



Международно Висше Бизнес Училище
International Business School

РЕЦЕНЗИЯ

от проф. д-р Лалка Борисова

Научна специалност: „Икономика и управление (по отрасли)”,

ПН 3.7. „Администрация и управление“

Относно: Дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“, област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки, по професионално направление 3.7. Администрация и управление (Бизнес администрация)

**Автор на дисертационния труд: Детелина Светославова
Смилкова**

Тема на дисертационния труд: „Управление на изпълнението като ключова дейност на лидера – иновативни подходи за усъвършенстване“

Основание за представяне на рецензията: Участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд, съгласно Заповед № 41/02.03.2021 г. на Ректора на МВБУ.

I. Обобщени данни за научната продукция и дейността на кандидата

1. Информация за докторантката

Детелина Смилкова е докторант в самостоятелна форма на обучение в Международно висше бизнес училище, съгласно Заповед №

305/19.12.2019 г. на Ректора на МВБУ. Развитието на творческата биография на докторантката красноречиво показва концентрация на изследователската дейност в добре структурирано направление в сферата на управленските процеси и развитието на лидерите.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Докторската дисертация е в обем от 265 страници (основен текст 238 страници, заключение, списък на използваната литература (общо 173 заглавия, от които 8 на кирилица и 165 на латиница), приложения и терминологичен речник. Дисертационният труд включва 7 таблици, 50 фигури и 3 приложения.

Заглавието на дисертацията е ясно формулирано и е в тясна връзка с докторската теза. Избраната тема е **актуална** от гледна точка на ролята на **лидерските компетенции в областта на управление на изпълнението**, те са неизменен атрибут на системата за управление на всяка една бизнес организация. Дисертацията се отличава със задълбоченост на извършеното проучване, вникване в същността на изследваните проблеми, обективен анализ и обосновани изводи.

Изследователската логика и структурата на дисертацията са добре изградени. При структурирането се спазва традиционния подход за написването на подобен род трудове – първо се изясняват теоретическите постановки по темата, на второ място се представят различните модели и се правят класификации, а на трето място се прави собственото проучване като се анализират данните от него и се разкриват възможностите, правят се предложения и насоки за усъвършенствания.

Обект на изследване са работодатели; специалисти човешки ресурси и кариерно развитие; лидери; служители, а **предмет** – ролята на лидера за управлението на изпълнението и обратната връзка в организациите и иновативните подходи за усъвършенстване на тази основна лидерска роля в управлението на изпълнението като една от най-важните дейности от управлението и развитието на човешките ресурси.

Основната цел, е да се разработи, апробира и представи методически инструментариум за усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управление на изпълнението. Основната цел

е декомпозирана на три групи изследователски задачи, които очертават логичните стъпки на изследването.

Докторската теза е основана на твърдението, че *ключовата роля на лидера за управлението на изпълнението е сред основните роли с изключителна значимост в организациите, която непрекъснато трябва да се надгражда, обогатява и усъвършенства, чрез различни иновативни подходи и практики.*

Тази позиция е подкрепена от три работни хипотези, в следствие развити и доказани в цялостното изложение. Докторантката разработва модел и методически инструментариум за развитие и усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управление на изпълнението; модел на „непрекъсната оценка на изпълнението“ при осъществяване на процесите по управление на представянето; усъвършенстване на съществуващите модели на оценка на персонала.

Считам, че тезата и работните хипотези са защитени в дисертационното изследване.

В **Първа глава** се прави литературен обзор на теоретичните постановки на различни автори и се разглеждат теоретико-методологични въпроси за същността на оценката на изпълнението и се дефинират някои ключови понятия, като компетентност и компетенции, знания, умения, способности, чието използване лежи в основата на настоящия дисертационен труд. Направен е обстоен **литературен преглед** на теорията за компетентността и компетенциите, систематизирани са определения на водещи автори по темата.

Правейки преглед на литературата, докторантката обобщава, че по-предпочитаната фраза е „преглед на ефективността“, т.е. управлението на изпълнението е една съвместна работа между ръководител и подчинен, основана на диалог и консенсус. Дава определение и какво означава думата „изпълнение“ (изпълнението означава както поведение, така и резултати). Според автора, в основата на ефективността на управлението на оценката на изпълнението лежат три основни теории: теория на целите; теорията на контрола; социалната когнитивна теория и 10 ключови принципа. Акцентира се върху постигане на целите, ролята на обратната връзка и самоувереността на служителите при постигане на

целите. Термините „изпълнение“ и „представяне“ се приемат като синоними (от англ език „performance“).

На основата на тези проучвания, докторантката определя управлението на изпълнението като естествен процес на управление, а не техника или инструмент в сферата на мениджмънта на човешките ресурси. Управленският цикъл на изпълнението е представен графично и включва модел за планиране, извършване, проверка, действие. Открити са проблемите при управление на изпълнението, изяснено е влиянието и значението на управлението на изпълнението за постигане на целите на организацията.

Акцентираща се върху значението на обратната връзка при отчитане на резултатите от представянето на служителите като двупосочен комуникационен процес между мениджърите и служителите. За оценка на процеса правилно е посочен методът на „360-градусова обратна връзка“ и моделът на компетентност за правилно представяне на обратна връзка, както се посочва, това изисква компетентност, която не винаги се притежава от мениджърите.

Докторантката изяснява и каква е взаимовръзката между управлението на изпълнението и останалите дейности по управление на човешките ресурси, като: планирането, повишаването, възнаграждението, обучението и развитието на персонала, освобождаването на служители при ниски оценки и подбора на персонала, това гарантира постигане на целите и ефективност на дейностите.

В разработката се следва логическа връзка между отделните абзаци и надграждане на съдържанието. Открито е ролята на лидерските концепции и стилове на управление в управлението на изпълнението и обратната връзка. Направена е типологизация на лидерите, анализирана е ключовата роля на лидера в управлението на изпълнението и обратната връзка за постигане на целите на организациите, систематизирани са основните роли на лидера. Посочват се факторите за мотивиране на персонала в арсенала от качества на лидера, така че всеки да се чувства значим. Изяснява се инструментариума за управлението на изпълнението при оценка на хората в екипа (цялостна оценка, оценка-рейтинг или визуална оценка).

Трябва да отбележа, че докторантката успешно надгражда темата за управление на изпълнението и обратната връзка и обобщава, че ако процесът на управление на изпълнението е приложен правилно, той се явява един много силен инструмент, благодарение на който знанията, уменията, опита, активността и усилията на служителите могат да се съсредоточат в подобряване на резултатите от дейността на всяка една организация. Ясно са открити двата определящи компонента: управление на изпълнението и обратната връзка и оценката на персонала. Докторантката не просто цитира известни автори по темата, а въз основа на теорията, прави собствени заключения и формулира определения, което е съществен принос в теорията за управление. Добро решение е, да се направят изводи за същността на управлението на изпълнението, прави заключение, че когато служителите притежават знанията и способността да работят и изпълняват възложените им дейности то е ефективно, стреми се към изпълнение на дългосрочни цели (то е стратегическо), свързва различните аспекти на бизнеса на организациите с управлението на персонала и отделните служители и екипи (то е интегрирано), синхронизира дейностите и целите на всички (висши мениджъри, ръководители, служители) с целите на организацията.

В тази глава докторантката демонстрира *отлично познаване* на управленските процеси и взаимодействия, ролята на мениджърите-лидери за постигане на ефективност и показва способност да *оцени и очертае* значението на управлението на изпълнението на персонала, да направи обосновани *изводи* и формулира целесъобразни *заключения*.

Във **втора глава**, обем от 80 страници, се прави проучване на подходите и методите за усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управление на изпълнението чрез емпирично количествено и качествено изследване. Предмет, обект, цел и задачи правилно са обяснени в увода, не смятам, че тук отново трябва да се обясняват.

В тази глава, докторантката: *обосновава* избора на обекта на проучване (75 лица от производствени предприятия, така и търговски дружества, банкови и застрахователни институции, ИТ компании, дистрибуционни и логистични фирми, като 35-ма заемат лидерски позиции, а 35-ма – служители, подчинени на лидера), целта, предмета,

методологията и етапите на изследователския процес; *констатира*, че изследваните организации се ръководят от мениджъри с определени компетенции, оцени на „високо ниво“; *дава определения* за „лидер“ и „служител“; *изгражда* методическия апарат за изследване – два въпросника и проведено интервю; прави *анализ и оценка* на резултатите от емпиричното проучване и проведеното интервю; *систематизира и анализира* резултатите от емпиричното изследване, *потвърждава*, че системите за управление на изпълнението с фокус върху ключовата роля на лидера (неговите умения и компетенции) се нуждаят от усъвършенстване и развитие, особено в условията на промени и при непрекъснатата необходимост от нови знания. Наблюдават се високо само оценени от лидерите компетенции, като сътрудничество; работа в екип; лидерски стилове; постигане на целите; ангажираност; гъвкавост. По отношение на въпросите към респондентите-служители за изследване на системата за оценка на изпълнението/представянето и нейната ефективност в организацията, се определят нуждите на персонала от обучение, мотивация, стимули за развитие в кариерата. Оценяването е много важно и в контекста на това да може да се вземат най-правилните решения по отношение на развитието на хората. Според респондентите при проведеното интервю, само развитието и самообучението им като лидери на екип, преди всичко трябва да бъдат съпътствани с придобиване на нови знания относно непрекъснато променящата се среда, с проактивност и усъвършенстване на бъдещи компетенции, основани на способностите им да генерират нови решения, да предават наученото на своите екипи и да им дават възможност да отправят свои идеи и предложения за определени ситуации.

В резултат, докторантката извежда 10 критерия (лидерски компетенции) спрямо нивото на умения на респондентите-лидери, както и обобщение на резултатите от самооценка на лидерите, свързани с ключови лидерски компетенции.

В тази глава докторантката показва *способност* критично и целенасочено да използва анализа и синтеза на методологически идеи и на тази основа да съставя необходимата методика, да *провежда*

задълбочено емпирично изследване, професионално да *анализира* получените резултати и да *прави* обосновани обобщения и изводи.

В **трета глава**, обем 88 страници, се съдържат препоръки и насоки за усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управлението на изпълнението, тенденциите и предизвикателствата пред ролята на лидера в оценката на изпълнението. Предложен е модел, който съдържа 3 групи компетенции и методически инструментариум за развитие и усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управление на изпълнението и иновативни подходи и програми за развитие на лидерските компетенции. Очертани са фазите на създаване на този модел. Предлага и интегриран подход за управление на оценката на изпълнението, които съкращава традиционните процедури по оценка, като приема за достатъчни пет етапа на процеса и иновативен модел за непрекъсната оценка на изпълнението.

Докторантката анализира ползите и ефективността от прилагането на предложения модел. Разработена е програма за усъвършенстване на лидерските компетенции, като се акцентира на идеята да се създаде култура на лидерството в организацията. Представеният методически инструментариум за усъвършенстване на лидерските компетенции в управлението на изпълнението е предложен за запознаване и одобрение (апробиране) на петима респонденти-лидери, участвали в емпиричното проучване (интервю). Така, докторантката стига до *извода*, че интервюираните лидери възприемат положително апробирането и въвеждането на предложия методически инструментариум за усъвършенстване на лидерските компетенции в управлението на изпълнението. В таблица се определят и обобщават ползите от използването и апробирането на модела на лидерска компетентност в системата за управление на изпълнението. Систематизирани са и обобщени насоки и препоръки за бъдещи изследвания и иновации в областта на управление на изпълнението.

В заключението на дисертацията докторантката е направила необходимите обобщения и основни изводи от дисертационното изследване. Във всички части на дисертационното изследване е ясно видимо собственото присъствие и собствения почерк на докторантката,

която определено показва качества на *конструктивност и логична последователност*, способност за разкриване, дефиниране и решаване на научни и научно-приложни проблеми в областта компетенциите на лидера за управление на изпълнението и оценката му.

Следва да се подчертае, че рецензираното дисертационно изследване се отличава по своята комплексност, широта, дълбочина и обосновка на широк спектър целесъобразни предложения и иновативни подходи.

II. Научни и научно-приложни постижения в дисертационния труд

Във всички части на дисертационното изследване е ясно видимо собственото присъствие и собственият почерк на докторантката, която определено показва **качества** на *конструктивност и логична последователност, способност за разкриване, дефиниране и решаване на научни и научно-приложни проблеми* в областта на управлението и ролята на лидера в този процес. Изследователската логика и структурата на дисертацията са добре изградени. При структурирането сполучливо е приложен традиционния подход: теория – практика – насоки и предложения. Дисертационното изследване е добре балансирано, фокусирано и целенасочено. Научните проблеми са ясно формулирани, а научните изводи и предложения - добре обосновани. Следва да се подчертае, че изследването се отличава с конкретност, широта, дълбочина и обосновка на широк спектър целесъобразни предложения. Добра е идеята на докторантката да даде собствени определения и да предложи терминологичен речник, да направи собствени основни изводи и препоръки за развитието и усъвършенстването на лидерските компетенции в областта на управление на изпълнението и иновативни подходи и програми за развитие на лидерските компетенции. **Научният принос** на дисертацията може да се потърси в няколко тематични направления. Приемам научните и научно-приложни приноси (4) в дисертационното изследване, формулирани от докторантката.

Приложението на тези постижения може да подобри управленската практика в страната по отношение на постигане на ефективност в

управление на изпълнението на персонала и оценката му и ролята и компетенциите на лидера.

Посочените научни и научно-приложни постижения в дисертацията са лично дело на докторантката. Справката за приносите правилно представя научните постижения в дисертацията.

III. Критични бележки към съдържателната част на дисертацията, препоръки към докторантката

1. На стр. 173 Фигура II. 48. (Усъвършенстване на лидерските компетенции в управлението на изпълнението) – наименованието би трябвало да бъде „Лидерски компетенции в управлението на изпълнението“, тъй като става дума за модел;

2. Римски цифри не се членуват (напр. XX-ти век);

3. На стр. 69, в т. 5.4.4. систематизирате качества на лидера - това не са ли компетенции?

Имам и **два въпроса** към докторантката:

1. Какви компетенции са необходими на мениджърите, за да подобрят процеса на предоставяне на обратна връзка (стр. 43)?

2. Какви комуникационни модели и методи може да използва мениджърът за предоставяне на ефективна обратна връзка и оценка на изпълнението?

Направените критични бележки не са от принципен характер и не могат да повлияят съществено върху положителната оценка на съдържателната част на дисертационното изследване.

IV. Други въпроси

Авторефератът дава представа за обекта, предмета, тезата, целта и задачите на изследването, както и за използваната методология, за структурата и за съдържанието на труда като цяло.

Докторантката е посочила 21 *публикации* по дисертацията – публикации в реферирани и индексирани издания: статии, доклади, глава от книга, в страната и чужбина.

Личните ми впечатления за докторантката се градят единствено от прочита на дисертацията.

V. Заключение

Дисертацията е *цялостно, задълбочено и добросъвестно научно изследване* на актуален и значим и теоретико-методологически и научно-приложен проблем, съдържа *съществени научни и научно-приложни приноси* в областта на съвременните измерения на и управленските процеси и *определено може да бъде положително оценена*.

Докторантката *познава достатъчно добре основната литература и добрите практики в изследваната област, може ясно да формулира изследователски проблеми, да анализира, систематизира и критично да осмисля класическите и новите теории и концепции, да конструира изследователски апарат, да провежда емпирично изследване, да прави аргументирани изводи и да обосновава предложения за подобрене на управленската практика*.

Това ми дава основание за положително заключение, че дисертационният труд **съответства** на изискванията на ЗРАСРБ, на Правилника за неговото приложение, както и на Правилника за провеждането на конкурси за придобиване на научни степени и за заемане на академични длъжности в МВБУ, поради което с **пълна убеденост предлагам** на уважаемото жури да гласува за присъждането на **Детелина Смилова** образователната и научна степен **“доктор”**

София, 22 април 2021 г.

РЕЦЕНЗЕНТ: 

(проф. д-р Лалка Борисова)