

РЕЗЮМЕТА НА РЕЦЕНЗИРАНИТЕ ПУБЛИКАЦИИ НА ГЛ. АС. Д-Р ИВАНКА ГЕОРГИЕВА МИХАЙЛОВА,

кандидат в конкурс за заемане на академична длъжност „доцент” по професионално направление 3.7. Администрация и управление (Основи на управлението, Организационно поведение, Управление на организационните конфликти – на български, френски и английски език), обявен в ДВ, бр. 103/10.12.2021 г.

Хабилитационен труд – монография

1. Михайлова, И. (2021) *Конфликти на работното място: анализ от гледната точка на служителите*. София: Софийски университет „Св. Климент Охридски“, Стопански факултет, ISBN 978-954-9399-67-7.

Признаването на неизбежността на конфликтите в организацията и техните конструктивни измерения е заложено в съвременното разбиране за тяхното управление. Усилията са насочени към минимизиране на дисфункционалните последици от конфликтите и засилване на техните конструктивни функции, така че да се подобрят организационното учене и организационната ефективност. Съществено условие за осъществяване на конструктивно въздействие върху конфликтите е доброто познаване на техните измерения в организационна среда. В България, конфликтите на работното място са малко изследвани и проучванията са фокусирани върху проблема в специфични сектори. Необходимостта от изучаване на характерните особености на конфликтите в българска работна среда обуславя актуалността и избора на тема на монографията. Избраната тема е особено значима и поради пандемията от COVID-19, която оказва значително въздействие върху всеки аспект на организационния живот, включително върху начина на взаимодействие и взаимоотношенията между служителите.

Целта на монографията е да се разкрият проявленията и отличителните характеристики на междуличностните конфликти на работното място в български организации, както и да се проучат подходите за справяне с тях. Изследователският интерес е провокиран от необходимостта от изучаване на действителните измерения на конфликтите с оглед на тяхното успешно управление, както и от ограничената разработеност на проблематиката в България. За постигане на поставената цел е проведено емпирично количествено изследване сред 708 служители в български организации. Изследването е насочено към многостранно и задълбочено изучаване и анализ на конфликтите като организационно явление в българска работна среда. Поставен е фокус върху изучаването на специфичните характеристики и подходите за справяне с междуличностните конфликти на работното място, в които изследваните служители са участници. Проучено е с каква честота възникват конфликтите, колко време отделят служителите за справяне с тях, кои взаимоотношения са най-конфликтотенни, кои са основните причини за конфликтите, какво е поведението на служителите – участници в конфликтите, какво е въздействието на конфликтите върху служителите и какви действия предприемат служителите в отговор на тях. Оценени са степента на разрешаване на конфликтите и степента на удовлетворение от разрешаването на конфликтите, както и нивото на подкрепа от страна на организацията и ръководителите за разрешаване на конфликтите. Потърсен е отговор доколко организациите развиват знанията и уменията на служителите за справяне с конфликти и какви са ползите

от обучението по управление на конфликти. Проучена е промяната в нивото на конфликтите в организациите в следствие на пандемията от COVID-19.

Монографията се състои от увод, три глави и заключение. В първа глава е концептуализирано понятието „организационен конфликт“, разгледани са нивата на проявление и причините за възникване на конфликтите в организацията. Дискусията е разширена с представяне на съвременния възглед за конфликтите, в рамките на който са разгледани тяхната функционална значимост, въздействие и управление, както и ролята на ръководителите в процеса на тяхното управление. Направен е критичен анализ на предишни изследвания върху конфликтите на работното място в България и са формулирани обобщения за естеството на проблема в организациите. Във втора глава е очертана методологичната рамка на изследването на конфликтите на работното място в български организации. Формулирани са изследователските въпроси, на които се търси отговор. Представени са изследователският инструментариум на проведеното изследване, критериите за избор на изследваната извадка и процедурата за провеждане на изследването. Направена е характеристика на извадката. В трета глава са представени и анализирани резултатите от проведеното емпирично изследване. В хода на изложението са формулирани и обсъдени обобщения въз основа на получените резултати. Главата завършва с отговор на поставените изследователски въпроси. В заключението е направено обобщение на основните резултати от проведеното изследване на конфликтите в българска работна среда и са формулирани препоръки за конструктивно управление на конфликтите в организациите. Предложени са възможни насоки за бъдещи изследвания и е обсъдена приложимостта на получените резултати.

The recognition of the inevitability of conflicts in organizations and their constructive dimensions are embedded in the contemporary understanding of their management. The efforts are focused on minimizing the dysfunctional consequences of conflicts and strengthening their constructive functions so as to improve organizational learning and organizational effectiveness. An essential condition for constructive conflict management is comprehending of the dimensions of conflict in organizations. In Bulgaria, conflicts in the workplace are poorly studied, and research focuses on the problem in specific sectors. The need to study the characteristics of conflicts in Bulgarian working environment determines the relevance and choice of the topic of the monograph. The chosen topic is particularly important because of the pandemic of COVID-19, which has a significant impact on every aspect of organizational life, including employee interactions and relationships.

The aim of the monograph is to reveal the manifestations and distinctive characteristics of interpersonal conflicts in the workplace in Bulgarian organizations, as well as to explore the approaches to dealing with them. The research interest is provoked by the need to examine the actual dimensions of conflicts in view of their successful management, as well as by the limited research on the problem in Bulgaria. To achieve this goal, an empirical quantitative study was conducted among 708 employees in Bulgarian organizations. The study is aimed at multifaceted and in-depth examination and analysis of conflicts as an organizational phenomenon in the Bulgarian working environment. The focus is on the specific characteristics of the interpersonal workplace conflicts in which the surveyed employees are parties, and the approaches for dealing with them. The study examines the incidence of conflicts, how much time employees spend dealing with them, which relationships are most prone to conflicts, what are the main causes of conflicts, what is the behavior of employees involved in conflicts, what is the impact of conflicts on employees and what actions are taken by employees in response to them. The level of conflict

resolution and the level of satisfaction with conflict resolution are assessed, as well as the level of support from the organization and managers in the process of conflict resolution. The study examines whether organizations develop employees' knowledge and skills to deal with conflicts and what are the benefits of conflict management training. The change in the level of conflicts in organizations due to the pandemic of COVID-19 is being studied.

The monograph includes an introduction, three chapters and a conclusion. The first chapter presents the concept of “organizational conflict” and discusses the levels of manifestation and the causes of conflicts in organizations. The discussion continues with the contemporary view of conflicts, which examines their functional significance, impact and management, as well as the role of managers in the process of conflict management. A critical analysis of previous research on workplace conflicts in Bulgaria has been made and conclusions have been drawn about the nature of the problem. The second chapter presents the methodological framework for the study of workplace conflicts in Bulgarian organizations. The research questions are formulated. The research tools of the conducted study, the criteria for the selection of the sample and the procedure for conducting the study are presented. A characteristic of the sample is made. The results of the conducted empirical study are presented and analyzed in the third chapter. In the course of presenting the results, summaries are formulated and discussed. The chapter ends with answers to the research questions. In the conclusion, a summary of the main results of the study of conflicts in the Bulgarian work environment is made and recommendations for constructive conflict management in organizations are formulated. Possible guidelines for future research are proposed and the applicability of the results is discussed.

Публикувана книга на базата на защитен дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“

2. Михайлова, И. (2021) *Управленски стратегии за намеса в конфликти между служители*. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, ISBN 978-954-07-5303-4.

Ръководителите често влизат в ролята на трета страна в конфликти между служители, за да се стигне до тяхното разрешаване. От избраната управленска стратегия за намеса в даден конфликт зависят отстраняването на причините за конфликта, елиминирането или минимизирането на отрицателните последици от него, засилването на конструктивната му значимост. Изследванията върху стратегиите за намеса на ръководителите като трета страна в конфликти между служители датират от началото на 80-те години на ХХ в., когато се осъзнават съществените контекстуални различия с намесата на формалната (професионалната) трета страна. Тези различия стимулират изследователския интерес на чуждестранните автори за изучаване на спецификата на намесата на ръководителите в организационен контекст. Изследвания върху управленските стратегии за намеса не са провеждани в България. Значимостта на ролята на ръководителите за успешната работа върху конфликтите в организацията и липсата на изследвания върху управленските стратегии за намеса определят изследователския интерес към темата. Актуалността на темата се обуславя от неизбежността на конфликтите, тяхното въздействие върху хората, групата и организацията, важността на управленската намеса за положителната функционална значимост на конфликтите и потребността от систематизиране на управленските подходи за намеса в конфликти между служители.

Целта на книгата е да се установят предпочитаните стратегии за намеса на ръководителите като трета страна в конфликти между служители. За постигане на

поставената цел е проведено емпирично количествено изследване сред 300 ръководители от различни управленски нива от организации в България. Изследвани са шест стратегии за намеса: пренебрегване, автократично решение, предоставяне на стимули, медиация, арбитраж и използване на формална трета страна. Две характеристики на ръководителите – нагласите им към конфликтите и знанията им за конфликтите, са изследвани като фактори, които оказват влияние върху използването на стратегиите за намеса. Основната теза на изследването, а именно, че при намесата си като трета страна в конфликти между служители ръководителите използват най-често две стратегии – медиация и автократично решение, се потвърждава въз основа на получените резултати. Съпоставянето на използването на двете стратегии показва, че една трета от изследваните ръководители са склонни често да ги използват едновременно. Изследването установява, че двете характеристики на ръководителите – нагласите им към конфликтите и знанията им за конфликтите, не оказват влияние върху използването на стратегиите за намеса.

Книгата включва увод, три глави и заключение. В първа глава са изяснени основни концепции за конфликтите в организацията – тяхната същност, структура, динамика, видове, функции и причините за възникването им. Отделено е внимание на същността и съдържанието на управлението на конфликти, както и на ролята на ръководителя в този процес. Проучени са видовете намеса на трета страна в конфликти. Направен е обзор на управленски стратегии за намеса като трета страна в конфликти между служители. Представени са изследвания на чуждестранни автори по темата. Във втора глава са очертани теоретичните предпоставки за изследователския модел. Описана е методологията на изследването. Анализирани са резултатите от проведеното пилотно качествено изследване, които служат за отправна точка при провеждане на количественото изследване. Представени са изследователският инструментариум на количественото изследване, критериите за избор на изследваната съвкупност и процедурата за провеждане на изследването. Формулирани са изследователските хипотези и е очертан демографският профил на изследваните лица. В трета глава са представени и анализирани резултатите от количественото изследване. Формулирани са основните изводи от изследването. Заключението обобщава постигнатото. Очертани са насоки за бъдещи изследвания, изведени са основните приноси на направеното изследване и е обсъдена приложимостта на получените резултати.

Managers often assume third-party roles in conflicts between employees to resolve them. The chosen intervention strategy in a given conflict determines whether the causes of the conflict will be eliminated, its negative consequences will be avoided or minimized, and its constructive significance will be strengthened. Research on managerial third-party intervention strategies dates back to the early 1980s, when it was found that there were significant contextual differences with the formal (professional) third-party intervention. These differences have stimulated the research interest of foreign authors to examine the specifics of managers' interventions in an organizational context. There are no studies in Bulgaria on managerial intervention strategies. The importance of managers' role for the successful conflict management in organizations and the lack of research on managerial intervention strategies determine the research interest in the topic. The relevance of the topic is determined by the inevitability of conflicts, their impact on people, group and organization, the importance of managerial intervention for the positive functional significance of conflicts and the need to systematize intervention approaches in conflicts between employees.

The aim of the book is to identify the preferred strategies of managers to intervene as a third party in conflicts between employees. In order to achieve this goal, an empirical quantitative study

was conducted among 300 managers from different management levels of organizations in Bulgaria. Six intervention strategies are examined: overlooking, autocratic intervention, providing impetus, mediation, arbitration, and use of formal third party. Two characteristics of managers – their attitudes towards conflicts and their knowledge of conflicts, have been studied as factors influencing the use of intervention strategies. The findings confirmed the thesis of the study, namely that when intervening as a third party in conflicts between employees, managers most often use two strategies – mediation and autocratic intervention. The cross-tabulation of the use of the two strategies shows that one third of managers tend to use both of them frequently. The study found that the two characteristics of managers – their attitudes towards conflicts and their knowledge of conflicts, do not affect the use of intervention strategies.

The book consists of an introduction, three chapters and a conclusion. The first chapter clarifies the basic concepts of conflicts in the organization – their nature, structure, dynamics, types, functions and causes. The essence and content of conflict management are discussed, as well as the role of the managers in conflict management in organizations. The types of third-party intervention in conflicts have been studied. An overview of managerial strategies for intervening as a third party in conflicts between employees is given. Research by foreign authors on the topic is presented. The second chapter outlines the theoretical prerequisites for the research model. The research methodology is described. The results of the pilot qualitative study which serve as a starting point for conducting the quantitative study are analyzed. The research tools of the quantitative study, the criteria for the selection of the sample and the procedure for conducting the study are presented. The research hypotheses are formulated, and the demographic profile of respondents is outlined. The results of the quantitative study are presented and analyzed in the third chapter. The main findings from the study are discussed. The conclusion summarizes the findings of the study. It includes guidelines for future research, the main contributions of the study and a discussion on the applicability of the obtained results.

Статии и доклади, публикувани в научни издания, реферирани и индексирани в световноизвестни бази данни с научна информация

3. Михайлова, И. (2011) „Клъстери и клъстерен подход в България“, *Научни трудове – Университет по хранителни технологии – Пловдив*, том 58, свитък 3, Академично издателство на УХТ – Пловдив, с. 97 – 102, ISSN 1313-731X (print), 2535-1311 (online).

Докладът представя концепцията за клъстерите и техните предимства като инструмент за повишаване на конкурентоспособността и местната иновативност. Обсъдена е ролята на държавата в процеса на създаване и развитие на клъстерите. Представен е клъстерният подход и е подчертана значимостта му като ефективно средство за насърчаване на иновациите и предприемачеството и за повишаване на конкурентоспособността на фирмите и индустриалните сектори. Изследвано е прилагането на клъстерния подход в България. Докладът съдържа насоки за бъдещи изследвания по проблематиката.

The paper presents the concept of clusters and the benefits they bring as a tool to increase competitiveness and local innovation. The role of the state in the process of creating and developing clusters is discussed. The cluster approach is presented, emphasizing its importance as an effective tool for promoting innovation and entrepreneurship and for increasing the competitiveness of companies and industrial sectors. The implementation of the cluster approach in Bulgaria is studied. The report provides guidelines for future research on the issue.

4. Бънкова, А. и Михайлова, И. (2010) „Конфликти и справянето с тях в организационните мрежи“, *Научни трудове – Университет по хранителни технологии – Пловдив*, том 57, свитък 2, Академично издателство на УХТ – Пловдив, с. 217 – 222, ISSN 1313-731X (print), 2535-1311 (online).

Кооперацията на организации в различни по форма организационни мрежи често създава условия за възникване на специфични конфликти. Поради новостта им и липсата на правна уредба, регулираща тяхното функциониране, мрежите се опитват да се справят сами с проблема. Докладът представя обзор на различни теоретични подходи към организационните партньорства (мрежи). Разгледани са основните видове конфликти, които възникват в тях. Обсъдени са различни подходи за справяне с конфликтите в организационните мрежи. Докладът обобщава проблемите, пред които са изправени организационните мрежи, и дава някои насоки за работа върху тях.

The cooperation of organizations in different forms of organizational networks often creates conditions for the emergence of specific conflicts. Due to their novelty and the lack of legislation regulating their functioning, the networks are trying to deal with the problem on their own. The paper presents an overview of different theoretical approaches to organizational partnerships (networks). The main types of conflicts that arise in them are examined. Different approaches to dealing with conflicts in organizational networks are discussed. The paper summarizes the problems facing organizational networks and provides some guidelines for coping with them.

Статии и доклади, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране или публикувани в редактирани колективни томове

5. Mihaylova, I. (2021). “Understanding the Effects of Workplace Conflicts: An Employee Perspective”, *Knowledge International Journal*, 49 (1), pp. 23 – 28, ISSN 2545-4439 (print), 1857-923X (online).

Статията разглежда последиците от конфликтите на работното място. Емпиричните резултати потвърждават двойствения характер на конфликтите – те са не само деструктивни, но могат да доведат и до известни ползи за организациите. Негативното въздействие е ясно видимо и най-често се свързва с напускане на служители, лични обиди или нападки и ескалация на конфликт в конфликт между отдели. Конфликтите водят и до определени положителни резултати за служителите и организацията, като намиране на по-добро решение на проблем или предизвикателство, подобряване на работните взаимоотношения, раждане на нова идея или значима иновация и по-добро разбиране на другите. Предвид двойствения характер на конфликтите статията съдържа препоръки за организациите относно управлението на конфликтите.

The paper examines the effects of workplace conflicts. The empirical results confirm the dual nature of conflicts. Workplace disagreements are not only destructive but can also bring some benefits to organizations. The negative impact is clearly recognizable, and it is most often associated with the departure of employees, personal insults or attacks and the escalation into cross-departmental conflicts. At the same time, conflicts in organizations lead to some positive outcomes for the employees and the organization, such as finding a better solution to a problem or challenge, improved working relationships, the birth of a new idea or significant innovation and better

understanding of others. Given the dual nature of conflicts, the paper provides recommendations for organizations concerning conflict management.

6. Mihaylova, I. (2021) “The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Incidence of Conflicts in Organizations: An Employee Perspective”, *Knowledge International Journal*, 48 (1), pp. 165 – 171, ISSN 2545-4439 (print), 1857-923X (online).

Статията разглежда влиянието на пандемията от COVID-19 върху възникването на конфликти в български организации. Емпиричните резултати разкриват, че общото ниво на конфликтност е ниско поради работата от разстояние и липсата на преки наблюдения върху работния процес по време на пандемията. По отношение на личните конфликти на изследваните лица, мнозинството от тях или са били участници в еднократен конфликт, или все още имат продължаващ конфликт с друг член на организацията през последната година. От двата изследвани вида конфликти, продължаващите трудни взаимоотношения се наблюдават по-рядко. Резултатите разкриват, че пандемията от COVID-19 не е оказала съществено въздействие върху общото ниво на конфликтите в организациите, както и върху възникването на конфликти между анкетираните служители и други членове на организацията. В условията на продължаващата криза от COVID-19 статията идентифицира основни предизвикателства пред организациите по отношение на управлението на конфликтите.

The paper examines the impact of the COVID-19 pandemic on the occurrence of conflicts in Bulgarian organizations. The findings reveal that the overall level of conflicts is not high due to remote work and lack of direct observations of the working process. Regarding the personal conflicts of respondents, the majority of them either have experienced an isolated dispute or are still having an ongoing difficult relationship with another member of the organization in the last year. Of the two types of conflicts studied, the ongoing difficult relationships are less common. The findings suggest that the COVID-19 pandemic has not have a significant impact on the incidence of disagreements in the workplace, both at the overall and personal level. In the context of the ongoing COVID-19 crisis, the paper identifies the main challenges facing organizations regarding conflict management.

7. Mihaylova, I. (2021) „The Conflict Resolution Procedure as a Tool for Handling Conflicts in the Organization: Evidence from Bulgaria“, *Knowledge International Journal*, 44 (1), pp. 15 – 20, ISSN 2545-4439 (print), 1857-923X (online).

В статията се обсъжда значимостта на въвеждането на процедура за разрешаване на конфликти като инструмент за справяне с конфликтите в организацията. Представени са резултатите от изследване върху приложението на такава процедура в организации в България. Данните разкриват, че в незначителна част от изследваните организации съществува процедура или някакъв механизъм за разрешаване на конфликти. Големите предприятия са значително по-склонни да използват подобни процедури отколкото по-малките по размер предприятия. Въз основа на резултатите от изследването преобладаващият профил на организация с процедура или механизъм за разрешаване на конфликти съответства на голямо предприятие от сектора на услугите, което се намира в столицата на България. Статията очертава насоки за работата върху конфликтите в организациите.

The paper discusses the importance of implementing a conflict resolution procedure as a tool for handling conflicts in the organization. It presents the results from a study on the existence of such a procedure in organizations in Bulgaria. The findings reveal that in a small part of the studied organizations there is a procedure or some kind of conflict resolution mechanism. Large enterprises are significantly more likely to use such procedures than smaller enterprises. Based on the results of the study, the predominant profile of the organization with a procedure or a conflict resolution mechanism corresponds to a large enterprise from the service sector, which is located in the capital of Bulgaria. The article outlines some guidelines for conflict management in organizations.

8. Давидков, Ц., Ведър, О., Петкова-Гурбалова, И. и Михайлова, И. (2021) „Мотивиране на работното място (съвкупен мотивационен профил – България 2021)“, *Сборник с научни доклади от XIX Международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг ‘21“*, Созопол, 23 – 25 юни 2021, София: ТУ – София, с. 220 – 224, ISSN 1314-6327.

В доклада е представен съвкупен мотивационен профил за България въз основа на 1385 изследвани лица. Основната идея за изграждане на мотивационен профил в рамките на използвания подход е следната: висок мотивационен потенциал се съдържа във факторите, които са „важни“, но равнището на удовлетвореност от състоянието на тези фактори е ниско. Антитезата твърди, че факторите, които не са „важни“ и същевременно удовлетвореността от тях е (сравнително) висока, не съдържат значим мотивационен потенциал. Докладът представя дискусия на емпиричните резултати и насоки за бъдещи изследвания по темата.

The paper presents an aggregate motivational profile for Bulgaria based on 1385 respondents. The main idea for building a motivational profile within the utilized approach is as follows: there is a high motivational potential within the factors that are "important", but the level of satisfaction regarding these factors is low. The antithesis is that those factors that are not "important" and at the same time the satisfaction with them is (relatively) high, they do not contain significant motivational potential. The paper provides a discussion of the empirical results and some guidelines for future research on the topic.

9. Mihaylova, I. (2020) „The Impact of Conflict Management Training on Managers’ Self-assessment of their Conflict Knowledge”, *Knowledge International Journal*, 43 (1), pp. 221 – 227, ISSN 2545-4439 (print), 1857-923X (online).

В статията се изследва връзката между обучението по управление на конфликти на ръководители и тяхната самооценка за знанията им за конфликтите. Емпиричните резултати разкриват, че в организациите, в които ръководителите са обучавани как да се справят с конфликти, обучението има добавена стойност. Потвърждава се хипотезата, че ръководителите, които са преминали обучение по управление на конфликти в организацията, са значително по-склонни да се чувстват уверени в знанията си за конфликтите в сравнение с тези, които не са обучавани. Заключениета разкриват значимостта на обучението по управление на конфликти и са показателни за организациите да инвестират в знанията и уменията на ръководителите за развиване на способността им да бъдат проактивни и да се справят успешно с конфликтите в организацията.

The paper examines the relationship between conflict management training and managers' self-assessment of their conflict knowledge. The empirical results reveal that in organizations where managers are trained in how to deal with conflicts, training has added value. The results support the hypothesis that managers who have received conflict management training are significantly more likely to feel confident in their knowledge of conflict compared with those who have not been trained. The conclusions reveal the importance of conflict management training and are indicative for organizations to invest in the knowledge and skills of managers to develop their ability to be proactive and successfully deal with conflicts in the organization.

10. Mihaylova, I. (2020) „Well Prepared for Conflict in Organizations? A Managers' Self-assessment of their Conflict Management Knowledge“, *Knowledge International Journal*, 42 (1), pp. 121 – 127, ISSN 2545-4439 (print), 1857-923X (online).

В статията се обсъжда необходимостта от придобиване на съществени познания за конфликтите като предпоставка за осъществяване на ефективно управленско въздействие върху конфликтите в организацията. Проучена е самооценката на ръководители относно техните знания за управление на конфликти. Резултатите разкриват известни пропуски в знанията на ръководителите, независимо че те се оценяват подготвени от умерена до голяма степен в дефинираните области на знанието за конфликтите. Наблюдават се значими различия в самооценките на ръководителите в зависимост от някои от демографските им характеристики и характеристиките на организациите, в които работят. Статията съдържа препоръки за организациите и самите ръководители за развитие на техните знания и умения за управление на конфликти.

The paper discusses the need to acquire substantial knowledge of conflicts as a prerequisite for effective conflict management in organizations. Managers' self-assessment of their conflict management knowledge is studied. The results reveal that there are some gaps in the knowledge of managers, although they assess themselves as prepared from a moderate to a large extent in the defined areas of conflict knowledge. Significant differences in managers' self-assessments are found across some of their demographic characteristics and the characteristics of the organizations in which they work. The paper provides recommendations for organizations and managers themselves for the development of their conflict management competency.

11. Давидков, Ц., Ведър, О. и Михайлова, И. (2019) „Водещи инструменти за управление на бизнеса – възможности за синергия в преподаването на икономическо и управленско знание“, *Сборник с доклади от Международна научна конференция „Съвременни парадигми в управлението в контекста на непрекъснатата промяна“*, ХТМУ – София, София, 29 ноември 2019, София: Academic Publishing, с. 366 – 375, ISBN: 978-954-2940-22-7.

Докладът разглежда водещи инструменти за управление на бизнеса и тяхното интегриране в учебното съдържание на управленски и икономически дисциплини. Очертани са устойчивостта и динамиката на десет управленски инструмента в четири наблюдавани времеви точки (1993, 2000, 2014, 2017 г.). Обсъдено е тяхното приложение в управленската практика в български контекст, както и тяхното преподаване в дисциплини в Стопанския факултет на Софийския университет „Св. Климент Охридски“. Въз основа на направения анализ са разкрити възможности за засилване на междупредметните връзки и

интегрираността в преподаването на икономически и управленски дисциплини. Основен аргумент е убеждението, че това е печеливша стратегия за постигане на по-добро качество на образованието.

The paper examines leading management tools and their integration into the curriculum of management and economics university courses. The sustainability and dynamics of ten management tools in four observed time points (1993, 2000, 2014, 2017) are outlined. Their application in management practice in the Bulgarian context is discussed, as well as their teaching in courses at the Faculty of Economics and Business Administration of Sofia University "St. Kliment Ohridski". On the basis of the analysis, the paper identifies opportunities for strengthening interdisciplinary links and integrity in teaching of economic and management disciplines. The main argument is the belief that this is a winning strategy for achieving a better quality of the higher education.

12. Давидков, Ц., Гурбалова, И., Михайлова, И. и Андонова, З. (2015) „Трудовият живот в българските организации през периода 1995-2014 г. (ценностна оптика)“, *Сборник с научни доклади от XIII Международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг ‘15“*, vol. 2, Созопол, 21 – 24 юни 2015, София: ТУ – София, с. 1215 – 1223, ISSN 1314-6327.

В доклада се разглеждат устойчивостта и динамиката на четиринадесет трудови цели (ценности) в българските организации в периода 1995 – 2014 г. Проследяването на значимостта на основните фактори на трудовата ситуация е важен ориентир за разбиране на мотивационните нагласи на служителите и може да послужи за изграждане на стратегии за мотивация в организационен контекст.

The paper examines the sustainability and the dynamics of fourteen work goals (values) in Bulgarian organizations in the period 1995 – 2014. Tracking the significance of the main factors of the work situation is an important guideline for understanding the motivational attitudes of employees and it could be used for building motivation strategies in an organizational context.

13. Бънкова, А. и Михайлова, И. (2014) „Клъстери, конфликти, управление“, *Годишник на Софийския университет „Св. Климент Охридски“*, Стопански факултет, том 12, с. 23 – 33, ISSN 1311-8420.

В статията се разглеждат основни проблеми в българските клъстери, причинени от системните напрежения и конфликтите, които се проявяват най-често в тях. Обсъдено е познаването на начините (различните практики) за справяне с конфликтите в клъстерите. Емпиричните резултати разкриват, че в основата на отношението към конфликтите лежи управленска слабост. Съществуват основания за възникване на конфликти в този вид организационни мрежи и в същото време проблемът не се познава. На фона на многото други проблеми той изглежда дребен. Неразпознаването му е и следствие на слабата активност на клъстерите. При липсата на стратегия, цели, измерители на движението към тях, няма и конкуликуващи цели, процеси. При липсата на дейност – няма и конфликти по повод на нея. Основният идентифициран конфликт е между реалната и необходимата управленска грамотност на управляващите клъстера. Преди да се реши този конфликт на несъответстваща сложност между управляваща и управлявана система, би било трудно да

се премине към други проблеми. Въз основа на получените резултати са формулирани препоръки за подобряване на работата върху конфликтите в българските клъстери.

The paper examines the main problems in Bulgarian clusters caused by systemic tensions and conflicts that occur most often in them. It discusses the awareness of the approaches (different practices) to deal with conflicts in clusters. The empirical results reveal that managerial weakness underlies attitudes toward conflicts. There are grounds for conflicts in this type of organizational networks and at the same time the problem is not known. It seems small in the face of many other problems. The lack of its recognition is also a consequence of the weak activity of the clusters. In the absence of a strategy, goals, measures of movement towards them, there are no conflicting goals, processes. In the absence of activity - there are no conflicts about it. The main identified conflict is between the actual and the required literacy of the cluster management. Before resolving this conflict of mismatched complexity, it would be difficult to move on to other problems. Based on the results of the study, the paper provides recommendations for improving conflict management in the Bulgarian clusters.

14. Михайлова, И. (2012) „Клъстерите в България – характеристика, проблеми, управление“, *Сборник с доклади от IX Научна конференция „Мениджмънт и предприемачество“*, Пловдив, 19 – 20 октомври 2012, Пловдив: Център по предприемачество при ТУ – София, филиал Пловдив, с. 81 – 85, ISSN 1313-9460.

Докладът проследява клъстерната политика и актуалното състояние на клъстерите в България. Изследвани и описани са основни характеристики на клъстерите по отношение на тяхната структура, дейност, управление и др. Обсъден е проблемът за доверието между партньорите в клъстера. Разгледани са някои конфликти между организациите в клъстерите, възникващи в процеса на съвместната им работа, както и използваните подходи за справяне с тях. Представените изводи очертават основни проблеми, свързани с работата на клъстерите в България, и могат да подпомогнат процеса на тяхното бъдещо развитие и укрепване. Докладът съдържа насоки за бъдещи изследвания по проблематиката.

The paper traces the cluster policy and the current state of clusters in Bulgaria. The main characteristics of the clusters in terms of their structure, activity, management, etc. are studied and described. The issue of trust between the partners in the cluster is discussed. Some conflicts between the organizations in the clusters, arising in the process of their joint work, as well as the approaches used to deal with them are considered. The conclusions outline the main problems related to the functioning of clusters in Bulgaria and can support the process of their future development and strengthening. The paper provides guidelines for future research on the issue.

15. Davidkov, T., Yordanova, D., Petkova-Gurbalova, I., Mihailova, I., Mladenova, I. (2011) „Values and Innovative Behaviour: Evidence from Bulgaria“, *Proceedings of the 4th International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development*, Ohrid, Macedonia, 5 – 7 May 2011, Skopje: National Centre for Development of Innovation and Entrepreneurial Learning, pp. 219 – 224, ISSN 978–608–65144-2-6.

В доклада се изследва влиянието на ценностите на предприемачите върху иновативното поведение в извадка от 200 български организации. Емпиричните резултати разкриват, че някои трудови ценности на предприемачите и мениджърите са значително

свързани с иновативното поведение на организацията. Установява се също, че високата степен на съответствие между организационните ценности и трудовите ценности на служителите е свързана с иновативното поведение. Получените резултати могат да бъдат полезни за предприемачи, мениджъри, политици, консултанти, специалисти по набиране и подбор и обучители. Докладът съдържа насоки за бъдещи изследвания върху иновативното поведение в организациите.

The paper examines the impact of entrepreneurs' values on innovative behaviour in a sample of 200 Bulgarian organizations. The empirical results reveal that some work values of entrepreneurs and managers are significantly associated with the innovative behaviour of the organization. Further, the high degree of fit between organizational values and work values of employees is related significantly to innovative behaviour. The findings have practical implications for entrepreneurs, managers, policy makers, consultants, recruitment and selection specialists, and training experts. The paper provides guidelines for future research on innovative behaviour in organizations.

Студии, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране или публикувани в редактирани колективни томове

16. Михайлова, И. (2021) „Източници на знанията и уменията за управление на конфликти на ръководители в български компании“, *Годишник на Софийския университет „Св. Климент Охридски“*, *Стопански факултет*, том 20, с. 151 – 172, ISSN 1311-8420.

Обучението по управление на конфликти се счита за основен инструмент за развитие на способността на ръководителите да се справят успешно с конфликтите в организациите. В студията се проучват източниците на знанията и уменията за управление на конфликти на ръководители в български организации. Емпиричните резултати потвърждават изходното предположение, че организациите не предоставят обучение по управление на конфликти на ръководителите и че основният източник на познанията на ръководителите е техният опит в справянето с конфликтите, следван от споделянето на мнения и консултации с колеги или други хора. Липсата на обучение е най-значителна в сферата на производството, в микро-предприятията, както и в малките градове и селата. Независимо от липсата на обучение в организациите, малка част от необучаваните ръководители сами са изявиали желание да обогатят знанията си по проблематиката. Студията представя дискусия на емпиричните резултати и насоки за управленската практика, свързана с управлението на конфликтите.

Training in conflict management is considered as a major tool for developing managers' ability to deal successfully with conflicts in organizations. The paper examines the sources of conflict management knowledge and skills of managers in Bulgarian organizations. The findings confirm the proposition of the study that organizations do not provide conflict management training to managers and that the main source of managers' knowledge is their experience in dealing with conflicts, followed by sharing opinions and consulting with colleagues or other people. The lack of training is greater in manufacturing, in micro-enterprises, as well as in small towns and villages. Despite the lack of training in organizations, a small number of untrained managers have expressed a desire to enrich their knowledge on the subject on their own. The study presents a discussion of the empirical results and some guidelines for management practices related to conflict management.