

ФАКУЛТЕТ ПО ИКОНОМИКА

Катедра „Мениджмънт и маркетинг“

АНЕЛИЯ ГЕОРГИЕВА СТАВРЕВА

СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИТЕ В ЛОЗАРО-ВИНАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Автореферат

на дисертация за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ по научна специалност
Организация и управление на производството (по отрасли и подотрасли) в Аграрен университет -
Пловдив

научен ръководител: доц. д-р Теодор Радев

Пловдив, 2025

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Конфликти се проявяват във всички институции, социални групи, взаимоотношения между хората. Различното възприятие често води хората до несъгласие един към друг. Несъгласието възниква, когато ситуацията носи действително конфликтен характер. Наред с понятието конфликт се използват и други близки понятия – враждебност, съперничество, конкуренция, криза, съревнование, противоречие.

Лозаро-винарският сектор като пазарна структура се подчинява на принципите на пазарната икономика. Това налага на бизнес организациите в този сектор да се конкурират както за ресурси, така и за клиенти на пазара, което води до честата поява на вътрешноструктурни конфликти, така и на такива между отделните бизнес организации. Включването на страната ни към Общият пазар на вино и нейното пълноправно членство допринесе до ускорено развитие на сектора чрез предоставяне на финансова помощ в рамките на Общата селскостопанска политика (ОСП). Все повече се говори за неравноправен достъп до субсидии, която поражда усещане за несправедливост и неравноправие. Този конфликтногенен фактор оказва силно влияние върху управлението на бизнес процесите в лозаро-винарските предприятия.

Всички тези факти, аргументират актуалността на темата на дисертационното изследване.

Основната теза на дисертационния труд, която се защитава е, че **появата на конфликти в лозаро-винарските предприятия е неизбежна, което изисква стратегическото управление на тези конфликти чрез изучаване и контролиране на основните източници на конфликти. Основни източници на конфликти в лозаро-винарските предприятия са мотивацията на персонала, етиката и морала на фирмените сътрудници, стилът на ръководство, ограничеността на ресурсите, ефективността на комуникациите, вода организационна форма, груповата динамика на екипите, системата за стимулиране на персонала и системата за контрол в предприятието.**

Целта на дисертационния труд е да се изследват източниците на конфликти в лозаро-винарските предприятия и да се предложат инструменти за стратегическо управление на конфликтите в тези бизнес организации.

Постигането на набелязаната цел се осъществява, чрез разрешаването на следните изследователски задачи:

- Изучаване на конфликта като социално-икономическа категория, важна за стратегическото управление на предприятието;
- Разработване и тестване на научно-обоснован методологически подход за анализ и оценка на източниците на конфликти в лозаро-винарските предприятия;
- Анализ и оценка на източниците на конфликти в лозаро-винарските предприятия;
- Диагностициране на състоянието на конфликтногенната среда, в която функционират лозаро-винарските предприятия;
- Формулиране на модел за стратегическо управление на конфликтите в лозаро-винарските предприятия.

Обект на изследване за лозаро-винарските предприятия, регистрирана на територията на Република България, които са действащи към момента на провеждане на изследването.

Предмет на изследване са всички фактори, които се определят като източници на конфликти в лозаро-винарските предприятия.

Методите, които се използват при организиране на научното изследване са:

• **Системен анализ** - това е методологичен и аналитичен процес, използван за изучаване, разбиране и оптимизиране на сложни системи. Този подход се използва в различни области като управление, инженерство, информационни технологии, бизнес, социални науки и други, където системите са важни за разбиране и решаване на проблеми. Ето някои основни аспекти на системния анализ: (1) Идентификация на системата: Първата стъпка в системния анализ е да се определи конкретната система, която трябва да бъде изследвана. Това включва определяне на компонентите на системата и техните взаимодействия; (2) Анализ на структурата: Системният анализ анализира структурата на системата, включително как са свързани различните компоненти, процесите и потоковете в системата; (3) Оценка на функциите: Оценява се как системата изпълнява своите функции и цели. Този анализ включва идентифициране на целите и изискванията на системата и как те се съобразяват с реалните резултати; (4) Моделиране: За да се разбере поведението на системата, се използват модели, които представят различните аспекти на системата и техните взаимодействия. Тези модели могат да бъдат математически, графични,

компютърни или други; (5) Анализ на влиянието на промените: Анализът се фокусира също и върху това как различни промени в системата могат да повлияят на нейното функциониране и резултати; (6) Препоръки и решения: Системният анализ приключва със съставяне на препоръки и решения за подобрене или оптимизация на системата. Тези решения могат да включват промени в структурата, процесите, технологиите и управлението; (7) Изпълнение и мониторинг: След като се вземат решения, трябва да се следи изпълнението им и да се извършва мониторинг, за да се уверим, че системата функционира както е планирано.

Системният анализ е мощен инструмент за анализ и управление на сложни системи каквато е конфликтът и може да помогне да се разбере тяхната структура, функциониране и как могат да бъдат подобрени. Той е особено полезен в ситуации, където се изисква интердисциплинарен подход и сътрудничество между различни специалисти.

- **Ситуационен анализ.** Това е метод за оценка и разбиране на текущото състояние или контекст на дадена конфликтна ситуация, организация, проект или проблем. Този вид анализ помага на хората и организации да придобият по-ясно разбиране за конфликтогенните фактори, които влияят върху тях, и да вземат информирани решения.

- **Диагностичен анализ.** Това е метод, използван в много различни области, за да се определят проблеми, неизправности или аномалии в система, процес или ситуация. Този вид анализ играе важна роля в идентифицирането и разрешаването на проблеми и предоставя информация, която може да бъде използвана за вземане на действия.

- **Статистически методи.** Чрез тези методи се изследват свойствата на изучаваната съвкупност и се тестват изследователските хипотези;

- **Конструктивният метод** в управлението се отнася до подхода за решаване на проблеми и постигане на цели чрез сътрудничество, комуникация и създаване на позитивна работна обстановка. Този метод се фокусира върху сътрудничество, а не на конфликт и конфронтация, и се стреми към постигането на консенсус и конструктивни решения. Комуникация и слушане: Важен елемент на конструктивния метод е активното слушане и отворената комуникация между всички участници. Това включва възможността да се изразяват мнения и предложения, както и готовността да се чувстват и разбират гледните точки на другите.

Разглеждане на алтернативни решения: Вместо да се фокусира само върху едно решение, конструктивният метод насърчава разглеждането на различни алтернативи и възможности. Това помага за намирането на оптимално и удовлетворително решение.

Управление на конфликти: Всеки управленски процес може да срещне конфликти. Вместо да се избягват или игнорират, конструктивният метод предпочита да се разглеждат конфликтите като възможност за изграждане на по-добри решения чрез диалог и компромис.

Подкрепа за иновации и творчество: Конструктивният метод насърчава иновациите и творчеството като средство за постигане на по-добри резултати. Той създава климат, в който хората могат да предлагат нови идеи и да изследват новаторски подходи.

Управление на емоции: В работната среда и при взаимодействие между хората емоциите играят важна роля. Конструктивният метод насърчава управлението на емоциите, за да се избегнат ненужни конфликти и да се подобри работната ефективност.

Подкрепа за разнообразие и инклузия: Конструктивният метод насърчава разнообразието и инклузията, като създава възможности за всички участници, независимо от техния пол, раса, религия или други характеристики.

Този метод се използва в мениджмънта, за да се създаде ефективен и продуктивен работен процес, който насърчава сътрудничество и иновации. Той се основава на идеята, че конструктивните решения и подходи имат по-голям потенциал за успех в сравнение с деструктивните конфликти и отрицателни взаимодействия.

Период на изследване - 3 години. Показателите, характеризиращи състоянието на изследваните обекти, обхващат периода от 2021 г. до 2023 г. включително.

Източници на информация – използвани са данни от проведено собствено анкетно проучване и лични интервюта с фирмени сътрудници.

II. СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд се състои от въведение, изложение в три глави, заключение и използвана литература. Дисертационният труд е в общ обем на 134 страници. Анализът в дисертационното изследване е онагледен чрез 2 таблици и 45 фигури.

Въведение

В тази част на дисертационния труд се представени мотивите за избор на темата, както и аргументите, които защитават необходимостта и актуалността на дисертационното изследване. Представено е кратко резюме на факторите определящи конфликтите в бизнес организациите и в частност в лозаро-винарските предприятия в България.

Глава първа. Методически подход за анализ и управление на конфликтите в лозаро-винарските предприятия

В тази част на дисертационния труд е направен литературен анализ на факторите, определящи появата на конфликти в бизнес Изучава се холистичната същност на конфликта като явление в тези стопански организации. Конфликтът е обект на изследване както от страна на психологията, така и от теорията на стопанското управление. В тази част на дисертационния труд се стремим да определим същността на конфликта като явление и процес стъпвайки на основни постановки в психологията и теорията на стопанското управление. В първа глава са включени следните точки:

1. Същност на конфликта
2. Стратегическо управление на конфликтите
3. Методически подход за организиране на научното изследване

Глава втора. Анализ на източниците на конфликти в лозаро-винарските предприятия

В тази глава на дисертационния труд са изложени основните констатации относно източниците на конфликти в изследваните предприятия на база проведеното анкетно проучване . Анализирани са общо 10 фактора, които са заложили в аналитичния модел на изследването

Глава трета. Стратегически анализ на факторите и дефиниране на модел за стратегическо управление на конфликтите в лозаро-винарските предприятия

В тази част на дисертационния труд е извършен стратегически анализ на източниците на конфликти в изследваните предприятия. След което се профилира стратегия за управление на конфликтите в лозаро-винарските предприятия и се дават насоки за управление на конфликтите в тези организации.

Заключение

В тази част се обобщават основните изводи от проведеното изследване и се дава прогноза за методите и подходите за управление на конфликтите в лозаро-винарските предприятия в бъдеще.

III. МЕТОДИЧЕСКИ ПОДХОД НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Целта на избрания методически подход е да се събере информация, относно източниците на конфликти в лозаро-винарските предприятия, чрез логически синтез и анализ да се разкрият обективните фактори, които въздействат върху процеса на управление на конфликтите и да се представи модел за анализ и профилактика на конфликтите в този вид бизнес организации.

1. Аналитичен модел за анализ на източниците на конфликти в лозаро-винарските предприятия

Вече стана ясно, че конфликтът е сложна и комплексна социално-икономическа категория. Това обуславя трудности при определянето на инструментариум за оценката ѝ. В специализираната литература няма единно становище за броя и състава на показателите за определяне на факторите, които са източници на конфликт. Това произтича главно от различията в становищата на авторите за същността и посоката на въздействие на тези фактори върху конфликта като процес. Една част

от изследователите на проблема като Thamrin (2012)¹, Forbes (1999)², McCall (2002)³ определят, че основен фактор, който се явява генезис на конфликта в стопанската организация е **мотивацията на персонала**. Мениджъри, които не се грижат достатъчно за повишаването на мотивацията на всички фирмени сътрудници, могат да попаднат в условия на конфликти, които да попречат на ефективността на управлението. Друг източник на конфликт се явява **етиката и морала**, които мениджмънта изповядва в стопанската организация. Според Hill (1996)⁴, Javed (2017)⁵, Khan (2013)⁶, McCortney (2003)⁷, Meriac (2015)⁸ това е критичен фактор, който поражда конфликти в бизнес организациите. В стопанските организации се сблъскват хора с различни структури на морални ценности и етика, което неизбежно води до появата на конфликти, причина за демотивиране на персонала като цяло.

Мотивацията е „функция от стилът на ръководство“⁹, който се налага от мениджърите в стопанските организации. „При неадекватен стил на ръководство от страна на мениджмънта, може да се появят условия за появата на конфликт в стопанската организация“¹⁰. „Мениджъри, които не се съобразяват със ситуацията в стопанската организация по-често попадат в условия на конфликт“¹¹.

Друг критичен фактор, който поражда конфликти в стопанската организация е **ограничеността на ресурсите**. „В условия на тези ограниченост, често отделните екипи, отдели или фирмени сътрудници се конкурират при осъществяване на възложените задачи“¹².

Други изследователи на проблема свързват появата на конфликти в стопанската организация с **начина на комуникиране** на фирмените сътрудници помежду им. „Начинът на комуникиране и комуникационните мрежи в стопанските организации, могат да произведат шум, който да деформира информацията и по този начин тя да бъде невалидна до крайният адресат“¹³. Това информационно изкривяване може да доведе до появата на конфликти както между отделните отдели, така и между отделните екипи в стопанската организация. Ето защо, в някои от големите международни компании, „изграждането на ефективни комуникационни канали и мрежи е един от приоритетите за постигане на ефективност от управлението на човешките ресурси“¹⁴. Чрез този

¹ Thamrin, H.M., 2012. The influence of transformational leadership and Organizational commitment on job satisfaction and Employee performance. Int. J. Innova. Manag. Technol. 3 (5).

² Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. Academy of Management Review, 24(3), 489-505.

³ McColl-Kennedy, J.R., Anderson, R.D., 2002. Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. Leader. Q. 13 (5), 545–559.

⁴ Hill, R.B., 1996. Historical Context of the Work Ethic. University of Georgia at Athens.

⁵ Javed, B., Bashir, S., Rawwas, M.Y.A., Arjoon, S., 2017. Islamic Work Ethic, innovative

⁶ Khan, K., Abbas, M., Gul, A., Raja, U., 2013. Organizational justice and job outcomes: moderating role of islamic work ethic. J. Bus. Ethics 126 (2), 235–246.

⁷ McCortney, A.L., Engels, D.W., 2003. Revisiting the work ethic in America. Career Dev. Q. 52 (2), 132–140.

⁸ Meriac, J.P., 2015. Examining relationships among work ethic, academic motivation and performance. Educ. Psychol. 35 (5), 523–540

⁹ Frijns, B., Dodd, O., & Cimerova, H. (2016). The impact of cultural diversity in corporate boards on firm performance. Journal of Corporate Finance, 41, 521-541.

¹⁰ Lee, P.K.C., Cheng, T.C.E., Yeung, A.C.L., Lai, K. hung., 2011. An empirical study of transformational leadership, team performance and service quality in retail banks. Omega 39 (6), 690–701.

¹¹ McColl-Kennedy, J.R., Anderson, R.D., 2002. Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. Leader. Q. 13 (5), 545–559.

¹² Paais, M., Pattiruhu, J.R., 2020. Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. J. Asian Finan. Econom. Bus. 7 (8), 577–588.

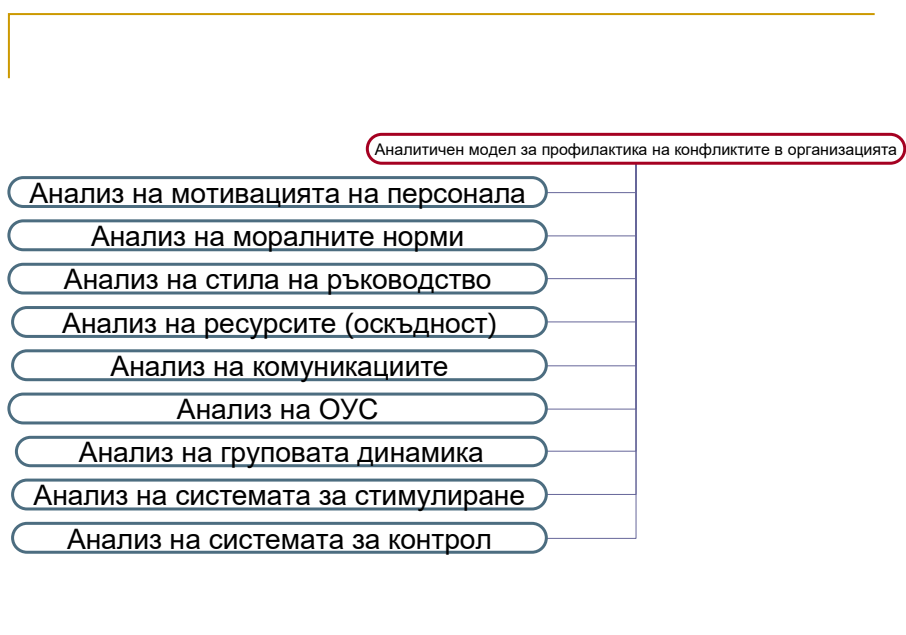
¹³ Rosette, A. S., & Tost, L. P. (2010). Agentic women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders. Journal of Applied Psychology, 95(2), 221-235.

¹⁴ Peterson, R.S., Smith, D.B., Martorana, P.V., Owens, P.D., 2003. The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: one mechanism by which leadership affects organizational performance. J. Appl. Psychol. 88 (5), 795–808.

подход се търси минимизиране на случаите, при които може да се появи конфликт на база информационно изкривяване.

Друг важен фактор, който системно може да окаже „влияние върху честотата на поява на конфликти в стопанската организация е функциониращата **организационно-управленска структура** (ОУС)¹⁵. Редица изследвания доказват, че колкото е „по-сложна ОУС, толкова по-често ще съществуват предпоставки за появата на функционални конфликти в корпорацията“¹⁶. При по-сложните ОУС, по-трудно се съблюдава принципа на единоначалие, което пречи на ефективното делегиране на отговорности и проследяване на „веригата от команди“. Много често фирменият сътрудник, може да попадне в условие да му бъдат делегирани задачи от различни функционални ръководители, което може да доведе до появата на конфликти.

Груповата динамика, също се посочва като фактор, създаващ условия за появата на конфликти в стопанската организация. Според Goodstein (1994)¹⁷ груповата динамика обхваща - размер на групата, състав, групови норми – сплотеност, единомислие и др., конфликтност, статус, функционални роли на сътрудниците, зрялост на екипите). Това са характеристики, които могат да бъдат условия за появата на конфликти в стопанската организация.



Фигура 1. Аналитичен модел за анализ и профилактика на конфликтите в лозаро-винарските предприятия. Източник: Собствена.

В други изследвания се посочва, че „системата за **стимулиране (мотивирание) на персонала** в организацията може да бъде причина за появата на конфликти“¹⁸. В бизнес организации, при които системата за стимулиране на персонала се базира на принципа на конкуриране на сътрудниците помежду им, често се проявяват конфликти и мениджърите е необходимо да имат умения за тяхното управление.

¹⁵ McColl-Kennedy, J.R., Anderson, R.D., 2002. Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *Leader. Q.* 13 (5), 545–559.

¹⁶ Gibson, C., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 202-239.

¹⁷ Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15(3), 241-250.

¹⁸ O'Reilly, C., 1989. Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. *Calif. Manag. Rev.* 31 (4), 9–25.

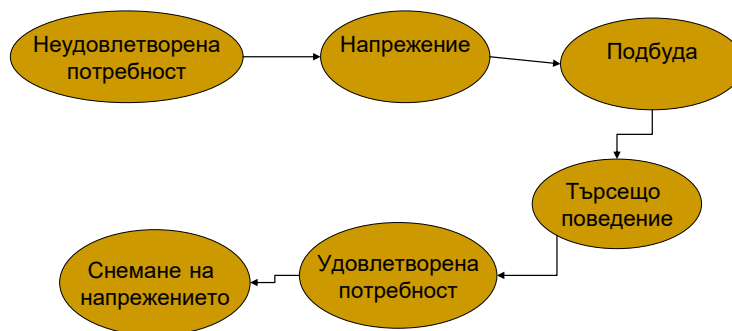
Една от важните функции на мениджмънта е контролът. Без него, стопанската организация губи своята посока на развитие, мениджърите не могат да измерят отклоненията от поставените цели за организационно развитие на компанията. „**Системата на контрол**“, определя възможността на персонала да „хитрува“, а оттам и да създава условия за конфликти в работните екипи“¹⁹.

Всички разгледани до тук фактори, могат да се определят като конфликтогенни в лозаро-винарските предприятия. Чрез интегрирането им в един обобщаващ модел, може да се създаде подход за анализ и профилактика на конфликтите в лозаро-винарските предприятия. Този е модел е представен на фигура 4 и се използва като основен алгоритъм за изучаване на източниците на конфликти в лозаро-винарските предприятия. Представеният модел се базира на 9 градивна блока, чиято цел е да генерират информация за целите на анализа.

Мотивацията на персонала като източник на конфликти. "Мотивацията представлява „процес на създаване на вътрешна подбуда към действия, които са резултат от сложна съвкупност потребности“²⁰. Мотивацията е процес на подтикане себе си и останалите към дейност, която да води към постигане на лични цели. Мотивирането е сложен процес. "Той се основава на съществуването на неудовлетворени потребности у хората“²¹, т.е. стартова точка за мотивационния процес е наличието на неудовлетворена потребност. Тя предизвиква целево поведение у индивида, насочено към удовлетворяването ѝ. В този градивен блок, обект на анализ са:

- Кои са факторите определящи мотивацията?
- До каква степен е мотивиран персонала ?
- От какво най-вече се определя мотивацията на персонала?
- Каква е системата за мотивиране в организацията?
- Кои са източниците на мотивация?

Мотивационен процес



Фигура 2. Същност на мотивационния процес в лозаро-винарските предприятия.
Източник: Собствена.

¹⁹ O'Reilly, C., 1989. Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. Calif. Manag. Rev. 31 (4), 9–25.

²⁰ Ангелов А. Основи на мениджмънта. Изд. Тракия – М, София, 1998.

²¹ Бенчева Н. Основи на стопанско управление. Академично издателство на АУ-Пловдив, 2009.

Мотивация е вътрешно или външно влияние, което подтиква човека да действа, да постигне цели или да преследва определени ценности. Тя може да бъде двигателна сила, която стимулира поведението на човека и го насочва към постигане на определени цели или задачи. Съществуват следните аспекти на мотивацията:

- **Интризична мотивация:** Това е мотивация, която идва от вътрешното усещане за удовлетворение, когато човек постигне определена цел или изпълни определена задача. Например, някой може да бъде интризично мотивиран да учи, защото се интересува от учебния материал и се чувства удовлетворен от ученето само по себе си.
- **Екстризична мотивация:** Това е мотивация, която идва от външни фактори, като награди, признание, или наказания. Например, някой може да бъде екстризично мотивиран да работи усилено, защото очаква повишение или бонус.
- **Социална мотивация:** Това е мотивация, която идва от социалните взаимодействия и взаимодействия с други хора. Например, желанието да се приеме и одобри от другите може да бъде силен мотивационен фактор.
- **Биологична мотивация:** Това е мотивация, която идва от биологични нужди, като глад, жажда, сън и т.н. Тези физиологични нужди насочват човека към действия, които се стремят да ги задоволят.

Стилът на ръководство като източник на конфликти. Стилът на ръководство представлява "съвкупност от методи, форма на взаимодействие на ръководителя с другите управленски и изпълнителски кадри, както и маниер на работа, обусловен от определени личностни качества на ръководителя"²². В този градивен блок на представеният модел, обект на анализ са следните елементи:

- Какъв е стилът на ръководство?;
- Как той влияе върху мотивацията на персонала в организацията?
- Стилът на ръководство се отнася до начина, по който ръководителите взаимодействат със своите служители или екипи и управляват техните задачи и дейности. Съществуват различни стилове на ръководство, и те могат да включват следните:
- **Авторитарен стил:** В този стил ръководителят взема решенията самостоятелно и предоставя малко или никаква свобода на своите служители за участие в процеса на вземане на решения. Този стил е често свързан със силно централизирана иерархична структура и се използва, когато се изисква бързо и ефективно вземане на решения.
- **Демократичен стил:** В този стил ръководителят се стреми да включи служителите в процеса на вземане на решения и да събира техни мнения и идеи. Демократичният ръководител насърчава колективната работа и сътрудничеството в екипа.
- **Трансформационен стил:** Този стил на ръководство се фокусира върху мотивирането и вдъхновяването на служителите да постигнат по-високи цели и да развият своя потенциал. Ръководителят работи активно с екипа, за да го стимулира към иновации и изпълнение на амбициозни проекти.
- **Транзакционен стил:** Този стил се базира на обмен на ресурси и възнаграждения между ръководителя и служителите. Транзакционният ръководител насърчава изпълнението на задачите в замяна на възнаграждение или други стимули.
- **Съвместен стил:** Този стил подчертава сътрудничеството и съвместното вземане на решения между ръководителя и служителите. Той се стреми да съчетае демократични и трансформационни елементи, като насърчава активно участие и сътрудничество в екипа.

Стилът на ръководство може да бъде адаптиран в зависимост от конкретната ситуация, организационните цели и нуждите на екипа. Някои ръководители предпочитат да комбинират различни стилове в зависимост от обстоятелствата, за да постигнат най-добрите резултати.

Стилът на ръководство на всеки един ръководител е индивидуален и уникален. Всеки един стил има своите предимства и недостатъци от гледна точка на ефективността на управлението на организацията.

Оскъдността на ресурсите като източник на конфликти. Ресурсите на стопанската организация са ограничени. „Това определя тяхното разпределение в различни производствени

²² Ангелов А. Основи на мениджмънта. Изд. Тракия – М, София, 1998.

алтернативи и поставя мениджмънта в условие на изборност²³. Обект на анализ в този градивен блок са:

- Оскъдност на ресурсите?
- Как се разпределят ресурсите в организацията?

Чрез събиране на необходимата информация се цели да се установи до колко ограничеността на факторите на производство е причина за появата на конфликти в лозаро-винарското предприятие.

Етиката и морала на фирмените сътрудници като източник на конфликти. Етиката има връзка с принципите, които определят кое поведение е правилно и кое неправилно. „Както индивида притежава определена етика и морал, така и организацията се характеризира с определена етика и морал“²⁴. Но тя представлява разнообразно множество от хора. Всички действия и решения на персонала формират етиката и морала на организацията. Моралът на ръководителите в една организация определят и стила ѝ на ръководство. Обект на анализ в този градивен блок на предложения модел са следните елементи:

- Каква е етиката на управлението?
- Каква е етиката и морала на фирмените сътрудници?

Комуникациите като източник на конфликти. „Половината от времето на ръководителя се ангажира за осъществяване на комуникации“²⁵. Повечето ръководители смятат, че обменът на информация е един от най-сложните проблеми във всяка организация. Ефективно работещите ръководители са тези, които са ефективни в комуникациите. Обект на анализ в този градивен блок са следните елементи:

- До колко ефективна е комуникационната система в организацията ?
- Има ли обратна връзка?
- Съществуват ли бариери при общуването?
- Възможно ли е да се деформира информацията?
- „Основни причини за влошаване на ефективността на комуникационния процес са:
- Съществуване на семантични бариери;
- Невербални прегради;
- Лоша обратна връзка
- Неумение да се слуша;
- Информационно претоварване;
- Деформиране на съобщенията;
- Лоша организационна структура.“²⁶

Организационната структура като източник на конфликти. „Тя представлява структурна съвкупност от функционално интегрираните организационни звена, управленските им връзки, ред и подреденост“²⁷. Организационната структура изцяло следва да бъде ориентирана към постигане на целите на организацията. Обект на анализ в този градивен блок са:

- Специализация на работните места;
- Департаментализация;
- Норми на управляемост;
- Делегиране на пълномощия;
- Степен на централизация и децентрализация

²³ Борисов, П., Т. Радев. Бизнес планиране, изд. „Летера“, Пловдив, 2009. с. 214

²⁴ Hill, R.B., 1996. Historical Context of the Work Ethic. University of Georgia at Athens.

²⁵ Lee, P.K.C., Cheng, T.C.E., Yeung, A.C.L., Lai, K. hung., 2011. An empirical study of transformational leadership, team performance and service quality in retail banks. Omega 39 (6), 690–701.

²⁶ Борисов, П., Т. Радев. Бизнес планиране, изд. „Летера“, Пловдив, 2009. с. 214.

²⁷ Бенчева Н. Основи на стопанско управление. Академично издателство на АУ-Пловдив, 2009.

Груповата динамика като източник на конфликти. Груповата динамика представлява съвкупност следните фактори: размер, състав, групови норми, сплотеност, конфликтност, статус и функционални роли на нейните членове. Обект на анализ са:

- Какви са груповите норми на формалните и неформалните групи?
- Съществуват ли неформални групи в организацията и кои са техните лидери?

Груповата динамика се отнася до процесите и взаимодействията, които се случват в група от хора. Тези процеси включват комуникация, взаимодействие, влияние, решения и конфликти. Груповата динамика може да бъде много разнообразна и сложна и се изучава в различни контексти, включително работни екипи, учебни групи, обществени организации и други общности.

Някои от ключовите аспекти на груповата динамика включват:

Роли: В групата всеки участник често играе определена роля. Ролите могат да бъдат формални (например ръководител или секретар) или неформални (например хуморист или конфликтен посредник). Ролите могат да се променят с времето и в зависимост от ситуацията.

Лидерство: Груповата динамика може да бъде силно повлияна от лидера на групата. Лидерът може да бъде избран формално или неформално и може да оказва влияние върху мотивацията, целите и действията на групата.

Комуникация: Ефективната комуникация е ключов аспект на груповата динамика. Не само какво се казва, но и как се казва, кога се казва и от кого се казва, играе важна роля във взаимодействието на групата.

Конфликти: Конфликтите могат да възникнат във всяка група и могат да бъдат положителни (като стимулират нови идеи и иновации) или отрицателни (като доведат до разделение и несъгласие). Управлението на конфликтите е важна част от груповата динамика.

Норми и ценности: Групата често развива определени норми (приети правила и очаквания за поведение) и ценности (убеждения и идеи, които са важни за групата). Те могат да влияят на взаимодействието и решенията на групата.

Приемане на решения: Груповата динамика играе роля в процеса на вземане на решения в групата. Това включва събиране на информация, анализиране на опции и постигане на консенсус или вземане на решение чрез гласуване.

Груповата динамика е сложен и динамичен процес, който може да бъде изучаван и управляван. Разбирането на тези аспекти на груповата динамика може да помогне на ръководители и участници в групи да постигнат по-добри резултати и да подобрят сътрудничеството и взаимодействието си.

Системата за стимулиране на персонала като източник на конфликти. Обект на анализ в този граден блок от представения модел са следните елементи:

- Как се образува възнаграждението във фирмата?
- Условия на труд;
- Кариерно развитие;
- Социални придобивки.
- Според теорията за очакванията на персонала се основава на три ключови компонента:
- Очакване (Expectancy): Това се отнася до вярата на индивида, че ако положи усилия, може да постигне желан резултат. Важно е индивидът да вярва, че усилията му ще доведат до успешен изход.
- Инструменталност (Instrumentality): Този компонент се отнася до вярата на индивида, че успешният резултат ще доведе до получаване на желаната награда или стимул. Тоест, индивидът трябва да вярва, че ако постигне желан резултат, това ще го направи по някакъв начин, например с повишение, бонус или признание.
- Стойност (Valence): Това е стойността или желанието на индивида да получи конкретната награда. Този компонент отразява личните ценности и предпочитания на индивида, и това колко му е важно да получи определената награда.

Според теорията за очакванията на персонала, мотивацията на индивида се определя от умножението на тези три компонента:

Мотивация = Expectancy x Instrumentality x Valence

Ако някой от компонентите е нисък или нулев, то и мотивацията на индивида ще бъде намалена. Тази теория насърчава организациите да създават ясни и достижими връзки между усилията на служителите, резултатите и наградите, за да мотивират персонала си по-ефективно.

Системата за контрол като източник на конфликти. Това е процес, който осигурява достигане на целите на организацията. Процесът на контролиране се състои от:

- Установяване на стандарти;
- Измерване на фактически достиганите резултати;
- Вземане на коригиращи решения.

Обект на анализ е този градивен блок са:

- Как се установяват стандартите?
- Как се измерват резултатите?
- Как се вземат решенията?

2. Организация на изследването

Място за провеждане на дисертационното изследване. Териториалният обхват на изследването е Южен централен район на Република България.

Формиране на извадката. Като източник за формиране на извадката е използван регистъра на Национална лозаро-винарска камара – гр. София, в който са вписани всички регистрирани лозаро-винарски предприятия към 31.12.2020. Получената генерална съвкупност се състои от 10 767 винопромишлени предприятия. При формирането на извадката е използван метода на простата случайна извадка, като съставлящите я единици са излъчени чрез безвъзвратен подбор. Обемът на извадката е 55 лозаро-винарски предприятия.

Идентифициране и привличане на заинтересованите страни в изследването. Анализът и ангажирането на заинтересованите страни е необходим процес, който да гарантира обективността на научното изследване. Посоченият процес протича чрез реализирането на следните фази²⁸:

- Фаза 1: **Идентифициране:** локализиране и контакт със съответните групи, организации и хора, които са заинтересовани страни;
- Фаза 2: **Анализиране:** разбиране на гледни точки и интересите на заинтересованите страни;
- Фаза 3: **Картографиране:** визуализиране на връзките с целите вътре в групата както и с други заинтересовани страни;

Съответните заинтересовани страни, биха могли да са:

- Мениджъри от различни нива на управление в лозаро-винарските предприятия;
- Фирмени сътрудници, които работят в екипи или отдели в лозаро-винарските предприятия.
- Консултанти в сферата на управлението на човешките ресурси;
- Собственици на лозаро-винарски предприятия;
- Преподаватели и изследователи в сферата на управлението на конфликти.

Структура на анкетните карти. За проучване на състоянието, проблемите и перспективите за управление на конфликтите в лозаро-винарските предприятия сме разработили анкетна карта, която съдържа 45 въпроса, групирани в 4 раздела – обща характеристика на стопанската единица, конфликтогенни фактори в дейността, фирмени финанси и персонал на фирмата.

Първата група дава най-обща представа за изследваните обекти, но и същевременно предоставя възможност за тяхното класифициране по посочените характеристики (стопанско– правна форма, произход на капитала, година на започване на бизнеса и численост на персонала).

Следващият модул в анкетата цели събирането на информация за анализ и оценка на източниците на конфликти в лозаро-винарското предприятие.

²⁸ Борисов, П., Д. Николов, Т. Радев (2020). Методически подход за картографиране и привличане на заинтересовани страни при дигитализацията на земеделския сектор. Икономика и управление на селското стопанство 2020, 65, 25-32.

Въпросите свързани с фирмените финанси търсят отговор за тенденциите във финансовите показатели, даващи представа за функционирането на предприятието. Целта да се анализира финансовата рамка, в която мениджърите развиват организационно лозаро-винарските предприятия и появата на конфликти.

Персоналът на фирмата е изключително важен фактор за появата и управлението на конфликти в лозаро-винарското предприятие.

Така разработената анкетна карта считаме, че обхваща всички основни аспекти на управлението на конфликтите на лозаро-винарското предприятие в поставената рамка на изследване.

Провеждане на полеовото изследване. Изследването е проведено в периода май и юни на 2022 год., като са посетени 55 обекта и са получени данни от тях по въпроси, включени в анкетата. От всеки един обект са анкетиран по един мениджър и един фирмен сътрудник. Общият брой на респондентите, дали отговор в анкетна карта е **110 фирмени сътрудници и мениджъри**.

Изборът на периода на провеждане на изследването е съобразен със заетостта на персонала. През тази част на годината тя е най-слаба, поради което възможността за отзивчивост от страна на респондентите е по-голяма.

3. Подход за формулиране на стратегия за управление на конфликтите в лозаро-винарските предприятия

Използвайки анкетен подход, се търси експертното мнение на служителите, работещи в лозаро-винарското предприятие, относно източниците на конфликти и потенциала за справянето с тях. Основен инструмент за тази цел са матриците, изложени по-долу. Чрез анкетните матрици, попълнени от служители в организацията се определят приоритетите между множество фактори влияещи на резултатите, източника на конфликт и потенциала на групата. Това е показано в обобщената „Анкетна матрица за оценка на източниците на конфликти в организацията“ – виж фигура 6

Лицата попълнили матрицата по своему виждат как потенциала на организацията и източника на конфликт влияят на възможностите, които има тя.

фактор \ резултат	Мотивация	Етика и морал	Стил на ръководство	Ограниченост на ресурсите	Комуникиране	Вид организационна структура	Групова динамика	Система за стимулиране на персонала	Система за контрол
Мотивация									
Етика и морал									
Стил на ръководство									
Ограниченост на ресурсите									
Комуникиране									
Вид организационна структура									
Групова динамика									
Система за стимулиране на персонала									
Система за контрол									

0 - няма връзка
1 - има връзка
2 - връзката е значима

	Източник на конфликт	Потенциал на групата
Мотивация		
Етика и морал		
Стил на ръководство		
Ограниченост на ресурсите		
Комуникиране		
Вид организационна структура		
Групова динамика		
Система за стимулиране		
Система за контрол		

0 - не
1 - да

Фигура 3. Анкетна матрица за оценка на източниците на конфликти в организацията. Източник: Собствена.

След като се установят детерминантите (източниците) на конфликти, чрез полеовото изследване се търсят стратегически решения за профилактика и управление на конфликтите в лозаро-винарските предприятия.

Резултатите от емпиричния анализ определят кои са – детерминантите на конфликти в изследваните организации, потенциала за разрешаване на конфликтите в изследваните организации и възможностите за разрешаване на тези конфликти в бъдеще. Тези елементи се попълват в матрица, наречена карта на стратегическите решения за **управление на конфликтите (виж фигура 3). Тя се използва за акцентиране на начините (алтернативите) за управление на конфликтите в лозаро-винарското предприятие с оглед постигането на устойчива конкурентоспособност.**

Чрез приложението на метода на експертна оценка се ранжират най-значимите стратегически решения в матрицата. Ролята на експерти в оценяването на стратегическите решения за управление на конфликтите в лозаро-винарското предприятие играят самите мениджъри, които ще инициират и управляват промяната.

предприятието за успешно управление на конфликтите. Самата организация на експертната оценка включва следното: инструктиране на експертите (мениджъри/специалисти), как да изразят своето експертно мнение; избор и приложение на скала за оценка; разясняване на същността на стратегическата карта и извършване на самата експертна оценка от респондентите.

Всеки експерт самостоятелно попълва специално създадената стратегическа карта на управление на конфликтите. В тази карта респондентът оценява какво е взаимодействието на потенциала и детерминантите по отношение на предложените решения за управление на конфликтите. Експертът борава с 4-степенна скала за оценка, която съдържа следните оценки: 0 – няма взаимодействие, 1 – слабо взаимодействие, 2 – силно взаимодействие и 3 – много силно взаимодействие между изследваните фактори.

Изследват се два типа взаимодействия между факторите в матрицата както следва: (1) взаимодействие между потенциала на лозаро-винарското предприятие и набелязаните възможности (решения). При тази връзка на изследване се търси отговор на въпроса: до колко идентифицираният потенциал, може да се използва за реализиране на набелязаните решения за управление на конфликтите в лозаро-винарското предприятие; (2) взаимодействие между детерминантите на конфликти и решенията за управление на конфликтите в лозаро-винарското предприятие.

Следващият етап от стратегирането на управлението на конфликтите е да се обобщат резултатите от експертната оценка. Индивидуално попълнените матрици (карти на стратегическите решения) от всеки един респондент се агрегират в една обобщена супер-матрица, която представлява карта на обобщените резултатите от експертната оценка. В редът „Сума“ се сумират индивидуалните оценки в клетките по колони на матрицата. Чрез този ред се установяват най-значимите решения за управление на конфликтите в лозаро-винарските предприятия. Колкото е по-висока сумата за съответното решение, толкова по-значимо е то според експертите. В колона „Сума“ са индивидуалните оценки в клетките по редове в матрицата. Чрез тази колона се установяват най-значимите потенциали (за управление на конфликтите) и детерминанти (на конфликти), които могат да се използват за да се управляват конфликтите в лозаро-винарското предприятие. Колкото е по-висока сумата за съответния потенциал или детерминанта, толкова по-значими са те според експертите. Чрез съставянето на супер-матрицата се постигат два полезни ефекта – (1) определя се посоката на бъдещата профилактика на конфликтите в предприятието и (2) набелязва се набор от алтернативни стратегии за управление на конфликтите в лозаро-винарското предприятие. Факторите, определящи се като детерминанти на конфликти се възприемат за пречки и тяхното премахване е задача на мениджмънта, който ще иницира и управлява промяната.

Така организираната експертна оценка, цели определяне на най-значимите потенциали на предприятията.

Карта на стратегическите решения		ВЪЗМОЖНОСТИ (РЕШЕНИЯ)				
						Сума на оценките в редовете
ПОТЕНЦИАЛ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИТЕ						
ДЕТЕРМИНАНТИ НА КОНФЛИКТИ						
	Сума на оценките в колоните					

Фигура 4. Карта на стратегическите решения за управление на конфликтите в лозаро-винарското предприятие. Собствена интерпретация.

4. Методически подход за доказване на концептуалната теза на дисертационния труд

Концептуалната теза на дисертационния труд „появата на конфликти в лозаро-винарските предприятия е неизбежна, което изисква стратегическото управление на тези конфликти чрез изучаване и контролиране на основните източници на конфликти. Основни източници на конфликти в лозаро-винарските предприятия са мотивацията на персонала, етиката и морала на фирмените сътрудници, стилът на ръководство, ограничеността на ресурсите, ефективността на комуникациите, вида организационна форма, груповата динамика на екипите, системата за стимулиране на персонала и системата за контрол в предприятието.“

Концептуалната теза на дисертационния труд се доказва като се използва метода на дървото на статистическите хипотези и приложението на хи-квадрат анализа.

На таблица 1 е показана схемата на статистическите хипотези, които са издигнати за проверка с оглед доказване или отхвърляне на основната теза.

Методът на хи-квадрат (χ^2) е статистическа техника, използвана за оценка степента на връзка между две категорични променливи в набор от данни. Той се използва предимно в контекста на анализ на съответствие и анализ на независимост. Целта на хи-квадрат теста е да се определи, дали наблюдаваните разлики между очакваните и реалните стойности са статистически значими.

Таблица 1. Схеми на издигнатите статистически хипотези за проверка. Собствена.

Източник на конфликт в лозаро-винарското предприятие	Нулева хипотеза	Алтернативна хипотеза
Мотивация	Мотивацията не влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	Мотивацията влияе системно върху появата на конфликти в предприятието
Етика и морал	Етиката и морала на фирмените сътрудници не влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	Етиката и морала на фирмените сътрудници влияе системно върху появата на конфликти в предприятието
Стил на ръководство	Стильот на ръководство на мениджърите не влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	Стильот на ръководство на мениджърите влияе системно върху появата на конфликти в предприятието
Комуникиране	Комуникациите в предприятието не влияят системно върху появата на конфликти сред персонала	Комуникациите в предприятието влияят системно върху появата на конфликти сред персонала
Вид ОУС	Видът ОУС не влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	Видът ОУС влияе системно върху появата на конфликти в предприятието
Групова динамика	Груповата динамика на екипите не влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	Груповата динамика на екипите влияе системно върху появата на конфликти в предприятието
Система за стимулиране на персонала	Системата за стимулиране на персонала не влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	Системата за стимулиране на персонала влияе системно върху появата на конфликти в предприятието
Система за контрол	Системата за контрол на персонала не влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	Системата за контрол на персонала влияе системно върху появата на конфликти в предприятието

Този тест се прилага за категорични данни, което означава, че променливите са разделени на категории или групи.

Алгоритъм на приложение на хи-квадрат:

- 1) Създаване на нулева и алтернативна хипотеза: Нулева хипотеза (H_0): Няма статистически значима връзка между две променливи. Алтернативна хипотеза (H_1): Съществува статистически значима връзка между две променливи.
- 2) Създаване на таблица със съчетаните честоти (observed frequencies): Тази таблица съдържа броя на наблюденията за всички комбинации на категории на две променливи.
- 3) Изчисление на очакваните честоти (expected frequencies): Те се изчисляват на базата на нулевата хипотеза и показват колко често бихме очаквали да видим наблюдения във всяка комбинация на категории, ако няма статистическа връзка между променливите.
- 4) Изчисление на хи-квадрат статистиката: Тази статистика се изчислява като сума на квадратите на разликите между наблюдаваните и очакваните честоти, нормализирани спрямо очакваните честоти.
- 5) Оценка на степените на свобода: Броят на степените на свобода в хи-квадрат теста зависи от броя на категории и размера на извадката.
- 6) Оценка на статистическата значимост: Чрез сравнение на стойността на хи-квадрат статистиката с критичната стойност от хи-квадрат разпределението или чрез използване на

статистически софтуер, можем да решим дали да отхвърлим нулевата хипотеза в полза на алтернативната. Ако хи-квадрат статистиката е по-голяма от критичната стойност, то това може да се тълкува като наличие на статистически значима връзка между променливите. Ако е по-малка, няма достатъчно доказателства, че има статистически значима връзка.

Стойностите на χ^2 емпирично и χ^2 теоретично разпределение са отразени в приложение, като оценките са направени при равнище на достоверност - $\alpha = 0,05$. За определяне на силата на връзката между изследваните фактори в статистическия модел се използва коефициента на Крамер.

IV. АНАЛИЗ НА ДАННИТЕ ОТ АНКЕТНОТО ПРОУЧВАНЕ

Анализ на мотивацията на персонала. Първият градивен блок от представеният аналитичен модел за анализ на източниците на конфликти в лозаро-винарските предприятия е „мотивацията на персонала“. Една от работните хипотези, което се базира на този елемент от анализа е, че мотивацията на персонала може да бъде източник на конфликти в изследваната съвкупност на предприятия.

Чрез анкетата се цели събиране на информация, касаеща състоянието на факторите, които определят мотивацията на персонала в лозаро-винарските предприятия. Данните от проведеното анкетно проучване е представена на фигура 5. Според данните работната заплата е най-силно изразения фактор, който формира мотивацията на работниците в лозаро-винарските предприятия – 25% от общо анкетирания фирмени сътрудници, определят това като факт. Следват „условията за кариерно развитие“, 19% от общо анкетирания лица, посочват това като основен мотивиращ фактор.

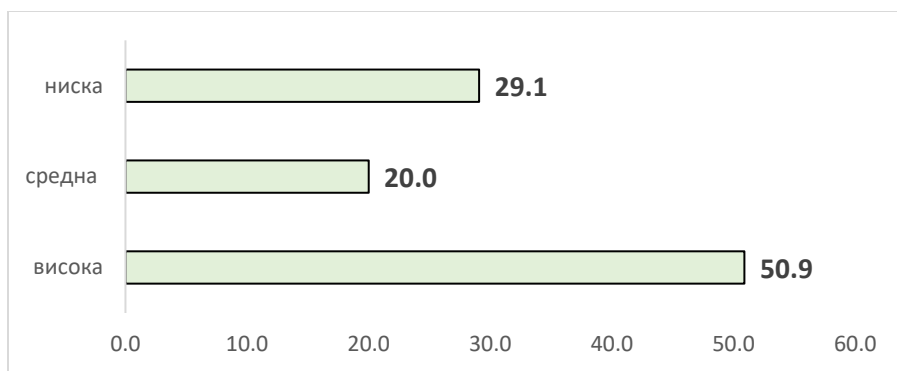


Фигура 5. Анализ на факторите, мотивиращи персонала в лозаро-винарските предприятия. (данните са в %, на този въпрос е възможно да се посочат повече от един отговор в анкетата)
Източник: Собствено проучване сред 55 фирмени сътрудници от изследваните предприятия, 2023.

Възможностите за допълнително възнаграждение за работа в предприятието е третият по значение мотивационен фактор – 15% от анкетирания го посочват като такъв. Освен него, фирмените сътрудници посочват, че стилът на ръководство също е един от мотивиращите фактори в предприятието, 14% от общо анкетирани са посочили това отговор в анкетните карти.

Повече от половината фирмени сътрудници (50.9%), заявяват, че тяхната мотивация да се трудят в предприятието е висока и те се чувстват сигурни при установените условия на труд в компанията да показват „добри“ резултати (виж фиг. 6). Не е малък делът на ниско-мотивирания сътрудници – 29.1% от анкетирани се чувстват така. Останалите 20% определят своята мотивация на средно ниво. Основните мотиви за ниската мотивация според тези 20% са следните :

- Недостатъчно заплащане за свършената работа. Тази част от анкетирания работници, смятат, че заплащането не отговаря на положените усилия от тях и ръководството не дава адекватна оценка за свършената от тях работа;
- Честите промени в оперативните цели и задачи, които те трябва да следват и изпълняват.



Фигура 6. **Мотивация на работниците в лозаро-винарските предприятия.** Източник: Собствено проучване сред 55 фирмени сътрудници от изследваните предприятия, (%), 2023.

Един от факторите, които определя нивата на мотивация в стопанската организация е загрижеността за отношенията между фирмения сътрудник и останалите сътрудници в екипа. Според резултатите от проведеното анкетно проучване – 60% от анкетираните, посочват, че се стремят да си сътрудничат със своите колеги и по този начин да постигат фирмените цели. Други 27.3%, заявяват, че се стремят да се конкурират със своите колеги, като смятат това поведение за печелившо в средата, в която се намират.



Фигура 7. **Стратегии на поведение на фирмените сътрудници при работа в екип.** Източник: Собствено проучване сред 55 фирмени сътрудници от изследваните предприятия, (%), 2023.

Изборът на определено поведение от страна на фирмения сътрудник при работа в екип се определя до някъде от начина на формиране на трудовото възнаграждение в стопанската организация. При йерархия на управление, в която се насърчава постигането на индивидуални резултати, фирмените сътрудници са готови по-често да се конкурират, което води до появата на по-често на конфликти в организацията. Ето защо начина на формиране на трудовото възнаграждение е включен като елемент на анализ в повелото проучване. Според събраните данни – 63.6% от фирмените сътрудници посочват, че тяхното трудово възнаграждение се определя на база получен резултат от възложените задачи през работния месец (виж фиг. 8).



Фигура 8. **Начини за формиране на трудовото възнаграждение в изследваните лозаро-винарски предприятия.** Източник: Собствено проучване сред 55 фирмени сътрудници от изследваните предприятия, (%), 2023.

Други 27.3% от анкетираните лица, заявяват, че тяхното трудово възнаграждение се определя от обема на свършената работа. За всеки отработен месец, те получават различно възнаграждение, което зависи от размера на свършената работа. В тези лозаро-винарски предприятия се прилага нормирано работно време, при което трудовото възнаграждение се определя на база трудово норма за обем свършена работа. Едва при 3.6% от анкетираните фирмени сътрудници, трудовото възнаграждение се определя от това какви нови умения са придобили в предприятието т.е. тяхното възнаграждение в пряко зависимо от придобитата и развитата квалификация. Други 3.6% декларират, че трудовото възнаграждение се определя на база трудова норма за време т.е. от времето прекарано на работното място.

Повече от половината анкетирани (50.5%) заявяват, че наложеният принцип на формиране на трудовото им възнаграждение е справедлив.

Чрез проведените лични интервюта с фирмените сътрудници, са идентифицирани следните фактори, произтичащи от мотивацията на персонала, които се явяват източници на конфликт:

- Разминаване на очакванията на персонала относно трудовото възнаграждение и полученото такова. Това при равни други условия определя по-ниска мотивация за работа в предприятието;
- Конкурирането между отделните специалисти в предприятието за ресурси, с които да изпълнят делегираните задачи, поражда често конфликти и негативни емоции;
- Стилът на ръководство не е адекватен на средата, в което се развиват фирмените сътрудници и екипите. Фирмените сътрудници, посочват като факт, че техните преки ръководители не ги подкрепят и/или разбират при срещани трудности в изпълнение на делегираните задачи.

Анализ на моралните норми. Разминаването в моралните норми на фирмените сътрудници, често може да бъде един от основните източници на конфликти в стопанската организация. При 100% от изследваните лозаро-винарски предприятия, стратегията за развитие е те да продължат да оперират в „светлия“ сектор. Визията за развитие е подчинена на идеята да се заема конкурентна ниша чрез прилагането на конкурентни стратегии, които се позовават на реакцията на основните конкуренти. Фирмените сътрудници в по-голямата част от изследваната съвкупност предприятия (75%), заявяват, че следват мисията на организацията и работят целенасочено за нейното постигане. Не е малък дела на анкетираните, които заявяват, че често им се налага да проявяват опортюнистично поведение в работата си със своите колеги и преки ръководители – 33.3% от анкетираните, заявяват това като факт. Основен фактор, който оказва влияние върху моралната норма на фирменият сътрудник и на екипа като цяло е груповата динамика – 85.5 % от анкетирани декларират, че се съобразяват с груповата норма и изпитват страх да се разграничат от нея, ако не е справедлива според тях. Зрелостта на екипите е друг важен фактор, който определя моралните норми на фирмените сътрудници. Над 75% от анкетираните заявяват, че в екипите, в които те работят ясно са разписани ролите и те ефективно ги изпълняват. От всички анкетирани, 10% декларират, че тяхната представа за начина на изпълнение на задачите, които мениджърите са делегирали се различава от наложения от екипа. Това ги кара да бъдат по-малко мотивирани да работят в този екип.

Може да се обобщят следните изводи по отношение на моралните норми на фирмените сътрудници в лозаро-винарските предприятия:

- В по-голямата част от персонала подкрепят решенията на ръководството и следват системно мисията на организацията;
- Рядко се нарушава добрият тон и всички се стремят да се държат професионално при възникнали конфликти от различно естество;
- Моралните норми на фирменият сътрудник са подчинени на груповата норма, което определя и поведението на индивида в групата.

Анализ на стила на ръководство. Друг фактор, който е представен като потенциален източник на конфликти в лозаро-винарските предприятия е стилът на ръководство. На фигура 9 е дадена информацията относно прилаганите стилове на ръководство в изследваните лозаро-винарски предприятия.

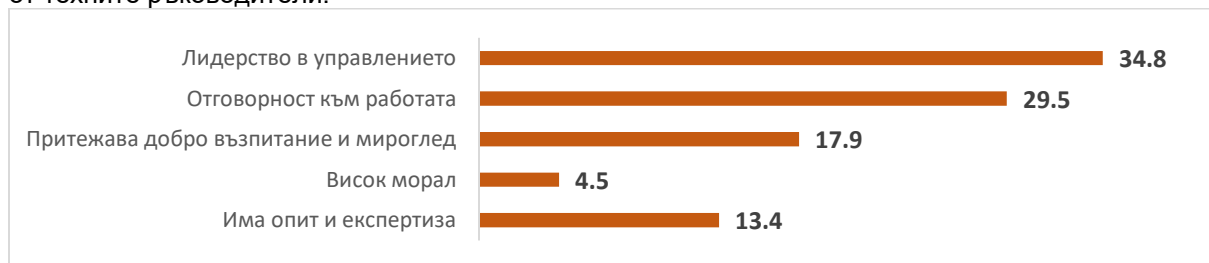


Фигура 9. Стили на ръководство в изследваните лозаро-винарски предприятия. Собствено проучване сред 55 фирмени сътрудници от изследваните предприятия, (%), 2023.

Данните сочат, че според 54.5% от анкетираните фирмени сътрудници в техните предприятия се налага дипломатичен стил на ръководство. Следващ по значение е авторитарния стил на ръководство – 27.3% от анкетираните лица, декларират, че този стил е водещ в техните организации. Едва 9.1% от анкетираните заявяват, че в техните предприятия се налага демократичния стил на ръководство, при който фирменият сътрудник има широка свобода на действие при разрешаване на проблеми в неговата работа.

В следващият модул от въпроси в анкетната карта се стремим да идентифициране основните качества на мениджърите при налагане на избраният от тях стил на ръководство.

На фигура 10 е поместена оценката на фирмените сътрудници относно личностните качества на техните преки ръководители. Резултатите показват, че основно качество, което фирмените сътрудници ценят най-вече в лицето на преките си ръководители е тяхното умения да бъдат лидери в управлението – 34.8% от анкетираните са посочили това качество като притежавано от техните ръководители.



Фигура 10. Оценка личностните качества на мениджърите на лозаро-винарските предприятия. Собствено проучване сред 55 фирмени сътрудници от изследваните предприятия, (%), 2023.

Друга част от анкетираните – 29.5% посочват, че отговорността към работата е едно от качествата, което техните преки ръководители притежават. Освен отговорност към работата, мениджърите в изследваните предприятия проявяват добро възпитание при работа с техните подчинени – 17.9% от анкетираните фирмени сътрудници посочват това качество като важно в работата им с техните ръководители и последните го притежават. Натрупаният опит и експертиза също е посочен като критичен фактор при работата на фирмените сътрудници с техните ръководители. От всички анкетираните – 13.4% заявяват, че техните преки ръководители притежават това качество.

При извършени литературния анализ на мнението на изследователите, относно основните източници на конфликти в стопанската организация стана ясно, че неспазването на принципа на единоначалие, може да се създаде конфликтна ситуация в стопанската организация. Изборът на стил на ръководство е необходимо да бъде ориентиран в спазването на този принцип. От проведеното анкетно проучване става ясно, че в по-голямата част от мениджърите се спазва принципа на единоначалие, 61.1% от анкетираните фирмени сътрудници декларират това като факт.



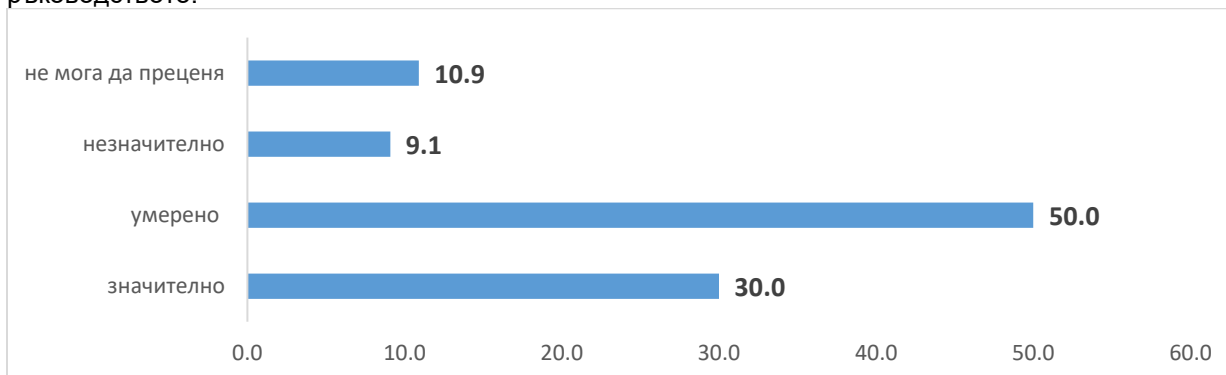
Фигура 11. Спазва ли се принципа на единоначалие от страна на ръководителите в предприятието. Собствено проучване сред 55 фирмени сътрудници от изследваните предприятия, (%), 2023.

При 33.3% от анкетираните сътрудници, заявяват, че стила на ръководство в тяхното предприятия не е подчинен на следването на принципа на единоначалие. И при 5.6% от анкетираните, заявяват че не могат да определят и не изказват компетентно мнение.

Друг фактор, който е част от групата на конфликтогенните фактори е управлението на времето за изпълнение на делегираните задачи. От проведеното анкетно проучване става ясно, че времето за изпълнение на задачите, които прекия ръководител е делегирал е достатъчно – 50% от анкетираните сътрудници имат усещане, че времето е умерено прецизирано като продължителност от страна на техните ръководители (виж фиг. 11). Други 30%, декларират, че времето за изпълнение на делегираните задачи е предостатъчно. Едва 9.1% от анкетираните фирмени сътрудници заявяват, че времето за изпълнение на делегираните задачи е крайно не достатъчно и това води до проблеми и възникване на конфликти в работния екип.

В резултат от извършените лични интервюта са установени следните обобщения и изводи относно стилът на ръководство като фактор, пораждащ конфликти в предприятието:

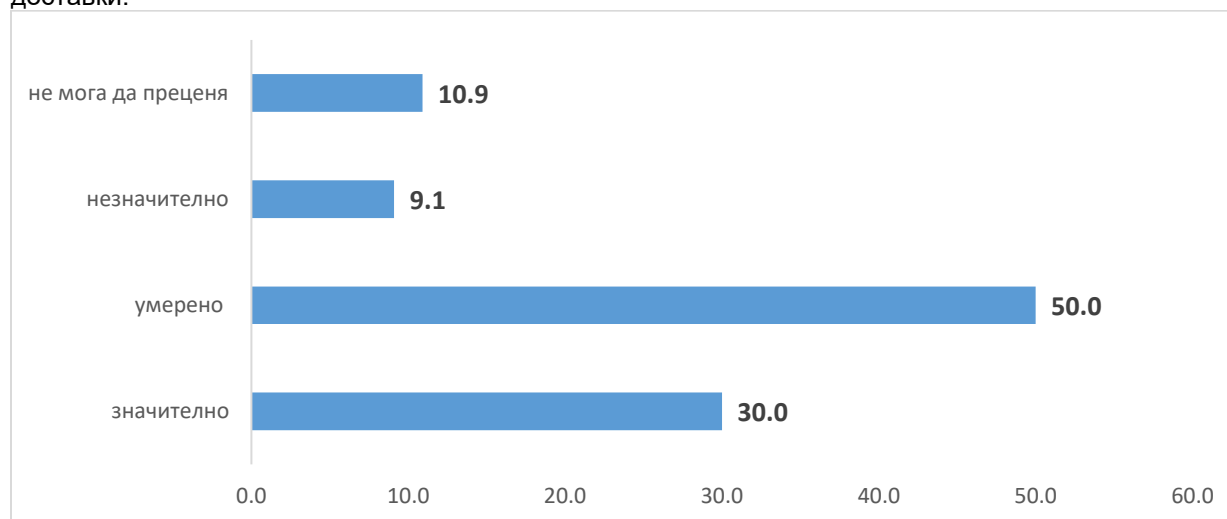
- Неспазването на принципа на единоначалие често води до объркване или до конкуриране на спуснатите задачи от различните преки ръководители, което води до неефективност в работата на фирмените сътрудници и трупането на негативни емоции от създавалата се ситуация;
- Налагането на авторитарен стил на ръководство в една част от изследваните предприятия е причина за неефективна обратна връзка и поляризация на позициите на фирмените сътрудници и преките им ръководители, което налага често първите да „хитруват“ при изпълнение на ежедневните си задължения;
- При част от анкетираните сътрудници се усеща напрежение при изпълнение на ежедневните си задачи, породено от късите срокове на изпълнение на поставените задачи от страна на ръководството.



Фигура 11. Отговори на въпроса „Достатъчно ли е времето за изпълнение на поставените задачи“? Собствено проучване сред 55 фирмени сътрудници от изследваните предприятия, (%), 2023

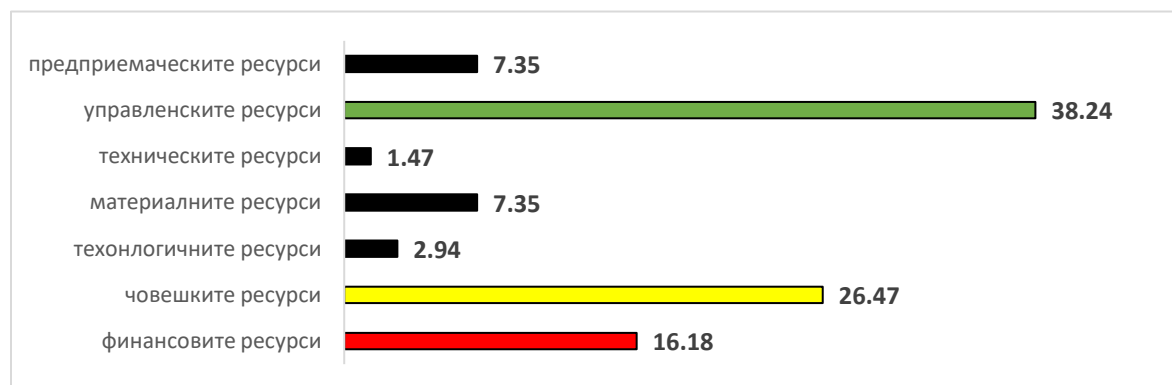
Анализ на оскъдността на ресурсите. Дефицитите по отношение на ресурсната обезпеченост на производството е посочен като един от източници на конфликти в организацията. В тази част на анализа се проследява ресурсната обезпеченост на лозаро-винарските предприятия.

От проведеното анкетно проучване сред 55 мениджъри на лозаров-инарски предприятия, става ясно, че предприятията срещат една умерена оскъдност на ресурсите, използвани в производството – 50% от анкетираните мениджъри, декларират това (виж фигура 12). Други 30% от мениджърите са на мнение, че оскъдността на ресурсите е значителна и те срещат трудности при организиране на производството. Основен фактор за тази ситуация те посочват пандемията от COVID 19, която е прекъснала първоначално доставките, а в последствие и ритмичността на тези доставки.



Фигура 12. Оценка на ресурсната обезпеченост на лозаро-винарските предприятия. Собствено проучване сред 55 мениджъри от изследваните предприятия, (%), 2023.

Следващият въпрос в анкетната карта, цели да се събере информацията относно най-податливите на ограничения ресурси в лозаро-винарските предприятия.



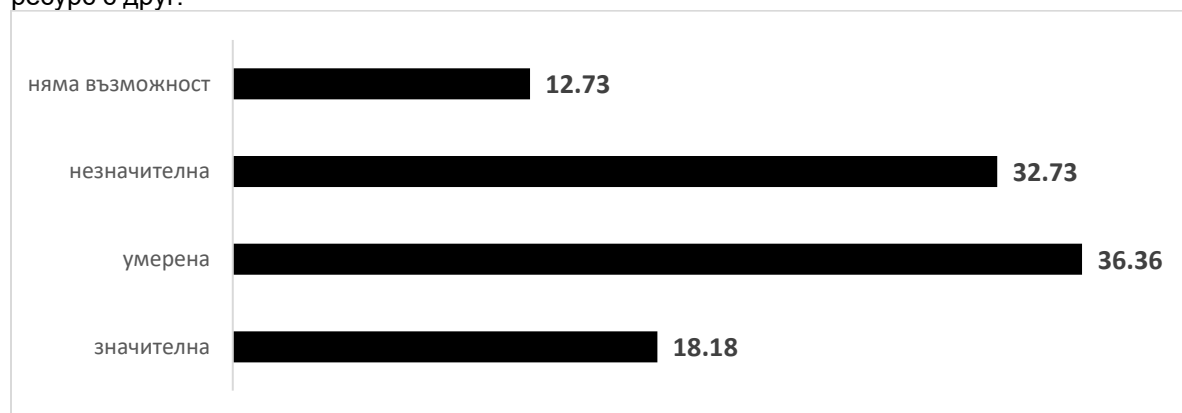
Фигура 13. Оценка за оскъдността на ресурсите по отделни групи в лозаро-винарските предприятия. Собствено проучване сред 55 мениджъри от изследваните предприятия, (%), 2023.

На фигура 13 е показана оценката на мениджърите относно оскъдността на видовете ресурси, ангажирани в производството. Данните сочат, че управленските ресурси са с най-ясно изразена оскъдност в отрасъла – 38.24% от анкетираните мениджъри заявяват това. Освен тях, човешките ресурси е друг силно ограничен ресурс – 26.47% от анкетираните мениджъри декларират, че липсата на персонал им създава трудности в управлението на предприятието. Това налага да се делегират допълнително задачи на персонала, който се претоварва и това дови до множество проблеми и конфликти в работните екипи.

Друг оскъден ресурс са финансите, необходимо за организиране на производството в лозаро-винарските предприятия – 16.18% от анкетираните управленци декларират, че това критичен фактор в техното управление.

Един от начините за справяне с обективната оскъдност на производствените ресурси е тяхната субституция. При липса на един ресурс, мениджъра може да прибегне към използването на алтернативен, стига това да доведе до приемлив ефект.

Всяка една субституция на производствените ресурси се определя от възможностите на технологията, използвана в производството. Според полевого проучване в лозаро-винарските предприятия се използват технологии, които дават възможност на мениджърите за заместят един ресурс с друг.



Фигура 14. Оценка на заместването на един ресурс с друг в производството на лозаро-винарските предприятия. Собствено проучване сред 55 мениджъри от изследваните предприятия, (%), 2023.

От всички анкетирани мениджъри – 36.4% заявяват, че в техното предприятия възможността за замяна на един оскъден ресурс с друг е умерена (виж фиг. 14). Други 18.18% заявяват, че технологията има дава значителна възможност да осъществяват субституция на използваните ресурси. Не е малък и дела на мениджърите, които декларират, че технологията на производство не им дава възможност да заменят един ресурс с друг, което им създава значителни проблеми в обезпечаването на нуждите на производството.

Ясно изразената оскъдност на ресурсите, поражда и конкуренция сред фирмените сътрудници при тяхното усвояване в предприятието. Вътрешната конкуренция по отношение на ресурси много често може да бъде фактор за появата на междугрупови конфликти – конфликти между отделни звена, екипи или отдели в предприятието.



Фигура 15. Оценка на конкуренцията по отношение на разпределение на ресурсите в лозаро-винарските предприятия. Собствено проучване сред 55 мениджъри от изследваните предприятия, (%), 2023.

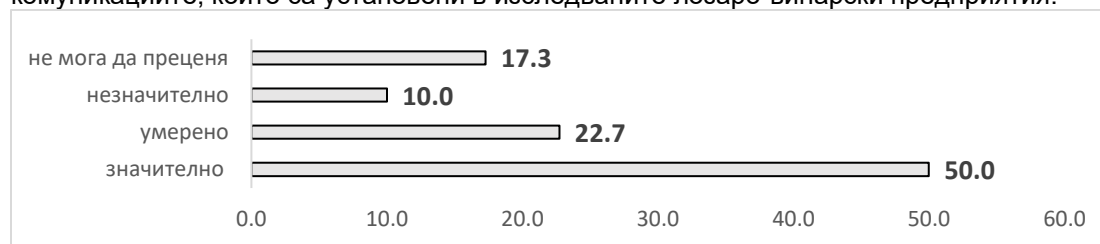
На фигура 15 е поместена оценката на мениджърите относно степента на конкуренция при разпределение на фирмените ресурси. Според 50% от анкетираните мениджъри конкуренцията вътре в предприятията при разпределение на ресурсите е значителна. Други 19.1% заявяват, че конкуренцията е умерена. От данните се вижда, че съществува конкуренция между отделите при разпределение на ресурсите в лозаро-винарските предприятия. Едва 20.9% от анкетираните мениджъри са на мнение, че няма конкуренция при вътрешното разпределение на ресурси в предприятието.

В резултат от извършеният анализ по елемент „оскъдност на ресурсите“ може да се направят следните констатации и изводи:

- В лозаро-винарските предприятия и използват технологии на производство, които дават възможност да се заместват ресурсите. По този начин мениджърите са в състояние да управляват по-гъвкаво ресурсната наличност в предприятията;
- Едни от най-оскъдните ресурси в лозаро-винарските предприятия са управленските и човешките ресурси. Този оскъдност поражда конфликти в изследваните предприятия;
- Съществува осезаема вътрешна конкуренция по отношение на разпределението на ресурсите в лозаро-винарските предприятия. Тази конкуренция определя появата на конфликтни ситуации и кризи в управлението.

Анализ на комуникациите. Както вече беше казано, комуникациите и тяхното изкривяване в стопанската организация поражда условия за появата на конфликти сред фирмените сътрудници. В следващия модул от въпроси в анкетната карта се цели събирането на информация относно ефективността на комуникациите между фирмените сътрудници в лозаро-винарските предприятия.

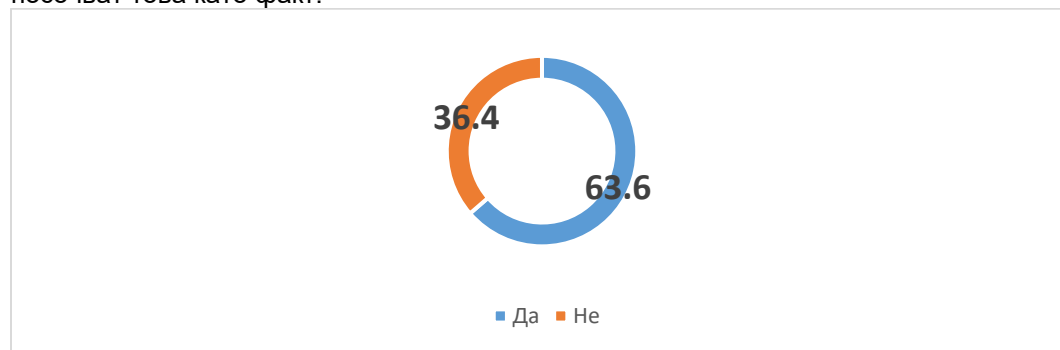
На фигура 16 е дадена оценката на фирмените сътрудници относно ефективността на комуникациите, които са установени в изследваните лозаро-винарски предприятия.



Фигура 16. Оценка на ефективността на комуникациите сред фирмените сътрудници. Собствено проучване сред 55 фирмени сътрудници от изследваните предприятия, (%), 2023.

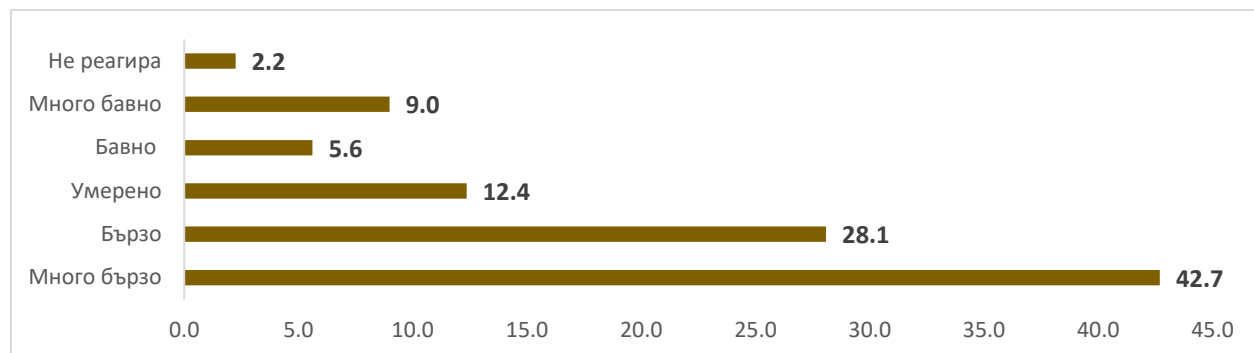
При 50% от анкетираните фирмени сътрудници са наблюдава оценка „значителна“ ефективността на комуникациите в предприятието. При тези предприятия комуникационните мрежи, работят ефективно като появата на шум в комуникационния канал е сведена до минимум. Други 22.7% от анкетираните заявяват, че ефективността в комуникациите е умерена и не води до съществени изкривяване на предадената и приетата информация между отделните екипи, отдели и функционални поделение в предприятието. При 17.3% от анкетираните лица се забелязва, че нямат представа каква е ефективността на комуникационния процес в предприятието.

Друг важен елемент от ефективността на комуникациите в лозаро-винарското предприятие е ефективността на обратната връзка между изпълняващ и този, който делегира задачите. Резултатите от проведеното анкетно проучване показват, че като цяло в лозаро-винарските предприятия съществува ефективна обратна връзка – 63.6% от анкетираните фирмени сътрудници посочват това като факт.



Фигура 17. Отговори на въпроса „Съществува ли ефективна обратна връзка между подчинен и ръководител?“. Собствено проучване сред 55 фирмени сътрудници от изследваните предприятия, (%), 2023.

Един от факторите за ефективна комуникация е скоростта, с която прекия ръководител реагира на проблеми, които неговите подчинени са споделили с него.

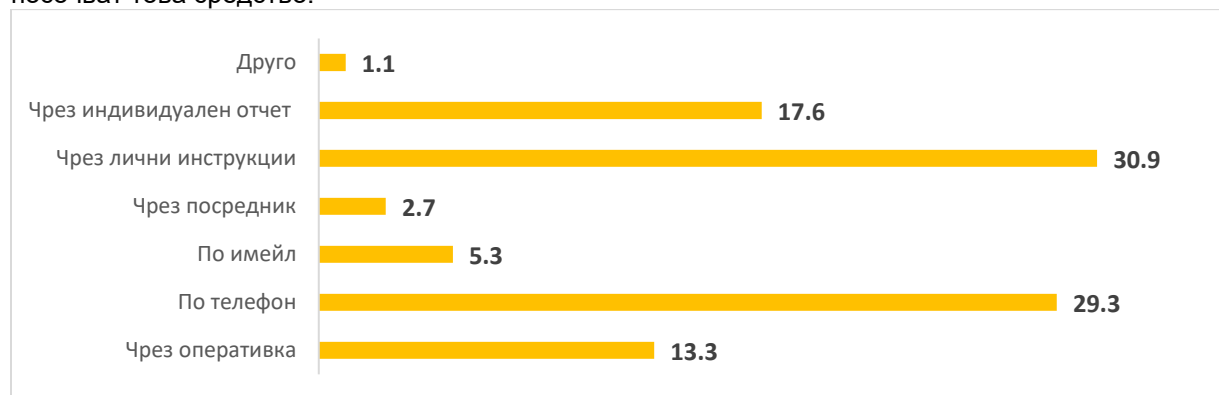


Фигура 18. Оценка на реакцията на ръководителите в комуникацията си със своите подчинени. Собствено проучване сред 55 фирмени сътрудници от изследваните предприятия, (%), 2023.

На фигура 18 е показана оценката на персонала относно реакцията на прекия им ръководител при комуникация с тях. Резултатите доказват, че преките ръководители бързо се отзовават на споделени проблеми от страна на техните фирмени сътрудници – 42.7% от анкетираните лица, посочват че мениджърите реагират много бързо. Други 28.1% декларираят, че мениджърите бързо се отзовават в комуникацията им с тях. Едва 9.0% от анкетираните заявяват, че преките им ръководители реагират много бавно при комуникация с тях.

Следващ фактор, който е анализиран е средствата за комуникация, които се използват от фирмените сътрудници в лозаро-винарските предприятия. На фигура 26 е поместена информацията относно състоянието на този фактор.

Данните сочат, че мениджърите най-често предпочитат да делегират задачи и да комуникират със своите подчинени чрез метода на личните инструкции – 30.9% от фирмените сътрудници заявяват, че по този начин се случва комуникацията в работния екип. Освен личните инструкции, друго предпочитано средство е разговорът по телефон – 29.3% от анкетираните посочват това средство.

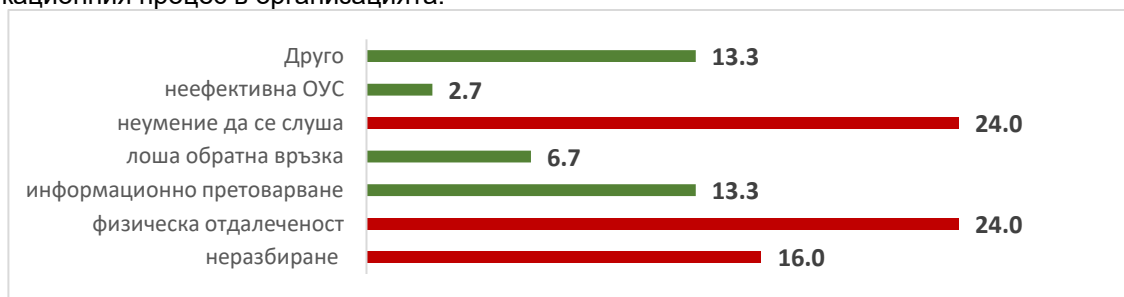


Фигура 19. Средства за комуникация в лозаро-винарските предприятия. Собствено проучване сред 55 фирмени сътрудници от изследваните предприятия, (%), 2023.

Други популярни средства за комуникации са индивидуалните отчети на фирмените сътрудници и оперативката, съответно първото средство се ползва според 17.6% от анкетираните, а второто според 13.3% от анкетираните.

Друг фактор, който е анализиран са бариерите за ефективна комуникация в лозаро-винарските предприятия. На фигура 19 е поместена информацията относно тези бариери. Според анкетираните сътрудници, основните причини които се явяват пречка в комуникацията са физическата отдалеченост, породена от ограничителните мерки в условия на пандемия – 24% от анкетираните изтъкват това и неумението на останалите колеги да слушат - пак 24% от

анкетираните посочват това като факт. Една част от анкетираните (16%) заявяват, че срещат неразбиране в общуването с останалите колеги и смята, че това е значителна бариера в комуникационния процес в организацията.



Фигура 20. Барери възпрепятстващи ефективната комуникация в лозаро-винарските предприятия. Собствено проучване сред 55 фирмени сътрудници от изследваните предприятия, (%), 2023.

От проведеното анкетно проучване относно комуникациите като източник на конфликт можа да се направят следните констатации и изводи:

- Като цяло в лозаро-винарските предприятия съществува ефективна комуникация и рядко този фактор, може да се определи като източник на конфликт между отделните екипи, отдели и подразделения на предприятието;
- Съществува обратна връзка между подчинен и пряк ръководител като по-голямата част от анкетираните заявяват, че тя е ефективна т.е. води до полезни резултати в ежедневната комуникация;
- Използването на подхода на личното инструктиране на фирмените сътрудници е един от основните, които мениджърите в лозаро-винарските предприятия използват преследвайки ефективна комуникация в организацията на работата.

Анализ на организационно-управленската структура. Следващ елемент от аналитичния модел за анализ на конфликтите в лозаро-винарските предприятия е влиянието на ОУС върху честотата на проявление на конфликти в организацията.

На фигура 21 е поместена информацията относно видовете ОУС, които се използват в изследваните предприятия. Данните показват, че най-предпочитана ОУС е тази, която се основава на функционалния принцип – 38.2% от анкетираните фирмени сътрудници посочват този вид, наложил се в тяхното предприятие.



Фигура 21. Оценка на вида ОУС в изследваните лозаро-винарски предприятия. Собствено проучване сред 55 фирмени сътрудници от изследваните предприятия, (%), 2023.

Друга предпочитана форма е линейно-щабната, според 27.3% от анкетираните сътрудници. Освен нея, линейната структура също се определя като доминираща, 23.6% посочват, че този вид ОУС се използва в тяхното предприятие.

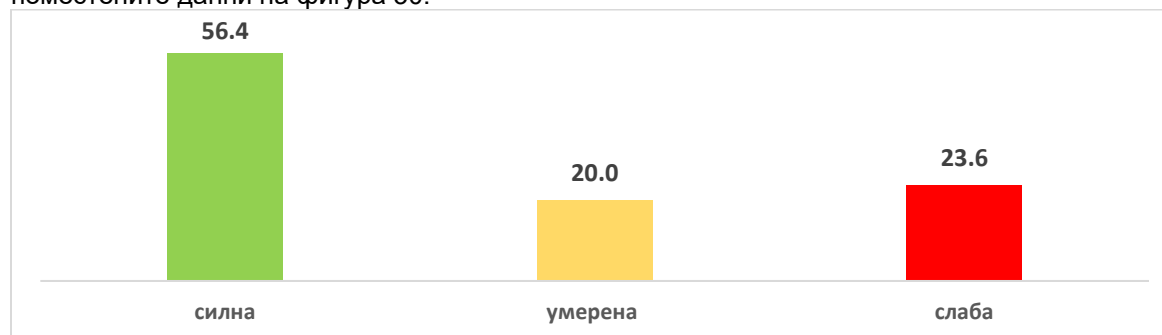
Изборът на ОУС се определя на база целите за развитие на предприятието както и неговата бизнес стратегия. Дали ръководството ще формира и прибягне към точно определен вид или друг зависи от това до колко ефективна ще бъде ОУС при преследване на избраните фирмени цели.

На фигура 22 е дадена оценката на фирмените сътрудници относно принципите, които се използвани при формиране на ОУС в техните предприятия. Според 60% от анкетирани лица, функционалния принцип е този, който основно е заложен в ОУС. Други 27.3% заявяват, че тяхното управление се базира на продуктивния принцип. Едва при 1.8% от анкетирани предприятия се работи на проектен принцип. Тези данни доказват, че лозаро-винарските предприятия в по-голямата част са сложни структури за управление и затова е необходимо техните ОУС да се базират на функционалния принцип.



Фигура 22. Принципи на основаване на ОУС в лозаро-винарските предприятия. Собствено проучване сред 55 фирмени сътрудници от изследваните предприятия, (%), 2023.

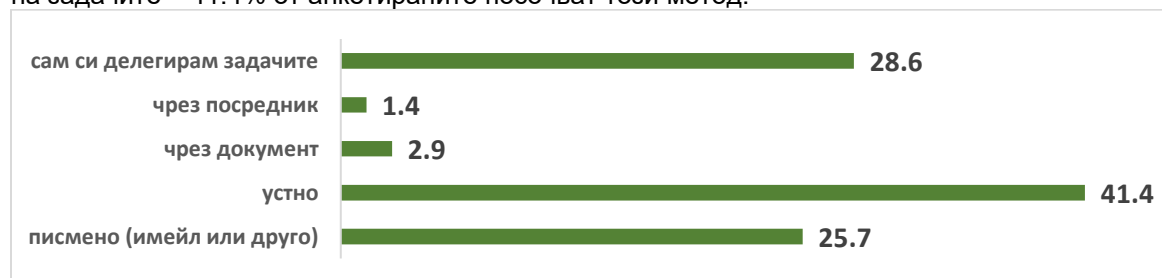
Освен, че функционалния принцип е водещ в ОУС на лозаро-винарските предприятия, силната концентрация на власт във висшия ешалон на управление е факт. Това се вижда от поместените данни на фигура 30.



Фигура 23. Оценка относно степента на централизация на власт във висшето ръководство. Собствено проучване сред 55 фирмени сътрудници от изследваните предприятия, (%), 2023.

От всички анкетирани фирмени сътрудници, 56.4% заявяват, че съществува силна централизация на власт във висшето ниво на управление на предприятието. Други 23.6% са на мнение, че съществува слаба концентрация на власт във висшето ниво на управление в предприятието.

Друг важен аспект на ОУС е как се делегират задачите сред фирмените сътрудници. На фигура 24 е дадена информацията относно начина на делегиране в лозаро-винарските предприятия. От представената информация се вижда, че делегирането основно се случва чрез устно възлагане на задачите – 41.4% от анкетирани посочват този метод.

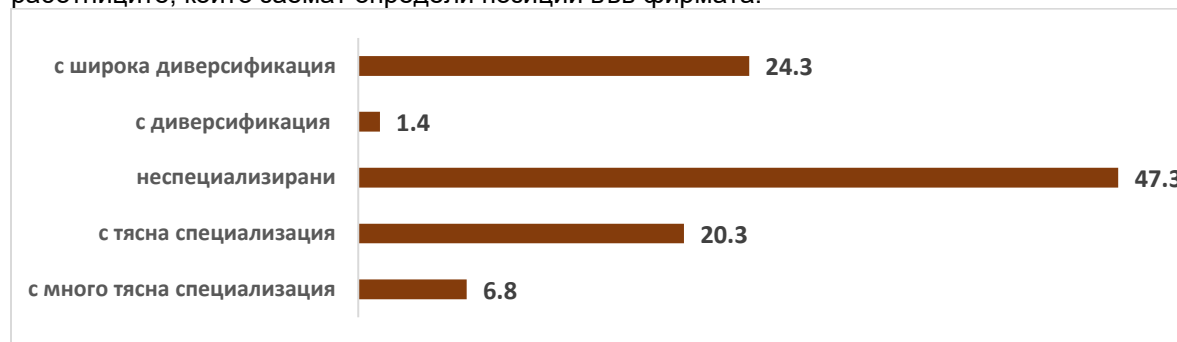


Фигура 24. Начини за делегиране на задачите сред фирмените сътрудници. Собствено проучване сред 55 фирмени сътрудници от изследваните предприятия, (%), 2023.

Една не малка част от фирмените сътрудници имат свободата сами да делегират своите задачи – 28.6% от анкетираните са посочили това като опция в анкетната карта.

От всички анкетирани, 25,7% заявяват, че делегирането става писмено чрез имейл или друг вид документ/средство.

Друг важен елемент, обект на анализ в полето на ефективността на ОУС е изискванията към работниците, които заемат определени позиции във фирмата.



Фигура 15. Изискванията относно специализацията на работниците, които се трудят в предприятията. Собствено проучване сред 55 фирмени сътрудници от изследваните предприятия, (%), 2023.

На фигура 25 е показана информацията относно изследвания фактор. Според поместените данни в ОУС на предприятията основно се назначават и участват лица, които се определят като неспециализиран персонал – според 47.3% от общо анкетираните. Широката диверсификация на уменията на наетите работници също един от често срещаните елементи в ОУС на изследваните предприятия – 24.3% заявяват, че такива специалисти работят като техни колеги. При 20.3% от анкетираните фирмени сътрудници се забелязва, че се отбелязали отговора „с тясна специализация“ т.е. тясноспециализираните кадри не са чак толкова търсен персонал в изследваните предприятия.

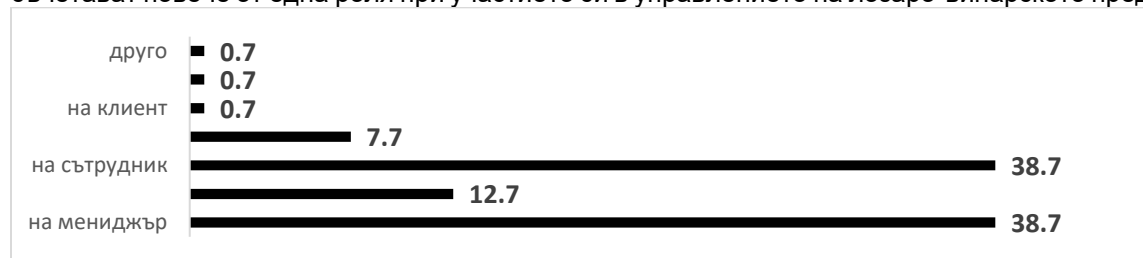
От извършеният анализ относно наложените ОУС в изследваните предприятия може да се дефинират следните изводи:

- Най-предпочитана ОУС в лозаро-винарските предприятия е функционалната, която дава възможност да се привличат различни функционални специалисти и по този начин да се постигне по-висока ефективност от управлението на персонала и на предприятието като цяло. Тази структура относително съблюдава принципа на единоначалие и дава предпоставки за поява на конфликти;
- Съществува силна концентрация на власт в ръцете на висшите мениджъри, което силно ангажира тяхната роля да бъдат ефективни както по отношение на стратегическото управление на предприятието, така и по отношение на неговото оперативното управление. Това е предпоставка за изкривяване на обратната връзка между подчинен и ръководител и може да бъде фактор, ограничаващ организационното развитие на предприятието;
- В по-голямата част от изследваните предприятия се предпочита наемането на персонал с широка специализация, което също може да бъде проблем по отношение на изпълняването на различни по характер и сложност задачи.

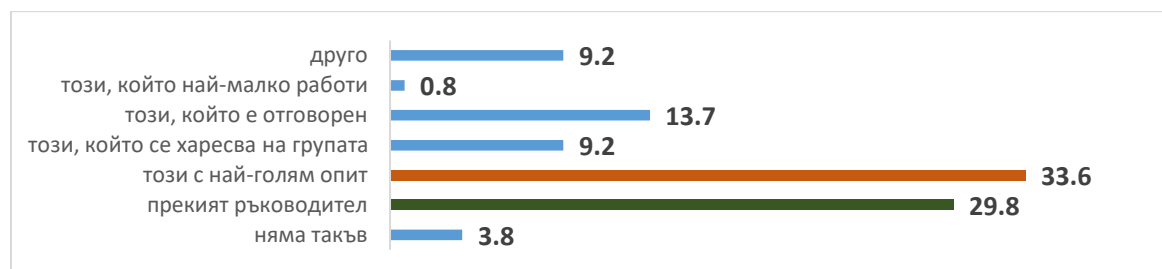
Анализ на груповата динамика . Груповата динамика е следващият елемент в аналитичния модел за идентифициране на източниците на конфликти в лозаро-винарските предприятия. Тук са анализирани основните характеристики на груповата динамика на екипите, които работят в изследваните предприятия като – роли, норма на управляемост и лидерство. В изследването на тези фактори са привлечени както фирмените сътрудници, така и мениджърите на лозаро-винарските предприятия.

Според данните на фигура 26, 38.7% от анкетираните лица, играят ролята на мениджър и още толкова на фирмен сътрудник. Други 12.7% от анкетираните лица се явяват собственици (или

съсобственици) на лозаро-винарското предприятие. Една част от анкетираните – 0.7% заявяват, че съчетават повече от една роля при участието си в управлението на лозаро-винарското предприятие.



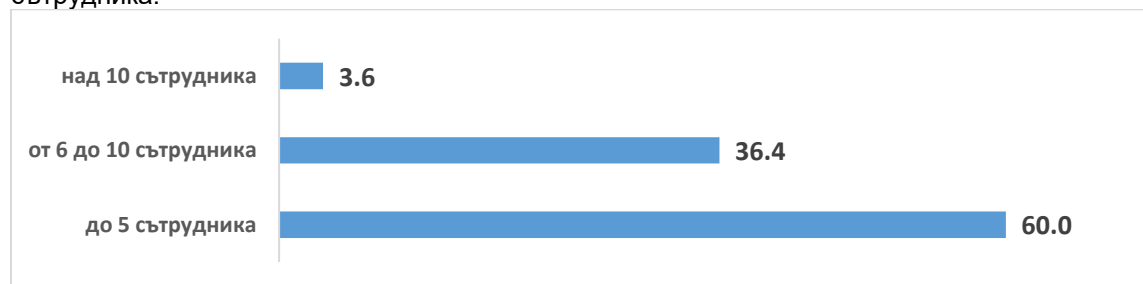
Фигура 26. Роли, които изпълняват анкетираните лица в лозаро-винарските предприятия. Собствено проучване сред 110 фирмени служители от изследваните предприятия, (%) 2023.



Фигура 27. Роля на лидер в екипите. Собствено проучване сред 110 фирмени служители от изследваните предприятия, (%) 2023.

На фигура 27 са поместени резултатите от анкетното проучване относно идентифицирането на лидера в работния екип или организацията като цяло. Според данните става ясно, че лидерът е този който има най-голям опит сред останалите в работния екип – 33.6% от анкетираните лица заявяват това. Не малка част споделят, че лидера се определя в лицето на техния пряк ръководител – 29.8% заявяват това. Други 13.7% заявяват, че разпознават като лидер, колегата който е най-отговорен в ежедневно изпълнение на задачите. Едва 9.2% от анкетираните посочват, че признават за лидер този, който им харесва има харизмата да бъде такъв.

Нормата на управляемост също е критичен фактор, който може да бъде източник на конфликти в изследваните предприятия. Според данните на фигура 35, броят на сътрудниците в един екип е до 5, 60% от анкетираните заявяват това. Следват екипите с численост от 6 до 10 фирмени сътрудника.



Фигура 28. Норми на управляемост в работните екипи. Собствено проучване сред 110 фирмени служители от изследваните предприятия, (%) 2023.

Може да се направят следните изводи от анализа на тази част от анкетата:

- В лозаро-винарските предприятия ролята на собственик се съчетават с тази на управленец. Това е предпоставка за постигане на по-висока ефективност от управлението на предприятието стига лицето да има необходимите познания, опит и интерес за развитие;
- Преките ръководители се определят като най-опитни и персонала разпознава в тяхно лице лидер, който следват.
- В по-голямата част от изследваните предприятия числеността на работните екипи е до 10 фирмени сътрудника, като по този начин се търси сплотеност в изпълнението на задачите.

Анализ на системата за контрол. Контролът е един от основните инструменти на мениджърите да измерват направените отклонения от набелязаните цели за развитие на предприятието. При слаб контрол от страна на ръководство, служителите лесно се изкушават да разходват ресурсите неефективно при изпълнение на делегираните задачи. От друга страна при съществуващ свръх контрол, персонала може да се капсулира в своето поведение и да се изгуби ефективната обратна връзка между ръководители и сътрудник. Друг негатив от прекомерният контрол е спадът в мотивацията на фирмените сътрудници да проявяват инициативи за справяне с проблеми както и все по-голям дял от своето служебно време всички служители ще заделят за осъществяване на контрол. Ефективността на контрола изисква постигане на баланс между свободата да се вземат решения и грижата за неотклонение на предприятието по пътя на преследване на поставените цели. Всички тези фактори, може да са причина за появата на конфликти в предприятието, породени от установената система за контрол.

На фигура 29 е поместена информацията относно предпочитаните средства за осъществяване на контрол в изследваните лозаро-винарски предприятия.

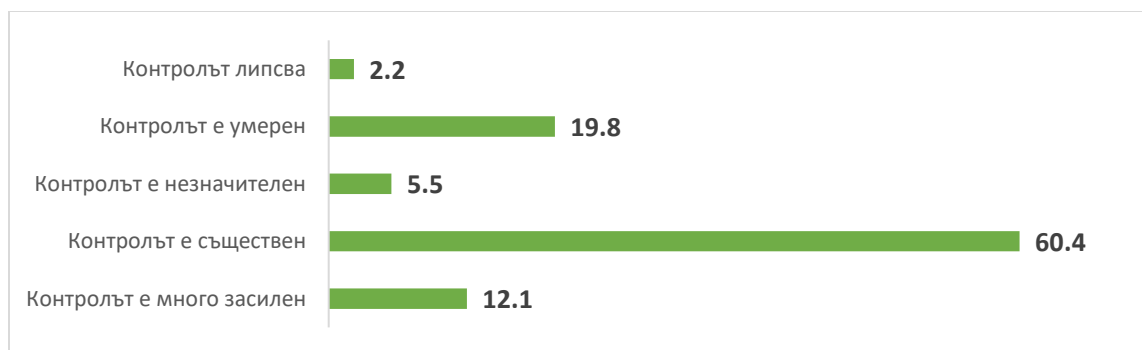


Фигура 29. Средства за осъществяване на контрол в предприятията. Собствено проучване сред 110 фирмени служители от изследваните предприятия, данните са в %, на този въпрос е възможно да се посочат повече от един отговор в анкетата, 2023.

Данните ясно показват, че предпочитаният подход за осъществяване на контрол от страна на мениджърите е чрез пряко наблюдение на работата на фирмените сътрудници – 30% от анкетираните служители, разпознават това като основно средство за контрол. Друг популярен метод за контрол е чрез отчитане на фактически достигнатите резултати на всеки един фирмен сътрудник да се осъществява контрол – 32.7% от анкетираните лица, посочват това като факт в тяхната организация. Друг често използван метод за осъществяване на оперативен контрол в изследваните предприятия е отчет чрез писмени доклади и справки за извършена работа от страна на фирмения сътрудник – 25.5% от общо анкетираните.

Един от основните фактори, оказващи влияние върху ефективността от контрола в предприятието е числеността на сътрудниците в отделните екипи или отдели. В над 95% от изследваните предприятия, нормата на управляемост не надвишава 10 човека персонал.

На фигура 30 е показана оценката на фирмените сътрудници, относно степента на контрол в техните организации. Над 60% от анкетираните служители заявяват, че контролът в тяхното предприятия и в частност на тяхното работно място е съществен и това ги респектира така, че да изпълняват качествено делегираните задачи. Други 12.1% от анкетираните заявяват, че контролът е много засилен и съществен, което те изтъкват като фактор в тяхната ефективна работа. Едва 2.2% от анкетираните служители заявяват, че контролът в тяхното предприятия липсва, което говори за старание на мениджърите по отношение на изпълнението на тази важна управленска функция.



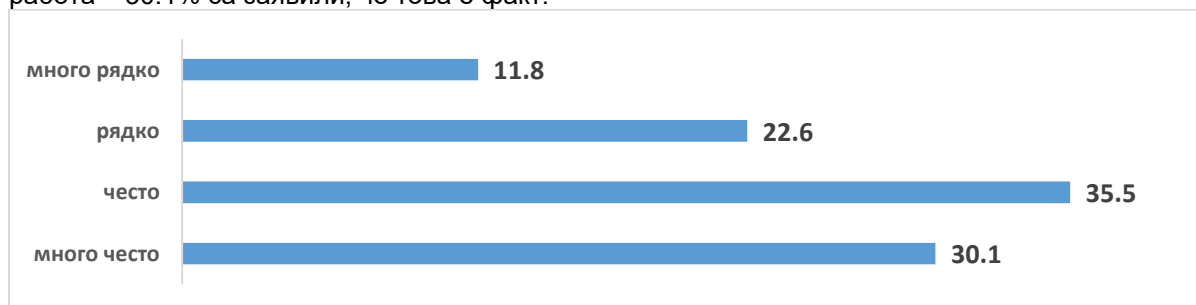
Фигура 30. Ниво на контрол в изследваните предприятия. Собствено проучване сред 110 фирмени служители от изследваните предприятия, данните са в %, на този въпрос е възможно да се посочат поведе от един отговор в анкетата), 2023.

По отношение на прилагането на ефективен контрол в изследваните предприятия може да се обобщат следните изводи:

- Основни подходи за прилагане на контрол в лозаро-винарските предприятия са прякото наблюдение на фирмените сътрудници и отчитане от тяхна страна на фактически достигнатите резултати;
- В лозаро-винарските предприятия съществува съществен контрол върху дейността на фирмените сътрудници, което ги мотивира ефективно да работят на работното си място.

Анализ на появата на конфликти. Чрез редица въпроси включени в анкетната карта сме се стремели да придобием информация относно честотата на поява на конфликти в изследваните лозаро-винарски предприятия както и да проследим какви функционални и дисфункционални последици се проявяват.

На фигура 31 е показана оценката на анкетираните служители относно честотата на проява на конфликти в организацията. Според 35.5% от анкетираните служители появата на конфликти на работното място е често срещано явление през работната седмица. Един съществен дял от анкетираните служители декларира, че появата на конфликти е много често явление в тяхната работа – 30.1% са заявили, че това е факт.



Фигура 31. Оценка относно появата на конфликти на работното място. Собствено проучване сред 110 фирмени служители от изследваните предприятия, данните са в %, на този въпрос е възможно да се посочат поведе от един отговор в анкетата), 2023.

Едва 11.8% от анкетираните заявяват, че много рядко попадат в конфликт със свои колеги през времето на тяхната работа в предприятието.

На фигура 32 е дадена информацията относно видът на проявления конфликт на работното място. Според 47.3% от анкетираните служители, в техните предприятия преобладават междугруповите конфликти като конфликтите между отделните екипи или отдели във фирмата. Други 40.9% заявяват, че конфликтът, в който попадат е от междуличностен характер т.е. между тях и техни колеги в службата. Едва 11.8% декларира, че преминали през вътрешно-личностен конфликт.



Фигура 32. Вид на проявления конфликт. Собствено проучване сред 110 фирмени служители от изследваните предприятия, (%), 2023.

Освен честотата на проявление и вида на конфликта в анкетното проучване е проследено и типа поведение, което следват служителите в конфликтна ситуация.



Фигура 33. Типове поведение на служителите при попадане в конфликтна ситуация. Собствено проучване сред 110 фирмени служители от изследваните предприятия, (%), 2023.

От всички анкетирани лица, 40.9% заявяват, че при попадане в конфликтна ситуация търсят съдействие от страна на техния пряк ръководител за справяне с конфликта (фигура 40). Една не малка част от служителите избират да не срещат своя опонент, докато не затихне конфликтът – 35.5% от анкетираните. Други 17.3% от фирмените сътрудници си избират просто на момента да не правят нищо и да не обръщат внимание на конфликтната ситуация, като се надяват че с времето тя ще премине.

Повече от 90% от анкетираните служители в лозаро-винарските предприятия заявяват, че негативните последици от появата на конфликти доминират от функционалните като цяло. Според 55.6% от анкетираните фирмени сътрудници са на мнение, че изпитват отчасти тези негативни ефекти от конфликти на работното място и те им пречат да бъдат ефективни в изпълнение на делегираните задачи. Други 33.3% декларираят, че негативните ефекти от конфликтите им влияят значително в работата с останалите колеги (виж фиг. 34).



Фигура 34. Усещане на негативни емоции в условията на конфликт. Процентно разпределение на получените отговори. Собствено проучване сред 110 фирмени служители от изследваните предприятия, (%), 2023.

По отношение на проявата на конфликти в лозаро-винарските предприятия може да се констатира и обобщат следните изводи:

- Появата на конфликти в лозаро-винарските предприятия е често срещано явление, над 60% от анкетираните служители заявяват, че попадат в конфликтна ситуация;
- Доминиращи са конфликтите от междугрупов характер – това са конфликти между отделните работни колективи, екипи, отдели и подразделения в лозаро-винарските предприятия;
- Ръководството играе централна роля при разрешаване на избухналите конфликти сред фирмените сътрудници. Ясно се открояват негативните последици по честите конфликти в лозаро-винарските предприятия, което определя важността на ръководителите ефективно да управляват конфликтите.

v. ИЗВОДИ

Чрез проведените анкетни проучвания и лични интервюта с фирмените сътрудници, са идентифицирани следните фактори, оказващи системно влияние върху появата на конфликти в лозаро-винарските предприятия:

1. При анализ на мотивацията на персонала, критични фактори за поява на конфликти са:

- Недостатъчно заплащане за свършената работа. Значителна част от анкетираните работници, смятат, че заплащането не отговаря на положените усилия от тях и ръководството не дава адекватна оценка за свършената от тях работа;
- Честите промени в оперативните цели и задачи, които те трябва да следват и изпълняват.
- Разминаване на очакванията на персонала относно трудовото възнаграждение и полученото такова. Това при равни други условия определя по-ниска мотивация за работа в предприятието;
- Конкурирането между отделните специалисти в предприятието за ресурси, с които да изпълнят делегираните задачи, поражда често конфликти и негативни емоции;
- Стилът на ръководство не е адекватен на средата, в която се развиват фирмените сътрудници и екипите. Фирмените сътрудници, посочват като факт, че техните преки ръководители не ги подкрепят.

2. Може да се обобщат следните изводи по отношение на моралните норми на фирмените сътрудници в лозаро-винарските предприятия:

- По-голямата част от персонала подкрепя решенията на ръководството и следват системно мисията на организацията;
- Рядко се нарушава добрият тон и всички се стремят да се държат професионално при възникнали конфликти от различно естество;
- Моралните норми на фирменият сътрудник са подчинени на груповата норма, което определя и поведението на индивида в групата.

3. Може да се обобщат следните изводи относно стилът на ръководство като фактор, пораждащ конфликти в предприятието:

- Неспазването на принципа на единоначалие често води до объркване или до конкуриране на спуснатите задачи от различните преки ръководители, което води до неефективност в работата на фирмените сътрудници и трупането на негативни емоции от създавалата се ситуация;
- Налагането на авторитарен стил на ръководство в една част от изследваните предприятия е причина за неефективна обратна връзка и поляризация на позициите на фирмените сътрудници и преките им ръководители, което налага често първите да „хитруват“ при изпълнение на ежедневните си задължения;
- При част от анкетираните сътрудници се усеща напрежение при изпълнение на ежедневните си задачи, породено от късите срокове на изпълнение на поставените задачи от страна на ръководството.

4. В резултат от извършения анализ по елемент „оскъдност на ресурсите“ може да се направят следните констатации и изводи:

- В лозаро-винарските предприятия и използват технологии на производство, които дават възможност да се заместят ресурсите. По този начин мениджърите са в състояние да управляват по-гъвкаво ресурсната наличност в предприятията;
 - Едни от най-оскъдните ресурси в лозаро-винарските предприятия са управленските и човешките ресурси. Този оскъдност поражда конфликти в изследваните предприятия;
 - Съществува осезаема вътрешна конкуренция по отношение на разпределението на ресурсите в лозаро-винарските предприятия. Тази конкуренция определя появата на конфликтни ситуации и кризи в управлението.
- 5. От проведеното полево проучване относно комуникациите като източник на конфликт може да се направят следните констатации и изводи:**
- Като цяло в лозаро-винарските предприятия съществува ефективна комуникация и рядко този фактор, може да се определи като източник на конфликт между отделните екипи, отдели и подразделения на предприятието;
 - Съществува обратна връзка между подчинен и пряк ръководител като по-голямата част от анкетираниите заявяват, че тя е ефективна т.е. води до полезни резултати в ежедневната комуникация;
 - Използването на подхода на личното инструктиране на фирмените сътрудници е един от основните, които мениджърите в лозаро-винарските предприятия използват преследвайки ефективна комуникация в организацията на работата.
- 6. От извършеният анализ относно наложените ОУС в изследваните предприятия може да се дефинират следните изводи:**
- Най-предпочитана ОУС в лозаро-винарските предприятия е функционалната, която дава възможност да се привлечат различни функционални специалисти и по този начин да се постигне по-висока ефективност от управлението на персонала и на предприятието като цяло. Тази структура относително съблюдава принципа на единоначалие и дава предпоставки за поява на конфликти;
 - Съществува силна концентрация на власт в ръцете на висшите мениджъри, което силно ангажира тяхната роля да бъдат ефективни както оп отношение на стратегическото управление на предприятието, така и по отношение не неговото оперативно управление. Това е предпоставка за изкривяване на обратната връзка между подчинен и ръководител и може да бъде фактор, ограничаващ организационното развитие на предприятието;
 - В по-голямата част от изследваните предприятия се предпочита наемането на персонал с широка специализация, което също може да бъде проблем по отношение на изпълняването на различни по характер и сложност задачи.
- 7. Може да се направят следните изводи от анализа на груповата динамика в изследваните предприятия:**
- В лозаро-винарските предприятия ролите на собственик се съчетават с тази на управленец. Това е предпоставка за постигане на по-висока ефективност от управлението на предприятието стига лицето да има необходимите познания, опит и интерес за развитие;
 - Преките ръководители се определят като най-опитни и персонала разпознава в тяхно лице лидер, който следват.
 - В по-голямата част от изследваните предприятия числеността на работните екипи е до 10 фирмени сътрудника, като по този начин се търси сплотеност в изпълнението на задачите.
- 8. По отношение на прилагането на ефективен контрол в изследваните предприятия може да се обобщят следните изводи:**
- Основни подходи за прилагане на контрол в лозаро-винарските предприятия са прякото наблюдение на фирмените сътрудници и отчитане от тяхна страна на фактически достигнатите резултати;
 - В лозаро-винарските предприятия съществува съществен контрол върху дейността на фирмените сътрудници, което ги мотивира ефективно да работят на работното си място.
- 9. По отношение на проявата на конфликти в лозаро-винарските предприятия може да се констатира и обобщат следните изводи:**

- Появата на конфликти в лозаро-винарските предприятия е често срещано явление, над 60% от анкетираните служители заявяват, че попадат в конфликтна ситуация;
- Доминиращи са конфликтите от междугрупов характер – това са конфликти между отделните работни колективи, екипи, отдели и подразделения в лозаро-винарските предприятия;
- Ръководството играе централна роля при разрешаване на избухналите конфликти сред фирмените сътрудници. Ясно се открояват негативните последици по честите конфликти в лозаро-винарските предприятия, което определя важността на ръководителите ефективно да управляват конфликтите.

VI. СТРАТЕГИЧЕСКИ АНАЛИЗ НА ФАКТОРИТЕ И ДЕФИНИРАНЕ НА МОДЕЛ ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИТЕ В ЛОЗАРО-ВИНАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Стратегически анализ на източниците на конфликти в лозаро-винарските предприятия.

Чрез този анализ се стремим да докажем или отхвърлим издигнатите за проверка статистически хипотези и по този начин да се докаже основната теза на дисертационния труд.

На фигура 35 е дадена обобщена оценка на 55 експерти, оценяващи източниците на конфликти в изследваните лозаро-винарски предприятия. Според получените данни основните фактори, пораждащи конфликт в изследваните предприятия са: (1) стилът на ръководство – оценен с 670 точки. Според експертите стилът на ръководство е най-често срещания фактор, пораждащ конфликти в работните колективи. Според експертната оценка, мениджърите не се съобразяват със средата и налагат стил на ръководство, който демотивира персонала и ги противопоставя; (2) ограничеността на ресурсите е друг критичен фактор, който поражда конфликти в лозаро-винарските предприятия – оценен е с 645 точки.

Според експертите основни подходи (възможности) за справяне с честата поява на конфликти в изследваните предприятия са следните фактори: (1) мотивацията на персонала и (2) стилът на ръководство. Първият фактор е оценен с най-висока оценка, съответно 808 точки, а вторият с 557 точки.

фактор резултат	Мотивация	Етика и морал	Стил на ръководство	Ограниченост на ресурсите	Комуникиране	Вид организационна структура	Групова динамика	Система за стимулиране на персонала	Система за контрол	Σ
Мотивация		58	55	33	5	2	5	1	6	165
Етика и морал	165		91	38	41	37	155	11	11	549
Стил на ръководство	135	109		84	88	44	89	22	99	670
Ограниченост на ресурсите	102	115	101		31	41	56	98	101	645
Комуникиране	55	10	11	9		39	66	10	33	233
Вид организационна структура	0	25	33	36	22		71	25	29	241
Групова динамика	155	58	90	45	25	2		23	35	433
Система за стимулиране на персонала	110	94	87	41	33	25	32		33	455
Система за контрол	86	33	144	39	30	59	29	75		495
Σ	808	444	557	292	270	247	498	264	341	

Фигура 35. Обобщена матрица за оценка на източниците на конфликти в лозаро-винарските предприятия. Източник: собствено проучване – обобщена оценка от 55 експерти (фирмени сътрудници). Използвана скала за оценка: 0 – няма значение; 1- слабо значение; 2 – силно значение; - 3 много силно значение

Чрез използването на подходи, методи и инструменти за ефективно мотивиране на персонала, мениджърите в изследваните предприятия могат да избегнат честата поява на

конфликти на първо място. Чрез прилагането на адекватен стил на ръководство на второ място, могат да се минимизират конфликтите в работните екипи в изследваните предприятия. Основни пречки за повишаване на мотивацията на персонала са – ограничеността на ресурсите, с които разполагат мениджърите (този фактор е оценен с 115 точки в колона „Етика и морал“). Тази ограниченост на ресурсите поражда и е основна причина за опортюнистично поведение сред работните екипи (етика и морал, като фактор с най-голямо влияние е оценен с 165 точки в колона „Мотивация“).

Чрез коригиращата матрица се прецизира експертната оценка, относно източниците на конфликти и потенциала на организацията за справяне с конфликти. Тази матрица е дадена на фигура 36.

Според коригиращата матрица, основни източници на конфликт в лозаро-винарските предприятия се определят следните фактори:

- (1) Ограничеността на ресурсите – оценени с максимален брой точки от страна на експертите, съответно 59 точки;
- (2) Етиката и морала на фирмените сътрудници – оценени с 35 точки;
- (3) Стилът на ръководство – оценен с 33 точки;
- (4) Комуникациите – са на последно място, оценени с 25 точки.

Според експертите, тези 4 фактора са основните причинители на конфликти в изследваните лозаро-винарски предприятия.

	Източник на конфликт	Потенциал на организацията
Мотивация	10	45
Етика и морал	35	20
Стил на ръководство	33	22
Ограниченост на ресурсите	59	1
Комуникиране	25	20
Вид организационна структура	11	44
Групова динамика	25	30
Система за стимулиране	10	45
Система за контрол	5	50

Фигура 36. Коригираща матрица, относно факторите, определящи се като източник на конфликти и потенциал на предприятието (обобщена матрица от 55 анкетирани експерта). Скала за оценка: 0 –НЕ; 1 – ДА.

Като източник на организацията за справяне с конфликтите се определят следните 5 фактора (подредени по степен на значимост според получената оценка):

- (1) Системата за контрол в предприятието - този елемент е оценен в коригиращата матрица с 50 точки;
- (2) Мотивацията на персонала – оценен с 45 точки;
- (3) Системата за стимулиране на персонала – също с оценка 45 точки;
- (4) Организационно-управленската структура – оценена с 44 точки;
- (5) Груповата динамика – получена оценка – 30 точки.

Получената експертна оценка в коригиращата матрица се валидира чрез статистическия метод хи-квадрат анализ.

Според проведения статистически анализ системни източници на конфликти в изследваните лозаро-винарски предприятия са:

- (1) Етиката и морала на фирмените сътрудници. При тестването на тази хипотеза се доказва, че етиката и морала системно влияят върху появата на конфликти в работните екипи. Според стойността на коефициента на Крамер – 0,146 силата на връзката между изследваните фактори е слаба;
- (2) Стилът на ръководство. При тестването на тази хипотеза се доказва, че стилът на ръководство системно влияе върху появата на конфликти. Според стойността на коефициента на Крамер – 0,254 силата на връзката между изследваните фактори е слаба;

- (3) Ограничеността на ресурсите. При тестването на тази хипотеза се доказва, че оскъдността на ресурсите системно влияе върху появата на конфликти. Според стойността на коефициента на Крамер – 0,741 силата на връзката между изследваните показатели е силна.

Таблица 2. Резултати от проверка на статистическите хипотези. Източник: собствена.

Източник на конфликт в лозаро-винарското предприятие	Нулева хипотеза	Алтернативна хипотеза	Коефициент на Крамер	Доказана хипотеза
Мотивация	Мотивацията не влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	Мотивацията влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	0,146	Нулева хипотеза
Етика и морал	Етиката и морала на фирмените сътрудници не влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	Етиката и морала на фирмените сътрудници влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	0,254	Алтернативна хипотеза
Стил на ръководство	Стильт на ръководство на мениджърите не влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	Стильт на ръководство на мениджърите влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	0,583	Алтернативна хипотеза
Ограниченост на ресурсите	Ограничеността на ресурсите не влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	Ограничеността на ресурсите влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	0,741	Алтернативна хипотеза
Комуникиране	Комуникациите в предприятието не влияят системно върху появата на конфликти сред персонала	Комуникациите в предприятието влияят системно върху появата на конфликти сред персонала	0,596	Нулева хипотеза
Вид ОУС	Видът ОУС не влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	Видът ОУС влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	0,355	Нулева хипотеза
Групова динамика	Груповата динамика на екипите не влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	Груповата динамика на екипите влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	0,521	Нулева хипотеза
Система за стимулиране на персонала	Системата за стимулиране на персонала не влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	Системата за стимулиране на персонала влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	0,632	Нулева хипотеза
Система за контрол	Системата за контрол на персонала не влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	Системата за контрол на персонала влияе системно върху появата на конфликти в предприятието	0,587	Нулева хипотеза

Останалите фактори не се доказват като източници на конфликт в изследваните лозаро-винарски предприятия и могат да се тълкуват като потенциал за справяне с конфликтите в работните екипи. Тези фактори са следните:

- (1) Комуникирането – този фактор не влияе системно върху появата на конфликти в организацията. Според стойността на коефициента на Крамер – 0,596 силата на връзката между изследваните фактори е силна;

- (2) ОУС - този фактор не влияе системно върху появата на конфликти в организацията. Според стойността на коефициента на Крамер – 0,355 силата на връзката между изследваните фактори е умерена;
- (3) Груповата динамика - този фактор не влияе системно върху появата на конфликти в организацията. Според стойността на коефициента на Крамер – 0,521 силата на връзката между изследваните фактори е силна;
- (4) Системата за стимулиране на персонала - този фактор не влияе системно върху появата на конфликти в организацията. Според стойността на коефициента на Крамер – 0,632 силата на връзката между изследваните фактори е силна;
- (5) Система за контрол - този фактор не влияе системно върху появата на конфликти в организацията. Според стойността на коефициента на Крамер – 0,587 силата на връзката между изследваните фактори е силна;

Карта на стратегическите решения		Възможности			
		Създаване на умения за управление на конфликтите	Налагане на стратегически подход в управлението на конфликтите чрез тяхната профилактика	Налагане на стратегически подход в управлението на конфликтите чрез насърчаване на тяхното възникване	Сума на експертните оценки
ПОТЕНЦИАЛ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА	Мотивиран персонал	285	311	11	607
	Ефективна комуникация	205	277	31	513
	Рационална и ефективна ОУС	281	299	22	602
	Въздействаща групова динамика	110	201	88	399
	Ефективна система за стимулиране на персонала	196	185	81	464
	Ефективна система за контрол	91	188	6	285
					2870
ВЪПРОСИ ЗА КОНФЛИКТИ В	Наличие на нисък морал и компрометирана етика	121	156	11	288
	Неадекватен стил на ръководство	139	195	33	367
	Ограниченост на ресурсите	209	55	89	353
	Вътрешна конкуренция за достъп до ресурси	11	305	178	494
	Неспазване на принципа на единомислие	32	206	121	359
	Къси срокове за изпълнение на задачите	10	68	31	109
	Недостиг на управленски ресурси и персонал	19	93	155	267
	Сума на експертните оценки	1711	2539	857	2297

Фигура 37. Карта на стратегическите решения за управление на конфликтите в лозаро-винарските предприятия. Източник: сума от индивидуалните експертни оценки на 110 експерта.

Профилиране на стратегии за управление на конфликтите в лозаро-винарските предприятия. Всяко стратегическо управление започва с дефиниране на стратегическите цели, целеполагането е генезисът на ефективното стратегическо управление, което се изисква за управление на конфликтите в лозаро-винарските предприятия. Идентифицираните проблеми в областта на управлението на конфликтите могат да бъдат преодоляни чрез активното включване на заинтересованите страни в разрешаването им. Чрез приложението на картата на стратегическите решения се идентифицират стратегическите цели в управлението на конфликтите и се начертават основните рамки на приложимите стратегии за управление на тези конфликти.

На фигура 37 е поместена експертната оценка на 110 експерта относно потенциала на лозаро-винарските предприятия за управление на конфликтите, източниците на конфликти както и възможностите за тяхното разрешаване. От експертната оценка се вижда, че потенциала на предприятията за управление на конфликтите преобладава над източниците за тяхната поява – този потенциал е оценен с 2870 точки (която е по-голямата стойност от оценката на източниците на конфликти, оценени с 2237 точки).

Основните фактори, които определят потенциала на предприятията за управление на конфликтите са – (1) високо-мотивираният персонал да се справя с конфликти (този фактор е оценен с 607 точки, последна колона в матрицата) и (2) рационалната и ефективна организационно-управленска структура (оценена с 602 точки). Реализирането на набелязаните възможности основно ще се осъществява чрез тези два фактора. В червеният сектор на матрицата, в който се оценяват факторите – източници на конфликти, експертите са идентифицирали следните критични фактори – (1) неадекватен стил на ръководство – оценен с 367 точки и (2) ограниченост на ресурсите – оценен с 353 точки.

Картата на стратегическите решения е полезен инструмент, чрез който се търсят определени възможности, чрез които могат да се разрешат конфликтите в изследваните предприятия от една страна, а от друга да се идентифицират факторите, базисните нужди на предприятията за реализирането на тези възможности. Според експертите най-атрактивни възможности са следните – (1) прилагане на стратегически подход за управление на конфликтите в предприятията, чрез ефективна профилактика и превенция – тази възможност е оценена с най-висока оценка от респондентите - а именно 2539 точки. Следващата по приоритет възможност е създаването на умения в мениджърите за управление на конфликтите (тази възможност е оценена със 1711 точки от експертите).



Фигура 38.. Дърво на стратегическите цели. Източник: на база получената агрегирана експертна оценка в картата на стратегическите решения.

Друг полезен резултат от приложението на картата на стратегическите решения е, че чрез нея може да се установят стратегическите цели, чрез които да се определи обективна и рационална стратегия за управление на конфликтите в лозаро-винарските предприятия. На фигура 38 е показано дървото на стратегическите цели, резултат от експертната оценка, изразена в картата на стратегическите решения. Според тази оценка стратегията за управление на конфликтите в лозаро-

винарските предприятия трябва да се базира на идеята, управлението да е съсредоточено в профилактиката на конфликтите и чрез този подход да се минимизира появата на конфликти и съществени кризи в междуличностните взаимоотношения. Реализирането на тази глобална цел изисква да се изпълнят следните три стратегически цели:

- **Създаване на умения за управление на конфликтите.** Чрез обучение и тренинг се цели изграждането на умения в мениджърите за управление на конфликтите и за провеждане на политики по превенция и профилактика;
- **Формиране на проактивен стил на ръководство, чрез който да се управлява промяната като подход за управление на конфликтите.** Избягването на конфликти изисква ефективен мониторинг на конфликтогенните фактори и при поява на симптоми да се осъществи организационна промяна, чрез която организацията да се адаптира към новите реалности;
- **Рационализиране на организационно-управленската структура чрез въвеждане на принципа на единоначалие.** Чрез следването на този принцип няма да се допуска честа проява на конфликти на база заплитането на различните вериги на команди, които са създадени в предприятието.

В рамките на посочените стратегически цели, изборът на стратегия се базира на това: доколко стратегията трябва да бъде достъпна и понятна за персонала, зает в предприятието и за заинтересованите страни? В теорията и практиката за управление на конфликтите може да говорим за четири разбирания, имащи отношения към проблема, а именно:

- (1) Стратегията е **ежегодният отчет на мениджмънта за състоянието на предприятието**. Стратегията се разбира като разработка, предназначена за заинтересованите страни и анализираща състоянието на конфликтогенните фактори в средата. Чрез редакции и PR-експерти, тази стратегия представя средата като благоприятна за развитието на организацията.
- (2) Стратегията е разработка за **идентифициране на финансовите потребности** дали са в съответствие с фирмените цели (формулиране на финансовата рамка за управление на конфликтите). Тогава обикновено стратегията се разработва от финансовите аналитици в предприятието и тя е по-обстоятелствена и разобличаваща. Представя по-точна информация, адресирана към инсайдерите, а също към най-значимите заинтересовани страни. Запазва се обаче принципът за представяне на организацията в нейното възможно най-добро състояние. Стратегията има за цел да убеди, че се разработват разумни и перспективни насоки за профилактика на конфликтите в предприятието.
- (3) Стратегията е **разработка за висшия мениджмънт как да управлява неизбежните конфликти**. Това е документ, в който се анализират в дълбочина критични фактори, с които се сблъсква предприятието, и е адресиран до екипа от висши мениджъри, за които се предполага, че участват в разработката и вземането на стратегически решения и отговарят за тяхното изпълнение. Тъй като лидерът на компанията се нуждае от подкрепата на тези лица, информацията в този документ е необходимо да бъде с позитивно послание.
- (4) Стратегията за управление на конфликтите е **стратегия „за“ и „на“ лидера** – последният е решаващата фигура за развитие на груповата динамика в посока минимизиране на конфликтите сред работните колективи в предприятието. Трябва да се има предвид, че колкото и комуникативен и съпричастен да е стилът на управление на лидера, винаги в организацията съществуват маркери от неговия начин на мислене, които другите сътрудници не възприемат.

VII. ПУБЛИКАЦИИ РЕЗУЛТАТ ОТ ДИСЕРТАЦИОННОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

1. Stavreva, An. (2022). Nature and role of conflicts in the management of business enterprises. Journal of Bio-Based Marketing, vol.1, 2022, 5-22
2. Stavreva, An. (2023). Strategic conflict management in business organizations. Journal of Bio-Based Marketing, vol. 3, 2023, 22 - 34
3. Stavreva, An. (2024). Interaction between leadership style and staff motivation as a source of conflict in wineries of Bulgaria, vol.1, 2024, 5-1

VIII. ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В резултат на извършеното дисертационно изследване може да се формулират **следните приноси**:

- Изяснена е същността на конфликтите и тяхната роля в стратегическото управление на лозаро-винарските предприятия;
- Формулирана и обоснована е обективна методологическа рамка за анализ и оценка на източниците на конфликти в лозаро-винарските предприятия;
- Анализирани са източниците на конфликти в лозаро-винарските предприятия в България;
- Предложена е стратегия за управление на конфликтите в лозаро-винарското предприятие, както и са отправени конкретни препоръки за ефективно управление на конфликтите в изследваните предприятия.