



Стопански
факултет

Социално- икономически анализи

Книга 1/2018 (13)

Наталия Стоянова

ИЗСЛЕДВАНЕ НА МЕТОДИ И ТЕХНИКИ ЗА ПРЕДОТВРАТЯВАНЕ НА КОНФЛИКТИТЕ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

METHODS AND TECHNIQUES FOR PREVENTION OF CONFLICTS IN THE STATE ADMINISTRATION

Abstract: As practice shows, the behavioral styles of participants in organizational conflict largely determine the process of its development and its consequences. Often organizational conflicts arise due to inconsistency. As a result, it is necessary to organize the work process so that everyone is busy at work, has the necessary powers, bears the responsibility specifically assigned to him, knows the objectives and the tasks, the rights and the obligations to receive Reliable and timely information in any real manufacturing situation. In organizing conflict management in an enterprise, subjective factors are important. Thus, from the attitude of the particular leader to the conflict and to the contradictions that provoke him, depends the efficiency of the management of these processes, as well as the attitude towards him by the lower units

Keywords: prevention of conflicts in the state administration

ВЪВЕДЕНИЕ

Основна идея на съвременния мениджмънт е оптималното използване на персонала. Всяка уважаваща се организация поставя като основен двигател на своя прогрес хората, от което следва, че тя трябва да проявява сериозни грижи при техния подбор, управление и да подобрява качеството на живота им. Този общ подход намира изражение в редица принципи, реализацията на които осигурява в организацията повишаване нивото на сътрудничеството между хората, тяхната сплотеност и в този смисъл повишава антиконфликтния си потенциал.

1. Методика на експериментално изследване за предотвратяване на организационните конфликти в държавната администрация

Продължителност на изследването

Продължителността на изследването се определя от целта и задачите на изборния в съответствие с тях план на наблюдение. Продължителността на наблюдение се определя чрез зависимостта (1):

$$T = k \cdot \bar{T}, \quad (1)$$

където \bar{T} е вероятната стойност на оценявания показател на надеждността;

k – коефициентът, зависещ от: относителната погрешност (δ), доверителната вероятност (β), броя на наблюдаваните обекти (N), коефициента на вариация (v) и закона за разпределение на изследвания показател на интензивност на конфликтите в държавната администрация.

Последователността за определяне на изследвания показател на интензивност на конфликтите в държавната администрация е показана в таблица 1.

Таблица 1. Последователността за определяне на изследвания показател на интензивност на конфликтите в държавната администрация

№	Последователност на определяне на интензивността на конфликтите в държавната администрация	Закон за разпределение на изследваната случайна величина	
		нормален	Вейбул $0,3 < \nu < 1,0$
1	Задаване на относителната грешка (δ) на средната стойност \bar{t} с доверителна вероятност (β)	$\delta = 0,05; 0,1; 0,15; 0,2; 0,25;$ $\beta = 0,80; 0,90; 0,95;$	
2	Задаване на очаквания коефициент на вариация, (ν)	$0 < \nu < 0,3$	
3	Определяне броя (N) на респондентите	$N = \left(\frac{\nu}{\delta}\right)^2 t_{\beta}; N - 1$	$N = \frac{(\delta + 1)^{\beta}}{2} \cdot \chi_{1-\beta}; 2N$

При организацията на управлението на конфликти в предприятието важно значение придобиват субективните фактори. От отношението на конкретния ръководител към конфликта и към предизвикващите го противоречия зависи ефективността на управлението на тези процеси, а също така отношението към него от страна на нисшестоящите звена. Поради това възприемането на конфликтните явления от страна на висшия мениджмънт в голяма степен е определящо за организацията като цяло.

Конкретната дейност на ръководителя по управлението на конфликти на различни равнища на управление има своята специфика. Висшето ръководство определя общата политика по управление на конфликти в организацията. От ръководителя на организацията зависи например създаването на собствена конфликтологическа служба или привличането на външни консултанти, отделянето на ресурси за информатизация на процесите на управление и т.н. Висшето ръководство на организацията се налага да се занимава с най-сериозните и сложни конфликти и противоречия, които могат да окажат негативно влияние върху дейността на предприятието като цяло. С отчитане на тази опасност в значителна степен нараства цената на управленската грешка и следователно – управленската отговорност. Ето защо дейността на ръководителя на организацията в по-голяма степен следва да бъде ориентирана към профилактика на назряващи конфликти чрез институционализация на отношенията, създаване на система за социално партньорство в рамките на конкретното предприятие, определяне на обща ценностна насоченост на ръководството.

Функцията *планиране* се състои в диагностика на ситуацията, имаща признаци на конфликт или на потенциално опасно за организацията противоречие (при профилактиката), прогнозиране на нейното развитие, оценка и съотнасяне на нейните предполагаеми резултати с целите на организацията (определяне влиянието върху основните показатели). На основание на тези действия ръководителят трябва да вземе решение относно целесъобразността на едно вмешателство, т.е. да определи стратегията на своите действия. Ръководителят може или да заеме позиция на неутрален наблюдател, или да предприеме активни управленски действия, насочени или към разрешаване на конфликта, или към изменение на направлението му или хода на неговото развитие. В случай на решение за управленско въздействие върху конфликта, в това число латентен, ръководителят следва да избере оптималния вариант за управление, т.е. социална технология.

Задачата на функцията *мотивация* се състои в това членовете на организацията да изпълняват работата в съответствие с делегираните им задължения и съобразно разработения от мениджмънта план.

Съществуват три аспекта на управленския *контрол*: установяване на стандарти или критерии за оценка; измерване на фактически достигнатите резултати и използваните ресурси за определен период и тяхното сравняване с планираните; корекции на действията в случай на сериозни отклонения от първоначалния план. Основните трудности, възникващи при събирането и разпространението на контролна информация, са свързани с различни комуникационни проблеми. Докато част от данните

се събира и обработка с електронни изчислителни машини, голяма част от информацията трябва да бъде обработена от човека. Присъствието на човешкия фактор в тази верига е съпроводено с възможно изкривяване на информацията, на основата на която следва да се вземат решения в областта на контрола. Изкривяването на информацията може да изиграе твърде значителна роля в тези случаи, когато субективните оценки са неизбежни.

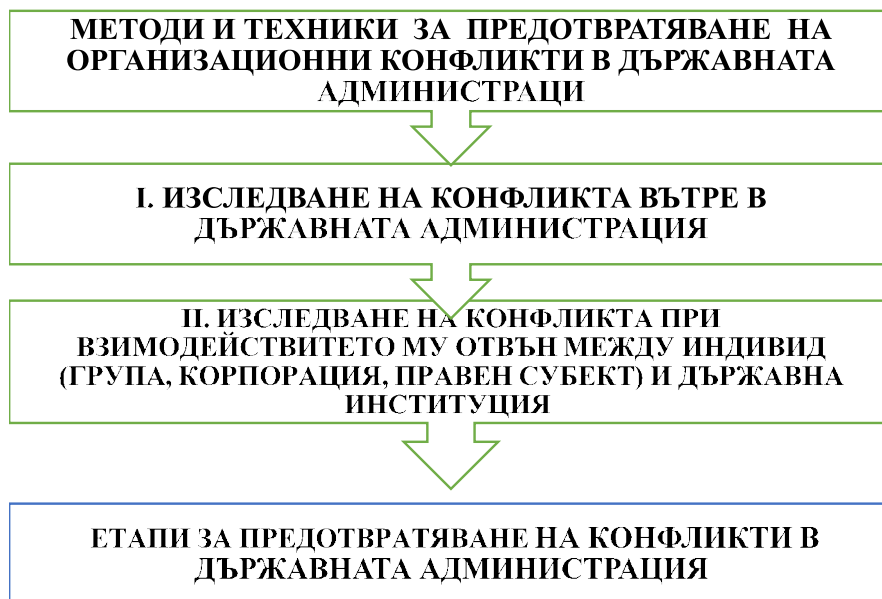
Мнението на автора е, че мениджмънтът на конфликти следва да заема едно от водещите места в дейността на ръководителя и органично да се съчетава с другите направления на неговата дейност. При бизнес планирането е необходимо да се изчислява или поне да се оценява социалният ефект от мероприятията за отделните сътрудници, подразделението и трудовия колектив като цяло. Поради тази причина е необходимо да се извърши изследване на методи и техники за предотвратяване на конфликтите.

2. Изследване на методи и техники за предотвратяване на конфликтите в държавната администрация с индивид (група, бизнес организация)

За нуждите на настоящото изследване се предлага двустепенен модел за изследване на конфликти в държавната администрация на фиг. 1., като резултатите са постигнати чрез анализ на нормативен, документален, теоретичен и емпиричен материал, събран от различни източници, съобразно методиката на изследване.

На първо място ще бъде разгледан конфликтът вътре в държавната администрация и методите за предотвратяването му.

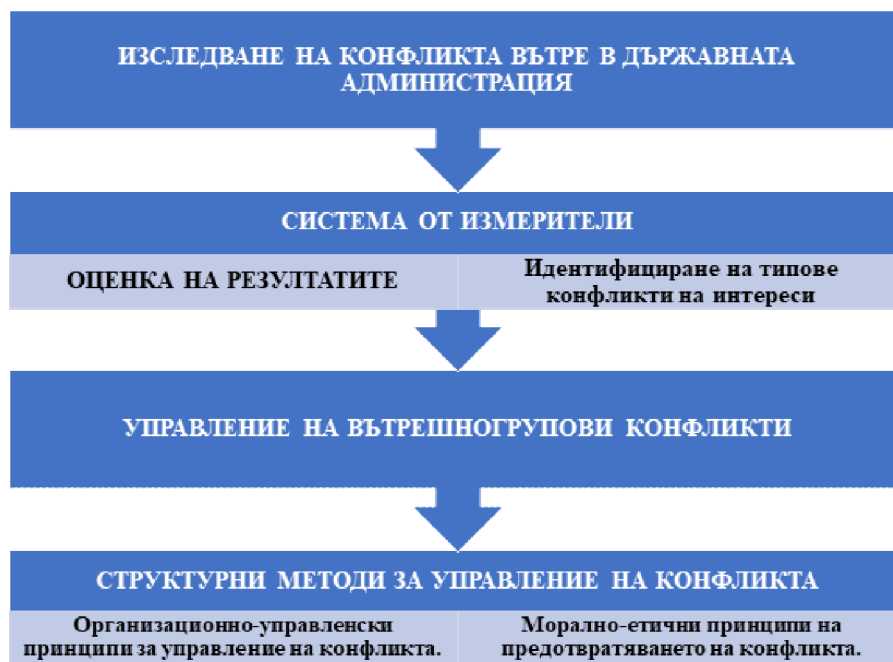
На второ място, ще се спрем на конфликта – между индивид (група, бизнес организация) и държавна институция.



Фигура 1. Двустепенен модел за изследване на конфликти в държавната администрация

2.1. Изследване на конфликта в държавната администрация – поглед отвътре

На фиг. 2. е показана схема на изследвания конфликт вътре в държавната администрация – конфликт на интереси – и са предложени: система от измерители на конфликта, оценка на резултатите; идентифициране на конфликта на интереси, управление на вътрешногруповите конфликти за неговото предотвратяване.



Фигура 2. Теоретичен модел за изследване на конфликта вътре в държавната администрация

Управление на вътрешногрупови конфликти

Както показва практиката, стиловете на поведение на участниците в организационния конфликт в голяма степен определят процеса на неговото развитие и последствията. За определяне на стиловете на поведение съществено социално-психологическо средство, способно да помогне при управлението на вътрешногрупови конфликти, според нас е „*управленската решетка*“, разработена на основата на обобщаването на множество експерименти от големите американски специалисти в теорията на мениджмънта Р. Блейк и Дж. С. Мътън. Тези автори построяват решетка (схема), включваща 5 основни стила на ръководство.



Фигура 3. Управленска решетка

Както е показано на фиг. 3., вертикалната ос на тази схема ранжира „грижата за човека“ по скала от 1 до 9. Хоризонталната ос ранжира „грижата за производството“ също по скала от 1 до 9. Стилът на ръководство се определя и от двата критерия.

Блейк и Мътън описват средните и четирите крайни позиции на решетката, като:

1,1 – обеднено управление. От страна на ръководството се изисква само минимално усилие, за да се постигне такова качество на работата, което да позволи да се избегнат уволненията;

1,9 – почивен дом. Ръководителят се съсредоточава върху добрите, топли човешки взаимоотношения, но малко се грижи за ефективността на изпълнение на задачите;

9,1 – авторитет–подчинение. Ръководителят много се грижи за ефективността на изпълняваната работа, но обръща малко внимание на моралната настройка на подчинените;

5,5 – организация – Ръководителят постига приемливо качество на изпълнение на задачите, намирайки баланс между ефективността и добрата морална настройка;

9,9 – екип – Благодарение на засиленото внимание към подчинените и ефективността ръководителят постига това, че подчинените съзнателно се приобщават към целите на организацията. Това осигурява и висока морална настройка и висока ефективност.

Авторите на методиката изхождат от това, че най-ефективният стил на ръководство – оптималният – е поведението на ръководителя в позиция 9,9. По тяхно мнение такъв ръководител, съчетава в себе си висока степен на внимание към своите подчинени и също такова внимание към производителността. Въпреки, че са проведени няколко емпирични изследвания, съществуват множество примери, свидетелстващи за ефективността на тази методика¹.

Структурни методи за управление на конфликта

Типичен структурен метод се явява *точното разпределение и разясняване на правата и задълженията, правомощията и отговорностите на сътрудниците*. Нерядко организационни конфликти възникват поради несъответствие. Вследствие на това е необходимо така да се организира трудовият процес, че всеки да бъде зает с работа на своето работно място, да има необходимите правомощия, да носи отговорност, конкретно възложена на него, да знае целите и задачите, правата и задълженията, да получава достоверна и своевременно информация във всяка реална производствена ситуация.

Използването на интеграционни и координационни структури и механизми също така се отнася към структурните методи. Преди всичко е има предвид управленската йерархия, която подрежда информационните потоци, процесите на вземане на решения и взаимодействие на персонала. Стоящият в основата на йерархията принцип на единоначалието позволява на ръководителя да предотвратява или разрешава конфликти между подчинените, които са длъжни да изпълняват неговите указания. В случай на разногласия сътрудниците могат да се обърнат директно към него, а той ще разреши принципиалния спор и ще предотврати прерастването му в междуличностен конфликт. Ръководителят може да раздели обекта на спора. Подобна роля играят също институтите, осъществяващи хоризонтална координация на дейността (специални служби, комисии и др.), осигуряващи гладката работа на различните подразделения, например производствени, снабдителски и др.

Много важно място заемат *персоналните методи* за управление на конфликта, призвани непосредствено да въздействат на неговите участници. Към тях се отнасят:

- Използване на власт, позитивни и негативни санкции, поощрения и наказания непосредствено по отношение на участниците в конфликта;

- Изменение на конфликтната мотивация на сътрудниците с помощта на влияние върху техните потребности и интереси с административни мерки (например да се повиши в длъжност на работник, който заслужава това и по този начин да се премахне нарастващото му недоволство, да се изпрати някой от „надрасналите“ своята длъжност сътрудници на обучение и т.н.);

- Убеждаване на участниците в конфликта, което включва педагогически и психологически мерки от типа на разяснителна и възпитателна работа, оказване на психологическа помощ и т.н. Нужно е страните в конфликта да бъдат убедени в това, че целите с общи, да се докаже взаимната

¹ Вж.: Мескон, М. Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента М.: Вильямс, 2006, с. 496–498.

изгода от съвместната работа, а също така да се анализират причините за конфликта с цел да се покаже неговата несъстоятелност;

- Изменение на състава на участниците в конфликта и на системата на тяхното взаимодействие чрез създаване на така наречения „организационен буфер“, отстраняващ много от служебните конфликти, или преместване на хора вътре в организацията, уволнение или подтикване към доброволно напускане като крайно средство. Препоръчва се преместване или уволнение и на двамата служители участващи в конфликта и то само тогава, когато другите управленски възможности са изчерпани;

- Намеса на ръководителя в конфликтните отношения на подчинените в качеството му на експерт и (или) арбитър и търсене на съгласие с помощта на преговори и компромиси. Този метод нерядко се нарича „експертен“.

Експертният метод се прилага достатъчно широко. У. Мастенбрук подробно изследва условията за ефективност на този метод, зависимостта от характера на задачите, които си поставя онзи, който има намерение да поеме функциите по управление на конфликти². Условията за ефективност на експертния метод за диагностика на организационни конфликти са посочени в таблица 2.

Таблица 2. Условия за ефективност на експертния метод

Аспект на отношенията	Експертен метод
Завоюване на авторитет	Проявяване, демонстрация на независимост, разясняване на своите намерения
Управление на структурата на взаимоотношенията на страните	Разбиране на вътрешната структура, структуриране на взаимоотношенията между централната власт и участниците в конфликта
Поддържане на определено равновесие между страните	Равномерно разпределение на вниманието, установяване на равномерно влияние на страните върху процеса на развитие на конфликта
Поддържане на определено „оптимално“ равнище на интензивност на конфликта	Използване на „периода на изстиване“, определяне последствията от продължителните конфликти, изследване на готовността на страните да осъществяват препоръчаните промени
Препоръчване на намеса с отчитане на различните видове конфликт	Избор на такива намеси, които съответстват на тази класификация
Детайлизация на конфликта, конфронтация, синтез	Поетапно разглеждане на конфликта, конфронтация и използване на безизходните ситуации за неговата по-нататъшна детайлизация
Точност и решителност при определянето на реално достижимите процедури, способстване на един постоянен прогрес	Препоръчване на точни и ясни процедури, прекратяване на циклично повтарящи се обсъждания

Правейки обобщение, може да се направи извод за това, че ефективността от прилагането на различни методи за управление на конфликти зависи от конкретната ситуация, спецификата на организацията, нейната структура и култура, от стила и техниката на ръководство, личните качества на участниците в конфликта и неговия арбитър-ръководител, от субективната значимост на обекта на конфликта, шансовете за успех на всяко от страните и редица други фактори.

² Вж.: Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации : Пер. с англ. Расшир. изд. М.: ИНФРА-М, 1996.

2.2. Изследване на конфликта при взаимодействието между индивид (група, организация) и държавна администрация

В настоящото изследване ще се спрем на конфликта между индивид (група, организация) и държавна администрация. Понеже държавата е абстрактно образувание, тя не действа пряко в обществения живот. Държавните цели се обективират от държавните органи, които по силата на закон са оправомощени да упражняват държавната власт в строго определена област на държавно въздействие. По този начин, „замествайки се“ със своята производна – държавния орган – държавата се „скрива“ от конкретните си области на въздействие върху други субекти. На фиг. 4. е представен теоретичен модел за изследване на конфликта при взаимодействието между индивид (група, организация) и държавна администрация.



Фигура 4. Теоретичен модел за изследване на конфликта при взаимодействие между индивид (група, организация) и държавна администрация

Междоличностният конфликт е частен, особен случай на взаимодействие между хората в процеса на тяхното общуване и съвместна дейност. В този конфликт се проявяват потребностите, целите и ценностите на хората с техните мотиви, нагласи, интереси, емоции, воля и интелект. В такъв конфликт хората се сблъскват непосредствено лице в лице един с друг. При този сблъсък възникват и се поддържат напрегнати отношения.

Управление на междуличностните и груповите конфликти

Проблемът за управлението на конфликтите също беше разгледан от нас. Следва да обърнем внимание на междуличностния и груповия конфликт. Освен описаните вече възможности за управление на конфликта може да се набележат някои техники за управление на междуличностния конфликт с отчитане на тяхната ефективност:

- Внимателно изслушване, стремеж да се установи и поддържа контакт – внася успокоение, настройва позитивно събеседниците един към друг;
- Уважително отношение, доброжелателност, търпимост и самоконтрол – създава обстановка на съгласие;
- Отвличане или превключване на вниманието в случай на повишена емоционалност – сменя напрежението;

- Намаляване на социалната дистанция – подчертава равенството между страните;
- Обръщане към фактите и реалността – създава увереност в изпълнимостта на договореностите;
- Обръщане за съвет и обещание за помощ – показва готовност за взаимодействие.

3. Предотвратяване на конфликти в държавната администрация чрез използване на алтернативни методи

3.1. Медиация

Същността на медиацията се изразява в посредничеството на едно неутрално лице за разрешаването на спора, а помирението представлява взаимен процес между страните по спора за разрешаването му.

От световния и европейския опит в последните години може да се направи изводът, че медиацията се утвърждава като един от предпочитаните методи за управление на конфликти и разрешаване на спорове във всички области на обществото и правото, включително и в данъчния процес. Същото се отнася и за помирението, което е сходно на медиацията средство за разрешаване на възникнали спорове.

Медиацията е процес за разрешаване на спорове чрез помощта на трета независима страна, която подпомага страните в спора да постигнат договорено споразумение. Медиацията е приемлива намеса в спора на трета страна, която няма властта да взема решения. Целта на третата страна е да подпомогне страните за вземане на приемливо разрешение на спора. Процесът на медиация е доброволен и не елиминира другите възможности за разрешаване на спора. Този процес е поверителен независимо от това дали има резултат на разрешаване на спора, или не³.

Медиацията е успешна техника на управление за разрешаване на сложни спорове. Тя бива възприемана, когато помирението не е дало своя резултат, но преди да се пристъпи към арбитраж или съдебен процес. Тя е инструмент, при който страните комуникират помежду си, което ще ги подпомогне за разрешаване и на бъдещи спорове.

3.2. Помирение

Помирението е доброволно и е необвързващ процес, сравнено с арбитража или съдебния исков процес. Всяка една от страните може да сложи край на процедурите по помирение във всяко едно време, дори и без да изтъква причини за това. Другата важна характерна черта е това, че страните контролират процеса и изхода от спора, докато това не може да се случи както при арбитража, така и при съдебния исков процес. Помирението е взаимен процес, докато исковият съдебен процес и арбитражът „пришпорват“ страните към „сдобряване“ и последните нямат контрол върху изхода на процеса.

Много често помирението и медиацията се използват едновременно и те съвместно се приемат като медиация. Медиаторът подпомага страните да постигнат съгласие за разрешаване на спора и той/тя не може да изразява мнение относно същината на спора, докато лицето помирител може да изрази такова мнение. И в двата случая, третата страна е определена от страните, за да ги подпомогне при разрешаването на спора. Медиаторът няма никаква власт да издаде решение по спора. Неговата функция е само в това да опита да спре всяко „заcikляне“ и да окуражи страните да постигнат приятелско разрешение. Медиаторът не може да определи това окончателно решение. Той може да действа като „комуникатор“, като „филтрира“ емоционалните аспекти и допуска страните да се фокусират само върху ключовите моменти на спора. Той окуражава последните да постигнат споразумение въз основа на тяхната воля.

3.3. Омбудсман

Същността на омбудсмана се изразява в институционалното посредничество на гражданите в контактите им с държавните власти в защита на фундаментални права и свободи. В повечето правови и демократични държави институцията „омбудсман“ играе важна роля по отношение защитата на човешките права и свободи. Тя се явява алтернатива на съдебната система като форма на защита,

³BANSAL, Ashwinie Kumar, Universal Law Publishing CO. Delhi, 2005, p. 19.

тъй като последната е твърде бавна и скъпоструваща. Макар в правовите държави държавната и местната администрация да са призвани да действат законосъобразно и да защитава правата и свободите на гражданите, чисто бюрократичните и институционалните интереси правят тази форма на защита несигурна. По този начин омбудсманът отново е коректив и на администрацията по отношение на задължението ѝ да спазва правата и свободите на гражданите. Функцията на омбудсмана се изразява в осъществяване на контрол, наблюдение и мониторинг върху дейността на администрацията най-вече в сферата на защитата на правата и законните интереси на гражданите. Омбудсманът изиграва ролята на възпиращ фактор срещу незаконосъобразни актове и действия, корупция и превишаване на власт.

3.4. Медиатор – посредник между публичните власти и отделните лица, омбудсманът има и споразумителна функция, която наистина е алтернатива на спогодбата в съдебния процес.

4. Представяне на практически резултати за профилактика на конфликти в държавната администрация⁴

Към най-важните обективни условия, способстващи за профилактиката на конфликти, ние отнасяме следните предпоставки:

- Създаване на благоприятен микроклимат в организацията.
- Справедливо и открито разпределение на материалните блага.
- Анализът на различни вътрешноорганизационни конфликти между работници показва, че типична обективна причина за тяхното възникване е недостигът на материални блага и тяхното несправедливо разпределение.

Причина за запазването на конфликтите би било нарастването на равнището и качеството на потребностите на хората и самата система за разпределение, съществуваща в съвременното общество. Обаче конфликтите при достатъчно материални блага биха били най-малко остри и най-редки, а в реалните днешни условия дефицитът на пари и други материали блага би бил най-малко остър и най-рядък. В сегашните условия дефицитът на пари и други материални блага създава обективна основа за конфликти по повод на тяхното разпределение.

Практически резултати за профилактика на конфликти в държавната администрация са представени в таблица 3.

Таблица 3. Практически резултати за профилактика на конфликти в държавната администрация

Въпроси за мониторинг на управлението на конфликти на интереси	Отговор		Не отговорили
	Да	Не	
Необходимо ли е да потърсите съвет от независима трета страна, за да можете да определите най-подходящите промени в стратегията за управление?	22%	12%	76%
Ако не е нужно да се променя стратегията за управление, необходими ли са все пак промени в начина, по който тя се изпълнява?	34%	66%	0
Планираните промени в стратегията за управление и/или нейното изпълнение все още ли осигуряват откритост и прозрачност?	66%	12%	22%

⁴ Stoyanova, N. Personnel Management through the eyes of Manager / Technical University Beljovo, Kemerovo region, Russia // International Scientific and Technical Conference on innovative teaching methods in science and practice // March 17 to 27, 2014.

обстоятелствата, определящи прегледа и оценката и решението за начина, по който ситуацията трябва да продължи да се управлява?	34%	63%	3%
Записани ли са официално всички декларации, повторни оценки, взети допълнителни решения и предприети действия?	78%	12%	10%
Били ли са уведомени всички, които ще бъдат засегнати от промени в тази стратегия за управление и/или нейното изпълнение?	90%	10%	
Стратегията за управление и нейното изпълнение, базирано на този преглед и оценка, позволяват ли на моя служител да продължи да действа по честен, безпристрастен и обективен начин?	87%	6%	6%

От направеното изследване за предотвратяване на конфликти вътре в държавната администрация може да се твърди, че повече от 50% от анкетираните не са пожелали да отговорят на някои от въпросите, което би могло да се обясни със заплахи от висшето ръководство на държавната администрация.

Прави впечатление, че на въпросите, засягащи промени в стратегията за управление на конфликтите, 90% дават положителен отговор, което доказва авторовата теза, че повече от половината служители биха искали да се оценяват по предложените показатели за конфликт на интереси.

На въпросите, засягащи самооценката на служителите от държавна администрация, 87% от анкетираните дават положителен отговор, което е условие за успешното предотвратяване на деструктивни конфликти в държавната администрация

Анализът на организационни конфликти от гледна точка на взаимоотношенията показва, че съществуват типични проблемни ситуации на социалното взаимодействие и типични предконфликтни ситуации, обикновено водещи до конфликт. Конструктивното разрешаване на такива ситуации може да бъде осигурено, като се разработят нормативни процедури, позволяващи на сътрудниците да защитят своите интереси, без да влизат в остър конфликт с опонента.

Основните организационно-управленски условия, способстващи за профилактиката на деструктивни конфликти, включват:

1. Структурно-организационни условия;
2. Функционално-организационни условия;
3. Личностно-функционални условия;
4. Ситуативно-управленски условия.

Структурно-организационните условия за предотвратяване на организационно-трудова конфликти са свързани с оптимизация на структурата на цеха, завода, фирмата, от една страна, като организация, от друга – като социална група. Максималното съответствие между формалната и неформалната структура на трудовия колектив и стоящите пред него задачи осигурява минимизиране на противоречията, възникващи между структурните елементи на организацията, и намалява вероятността за възникване на конфликти между работниците.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Правейки обобщение, може да се направи извод за това, че ефективността от прилагането на различни методи за управление на конфликти зависи от конкретната ситуация, спецификата на организацията, нейната структура и култура, от стила и техниката на ръководство, личните качества на участниците в конфликта и неговия арбитър ръководител, от субективната значимост на обекта на конфликта, шансовете за успех на всяка от страните и редица други фактори.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Агеева, Л.** Конфликтология: Краткий теоретический курс. У. 2010 // Ageeva, L. Konfliktologiya: Kratkiiy teoreticheskiy kurs. U. 2010 (in Russian).
2. **Мастенбрук, У.** Управление конфликтными ситуациями и развитие организации (пер. с англ. расшир. изд.), Москва: ИНФРА-М, 1996 // Mastenbruk, U. Upravlenie konfliktnymi situatsiyami i razvitie organizatsii : (Per. s angl. Rasshir. izd.). Moskva: INFRA-M, 1996 (in Russian).
3. **Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф.** Основы менеджмента. Москва: Вильямс, 2006 // Meskon, M., Alybert, M., Hedouri, F. Osnov menedzhmenta. Moskva: Vilyuams, 2006 (in Russian).
4. **Стоянова, Н.** Влияние на социалната политиката на ЕС за планиране на персонала в предприятията. – В: Международна научна конференция „Икономиката в променящия се свят: национални, регионални и глобални измерения“, ИУ – Варна 15.05.2015, Варна, 2015 // Stoyanova, N. Vliyanie na sotsialnata politikata na ES za planirane na personala v predpriyatiyata. – V: Mezhdunarodna nauchna konferentsia „Ikonomikata v promenyashtiya se svyat: natsionalni, regionalni i globalni izmerenia“, IU – Varna 15.05.2015, Varna, 2015 (in Bulgarian).
5. BANSAL, Ashwinie Kumar, Universal Law Publishing CO. Delhi, 2005.
6. **Kaplan, R. S. & Norton, D. P.** Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, September–October 1992, pp. 134–147.
7. **Kaplan, R.S. & Norton, D. P.** The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January–February 1993, pp. 71–79.
8. **Katz, H. C., Kochan, T. A., & Keefe, J.** *Industrial relations and productivity in the US automobile industry*. Washington, DC: Brookings Institute, 1987.
9. **MacDuffie, J. P.** Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 1995.
10. **Stoyanova, N.** Personnel Management through the eyes of Manager / Technical University Beljovo, Kemerovo region, Russia // International Scientific and Technical Conference on innovative teaching methods in science and practice // March 17–27, 2014.