**НАЦИОНАЛЕН ВОЕНЕН УНИВЕРСИТЕТ "ВАСИЛ ЛЕВСКИ"**
**5006 гр. В. Търново, бул. "България" № 76**

# РЕЦЕНЗИЯ

от **професор, д.н.,инж., полк.(о.з) Стойко Димитров Стойков**
Институт „Научноизследователска и иновационна дейност" при НВУ „В.Левски" гр. В. Търново

Област на висшето образование: 3. „Социални, стопански и правни науки"

Професионално направление: - 3.7. „Администрация и управление"

Научна специалност - 05.02.24.- "Организация и управление извън сферата на материалното производство (сигурност и отбрана).

Област на висшето образование: 9. „Сигурност и отбрана"

Професионално направление: 9.1. „Национална сигурност"

Професионално направление: 9.2. „Военно дело"

Научна специалност:

- 05.02.24. „Организация и управление извън сферата на материалното производство (Управление на сигурността и отбраната)";
- 05.12.01. „Организация и управление на Въоръжените сили";
- 05.12.02. "Военнополитически проблеми на сигурността";
- 05.12.03. "Военно-приложни аспекти на гражданската защита"

гр. Велико Търново, ж.к. „Зона –Б", ул. „Йордан Кулелиев" № 4, вх. А
GSM – 0889 31 73 95, E-mail: stojkods@abv.bg

на дисертационния труд на
**Маг. ик. Калина Николаева Ангелова**

на тема:
**„ИНТЕГРАЦИЯ НА ЦЕЛИТЕ И РАЗВИТИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИЯТА С ИНДИВИДУАЛНИТЕ КАРИЕРИ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ"**

представен за придобиване на образователната и научна степен „Доктор"
в област на висше образование -3. Социални, стопански и правни науки
за професионално направление -3.7 Администрация и управление
по научна специалност – 05.02.21. „Организация и управление на производството"

## 1. Актуалност и значимост на разработвания научен проблем

Актуалността на разработения в дисертационния труд основен научноизследователски проблем, обхваща ефективното използване на човешките ресурси, повишаване на изискванията към служителите и надеждността им и съответствие на действията им със стратегията на организацията във всеки момент от нейната дейност, като значим и всепризнат проблем в теорията на управлението на човешките ресурси в международен и национален аспект, с чието решаване са ангажирани редица органи и институции на различни нива.

Динамиката в промяната на условията на външна и вътрешна среда влияе съществено върху промяната на отношенията между организацията и нейните служители. Възможностите за интегрирането на целите на организацията с управлението на кариерите на нейните служители представлява нов подход, който от организационна гледна точка е свързан с мотивирането на служителите като цел на една от основните управленски функции - ръководенето.

Много от използваните инструменти и определения в теорията на управлението на човешките ресурси стават неприложими в досегашната си форма, което със силата на императив налага добавянето и на друга гледна точка към проблема за мотивацията - тази на самия служител в организацията. Новият подход, предмет на настоящия дисертационен труд, разглежда и двете гледни точки, като намира общото в тях и факторите за оптималното им обединяване и фокусиране върху ефективността.

Дейността по управлението на човешките ресурси се определя като „основна функционална област на мениджмънта, която трябва да осигури оптималното им използване при взаимна полза за отделната личност, организацията и обществото като цяло". Ако ползата е степента на съответствие на поставените цели и постигнатите резултати, бихме могли да кажем, че колкото по-голямо е съответствието между индивидуалните и организационните цели (и тези на обществото), толкова по-голяма би била взаимната полза и съответно, по-успешно управлението на човешките ресурси.

Представеният за защита дисертационен труд на тема "Интеграция на целите и развитието на организацията с индивидуалните кариери на служителите" е посветен на несъмнено значим проблем породен от необходимостта да бъде разработен метод, осигуряващ успешно интегриране на целите на служителите и организацията като средство за

намаляване на текучеството в организациите и на несигурността на вътрешната й среда.

Актуалността на разработвания проблем от г-жа Калина Ангелова в предложения дисертационен труд, в научно и научноприложно отношение произтича от необходимостта да бъде разширено системното научно знание по отношение определянето на същността и детайлното изследване на всички аспекти свързани с отношенията между мениджмънта на организацията и служителите, които упражняват умствен труд в организацията.

Акцентът в разработката правилно е поставен върху проучване и анализ на управлението на организациите, базирани на знание с формализирана дву-и тристепенна управленска структура, които използват като източник за подбора на персонала си българския пазар на труда.

Обстойният научен анализ на същността на въпроса за водещата роля на ефективността на умствения труд като конкурентно предимство на организацията е извършен чрез реализацията на правилно декомпозираните задачи пред научната разработка.

Представеният от г-жа Калина Ангелова (докторант задочна форма на обучение към катедра „Икономика, индустриален инженеринг и мениджмънт" на Стопански факултет) дисертационен труд на тема "Интеграция на целите и развитието на организацията с индивидуалните кариери на служителите" представлява добросъвестна научно-изследователска разработка на докторант с високи теоретически и специализирани познания в областта на управлението на кариерите на служителите в организацията – чрез интегрирането на целите на служител и организация.

Основното съдържание на научната разработка на докторанта, г-жа Калина Ангелова напълно отговаря на темата, а формулировката на основната цел напълно съответства на определените обект и предмет на изследването. Инструментариумът за провеждане на научното изследване е правилно подбран.

**2. Оценка на научните резултати и приносите на дисертационния труд**

Познавайки състоянието и динамиката в развитието на проблема пред научното изследване в дисертацинния труд, г-жа Калина Ангелова, нейния научен ръководител доц. д-р инж. Олга Гераскова и обучаващото звено катедра „Икономика, индустриален инженеринг и мениджмънт" към

Стопански Факултет на ТУ-София, са се постарали да намерят отговор на една голяма част от актуалните и с висока стойност на научна и практическа значимост въпроси по начин, недопускащ инвариантно тълкуване на проблемите - ясно, конкретно и точно.

Определянето на обхвата на дисертационното изследване е основано на принципите за целесъобразност и обективност, като е използвана методика с оглед спазване на изискването за репрезентативност при анализ на теоретичните постановки и определяне на основните фактори, влияещи на ефективността на служителите, упражняващи умствен труд в над 20 организации.

Дисертационния труд "Интеграция на целите и развитието на организацията с индивидуалните кариери на служителите" на г-жа Калина Ангелова съдържа въведение, четири глави, заключение с оформени резултати, библиография и приложения. Обемът е 146 страници, в това число 41 фигури и 7 таблици. Библиографията съдържа 146 заглавия като 127 са на латиница и 19 на кирилица.

Апробирането на резултатите от научното изследване в емпирични условия е осъществено чрез структурирана анкета за експерти по човешки ресурси в организации базирани на знание, с формализирана дву- и тристепенна управленска структура и потвърждава направените изводи, че „Концепцията за субективния успех все още не е придобила популярност сред специалистите по човешки ресурси и още повече сред висшето ръководство. По тази причина не е осъзната напълно необходимостта от индивидуален подход към сътрудниците и вътрешните процедури нямат необходимата гъвкавост. Така до голяма степен се ограничават възможностите на експертите за прилагане на пълния потенциал от научни методи и инструменти."

Към използваните в хода на научното изследване източници, третиращи в различна степен отделни фрагменти и детайли от изследваната проблематика, от страна на авторката е подходено максимално добронамерено и обективно, като са откроени не само забелязаните в тях слабости, но с научна смиреност и уважение са подчертани и неоспоримите им научнопрактически достойнства.

Представеният за защита дисертационен труд е удачно структуриран с много добър език, стил и логика на изложението. В него с логическа последователност се изследват същностни, методически, управленски, социални и административно-организационни аспекти на разглежданата тематика.

Структурата на дисертационния труд следва логиката на решаване на предвидените задачи в дисертационното изследване като се основава на изискванията на познавателния процес, изразяващ двуединството на науката и практиката, който се осъществява от авторката на два стадия: теоретико-познавателен и практико-познавателен.

Научноизследователските задачи (4 на брой) са правилно и коректно декомпозирани и позволяват чрез теоретичен анализ и синтез за проучване и обобщение на управленските теории свързани с мотивацията и на методите и инструментите за развитие на кариерата в управлението на човешките ресурси, логическо надграждане при получаването на посочените научни резултати, към които авторката се стреми за да постигне поставената цел пред дисертационния труд.

В Първа глава на изследването „Състояние, аспекти и актуалност на изследвания проблем " се реализира теоретико-познавателния стадий на научно познавателния процес по актуалния проблем за мотивацията на служителите, за неговата същност и конфликтът, който отразява – от една страна той зависи от целите на организацията, а от друга, от целите на отделния служител.

Проблемът на предлаганите основни моменти за формиране на мотивационна ориентация е по-скоро в прилагането на тези практики и затова дисертационния труд се насочва към интегрирането им в стандартния управленски процес на организациите.

Пазарът на труда показва дефицит на кадри с определени качества, поради промяната в ценностите на служителите, при което трудовите ценности като цяло придобиват по-голямо значение за българските служители, което се обяснява с „повишената им заинтересованост поради промени в структурата на потребностите и целеполагането, в трудовата мотивация и в ценностно-нормативната система. Тя рефлектира върху характеристиките на взаимоотношенията и самооценката, върху социалните и организационните роли, очакванията и претенциите на служителите"

Във втора глава „Теоретико-методологически основи на развитието на кариерата в управлението на човешките ресурси" се реализира и практико-познавателния стадий на дисертационното изследване.

Функционалното звено на организацията, чиято цел е да осигури наличността и използването на човешките ресурси в съответствие с организационните цели е системата за управление на човешките ресурси. Изпълнението на организационните цели се обезпечава чрез използването

на ресурси – материални, информационни и човешки. Специфичната роля на човешките ресурси в този процес е обект на много изследвания, а някои от последните тенденции в научните разработки са дори разглеждането на служителите не като ресурс, а като актив на организацията.

Целта на търсения метод за кариерно развитие в организациите е да индивидуализира кариерното развитие, интегрирайки го в общия управленския процес на организацията. Оценката на трудовото представяне се извършва по системи от признаци, прилагани различно в контекста на организационната среда. За изясняването им допринася и все по-налагащото се в съвременната практика, участие на самия оценяван в оценяването. Провеждането му под формата на дискусия между участниците, освен че предоставя по-пълна информация, докторантът счита и за допълнителен мотивиращ фактор.

Като най-подходяща техника за оценка докторантът избира техниката на оценъчното интервю и конкретно управлението по цели заради високата степен на участието на сътрудниците при определяне на целите.

Трета глава е „Метод за интегриране целите на организацията с индивидуалните кариери на служителите".

Същинският етап на интеграцията на целите разчита на коректно формулирани цели и от двете страни и креативност при интегрирането им. Решаващ фактор според докторанта е достоверността на работната информация. С тази цел е избрана техниката на полуструктурирано интервю. По мнение на докторанта, тя в най-голяма степен позволява индивидуализиране на подхода без да ограничава креативността и предразполага служителя към свободно изразяване на същинските му цели.

Едва когато личните цели за кариерно развитие са формулирани според критериите за целеполагане, може да се премине към процеса на интеграция, като се отчитат недостатъците на този метод - подготовката на интервюиращия персонал и се вземат необходимите мерки за избягването им. В дисертацията са разгледани трите начини за увеличаване полето на интегралните цели - чрез размяна на целите, чрез социализация на целите и чрез персонализация на целите.

Когато обаче процентът на интегрираните лични цели падне под прага за бездействие, организацията може да очаква, че служителят ще вземе решение за въздействие или промяна в стандартите. Решението за промяна в стандартите е търсене на алтернатива за работното си време или

друга работа и влошаване на качеството на трудовото представяне. В този случай докторанта предлага организацията да се опита да разшири полето на интегралните цели или да предложи съответно намаляване на работното време, вместо влошено качество.

Процесът е обратен на декомпозирането на организационните цели и представлява обратната връзка към мениджмънта относно стратегията на организацията – какво реално би могло да бъде постигнато и на каква цена.

Четвърта глава е „Апробиране на разработения метод за интегриране целите на организацията с индивидуалните кариери на служителите".

Извършените в научния труд изследвания показват развитие на ориентацията на организациите в съответствие със световните тенденции, към хора, които могат да се справят с невъзниквали досега проблеми, вместо към перфектни изпълнители. Тази гледна точка показва, че оценката на трудовото представяне не е достатъчна, за да покаже кои служители биха били най-полезни за организацията в дългосрочен план и е необходима и друг вид оценка, за която до момента няма предоставена метод. Така се обосновава необходимостта от един нов метод за оценка на новите критерии. Както такъв докторантът разработва Метод на интеграция на личните и организационни цели, който позволява да се оценяват качества като проактивност и потенциал.

Разработеният метод предлага необходимата гъвкавост на политиките, като едновременно с това е интегриран в общия процес на мениджмънта на организацията. Методът не само позволява, но и е условие управлението на таланти да бъде дефинирано в организацията и като философия и като практика.

Предимство на разработения метод е, че може навреме да открие и реагира на остаряването на знанията и уменията на служителите, което често води до застой и неудовлетворение както в тяхната кариера, така и в резултатите на организацията.

Положително оценявам добросъвестния научен анализ, разбираемия стил на писмено изразяване, много добрата литературна осведоменост и съобразяването от докторанта с по-голяма част от направените конкретни бележки и препоръки на вътрешната защита, което е позволило да представи дисертационен труд отговарящ на изискванията на чл.6. ал.3 от ЗРАСРБ.

**3. Характеристика на научните и научно-приложните приноси в дисертационния труд. Достоверност на материала**

Избраната методика на изследване при разработването на дисертационния труд е реализирана в системно-структурен и системно-функционален аспект, при което заложената авторова изследователска теза в дисертационния труд с постигнатите резултати при използването на методите на теоретичните и емпиричните изследвания е получила обоснован отговор посредством разработения иновативен метод за управлението на кариерите на служителите в организацията – чрез интегрирането на целите на служител и организация.

Основните научноприложни резултати от извършените изследвания в дисертационния труд се свеждат до доказване с нови средства на съществени и нови страни в съществуващи научни проблеми и теории. Достоверността на материала в дисертационната разработка води до полезно увеличаване на знанията в предметната научна област и представлява оригинално развитие на частни проблеми в даденото научно направление, водещи до конкретни резултати.

Посочените факти, извършените анализи и разработените изводи и препоръки в предложения дисертационен труд напълно съответстват като научна разработка по обем и качество на законовите изисквания.

Получените научноприложни резултати в дисертационния труд ми дават сериозни основания да подкрепя посочените от кандидата претенции за научноприложни приноси, които свързвам с постигнатите резултати:

- Определени са основните фактори, влияещи на ефективността на служителите, упражняващи умствен труд след теоретично проучване на съществуващите становища и обосновка;
- Разработена е система от показатели за кариерно развитие в резултат на задълбочено проучване и анализ на използваните методи и подходи;
- Разработен е иновативен метод за управлението на кариерите на служителите в организацията – чрез интегрирането на целите на служител и организация.

Приложни приноси:

- Разработена е система от документи за апробирането на метода в реална организация;
- Доказана е приложимостта на метода чрез апробирането му.

Дисертационния труд и постигнатите в него резултати са лично дело на докторанта, като основната част от разглежданите идеи, подходи и решения представляват оригинални или са нова интерпретация на вече

известни разработки с отчитане влиянието на променящите се условия на средата за дейност на организацията и формиращите я фактори.

Представеният дисертационен труд се отличава със своята завършеност и постигане на целта на изследването, като считам че приносите и публикациите по него са изцяло дело на докторанта и биха могли да служат за основа на бъдещи изследвания по разглежданите проблемни въпроси.

**4. Оценка на публикациите по дисертацията и авторството**

Представените – 3 (три) публикации ( 2 доклада на МНК и една научна статия) –отразяват съществени части от изследването в направлението на научните търсения на авторката и не само верифицират резултатите от научното изследване, но и показват задълбоченост и широка обхватност при подготовката и извършването на научноизследователския процес от докторанта, научния ръководител и обучаващото звено в един продължителен период от време.

Не е посочено и не ми е известно постигнатите научни резултати в разработката да са цитирани от други автори поели по все по-трудния път на научното познание в добрите практики на управлението на организациите

С докторантът нямам съвместни публикации.

**5. Литературна осведоменост и компетентност на докторанта**

Докторантът познава много добре литературната и нормативната основа на изследвания проблем.

**6. Оценка за автореферата**

Авторефератът е разработен съгласно законовите изисквания и съдържа основните проблеми и пътищата за тяхното решаване, посочени в дисертационния труд. Той дава пълна представа за научната стойност и практическата приложимост на постигнатите резултати от дисертанта в процеса на научното изследване.

**7. Критични бележки**

Наред с положителното, в дисертационния труд на г-жа Калина Ангелова са допуснати и известни слабости:

- значителния брой на посочените обобщения, изводи и предложения от научното изследване затрудняват конкретизацията на получените резултати;
- наличието на част от ограниченията в рамките на научните изследвания се нуждае от допълнителна авторова аргументация.

В оформянето на дисертационния труд и автореферата към него има незначителни неточности, повторения и редакционни грешки, които не намаляват научната му стойност, но влошават външния вид на труда.

Посочените недостатъци не се отразяват съществено върху значимостта на приносите в дисертационния труд.

**8. Мотивирано предложение:**

Имайки предвид постигнатите научни и научноприложни резултати в дисертационния труд на тема "Интеграция на целите и развитието на организацията с индивидуалните кариери на служителите" на г-жа Калина Николаева Ангелова - докторант задочна форма на обучение към катедра „Икономика, индустриален инженеринг и мениджмънт" на Стопански факултет, с неоспоримите му приноси и достойнства и отчитайки досегашната успешна учебна и научна дейност, декларирам своята положителна оценка и предлагам на уважаемото Научно жури да присъди образователната и научна степен "Доктор" в област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки, Професионално направление: 3.7 Администрация и управление, по Научна специалност- 05.02.21. Организация и управление на производството.

Велико Търново
23.01.2019г.

Член на научното жури:

(проф. д. н. инж.Стойко Стойков)