

Рецензия

от: **проф. д-р Димитър Христов Тенчев** с професионално направление : 3.8 Икономика, Научна специалност: Икономика и управление

Относно: Изработване на Рецензия на дисертационен труд и участие в научно жури за придобиване на ОНС „Доктор“ в област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки, Професионално направление 3.7. Администрация и управление; научна специалност „Социално управление

Основание за представяне на рецензията/становището: Заповед № 3-РК-250 от 29.07.2021 г. на ректора на Нов Български университет, гр. София

Автор на дисертационния труд: **Мария Йосифова Тумбева**

Тема на дисертационния труд: **УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ТАЛАНТИ (по примера на международните компании в България)**

I. Справка за кандидата

II. Обща характеристика на дисертационния труд

Представеният за рецензия дисертационен труд е разработен и структуриран в четири глави, Увод, Заключение, Приложения в общ обем от 239 страници. Оформен е професионално, според БДС с логическа проследимост на развитието на разсъжденията и подкрепени с подходящи коментари, примери и аргументи. Посочени са 33 български, 219 чуждестранни литературни и 15 интернет източника, 5 приложения, списъци със фигурите и таблиците в разработката. Дисертационният труд включва 16 таблици, 16 фигури.

В увода адекватно са формулирани целта, задачите, предмета, обекта, изследователската теза, и 5 работни хипотези на разработката. Те по категоричен начин дефинират нейната актуалност и подпомагат последователното излагане на проведените проучвания и изследвания, анализа на резултатите, обобщенията по всяка тема. и формират основата за разработване на релевантни препоръки

Предмет на разработката са съвременни практики и подходи за управление на таланта в компаниите в България и възможностите за трансфер на успешни примери от водещите международни компании.

Обект на изследването е развитието и управлението на таланти в наши и международни компании, установени в България.

Изследователска теза, дефинирана в дисертационния труд е, че управлението на таланта се отнася до способността на организацията да планира, оценява, развива и запазва (задържа) най-добрите си таланти, като използва интегриран подход. Акцентът е върху изграждането на организационен капацитет – колективните умения, способности и експертен опит, които са резултат от инвестициите в ЧР, създаване на коучинг култура, обучение и развитие, компенсации, комуникация и други области, свързани с ЧР. Тези ключови неосезаеми активи представляват начините, по които хората и ресурсите се обединяват, за да свършат работата.

Реализацията на формулираната теза се базира на **5 работни хипотези**.

1. Съвременните тенденции за необходимостта от управление на таланта в организациите (компаниите) предполагат въвеждането на комплекс от специфични инициативи, нови подходи и приоритетни стратегии в мениджмънта и отделите по ЧР.

2. Разработването на политики за кариерно развитие все повече се свързват с въвеждането на програми за управление на таланта в организациите, насочени към идентифициране, развитие и задържане на служителите.

3. Създаването на подходяща култура в организациите, насочена към постоянна оценка на различните нива на компетентност, постижения и личен принос, са подходящата среда, благоприятстваща постоянното саморазвитие на служителите.

4. Организациите (компаниите), които имат въведени програми за управление на таланти са в конкурентно предимство както по отношение на планирането - с по-дълбок стратегически резерв от потенциални наследници на всяко ниво и успешни ротации при заемане на висши ръководни позиции, така и по отношение на цялостното им позитивно оценяване, в сравнение с тези, които нямат подобни програми.

5. Съществува солидна база за трансфер на интегрирани модели от водещи международни компании, както по отношение на сравнителните анализи на резултати от български и международни изследвания, така и с проследяване и въвеждане на техните успешни примери в нашата практика.

Целта на дисертационния труд е теоретичен анализ и проучване на стратегиите, свързани с управление на талантите в различни организации в България и възможностите за разработване на интегрирана рамка за управление на таланта. Като проучването на практиките за управление на таланти в различни организации в България се характеризира с комплексност - публичен сектор, частен сектор, НПО и 11 държавен сектор, и се базира на критичен преглед на литературата и сравнителен анализ на проведени емпирични изследвания.

За постигането на целта са формулирани осем задачи.:

Всяка една от тях е логически свързана с дефинираните хипотези и в сисетматичен ход подпомага тяхното потвърждаване или отхвърляне.

Акуратно е представен и дизайнът на проведеното изследване, дефинирани са методите и техниките. Обосновани са по подходящ начини и добре аргументирани ограниченията свързани с него.

2.1. Актуалността на разглежданата проблематика, както беше споменато е адекватно обоснована. Необходимостта от адекватни и отдадени хора е актуална за всяка организация. Битката за таланти е в пълна сила и в момента и както се очаква няма да затихне. Най-голямото богатство са хората, а еманацията на човешкия капитал са талантите. В този смисъл привличането и задържането им се е превърнало в ключов приоритет за всички. Технологии могат да бъдат закупени, финанси могат да бъдат придобити под различна форма, но хора с капацитет, знания, потенциал се намират трудно и още по трудна могат да бъдат задържани. Необходими са усилия както на мениджмънта да осигурява подходяща работна среда, така и на колективите да подпомагат изявата и подкрепят развитието на талантливите хора. Очевидно е необходим нов добре осъзнат подход за реализацията на всичко това. Именно различията в начините и действията на западните компании и българските организации

в този контекст позволяват да се намерят и оценят сполучливите и не толкова сполучливи методи за разкриване, привличане и задържане на талантите.

В този контекст извършените проучвания и изследвания установяват редица липси и слабости в политиките и практиките на организациите, което в условията на силна конкуренция и глобализация на бизнесите се явява застрашаващ фактор за доброто им представяне.

Именно поради тези причини, високата степен на актуалност на представената разработка е неоспорима.

2.2. Степен на познаване на проблема.

Авторът демонстрира задълбочено познаване на тематиката и свързаните с нея проблеми.

Първа глава е посветена на изследване на смисъла на термина „талант“ и неговото присъствие в лексиката на нациите, както и управлението на таланти като специфична функция от работата на мениджмънта и отделите по ЧР. Без излишно да се подчертава като собствен принос е направен сполучлив опит да се даде актуална дефиниция:

Думата талант се е превърнала в дума, символизираща потенциала да се стремим и да придобиваме лидерски позиции, както и характеристики/изпълнение на работата. В този смисъл може да се каже, че думата талант се използва, за да се опишат невероятни постижения, свързани със способността да се управлява дадена организация.

В контекста на целите на разработката е много важна декларираната констатация че:

За целите на това изследване думата талант ще се счита за притежание на човека. Талантът е притежание на човека и може да бъде увеличен чрез наличието на подходящите възможности, подходяща среда и мотивация да се извършват съответните дейности. Нивото на умение при човек може да се подобри чрез тренировки и практика, но на таланта е нужно повече от тренировка,

което от своя страна дава основание да се потвърди възможността той да бъде управляван и развиван.

Темата за управлението на талантите е широко разгърната чрез направените изследвания и критичния анализ на аспектите, посочени в тях. Като авторов принос приемам със задоволство представената дефиниция в контекста на целите на разработката, а именно: ***управлението на таланта се определя за целите на това изследване като систематичен процес на идентификация, развитие, и задържане на отделни служители, притежаващи необходимото знание и високо ниво на компетентност/компетенции в област на стратегическо значение за бизнеса, с цел да се постигне конкурентно предимство.***

По мое мнение правилно са идентифицирани трите компонента на управлението на талантите – идентифициране, развитие и задържане. Това позволява холистично да се обхване целия процес, като в зависимост от етапа на работата да се прилагат релевантни дейности и подходи.

Много интересна релация е направена по отношение на идентифицирането на талантите и тяхното реално промотиране в йерархията на организацията, пречупено

през призмата на интересите на преките им ръководители. Позволявам си да формулирам провокиращ въпрос! **Ако все пак преките мениджъри се опитват да „запазят за себе“ си талантливите служители, означава ли това, че на високите позиции в организацията е вероятно да попаднат не дотам добри мениджъри?**

По отношение на развитието на талантите много правилно е интерпретирана силната взаимовръзка между цели на организацията и развитието на хората (талантите).

Достойно място в изследването е отделено на проблема със задържането на хората (талантите) в рамките на организацията, предвид високо конкурентната бизнес среда и множеството „съблазнителни“ предложения от конкурентите.

Дискусионно са разгледани някои мотивационни параметри, които позволяват да се придобие по-ясна представа за решаване на проблема, свързан със задържането (поддържането) на талантите в организациите.

Представения теоретичен модел за управление на таланти посочва 14 критични индикатора (въпроси) на които трябва да стъпи работоспособен и практически приложим подход в този контекст.

Синтезираните обобщения и изводи в края на първата част на изследването акцентират върху основните аспекти на проблема и са добра основа за развитие на последващите дейности в дисертационния труд.

Глава втора представя Методологията на изследването. Много правилно е коментирана необходимата интеграция на различните методи и техники с оглед постигане на достоверни резултати и обективни изводи след осъществяването на планираните проучвания.

В дискусията относно Парадигмата на тълкуването на резултатите прави впечатление дълбокото разбиране на факта за „абсолютната“ истина и това, че тя на практика не съществува, а представлява само „гледна точка“. В същия контекст е развита и идеята за „предварителното разбиране“ и нагласи на изследователите при провеждането на процеса на изследване по принцип.

Логически е обоснован и начинът на провеждане на изследване чрез казуси, като в следствие основните принципи са приложение в същинското изследване на автора.

На базата на формулиране критерии стр. 69, са подбрани 3 световни компании като казуси относно изследването - Хюлет Пакард, Хилтън Груп и Макдоналдс.

Обективен коментар относно позитивите и негативите при провеждането на различните видове интервюта, заинтересованите страни участващи в тях, принципите които би трябвало да се спазват, както и стъпките които трябва да се извървят при провеждането им е представен по убедителен начин. Той е в основата на изграждането на структурираната процедура за провеждане на изследването и анализ на резултатите от него.

За повишаване на достоверността и валидността на резултатите в дисертационния труд се предлага да бъдат имплементирани пет подхода. Според мен те са адекватни и релевантни към целите на изследването.

Формулираните в края на втора глава изводи и обобщения извеждат реално основните акценти от направените коментари по отношение на организирането и провеждането на процеса на изследване – методи, инструменти и прочее, както и обективизирането на анализа на получените данни и резултати.

В глава трета е представен изследователският модел и резултатите след неговото апробиране в реалността. Изследователският модел е конструиран логично, систематично и адекватно. Проведените Предварително допитване, Интервюта с водещи експерти и работата с казусите на трите компании, са позволили да се разработи Основен въпросник, отразяващ релевантните въпроси за същинското проучване. Един много важен извод прави впечатление, а именно че е трудно да се оформи хомогенен модел относно практиките за управление на таланти в българските компании. Сравнявайки политиките и практиките се идентифицира и още че на отделите по ЧР се вменяват все по-нови функции, част от които е и управлението на таланти, т.е. този процес се трансформира от административен в постоянна практика.

За потребностите на разработката, авторът е структурирал обектите на изследването си чрез обективно подбрани критерии – бранш, големина, брой персонал, форма на собственост и т.н. с общ брой от 320 души.

По мое мнение подбраното наименование на проучването - *прилагане на интегрирани стратегии или системи, предназначени да подобрят процесите за набиране, развиване и задържане на хора с необходимите умения и способности за посрещане на настоящите и бъдещите организационни потребности*, е изключителен психологически подход, който позволява да се избегне личностното самоидентифициране с понятието талант и в този смисъл да се избегне „обида“ или понижена достоверност на отговорите на въпросите.

Обработката на резултатите от проведените анкети води до адекватни интерпретации и обобщения. Не бих се спирал на подробно разискваната релация по всеки критерий относно организации, които имат или прилагат инициативи и практики по отношение на управлението на талантите във всичките му аспекти и тези които нямат такива. По скоро са интересни формулираните дискуссионни теми. По мое мнение, първата – **Много ще зависи от наличието а таланти, би трябвало да е формулирана по-разбираемо**, а именно „Дали изобщо съществуват таланти в съответната област и дали те са в обсега на организацията“. **Генерализирано е и становището, че главната отговорност по дейностите, свързани с управление на таланти пада върху отделите по ЧР.** Мое мнение е, че всъщност основната роля и отговорност е на топ мениджмънта, тъй като те са хората които определят стратегическите цели и планове, политиката и културата в организацията и те разпределят основните ресурси.

В т. 7 Допълнително проучване „Перспективи за талантите“ се разглеждат интересни дискуссионни въпроси, които дават още гледни точки и потвърждават мащаба и дълбочината на разглеждане на проблематиката в дисертационния труд.

В т. 8. Ключови тенденции, формулираните изводи са релевантни и действително потвърждават достоверността на разработените пет работни хипотези в увода на разработката.

В последната т.9. са разгледани и анализирани три казуса – три глобални компании с богата практика и опит в разработването и прилагането на стратегии и програми за управление на таланти. В изводите към тази точка е формулиран съществен проблем – Програмата за диференциация според изпълнението на сътрудниците. Приложен за пръв път в Дженерал Електрик, още тогава възниква въпросът **Какво да се прави с или за тези сътрудници със слабо представяне? Практиката тогава е била – Уволнение. Как би трябвало да изглежда сега тази ситуация,?**

В глава четвърта е поставен акцентът върху коучинга и коучинг културата като адекватна практика за развитие и управление на таланти. Задълбочено са разгледани всички аспекти на коучинга като цели, видове, процес, заинтересовани страни, очаквания, принципи и прочее. Направено е ясно разграничаване между смисъла на коучинг и консултиране, терапия, менторство и тренинг. Много разбираемо са идентифицирани и съществените проблеми (бариири), съпровождащи протичането на коучинг процеса. Една от тях е страхът от промяната. Искане ми се да изкажа своето позитивно мнение относно обективната интерпретация на фактологията. Всъщност коучингът е насочен към „освобождаване“ от вредни практики и действия, присъщи на обекта на коучинг (клиентът) чрез съответните техники и подходи и се очаква това да доведе до съществени положителни ползи и за него и за организацията. Същевременно това е свързано с личен катарзис и болка, а както е известно „Без болка няма промяна, към по-добро!“

Това, а и други аспекти ме провокират да **формулирам въпрос към автора**. Ако коучерът е вътрешен за организацията (по висш и опитен мениджър) дали неговата „помощ“ ще бъде обезателно позитивна. Такива хора вече са в „матрицата“ на организацията – и добри, но и неподходящи практики. **Насочването в негативна посока на процеса, очевидно не би допринесло за развитие на клиента. Как би могло това да се избегне?**

В края на тази глава, направените обобщения и констатации са напълно адекватни и реално потвърждават високата работоспособност на коучинг подхода в контекста на управлението на талантите в организациите. Представеният примерен модел т.8. от тази глава, макар и да е формулиран като „теоретико-приложна рамка“ е достатъчно задълбочен и логически обвързан. На практика той обхваща всички по-важни заключения и констатации от направеното изследване във всичките му аспекти. Структуриран е адекватно по етапи и подходящи дейности, заинтересовани страни, роли и др. и във висока степен отговаря на целта на разработката и формулираната научна теза.

Позволявам си да отбележа, че направените обобщения и на тяхна база разработени препоръки са ясни, конкретни, добре аргументирани и напълно реалистични и биха подпомогнали съществено всяка инициатива за разработване и внедряване на коучинг култура в контекста на управление на таланти в организацията като ново измерение.

В Заключениеето са систематизирани всички аспекти на разработката – цел, задачи, постигнати резултати, като по този начин е потвърдена успешността ѝ. Изразявам своето пълно съгласие с декларираните постижения.

III. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

Позволил съм си в текста да дам своята оценка на получените резултати и мисля, че е неуместно да ги изведа отново в тази точка. Като цяло, тези резултати са адекватни, обективни и наистина показват задълбоченост, системност и логичност на проведеното изследване, а формулираните изводи и насоки за последващи действия потвърждават тяхната релевантност.

IV. Оценка на получените научни и научно-приложни приноси

Представени са и са заявени 4 научни и 3 практико-приложни приноса.

От тези с класификация Научни си позволявам да потвърдя, че 3 и 4 имат реално научен принос.

Приноси 1 и 2 имат повече **Научно приложен** характер.

От списъка с Практико – приложените приноси, смятам, че **1 и 3 имат също Научно-приложен характер** (в контекста на анализа и синтеза на съществуващото научно познание в областта, относно критерия **Обогатяване на съществуващите научни знания**). Само **Принос 2** реално има практико-приложен характер.

V. Оценка на публикациите по дисертационния труд

Представен е списък с 4 публикации и 4 презентации на доклади по темата на дисертационния труд. Коректна оценка не бих могъл да дам, тъй като самият текст на всяка една от тях не е наличен, но предвид авторитетността на издателствата и форумите, където са публикувани ми дава основание да смятам, че те представляват важна част в контекста на дисертационната разработка

VI. Оценка на автореферата

Авторефератът е представен в изискуемия вид, обем и отчита най-съществените елементи от разработката.

VII. Критични бележки, препоръки и въпроси

В този раздел от Рецензията бих повторил, че почти всички бележки, коментари и въпроси са в основния текст и не смятам, че е необходимо отново да бъдат изведени тук.

В края на трета глава е написано УТ като съкращение. Според стандартите за разработване на научни трудове е добре, когато за пръв път се използва съкращение да се разпише неговото съдържание. Управление на таланти (УТ).

Прави впечатление, че акцентът в изследването е поставен върху хората (служителите) с потенциал в контекста на управление на други хора. Някак не се разбира дали работниците и редовите служители влизат в общия контекст. За тях дали може да се каже максимата на Суворов „Всеки войник носи в раницата си маршалски жезъл“. Ако не, вероятно в ограниченията в Увода е уместно да се дефинира, че те са изключени от изследването и евентуално биха били от интерес на следващи разработки.

Като препоръка си позволявам да споделя следното. Разработката е изключително интересна, задълбочено развита, основава се на сериозно и задълбочено проучване на проблематиката и дава много възможности за размисъл и допълнителни проучвания.

Тъй като управлението на талантите ще бъде обект на много сериозни бъдещи проучвания на световната научна гилдия препоръчвам докторант Мария Тумбева да доразвива своето знание и познание в тази област и да продължи да усъвършенства предложения инструментариум, като постоянно търси верифициране между очакваните ползи и реално достигнатите от тях резултати.

VIII. Обобщено заключение

В заключение искам да декларирам своята положителна оценка за представения от **Мария Йосифова Тумбева** дисертационен труд.. Той отговаря на изискванията на ЗРАСРБ и Правилника на НБУ София и покрива наукометричните показатели за придобиването на образователна и научна степен "доктор".

Позволявам си да предложа на почитаемото Научно жури да гласува положително и да присъди на **Мария Йосифова Тумбева** образователна и научна

степен „Доктор“ по професионално направление 3.7. Администрация и управление;
научна специалност „Социално управление (Бизнес администрация)

Дата: август, 2021 г

Подпис: