

ВЛИЯНИЕ НА СОЦИАЛНИЯ КЛИМАТ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ ВЪРХУ УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА ОТ ТРУДА

Т. Лазарова

НСА „Васил Левски“

Teodora.lazarova@yahoo.com

Резюме. Социалният климат в организациите е предмет на множество изследвания, целящи да намерят взаимовръзката между социалните условия на труд в организациите и удовлетвореността от труда. Удовлетвореността от труда като характеристика на личността придобива значение не само за собственото психично здраве и благополучие, но и за икономическата ефективност на организацията. Настоящото изследване прави анализ на цялостния климат в организацията като изследва равнището на удовлетвореност на служителите.

Ключови думи: социален климат, удовлетвореност, ефективност, стрес, конфликти

Проблемите, свързани с организационния климат и удовлетвореността от труда в организациите, са обект и на изследователи, и на ръководители, както и на първите експериментални разработки в областта на социалната психология. Съвременните изследвания сочат, че организационният климат е характеристика на организацията и се обуславя от процеса на възприемане на членовете на самата организация и от ценностното отношение към тях. Тази характеристика най-често съдържа оценка на степента на включеност на членовете в организацията по отношение на вземането на решение, степента на съответствие на прилаганите от тях усилия и оценката на ръководителя, както и от степента на информираност на подчинените за целите на организацията.

Други характеристики могат да бъдат чувството за ограничаване, изпитвано от служителите, чувството за рискованост и предизвикателства в задаването на задачи-

те, степента, до която конфликтът се толерира или разрешава, чувството за „движение напред“ в организацията като цяло и чувството за принадлежност.

В съвременното бизнес общество мениджърите все повече се интересуват от психологията на човешките отношения на работното място, осъществени в определен социален микроклимат. Проблемът за управлението на социалните обекти, явления и процеси е не само икономически и технически, но в голяма степен политически, социално-психологически и здравен. Множество автори разработват концепции за видовете стресори на работното място като необходими параметри на условията на труд в организациите. Според различните автори стресорите могат да се обединят в групи в зависимост от приетите критерии.

Харис и сътрудниците му (Harris, 1956) разделят стресорите в зависимост от продължителността на тяхното въздействие върху човека. Лазарус (1984) ги обособява

като стресори на обкръжаващата среда и автостресори.

Систематиката, предложена от Леви (1976) има предвид следните стресиращи моменти:

- Засилващото се „износване“ на отделната личност;
- Конфликтът между очакванията и реалната действителност;
- Конфликтите при изпълнението на различни роли – на ръководител, подчинен, съпруг/а;
- Неспособността за включване в колективен труд или интегриране в общността;
- Свърхстимулация или недостатъчна стимулация – респ. свърхнатоварване или недостатъчно натоварване;

Разумов (1976) разделя стресорите на четири групи:

- Стресори на активната дейност – екстремни (космически полети), производствени (информационна пренатовареност, голяма отговорност, дефицит на време и т.н.), стресори на психосоциалната мотивация (съревнования, съвместна работа, участие в конкурси и т.н.).
- Стресори на „оценката“ – старт – стресори (предстоящи състезания, защита на дисертация), стресори на победата и поражението (конкурс, любов, женитба, смърт, болест);
- Стресори на несъгласуваната дейност – стресори на неразбирателството – конфликти в семейството и на работното място;
- Физически и природни стресори – хирургически интервенции, земетресения;

В работна среда стресорите могат да бъдат свързани с :

- Техническа работна среда – нови технологии, страх от несправяване с работата;
- Социална среда – връзки и отношения с колеги и началници, които могат да бъдат като източник на подкрепа и разбиране, така и на стрес;

- Режимът на работа – сменен режим, чести командировки и др.;
- Професионални изяви – израстване в професията, силно развито чувство за отговорност, страх от загуба на работата;

Едни от най-съществените стресори на работното място, влияещи върху удовлетвореността от труда:

- Наличие на неясни изисквания или липса на ясни правила за работа;
- Възникване на все нови и нови изисквания;
- Претоварване и преумора;
- Липса на натоварване и стрес от бездействие;
- Наличие на несъответствия и противоречия;
- Авторитарен стил на ръководство;
- Психологичен терор на работното място;

Психотерорът на работното място се дефинира като дискредитиращо поведение – активно или пасивно, на колега по отношение на друг колега. Системно се създават психичен натиск или принуда, необосновани неудобства, пречки и унижения при работа. Психологичният терор на работното не е проблем на отделния индивид, а възниква в резултат на определени организационни структури. Това е проблем на стила и особеностите на ръководството на дадена организация. Множествено съвременни изследвания в областта на психичното здраве посочват психотерорът на работното място като основна причина за неудовлетвореност на служителите и преживяване на емоционален и психически дискомфорт при работа в подобна среда.

Като фактор за понижаване на ефективността и намаляване на удовлетвореността от работата накратко ще изтъкнем някои същности характеристики на стреса. Стресът е понятие, описващо психичното състояние на личността, формирано вследствие на всички видове натиск, на които животът я подлага. Концепцията за стреса и терминологията, свързана с нея се въвежда от Ханс Селие (1976) и вече е по-

лучила достатъчно внимание и доразвитие в литературата. Присъствието на стреса е практически неизбежно във всяка работна среда и много от неговите елементи са естествен продукт на взаимодействието на здравата човешка личност с организационната среда.

В крайните си форми, описани в специализираната литература и като „ди-стрес“, това явление води до натрупване на напрежение и до повече или по-малко трайни увреждания в емоционалната и мисловната сфера и дори във физиологията на индивида. Типичните симптоми на стресово състояние са: нервност и напрегнатост; хронична тревожност, неспособност за релаксация, злоупотреба с алкохол, цигари, наркотични вещества; емоционална нестабилност, асоциалност. Някои от тези симптоми са с траен и необратим характер и това е една от причините борбата със стресови състояния на организационно равнище да има силен етичен компонент.

Причинителите на стрес обикновено са повече от един, но много от изследванията поставят на първо място „разкъсването“, **ролевата несъвместимост между трудовото битие и останалата част от живота на личността**. Това раздвояване може да има конструктивни или деструктивни последици върху личността и организацията в зависимост от индивидуалните особености. В рамките на организацията най-типичните стресори са: претоварването и свързаният с него хроничен дефицит от време, несигурният организационно-политически климат, недостатъчната власт в съпоставка с отговорностите, ролевата нееднозначност, конфликтът между индивидуални и организационни ценности, промяната и др.

Моделът на организационното здраве (Hart, Соорет, 2001) включва на първо място, взаимодействие между индивидуалните характеристики като мотиви, способности, компетентност, личностни особености от една страна, и организационните характеристики като например структура, условия на труд, системи на възнаграждения, политика на организацията от друга страна. От

психологическа гледна точка е важно не толкова наличието на определени фактори на средата, колкото тяхното възприемане и интерпретиране от страна на работниците и служителите. В резултат на взаимодействието между индивидуалните и организационните характеристики се очаква да се създадат условия за благополучие на служителите. Следствие от преживяването на благополучие от страна на служителите е организационното изпълнение и ефективност, както и удовлетвореността от труда.

Понятието „удовлетвореност“ често се използва в говоримия език. При всички случаи то се свързва с положителни преживявания на отделна личност, група или общество след постигане за важни за тях цели – резултат от задоволяване на актуални потребности. Изследването му започва под натиска на практиката и от необходимостта на обществото да установи това явление при определени групи или отделни индивиди.

Удовлетвореността от труда представлява оценъчен елемент в отношението към трудовата дейност. Тя включва, от една страна, отношението към условията на труд, свързани с качеството и равнището на организацията, безопасността, санитарно-хигиенните условия и т. н., а от друга страна, към взаимоотношенията на работното място, към съдържанието на работата, реализирането на личностните потребности.

Удовлетвореността от съвместната трудова дейност е сложен и многостранен психичен феномен. Насоките за анализ най-често се отнасят до установяване на субективните и обективните фактори за удовлетвореност. Удовлетвореността се въвежда като показател за качеството на живота, за адаптацията към труда и за ефективността на индивида, групата и организацията.

Удовлетвореността е субективна психична реакция. Нейните източници, прояви и свързаните с нея нагласи най-често се свързват с трудовото поведение (Кардашева, 2004). Едва към средата на XX в. интересът към психологическата страна на удовлетвореността се задълбочава. Удовлетво-

рените от работата си хора са в състояние да влагат повече усилия, да се обвържат с организацията и да имат желание да останат в нея (Илиева, 1998). Установяването на значимостта на човешките отношения от Елтън Мейо допринася за удовлетвореността да се разбира по-широко не само като следствие от получените възнаграждения, но и от задоволяване на социалните потребности на личността.

Хопок (Русинова, 2004) пръв изследва удовлетвореността от труда като психичен феномен, като подчертава многообразието от фактори, които влияят върху нея. Освен вече изучените (умора, монотонност, условия на труд, ръководство, социални взаимоотношения), той включва и такива фактори като постиженията, които придобиват значимост в едни по-късен етап. Наличието на съответствие между личност и среда се проявява в успешното изпълнение и удовлетвореността от труда, а липсата на съгласуване между възможностите на личността и условията на средата води до отрицателни поведенчески последици – неудовлетвореност от труда, понижаване на резултатите, намаляване на устойчивостта към стрес.

Основна отправна точка за разглеждането на връзката между условията на труд в организациите и мотивацията и удовлетвореността на персонала в организацията е приемането на индивида като едно организирано и интегрирано цяло. Маслоу (2010) развива тази идея в своята теория, в която подрежда потребностите в йерархия по степен на значимост, но без да пропусне да подчертае, че в повечето случаи поведението на хората се оказва множествено детерминирано, т. е. в неговото определяне участват няколко, ако не и всички базисни потребности, а не само една. Когато дадена потребност не е задоволена, индивидът е подчинен изцяло на нейното задоволяване и емоциите, които изпитва могат да го карат да се държи по начин, коренно различен от обичайния за него.

Теорията на Хърцбърг (Иванова, 2000) приема концепцията на Маслоу за важността на потребностите, но отива по-да-

леч като предлага твърдението, че не всички потребности са мотивиращи. Основава се на наличието на два източника на удовлетворение и неудовлетворение. Съгласно тази теория човек има две йерархични системи на потребностите, които определят краткосрочното или дългосрочното ни отношение към работата. Удовлетвореността води до повишаване на пълноценната активност и факторите, които осигуряват „удовлетвореност“ той нарича мотиватори. Наред с тях Хърцбърг разглежда и други – „хигиенни фактори“, чието недооценяване води до неудовлетвореност, а тя от своя страна, е причина за снижаване на резултативността в работата.

Хърцбърг смята, че двата аспекта трябва да се съчетават: отношението на хората трябва да е максимално добро, така че незадоволеността да е слаба, да имат възможност за постижения и признание за тях, интерес към работата и отговорности, така че да напредват и да се развиват професионално. Задоволеността на индивида е резултат от самата работа, а неговата незадоволеност от условията на труд. От своя страна, лошите условия на труд го отблъскват, но подходящите не го задоволяват.

Теорията за характеристиките на работата на Хекмън и Олдъм (Hackman, Oldham, 1980) определят удовлетвореността от работата сама по себе си като конкретно оценъчно отношение към множество конкретни страни на трудовата дейност. Става дума за такива аспекти на трудовата дейност, които се осъзнават от хората и получават определена негативна или положителна оценка.

Когато говорим за удовлетвореност на индивида от труда е важно да се определи и връзката на удовлетвореността с мотивацията на работещия човек. Удовлетвореността от труда и мотивацията за труд имат много важна роля в човешката дейност. Източници на удовлетвореност в труда могат да бъдат различни физически или социални условия, в които човек се труди, начинът на организацията му, характеристиките на самия процес на труда, постигнатите резултати, възможностите за реализация

на конкретни изявени способности. Известно е, че стремежът към самодоказване като висша потребност се осъществява чрез постигане на личен успех в извършваната дейност (Русинова, 1980).

Удовлетвореността от труда се въвежда като показател за качество на живота, за адаптацията към труда и за ефективността на цялата организация (Илиева, 1998).

ДИЗАЙН НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Организацията, която ще разгледаме в настоящия анализ, е търговска банка, притежаваща пълен банков лиценз за извършване на финансови и банкови операции в страната и чужбина. Тя е със статут на акционерно дружество, извършващо операции в областта на търговското, инвестиционното банкиране и банкиране на дребно.

ЦЕЛ

Целта на настоящия анализ е да се изследва взаимозависимостта между социалните условия на труд в организацията и удовлетвореността от труда.

ЗАДАЧИ

Задачите, които си поставяме, са следните:
Да се анализира влиянието на изследваните фактори от социалните условия на труд върху удовлетвореността от труда.

Да се анализира влиянието на удовлетвореността от труда върху цялостната оценка на социалните условия на труд.

ХИПОТЕЗИ

Хипотезите, които допускаме, са следните:
Предполагаме, че социалните условия на труд влияят върху ефективността на труда.

Допускаме, че удовлетвореността от труда оказва влияние върху социалните условия на труд, т.е. по-удовлетворените служители ще оценяват по-високо социалните условия на труд.

ОБЕКТ НА ИЗСЛЕДВАНЕ

Обектът на изследване са служителите от централата на банката – 43 души, мъже и жени. Средната възраст на изследваните лица е 35-45 години, активна трудова възраст. 90 % от служителите са с висше образование.

МЕТОДИКИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Методика за изследване на социалния климат на работното място – прототипът на методиката е на Инсел и Муус, а използваният вариант е модификация, адаптирана за българските условия от В. Русинова и сътрудници от Института по психология на БАН (2008 г.). Състои се от 90 твърдения, по които изследваните лица следва да споделят оценките си за степента на съгласие по изказаните с твърдения мнения. Скалата за оценка е 4-степенна от „не съм съгласен“ до „съгласен съм“. Айтемите са разделени на 10 подскали:

1. Включеност;
2. Групова сплотеност;
3. Съгласуваност с ръководството;
4. Автономия;
5. Ориентация към задачите;
6. Натиск в работата;
7. Яснота на работните задължения;
8. Управленски контрол;
9. Иновация;
10. Физически комфорт.

Изследван е коефициентът на контент-валидност на методиката чрез Алфа-Кронбах като цяло и на всяка от 9-те подскали. Общият бал е 0.91, балът на всяка от другите подскали също е висок – надвишава 0.8.

Въпросник за изследване на удовлетвореността от труда – създаден от авторски колектив Русинова, Петрова, Жильова (2004) и се състои от 55 айтема. Те се оценяват по 4-степенна скала от „напълно неудовлетворен“ до „напълно удовлетворен“. Айтемите са разпределени в 9 подскали:

1. Удовлетвореност от работата като цяло;
2. Удовлетвореност от организацията, контрола, планирането и информирането;
3. Удовлетвореност от възможността за повишаване на квалификацията и за реализация;
4. Удовлетвореност от заплащането и стимулирането;
5. Удовлетвореност от взаимоотношенията „работа-личност“;
6. Удовлетвореност от хигиената, безопасността и условията на работното място;
7. Удовлетвореност от стила на ръководство;
8. Удовлетвореност от взаимоотношенията на работното място между колеги, администрация, ръководство;
9. Удовлетвореност от работата на ръководството за развитие на организацията и за добро качество.

Айтемите са обединени в подскали по съдържание. Въпросникът има висок кое-

фициент Алфа-Кронбах (на целия въпросник 0.92).

За да анализираме поставената задача 1, следва да анализираме как влияе социалният климат в организацията върху удовлетвореността от труда – резултатите са представени в табл. 1. Диференцирани са две групи изследвани лица – с ниска удовлетвореност от труда и с висока удовлетвореност. Разграничението е направено чрез изключване на едно стандартно отклонение от средната стойност по измерената скала за удовлетвореност.

Оценките на групата с по-висока удовлетвореност са значително по-високи при оценката на социалния климат на работното място и като общ бал. Оценката е значително по-висока и по подскали. Смятаме, че по-удовлетворените служители оценяват по-високо социалния климат на работното място. Параметрите на социалния климат влияят върху удовлетвореността като цяло, както и с конкретни параметри.

Таблица 1

Статистическа значимост на разликите по общия бал на оценките на социалния климат и по подскалите между групата с ниска и висока удовлетвореност от работата

	Параметри на социалния климат на работното място	Ниска удовлетвореност		Висока удовлетвореност		F	P
		M	SD	M	SD		
	Социален климат на работното място – общ бал	221.17	24.20	272.0	22.68	32.15	.000
1	Включеност	24.58	4.01	29.35	2.21	14.78	.000
2	Групова сплотеност	26.00	4.02	28.88	2.80	7.20	.000
3	Съгласуваност с ръководството	19.83	4.80	26.65	2.91	18.64	.000
4	Автономия	19.67	4.38	26.63	3.32	19.94	.001
5	Ориентация към задачите	23.18	3.40	28.41	4.02	16.97	.000
6	Натиск в работата	23.33	6.13	20.06	4.19	8.65	.000
7	Яснота на работните задължения	22.50	3.43	26.88	2.83	11.21	.000
8	Управленски контрол	23.67	4.08	28.29	3.58	13.48	.000
9	Иновация	18.00	5.03	25.94	3.82	20.44	.001
10	Физически комфорт	20.50	6.42	29.88	7.04	23.14	.000

Обикновено служителите в организациите дори и да не са удовлетворени от заплащането в организацията например, може да са удовлетворени от близките отношения със своите колеги.

Значима е разликата в резултатите, които служителите с по-висока удовлетвореност посочват по скалата „**Физически комфорт**“. Основавайки се на теорията на Хърцбърг за физическите фактори на труда като важни за удовлетвореността, но не единствени, разбира се, по-удовлетворените от работата служители са удовлетворени и от базисните физически параметри на средата.

По-удовлетворените служители са дали по-висока оценка и по скалата „**Иновация**“. Макар и изключително консервативна като политика банковата институция все пак предполага наличието на отдели, в които се извършва по-творческа дейност, за разлика от други, в които преобладава чисто техническата и административна работа. Можем да предположим, че по-удовлетворените служители работят в отдели, в които иновацията в работата се поощрява, където имат възможност да се въвеждат и е задължително да се раработват нови банкови продукти.

Служителите с по-висока удовлетвореност от труда са дали и по-висок резултат и по скалите „**Автономия**“ и „**Съгласуваност с ръководството**“. Доста от изследванията в сферата на трудовата и организационната психология се основават на тази връзка и значението, което има тя за удо-

влетвореността от труда. Добрата комуникация и съгласуваност с ръководството допринасят за по-високата удовлетвореност на служителя от работата, възможността да взема решения, съобразени с отговорностите и правата, които са му дадени от ръководството. Именно неясната и непълноценна комуникация по веригата ръководител – подчинен, както и невъзможността да участва в процесите на вземане на решение или поне при дискутирането му, повишават нивото на удовлетвореност на служителите.

От представените резултати в таблицата можем да направим извода, че служителите с по-ниска удовлетвореност от работата са дали и по-висок резултат по скалата „**Нагиск в работата**“. Вероятно служителите, които се чувстват „притиснати“ от работа, срокове, дори понякога ръководители, работят обикновено в дефицит от време, ще са по-неудовлетворени от служителите, имащи възможност сами да определят своите срокове, както и времето за отчетност пред ръководството.

За да изследваме влиянието на разглежданите условия на труда върху удовлетвореността от труда като цяло, сме разграничили две групи от изследвани лица – лица, оценили високо социалния климат на работното място и група лица, оценили ниско социалния климат на работното място. Резултатите са представени в табл. 2.

Лицата, оценили по-високо социалния климат в организацията са дали и по-високи резултати при оценката на удовлетво-

ТАБЛИЦА 2
СТАТИСТИЧЕСКА ЗНАЧИМОСТ НА РАЗЛИКИТЕ ПО УДОВЛЕТВОРЕНОСТ ОТ ТРУДА МЕЖДУ ГРУПИТЕ
С НИСКА И ВИСОКА ОЦЕНКА НА СОЦИАЛНИЯ КЛИМАТ НА РАБОТНОТО МЯСТО

	Параметри	Ниска оценка на социалния климат		Висока оценка на социалния климат		F	P
		M	SD	M	SD		
1	Удовлетвореност от работата като цяло	2,09	.58	3,77	.62	4,60	.000
2	Удовлетвореност от работата – общ бал	135,57	18,98	170,86	23,66	48,94	.000

ТАБЛИЦА 3
КОРЕЛАЦИОННИ КОЕФИЦИЕНТИ МЕЖДУ ОБЩИТЕ БАЛОВЕ НА УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА
ОТ РАБОТАТА И СОЦИАЛНИЯТ КЛИМАТ НА РАБОТНОТО МЯСТО

Удовлетвореност от работата	Социален климат на работното място
	R= .690 P= .000

реността от работата като цяло (1 въпрос от въпросника за удовлетвореност), както и при измерването на общата удовлетвореност от труда. На табл. 2 е представено сравнение между получените балове на изследваните лица. Хората, оценили ниско социалния климат на работното място са по-неудовлетворени от работата като цяло. Това потвърждава и друга връзка, че влошеният социален климат влияе върху общата удовлетвореност на служителите.

За да се анализира взаимозависимостта между удовлетвореността на труда и цялостната оценка на социалните условия на труд, използвахме корелационен анализ данните, от които са представени на табл. 3.

Съществува корелация между социалния климат на работното място и удовлетвореността от работата. Както и по-горе бе споменато, социалните условия на средата са важни за общата удовлетвореност. Но според някои основни теории в трудовата и организационната психология (Маслоу, Хърцбург) тези условия са базисни и са важни за частичната удовлетвореност, но не само те създават удовлетвореността от труда.

Извършеният анализ на получените резултати потвърждава важността, която организацията и изобщо цялостният климат на работното място имат за психическото благополучие на съвременния човек. Съвременният човек често олицетворява себе си с работата си. Тя придава смисъл на живота и е от съществено значение за удовлетвореността на всеки от нас. Всеки човек се стреми да бъде задоволен стремежът му към реализация чрез труда, чрез постигане на по-високи резултати и нови цели в работата, водещи до нови възможности за реализация и развитие.

Както вече отбелязахме, удовлетвореността е субективна оценка на определени параметри и условия. Следва да се отбележи и тенденцията, хората, които като цяло са доволни от повечето параметри на социалните условия на труд, да оценят по-високо и останалите. Това в никакъв случай не бива обаче да успокоява мениджмънта в организациите, а напротив, параметрите на социалните условия на труд следва да бъдат внимателно анализирани, за да се намали вероятността определени параметри да нарушат комфорта и цялостното положително впечатление от организацията. Изграждането на позитивен организационен климат и висока удовлетвореност от труда е отговорност и на двете страни - ръководители и подчинени.

ЛИТЕРАТУРА

- Иванова, А. Какъв труд е нужен на човека? Акад. Издателство „Проф. Марин Дринов“
- Илиева, С. (1998). Привързаност към организацията: Психологически анализ. Албатрос
- Кардашева, А. (2004). Психичен стрес в организационна среда. Приложна психология и социална практика, Университетско издателство, ВСУ „Черноризец Храбър“, Варна
- Маслоу, Е. (2010). Мотивация и личност. Кибса, София
- Селие, Х. (1976). Стрес без дистрес. Наука и изкуство. София
- Русинова, А., Г. Карастоянов (2000). Психологичните типове по Карл Юнг и стресът. Пропелер, София
- Русинова, В. Петров, Пл. Жильова, С. (2004). Психологичен анализ на работата, нейната организация и удовлетвореността от тях. Психологически изследвани, кн. 3, 5–16
- Hackman, J. Richard, Oldham, Greg R. (1980). Work redesign. Addison-Wesley
- Hart, P.M, Cooper, C.L. (2001). Occupational stress: Toward a more integrated framework, Handbook of

- Industrial, Work and Organizational Psychology, vol. 2, Landon: Sage
- Lazarus, S. Richard, S. Folkman. (1984). Stress, Appraisal and coping. Springer Publishing Company, New York
- Levi, L. (1976). Psychological conditions in the work environment: effects on health and wellbeing. Healthy people 2: 87-118.
- Razumov, S.A. (1976). The emotional reaction and stress- the emotional stress in normal and pathology human. — L.: Medicine, P. 5-32.

INFLUENCE OF THE SOCIAL CLIMATE IN ORGANIZATIONS ON JOB SATISFACTION

Teodora Lazarova

Abstract. *The social climate in organizations subject to different studies aiming to find the relationship between the social working conditions in organizations and satisfaction of labor. Job satisfaction as a characteristic of individual acquires importance not only for their own mental health and well-being, but also for the economic efficiency of the organization. The present study analyzes the overall climate of the organization by examining the level of employee satisfaction.*

Key words: social climate, satisfaction, performance, stress, conflict

Теодора Лазарова, доктор, НСА „Васил Левски“, асистент
Teodora Lazarova PhD, NSA “Vasil Levski”, Assistant Professor