



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: Милица Миленкович

Тема на дисертационния труд: Ролята на интеркултурната комуникация в управлението и развитието на съвременните бизнес организации

Основание за представяне на Рецензията: Участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд, съгласно Заповед № 240/03.11.2023 г. на Ректора на МВБУ – Ботевград.

I. Обобщени данни за научната продукция и дейността на кандидата

1. Информация за докторантката

Милица Миленкович е докторант в самостоятелна форма на обучение в Международно висше бизнес училище, съгласно Заповед № 243/30.11.2021 г. на Ректора на МВБУ. Развитието на творческата биография на докторантката красноречиво показва концентрация на изследователската дейност в добре структурирано направление в сферата на интеркултурните комуникации и тяхното управление.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Докторската дисертация е в обем от 245 страници. Структурата се състои от увод, изложение в три глави, заключение, библиография (общо 203 източника, от които 14 на кирилица и 203 на латиница), приложения, терминологичен

речник. Дисертационният труд включва 42 таблици, 18 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 управленските процеси в интеркултурните комуникации, тяхната важност и значимост в управлението и развитието на съвременните бизнес организации, като в същото време се обосновава наличието на връзки между компонентите на интеркултурната комуникационна компетентност. Дисертацията се отличава със задълбоченост на извършеното проучване, вникване в същността на изследваните проблеми, обективен анализ и аргументирани изводи, собствени определения.

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 е интеркултурната комуникация и нейните основни аспекти като ключова област от комуникационните процеси в интеркултурна среда, а **предмет** – управлението на интеркултурната комуникация за развитието на съвременните бизнес организации.

Основната цел е да проучи, представи и анализира важността и значимостта на интеркултурната комуникация в управлението и развитието на съвременните бизнес организации, като в същото време се опита да покаже наличието на връзки между компонентите на интеркултурната комуникационна компетентност.

Докторската теза е основана на твърдението, **че интеркултурната комуникация играе ключова роля при управлението на организации, действащи в интеркултурна среда и включващи в състава си културно различни индивиди.** За успешното управление на тези организации служителите се нуждаят от определени нива на интеркултурна комуникационна компетентност, която може да бъде подобрена и усъвършенствана с цел преодоляване на културните дистанции и бариери и успешното функциониране на организациите чрез интеркултурното взаимодействие.

Тази позиция е подкрепена от една основна хипотеза и четири работни подхипотези, в следствие развити и доказани в цялостното изложение.

Считам, че тезата и работните хипотези са защитени в дисертационното изследване. Потвърждава се допуснатото в общата хипотеза за наличието на значими връзки между изследваните фактори на интеркултурната комуникационна компетентност и компонентите на интеркултурната чувствителност на лицата (основна хипотеза). В процеса на изследване се доказва, че съществуват някои различия в изразеността на изследваните фактори на интеркултурната комуникационна компетентност (уважение, доверие) и равнищата в отделните компоненти на интеркултурната чувствителност на изследваните лица (непредубеденост към културни различия). **(първа подхипотеза).** Доказана е частично и **втората подхипотеза** с твърдението, че се установяват статистически значими различия в изследваните фактори на интеркултурната комуникационна компетентност в зависимост от пола, като жените имат по-високи резултати по фактор уважение в сравнение с мъжете. Трудовият стаж оказва значим ефект върху интеркултурната чувствителност, при компонента непредубеденост към културни различия.

Доказана е и **хипотеза 3**, като се установяват значими взаимовръзки между изследваните фактори на интеркултурната комуникационна компетентност и компонентите на интеркултурната чувствителност. Най-силна е връзката между фактор внимание/участие и трите компонента на интеркултурната чувствителност. Установени са и взаимовръзки между фактор ангажираност и трите компонента, както и между фактор доверие, уважение и удоволствие и компонента непредубеденост към културни различия. **Потвърждава се хипотеза 4**, като се установява **значим ефект на факторите на интеркултурната комуникационна компетентност върху компонентите на интеркултурната чувствителност.** Факторите внимание/участие и ангажираност оказват ефект върху разбирането на културното поведение. Факторите доверие и внимание/участие оказват влияние върху компонентите непредубеденост към културни различия и културна гъвкавост.

Получените резултати и обобщени изводи дават основата на формулирането и представянето на последващите насоки и препоръки за подобряване и усъвършенстване на интеркултурната комуникационна компетентност при управлението и развитието на организациите.

Доказването на работните хипотези дава основание да се счита, че и формулираната **докторска теза** на изследването е защитена.

В Първа глава, обем от 50 страници, се прави теоретичен анализ за същността на интеркултурните комуникации. Направен е обстоен литературен преглед на теорията по темата, систематизирани са определения на водещи автори, изясняват се основните понятия, прави се паралел между тях, както и коментар на автора на изследването. Тя съдържа общо 6 параграфа.

Първият параграф съдържа основните понятия в дисертационния труд и тяхната дефиниция според различни български и чужди автори. Разглежда се понятието „комуникация“, представено чрез някои основни теоретични концепции, гледни точки и определения. В контекста на труда се набляга на тези дефиниции за комуникация, които отразяват нейната същност в работна среда и при управлението на организациите. Представени са различни формулировки, направен е литературен обзор, като в същото време се формулират авторови работни определения за целите на дисертационното изследване.

Правейки преглед на литературата, докторантката прави съпоставка между „интеркултурна комуникация“, „мултикултурна комуникация“ и „междукултурна комуникация“ (крос-културна комуникация). Докторантката прави тази разлика и отделя самостоятелен параграф за изясняване същността на интеркултурната комуникация, като уточнява, че за целите на дисертационния труд, понятията „интеркултурна комуникация“, „интеркултурно общуване“ и „интеркултурен диалог“ ще се употребяват като синоними с еднозначно значение.

Докторантката формулира работно определение за „комуникация“ (стр. 15), което **считам за научен принос:** „комуникацията е двустранен процес, при който чрез предаване и приемане на информация, вкл. чрез изразяване на идеи, чувства, мисли, отношение, може да се осъществи сътрудничество за постигане на групови и/или организационни цели, както и постигане на общо съвместно разбиране“.

С надграждане на съдържанието се изяснява и понятието „култура“, с обобщението, че тя „предоставя насоки на човека и ориентация, стойност, идентификация; освен това осигурява правила, ред и легитимиране – следователно тя е от съществено значение за човешкото взаимодействие и

намалява сложността на живота“. Цитирани са и други определения на известни автори, изяснени са постулати за интеркултурните различия.

Във втори параграф докторантката анализира понятието „интеркултурна комуникация“ в определения на различни автори, като прави собствени изводи и заключения с уточнението, че за целите на дисертационния труд, понятията „интеркултурна комуникация“, „интеркултурно общуване“ и „интеркултурен диалог“ ще се употребяват като синоними с еднозначно значение. Понятието „мултикултурно“ се използва като характеристика на социалната среда, а „мултиетническо“ се влага в смисъл, общност от различните етнокултурни особености на социалните групи, от които се формира обществото, прави паралел между националност и етническа принадлежност. В обобщение се отбелязва, че глобализацията и свободното движение на хора направиха света много по-различен и срещите между представители на различни култури са ежедневие. Това налага овладяването на една нова и жизненоважна компетентност – **интеркултурната комуникационна компетентност, която позволява ефективно и ефикасно общуване с различните.**

В трети параграф темата се надгражда, докторантката систематизира подходите за изучаване на интеркултурната комуникация. В този параграф се изследва **интеграцията на трите основни методологични** перспективи при изучаване на проблемите на интеркултурната комуникация: социален, интерпретативен, критичен и диалектически подход (с четири градивни елементи на интеркултурната комуникация: култура, комуникация, контекст и власт). Акцентира се върху полезността от използване на диалектически подход при изучаване на интеркултурната комуникация.

В четвърти параграф (Културна идентичност и интеркултурна комуникация) се правят терминологични уточнения и се обосновават работни дефиниции за целите на изследването. Докторантката определя културната идентичност като част от социологическа или демографска класификация, както и психологическата идентификация на индивида (субекта) с определена група. Това понятие се допълва и то терминът „идеология“, в смисъл на личностни убеждения (личностен аспект) и други, усвоени в процеса на общуване с други хора (социален аспект), което представлява фактор на идентичността. Проследява се значението и на идеологическите послания в редица публикации на водещи автори по темата и значението им за интеркултурната комуникация,

като се анализират четирите взаимосвързани процеси: асимиляция, интеграция, маргинализация и сепарация, които определят културната идентичност.

В комуникациите, без значение на тяхната природа, определящо място имат ценностите на личността. Докторантката е представила различни определения и коментари по темата и определения за понятието „ценности“ и прави извод, че „ценността е именно тази отличителна характеристика на индивидуалната личност (или група хора), която спрямо желанията, влияе върху избора на различни методи за действие по отношение на постигане на целите на хората“ (стр. 40).

В този параграф се следва **логическа връзка** между отделните абзаци и изясняване на основни термини и определения. Докторантката откроява два противоположни подхода за изследване на ценностите: „структурно-енергетичен“ и „структурно-съдържателен“. Първият се свързва с Теоретичният модел на Рокич“ (с по 18 ценности), който свързва основните ценности с вярванията и нагласите, като ги класифицира като „Терминални ценности“ (това, към което се стремим, желани крайни състояния на съществуването) и „Инструментални ценности“ (средства за постигане на целите, предпочитани начини на поведение).

Към структурно-съдържателният подход се представят теоретичните модели на Хофстеде, Триандис, Шварц, Тромпенаарс, Хампдън-Търнър, Шварц и др. Тези автори търсят универсалните измерения в организацията на ценностите за адекватното описание на индивидуалните и културни различия, от една страна, а от друга – смислово-съдържателните връзки между отделните ценности.

Докторантката правилно обобщава значението на различните групи ценности и тези, които са подходящи за компании с интеркултурна комуникация и различна ценностна основа.

В пети параграф (Културни профили и културни индикатори. Културна интеграция) са систематизирани културни индикатори, които трябва да се имат предвид при работа с партньори от чужбина и се прави констатацията, че културното профилиране може да се използва и за набиране на персонал. Докторантката прави паралел между различни държави при културната интеграция на жени и мъже, като правилно отбелязва, че основен индикатор, който улеснява интеграцията, е езиковата компетентност – владението на езика на компанията-приемник.

В **шести параграф** (Интеркултурна комуникация и лидерство в организациите) се обосновава нуждата на организациите от глобални лидери, които да общуват в мултикултурна среда; анализират се лидерските компетенции и ролята на лидерството в интеркултурна среда; в интегриран модел на лидерството е открояната водещата роля на комуникацията. След цитати на известни автори по темата, докторантката обобщава водещата роля на лидерите в интеркултурната комуникация: те ще бъдат и лидерите, способни да оценят ценностите на разнообразието и да се възползват от възможността да обърнат културните различия в своя полза и силен конкурентноспособен ресурс.

В тази глава докторантката демонстрира отлично познаване на теоретичните постановки свързани с интеркултурната комуникация и културната идентичност, ролята на културните ценности и нагласи към комуникацията с културно различни личности, показва способност да *оцени и очертае* значението на културното профилиране, да *направи обосновани изводи и формулира* целесъобразни заключения.

Втора глава (Интеркултурната комуникация в управлението на организациите), е в обем от 80 страници, в шест параграфа. Докторантката умело надгражда съдържанието на дисертационното изследване, като акцентира на ключовите културни ценности в организациите, интеркултурната комуникация и културния шок, бариерите и интеркултурните конфликти, ролята на интеркултурната комуникационна компетентност, възгледи и модели за измерване и оценка.

В **първи параграф** е открояна е ролята на културните ценности, определени като абстрактни идеи за това, което се възприема от общността като добро, правилно и желано. Фокусът е върху културните ценности на бизнес организациите, като това са общите цели, които се очакват и насърчават членовете на бизнес организацията и тяхното преследване. Прави се сравнение между вижданията на утвърдени автори по темата, като Шейн, Камерън и Куин, Хофстеде с констатацията, че няма единна теория за ценностите на една организация. **Според мен тук е мястото, докторантката да направи собствен извод относно различните ценностни теории и да предложи собствено виждане, което може да се приеме и като принос към изследването.**

Направен е паралел между организационна и обществена култура (подходът на Шварц), и важността на ценности като социален ред, уважение към

традицията, сигурност и мъдрост. Правилна е констатацията за вградените култури и поведението на субектите в групата, обединяващите ценности тук са: социална власт, авторитет, смирение, богатство. Дадени са примери от различни култури – на англоезични страни, културни групи от Субсахарска и Северна Африка, Индия, Латинска Америка, Азия, Европа. Според докторантката, разликите в културните ценности, водят до разлики в организационното поведение в различните културни региони. Съществуват разлики и в областта на заобикалящата среда, комуникациите в организациите и отношението към служителите, т.е. хората със своите лични ценности правят организацията. **Докторантката обобщава, че** „културните ценности, преобладаващи в обществото, в което организацията оперира влияе пряко върху неговите културни ценности и следователно - върху нормите и практиките, които развива“.

Втори параграф разглежда поведението при пътуване в интеркултурна среда и нагласите на личността – да приеме новата среда с утвърдените културни ценности или да предпочете собствените си възгледи и нагласи, изживявайки т. нар. „културен шок“. В подкрепа са посочени определения на редица автори и причини за редица състояния, като безпокойство, несигурност, объркване, тревожност, различните вярвания, норми, ценности и традиции, които се изповядват в съответната страна. Според докторантката, вероятно най-добрата стратегия за справяне с различните културни въздействия е човек да направи съзнателни усилия за приспособяване към новата култура, въпреки че това може да изисква силно лично съзнание, много търпение и постоянство.

В следващите три параграфа се проследява ролята на интеркултурната комуникация и управлението на процесите на адаптация, бариерите пред интеркултурната комуникация и интеркултурните конфликти. Като бариери са посочени тревожност, език, стереотипи, предразсъдъци, невербални взаимодействия, етноцентризъм, ксенофобия, расизъм, дискриминация и приемане на прилики вместо разлики – идентифицирани от ЛаРей Барна в областта на образованието и пренесени в различни ситуации на интеркултурни комуникации. Списъкът се допълва с погрешната интерпретация на невербалните сигнали, които се *констатира* различно им значение в различните култури и при непознаване имат обидно значение, *очертава* и природата на интеркултурните конфликти, като част от взаимоотношенията и по различни причини - пари,

време, религия, политика, култура, ценности, вярвания, мотивации, идеи, желания, при вземане на важни решения, при предприемане на промени и др.

В своите анализи докторантката **правилно върви от общото към частното**, като се проследяват проявите на индивидуализъм и колективизъм, според Хофстеде. Проследяват се стиловете на общуване: директен подход, определен като нещо добро и косвен подход – като разрушителен. За изхода от конфликтни ситуации определяща е ролята на типа личност – емоционално експресивен и емоционално сдържан, както и модел за разрешаване на конфликти в седем стъпки. Обобщава се, че културната компетентност е „набор от подходящи поведения, нагласи и политики, които се събират в една система, агенция или сред професионалистите и им дават възможност ... да работят ефективно в крос-културни ситуации“. Представени са различни подходи и класации на водещи автори, но **няма критичен анализ** за тяхното приложение, силни и слаби страни.

Докторантката прави задълбочен анализ на интеркултурната комуникационна компетентност в управлението на организациите и обобщава, че тя е единство от: знания и умения за изучавания език; умения за откриване на различията; умения за съотнасяне на различията в културата с тази на националната култура и умения за балансирано и критично изследване на тези взаимодействия.

Считам, че дисертационното изследване е полезно с анализите за интеркултурната комуникационна компетентност. Докторантката правилно е избрала темата на дисертацията си, надгражда съдържанието за общуване в условията на различни култури, което изисква познания за обичаи, нрави, символи и толерантно отношение и приемане на различията. Откроена е ролята на интеркултурната комуникационна компетентност в управлението на организациите и установяване на устойчиви бизнес отношения между различните нации и култури.

В тази глава докторантката показва умения да прави анализ на литературни източници, да откроява проблеми и бариери пред интеркултурната комуникация, да прави обосновани обобщения.

Трета глава (Изследване и анализ на ролята на интеркултурната комуникация в управлението и развитието на съвременните бизнес организации), обем от 79 страници, е с практическа насоченост. Съдържа

анализ на изследователската рамка – цели, задачи, хипотези, методи, извадка на проучването с фокус върху ролята на интеркултурната комуникация в управлението на организациите.

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 емпиричното анкетно проучване участват 129 респонденти (служители), работещи в организации, които осъществяват бизнес отношения с различни в културно отношение партньори. Изследването е проведено чрез платформата на Гугъл и включва основни социо-демографски и трудови характеристики, въпросник свързан с ролята на интеркултурните комуникации за развитието на съвременните организации и два въпросника:

1. Фактори на интеркултурната комуникационна компетентност (изведен от моделите на Гуо М. Чен, 5-степенна скала: ангажираност, уважение, доверие, удоволствие, внимание/участие);
2. Въпросник за измерване на интеркултурната чувствителност (по модела на Чен и Староста), представляваща част от трите аспекта на познанието, афекта и поведението на интеркултурната комуникационна компетентност:
 - Интеркултурна чувствителност (свързана с афективния компонент);
 - Интеркултурно съзнание (свързано с когнитивния компонент);
 - Интеркултурна ловкост/сръчност (свързана с поведенческия компонент).
3. Личностният блок за определяне за демографския и трудов профил на респондентите съдържа общо 5 въпроса (пол на лицата, възраст, позиция в организацията, образование, трудов стаж). Извадката е описана с тези няколко демографски характеристики. Оценката на твърденията се осъществява с помощта на пет степенна ликертова скала от 1 „много неточно“ до 5 „много точно“. Въз основа на получените в изследванията резултати се селектират по 4 твърдения за всяко от петте измерения в модела, които отразяват най-съществените характеристики за всяко измерение.

В разработката са използвани следните **методи** за обработка на резултатите:

1. За достигане до първата цел на изследването, са използвани таблици с честотни разпределения и пай-диаграми с процентни съотношения за онагледяване на извадката на проучването и обобщаване на резултатите от първия въпросник;

2. За достигане до втората цел на изследването, се използват статистически методи за обработка на резултатите. Резултатите от втори и трети въпросник са обработени със статистическия софтуер IBM SPSS Statistics, като са използвани следните анализи за обработка на резултатите: анализ на надеждност; факторен анализ; дисперсионен анализ – ANOVA, T-test; корелационен анализ; регресионен анализ.

Резултатите са анализирани и графично изобразени.

Докторантката стига до следните изводи:

1. Изследваните лица комуникират непрекъснато и много често с хора от различни култури. Най-честите бариери в комуникационните взаимодействия на лицата с хора от други култури са езиковите, стереотипите и предразсъдъците;

2. На комуникиращите с хора от различни култури им се случва да изпаднат в конфликтни ситуации при взаимодействията си, а най-честите причини за интеркултурните конфликти са различията в мненията по съществени въпроси и причини, свързани с недоразумения в комуникацията по отношение на културните норми и ценности.

3. Хората считат, че комуникационните умения, необходими за взаимодействия с хора от различни култури, се усвояват, учат, развиват, подобно на всички останали умения в комуникацията;

4. Според респондентите, организациите, в които работят са „до някъде“ ангажирани в процесите на комуникационни взаимодействия с културно различни. Компаниите се ангажират в процесите на интеркултурна комуникация на-вече като организират неформални срещи, езикови обучения и комуникационните обучения, курсове по различни програми;

5. Организациите обаче (вкл. ръководителите/лидерите на интеркултурни екипи) „нито подкрепят, нито не подкрепят“ комуникациите с представители на различни култури;

6. Обучения, курсове и програми за хора, идващи от различни култури, се организират най-вече рядко. Въпреки това най-много от респондентите считат, че хората различни култури могат да бъдат ценен организационен ресурс в постигането на целите на компанията;

7. Най-посочваните индивидуални дефицити на респондентите в комуникациите им с хора от различни култури, е ангажираността на организациите към усвояване на нови умения; липсата на повече обучения, програми за развитие на интеркултурните комуникации. Посочени са също така: предубеждения/стереотипи; желанието/мотивацията за научаване; езиковите умения; липсата на познания относно ценности, норми, традиции за конкретната култура;

8. Според повечето от респондентите, за да се подобрят интеркултурните комуникационни компетенции на служителите, трябва да се повиши ангажираността от страна на ръководителите/лидерите на интеркултурни екипи; да се организират повече неформални/извънработни срещи; да се организират повече обучения, вкл. езикови курсове, свързани със спецификата на комуникацията в организациите и в самата местна култура; да се трупат повече познания за местната култура от страна на представителите на различните култури; да се използват повече инструменти (атестации, оценки, обратна връзка) в комуникацията с културно различни, базирани на спецификата на комуникациите в организациите.

Емпиричното изследване на връзките между факторите на интеркултурната комуникационна компетентност (по модела на Г. М. Чен) и интеркултурната чувствителност (по модела на Бхаук и Брислин) и получените резултати водят до следните изводи, които докторантката аргументирано прави:

1. Относно нивото на изразеност на факторите на интеркултурната комуникационна компетентност от модела на Чен, се установява, че лицата имат най-високи резултати по факторите уважение и доверие, което показва проява на признание, зачитане, респект, почтителност, както и разбиране, вяра, емпатия, увереност в комуникационните взаимодействия с хора от различни култури;

2. Изследваните лица са по-скоро средно загрижени, внимателни и споделящи, в известна степен съсредоточени, съобразителни, зачитащи останалите културно различни в общуването с тях;

3. Относно нивото на изразеност на компонентите на интеркултурната чувствителност от модела на Бхаук и Брислин, се установява, че изследваните лица демонстрират изразеност най-вече към компонента Непредубеденост към културни различия, т.е. отвореност към нови възможности за комуникация, без наличието на стереотипи, активност и желания за нови предизвикателства в комуникационното взаимодействие;

4. Изследваните проявяват склонност към подходящи форми на учтивост, чувствителността към различията, демонстриране на уважение към нормите, ценностите, вярванията на другата култура (Разбиране на културното поведение). Те са по-скоро устойчиви на адаптация към промени, към инициативност и реструктуриране в общуването, към създаване на добри отношения в комуникационното взаимодействие с хора от различни култури (Културна гъвкавост);

5. Във връзка с установените различия във факторите на интеркултурната комуникационна компетентност в зависимост от индивидуални и трудово-организационни характеристики при изследваните лица:

В зависимост от пола: установи се, че липсват статистически значими различия във факторите на интеркултурната комуникационна компетентност в зависимост от пола, с изключение на фактора уважение – жените декларира по-високи стойности в сравнение с мъжете, което свидетелства, че в по-голяма степен изразяват готовност за признание, зачитане, респект, проява на почтителност в културното взаимодействие с представители от различни култури;

6. *В зависимост от възрастта:* установи се, че възрастта на изследваните лица не оказва влияние върху факторите на интеркултурната комуникационна компетентност и няма статистически значима разлика в стойностите на петте компонента в зависимост от тази характеристика;

7. *В зависимост от трудовия стаж:* установяват се различия, свързани с трудовия стаж на изследваните лица спрямо фактора внимание / участие. Лицата с най-малък трудов стаж (1-5 г.) са склонни да бъдат по-съсредоточени, зачитащи, съобразителни в общуването с културно различни индивиди;

8. **В обобщение:** установяват се различия във факторите на интеркултурната комуникационна компетентност в зависимост от индивидуални и трудово-организационни характеристики по пол и трудов стаж; не се установяват различия в зависимост от възрастта. Установява се, че няма

статистически значима разлика в стойностите на компонентите разбиране на културното поведение и културна гъвкавост във връзка с трудовия стаж.

Доказана е и корелационна зависимост между *факторите на интеркултурната комуникационна компетентност, между компонентите на интеркултурната чувствителност; Корелации между факторите на интеркултурната комуникационна компетентност и компонентите на интеркултурната чувствителност:*

Докторантката прави обоснован извод, че лицата с по-дълъг трудов стаж, са по-отворени към комуникационни взаимодействия, без очаквания и стереотипи; те проявяват по-висока степен на активност и желание за нови знания и предизвикателства в общуването с културно различни индивиди.

Формулираните хипотези са доказани в процеса на проучване и анализ.

Систематизирани са и обобщени **насоки и препоръки** за подобряване и усъвършенстване на интеркултурната комуникация и комуникационна компетентност при управлението и развитието на организациите.

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 *прецизност и умения за анализ и синтез на данни*, компетенции и визия за преодоляване на доказани проблеми и препоръки за усъвършенстване на дейността.

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 интеркултурната комуникация и комуникационна компетентност при управлението и развитието на организациите. Резултатите и

предложенията в дисертационното изследване могат да се приложат и в други организации след адаптиране.

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 интеркултурната комуникация и комуникационна компетентност при управлението и развитието на организациите. Научният принос на дисертацията може да се потърси в няколко тематични направления. Приемам научно-приложни приноси (4) в дисертационното изследване, формулирани от докторантката.

Приложението на тези постижения може да подобри управленската практика. 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

Дисертационното изследване отговоря на съдържанието и изискванията за разработване на подобен научен труд.

Нямам *критични бележки, които да повлияят* съществено върху положителната оценка на съдържателната част на дисертационното изследване. Направените бележки при вътрешната защита са коректно редактирани и отстранени.

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 8 публикации по дисертацията, самостоятелни и в съавторство – публикации в реферирани и индексирани издания: статии, доклади, в страната и чужбина.

Личните ми впечатление за докторантката се градят на прочита на дисертацията. Имам отлични впечатления от научните ѝ изяви и разработения дисертационен труд.

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 управленските процеси и интеркултурни комуникации 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 на интеркултурните комуникации в организациите. Констатациите от проучването и насоките, които отправя труда, могат да послужат за очертаване на културните различия при комуникацията с хора от други култури.*

Използваната и цитирана литература е достатъчна по обем и включва известни автори по темата.

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 **предлагам с пълна убеденост** на уважаемите членове на научното жури да **гласуват за присъждането на Милица Миленкович образователната и научна степен „доктор“**.

София, 19.12.2023 г.

РЕЦЕНЗЕНТ:

(проф. д-р Лалка Борисова