

СТАНОВИЩЕ

от: проф. д.ик.н. Желю Владимир

на: дисертационен труд „Управленски стратегии за справяне с организационни конфликти“ на Иванка Георгиева Михайлова за присъждане на образователна и научна степен „Доктор“ по професионално направление 3.7. Администрация и управление

Основание за становището: Заповед на Ректора на Софийския университет „Св. Климент Охридски“ № РД 38-125 от 09.02.2018 г.

1. Кратко представяне на кандидата

Иванка Михайлова е завършила Френска езикова гимназия „Антоан дьо Сент Екзюпери“ в гр. Пловдив. Има бакалавърска степен и магистърска степен (специализация „Организационно развитие“) по специалност „Стопанско управление“ в Стопанския факултет на СУ „Св. Климент Охридски“. От 2000 г. до 2010 г. е хоноруван преподавател в същия факултет по дисциплините „Организационно поведение“ и „Управление на човешките ресурси“, а за периода 2000 г. – 2002 г. и в Международно висше бизнес училище по дисциплината „Основи на управлението“. Работила е две години като счетоводител в „Трейд енд Билдинг“ ООД. От 2010 г. е асистент в Стопанския факултет на СУ „Св. Климент Охридски“. Води семинарни занятия по „Основи на управлението“ (на български и френски език), „Екологичен мениджмънт“ и „Човешки ресурси“ и лекции по „Основи на управление“ и „Писане на магистърска теза“. Участвала е осем научноизследователски и други проекти и с доклади в различни международни конференции. Владее отлично английски и френски език и на добро ниво руски език

2. Обща характеристика на трудовете на кандидата

Представената дисертация се състои от Увод, три глави, Заключение, използвана литература и 10 приложения в обем от 348 страници, а без приложенията и литературата – 243 страници. Дисертацията съдържа 58 фигури и 57 таблици. Използвани са 180 литературни източника, сред които 46 на български, 22 на руски, 105 на английски език и 7 на френски език.

В Увода е обоснована *актуалността* на темата, състояща се в неизбежността на организационните конфликти, тяхната различна функционална значимост – позитивна или негативна и в това, че голяма част от времето на ръководителите се отделя именно за справяне с конфликти. В същото време в България проблематиката, свързана с управлението на организационните конфликти е слабо разработена.

Основната цел на дисертацията е разкриване на предпочитаните управленски стратегии за справяне с конфликти между подчинени (стратегии за намеса на ръководителите като неформална трета страна). Постигането на тази цел предполага решаването на пет задачи. *Обектът на изследването* са ръководители от различни управленски нива в организации в България, докато *предметът* се отнася до видовете стратегии, които ръководителите използват при намесата си като неформална трета страна в междуличностни конфликти между подчинени.

Защитаваната *теза* е, че при намесата си като трета страна в конфликти между подчинени ръководителите използват най-често две стратегии: медиация и автократично решение. Тезата се основава на тестване на 7 хипотези.

Изследователска методология включва пилотно качествено изследване (интервюта с 12 ръководители от различни управленски нива) и количествено (чрез

стандартизиран въпросник) сред 300 ръководители на различни организации. Ограниченията на изследването са дадени на с.12-13.

3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

В първа глава са дефинирани основните понятия относно същността на организационните конфликти, видовете конфликти, техните функции, причините за възникването им и моделите за тяхното описание.

В първата част на първа глава са изведени характеристиките на организационния конфликт, като авторът предлага и собствена дефиниция (с. 21). Посочени са разликите между конфликт и конфликтна ситуация, а така също и ролята на инцидентът (поводът за конфликта). Историческият преглед на възгледите за конфликта показва, че в началото конфликтът се възприема само като деструктивен, докато по-късно изследователите започват да виждат и неговите позитивни страни. Както пише авторът „ Напълно лишена от конфликти организация е статична и апатична и не „осъзнава“ необходимостта от промяна“ (с. 25). Разкрита е зависимостта между организационните конфликти и организационните резултати. Подробно са представени видовете конфликти според различни критерии. По-детайлно са анализирани конфликтите според нивата на тяхното проявление в организацията (Фиг. 4, с. 31) и функционалната им значимост (конструктивни и деструктивни, съзидателни и разрушителни, полезни и вредни) (Табл. 2, с. 37). Специално внимание е отделено на функциите на конфликта (Табл. 3, 4 и 5, с. 40-41). На тази основа авторът прави извода, че конфликтът е организационно явление, което не може да бъде оценено еднозначно, може да бъде както съзидателен, така и разрушителен (с. 42). Анализирани са също така разнообразните причини за организационните конфликти. Представени са и два основни модела за анализ на организационните конфликти – структурен (Фиг. 5, с. 50) и процесуален модел (Фиг. 6, с. 56; Фиг. 7, с. 59).

Втората част на първа глава е посветена на управлението на конфликти в организациите. Защитава се възгледът, че управлението на конфликтите не е равнозначно на тяхното разрешаване, тъй като включва определяне на симптомите за конфликта, диагностика на конфликта, прогнозиране, предотвратяване, регулиране и накрая разрешаване на конфликта. Авторът предлага и собствено определение на „управлението на конфликти“ (с. 65).

Съдържанието на конфликта включва: прогнозиране (потенциални участници с техните мотиви); идентифициране на проблема; дефиниране на конфликтната ситуация; определяне на вероятността на възникване; предотвратяване или стимулиране на конфликта и др. По думите на автора крайната цел на профилактиката на конфликтите е да се предотврати или да се намали тяхното деструктивно влияние (с. 69). Изключително полезни са представените идеи и техники за стимулиране на конфликтите (Табл. 6, с. 70), а така също техниките за регулиране и разрешаване на конфликтите (Табл. 7, с. 72).

Ключово място в литературния преглед на организационния конфликт е отделено на *ролята на ръководителя*. Предвид цената на конфликта и цената на изхода от конфликта намесата на ръководителя се приема като по-добър вариант от изчакването на събитията да протекат сами по себе си. За целите на дисертацията, ръководителят е разглеждан от позицията му на трета неутрална страна в конфликтното взаимодействие, т.е. в ролята му на посредник в конфликтите. По-подробно е анализирано разрешаването на конфликти с помощта на трета страна и видовете интервенции на трети страни (формални и неформални стратегии). „*Стратегията за управление на конфликти*“ е дефинирана като начин на съзнателна намеса (интервенция) на ръководителя като неформална трета страна в конфликт между подчинени с цел осъществяване на управленско въздействие в желаната посока (с. 86)

Първа глава завършва с анализ на моделите и управленските стратегии - разкрити са видовете намеса и стратегиите за намеса на ръководителите като трета страна (Фиг. 9, с. 88 и Фиг.10, с. 89). Видовете стратегии за намеса на ръководителите в зависимост от две групи фактори (степен на контрол, упражняван върху процеса на разрешаване на конфликта и върху резултата от конфликта и степен на отчитане на съдържателните и емоционалните аспекти на конфликта) са дадени на Табл. 9 (с. 104). Тъй като множество фактори влияят за избора на стратегия за разрешаване на конфликти, авторът представя стъпките за намеса на ръководителя като неформална трета страна в конфликти между подчинени.

Във **втора глава** са дадени теоретичните предпоставки за модела на изследване; методологията на изследването; резултатите от пилотното качествено изследване; инструментариумът на количественото изследване и демографският профил на изследваните респонденти.

За целите на дисертационния труд са избрани пет стратегии за намеса: *пренебрегване, автократично решение, предоставяне на стимули, посредничество (медиация) и арбитраж* (Табл. 11, с. 116). Разкрити са ключовите аспекти на *знанията и нагласите* на ръководителите за успешно управление на организационните конфликти. Те включват познания за: същността на конфликта; видовете конфликти; причините; структурата и динамиката; поведението на индивидите; стратегиите за управление; анализът и диагностиката на конфликтната и след конфликтната ситуация; анализът на последиците; прогнозирането и профилактиката на организационните конфликти.

Изчерпателно е представена методологията на изследването посредством качествените и количествените методи (интервюта и данни от стандартизиран въпросник). Профилът на интервюираните ръководители е даден на Табл. 13 (с. 125). На основата на тези интервюта е направен анализ на видове организационни конфликти, причините за възникване и тяхната честота (Табл. 14, с. 127). Разкрити са нагласите и знанията на ръководителите относно конфликтите. Направен е извода, че повечето ръководители *не разпознават* вида на конфликта, *не познават* етапите в динамика на конфликта и *не показват знания* за стратегии за намеса в конфликт между подчинени и анализ на след-конфликтната ситуация (с. 128). Най-често използваната стратегия за намеса е медиация, следвана от автократично решение и пренебрегване (Табл. 15, с. 132).

Количественото изследване се основава на въпросник (Приложение № 4), съдържащ 18 въпроса, обособени в две основни групи. Много добре са посочени критериите и начинът на формиране на извадката (по достъпност, според отзовалите се и непредставителна). Направено е и пилотно тестване на въпросника сред 10 ръководители. Подробно са описани критериите за интерпретация на резултатите спрямо издигнатите седем хипотези. Социалният и демографският профил на анкетираните 300 респонденти е даден на Табл. 17-24 (с. 152-156).

В **трета глава** са анализирани резултатите от количественото изследване. Резултатите от дескриптивния анализ показват, че медиацията е единствената стратегия, която се използва от ръководителите с голяма честота. Има и тенденция към използване на автократичната власт при разрешаване на конфликти между подчинени. Останалите четири стратегии – пренебрегване, предоставяне на стимули, арбитраж и използване на формална трета страна, се използват рядко от ръководителите.

По отношение нагласите на ръководителите към последиците от конфликтите в организацията се очертават две основни групи ръководители – едни, които имат предимно негативни нагласи към конфликтите и други, които виждат не само негативни, но и позитивни ефекти от тях. Видовете положителни резултати вследствие на организационните конфликти са дадени в табл. 25 (с. 172), а видовете отрицателни ефекти са обобщени в табл. 26 (с. 178). Данните разкриват, че ръководителите имат

известни знания (над средното ниво) за всички компоненти на организационните конфликти, като най-големи пропуски се очертават по отношение видовете организационни конфликти, тяхното прогнозиране и профилактика. В допълнение, незначителна част от изследваните ръководители са били обучавани за управление на конфликти в организацията. Не случайно едва 7% от ръководителите потвърждават наличието на разписан механизъм за справяне с конфликти (с. 196).

Резултатите от дескриптивния анализ потвърждават тезата на дисертационния труд, че при намесата си като трета страна в конфликти между подчинени ръководители използват най-често две стратегии - медиация и автократично решение (с. 207). *Хипотеза 1* намира частично потвърждение. Ръководителите възприемат конфликтите по-скоро като неизбежни и виждат както негативните, така и позитивните последици от тях (с. 212), което води до отхвърляне на *X2.1* и *X2.2*. Все пак преобладаващата част от тях възприемат организационните конфликти като отрицателно явление и разпознават предимно негативните последици. Изследването не отчита наличието на взаимовръзка между нагласите към последиците от конфликтите и честотата на използване на стратегиите за тяхното разрешаване (с. 218), което води до отхвърляне на *X3* с нейните 6 под-хипотези. *Хипотези 4.1. и 4.2.* се потвърждават (с. 220), *X5 се отхвърля* (с. 221); докато *X6* (с. 228) и *X7* (с. 230) намират частично потвърждение.

По-обезпокоителни са резултатите по отношение на източниците на знанията на ръководителите за управление на конфликти, тъй като незначителна част от тях са обучавани за управление на конфликти. Като цяло, резултатите от изследването дават основание да се заключи, че двете характеристики на ръководителите - нагласите към и знанията за конфликтите не оказват влияние върху честотата на използване на управленските стратегии за намеса в конфликт между подчинени (с. 236).

Заключението обобщава постигнатото в дисертационния труд. В него е дискутирана приложимостта на резултатите, очертани са насоките за бъдещи изследвания и са изведени основните приноси на автора

4. Оценка на научните и научно-приложни приноси

Приносите на дисертационния труд са обобщени в пет групи:

(1) Направена е систематизация на основните теоретични концепции за конфликтите и тяхното управление в организациите; (2) Разработен е инструментариум и е проведено собствено изследване на управленски стратегии за намеса в конфликти, нагласи към последиците от организационните конфликти и самооценка на ръководители за знанията им за конфликтите; (3) Проучена е зависимостта между честотата на използване на управленските стратегии за намеса и нагласите на ръководителите към конфликтите, както и между честотата на използване на управленските стратегии и знанията на ръководителите за организационните конфликти; (4) Получено ново знание за поведението на ръководителите в условия на конфликт в българска социо-културна среда; (5) Получените резултати имат практическо значение както за ръководителите като средство за самооценка на поведението им в условия на конфликт, така също и за организациите като отправна точка за разработване и въвеждане на ефективни програми за обучение за управление на конфликти.

5. Оценка на публикациите по дисертацията

Основните компоненти на дисертационния труд са апробирани в 3 публикации по темата, от които две на български и една на английски език.

6. Оценка на автореферата

Авторефератът е в обем 55 страници, разкрива основните моменти от дисертационния труд в синтезиран вид и като такъв отговаря на изискванията.

7. Критични бележки, препоръки и въпроси

Прави впечатление, че организационните конфликти се разбират предимно като конфликти между служители, спрямо които мениджърите са трета неутрална страна. В тази връзка бих поставил въпроса и за конфликтите между служители и мениджъри – според кандидата каква е тяхната честота и как би трябвало да се управляват този тип конфликти.

8. Заключение

Представената дисертация е плод на изключително сериозна работа в областта на организационните конфликти. Направен е подробен и задълбочен преглед на съвременната българка и чуждестранна литература, с който авторът допринася за трансфер на знания в тази област. Проведени са две емпирични изследвания – качествено (с полу-структурирани интервюта) и количествено (със стандартизиран въпросник) сред значителна извадка от 300 ръководители на организации, допълнителни разговори, обработване на данни и обобщаване на резултати. Изследваният проблем е актуален и това се вижда от мненията на анкетираните ръководители. Получените изводи допринасят за разбирането на значимостта на конфликтите и тяхното управление, а така също и за подобряване обучението на ръководителите в тази област. Дисертантът демонстрира много добро познаване на теоретичните и практически проблеми и коректност при позоваването на използваните публикации. Направените приноси са значими и са лично постижение на автора. Голяма част от получените резултати ще се превърнат в учебно съдържание на водените от кандидата курсове със студентите. С този дисертационен труд кандидатът демонстрира качества на сериозен изследовател, който има капацитет да продължи научната си дейност в очертаните в дисертацията недостатъчно разработени проблемни полети.

Всичко това ми дава основание да предложа на уважаемото жури да присъди на Иванка Георгиева Михайлова образователната и научна степен „Доктор“ по професионално направление 3.7. Администрация и управление.

26.03.2018
София

Проф. д.ик.н. Желю Владимир
Стопански факултет на СУ
„Св. Климент Охридски“