

## РЕЦЕНЗИЯ

по процедура на Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“  
за присъждане на образователна и научна степен „доктор“

---

Дисертационен труд на тема:

**“Алтернативи за управление на конфликти в променяща се бизнес среда”**

Професионално направление: **3.7. “Администрация и управление”**

Научна специалност:

**„Организация и управление извън сферата на материалното производство“**

Автор: **Васил Федев Павлов**

Научен ръководител: **доц. д-р Иванка Банкова**

Рецензент: **проф. д-р Павел Павлов,**

**съгласно Заповед на Ректора на ВСУ „Черноризец Храбър“ № 434 от  
28.06.2021г.**

Настоящата рецензия е изготвена в съответствие със *Закона за развитие на академичния състав на РБ, Правилника за приложение на ЗРАСРБ и Вътрешните правила за развитие на академичния състав на ВСУ „Черноризец Храбър”*

### **I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА И ОЦЕНКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Представения за рецензия и публична защита дисертационен труд е посветен на тематика, която е с безспорна дисертабилност. Разглежданият проблем е значим и недостатъчно разработен в България, слабо познатата теория за управлението на конфликти в организациите и реалната практическа необходимост от придобиване на знания и умения за справяне с конфликти, определят високата степен на *актуалност* на избраната тема.

Възприета е типична структура за дисертационен труд – увод, три глави, заключение, библиографска справка и приложения, в обем от 227 страници и приложения 24 стр. Дисертацията съдържа 20 таблици, 15 фигури и 20 диаграми.

Използвани са 185 източника – 102 на кирилица (български и руски език) и 83 на английски език.

Докторантът показва добро познаване на българска и чужда литература по изследвания проблем и демонстрира способности за търсене, систематизиране, използване и интерпретиране на научната информация. Изложението в разработката се придържа към научния стил, отличава се с подреденост, езикът е ясен, отделните структурни елементи следват последователна логика.

За решаване на отделните изследователски задачи и постигане на поставената цел са използвани общонаучни средства и конкретни методи за изследване, които отразяват достиженията на националната и световна теория и практика в изследваната област като наблюдение, анализ, синтез, сравнение, обобщение, типизация и логическите принципи индукция, дедукция и аналогия, които са умело приложени.

Посочените на стр. 6, ограничения, показват, че изследването е фокусирана върху „формалните междуличностни организационни конфликти и ролята на ръководителя като трета страна при разрешаването им.“

Висока оценка заслужава способността на автора да извежда коректни изводи и концептуални заключения.

## **II. ХАРАКТЕРИСТИКА И ОЦЕНКА НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

В увода е обоснована актуалността на изследваната проблематика, която произтича от факта, че организационните конфликти са неизбежни в развитието на организацията, изведена е различната функционална значимост на организационните конфликти – позитивна или негативна. Обърнато е внимание, че е необходимо конфликтът да се възприема не само като заплаха, а като възможност за промяна на стари норми и порядки, както и на философията на

ръководителите в посока, осъзнаване от тях на необходимостта от придобиване на конфликтологични знания и умения за умелото управление на възникващите конфликти. (стр. 4)

*Защитаваната теза*, че „за успешното преодоляване на трудностите и предизвикателствата при управление на организационни конфликти в променяща се бизнес среда е необходимо своевременното им диагностициране, подобряване на комуникацията и прилагане на подходящи алтернативни методи на управление“, е правилно формулирана и успешно защитена.

*Целта* на разработката, като конкретизиран аспект на тезата „да се идентифицират предпоставките за възникването на конфликти в организациите в променяща се бизнес среда, като се предложат възможности, методи и техники за успешно им управление и разрешаване“, е изпълнена. Постигането на целта е резултат от успешното решаване на петте ясно дефинирани задачи. Коректно са формулирани обекта и предмета на изследването.

*Първа глава* „Теоретико-методологични основи на конфликтите в организациите“ е посветена на дефиниране на основните понятия относно същността на конфликта и на организационния конфликт, разграничени са видовете конфликти според различни критерии и са представени техните функции. Изведени са разликите между конфликта и конфликтната ситуация. Показана е зависимостта на организационната ефективност и конфликтите в организациите. Анализирани са нивата на проявление на конфликтите в организациите и тяхната функционална значимост. Представени са основните модели на конфликта – на стр. 59 статичен (структурен) и на стр. 72 динамичен (процесуален). Обоснована е необходимостта от изследване на структурата на конфликтите и тяхната динамика. Направен е извода, че конфликта не е еднозначно явление в организациите и може да бъде както разрушителен, така и съзидателен, подчертано е, че „разпознаването на конфликта в ранните му фази е

от изключително значение, тъй като именно тогава той може да бъде разрешен по-лесно и с по-малко загуби за участващите страни“ (стр.79).

*Втора глава* „Инструменти за управление на организационни конфликти в променяща се бизнес среда“ обстойно разглежда разнообразните особености на бизнес средата в условия на промени и неопределеност. Идентифицирани са ключови предпоставки за възникване на организационни конфликти. Отбелязано е, че конфликтния потенциал на организацията като социална система е повлиян от два основни фактора на средата – вътрешен и външен, като някои от конфликтните предпоставки се впитат в дейността на организацията, а други й влияят индиректно. Установени са явни конфликтни индикатори. Представена е дефиниция за управление на конфликта, която е с подчертана конструктивна ориентация. Анализирани са различни методи и инструменти за управление на конфликти с неюридически средства, като е обърнато внимание на ролята на ръководителя като трета страна в конфликта. Отбелязано е, че в сравнение с формалните трети страни ръководителите имат по-голяма свобода на действие при избора на стратегически инструменти за намеса и при участието им в процеса по разрешаване на конфликт, имат контрол едновременно върху процеса и върху резултата от конфликта.

*Трета глава* „Анализ на резултатите от емпиричното проучване на организационните конфликти в променяща се бизнес среда“ съдържа методология и инструментариум за оценка на нивото на конфликтност в организациите. Изследвани са 67 организации, като броят на изследваните лица е: 63 ръководители и 348 служители. Проучването е проведено по специално подготвен за целта въпросник, който има за цел набиране на информация за честотата и съдържанието на конфликтността в организациите. В резултат на проучването е направена оценка на конфликтните предпоставки на средата, като са идентифицирани специфични конфликтни зони с пряко и индиректно

въздействие. Предложени са възможности за трансформиране на деструктивните конфликти между подчинени в конструктивни, чрез използване на алтернативни инструменти за управление на конфликтите от страна на ръководителите при намесата им като трета страна чрез използване най-често на метода на медиация (посредничество) и авторитарното решение. Установено е, че обикновено служителите се придържат към компромиса като позитивна поведенческа реакция към опонента при конфликти и способства както за снижаване на интензивността на противоборството, така и за преодоляване на дисхармонията. Предложен е Концептуален модел на система за управление на конфликти в организациите, който позволява проследяване появата и разгръщането на конфликтните процеси в дейността на организационната структура и своевременно предприемане на подходящи решения и мерки за тяхното управление.

Заключението на дисертационното изследване обобщава постигнатите резултати, които имат научен и научно-приложен характер. Направените изводи пряко кореспондират с поставените изследователски задачи, което е показателно за изпълнението им. Представените аргументи са достатъчно основание да се потвърди авторовата теза. Изведените препоръки са логичен завършек на изследването и са насочени към избор на подходящи алтернативи за успешно управление на организационни конфликти в променяща се бизнес среда.

## **II. ОБОБЩЕНИЕ НА ПО-СЪЩЕСТВЕНИТЕ СИЛНИ СТРАНИ И РЕЗУЛТАТИ С ПРИНОСЕН ХАРАКТЕР НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

- Изследователския проблем е дисертабилен, третира актуална и значима проблематика, тъй като интересът към алтернативните възможности за управление и разрешаване на конфликти с неюридически методи в

организациите нараства. Ограниченията в изследването дават възможност за фокусиране върху изследвания в дисертацията проблем

- Дисертационния труд е добре структуриран, в увода, коректно са дефинирани основните параметри на изследването, обзора на литературните източници е изчерпателен и демонстрира богатата осведоменост на автора по разглежданите проблеми. Изходните позиции и дефинициите на основните понятия и ограничения на разработката са посочени презицно. Логическата последователност на изложението позволява на автора да аргументира своята концептуална схема.

- В резултат от теоретичното изследване и анализ, са изведени теоретичните постановки за конфликтите, като са разгледани от различни аспекти, направени коментари и оценки, и на тази основа са представени концепции за алтернативните възможности за управление на организационните конфликти. Изчерпателно и многостранно е представен проблема за организационните конфликти в променяща се бизнес среда.

- Демонстрирано е задълбочено познаване на проблематиката за управление на организационните конфликти в променяща се бизнес среда. Предствени са доказателства за двойствения характер на конфликтите в конструктивен и деструктивен аспект, като е обърнато специално внимание на динамичния модел на конфликта, който ако се познава от ръководителите би им позволил да се намесят по подходящ начин като трета страна в конфликта.

- Изведени са конфликтните потенциали на бизнес средата, като аргументирано са представени конфликтните предпоставки с пряко и косвено въздействие на външните и вътрешни групи фактори върху организационната структура.

- Разработена е методология и е проведено собствено проучване и валидиране на инструментариума за оценка на нивото на конфликтност в

организациите. В същинското изследване, проведено по специално разработен въпросник са анкетирани 63-ма ръководители и 348 служители. Параметрите на изследването дават основание да се приеме, че извадката има необходимата представителност.

- Показани са безспорни изследователски умения – много добро познаване на материята по темата на дисертационното изследване, открити са нерешени и са прогнозирани бъдещи проблеми, като са предложени алтернативни методи за разрешаването им.

- Резултатите, постигнати в дисертационния труд, са апробирани в научни публикации по темата и в конкретни организации от бизнес сектора – туризъм, ресторантьорство, хотелиерство, транспорт, търговия, физическо възпитание и спорт, културни институти и др. Приложната стойност на изследването е в посока подпомагане усилията на ръководителите при идентифициране на конфликтните потенциали и избора им на подходяща възможност за управление и разрешаване на организационни конфликти в условия на постоянно променяща се бизнес среда с неюридически средства.

Приемам, че предложените **приноси** са лично дело на докторанта и адекватно отразяват най-съществените достижения от дисертационния труд и могат да се отнесат към следните направления:

- *обогатено и прецизирано* е съществуващо научно знание за организационните конфликти в променяща се бизнес среда (Приноси 1, 2 и 3);

- *разработен е инструментариум* за изследване на нивото на конфликтност в организациите, нагласите към конфликта и алтернативите за намеса на ръководителите като трета страна (Принос 4);

- *предложен е концептуален модел и алгоритъм за намесата на ръководителя като трета страна при управление на организационни конфликти в променяща се бизнес среда (Приноси 5 и 6).*

### **III. АВТОРЕФЕРАТ И ПУБЛИКАЦИИ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Авторефератът е изготвен в съответствие с възприетите в България изисквания, като в съдържателно отношение и представя обективно основните моменти от дисертационния труд в синтезиран вид. Авторефератът акцентира върху резултатите от дисертационното изследване и дава възможност за придобиване на представа за постигнатото от докторанта.

Справката за приносите е коректно представена, като приносите са добре открити.

Основните компоненти на дисертационния труд са апробирани в 5 публикации по темата (4 статии и 1 доклад), от тях 2 самостоятелни и 3 в съавторство с научния ръководител, които представят съществени части от труда.

### **IV. БЕЛЕЖКИ, ПРЕПОРЪКИ И ВЪПРОСИ**

- Методологията на изследването би следвало да се обогати с метода на моделирането, който е приложен при разработването на настоящия дисертационен труд, което е дало основание на автора да претендира за конкретен научно-приложен принос (Принос № 2).

- Биха могли да се отправят някои препоръки за обогатяване и детайлизиране на предлагания концептуален модел от докторанта в т. 3.3. на глава трета, в частта му „Критерии за прогнозиране и оценка на конфликта“ (фиг. 15 на стр. 197). Тук би следвало да намерят конкретизация дискутираните на



стр.129 тези за необходимостта от оценка на „цената на конфликта“ и „цената на изхода от конфликта“. Разработването на критерии за оценка би предоставило в ръцете на ръководителя инструментариум за сравнение на различни алтернативи при управлението на организационни конфликти, както и за разработване на потребните в хода на конфликтологичната диагностика възможни прогнози и сценарии за развитието на конфликтването.

- Като препоръка за бъдеща изследователска работа докторантът би могъл да допълни разработената методология за управление на организационни конфликти с анализ на рисковете, които неминуемо влияят върху динамиката на бизнес средата и респективно биха имали отношение към изпълнението на всеки етап/ елемент на предлагания концептуален модел.

- Литературните източници са ползавни добросъвестно и коректно, но в списъка с използваната литература би могло да се разграничат академичната авторова литература, нормативните актове и стратегически документи, справочна литература, интернет ресурси и т.н.

- Разработката търпи техническа редакция.

Направените бележки не променят определено положителната ми оценка за съдържателния характер, обхвата, завършеността и наличието на приноси в докторския труд. Те имат смисъл на предложение за тяхното уточняване в бъдещите изследвания на кандидата.

Към докторанта може да бъде отправен следния **въпрос**:

Както е известно, конфликтите в организациите имат многоаспектен характер и проявления в различните управленски нива, както и във взаимоотношенията на организацията с други структури. В тази връзка, *какъв е интензитета на конфликтите между ръководители и подчинени, има ли механизъм за управлението им, и кои алтернативни методи са подходящи за справяне с възникващите конфликти?*

## **V. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Представеният за защита докторски труд е завършено научно изследване, самостоятелно дело на докторанта. С него авторът убедително демонстрира способност да допринася за решаването на сложни обществени въпроси. Получените резултати от дисертационния труд ми дават основание да приема, че същият отговаря на изискванията на Закона за развитие на академичния състав в Република България и Правилника за неговото приложение.

**Предлагам на Уважаемото научно жури да присъди образователната и научна степен „доктор” на Васил Федев Павлов, в професионално направление 3.7. „Администрация и управление”, по научна специалност “Организация и управление извън сферата на материалното производство”.**

21.07.2021 г.

гр. Варна

Рецензент:

(проф. д-р Павел Павлов)