



ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ И ГЕНЕРАЦИОННИ РАЗЛИЧИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Иванка БАНКОВА¹, Васил ПАВЛОВ²

¹ Катедра Администрация, управление и политически науки, Варненски свободен университет, Варна, България. E-mail: bankova.v@gmail.com

² Катедра Администрация, управление и политически науки, Варненски свободен университет, Варна, България. E-mail: vasilfpavlov@gmail.com

JEL M12

Резюме

Ключови думи:

генерационни различия, иновативни подходи, управление на организационни конфликти

В условията на постоянни промени, развитие на знания, технологии, иновации и пандемия възникват нови предизвикателства с конфликтен характер, често породени и от различията между поколенията. Възрастовите особености нерядко оказват негативно въздействие върху дейността на организациите, мотивацията, задържането и развитието на служителите, в много по-голяма степен днес, отколкото в миналото. Посочените особености често се явяват проконфликтен агент при функционирането на организационните структури. Предизвикателство пред мениджърите е и прилагането на иновативни подходи при управлението на конфликти и генерационни различия в организациите.

© 2020 Икономически университет – Варна

Цитиране: БАНКОВА, Ив., ПАВЛОВ, В. (2020) Иновативни подходи при управление на конфликти и генерационни различия в организацията. *Известия. Списание на Икономически университет – Варна*. 64 (4). с. 351 – 365.

Въведение

Безспорен е фактът, че организацията е социална система, която формира определена общност със специфична структура, състав и общи цели. Успешното функциониране на организационната структура налага тя да бъде отворена към промените на средата и да е способна на своевременни действия при въз-

предизвикателства. Едно от големите предизвикателства е управлението на различията и, особено, на различията между поколенията. Неотчитането на вижданията по отношение стила на работа, начина на мислене, индивидуалните ценности и интереси, възможностите за развитие и пр. обикновено има дългосрочен негативен ефект за организацията.

1. Конфликтологични особености на съвременните организации

Важен елемент на социалната обществена система в условията на противоречия, глобализиран свят и пандемия, предизвикана от COVID-19, продължава да бъде организацията като структура. Тя свързва и координира поведението на хора с умения и компетентности в различни типове дейности. Включва ги в единен работен процес, в който не само се решават изпълнителски задачи, но и се създават условия за развитие на членовете на организацията. В среда на непосредствено общуване могат да се представят първоначалните възгледи на хората в организацията, да се формират мнения, да се изградят навици, да се изиявят възможности, да се утвърди репутацията на членовете и на самата организация. (Кубратов 2007, с. 206)

Специфично за организациите е, че са система, която се отличава с уникалност и индивидуалност, която се формира от споделени устойчиви социални норми на взаимоотношения и навици, морални и духовни ценности, символи и стремежи, както и от стремеж за постигане на специфични корпоративни цели. Съвременните организации функционират в мултикултурна среда, в условия на непрекъснати промени, на трансформация на социалната среда. Огромно предизвикателство пред всички общества е световното разпространение на епидемията, причинена от COVID 19, предизвикала пандемия. В резултат на пандемията повечето държави членки на Европейския съюз въвеждат строги мерки, повечето от които засягат работните места. Организациите, независимо от предмета им на дейност са засегнати от кризата, което поставя изпитание пред всички слоеве на обществото.

Ефективните поликултурни организации имат създадени социални практики, основани на сътрудничество при решаване на възникващите проблеми, на свързаност на ценностните системи, а не на грубо налагане на ценности. Предполага се, че членовете на организацията се асоциират с общите цели независимо от индивидуалните си потребности, свързани със системата на заплащане, възможностите на личностно и кариерно развитие, както и особеностите, породени от различни културни и възрастови предубедености.

Организацията не е само производствено-технологично обединение на хора и средства за производство по пътя за постигане на някакъв резултат (цел). Тя не е и колектив от работници (служители), които обединяват своите усилия в развитието на производството (дейността), които вземат активно участие при решаването на социално-икономическите проблеми. Организацията е специфична съвкупност от хора, в която членовете ѝ са обединени от условно определени контакти и отношения. Според Паунов (2011) организацията е термин, който може да означава най-малко три неща: „подреденост (наличие и степен на нехаос); процес на създаване на тази подреденост и институция.” (Паунов 2011, с. 17)

Взаимовръзките и отношенията в организацията се създават не само при изпълнението на служебните задачи, а и под въздействие на реалните условия и фактори на живота – политически, икономически, психологически, нравствени, семейни и др. Предполага се, че членовете на организацията споделят общи ценности, интереси, норми, принципи и т.н. независимо, че понякога те не съвпадат с техните лични ценности, норми и т.н. Възникващите трудности по пътя за отстояване на приетите ценности и реализиране на нужните потребности, интереси, цели и очаквания обострят противоречията между отделните личности, социални групи и генерации в организацията. Това създава напрежение и критични ситуации, изпълнени с конфронтация и съзнателно противоборство, което е предпоставка за възникване на противоречия и конфликти. В постоянно променящата се социално-икономическа среда и чести кризисни ситуации от съществено значение за успешното функциониране на организацията е преодоляването на различията и успешното управление на възникващите организационно-управленски конфликти. (Банкова 2019, с. 26)

Конфликтът в организацията е открита форма на сблъсък на противоречиви ценности и интереси, възникващи в процеса на взаимодействие между членовете на организацията при решаване на проблеми от служебно и/или от лично естество. Конфликтът може да се разглежда като особено психично състояние на участниците в него. Това състояние обикновено се характеризира с напрежение, стълкновение, единоборство, съперничество. То е следствие от сблъсъка на осъзналите непримиримия характер на своите интереси участници в конфликта. (Димитров, ДВ. 2005, с. 29)

Отсъствието на конфликт е признак за структурна и динамична симетрия на отношенията между елементите на организационната структура, което е предпоставка за статични отношения и липса на реални взаимоотношения, което е признак за липса на живот в организацията. Намирането на баланс между

конфликтността и безконфликтността в организационната система само по себе си е иновативен подход в социалното управление, който дава възможност, чрез прилагането на конструктивни способности, за успешно управление и разрешаване на организационно-управленски конфликти, особено по отношение на възрастовите различия. (Банкова 2019, с. 33)

Развитието на организацията като социална система е повлияно от два основни фактора – вътрешен и външен. Вътрешната среда е особенният климат и неповторимата система от взаимоотношения, които изграждат организацията като общност, като обединение на хора, които са насочили действията си за постигане на определена цел. Вътрешните причини се свързват основно с процесите на цялостна промяна на философията на общественото развитие. Външните фактори се отнасят до стратегическата ориентация на държавата, както и от социалните и икономически ефекти от глобализацията. (Андонова 2012, с. 80)

Организационният конфликт се предшества от социално напрежение в колектива, като най-общо то може да бъде провокирано при следните обстоятелства, които имат характер на вътрешни предпоставки:

- осъзнаването от голяма група членове на колектива, че очевидно са нарушени принципите за социална справедливост и показване на готовност за влизане в конфликт, без значение под каква форма;

- представяне от само себе си на обективния характер на социалните отношения и субективния характер на поведението на участниците в тези отношения. На ниво организация проявлението на напрежение е съпроводено с отклонение от нормалните отношения на сътрудничество, които са специфични качествени характеристики на социалните отношения в процеса на работа на организацията;

- нарушение на нормалните отношения и неадекватно изпълнение на задачите, особено при взаимодействие между членовете на организацията. (Банкова 2019, с. 26-27)

Не с по малка сила на въздействие са и външните предпоставки, които обикновено са свързани с политическите, законодателните и икономическите промени на национално и международно ниво. Развитието на глобализацията като основен процес на съвременното води до множество проблеми, които оказват влияние върху всички обществено-икономически и организационни системи. Такива са:

- политически и социално-икономически проблеми – предотвратяване на войните, устойчиво развитие на световното общество, нов модел на икономическо развитие;

- екологични, енергийни, суровинни, продоволствени и проблеми на световния океан;
- социални проблеми – демографски, международни, религиозни и културни, на здравеопазването и образованието, социална изолация;
- научни проблеми – усвояване на космоса, глобално затопляне, дългосрочно прогнозиране;
- проблеми от смесено естество – военни и регионални конфликти, престъпност, тероризъм, технологични аварии, стихийни бедствия, пандемии;
- провали в глобалното управление.

Развитието на съвременната свръхсимволна икономика се съпътства и от други опасни явления – разместване на цели етноси и непрекъсната миграция. Днес почти няма държава в света, която да не се е опитала да обедини различните етноси, които я населяват в „единна сплав”. Развитието на знанието, технологиите и иновациите създават предизвикателства пред организациите с предстоящ ефект. Но това, което е силно осезателно днес, е задълбочаващата се пропаст между отделните поколения. Различията са толкова изострени и динамични, че капацитетът на работната среда е недостатъчен, за да интегрира многообразието от интереси на все по-трудното разбирателство между генерациите служители. Работното място не принадлежи на едно поколение, въпреки че на някои мениджъри би им се искало да е така. Всяко ново поколение има свои виждания, ценности и очаквания, които не се вписват в традиционните модели на управление. Докато преди години по-старите поколения успяват да наложат своите разбирания на по-младите, в съвременните условия се наблюдава обратна зависимост. (Томов 2020)

Явни конфликтни индикатори са високото ниво на напрежение в екипа, понижената работоспособност и като резултат – ниски и/или некачествени ефекти от извършената работа, неудовлетворителни финансови показатели, влошаване на взаимоотношенията с партньори и клиенти, понижаване на имиджа на организацията и т.н. На практика конфликтът винаги има някакви външни проявления и не може да остане скрит. Според Стоянова (2014) в не малко организации конфликтът е модел на поведение на участващите страни, модел в който се открояват разпределението на ролите, последователността на събитията, начините на изразяване на възгледите и ценностните ориентации, мотивацията и формите на отстояване на интересите (пари, собственост, власт, образование, работа, дом, сигурност или всички заедно) на участващите страни.

Обикновено организационно-управленските конфликти се проявяват между членовете на управляващата организация, ръководителите и изпълнителите.

Съществуват на две равнища: хоризонтални – между функциите, отделите и групите и вертикални – между различните йерархични нива. Възникват в основния състав и различните звена на организационната система по повод на целите, методите и средствата на организационно-управленската дейност, както и от резултатите и последиците от изпълнението на задачите.

Банкова (2019) поддържа тезата, че специфична особеност, свързана с възникването на организационни конфликти, е йерархичната структура на длъжностите в организациите и делегирането на права от висшестоящото ръководство към по-низшето. Всяка власт, дори и делегираната, има тенденция за самостоятелно увеличение на правата си, от което е възможно да възникнат противоречия и конфронтации с висшестоящите, водещи до открит сблъсък. В същото време самата йерархична структура на управление на организацията изисква едностранна отговорност на по-ниските звена пред по-висшите, което нерядко води до административен произвол и създаване на конфликтно напрежение.

Възникващите конфликти в организациите могат да се развият както в негативен, така и в позитивен план. Негативните ефекти се изразяват в девалвация на нормите, ценностите и добрите отношения, на които се е основавала организацията, дезинтеграция на нейните формирования и изпадане в дисфункционално, кризисно състояние и дори до разпадане на организационната структура.

Позитивните резултати се проявяват във възможността за разрешаване на дълго премълчавани или negliжирани проблеми, обикновено провокирани от стила на ръководство, от неудовлетвореността на служителите, свързана с методите на работа, възможностите за развитие, получаваното възнаграждение и пр. Според Банкова (2019) конфликтът е индикатор, който показва осъзнаване на необходимостта от предприемане на подходящи мерки за подобряване дейността на организацията. Така създаването на напрежение стимулира прехода към нова организация на работа, съобразена с променената ситуация на външната и/или вътрешната среда. Михайлова (2016) отбелязва, че конфликтът може да насърчи търсенето на нови методи на работа и да помогне за преодоляване на инертността и самодоволството в организацията. В този смисъл може да бъде средство за насочване на усилията за постигане на желаното състояние и резултати.

Поведението на организационните звена отразява както напрежението между тях, така и желанието за постигане на оптимално съответствие между взаимозависимостта и автономността, между сътрудничеството и конфронтацията. Поведението на служителите може да се определи от отношението им към баланса на напрежението в техните взаимоотношения – нагласите да си сътруд-

ничат или да се конкурират. Желанието за намиране на оптимален баланс между противоположностите и различията предполага взаимодействие, взаимосвързаност, динамично равновесие – което само по себе си създава напрежение. Ако се наруши постигнатият баланс, поведението може да стане агресивно, прекалено толерантно, а понякога апатично. Организационната структура може да си позволи нарушаване на този баланс и допускане на възникване на конфликтни ситуации, в повечето случаи обаче нито ръководителите, нито служителите се възползват от тази възможност, тъй като предпочитат да запазят създадените отношения, които имат характер както на сътрудничество, така и на конкуренция. Също така те предпочитат овладени конфликтни ситуации и ненарушен баланс на напрежение, особено в случаите, когато връзката между организационните структури съдържа както взаимна зависимост, така и самостоятелност. (Банкова 2019, с.37)

Според Уилям Мастенбурк (1996) „смесената” природа на отношенията сама по себе си не създава трудности за разбиране, но все още не са намерени точни термини за нейното изразяване. Безспорно е, че отношенията между хората са смесени и разнородни и че често фокусът е отправен към категориите: „Съревнование или сътрудничество”. Термините, с които могат да се концептуализират тези явления са „динамично равновесие”, „баланс”, „дилема”, „парадокс”, „баланс на напрежението”, „полярност” и др. Те изразяват характерното родство и сходство на „сътрудничество и конкуренция”. Независимо че не са абсолютно точни, е препоръчително да се използват при изясняване на същността на проблемите за успешното управление на организационно-управленските конфликти, особено в случаите на генерационни различия и кризисни ситуации.

2. Социални практики при идентифициране на индивидуалните различия, породени от възрастови особености

Индивидуалните различия оказват влияние върху поведенческите реакции в разнообразието на ситуации в социалната и в професионалната среда. До скоро акцент на управлението беше обособяването на индивидите в групи, днес феноменологичният подход дава възможност личността да се описва като уникална и автономна индивидуална биосоциална система, състояща се от характерни за даден индивид личностни характеристики. Организацияте, в които служителите се различават по начин на мислене, вземане на решения, комуникативни умения, организираност и емоционалност, креативност и иновативност често превъзхождат много свои конкуренти, в които служителите реагират

сходно, мислят и вземат еднотипни решения и процесите са строго контролирани и предсказуеми. Многообразието от хора е бизнес богатство, състоящо се от човешкия капитал на различни генерации, богат опит, компетентности и умения, разнообразие от иновативни и креативни подходи за развитие. (Карадашева 2019)

Различията между поколенията се задълбочават и нерядко се стига до остро противопоставяне, конфликти и дори до кризисни сътресения, особено в период на промени и ускорено технологично развитие. Първите 20 години на 21 век, се характеризират с голямо разнообразие и динамичност между поколенията, които нерядко са фактор за възникване на конфликти с негативен ефект върху дейността на организацията. Успешното развитие на процесите и дейностите поражда необходимостта от трансформиране на управленското въздействие чрез адаптиране и диференциране на влиянието, съобразно многообразието от служителите в организацията. Постигането на баланс в управлението на човешкия фактор и превенцията на конфликтите могат да бъдат успешни при съобразяване с индивидуалните характеристики на поколенията, както и с религия, етнос култура, пол, сексуалност, физически и психически индивидуални черти.

Изброените особености могат да бъдат с постоянен и променлив характер и могат да имат ефект на конфликтни предпоставки, като силата им на въздействие и проявление може да бъде различна в зависимост от териториалното разположение и спецификата на дейност на конкретната организационна структура, както и от многообразието на човешките ресурси в организацията. Днес в повечето организационни структури четири/ пет различни поколения служители полагат усилия да работят съвместно. Практиката показва, че дистанцията между поколенията се задълбочава и често е в основата на множество междуличностни, делови и организационни конфликти. Особено днес, в условията на пандемия, разделението между поколенията може да навреди и на продуктивността и ефективността на организацията, на мотивирането и задържането на хората в много по-голяма степен, отколкото в миналото. Известно е, че в периоди на промени и ускорено технологично развитие, генерационните различия са задълбочени значително и нерядко водят до кризи и конфликти в организацията.

Според Томов (2020) поколенията са групи от хора, които са родени в един и същ отрязък от време, с относително идентични възгледи, обща културна и ценностна система. Всяко поколение се формира от икономическите условия и семейна среда, от културно-социалните фактори на обществото, в което израства, както и от технологиите, които съпътстват достигането на неговата зрялост. Споделената обща история, доминиращите ценности, личностни образи и моде-

ли на поведение, икономическите и културни условия на хората, живели в един исторически период, оформят специфични черти в тях. Приема се, че тези черти характеризират поколенческата личност. Характерните особености на поколенческата личност не са строго персонализирани. Те са по-скоро социални и се проявяват не толкова в личния живот, а в социалната и организационна среда, като влияят на възприятията, нагласите и социалното общуване.

На практика в съвременния делови живот в повечето организации съвместно работят представители поне на четири поколения, а това създава колоритна и сложна среда за изпълнение на служебните задачи. Генерационните особености и поколенческите различия се разграничават по демографските характеристики на хората, както следва: родените в периода от 1923 до 1945 г. са от т.нар. „silent generation“, родените в периода 1946 – 1964 г. са от поколението „Г“, наречено още „baby boomers“, родените в периода 1965-1980 г. са от поколението „Х“, а родените в периода 1981-1997 г. са от поколението „У“, наречени още „милениали“, следва предпоследното поколение „Z“ на родените през 1998-2011 г. (Карадашева 2019)

Поколението „Г“ – израснали по времето на „желязната завеса“ и плановата икономика, това е поколението на традиционалистите. Характерно за тях е висока дисциплинираност, чувство за отговорност и издръжливост. Те обичат правилата, социално активни и отдадени на работата, но не са гъвкави и креативни. Лоялни са към екипа, организацията, институцията и ръководителите. Но не са динамични и по-трудно се адаптират към новите условия. Предпочитат да работят в екип. Недоверчиви са към предприемачеството и стопанския риск, скептични към обучението, ценят опита и професионализма, яснотата и морала в отношенията, консервативни, колективът и обществото имат превес над личността, влияят се от традиционни материални стимули, морални отличия и признание, изпитват удоволствие от постигането на положителен резултат.

Поколението Х – характерно за това поколение е „мога – искам“, това са хора с готовност за промяна. Формирали са мирогледа си в условия на икономически преходи, кризи и сътресения. Хората от това поколение са трудолюбиви, отдадени на упорита работа и индивидуален успех, лоялни. Изграждат кариерата си постепенно, движат се в една посока. Глобално информирани са, имат неформални възгледи и самостоятелност. Поели са много социални ангажменти и разполагат с малко свободно време, амбициозни, стремят се към сигурност, стабилни високи доходи, авторитет и висок професионален статус, отговорност и власт над другите. Стремят се да правят добро впечатление и да влияят на мнението на другите, готови на компромис с ценностите си, ако това им носи

материални доходи, популярност и авторитет. Подходящи са за по-монотонна работа с много и качествено изпълнени детайли.

Покोलение Y – специфично за това поколение е „заслужавам“, те са склонни да отричат традициите, обикновено имат високо самочувствие и потребност да бъдат забелязани. Високо ценят технологиите, тъй като те им дават възможност максимално да улеснят живота си. Те са динамични, адаптивни и гъвкави. Не признават опит и квалификации, обичат да работят със свои темпове. Хората от това поколение отчитат голям поток от информация и нестабилна външна професионална среда. Притежават високо ниво на техническа грамотност и предпочитат работа в области с високи доходи. Развиват се едновременно в различни области, лесно се адаптират и се стремят към нови знания. Залагат на сигурна кариера, а не на сигурно работно място. Ценностите им са свързани с личното развитие и благосъстояние, стремят се към постигане на високо качество на живот чрез престижна кариера и инвестиране в обучение, което гарантира бързо развитие. Изключително чувствителни са по отношение на свободата си.

Покोलение Z – „милениали“, поколение на промяната, те са креативни и предприемчиви, търсят удовлетворение от работата си. Характеризират се с ниско ниво на концентрация, нетърпеливи са. Смята се, че хората от това поколение са с най-голяма власт да предефинират начина, по който работят. Готови са да усвоят няколко професии. Ориентират се в голям обем информация и с лекота превключват от една дейност към друга. Създават си свои лични стандарти, независими от груповите представи и изискванията на организацията. Държат не само на високото заплащане, но и на смислеността на работата. Силно зависими са от технологиите – известни са още като поколението на 5-те екрана – смартфон, таблет, компютър, лаптоп и телевизор. Вярват, че ще могат да направят света по-добър. Избягват да общуват с възрастните, освен ако не виждат в тяхно лице ментор или подкрепа и разбиране.

Успешното управление на генерационните различия в организацията налага детайлното им познаване, което е и показател за компетентността на ръководителя/лидера и ефективността на уменията да управлява многообразието от хора в организационната система. Необходимо е да се отчете фактът, че за резултатното функциониране на организацията не е необходимо да се предпочете едно поколение пред друго или те да бъдат изолирани или игнорирани едно от друго. Няма добро или лошо поколение. Няма универсален критерий, по който да се съди за предимствата и недостатъците на едно поколение пред друго. По-същественото е да е налице разбиране и съобразяване с особеностите на всяко поколение, които могат да се използват в интерес на работата. Колкото по-

добре мениджърите разбират уникалната комбинация от фактори, които формират генерационните нагласи, толкова по-добре ще могат да координират усилията на хората от различна възраст в организацията и ще могат да канализират енергията, мотивацията и поведението в интерес на организационните цели.

3. Възможни подходи при управление на конфликти, предизвикани от генерационни различия, в организациите

Спецификата на управлението на многообразието в организацията се отнася до познаването, разбирането и съобразяването със специфичните особености и използването на силните страни на всички поколения в интерес на работата, т.е. управленското въздействие да се осъществява чрез междугенерационния подход. Това дава възможност на членовете на организацията, които притежават различни индивидуални особености, да развият потенциала си и да допринесат за постигане на общите екипни и организационни цели. Прилагането на междугенерационния подход е предпоставка за създаване на организационна среда на взаимно разбирателство, подкрепа и сътрудничество, спомага за трансфера на знания и осигурява солидарност между отделните поколения на работното място, което е подходяща основа за създаване на конструктивна работна среда и превенция на напрежението и организационно-управленските конфликти. Създаването на приобщаваща организационна култура, ориентирана към насърчаване на взаимодействието между различните възрастови групи, както и приемането не само на приликите, но и на различията между поколенията, на разнообразни и понякога противоречиви мнения и придобит опит в повечето случаи е добра база за развитие на организацията и преодоляване на конфликтите и различията.

За постигането на позитивни ефекти от предложените управленски инструменти е необходима и социална подкрепа, която може да се разглежда като социално-психологически механизъм, намаляващ отрицателните последствия от стреса и тревожността, в резултат на поколенческите различия. За човека наличието на социални връзки е толкова важно, че самото им отсъствие или недостатъчност може да се разглежда като патологично. (Недялкова 2011, с.162-165)

Поведението на организационните звена отразява както напрежението между тях, така и желанието за постигане на оптимално съответствие между взаимозависимостта и автономността, между сътрудничеството и конфронтацията. Поведението на служителите може да се определи от отношението им към баланса на напрежението в техните взаимоотношения – нагласите да си сътрудничат, или да се конкурират. Желанието за намиране на оптимален баланс меж-

ду противоположностите и различията предполага взаимодействие, взаимосвързаност, динамично равновесие – което само по себе си създава напрежение. Ако се наруши постигнатият баланс, поведението може да стане агресивно, прекалено толерантно, а понякога апатично. (Банкова 2019, с. 37)

Противоречията могат да насърчат търсенето на нови методи на работа и да помогнат за преодоляване на инертността и самодоволството в организацията. В този смисъл те могат да бъдат средство за насочване на усилията за постигане на желаното състояние и резултати. (Михайлова 2016, с. 219-227) От гледна точка на динамичните процеси и управлението на многообразието, породено от поколенческите различия, е необходимо да се обърне внимание както на конструктивните, така и деструктивните моменти във взаимоотношенията между служителите в организационните звена. По отношение на постоянно променящата се, нерядко кризисна, външна среда управлението на възрастовите различия би било успешно при следните обстоятелства:

- развитие на силни взаимозависимости в рамките на организационните структури чрез фокусиране върху необходимостта от оцеляване на организацията и просперитет в конкурентната среда, което стимулира появата на вътрешна солидарност, мотивация и предприемачески инициативи (Банкова 2019, с. 38);

- проучване на възрастовата пирамида на организацията по отношение на компетенциите на служителите и как това кореспондира с бизнес плановете и очакваните промени в дейността на организационната структура – липсата на информация може да доведе до ситуации, при които се получава критична маса от хора, на които предстои да се пенсионират, или по различни причини да напуснат организацията и ако знанията и уменията им не са предадени на други членове, рискът да се получи сериозен дефицит от кадри е реален;

- необходимо е социалните практики при управление на възрастовото многообразие да се интегрират с различните процедури и правила на организацията, свързани с управление на човешките ресурси, като подбор, планиране, обучение, развитие и оценяване на човешките ресурси, привличане на таланти, планиране на приемствеността и др.;

- възползването от възможностите, които предоставя многообразната по възраст работна сила, налага преразглеждане както на вътрешните политики, така и на управленските практики, за да се гарантира създаването на организационна среда, която насърчава развитието на потенциала и сътрудничеството между поколенията;

- толериране на възрастовото многообразие като ключово условие за развитието на ефективни мерки и политики, насърчаващи здравословния и продуктивния

вен трудов живот, от гледна точка на целия жизнен цикъл на процесите и дейностите (ЗАДИПХРСБ 2020);

- създаване на продуктивни напрежения между организационните единици, предизвикани от обмен и сравнение на резултатите, чрез въвеждане на хоризонтална ротация на работата, разработване на общи цели и насърчаване на неформални лични контакти, което е в подкрепа на взаимозависимостта и идентифициране с целите на организацията и укрепване на чувството за единство; (Банкова 2019, с. 39)

Заклучение

Въпросът за успешното социално управление на конфликтите в организациите е с постоянна актуалност, независимо от предмета на дейност, броя на членовете, възрастовите различия и стиловете на ръководство на организацията. През последните години взаимоотношенията работодател – служител са качествено променени – служителите стават все по-активни при договаряне на условията на труд, почивка, придобивки, перспективите за кариерно развитие, възможност за гъвкаво работно време и не на последно място – зачитане на приноса им към организацията. Ако ръководството на една организация чрез иновативни подходи успее да съвмести натрупания опит на „baby boomers“ и поколението „X“ с креативността, енергията и стремежа за развитие на поколенията „Y“ и „Z“, ще гарантира просперитет и благоприятен организационен микроклимат и възникването на конструктивни конфликти. Обратно, ако няма симбиоза между отделните генерации и деструктивните конфликти са част от организационния живот, то тогава бъдещето на организацията е неясно и е минимална възможността от устойчиви резултати и успехи.

Литература

1. Андонова, К. (2012). Интегрирано регионално развитие. Теоретични и приложни аспекти. Варна: УИ – ВСУ „Ч. Храбър“.

Andonova, K. (2012). Integrirano regionalno razvitie. Teoretichni i prilozhni aspekti. Varna: UI – VSU „Ch. Hrabar“.

2. Банкова, И. (2019). Административна конфликтология. Варна: УИ – ВСУ „Ч. Храбър“.

Bankova, I. (2019). Administrativna konfliktologiya. Varna: UI – VSU „Ch.Hrabar“.

3. Димитров, Д. В., (2005). Управление на конфликта. Пловдив: Изд. „Марица“.

Dimitrov, D. V., (2005). Upravlenie na konflikta. Plovdiv: Izd. „Maritsa“.

4. Карадашева, А. (2019). Балансът при управление на многообразието от хора е стратегия за бизнес успех [online]. [2019-01-23]
Достъпен на: <https://bamco.bg/publications/bal-pri-upr-na-mno-hora/>
5. Karadasheva, A. (2019). Balansat pri upravlenie na mnogoobrazieto ot hora e strategiya za biznes uspeh [online]. [2019-01-23]
Dostapen na: <https://bamco.bg/publications/bal-pri-upr-na-mno-hora/>
6. Курбатов, В. И. (2007). Конфликтология. Ростов н/Д: Изд. „Феникс“.
Kurbatov, V. I. (2007). Konfliktologiya. Rostov n/D: Izd. „Feniks“.
7. Мастенбурк, У. (1996). Управление конфликтными ситуациями и развитие организации, Москва: Изд. ИНФРА-М.
Mastenburk, U. (1996). Upravlenie konfliktnaymi situatsiyami i razvitie organizatsii, Moskva: Izd. INFRA-M.
8. Михайлова, И. (2016). Управление на организационни конфликти: Управленски подход, компетентност и стратегии. Сборник с доклади от Научна конференция с международно участие „Съвременни управленски практики IX – Управленска наука, икономика и бизнес практики – съвременни ракурси и предизвикателства”, Бургас: УИ – БСУ, с. 219-227.
Mihaylova, I. (2016). Upravlenie na organizatsionni konflikti: Upravlenski podhod, kompetentnost i strategii. Sbornik s dokladi ot Nauchna konferentsiya s mezhdunarodno uchastie „Savremenni upravlenski praktiki IX – Upravlenska nauka, ikonomika i biznes praktiki – savremenni rakursi i predizvikatelstva”, Burgas: UI – BSU, s. 219-227.
9. Недялкова, Й. (2011). Тревожност и нейната връзка с агресията, Сборник с доклади от Десетата Международна Научна конференция по „Приложна психология и социална практика“, Варна: УИ – ВСУ „Ч. Храбър“, с. 162-165.
Nedyalkova, Y. (2011). Trevozhnost i neynata vrazka s agresiyata, Sbornik s dokladi ot Desetata Mezhdunarodna Nauchna konferentsiya po „Prilozhna psihologiya i sotsialna praktika“, Varna: UI-VSU „Ch.Hrabar“, s. 162-165.
10. Стоянова, М. (2014). Конфликтите през призмата на социологията, София: Унив.изд. на УНСС.
Stoyanova, M. (2014). Konfliktite prez prizmata na sotsiologiyata, Sofiya: Univ.izd. na UNSS.
11. Паунов, М. (2011). Организационна култура. София: УИ „Стопанство”.
Paunov, M. (2011). Organizatsionna kultura. Sofiya: UI „Stopanstvo”.
12. Томов, Т. (2020). Поколенията на работното място. Как да управляваме възрастовото разнообразие в организацията? [online]. [2020-04-20] Достъпен на <https://www.bia-bg.com/magazine/view/26896>

Tomov, T. (2020). Pokoleniyata na rabotното myasto. Kak da upravlyavame vazrastovoto raznoobrazie v organizatsiyata? [online]. [2020-04-20] Dostapen na <https://www.bia-bg.com/magazine/view/26896>

13. Заклучителен аналитичен доклад за изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България [online]. [2020-03-31] Достъпен на: https://activeageing.bia-bg.com/media/docs/AA_Generations.pdf

Zaklyuchiteln analitichen doklad za izsledvane na pokolencheskite karakteristiki na rabotnata sila v Balgariya [online]. [2020-03-31] Dostapen na https://activeageing.bia-bg.com/media/docs/AA_Generations.pdf

INNOVATIVE APPROACHES IN CONFLICT MANAGEMENT AND GENERAL DIFFERENCES IN THE ORGANIZATION

Ivanka BANKOVA, Vasil PAVLOV

Abstract

In the conditions of constant changes, development of knowledge, technologies, innovations and pandemic, new challenges of conflict nature arise, often caused by the differences between the generations. Age characteristics often have a negative impact on the activities of organizations, motivation, retention and development of employees to a much greater extent today than in the past. These features are often a pro-conflict agent in the functioning of organizational structures. Challenge for managers and the application of innovative approaches in the management of conflicts and generational differences in organizations.

Key words: *generational differences, innovative approaches, organizational conflict management.*