

РЕЗЮМЕ на ТРУДОВЕТЕ

на гл. ас. д-р Васил Федев Павлов

Филиал на ВСУ „Черноризец Храбър“ – гр. Смолян

Представени за участие в обявения от ВСУ „Черноризец Храбър“

(Държавен вестник, бр. 66 от 6 август 2024 г.)

Конкурс за заемане на академичната длъжност доцент по професионално направление 3.7.

„Администрация и управление“

(Организация и управление извън сферата на материалното производство)

I. Монография

1. **Павлов, В.** (2024) Междукултурни различия и организационна ефективност в работен свят 5.0. УИ. на ВСУ „Ч. Храбър“. Варна.

От гледна точка на застъпената в монографичния труд „Междукултурни различия и организационна ефективност в работен свят 5.0.“ позиция, проблемът за успешното управление на организациите е с постоянна актуалност във всички сфери на дейност и независимо от организационната структура, броя на членовете и ръководството. Днес, в условията на глобализиран свят в първата четвърт на XXI век, концепцията за организационна култура придобива все по-голяма актуалност със своето ново значение, особено в контекста на мултикултурната бизнес среда и „работен свят 5.0“. Работен свят 5.0, обозначаващ еволюцията на работната среда, е насочен към интеграцията на технологии и човешки ресурси, с акцент върху устойчивостта и социалната отговорност. В тази рамка организационната култура не само отразява ценностите и вярванията на организацията, но също така има ключова роля за повишаване на организационната ефективност чрез управлението на разнообразието и мултикултурността в съвременните условия.

Въз основа на концепциите, които идентифицират тенденциите, стереотипите и ефектите, които културните различия оказват върху осъществяваните от организациите дейности е поставен акцент върху анализ на детерминантите на Хеерт Хофстеде за измерване и сравнение на националните култури. На тази база е изследвана и анализирана мултикултурната бизнес среда, като резултат от увеличената глобализация и миграция, което води до съизмеримост на различни култури и традиции в работното място. Тази среда предлага уникални предизвикателства, но и възможности за иновации и креативност. Разнообразието в екипите може да доведе до по-добри решения и по-голямо удовлетворение от работата, стига да бъде управлявано правилно.

Организационната култура е представена като набор от споделени ценности, убеждения и практики, които формират поведението на членовете на организацията. Тя включва елементи като работна етика, комуникационни стилове, отношение към иновациите и управлението на конфликти. В мултикултурната среда, организационната култура трябва да бъде гъвкава и адаптивна, за да отразява и уважава разнообразието от култури, които съществуват в рамките на организационната структура.

Успешната интеграция на мултикултурни елементи в организационната култура изисква проактивен подход от страна на висшия мениджмънт на организацията. Култура, която насърчава инклузивността – предоставянето на равен възможности на всички членове на организацията, уважението и разбирането между различните култури, е съществена за

постигане на синергия и повишаване на ефективността на екипите. Добрата комуникация и осъществяването на обратна връзка са ключов фактор, който е необходимо да бъде адаптиран, за да отговаря на нуждите на различните културни групи в организацията. Използването на подходи като обучение по межкултурна комуникация, повишаване на културната и межкултурна компетентност, и осигуряване на менторство са предпоставки за намаляване на бариерите и за изграждане на доверие.

В разглеждания контекст, „работен свят 5.0“ е възможност за преодоляване на межкултурните различия като акцента се постави на синергията между технологии и човешкия фактор. В този аспект, организационната култура може да бъде проектирана така, че да интегрира иновации, автоматизация и устойчивост. Технологиите предлагат нови инструменти за управление на мултикултурни екипи, включително платформи за виртуална комуникация и системи за управление на проекти, които улесняват колаборацията между различни култури и времеви диапазони, това определя и актуалността на изследваната проблематика.

Защитава се тезата, че организационната култура в мултикултурна бизнес среда е сложен и динамичен феномен, който изисква внимателно изучаване, управление и стратегическо планиране. Възможност за развитие и поддържане на инклузивна и адаптивна култура, която може да максимизира потенциала на разнообразните екипи и да повиши тяхната ефективност, предоставя „работен свят 5.0“. Необходимо условие обаче е организациите да инвестират в културна и технологична компетентност, за да създават среда, в която различията се използват за постигане на общи цели и повишаване на организационната ефективност.

Предметния обхват на изследване е насочен към проучване на релацията организационна култура – межкултурни различия – организационна ефективност в условията на „работен свят 5.0“.

Обект на изследване е организационната ефективност в мултикултурна среда и „работен свят 5.0“.

Основната цел на монографичното изследване е на базата на проведеното теоретично проучване за същностните особености на културите и проявленията им в организациите в условията на глобална комуникативна и бизнес среда и „работен свят 5.0“, да предложи методика и алгоритъм за преодоляване на межкултурните различия и повишаване на организационната ефективност.

Направеното проучване няма претенции за изчерпателност и показва, че е необходимо да се формулират следните *ограничения*, които да уточнят рамката на изследването:

- Изследването е фокусирано предимно върху специфики на културните контексти на организации функциониращи в България.
- Темпоралния обхват на изследването обхваща процесите свързани с развитието на организационната култура през ХХІ век в контекста на глобализацията и технологичната еволюция.
- Изборът на методи за събиране на информация се ограничава до кабинетно проучване на научна литература и контент-анализ на проведени изследвания и получени резултати, което дава възможност за обобщаването на изводи на базата на теоретично проучване за същностните особености на културите и проявленията им в организациите в условията на глобална комуникативна и бизнес среда и „работен свят 5.0“.

- В контекста на работен свят 5.0, изследването разглежда влиянието на изкуствения интелект и автоматизацията, но не пренебрегва и останалите възможни технологични иновации.

- Не е определен конкретен обхват на организационната култура и не е поставен акцент върху комуникация, лидерство, мотивация и др., а върху организационната ефективност като резултат от взаимодействието на всички нейни елементи.

Формулирането на тези ограничения дава възможност за по-добро структуриране на изследването и фокусиране на анализа на получените резултати в контекста на межкултурните различия и организационната култура в мултикултурна бизнес среда в условията на „работен свят 5.0“.

В съвременните условия на глобални динамични промени, организациите са поставени пред предизвикателството да се съобразяват не само с повишаващите се изисквания на потребителите, но и да осъществяват вътрешни реформи свързани с оптимизиране на интеркултурното взаимодействие, межкултурната чувствителност и повишаване на културната компетентност. Повишаващите се възможности за получаване и управление на информацията съществено променят досегашния модел на живот на хората. Конкурентната външна и вътрешна среда и повишаващите се изисквания се проявяват на всички нива, както хоризонтални, така и по вертикала в организационната структура. Пред организациите, които не успеят да се адаптират и да отговорят на променящите се условия се очертава негативна тенденция от стесняване на дейността и фалит. Справянето с тази нелека задача налага промяна на философията на управление и прилагане на нови управленски модели за постигане на организационна ефективност в мултикултурна бизнес среда и „работен свят 5.0“.

Получените в рамките на труда резултати доказват авторовата теза, че организационната култура в мултикултурна бизнес среда е сложен и динамичен феномен, който изисква внимателно изучаване, управление и стратегическо планиране. Възможност за развитие и поддържане на инклузивна и адаптивна култура, която може да максимизира потенциала на разнообразните екипи и да повиши тяхната ефективност, предоставя „работен свят 5.0“. Необходимо условие обаче е организациите да инвестират в културна и технологична компетентност, за да създават среда, в която различията се използват за постигане на общи цели и повишаване на организационната ефективност.

Основни резултати с приносен характер от монографичното изследване:

Аргументирана е необходимостта от културна осведоменост и културна компетентност, тъй като непознаването на културните различия е предпоставка за недоразумения и провал на деловите отношения. Познаването на местните бизнес практики и обичаи може да увеличи ефективността на преговорите и подобри бизнес отношенията.

Разширена е теоретичната рамка, като е обосновано, че изследването на межкултурните различия може да доведе до разработването на нови теории или модификации на съществуващи теории в областта на межкултурната комуникация, организационната култура и управление на организациите и от там, повишаване на организационната ефективност.

Представени са механизми за отчитането на културните специфики в бизнес комуникацията, като важно условие за постигане на организационните и комуникационните цели, които намират отражение при реализацията на корпоративните мисия, визия и ценности, при комуникацията на корпоративните новини, и при избора на комуникационен стил в деловото общуване.

Идентифицирани са културни модели, което дава възможност за детайлен анализ на различията между културите и позволява идентифициране на специфични културни проявления и техните влияния върху организационното поведение и представяне, както и при вземането на управленски решения.

Предложена е оптимизация на управленските практики в мултикултурни организации, включително адаптиране на стратегии за управление на човешките ресурси, които са ориентирани към постигане на организационна ефективност чрез отразяване и съобразяване с културните различия на служителите.

Изведени са възможности за повишаване на ефективността на екипната работа, чрез разбиране на межкултурните различия и интегриране на подходи за културна чувствителност, организациите могат да повишат екипната динамика и ефективността на работа в мултикултурни екипи.

Доказана е необходимостта от развитие на интеркултурни компетенции и подобряване на организационната култура, чрез идентифициране на ценности и практики, които резонират с различните културни групи, организациите могат да създадат по-инклузивна и адаптивна организационна култура, която да подобри задоволството и ангажираността на служителите. Изследването може да бъде основа за разработване на обучителни програми, които да повишат интеркултурните компетенции на служителите, което е особено важно в контекста на глобализирания пазар.

Идентифицирани са възможностите за въвеждане на иновации и креативност, като са изведени предимствата на мултикултурната среда за стимулирането на тези процеси, чрез събиране на разнообразни идеи и перспективи, които да предоставят полезни насоки за управление на иновационните процеси в организациите като навлизането на изкуствения интелект, без това да се отрази негативно на микроклимата и да застраши работниците и служителите от оставане без работа.

Предложена е методика и алгоритъм за преодоляване на межкултурните различия в „работен свят 5.0“ и възможности за повишаване на ефективността на организациите, чрез преодоляване на културните бариери и пасивната съпротива срещу навлизането на изкуствения интелект и чрез фокусиране не толкова върху рискът от безработица, отколкото върху възможностите за развитие, повишаване на компетентностите и на благосъстоянието и др. ценности, интереси и цели, които могат да се постигнат в краткосрочен аспект, а не само в далечното и неопределено бъдеще.

Изследването на межкултурните различия и организационната култура в мултикултурна бизнес среда в контекста на работен свят 5.0 е от съществено значение за разширяване на научното познание и за практическото приложение в управлението на организациите. Резултатите от подобни изследвания могат да доведат до значителни подобрения в организационната ефективност, иновациите и работната среда на служителите.

II. Публикувана монография, която не е представена като основен хабилитационен труд:

- 2. Павлов, В. (2024)** Деловото общуване и конфликтът. УИ на ВСУ „Черноризец Храбър“. Варна. ISBN: 978-954-715-770-5

Изследването е посветено на взаимовръзката между деловото общуване, комуникационния процес, и потенциалите за възникване на противоречия в разглеждания контекст и конфликта.

Желанието за общуване е свързано с комуникативната активност на хората и е силно повлияно от личностните им особености, което намира проявление в готовността им за общуване. Някои личности винаги са готови да общуват, докато други предпочитат да влизат в комуникативно взаимодействие само когато е необходимо. Познаването на личностните характеристики на хората е от съществено значение за резултатно и безконфликтно осъществяване на комуникационния процес, тъй като може да бъде ориентир за прилагане на индивидуален подход както при неформалното, така и при деловото общуване.

Актуалността на изследването се определя от факта, че повечето професии, могат да се определят като комуникативни. Развитието на умения за междуличностно и делово общуване е предпоставка за създаване на добър микроклимат, ограничаване на деструктивните конфликти, постигане на висок имидж и успешно функциониране на организацията.

Обект на настоящото проучване е деловото общуване в конфликтологичен контекст.

Предмет на изследване са възможността за приложение на теоретичните постановки от конфликтологичната наука в деловата комуникация с цел постигане на ефективен комуникационен процес.

Изследователският проблем е провокиран от ограничеността на изследванията посветени на взаимовръзката делово общуване – конфликт, както и на въздействието, които оказват върху ефективността на комуникационните процеси в деловата сфера.

Защитава се тезата, че за да се повиши ефективността на деловото общуване е необходимо развиване и подобряване на речевата култура, комуникативните умения, и на конфликтологичната компетентност на участниците в процеса на деловото общуване.

Целта на изследването е чрез теоретико-аналитичен обзор да се изведе теоретичната рамка на общуването и на конфликтите в деловата сфера и да се очертаят възможности за ограничаване на конфликтните предпоставки при осъществяване на комуникационния процес.

Извън обхвата на изследването остават въпроси свързани с:

- Етичните норми и етичното поведение в деловите отношения;
- Бизнес етикета и протокола;
- Организационната култура;
- Особеностите на публичното представяне, деловата среща, воденето на преговори, общуването във виртуална среда и пр.;
- Деловата кореспонденция и организирането на срещи и заседания;
- Комуникационните стратегии и политики;
- Реклама, PR и комуникационния маркетинг;
- Политическите, военните, индустриалните, междудържавните, етническите и религиозните конфликти;
- Инструментите за управление на конфликтите.

Настоящия труд няма претенции за изчерпателност и всеобхватност. Той е проучвателно теоретично изследване, което очертава насоките за бъдещи академични проучвания на взаимосвързаните научни области като деловото общуване и организационните конфликти.

Постигнатите резултати от изследването биха били полезни както на ръководители, така и на служители и експерти за повишаване на комуникативната и конфликтологичната им компетентност, което е предпоставка за осъществяване на ефективни комуникации и подобряване на организационното представяне.

Богатството от човешко битие предлага огромно разнообразие на речева култура, но където и да са родени хората, те имат потребност да осъществяват контакт с околните още от момента на тяхното раждане. Безспорно е, че общуването е една от загадките на съвместния живот на хората, при изпълнението на различни дейности както във формалните, така и в неформалните формирания.

Сложността на общуването провокира необходимостта от изследване и анализ на неговата структура като междуличностен процес, в който се диференцират три взаимосвързани страни – комуникативна, интерактивна и перцептивна. Общуването е разгледано като процес, който протича във и между социалните общности и се състои от обмен на информация, междуличностни взаимодействия и взаимовлияния, междуличностно възприемане и разбиране. Необходимо е да се подчертае, че обменът на информационни съобщения е съпроводен с обмен на въздействия и е ефективен, когато се постига взаимно правилно възприемане и разбиране, а когато това не се постигне, се зараждат предпоставки за възникване на конфликти.

Получените в рамките на труда резултати доказват авторовата теза, че високата речева и организационна култура, както и комуникативната и конфликтологична компетентост са предпоставка за повишаване на ефективното делово общуване и постигане на желаните от организациите резултати.

Основни резултати с приносен характер от монографичното изследване:

Аргументирана е необходимостта от изследване и изучаване на общуването като социален процес и на комуникационните процеси при деловото общуване.

Обогатено е съществуващото теоретично знание за деловото общуване и за същностните особености на конфликта, представена е връзката с организационното представяне.

Изведени и систематизирани са теоретичните постановки за конфликтите, дефинирани и диференцирани са понятията „конфликт“ и „конфликтна ситуация“, като е обърнато внимание на взаимовръзката между тях.

Изследвани са функциите на конфликта, като е поставен акцент върху възможните последици от конфликта, които могат да бъдат позитивни и негативни за организациите и са представени възможности за ограничаване на деструктивните конфликти

III. Книга по защитен дисертационен труд:

3. Павлов, В. (2024) Инструменти за управление на организационни конфликти в променяща се бизнес среда – анализ от гледна точка на ръководители и служители. УИ на ВСУ „Черноризец Храбър“. Варна. ISBN: 978-954-715-766-8

Трудът е насочен към изследване на противоречията и конфликтите възникващи при функционирането на организациите в променяща се бизнес среда. По-специално внимание е отделено на извеждане на специфичните особености на конфликта като процес, на конфликтните взаимодействия във вътрешната среда на организацията и на алтернативните възможности за управление на конфликти.

Актуалността на изследваната проблематика се определя от факта, че неизбежни съставни характеристики на общественото развитие в глобализирания свят и пазарна икономика, са дисхармония, противоречия и конфликти – безспорни факти, които не може и не трябва да бъдат пренебрегвани. Резултатът от конфликта, оказва определено въздействие върху отделната личност, група или организация. Конфликтите носят огромен заряд, който може да бъде катализатор на промяна, на освобождаване от стари норми и

правила, да подпомага страните да проявяват по-добро разбиране по между си, да изясняват спорните въпроси и да се фокусират върху разрешаването им. Положителните последици от конфликта най-общо се свеждат до разбирането, че конфликтът води до изменение, изменението до ориентация и приспособяване, а приспособяването до съществуване и развитие.

Възприемането на конфликта не само като заплаха, а като възможност, е от съществено значение за промяна на философията на ръководителите и за осъзнаване от тях, на необходимостта от придобиване на конфликтологични знания и умения за умело управление на възникващите противоречия и конфликти. Не на последно място е своевременното диагностициране на конфликтните предпоставки и ситуации. От съществено значение е и изборът на подходящ метод и инструментариум за модифициране на отношението на участващите страни към конфликта, за да се минимизират евентуалните негативни конфликтни взаимодействия.

Обект на изследване в труда са причините за възникващите противоречия и конфликти в организациите.

Предмет на изследване са алтернативни методи и инструменти за управление на конфликти в променяща се бизнес среда от ръководителите като трета страна.

Изследователският проблем е породен от недостатъчната разработеност на проблема и ограничеността на изследванията на конфликтите в организациите, както и от значимостта на успешното управление на конфликти за подобряване на организационната ефективност и микроклимат, чрез извънсъдебни методи, прилагани от ръководителите като трета страна.

Авторовата теза, е че за успешното преодоляване на трудностите и предизвикателствата при управление на организационни конфликти в променяща се бизнес среда е необходимо своевременното им диагностициране, подобряване на комуникацията и прилагане на подходящи алтернативни методи на управление.

Изследването е насочено към изучаване, прогнозиране, контролиране, анализиране и предотвратяване на предпоставките за възникване на конфликти, и към търсенето на начини от една страна за ограничаване на разрушителните ефекти, а от друга за използването им като стимул за развитието на организациите в реална бизнес среда.

Целта поставена в разработката е въз основа на проведено проучване и анализ, да се идентифицират предпоставките за възникване на конфликти в организациите в променяща се бизнес среда, като се предложат възможности, методи и техники за управление и благоприятно разрешаване на възникващи конфликти.

За постигане на целта са поставени следните изследователски *задачи*:

- Да се идентифицират специфичните предпоставки за възникване на конфликти в организациите и на тази основа да се очертае ролята на ръководителя като трета страна в конфликти между служители;
- Да се анализират възможностите и инструментите за конструктивно управление на конфликти в организациите.
- Да се предложи методика за избор и приложение на подходящи методи и инструменти за усъвършенстване управлението на конфликтите в организациите съобразно конкретната ситуация.
- Да се разработи концептуален модел за управление на конфликти в организациите в променяща се бизнес среда.

Методология на изследването

Спецификата на изследвания проблем изисква използването на комплексния, системния и процесния подход, които позволяват процесите по управление на конфликти в организациите и включените в тях дейности да се разглеждат в тяхната взаимна връзка и взаимодействие помежду им в контекста на социалната среда.

Системата от използваните *конкретни изследователски методи* обхваща:

- ✓ проучване и интерпретация на научна литература в областта на конфликтите в управлението и на организационните конфликти;
- ✓ проблемен анализ на резултатите от научните изследвания и разработки и публикации на световни и български учени, експерти и специалисти на специфичните конфликтологични особености на бизнес средата;
- ✓ провеждане, обработка и анализ на резултатите от анкетно проучване на конфликтните фактори и възможности за успешно управление на конфликти в организациите.

Научно-приложните резултати от настоящия труд биха били полезни за извеждането на определени тенденции за динамиката на конфликтите в организациите и за дефинирането на практически ориентирани препоръки както за тяхното ефективно управление, така и за използването на конфликтите като източник за развитие в променящата се бизнес среда.

Ограничения – извън обхвата на изследването остават следните въпроси:

- ✓ политическите, военните, индустриалните, междудържавните, етническите и религиозните конфликти;
- ✓ конфликти между организацията и държавните институции;
- ✓ конфликти между различни организации;
- ✓ разрешаването на организационни конфликти по съдебен път;
- ✓ алтернативно разрешаване на спорове и конфликти в организациите с участието на институционализирана трета страна медиатор или арбитър;
- ✓ оценката на използваните инструменти за управление на конфликтите е относително едностранна, тъй като не е взето предвид мнението на външни за организацията страни;
- ✓ чрез изследването не се прави проверка на фактическото равнище на знания на ръководителите в дефинираните ключови аспекти на конфликтологията;
- ✓ не са изследвани конфликти предизвикани от COVID-19.

Въведените ограничения имат за цел да се стесни обхватът на изследването, като вниманието се фокусира върху изучаване на формалните междуличностни организационни конфликти и ролята на ръководителя като трета страна при разрешаването им.

Обобщено е, че конфликтите са иманентна част от създаването, съществуването и развитието на организациите. Поради този факт, те не могат да бъдат дисфункция, а по-скоро са норма на човешките взаимоотношения. Те са елемент от организационния живот, благодарение на който, може да се намали социалното напрежение, да се подобри диалога, да се разрешат дълго отлагани проблеми, да се оцени опонента, както и да бъде катализатор на промени. Конфликтите имат двойко въздействие върху организациите и отделния човек. В нерядко случаи техния деструктивен заряд е доминиращ и това е причина много хора да се страхуват от тях и да ги избягват. Те обаче могат да имат и силно позитивно-функционално въздействие, което се проявява, когато тяхното разрешаване води до конструктивни промени в организационната структура.

Поставената изследователска цел настоящото изследване – да се идентифицират предпоставките за възникването на конфликти в организациите в променяща се бизнес среда, като се предложат възможности, методи и инструменти за успешно управление и

разрешаване на конфликти е постигната чрез последователно изпълнение на изследователските задачи.

В първа глава, въз основа на обстоен литературен обзор са изведени теоретичните постановки относно инструментите за управление на организационни конфликти в променяща се бизнес среда. Направена е оценка на конфликтния потенциал на бизнес средата, като са идентифицирани базовите предпоставки за възникване на организационни конфликти, под въздействие на елементите на външната и на вътрешната среда. Акцентът е поставен на проконфликтните фактори на вътрешната среда като: ограниченост на ресурсите; взаимозависимост в работата; неяснота на поставените цели и задачи; липса на или неясноти в организационните правила, изисквания и стандарти; различия в статуса на сътрудниците; лоша комуникация и бариери в общуването; разминаване на целите на индивидите и целите на организацията, както и на представите и ценностите на индивидите; различия в индивидуални качества на сътрудниците; различия в характеристиките на индивидите – опит, образование, квалификация, пол, генерационни различия; несъответствие в очакванията при изпълнението на ролята, както и характера и организацията на работата; структурни промени в организацията; неудовлетворителна система за възнаграждение; неблагоприятни физически или социални условия на труд и т.н. На тази основа са предложени подходящи методи и инструменти за управление на конфликти в променяща се бизнес среда. Подчертана е ролята на ръководителя като трета страна в конфликта и възможностите му да прилага на неюридически, алтернативни методи за разрешаване на организационни конфликти.

Втора глава представя резултатите от емпирично проучване на организационните конфликти в променяща се бизнес среда. Описани са целта, задачите и методологията на проведеното изследване. Представено е валидирането и прилагането на инструментариум за оценка на нивото на конфликтност в организациите. Направена е оценка на причините за възникване на конфликти в организациите и са идентифицирани възможностите за управлението им. Предложен е концептуален модел за управление на конфликти в организациите, който може да способства за усъвършенстване на организационно-управленските техники и тактики за профилактика и контрол на дисфункционалните конфликти в организационната структура.

Приложението на Концептуалния модел на система за управление на конфликти в организациите, би позволило проследяване появата и разгръщането на конфликтните процеси в дейността на организационната структура и своевременното предприемане на подходящи решения за тяхното управление. Съобразно конфликтните предпоставки, задачата на системата е да направи мотивирани предложения за тяхното предотвратяване, локализация и регулиране. Предприетия подход, разкрива структурата, основните компоненти и връзките между и тях може да бъде допълнен с описание на процеса и разглеждане на функциите като взаимосвързани действия, които формират процеса на управление на конфликтите в организациите.

Основния извод от проучването е, че ръководителите използват широк набор от алтернативни методи при управлението на конфликтни ситуации като: пренебрегване, авторитарно решение, медиация, арбитраж, предоставяне на стимули, съвместно решаване на проблеми, реструктуриране и др.

Изборът на инструменти за управление на организационните конфликти обикновено е продиктуван от две основни измерения – степен на контрол върху процеса на разрешаване на конфликта и степен на контрол върху крайния резултат от конфликта, упражнявани от ръководителите. Подходите, основани на контрол върху резултата, се приемат за по-бързи

от ръководителите и се прилагат при приоритизиране на организационната ефективност и необходимостта от спестяване на време.

Факторите, които оказват влияние върху избора на алтернативни инструменти за намеса са разнообразни, по-често срещани от тях са: естеството на спорния въпрос, значимостта на конфликта, естеството на взаимоотношенията между страните в конфликта, особеностите на взаимоотношенията на ръководителя със страните в конфликта, уменията и мотивацията на страните за разрешаване на конфликта, характеристиките на ръководителя като интереси, знания и умения за намеса в конфликти, неговата конфликтологична култура и др.

Получените в рамките на труда научно-приложни резултати доказват авторовата теза, че за успешното преодоляване на трудностите и предизвикателствата при управление на организационни конфликти в променяща се бизнес среда е необходимо своевременното им диагностициране, подобряване на комуникацията и прилагане на подходящ алтернативен метод на управление.

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

В теоретичен аспект, изучаването на конфликтите като организационно явление може да подпомогне систематизирането на теоретичните концепции за управлението им в организациите, а резултатите от изследването, от една страна обогатяват теоретичното знание, а от друга – могат да бъдат изходна точка за провеждане на бъдещи проучвания за намесата на ръководителя като трета страна в конфликт между служители.

В практико-приложен план, изследването може да подпомогне ръководителите за по-добро разбиране на същностните характеристики на конфликта и на тази основа, изборът им на подходящ инструментариум при намесата им като трета страна при възникването на организационни конфликти, за да могат да трансформират деструктивния им потенциал в конструктивен

IV. Студии:

4. **Павлов, В.** (2021) Концептуален модел за управление на конфликти в променяща се бизнес среда. ГОДИШНИК на ВСУ „Черноризец Храбър“, ТОМ XXVII. Варна. под печат ISSN 1310-800 X.

Предмет на изследване в настоящата студия е сблъсък между противоположни, взаимосвързани страни, които под някаква форма взаимодействат помежду си, тъй като, ако страните могат да бъдат независими една от друга, то не би следвало да има основание за възникване на конфликт. Безспорно е, че организационната структура се характеризира със своеобразна взаимосвързаност между отделните структурни единици, което създава условия за възникване на различни по своя характер и посока конфликтни взаимодействия. Конфликтът в организациите се характеризира и със силен емоционален елемент, предвид преживяванията и чувствата на участниците в него. Факт е, че при конфликт в организациите обикновено се нарушава естествения ритъм на работа и е възможно да се понижи организационната ефективност, но от друга страна, конфликтът съпровожда промяната и неговата енергия може да даде тласък на развитието, освобождаване от стари норми и модели, и повишаване на конкурентоспособността на организацията.

Целта на изследването е да представи Концептуален модел за управление на конфликти в организациите, който би спомогнал на базата на текущ мониторинг на бизнес средата,

оценката на реалното ниво на конфликтност да се изготвя диагностичен и прогностичен анализ на потенциалните конфликти.

Конфликтите имат двойко въздействие върху организациите и отделния човек. В нерядко случаи техния деструктивен заряд е доминиращ и това е причина много хора да се страхуват от тях и да ги избягват. Те обаче могат да имат и силно позитивно-функционално въздействие, което се проявява, когато тяхното разрешаване води до конструктивни промени в организационната структура. На практика, конфликтът винаги има някакви външни проявления и не може да остане скрит. Високото ниво на напрежение в колектива, понижената работоспособност и като следствие ниските и/или некачествени резултати от извършената работа, не удовлетворителни финансови показатели, възможно влошаване на отношенията с партньори и клиенти, понижаване на имиджа на организацията и т.н. са явни конфликтни индикатори.

Повишаването на конфликтологичната компетентност на ръководителите за по-добро разбиране на същностните характеристики на конфликта е от съществено значение при избора им на подходяща алтернатива за намесата им като трета страна и би им дало възможност да трансформират деструктивните конфликти в конструктивни.

Предложения концептуален модел за управление на конфликти в организациите, може да способства за усъвършенстване на организационно-управленските техники и тактики за профилактика и контрол на дисфункционалните конфликти в организационната структура. Приложението на Концептуалният модел на система за управление на конфликти в организациите, би позволило проследяване появата и разгръщането на конфликтните процеси в дейността на организационната структура и своевременното предприемане на подходящи решения за тяхното управление. Съобразно конфликтните предпоставки, задачата на системата е да направи мотивирани предложения за тяхното предотвратяване, локализация и регулиране. Предприетия подход, разкрива структурата, основните компоненти и връзките между тях и може да бъде допълнен с описание на процеса и разглеждане на функциите като взаимосвързани действия, които формират процеса на управление на конфликтите в организациите.

- 5. Павлов, В. (2024)** Предпоставки за възникване на конфликти в бизнес среда – оценка на възможностите за управлението им. Е-списание „Научен атлас“. стр. 142-161 https://scientificatlas.com/uploads/news_docs/13_Nauchen_atlas_Pavlov.pdf

Анализът в настоящата студия е насочен към проучване на противоречията и конфликтите възникващи при функционирането на организациите като е обърнато внимание на специфичните особености на конфликта като процес и на конфликтните взаимодействия във вътрешната среда на организацията. Изследователската цел е на базата на проведено емпирично проучване и анализ, да се идентифицират предпоставките за възникването на конфликти в организациите в бизнес среда, като се предложат възможности за управлението им.

Актуалността на проблематиката се определя от факта, че днес организациите функционират в сложна и непрекъснато променяща се социална и бизнес среда, с която те са в постоянно взаимодействие, а бизнес отношенията са естествен генератор на различни видове проблеми, противоречия и конфликти. Организации, които negliжират конфликтните потенциали както на бизнес средата, така и на вътрешната среда, често изпадат в състояние на лъжовен комфорт, но в условията на непрекъснато увеличаваща се конкуренция и динамични промени с различен характер, обикновено хоризонтите пред организации, които са пасивни към средата (външна и вътрешна), нямат благоприятна

перспектива. Във всяка една организационна структура съществува разнообразно по сила противопоставяне между нейните елементи, което е достатъчна предпоставка за възникване на конфликти. Изследването и анализа на конфликтологичните предпоставки на вътрешната за организациите среда дава възможност на ръководителите да откриват нови възможности за развитие и постигане на резултати. Умелото управление на конфликтите е предпоставка да се намалят деструктивните за организацията последици, а да се стимулират позитивните, чрез използване на енергията на конфликта като катализатор на промени и източник на развитие.

Въпросът за успешното управление и разрешаване на конфликти е с постоянна актуалност във всички организации, независимо от предмета им на дейност, броя на членовете, възрастовите различия и стиловете на ръководство. През последните години взаимоотношенията работодател-служител са качествено променени – служителите стават все по-активни при договаряне на условията на труд, почивка, придобивки, перспективите за кариерно развитие, възможност за гъвкаво работно време и не на последно място – зачитане на приноса им към организацията.

Външните конфликтни фактори на бизнес средата в повечето случаи имат национални, регионални и международни измерения и оказват влияние върху развитието и резултатите на организационната структура, като я поставят в условия на потенциални заплахи и възможности. Обикновено те въздействат върху всички организации, върху цялата общност, но в зависимост от ролята и компетенциите на ръководителите и наличните възможности за намиране на подходящи варианти за преодоляване на рискове и проблеми и управление на конфликти, произтичащи от бизнес средата, организациите имат възможност да подобрят както своята ефективност така и вътрешната бизнес среда.

Вътрешните фактори на бизнес средата са съвкупност от нейните ресурси и интегрираните системи и механизми за управление. Това е средата, която е в пряк контакт с организационната структура и може да оказва пряко въздействие върху ежедневната ѝ дейност. Конфликтните предпоставки се проявяват при взаимодействията между различните елементи на средата, предизвикани от противоречиви интереси, мнения, нагласи, стремеж към ресурси и др.

Разнообразни фактори оказват влияние върху избора на алтернативни методи за намеса, по-важните от които са: естеството на спорния въпрос, значимостта на конфликта, неотложността на разрешаването му, естеството на взаимоотношенията между страните в конфликта, особеностите на взаимоотношенията на ръководителя със страните в конфликта, уменията и мотивацията на страните за разрешаване на конфликта, характеристиките на ръководителя като интереси, знания и умения за намеса в конфликти, неговата конфликтологична култура и др.

V. Статии:

6. Parzhanova, A., **V. Pavlov**. Sector policies and their role for the growth of the Bulgarian economy BIO Web of Conferences 93, 05019 (2024) <https://doi.org/10.1051/bioconf/20249305019> Forestry Forum 2023. 05019. <https://doi.org/10.1051/bioconf/20249305019>

Изследването е провокирано от промените в отрасловата структура на икономиката, които илюстрират повечето процеси и са показател за характера и скоростта на икономическото развитие в страната. Отрасловата структура също е важна част и при анализа на темповете и пропорциите на икономическото развитие. Значението на тези промени в отделните сектори се определя от тяхното място и роля в производствения

процес. Ето защо правилната оценка и възможностите за тяхното ускорено развитие могат активно да допринесат за ускоряване на икономическия растеж.

Обект на изследване в настоящата статия е структурата на българската икономика и настъпилите в нея промени през периода 1995-2022 г.

Целта на статията е да се проследят и анализират промените в отрасловата структура на икономиката с помощта на подходящи статистически и иконометрични инструменти. Динамиката на развитие на трите икономически сектора (селско стопанство, промишленост и услуги) в икономиката е различна. Като цяло промишлеността и услугите се развиват в по-голяма степен.

Изводът, до който се достига, е, че промените в структурата на икономиката се дължат по-скоро на различията в темповете на спад, а не толкова на темповете на растеж на някои от секторите. Динамиката в развитието на трите икономически сектора е различна и това отразява структурните промени в икономиката. Разликата в растежа на трите сектора не е значителна, но като цяло промишлеността и услугите растат повече, защото в тези два сектора има повече инвестиции и много повече фирми, работещи в тях през този период.

Пред развитието на селското стопанство в България има много ограничения като разпокъсана собственост, проблеми със средствата и програмите от ЕС и т.н. Освен това намаляването на дела на селското стопанство в брутната добавена стойност се дължи главно на бавния и неустойчив растеж в сектора, който е резултат от бавния процес на неговото реструктуриране. Спадът на относителния дял на аграрния сектор в БДС е забележителен.

Промените в структурата на икономиката се дължат по-скоро на разликите в темповете на спад, а не толкова в темповете на растеж на някои от секторите. Секторното реструктуриране се състои основно в промяна на пропорциите и приоритетите в икономиката. Основните фактори, довели до тези промени, са променящият се начин на живот и новите потребности на производството и потреблението.

Повишаването на производителността на труда и новите технологии позволяват на обществото да използва все по-малко труд за производството на стоки и все повече за предоставяне на услуги както за лично потребление, така и за производство. Услугите помагат за по-добрата организация на живота на хората, както и за увеличаване на свободното им време и по-доброто му използване. Освен това услугите освобождават промишлеността и селското стопанство от несвойствени и трудоемки дейности и по този начин спомагат за повишаване на тяхната ефективност.

7. Павлов, В. (2022) Някои особености при функционирането на малките и средни предприятия в България в условията на нестабилна среда. ГОДИШНИК на ВСУ „Черноризец Храбър“, ТОМ XXVIII. Варна. (под печат) ISSN 1310-800 X

Актуалността на изследваната проблематика се определя от факта, че през последните години се наблюдава все по-голям интерес към проблемите на възникването, развитието и просперитета на малките и средни предприятия, както от икономическата теория и практика, така и от множество изследователски институти. Причината за това е, че делът и значението на малкия и среден бизнес непрекъснато расте, както в развитите пазарни икономики, така и в страните, намиращи се в началото на развитие на своето пазарното стопанство. Разрастването на сектора малък и среден бизнес в западните страни се оценява като сигнал за преход от мениджърска към предприемаческа икономика.

В България развитието на малкия и средния бизнес може да спомогне за разрешаване на някои от основните проблеми, пред които е изправено българското общество, свързани с икономическото развитие, високото равнище на безработицата, необходимостта от

структурни промени и отрицателните демографски процеси, които наблюдаваме през последните години. Просперитетът в сферата на малкия и среден бизнес дава позитивни ефекти по отношение на конкуренцията и производителността, и е фактор за растежа на националния доход и на дохода на глава от населението

Може да се обобщи, че: секторът на МСП бързо се разраства основно под влиянието на освобождаването на частната инициатива, възможностите за финансиране по различни програми и проекти на ЕС. Нестабилната икономическа обстановка в резултат на КОВИД-19 и най-вече свитото търсене предизвикано от срива на реалните доходи са препятствие, както пред нововъзникващите фирми така и пред тези, които притежават потенциал за растеж. Възможност за справяне с предизвикателствата е разработването и реализирането на специални програми за взаимодействие между МСП и големия бизнес, което може да намери израз в създаване и развитие на предприемачески мрежи, кълстери, консорциуми и др., както и при съвместно изпълнение на държавни поръчки и на проекти и програми по еврофондове.

Необходимо е да се подчертае, че държавната политика насочена към този сектор от икономиката реагира бавно на измененията в сектора и изискванията на пазара. Към момента може да се твърди, че използвания потенциал от мерки е скромен. Липсват ясни и конкретни цели за насърчаването на малкия и средния бизнес. Институционалната инфраструктура е още едно проявление на липсата на реален интерес към проблемите на малките и средните фирми

8. Павлов, В. (2024) Управление на конфликти в организациите чрез неюридически действия. Сп. Родопи, бр. 3-4, стр. 4-19 ISSN – 1312 455

Предмет на анализ и оценка в настоящата статия е намесата на ръководителя в конфликти между служители като трета страна. Общоприето е мнението, че конфликтите в организациите са неизбежни, тъй като са естествен израз на общуването и взаимодействието между сътрудниците ѝ. Поради тази причина, често ръководители от различни йерархични равнища се налага да се намесват при разрешаване на възникнали противоречия и конфликти, защитавайки интересите на организацията. Тази намеса се приема за необходима поради две основни причини: *първо*, тъй като по-голямата част от организационно-структурните дейности се основават на йерархична власт, всяко управленско ниво има власт над нивата под него и следователно всеки ръководител е овластен да се намеси в конфликтите между своите подчинени, особено ако е нарушен ритъма на работа. *Второ*, по силата на по-високата позиция ръководителите по-добре познават организационната реалност от своите подчинени, разполагат с повече информация относно въпросите, свързани със възникналия спор (с изключение на случаите когато е на междуличностна основа); имат по-обективна преценка от страните в конфликта, познават по-добре организационните процедури и цели, както и ориентацията на организацията в перспектива. „Вътрешните характеристики на дейността на организацията включват процесите и механизмите на психичното ѝ регулиране, както и оперативните средства за нейното реализиране. “ Когато ръководителите се стремят да изградят устойчиви взаимоотношения между служителите, тяхната задача е, не да разрешат конфликта като наложат категорично авторитарно решение на страните, а да влязат в ролята на посредник, за да подпомогнат страните да достигнат сами до разрешаване на спорните въпроси, като по този начин се успокоява напрежението в колектива и се установяване работна атмосфера, подходяща както за решаване на проблеми, така и за продължаване на дейността на организацията.

В ролята на трета страна, ръководителите съществено се различават от професионалните трети страни поради следните причини:

- Ръководителят разполага с множество възможности за намеса в конфликта от тези на формалните трети страни. Дейността на арбитрите и медиаторите е институционализирана, тя се основава на разписани норми и правила и ролята им в конфликта е ясно дефинирана. Една от съществените разлики е, че те е необходимо да бъдат безпристрастни и неутрални и да нямат отношение към конфликта, докато ръководителят винаги в някаква степен е заинтересован от процеса и крайния резултат от конфликта и в повечето случаи познава страните с техните предишни взаимоотношения.

- При неформалните форми на намеса не съществуват предписани правила и принципи за работа в организационна среда и следователно познанията за конфликтите на отделния ръководител и опитът му в справянето с тях могат силно да повлияят върху начина му на намеса като трета страна.

- Необходимо уточнение е, че ръководителите имат трайни взаимоотношения със страните, които са започнали преди конфликта и ще се предполага, че ще продължат и в бъдеще. В повечето случаи им се налага да решават конфликти между служители, с които имат и междуличностни взаимоотношения. Вероятно е тяхната роля в конфликта да има отражение върху взаимоотношенията им с всяка от страни, както и върху взаимоотношенията между страните и екипа.

Може да се обобщи, че в сравнение с формалните трети страни ръководителите имат по-голяма свобода на действие при избора на стратегически инструменти за намеса и могат да участват в процеса на разрешаване на конфликта като имат сравнително голяма степен на контрол едновременно върху процеса и върху решението. Разнообразни фактори оказват влияние върху избора на алтернативни методи за намеса, по-важните от които са: естеството на спорния въпрос, значимостта на конфликта, неотложността на, естеството на взаимоотношенията между страните в конфликта, особеностите на взаимоотношенията на ръководителя със страните в конфликта, уменията и мотивацията на страните за разрешаване на конфликта, характеристиките на ръководителя като интереси, знания и умения за намеса в конфликти, неговата конфликтологична култура и др.

9. Pavlov. V. (2024). The Conflict Potentials Of The Administrative Environment – Barriers Or Stimuli For The Sustainable Development Of Management. e-journal VFU. Br. 22, стр. 446-459 ISSN 1313-7514.

Целта на настоящата статия е да подчертае решаващата роля на държавната администрация за постигането на целите на устойчивото развитие на териториите. Противоречивият потенциал на административната среда в повечето случаи представлява бариера пред устойчивото развитие поради различията между структурата и визията на администрацията, както и качеството на административните услуги, които определят в по-голяма степен нивото на ефективност на институциите, както и благоприятността на бизнес и социалната среда, конкурентоспособността на икономиката, а също и начина на прилагане на политиките в областта на околната среда.

Аспектите на устойчивостта са доста различни и взаимосвързани, като варират от запазването и възстановяването на целостта на природните системи, от разумното използване на ресурсите или осигуряването на по-добри и по-достъпни услуги, образование и здравеопазване за хората от всички населени места в страната, до промяната на нагласите и икономическите модели на развитие. Необходимо е да се добави и осигуряването на избор,

възможности и достъп до вземане на решения, социално равенство, свобода на движение на хората, продоволствена сигурност, геополитически консенсус и др. Устойчивото развитие не е затворен процес на производство и потребление. То трябва да се разглежда в неговата динамика и взаимосвързани зависимости от икономически, екологични, социални и административно-управленски аспекти, откъдето всъщност произтича неговото приложение. Въпреки това съществуват видими несъответствия между Целите за устойчиво развитие до 2030 г., средствата за тяхното постигане и реалните резултати.

Защитава се позицията, че слабостите и противоречивите потенциали на администрацията и управлението могат да формират неблагоприятни условия за бъдещи инвестиции, за иновации, както и за операции на единния пазар и т.н. Но, в същото време те могат да доведат и до положителни промени или да създадат условия за дългосрочно решаване на проблемите, както и за преодоляване на институционални кризи и ускоряване на административната реформа.

В заключение – управлението на устойчивото развитие поставя дългосрочни предизвикателства пред държавните политики. Установените конфликтни потенциали на административната среда се възприемат като огромна пречка за прилагането на принципите на устойчивото развитие в администрацията и нейното управление [12]. Идентифицираните дефицити могат да бъдат преодоляни чрез адаптиране на политиките към капацитета на съответните административни структури, отговорни за прилагането на конкретните политики за устойчиво развитие. Компетентността и мотивацията на служителите в администрацията следва да се повишат, за да се достигне ниво, при което те ще виждат в възникващите конфликти не проблеми, а възможности за конструктивни промени и развитие.

10. Павлов, В. (2024) Организационна ефективност – концептуална рамка, критерии и модели. Сп. Икономика и управление на селското стопанство, 69(3), 27-33
<https://journal.jaem.info/page/download.php?articleID=677>

Целта на това проучване е да представи унифициран модел на организационна ефективност, обединяващ различни елементи, предложени от предишни изследователи, и да се направи опит за представяне на цялостна рамка, която може да се използва за насочване на бъдещи изследвания, като се вземе предвид организационния контекст. Предлага се единен модел, който е холистичен, всеобхватен и интегриран, включващ системното мислене. Състои се от три компонента – цели, мерки и удовлетвореност на участниците/заинтересованите страни – и може да бъде персонализиран от практики и изследователи към специфичен контекст в редица организации. Рамката може да се използва, за да помогне на мениджърите да изберат балансиран, подходящи мерки за оценка на организационната ефективност, които са специфични за контекста, и да осигурят по-холистичен подход за насочване на изследванията.

Концепцията за организационна ефективност е важно и широко използвано понятие в изучаването на социалната организация. Между теоретичните и емпиричните подходи обаче съществува значителна разлика. Тъй като има малко теория, която адекватно третира тази концепция, изследователските усилия като цяло продължават несистематично, без достатъчно разглеждане на концептуалните аспекти на феномена и по отношение на ad hoc критерии, които не са систематично свързани с теоретичните рамки, съответстващи на познанията ни за организациите. В настоящия случай организационната ефективност е концептуализирана като степената, в която една организация, като социална система,

изпълнява целите си, без да отделя допълнителни средства и ресурси и без да натоварва ненужно своите членове.

VI. Доклади

11. Павлов, В. (2024) Методи за управление на организационни конфликти в условията на несигурност. Международна научна конференция „Стопанските трансформации в глобалния свят“, 7 – 8 юни 2024 г. ВСУ „Черноризец Храбър“. Варна, стр. 280-290 ISBN 978-954-715-756-9

Изследването в настоящия доклад е посветено на взаимоотношенията и взаимодействията в организационната структура, което е естествена предпоставка за съществуването на разнообразни по сила противопоставяния между нейните елементи, водещи до конфликти. Дейностите по управление на конфликтите в организацията се проблематизират през втората половина на XX-ти век, когато се приема, че ръководителите е необходимо да преценят ситуацията, в които нивото на конфликтите в организацията е твърде високо, което налага предприемане на действия за тяхното разрешаване. Същото обаче не се отнася за разбирането, кога точно е необходимо да бъдат управлявани конфликтите, особено в условия на неопределеност на външната среда. Разпознаваемостта на сигналите, които подсказват на ръководителите за наличието на прекалено ниски или високи нива на конфликтите, дава възможност за избор на подходящ метод за управлението им в конкретен времеви интервал, за да се избегнат деструктивните последици от възникващия конфликт.

Управлението на конфликти е всеобхватна дейност, включваща в себе си както регулирането, така и разрешаването на конфликти. Успешното управление на организациите предполага изследване и анализиране на съществуващите предпоставки за пораждането и развитието, и евентуалните последици от конфликта.

Целта на профилактиката на конфликтите е да се предотврати или да се намали деструктивното влияние на възникващите противоречия между страните в конфликта върху тяхното поведение. Профилактиката на конфликтите не бива да се подценява, тъй като сравнително по-лесно е да се предотврати даден конфликт, отколкото конструктивно да се разрешат възникналите противоречия в него.

Разрешаването на конфликти в организациите е процес, при който с прилагането на подходящи управленски методи се намалява напрежението. Търси се приемливо балансиране на интересите между страните за прекратяване на конфликтното взаимодействие от гледна точка на предварително заложен крайна цел за всяка от тях, съгласувано с интересите на организацията.