

РЕЦЕНЗИЯ

от проф.д-р Катя Иванова Владимирова, член на научното жури

за присъждане на образователната и научната степен «доктор» по
Професионално направление 3.3. „Политически науки /публична администрация/“
на Аделина Кирилова Любомирова по представения дисертационен труд
на тема *”Българският модел за оценка на изпълнението на държавните
служители в периода 2002 – 2012 г.”*

Представеният дисертационен труд е актуален и значим за социалната практика.

Обект на изследване е един от най-важните аспекти от работата на публичната администрация – оценката на изпълнението и по-точно – внедрената и прилагана система за оценка на изпълнението. Практиката в тази област у нас е сравнително отскоро, все още неоченена и затова има място да се търсят възможности за нейното усъвършенстване. Дисертацията на Аделина Любомирова може да бъде много полезна за усъвършенстване на работата на публичната администрация, тъй като е посветена на един от най-важния аспект от нейната работа – изпълнението, неговата оценка и усъвършенстване.

Дисертационният труд има класическа структура: увод, три глави изложение по темата, заключение, списък на използваната литература и приложения – общо 221 страници.

Изложението в трите глави е в логическа последователност – от теоретичните постановки на изследването и изясняване на понятията „компетентност“, „компетенция“ и „рамки на компетентностите“ основано върху концепцията за изпълнението в публичното управление след което се прави анализ на правната рамка на модела за оценка на изпълнението на държавните служители в България за периода 2002-2012 през призмата на компетентния подход па УЧР и накрая се обосновават предложения за практиката в България и конкретно в областта на оценката на изпълнението. Акцентът е върху нормативните и практически аспекти на изследвания проблем се прави с цел усъвършенстване на най-важния аспект от управлението на човешките ресурси в публичната администрация - изпълнението.

Авторефератът на дисертационния труд е в обем от 49 нестандартни страници и представя адекватно изследването и достиженията на докторантката. В него е включена и

Справка за основните приноси в дисертационния труд /7 на брой/.

Използваната литература включва общо 102 заглавия на български /69/ и английски /33/ езици, 23 нормативни източници /закони, наредби, постановления и др./ и 18 интернет ресурси. Не много типично и присъщо в списъка на литературата са включени 8 доклада, дипломна работа, 4 методики, 4 презентации, различни ръководства, и други. В списъка на използваната литература при разработването на дисертационния труд са включени и публикациите на докторантката по темата, както и нейната Дипломна работа. Аналогично, макар и в по-кратък списък е направено и в цитираната литература към Автореферата. В самостоятелен Списък в Автореферата към дисертационния труд са дадени четирите публикации /статии/ на докторантката в четири различни списания, направени главно през 2012 г и една през 2013 г.

Главната цел, която си поставя докторантката в своя дисертационен труд, е да се подобри изпълнението на базата на оценката в една конкретна област от публичната сфера - образованието. Докторантката изследва възможностите с оценката да се подобри изпълнението на служебните функции, да се направи на тази основа обективна оценка и тя да бъде основа за адекватно заплащане на труда. Същевременно се търси възможност за съвместяване на оценките на държавните служители с тези на работещите по трудово правоотношение в рамките на същата система. Стремешът е оценката да съдейства и за намаляването на „изтичането“ на специалисти от държавната администрация, да се постигне стабилност и мотивация, да се повишат професионалните и служебни изпълнения. Извършена е и сравнителна оценка с практиката на други администрации от системата. Това прави дисертационното изследване много полезно за практиката в България и търсенето на подходи и теоретични основи за нейното усъвършенстване.

В Заключението на дисертационния труд докторантката търси отговор на въпроса дали има потребност от децентрализация и адаптиране на българския модел за оценка на изпълнението на държавните служители във връзка със спецификата на административния контекст на публичните институции. Отговорът се търси чрез няколко методологически стъпки: анализ на нормативно заложените предпоставки за комбиниране на различни методи и инструменти за оценка.

В докторската дисертация се изследва много важна област – оценяването и управлението на изпълнението на държавните служители с цел подобряване на

резултатите от работата им в съответните организации на публичната администрация, но и мотивация на оценяваните за тази цел. Обект на конкретно изследване и на препоръки за усъвършенстване в това отношение е образованието.

В първата глава, като се основава на твърдението на Армстронг, докторантката възприема инструментариума за оценка на изпълнението на служителите като сърцевина на управлението на човешките ресурси /УЧР/, насърчаваща развитието на служителите и респ. на администрацията, както и като мениджърски инструмент за повишаване ефективността от работата. В тази част на доктората тя прави важна констатация, която е и отправна точка за изследването, а именно, липсата на култура за оценка на изпълнението и ограничаването и свеждането на оценката на изпълнението до формална процедура, води до нарастване на бюрокрацията. Използването много на формалния подход не мотивира за постигане на по-високи резултати в работата и за развитието на системата и отделния сътрудник в нея. Така използваните системи за оценка оказват негативно влияние върху екипното изпълнение. Съществува недостиг на диференцирани критерии за оценка на различните позиции и задачи.

В своето изследване докторантката поставя акцент на активното включване на служителите в процеса на целеполагане и особено за създаване на комуникация и диалог между мениджърите и подчинените. В тази насока тя поставя и основната цел на дисертационното изследване - усъвършенстването на модела за оценка на индивидуалното изпълнение на служителите в българската държавна администрация и ефективното му прилагане в сектора на образованието чрез децентрализиране и адаптиране на инструментите за оценка. За целта тя формулира десет броя задачи.

Във втора глава докторантката прилага два научни подхода, за да анализира промените в нормативната база, уреждаща функционирането на модела за оценка на изпълнението на държавната служба през изследвания период. За целта тя анализира проблемни аспекти, препоръчва подобряване на модела за атестиране на работещите в централното управление и оценява практиката от едногодишното прилагане на модела за оценяване на държавните служители. Изследването в тази област може да има безспорен принос за практиката и в частност за усъвършенстване на системата за оценка в сферата на образованието, макар че една година прилагане не е достатъчно, за да се направи оценка, както и по съществени изводи и препоръки за нейното функциониране.

В трета глава се изследва приложението в практиката на оценяването в административните структури. За целта докторантката използва подходящо избрани методи за оценка; дава обобщени резултати от анкетното проучване, извежда няколко практически ориентирани препоръки. В тази глава тя изследва потенциала за адаптиране на инструментариума на изпълнението на държавните служители според потребностите на публичните институции от образователната система. Определено достижение са обособените практически ориентирани препоръки. Правят се редица предложения сред които са: създаване на организационни и методически условия за по-ефективно оползотворяване на възможностите, които дава действащия модел за оценяване, свързан с прилагането на модерната практика на 360 градусова обратна връзка –самооценки, оценка от равните по статус и мнението на външните потребители чрез разработването на подходящи формуляри и карти за подкрепа на ръководителите. Според докторантката „уроците“ на практиката показват, че е налице одобрение за въвеждане на тази модерна практика за 360 градусова обратна връзка – оценка на ръководителя от подчинения. Може да се запитаме кой е източника на това мнение – оценявания или оценяващите? Доколко оценката на оценяващите подчинени е обективна като се отчита ролята, която нормативната база отрежда на ръководителя за стимулирането, оценката и развитието на държавните служители? И дали винаги, и в частност в този случай, пренасянето на добри практики от бизнес сектора в публичната администрация е успешно или повече формално? Докторантката акцентира на утвърден компетентностен модел в държавната администрация според потребностите на конкретната публична организация на примера на административните структури на сектор Образование с въвеждането на списък от уникални умения, рамка на професионалната компетентност или на допълнителни критерии, които измерват качествените характеристики на извършваната работа.

В заключението се представят обобщени резултати от проведените интервюта по време на пилотното изследване заедно с изводи, получени от анкетното проучване: систематизиране на списък от умения, прецизиращи професионалната компетентност според потребностите на институцията; разработване на примерни методически механизми /карта за самооценка на служителя, карта за оценка на служителя; карта за оценка на служителя от колеги в екипа; карта за анонимна оценка на прекия ръководител от подчинените служители и други. Формулират се предпоставки с цел да се превърнат

предложените препоръки в работещи механизми за подкрепа на мениджмънта на държавните институции. С това дисертационното изследване придобива завършен вид и отговаря в значителна степен на поставените цели и задачи.

Дисертационният труд съдържа редица научни и научно-приложни резултати, които са добре формулирани и представени и в неговият Автореферат. На основата на избраните теоретични предпоставки на изследването и концепцията за изпълнението в управлението на публичния сектор, както и направения анализ на нормативната рамка на модела за оценка на изпълнението на държавните служители в България през периода 2002- 2012 г е направена сравнителна оценка на прилаганата доскоро система за атестиране и на заместилата я оценка на изпълнението на длъжността. В тази връзка са формулирани предложения за усъвършенстване на нормативната рамка на прилагания модел за оценка на работещите в публичната администрация с отчитане на специфичните потребности на конкретните публични организации от образованието.

Следва високо да се оцени проведеното от докторантката емпирично изследване за проучване на потенциала за децентрализиране на модела за оценка на изпълнението на длъжността на държавните служители в България към потребностите на конкретни публични организации от сферата на образованието. На основата на проведените интервюта и направеното анкетно проучване са систематизирани специфичните професионални компетентности за ефективна работа в изследваните организации. За оценка на високото изпълнение на длъжността /над изискванията или като изключително/ докторантката предлага като ориентир да се използва портфолио от диференциращи компетентности. Предлага то да бъде използвано и за разработване на програми за обучение, за развитие на менторски умения и в други сфери на управлението в публичната администрация. Разработени са и редица методически материали /карта за оценка от колеги, две карти за самооценка, карта за оценка от ментор, чек-лист за оценка на висши държавни служители от техните подчинени/, които могат да бъдат използвани успешно от управляващите с цел по-ефективно прилагане на създадените нормативни документи за оценка, самооценка и други иновативни елементи на модела базиран на 360 градусова обратна връзка.

Както към всяко значимо изследване и към това могат да се направят редица *препоръки, предложения и критични бележки*. Повечето от тези, които си позволявам да

направя по рецензираното дисертационно изследване имат значение за по-нататъшните изследвания и практическа работа на докторантката за усъвършенстване на методологията и конкретната практика за оценка на държавните служители, работещи в областта на публичната администрация и в частност в системата на образованието. Например: постигането на по-адекватна връзка между оценката на изпълнението и трудовото възнаграждение, между оценката и израстването; преодоляване на субективизма в оценката; постигането на по-голяма екипност в работата и отчитане при оценката и мнението на гражданите и бизнеса, използващи услугите на съответната публична администрация; преодоляване на формалния подход в осъществяването на оценката и в използването на нейните резултати и много други, които могат да бъдат обект на редица взаимосвързани нови изследвания.

Някои критични бележки или принципни несъгласия имам по отделни формулировки, използвани изрази и обобщения. В немалка степен това може да се приеме за нормално когато става въпрос за тези и идеи, за обяснение и тълкуване на резултати. Например, считам, че може би периода на прилагане на оценяването на публичната администрация не се отличава с голяма продължителност и стабилност, макар че в значителна степен е продължение на прилагания подход на атестация. Спецификата на управлението в публичната администрация поставя някои съмнения доколко някои от предложенията за оценката на изпълнението могат да бъдат ефективно приложение, доколко може да се преодолее субективизма в оценката. Би било добре в това отношение, ако имаше възможност да се направи сравнителен анализ с практиката по оценката на работещите в публичната администрация и в частност в сферата на образованието в други държави- членки на Европейския съюз. Значителен интерес представлява връзката между оценката и възнаграждение на труда. Например използването на по-съвършени методи за оценка и самооценка повишава ли справедливостта на заплащането на труда, възможността с него да се възнаградят различните нюанси и разнообразие в получаваните индивидуални оценки. Аналогични въпрос могат да се поставят и по отношение на оценката на изпълнението и възможностите за развитие в системата на публичната администрация и конкретно в сферата на образованието. Основанието за тези въпроси е, че оценката не би следвало да се прави за самата оценка, а за повишаване на резултатите и ефективността от работата в съответната публична администрация.

Предлаганите от докторантката обобщения и изводи доказват възможностите на докторантката да открие съществуващите нерешени или частично решени проблеми в изследваната област, както и да заеме аргументирани позиции по отношение на необходимите промени.

Направеното дисертационно изследване и формулираните на негова основа обобщения, заключения и препоръки доказват възможностите на докторантката да провежда успешно самостоятелно научно изследване, правилно да интерпретира получените резултати, както и да ги представи разбираемо, логично и прецизно.

В заключение считам, че представеното дисертационно изследване е посветено на значим проблем от практиката на управлението в публичната администрация, направено е задълбочено изследване и са формулирани важни предложения и препоръки за усъвършенстване на управлението на човешките ресурси в публичната администрация в областта на оценката на изпълнението. Дисертационният труд има практическа насоченост и цели усъвършенстване на недългия опит на публичната администрация в стратегическото управление на човешките ресурси.

Всичко това ми дава основание да препоръчвам на членовете на Научното жури по защитата на дисертационни труд да гласуват за присъждане на научната степен «доктор» на Аделина Кирилова Любомирова по Професионално направление 3.3.»Политически науки / Публична администрация/»

София, 15 февруари 2015 г

Рецензент:

/проф.д-р Катя Владимирова/