

FRI-2G.404-1-EM2-02

STUDYING THE INFLUENCE OF CONFLICTS ON ORGANIZATION ACTIVITIES ^{15; 16}

Assoc. Prof. Svilena Ruskova, PhD

Department of Management and Business Development,
University of Ruse "Angel Kanchev"
Tel.: +359 82 888-617
E-mail: svilena_ruskova@abv.bg

Assoc. Prof. Svilen Kunev, PhD

Department of Management and social activities,
University of Ruse "Angel Kanchev"
Phone: +359 82 888 617
E-mail: snkunev@uni-ruse.bg

Abstract: For any organization, a determining factor for successful development is the effectiveness of the management approaches and practices it uses. The modern manager and employee is faced with constantly changing challenges not only to their direct professional knowledge and skills, but also to dealing with their communication difficulties in the diverse roles they have to enter. In the present development, the conflictological competence is diagnosed, the factual situation of the management styles preferred by managers and employees of a specific organization and their individual vision for dealing with emerging conflicts. The questions that the development poses are: what is the preferred leadership style in the work of managers, what is the preferred strategy for resolving conflicts of employees and managers. The questions included in the conducted empirical research concern the conflictual competence, leadership styles and conflict resolution strategies of employees and managers in the object of the conducted study.

Keywords: conflicts, strategies for conflict resolution, conflictological competence, management styles

JEL Code: M1

ВЪВЕДЕНИЕ

Широкото разпространение на конфликтите в организациите от публичния и стопански сектор и желанието на мениджмънта да ги избягва и контролира, създава определени трудности. Терминологичният апарат на всички науки съдържа специализирани понятия, на които се придават определени значения, за да могат да се използват в съответната научна област. Димитров отбелязва, че „конфликтът се разглежда многостранно и се интерпретира по различен и нееднозначен начин. Особено затруднение предизвиква фактът, че всеки изследовател, който се е занимавал с конфликтологична проблематика обикновено дава и свое оригинално определение на понятието „конфликт“ (Stoyanova, 2014; Dimitrov, 2004).

Терминът произлиза от латинската дума „conflictus“ и означава „сблъсък, да удариш едновременно“, изразява също стълкновение и противопоставяне. Конфликтът следва да се разглежда преди всичко като особено психично състояние на участниците в него. Това състояние се характеризира най-често с напрежение, единоборство и съперничество. То е следствие от сблъсъка на осъзналите непримиримия характер на своите интереси участници в конфликта (Dimitrov, 2005).

¹⁵ Докладът е представен на научна сесия на 25 октомври 2024 в секция ИКОНОМИКА И МЕНИДЖМЪНТ с оригинално заглавие на български език: ИЗСЛЕДВАНЕ ВЛИЯНИЕТО НА КОНФЛИКТИТЕ ВЪРХУ ДЕЙНОСТТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА.

¹⁶ Публикацията е финансирана по проект на ФНИ и Русенски университет „Ангел Кънчев“, номер 24-БМ-01, с наименование „Изследване на предизвикателствата и перспективите пред българските организации в условията на дигитализация и интернационализация на икономиката“.

В настоящите условия бизнес организациите работят в среда на несигурност и постоянни промени. Те са поставени пред постоянното въздействие на факторите на външната среда. В края на второто и началото на третото десетилетие на 21-ви век се наблюдава нарастваща динамика на промените: ударът, който нанесе пандемията от COVID 19, бушуващите международни военни конфликти, въвеждането на непрекъснати и всеобхватни технологични иновационни решения, конкуренцията във всички сфери на икономическия и социалния живот. Индустрия 4.0 и преходът към индустрия 5.0 видоизменя съществено не само стоките, услугите и бизнес моделите, но и начина по който хората общуват по между си.

Всички тези промени създават специфични особености на външна бизнес среда, предопределяща висок конфликтен потенциал, подхранван от цифровата трансформация, структурни реформи във всички социално-икономически области и преход към нов начин, по който обществото функционира. Именно тези сложни и противоречиви условия, пред които е изправен мениджмънтът на съвременната бизнес организация насочва към използването в настоящата разработка на конфликта като термин обединяващ различни видове противопоставяне с антагонистично взаимодействие и свързането му с упражняването на властови отношения, разпределение на ресурси, социални различия и ценностни нагласи (Bankova, 2019).

Целта на настоящата разработка е да се изследва и потвърди необходимостта от усъвършенстване на уменията за общуване в организацията, което е в пряка връзка с конфликтологичната компетентност, както на служителите, така и на мениджмънта във организацията.

ИЗЛОЖЕНИЕ

1. Конфликтологията и нейната интердисциплинарност

В исторически план изследването на конфликтите преминава през поредица от трудности. Едва през 19 в. в социалните науки се появяват няколко ключови идеи, които осигуряват основата за понататъшното му разбиране. Една от най-устойчивите концепции е тази за социалния конфликт и неговото въздействие върху процесите, които стимулират социално-икономическата трансформация на обществото. Конфликтът променя структурата на обществото чрез изостряне на отношенията между различните социални групи. Към въпросите, свързани с възникването и ефективното разрешаване на конфликти, преговорите и търсенето на споразумения между хората, проявяват интерес всички, които се занимават с взаимодействията между хората. Този интерес в немалка степен се провокира от темпа на нарастване на напрегнатостта в различните сфери на социално взаимодействие, в обществените структури и в отделните хора. Необходимостта от откриване на практически решения за справянето с конфликтите става все по належаща. Изброените причини, обясняват възникването на конфликтологията, като интердисциплинарна наука, изучаваща конфликта от гледна точка на общите му закономерности (предпоставки за възникване, развитие, завършване, ефекти и ситуации след завършването) (Milkov, 2014).

Най-общо, конфликтът в организацията може да бъде предшестван от социално напрежение, което се поражда при някои от следните условия: осъзнаване на членове от екипа, че принципите за социална справедливост не се спазват и/или са нарушени; отклоняване от нормалното сътрудничество, което е специфична качествена характеристика на социалните отношения в работния процес; нарушаване на нормалните човешки отношения и неподходящо/неадекватно изпълнение на задълженията и др.

Причините, водещи до социално напрежение и конфликти в структурата на организацията, могат да се обособят в две основни групи – външни (политически и социално-икономически; социални проблеми; екологични, енергийни, суровинни проблеми; научни проблеми; провали в глобалното управление и др.) и вътрешни (недобри условия на труд; недиференцирано и/или ненавременно заплащане на труда; ниска мотивация на екипа; междуличностни и поведенчески различия и др.). Под въздействието на тези фактори се проявяват конфликтите, които традиционно се подразделят на конструктивни (разглеждани

като ресурс за развитие на взаимодействията на субекта, по повод на различията извън неговата личност и вътрешен свят) и деструктивни (в резултат, на които нещо се разрушава).

Конфликтът е неизменна част от управленския процес в организацията. Намирането на баланса между конфликтността и безконфликтността дава възможност да бъдат идентифицирани и приложени конструктивни способи за разрешаване и управление на организационните конфликти. Процесът на управление на конфликта включва идентификация на симптомите, диагностика, прогнозиране, профилактика, предупреждение, отслабване, регулиране и разрешаване. Най-общо управлението на конфликти в организацията се основава на: принцип на компетентността и принцип на сътрудничеството и компромиса (Antsupov, 2009).

Променливи, с които трябва да се съобразява мениджмънтът при управлението на конфликтите са: хората, въввлечени в конфликта, с техните умения, компетенции, емоционална и социална интелигентност (Kostadinova, Antonova, 2018), предприемачески нагласи и ориентация към определен тип дейност в и извън организацията (Pavlov et al, 2024); дейността и структурите на организацията; целите на организацията и управлението в общ и в конкретен план; системите и процедурите в дейността; прилаганите технологии в организацията в условията на дигитализация, в това число и на традиционно недигитални социални взаимодействия (Beloeva, Venelinova, 2024); организационната култура. Балансирането между тези променливи е важна гаранция за постигане на нормална психологическа атмосфера и психологически климат в организацията, както и средство за ограничаване възникването и развитието на конфликти.

За успешното управление на конфликтните ситуации в организацията важно място заемат и притежаваните умения в това направление от страна на мениджърския състав. George Kohlrieser посочва шест основни групи такива, на които следва да се обърне внимание: 1. създаване и поддържане на връзка, дори и с „противника“; 2. установяване на диалог и преговори; 3. повдигане на труден въпрос без агресия или враждебност; 4. идентифициране на причините, пораждащи конфликта; 5. използване на закона за реципрочността, основан на сътрудничеството; 6. изграждане на положителна връзка чрез постигане на баланс между причина и емоция, защото емоциите като страх, гняв, разочарование и дори любов могат да нарушат иначе обмислени действия (Kohlrieser, 2006; <https://www.investor.bg/a/127-strategii>).

Следващият важен аспект при управлението на конфликтите е изборът на подходяща стратегия. Според Thomas, могат да се използват две основни измерения: ориентация към личните цели и ориентация към взаимоотношенията. При конфликти, всеки индивид може да бъде високо или ниско ориентиран към личните си цели, както и високо или ниско ориентиран към взаимоотношенията с другата страна. В зависимост от проявлението на тези две направления, се обуславят петте основни стратегии: фокусиране върху конфликта; консенсус; избягване на конфликта; приспособяване; компромис (Thomas, 1992).

В някои големи по размер организации се проектират интегрирани системи за управление на конфликти. Те са разработени така, че да стигнат до същността на проблема, а не само да се насочват към симптомите и проявленията. Състоят се от десет компонента, като всеки един от тях е ключов фактор за успеха от приложението им с цел извличане на ползи за организацията в дългосрочен план (Zhelyazkova, 2011).

Придобивнето на необходимите знания за прилагането на всяко едно от по-горе изброените средства е път към постигане на ефективно управление на конфликтите в организацията и е в пряка зависимост с повишаване на конфликтологичната компетентност на мениджърите и подчинените в организацията.

2. Емпирично изследване влиянието на конфликтите върху дейността на организация, ориентирана към разработване на нови технологични решения

В настоящата разработка обект на изследване е организация, ориентирана към разработване на нови технологични решения - автоматизация за гаражни врати, автоматични бариери и пешеходни входи, боларди и системи за платени паркинги. По-конкретно са

проучени 199 нейни служители (от които 190 изпълнителски и 9 мениджърски състав), работещи в три от нейните подразделения в град, разположен в Североизточна България.

Използваният инструментариум за целите на проучването включва:

- *анкетна карта за оценка на конфликтологичната компетентност на служители и мениджъри* - общият брой на въпросите, включени в тази анкетна карта е 20. Чрез тях се оценяват способностите на служителите и мениджърите да определят вида на конфликтните и способността им да оценяват как конфликтите влияят върху дейността в организацията. Броят на отговорилите на анкетата е 117 от 199.

- *стандартизиран тест на Томас-Килман за измерване стиловете за разрешаване на конфликтите на мениджърския състав* - въпросникът има за цел да установи взаимоотношенията на ръководителите със служителите в организацията в посока изследване мненията, нагласите и усещанията на ръководителите относно конфликтологичната компетентност на подчинените. Общият брой на въпросите е 18, като един от тях е отворен тип и не е задължителен. Попълнилият теста са 9 ръководители.

Периодът на провеждане на проучването е 01.12.2023 г. до 08.01.2024 г.

Резултати от анкета за оценка на конфликтологичната компетентност на служители и мениджъри

Резултатите от анкетата показват, че 38 % от респондентите идентифицират като доминиращи причини за възникването на конфликти в екипа професионалните взаимоотношения, преминаващи в лични. Според 21% от анкетираните конфликтните ситуации се основават на лично неразбирателство, които прерастват в професионално, а 27% отбелязват като мотив професионални недоразумения. По-малка част от респондентите (14%) считат, че конфликтите се зараждат на личностна основа. Един по-задълбочен анализ констатира, че преобладаващата част от изпълнителските кадри трудно разграничават междуличностен от професионален конфликт. Това дава основание да се счита, че те притежават ниска конфликтологична компетентност.

Ясно се открояват 42% от запитаните, които в отговорите си твърдят, че последствията от конфликтите довеждат до влошаване обстановката в организацията. Според друга не малка част (34%) конфликтите са конструктивни. Те се разглеждат като средство за откриване най-доброто решение, удовлетворяващо и двете конфликтни страни и водещо до сплотяване на екипа.

Относително висок процент (56%) посочват, че най-честите конфликти са от типа служител-служител, 30% считат, че конфронтациите между служител-пряк началник също не са за подценяване, тъй като не са рядко явление организацията. Независимо между кои субекти се развиват конфликтни ситуации, най-честата причина за тяхното възникване е несъобразяването с разпоредбите и правилниците, свързани с изпълнение на трудовата дисциплина и реда в процеса на изпълнение на дейностите.

От следващите отговори, става ясно, че в условията на динамично и натоварено професионално ежедневие, възложените отговорности, неефективните управленски подходи, нарушената комуникация и др. са предпоставка за възникване на конфликтни ситуации, подтикващи респондентите да участват средно от два до пет пъти годишно в конфликти.

Обобщавайки резултати от следващите няколко въпроса на теста може да се заключи, че доминиращата част от част респондентите не познават механизмите на конфликта (като това са основно изпълнителски кадри). Личният конфликт между двама колеги оказва съществено влияние върху работния процес и отношението им към останалите, което води до влошаване на работната среда като цяло. Подчинените посочват, че са подложени на постоянен стрес и това пречи да разгърнат своя потенциал.

Интересни са резултатите (72% от запитаните), които разкриват, че мениджъри в изследваната организация заемат неутрална позиция по време на конфликти, възникващи в работния процес. Причина за тази пасивност от страна на ръководителите е нежеланието им да си навличат гнева и неодобрението на своите подчинени. Проблемът е, че negliжирането на незначителни конфликтни ситуации от страна на мениджърския състав при тяхното възникване в последствие са предпоставка за задълбочаване на разногласията между

противопоставящите се страни и разширяване обхвата и сложността на разрешавания проблем. Това от своя страна след известен период от време, може да повлияе на организацията на работния процес и ефективността на екипа.

Резултати от стандартизирания тест на Томас-Килман за измерване стиловете за разрешаване на конфликтите на мениджърския състав

От получените резултати на теста става ясно, че 67% от мениджърите посочват като главна причина за зараждане на конфликтите в изследваната организация несъобразяването на изпълнителския състав с действащите разпоредби и правилници. Успешното управление на конфликтите пряко зависи от установяване на поведи за конфронтацията (46%) и намиране на подходящи методи за управление (42%).) Висок процент от ръководителите (62%) определят своя стил на управление като демократичен. След тях се подреждат 27% с либерален и 11% с авторитарен начин на администриране. Прилагането на демократичния стил води до поддържане добър комуникативен обмен, справедливо и обективно разпределение на отговорности в съответствие с компетентностите на екипа, което е основа за развитието на креативността, инициативността, иновативността и творчеството на екипа. Според получените резултати 62% от запитаните мениджъри определят като най-често възникващи конфликтите между служителите, а според други 26% причина за конфликтите в организацията са поставените изисквания от ръководството, с които подчинените на са съгласни.

За 64% от мениджърите много сериозен проблем, който е предпоставка за конфликти на работното място, е че съществен дял от назначените кадри в организацията до голяма степен не съответстват като знания, умения и компетенции на заемата длъжност, което води неминуемо до лошо качество на изпълнение на дейностите, заложи по длъжностна характеристика. Този факт насочва към необходимостта от засилване на контрола в просеца на подбор на човешки ресурси, така че той да бъде значително по-прецизен и да се назначават кандидати, отговарящи на необходимостите на конкретните работни места.

Управлението на организация е главна отговорност на нейното ръководство. Компетентните служители са в основата на изграждането на на добрия имидж на организацията. Ето защо е важно професионалните характеристики на потенциалните кадри да отговарят в най-висока степен на нуждите на компанията.

Следващите резултати от анализа на теста разкриват, че 67% от анкетираните мениджъри са склонни дисциплинарно да накажат свой подчинен, който ежедневно поражда конфликти и смущава нормалния ритъм на работа в организационния екип. Други 22% споделят, че биха пристъпили към наказание в зависимост от честотата на възникналите несъответствия. Едва 11% отговарят, че не биха наказали подчинен, който създава конфликтни ситуации сред екипа, тъй като приемат, че това е в реда на нормалното и е продиктувано от индивидуални личностни характеристики и възможност за откриване на нови решения. Различията в така посочените резултати са обвързани с позицията на проучваните ръководители в йерархичната структура на организация, т.е според това дали техните подчинени са изпълнителски кадри или мениджъри от по-ниските управленски нива.

ИЗВОДИ

В резултат на проведеното емпирично проучване в настоящата разработка могат да бъдат дефинирани следните изводи:

- Както конструктивните така и деструктивните конфликти са често срещано явление в изследваната организация.
- Най-често срещаните конфликти са от типа служител-служител и служител-пряк ръководител. По време на конфликта страните упорито се стремят да убедят противниковата страна в своята правота, за да демонстрират своята доминация, знание и компетентности.
- Фактът, че служителите срещат затруднения при разграничаването на междуличностен от професионален конфликт потвърждава мнението, че служителите притежават ниска степен на конфликтологична компетентност, както и дефицит в уменията за разграничаване на лични и делови отношения.

- Единодушно е мнението на мениджърите, че основна причина за възникването на социално напрежение и деструктивни конфликти в изследваната организация е несъобразяването с разпоредбите и правилниците, свързани с изпълнение на трудовата дисциплина и ред в процеса на изпълнение на дейностите.

- Следваща основна причина за конфликтността в изследваната организация, посочена от ръководството, е несъответствието между компетентността на подчинените и спецификата на изпълняваните от тях задачи в работния процес.

- По-голямата част от анкетирания мениджъри прилагат демократичен стил на управление, което води до справедливо и обективно разпределение на отговорности в съответствие с компетентностите на екипа и е предпоставка за развитието конструктивни спорове, стимулиращи креативността и иновативността в организацията.

- Проблем, който се откроява от анкетното проучване е, че в изследваната организация се negliжират незначителните конфликтни ситуации от страна на мениджърския състав, което в последствие води до задълбочаване и усложняване процеса на разрешаване на този вид проблеми.

- Като главен инструмент в посока успешно справяне с конфликтите в организацията следва да се разработи ясна цялостна стратегия за ефективно управление на екипите. Основно място в нея следва да заема ангажиментът, свързан с обучението, както на мениджърския състав и изпълнителските кадри, така и на новоназначаваните човешки ресурси в посока повишаване, развитие и усъвършенстване на тяхната конфликтологична компетентност.

REFERENCES

Antsupov, A., A. Shipilov. (2022). Conflictology: Textbook for high school. 8th ed. PETER. St. Petersburg, 2009. **(Оригинално заглавие:** Анцупов, А., А. Шипилов. (2022). Конфликтология: Учебник для вузов. 8-е изд. ПИТЕР. СПб, 2009).

Bankova, I. (2019). Dissonances and potentials in conflict management in project management. Institute of Management of the Bulgarian University of Economics "Chernorizets Hrabar". Varna. **(Оригинално заглавие:** Банкова, И. (2019). Дисонанси и потенциали при управлението на конфликти в проектното управление. УИ на СУ „Черноризец Храбър“. Варна).

Beloeva, S., Venelinova, N., (2024). Conceptual model of training in remote virtual supervision in social work. Стратегии на образователната и научната политика, vol. 32, бр. 5s, 64-76, doi: 10.53656/str2024-5s-6-con

Dimitrov, D. (2004). Conflictology. University of Economics, Sofia. **(Оригинално заглавие:** Димитров, Д. (2004). Конфликтология. УИ „Стопанство“, София, 2004)

Dimitrov, D. (2005) "Conflict Management," Sofia. **(Оригинално заглавие:** Димитров, Д. (2005) „Управление на конфликта“, София).

Kostadinova, I., D. Antonova (2018). Key Competencies in Sustainability: Assessment of Innovative Factors Influencing the Development of Human Resources in Health Care System : The 6th International Conference Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES 2018), , 577-591.

Milkov, L. (2014). Conflictology. Sofia. <http://mitko.villaverde-bansko.com/Konfliktologiq.pdf> (last accessed on 19.09.2024). **(Оригинално заглавие:** Милков, Л. (2014). Конфликтология. София. <http://mitko.villaverde-bansko.com/Konfliktologiq.pdf> (последен достъп на 19.09.2024)).

Pavlov, D., M. Tamasila, A. Todorova, J. Murzina (2024). Family Businesses and Green Transformation - Attitudes and Opportunities for the Development of Sustainable Intergenerational Businesses 9th International Conference on Energy Efficiency and Agricultural Engineering (EE&AE), 0-6, doi: 10.1109/EEAE60309.2024.10600633

<https://www.investor.bg/a/127-strategii/166754-shest-osnovni-umeniya-za-upravlenie-na-konflikti/2>

Stoyanova, M. (2014). Conflicts through the prism of sociology. IC-UNWE. Sofia. **(Оригинално заглавие:** Стоянова, М. (2014) Конфликтите през призмата на социологията. ИК-УНСС. София).

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed., pp. 651–717). Consulting Psychologists Press.

Zhelyazkova, G. (2011). Some aspects of conflict management systems. Journal "Notices of the Union of Scientists", Humanities Series, issue 1, Varna, pp. 63-66. **(Оригинално заглавие:** Желязкова, Г. (2011). Някои аспекти на системите за управление на конфликти. Сп. „Известия на съюза на учените“, Серия Хуманитарни науки, бр.1, Варна, с. 63-66).