

FRI-2G.404-1-EM2-10

EMPIRICAL RESEARCH OF COMMUNICATION PROBLEMS CAUSING ORGANIZATIONAL CONFLICTS³²

Assoc. Prof. Svilena Ruskova, PhD

Department of Management and Social Activities,

Faculty of Business and Management

University of Ruse "Angel Kanchev"

Tel.: +359 82 888-617

E-mail: svilena_ruskova@abv.bg

Abstract: *Conflicts in the organization are one of the challenges that must be dealt with by management at every hierarchical level. In order to effectively manage them, managers need to understand the reasons for their occurrence. The earlier in time this happens, the better it will be for the organization and the possibility of avoiding a conflict in a certain situation in which the employees of the organization are involved becomes greater. This saves time and money that would have been allocated to liquidate the consequences of the conflict that occurred. Therefore, it is appropriate to emphasize the actions of managers regarding the effective management of human resources, in particular the use of the most effective methods of communication, flexible and adaptable to the different situations that daily work brings, is of great importance for all parties, which to one degree or another are related to this situation and the consequences of the selected measures - reactions. In the present study, the state of communication in a specific organization is investigated in order to identify the communication barriers that could generate conflicts in the organization. On this basis, conclusions are formulated and specific recommendations are defined regarding the identified problem areas*

Keywords: Management, Communication, Communication Barriers, Conflicts, Conflict Management

JEL Code: M1

ВЪВЕДЕНИЕ

Конфликтите в организацията са едно от съществените предизвикателства, с които се сблъсква ръководството на организацията. За тяхното ефективно управление е нужно мениджърите на всички йерархични нива навременно и успешно да идентифицират евентуалните предпоставките, които ги пораждат, така че да могат да неутрализират още в начален стадий, онези от причините, които биха оказали негативно въздействие върху бъдещото нормално функциониране на организацията. По този начин ще бъдат ограничени разходи на време и средства, свързани с ликвидиране на последиците от развитите се неблагоприятни конфликти. Така натрупаното знание може да бъде трансферирано и адекватно адаптирано спрямо спецификата на други ситуации в посока повишаване на конкурентоспособността на организацията в стратегически, дългосрочен хоризонт (Antonova, Kunev, Kostadinova, 2021). Именно чрез подобни процеси може да се осигури устойчиво развитие, следващо промените в икономическата среда, в която функционира организацията (Fileva, Pavlov, 2021).

Комуникацията е неизменна част от всички процеси, протичащи в и извън организацията. Успешното управление на човешките ресурси в немалка степен може да се разглежда като непосредствено, зависещо от постигането на взаимно разбиране, както във взаимоотношенията между ръководител и подчинен, така и при хармонизирането на цялостната екипна работа. Централното място тук заема комуникационната компетентност на служителите, чиято ефективност е пряко свързана с развитието на комуникационни умения, които могат да се считат за основна субстанция на така наречените меки умения (Venelinova, 2021). Много често обаче в процеса на комуникация, възникват бариери, които се явяват основа за пораждаване и развитие на конфликтни ситуации в организацията. Ето

³² Настоящият доклад е в изпълнение на проект на Факултет "Бизнес и мениджмънт" 2023-BM-01 на тема "Изследване на възможностите за преход към зелена и кръгова икономика", финансиран от Фонд "Научни изследвания" на Русенски университет „Ангел Кънчев“.

защо целта на настоящата разработка е да се проучи и изследва комуникацията в конкретна организация, за да се идентифицират евентуалните бариери, които биха могли да генерират негативни конфликти, за да могат да се предложат евентуални алтернативи за преодоляването им.

ИЗЛОЖЕНИЕ

1. Комуникацията в организацията като източник на конфликти

Комуникацията позволява да се обмени нужната информация, която е съществена за вземане на точни и навременни управленски решения и паралелно с това може да повлияе положително на мотивацията на служителите. В хода на комуникирането се проявяват уменията да се разбират и да бъдат разбирани индивидите. Тя също така е способността да се организират и изразяват различни идеи в писмена и говорима реч, за да може комуникацията да бъде възприет, разбран, допускан или да въздейства на другите.

Елементите на комуникацията в дейността на организацията са свързани с два нейни същностни аспекта.

От една страна това е аспектът на *обмен на информация*, в рамките на който се събира информация, анализира се и се оценява нейната достоверност, подрежда се по степен на важност, предава се и се съхранява, и се представя във вид на статистически данни. Тук комуникацията удовлетворява потребностите на организацията и на бизнеса като цяло, на служителите във връзка с изпълняваните от тях работни процеси, на ръководителите, които на основата на нея извършват контрол и вземат управленски решения.

От друга страна е аспектът на комуникацията като *социален процес*, където се разглежда в смисъла на двустранно общуване: „служител – служител“, „ръководител – служител“, съвместно обсъждане и решаване на задачите, споделяне на информация и общуване в и извън работно време. В този процес общуващите страни не само разменят информация, а и си влияят взаимно по отношение на чувства и емоции. Тук е налице и моментът на психологическото въздействие.

В този аспект се удовлетворяват груповите потребности, свързани с работата в екип, позитивните взаимоотношения и изграждане на доверие в колектива, индивидуалните потребности както на целия персонал, така и на различните нива от ръководители до изпълнители (Hristozova, 2018).

Обект на изследване в настоящата разработка е вътрешноорганизационната комуникация, като предпоставка за възникване на евентуални конфликти. В рамките на тази комуникация служителите общуват помежду си. Целта на това общуване е да се изпълнят организационните цели и задачи, които са превърнати в конкретни разпореждания, инструкции, заповеди, правила, процедури по отношение създаване на ред и координация в работния процес, осъществяван от подчинените и представителите на ръководството в организацията (Avramov, 2008; Borisova, 2021).

В рамките на организацията протичат различни видове комуникация в зависимост от:

- йерархичния статус и поддържаните взаимоотношения между участниците в комуникационния процес- формална, неформална комуникация;
- начина на предаване на съобщенията- вербална и невербална комуникация;
- посоката на разпространение- вертикална, хоризонтална комуникация.

В рамките на всеки един от тези видове комуникация възникват различни бариери: когнитивни; стилистични; семантични; фонетични; психологически; кодов и буквален шум; отхвърляне или изкривяване на информация, която противоречи на утвърдените убеждения; тенденциозно представяне на информация; влияние на предварителни впечатления към комуникатора; влияние на груповото мислене; влияние на размера на организацията; претоварване на комуникационните канали; влияние на емоциите; лоша обратна връзка и др. (Ной, 2006; Kotsev, 2005). Въздействието на всяко едно от тези комуникационни препятствия или тяхното съвместно проявление може да се разглежда като евентуална причина за възникване на разнородни конфликтни ситуации, някои от които оказват неблагоприятно

влияние и деструктивно въздействие върху дейността на организацията в едно или друго направление.

Проблемите, свързани с вътрешните комуникации, се определят като особено значими и влизат в топ три при определянето на предизвикателствата, пред които е изправен мениджмънтът на организацията (Stoyanov, 2010). Част от тези комуникационни проблеми пораждаат конфликти. Те са резултат от реализирането на един интерес, изключващ възможността да се осъществи друг интерес, в следствие на което двата интереса се пресичат в точката на противоборство или противопоставяне (Mihailova, 2018).

Организациите имат динамични структури, в тях непрекъснато си взаимодействат както отделните служители, така и формираните групи, за да се постигнат поставените цели. Конфликтите се проявяват в хода на това взаимодействие като резултат от ежедневните корпоративни дейности, които се осъществява при наличие на вътрешна сложност на организационната система (Georgiev, 2005; Ivanov, 2021).

Конкретното проявление на комуникационните конфликти е несъгласието между два или повече членове на организацията във връзка с начина, по който ще трябва да се постигат целите, при което всяка една от страните в конфликта се стреми да докаже, че нейната гледна точка е по-добра от тази на другата. Много често това съпроводено със стремежа да се попречи на приемането на гледната точка на ответната страна. Според нивата на тяхното проявление в организацията конфликтите биват междуличностни, между личност и група и междугрупови (Asenov, 2005; Bankova, 2019).

Съществува голям набор от методи, подпомагащи изследването на вътрешната комуникация в организацията. Този, който е използван при разработване на изследователския инструмент в настоящото емпирично изследване, е обвързан с проучванията на Грюниг и Хон. Те са насочени към подобряване в дългосрочен план на вътрешните взаимоотношения, следствие на стратегически планирани вътрешноорганизационни комуникации. Тези авторите акцентират върху управлението и контрола на няколко дефинитивни елемента в дейността на организацията, а именно: *взаимодействията; доверието; удовлетворението; отдадеността; взаимоотношенията в групите и колегиалните взаимоотношения* (Stoyanov, 2010). Грюниг и Хон защитават позицията, че по-високата степен на развитие на по-горе изброените елементи в посока взаимно разбиране, доверие и колегиалност води до намаляване на конфликтите в организацията, в резултат на което се повишава качеството на извършваната работа от страна на персонала и то за по-кратко време.

Идеята на представеното по-долу емпирично изследване е с помощта на проучване оценката на респондентите по отношение на тези дефинитивни елементи, от една страна да се идентифицират евентуалните източници на конфликт, предизвикани от нарушения във вътрешноорганизационната комуникация, а от друга да се разкрият възможности за прилагане на адекватни мерки за минимизиране на негативните ефекти при проявление на потенциалните отрицателно, влияещи конфликти.

2. Изследване на бариерите в комуникацията като предпоставка възникване на конфликти в организацията

Организацията обект на настоящото изследване е позиционирана в гр. Пловдив. Започва своята дейност през 1997 г., като първоначално осъществява продажба на автомобилни гуми. В последствие разширява асортимента от предлагани услуги, включвайки в своето портфолио- годишни технически прегледи и разнообразна гама от авторемонтни и сервизни дейности.

Общата численост на персонала на изследваната организация към ноември 2022 г. е 26 служителя (2 жени и 24 мъже). От тях четирима (мениджърският състав) са с висше образование, останалите със средно специално образование (специалист по обслужване и ремонт на автомобилна техника). По отношение на трудовото възнаграждение на специалистите следва да се отбележи, че то съществено надвишава средната работна заплата за региона в тази сфера. Преобладаващата част от персонала на организацията са със

сериозен професионален опит в обслужването и ремонта на автомобилна техника: десет от служителите са с 15 години трудов стаж, шест с 10 години, двама с 20 години, четирима с 6 години и четирима с 2 години трудов стаж. Организационната структурата е линейна-връзките са ясни, точно регламентирани, разпорежданията се спускат персонално от мениджърите към изпълнителските кадри.

Проучването на комуникацията и откриването на вероятните бариери в нея, които са потенциален източник на негативни конфликти в изследваната организация се осъществява с помощта на две анкетни карти (за мениджърския и изпълнителския състав). В тях са включени две групи въпроси. С помощта на първата група се измерват (в ликертови скали от 1-много рядко до 5 много често проявено поведението) дефинитивните елементи на Грюниг и Хон, които оценяват качеството на вътрешната комуникация и идентифицират комуникационните бариери, които могат да се разглеждат като евентуални източници на негативни конфликти. Втората група включва така наречените демографски въпроси относно: пола; възрастта; семейно положение; заеманата длъжност; трудовия стаж в професионалното направление; размера на трудовото възнаграждение.

Анкетирането обхваща всички служители в организацията. Проведено е онлайн с помощта на електронен формуляр Google forms в периода 23.10-09.11.2022 г. Обобщените резултати на отговорите от първата група въпроси се представят като средно претеглена оценка.

Резултати от анкетното проучване на мениджърския състав:

В стремежа си пълноценно да използват разполагаемото време мениджърите съчетават комуникацията си с подчинените, с паралелно водене на телефонни разговори и писане на кореспонденция по електронната поща (средна оценка 4.5), което води до пропускане на част от посланията, идващи от изпълнителския състав. Като резултат се наблюдава неосъзнато пренебрегване на някои съществени моменти в комуникационния процес, *степен на доверие у подчинените е ниска* (2.3) и е вероятна причина за възникване на конфликтни ситуации.

Според ръководството при спускането на разпореждания трябва да се обръща специално внимание на повторението на основните моменти, които се обсъждат (3.75), за да бъдат те по-добре разбрани от подчинените. В същото време обаче мениджърите много рядко използват директни въпроси към изпълнителите (1.75), за да се потвърди възприемането на обсъжданата проблематика. Това пречи на ефективната комуникация, нарушава цялостния процес на взаимодействие и нарушава баланса в колегиалните отношения. Така пренебрегването на обратната връзка се явява комуникационна бариера, която може да се разглежда като е евентуален източник на конфликти в изследваната организация.

От друга страна следва да се отбележи, че задаването на въпроси като средство за комуникация, се използва от мениджърите (4.3), не за да подпомогне на комуникационния процес, а за да могат висшестоящите безпрепятствено да наложат своето мнение. Тази изразена авторитарност в стила на управление е още един потенциален източник да се прояви скрито недоволство от страна на подчинените. Невключването на представителите на изпълнителския състав в решаването на проблемни ситуации, за които могат да дадат рационални предложения, произтичащи от високото им ниво на професионализъм, *ограничават шансовете за изграждане на чувство за принадлежност* към организацията и висока степен на отдаденост при реализиране на нейните цели. Направлението, в което могат да се предприемат действия е подобряването на отношенията подчинен-висшестоящ в посока ефективно комбиниране на силна власт и съзнание на ръководителя със специфичните знания и прагматизъм на подчинените. Това партньорство има потенциала да подобри резултатите от техните съвместни и индивидуални усилия, но изисква активното участие и на двете страни (Kotsev, 2021).

Интересен момент по отношение отговорите, дадени от ръководството, е фактът, че съзнателно се пренебрегва значимостта на невербалните сигнали, идващи от изпълнителските кадри (3.85). Закодираните зад езика на тялото послания, изразяващи

неодобрение или несъгласие, които подчинените се притесняват да заявят открито, в един момент могат да прераснат от *липса на доверие* в явно недоволство, а в последствие също да доведат до конфликт.

В своята комуникация с подчинените, мениджърите изключително много наблягат (4.1) на дублирането на предаваната информация по няколко канала (устно възлагане на задачи, писане на бележки и изпращане на съобщения по електронната поща). Проблемът и тук е, че отново не се дава възможност за протичане на обратната връзка при наличие на неразбиране на така изпратените послания.

Следващ аспект, който може да се разглежда като източник на потенциален негативен конфликт, породен от комуникацията, е фактът че представителите на ръководството директно заявяват, че не обмислят предварително, онова което казват в неспринуден разговор и как то ще бъде интерпретирано от отсрещната страна (3.75). Те оценяват себе си високо, самоопределяйки се като лидери, притежаващи богата гама от знания, умения и компетенции за постигане на качествено вербално и невербално общуване (3.9). В противовес на това застава отговорът им, че не считат за нужно да се отделя специално внимание на въпроса за повишаване ефективността от комуникация с подчинените (1.3).

Резултати от анкетното проучване на изпълнителския състав:

Подчинените от своя страна посочват, че се притесняват директно да заявяват личната си позиция в процеса на комуникация с ръководството (3.75). Те се опитват да дадат обратна връзка, но считат, че тяхното мнение няма да бъде чуто и прието (3.9). Според тях причината е, че съществува силно изразена властовата дистанция. Поради тази причина те не са склонни да споделят своите идеи по конкретни проблеми или да дават предложения за по-добро реализиране на поставените им задачи. В резултат на това нивото на *удовлетвореност* от работата постепенно спада.

Така представените по-горе резултати се потвърждават и от факта, че подчинените посочват, като слабо звено в своята комуникация с мениджърите, демонстрирането на мълчание и липса на позиция (4.1), дори когато осъзнават своята неудовлетвореност от начина, по който се изпълняват конкретни задачи и се решават някои оперативни проблеми, по които притежават високо ниво на компетентност. При зачестяване на подобни ситуации, натрупаното недоволство може да предизвика ескалация на емоциите и да отключи пътя на апатията и липсата на мотивация. От своя страна това ще рефлектира върху качеството на извършаваните услуги и възникването на конфликти с отрицателен ефект.

Анкетираните представители на изпълнителския състав също така не обръщат съществено внимание на невербалните сигнали (1.4), които получават от ръководството. Следователно пренебрегването на информацията, идваща по невербалните канали на комуникация, е двустранен проблем (засягащ и двете анкетирувани групи). Момент, на който трябва да се обърне сериозно внимание при изграждането на цялостна политика за ефективното управление на комуникацията в изследваната организация.

Резултатите от обработката на получените данни показват, че се отчита наличието известна дистанция в процеса на общуване и между самите изпълнителски кадри (3.75). Този вид междуличностна комуникация се свежда до изясняване на спуснатите от ръководството разпореджения и разпределение на задълженията по изпълнение на възложените задачи. Екипна работа се ограничава само до изпълнението на рутинните ежедневни задачи, респективно доверието и желанието за сътрудничество са в много ниски граници.

Централизираното управление и изолирането на подчинените от вземането на решения е препятствие в комуникацията. Изпълнителските кадри споделят, че често при протичане на промени в организацията се наблюдава липса разбиране от тяхна страна за случващото се. Невъзможността за интегриране към целите на организацията поради липса на адекватна информация, води до изкривяване на реалната картина и също би могла да предизвика конфликти с негативно влияние.

Въз основа на така представените резултати може да се обобщи, че към настоящия момент *не е постигнато изграждането на емоционална и интелектуална връзка с*

организацията. Това съществено понижава качеството на вътрешната комуникация и създава условия за възникване на разнородни деструктивни конфликтни ситуации.

ИЗВОДИ

Основните изводи, които могат да бъдат изведени от представеното емпирично изследване са:

1. Мениджърите в изследваната организация използват едновременно различни комуникационни канали за предаване на информация (устен разговор, разговор по телефон, съобщения по електронната поща и др.), като приоритет за тях е повторението на важните задачи, които се обсъждат, за да бъдат разбрани от подчинените.

В същото време изпълнителите посочват, че въпреки дублирането на информацията от няколко източника не се търси обратна връзка от страна на ръководството, което съществено нарушава качеството на комуникационния процес. Следователно се нарушава взаимодействието, като елемент от метода Грюниг и Хон.

2. Представителите на ръководството на изследваната организация използват задаването на въпроси като средство за налагане на лично си мнение. Резултатът е липса на разбиране, което води до пренебрегване на мнението на групата и се явява сериозна комуникационна бариера. Така властовият авторитарен стил на управление се поставя на преден план, а породеното недоволство у подчинените е предпоставка за конфликт от вида «личност-група».

3. Както ръководният, така и изпълнителският състав в изследваната организация negliжират значимостта на информацията, предавана посредством езика на тялото. По този начин много често подаваните сигнали, изразяващи различни емоционални състояния не се вземат предвид. Пренебрегването на информацията, идваща от тази форма на комуникация в определен момент ще генерира понижено доверие и недоволство и у двете страни, което да се развие в посока междугрупови конфликти.

4. Подчинените в изследваната организация посочват, че изразяват мнението си, някак неопределено, което също може да се дефинира като слабост в комуникацията. Даваната от тях обратна връзка е твърде ограничена. Така идеите им по конкретни важни проблеми в повечето случаи остават несподелени. Чувството на неудовлетвореност нараства с времето и е последваща причина за възникване на конфликтни ситуации.

5. Изпълнителите в организацията споделят, че между самите тях също се наблюдава дистанция. Комуникацията е често ограничена до предаване на разпореждания и разпределение на текущи задачи. По между си те също не търсят обратната връзка и не се вслушват един в друг. В резултат на това се омаловажава възможността за осъществяване на пълноценно общуване. Така липсата на колегиалност и взаимоотношения в групата нарушават комуникацията, и рано или късно могат да предизвикат междуличностни конфликти.

Препоръките, които могат да бъдат направени, на база така формулираните изводи, са:

Мениджърите следва да преминат през обучение с акцент върху методите за ефективна комуникация, както и управлението на конфликти и по-конкретно на значението на предварителния анализ на ефективността при предаването на различни съобщения, значението на обратната връзка, използването на метода „очи в очи“, едновременното и едноточното използване на вербални и невербални сигнали при комуникирането.

Да се разработи специален план за комуникации, в който да се покаже ясно и точно кой, с кого, кога и как има възможността и да комуникира. Така комуникационните пътища ще бъдат ясно постановени и ще се минимизират притесненията при търсене на обратна връзка с мениджърския състав.

Да се акцентира на организирането на срещи в неформална обстановка под формата на периодични тиймбилдинги. При такива условия се създава атмосфера на по-непосредствени комуникация, опознаване на различните гледните точки, сближаване, споделяне, взаимодействие, формиране на чувство на съпричастност и доверие, които са инструменти за

преодоляване на немалко от идентифицираните комуникационни бариери, които са предпоставка за поява на конфликти в изследваната организация.

REFERENCES

Antonova, D., S. Kunev, I. Kostadinova. Knowledge Sharing Model for Integrated Development of Products in Machine-building (Results of the Exploratory Study). IN: In Proceedings of the 13th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management - Volume 3: KMIS, 2021, pp. 126-132, ISBN 978-989-758-533-3

Asenov, A., (2005). Management of conflicts in organizations, Novo znanie, VUARR, 8-25 (**Оригинално заглавие:** Асенов, А., „Управление на конфликти в организациите“, сп. Ново знание, ВУАРР, 2005, 8-25.)

Avramov, V. (2008). Communication policy of the company, Siela, Sofia (**Оригинално заглавие:** Аврамов, В. (2008). Комуникационна политика на фирмата, Сиела, София)

Bankova, I., (2019). Administrative Conflictology, University publishing house "Chernorizets Hrabar" – VFU, Varna (**Оригинално заглавие:** Банкова, И., (2019) Административна конфликтология, УИ на ВСУ „Черноризец Храбър“, Варна)

Borisova L., (2021) Business communications and company culture, International Business School, Sofia (**Оригинално заглавие:** Борисова Л. (2021). Бизнес комуникации и фирмена култура, МВБУ, София)

Georgiev, N. (2005). The conflict in the business organization, Academic ed. "Tsenov", Svishtov (**Оригинално заглавие:** Георгиев, Н. (2005) Конфликтът в бизнес организацията, Акад.изд. „Ценов“)

Hoy, B., (2006). Business Communications and Negotiations, International Banking Institute, Sofia. (**Оригинално заглавие:** Хой, Б., (2006). Бизнес комуникации и преговори, Международен банков институт, София)

Hristozova, G., (2018). Business Communications, Burgas Free University, Burgas, (**Оригинално заглавие:** Христозова, Г., (2018). Бизнес комуникации, БСУ, Бургас) <https://obuch.info/biznes-komunikaciya-doc-galya-hristozova.html>

Ivanov, Iv., (2021) Methods for managing and resolving conflicts in organizations", magazine "Industrial relations and social development", issue 1/2021. (**Оригинално заглавие:** Иванов, Ив., (2021) Методи за управление и разрешаване на конфликти в организациите“, сп. „Индустриални отношения и обществено развитие“, бр.1/2021)

Kotsev, E., (2021). The Dual Role of Managers as an Object and Subject of Influence. IN: XVII International May Conference on Strategic Management – IMCSM21, Bor, Serbia, pp. 46-56

Kotsev, E., (2005). Management. Rousse, Primax (**Оригинално заглавие:** Коцев, Е., (2005). Мениджмънт. Русе, Примакс)

Mihailova, Iv., (2018). Management strategies for dealing with organizational conflicts, SU "St. Kliment Ohridski", Sofia. (**Оригинално заглавие:** Михайлова, Ив., (2018). Управленски стратегии за справяне с организационни конфликти“, СУ „Св. Климент Охридски“, София)

Fileva D, Pavlov D. Ellaboration of a Methodology to Study the Intrapreneurship in A Machune Building Company. IN: Proceedings of the University of Ruse, Volume 60, book 5.3. Economics and Management, Bulgaria, University of Ruse "Angel Kanchev", 2021, pp. 33-37

Stoyanov. R., (2010). Internal communications as the main tool of organizational management, Proceedings XII Summer School on PR "Communication Practices and Internal Publics", NBU. (**Оригинално заглавие:** Стоянов. Р., (2010). Вътрешните комуникации като основен инструмент на организационния мениджмънт, Сборник XII Лятна школа по PR „Комуникационни практики и вътрешни публики“, НБУ) https://www.researchgate.net/publication/373659366_Vtresnite_komunikacii_kato_osnoven_instrument_na_organizacionnia_menidzmnt

Venelinova, N. THE DEVELOPMENT OF COMMUNICATION SKILLS - A PLEDGE FOR THE SUCCESSFUL CAREER OF THE STUDENTS IN "SOCIAL ACTIVITIES". IN: 60-th ANNUAL SCIENTIFIC CONFERENCE of Angel Kanchev University of Ruse and Union of Scientists, PROCEEDINGS Volume 60, book 9.1. Quality in Higher Education, Ruse, University of Ruse "Angel Kanchev", 2021, pp. 45-48, ISSN 2603-4123