

**АВТОРЕФЕРАТ**

ЗА ПОЛУЧАВАНЕ НА ОБРАЗОВАТЕЛНА И НАУЧНА СТЕПЕН „ДОКТОР”  
ПО НАУЧНО НАПРАВЛЕНИЕ: 3.7 АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ  
НАУЧНА СПЕЦИАЛНОСТ „СОЦИАЛНО УПРАВЛЕНИЕ“

МРЕЖИ НА ВЪЗПИТАНИЦИТЕ (АЛУМНИ) КАТО МОДЕЛ  
ЗА ИНОВАТИВНА УПРАВЛЕНСКА ПРАКТИКА  
В УНИВЕРСИТЕТИТЕ В Р БЪЛГАРИЯ

Докторант:

Милка Стефанова Седова

Научен ръководител:

Проф. д-р Анастасия Миланова Бънкова

**София, 2016**

---

**Дисертационният труд** е обсъден и насочен за защита от катедра “Стопанско управление” в Стопанския факултет на Софийския университет “Св. Климент Охридски” на заседание, проведено на 17 май 2016 г. (Протокол № 248/17.05.2016).

**Авторът** на дисертационния труд е задочен докторант и е допуснат до защита по професионално направление 3.7. Администрация и управление (Социално управление).

**Защитата** ще се състои на .....2016 г. от ..... ч. в зала ..... на Стопанския факултет на СУ „Св. Кл. Охридски“. Материалите по защитата са публикувани в интернет страницата на Софийския университет и са на разположение в катедрата на Стопанския факултет.

**Дисертационният труд се състои** от 194 страници, от които:

*Увод* – 10 страници;

*Основен текст* (три глави) – 142 страници;

*Таблицы* – 46 броя;

*Фигури* – 24 броя;

*Заключение* – 8 страници;

*Списък на използваната литература* - 154 информационни източници, от които на български език - 53;

*Приложения* – 4 броя (15 страници);

*Публикации на автора по темата на дисертацията* - 5 броя.

**Автор:** Милка Стефанова Семова

**Заглавие:** Мрежи на възпитаниците (алумни) като модел за иновативна управленска практика в университетите в Р България

**Тираж:** 50 броя

**Излиза от печат:** 14.06.2016 г.

## Съдържание

Увод .....	1
Актуалност на темата .....	2
Обект.....	3
Предмет.....	5
Цел и задачи.....	5
Основна цел .....	6
Задачи.....	6
Теза на дисертационния труд.....	7
Подходи и методи, използвани в дисертационния труд.....	7
Методология.....	8
Ограничения при изследването и анализа .....	9
Съдържание на дисертационния труд .....	10
Глава 1: Взаимодействие „Академия – Индустрия – Институции“ - стратегически ориентири и иновации в съвременното развитие на образованието .....	11
Глава 2: Моделът „Алумни мрежа“ .....	15
Глава 3: Емпирично проучване за управление на комуникацията с алумни. Нагласи за сътрудничество - казус Сдружение на завършилите Стопанския факултет на СУ „Св. Климент Охридски“ .....	21
Заклучение. Обобщение, изводи и насоки за развитие и перспективи пред алумни мрежите на българските висши училища .....	33
Основни литературни източници.....	39
Авторска справка .....	42
Приноси на дисертацията .....	42
Публикации по дисертацията.....	43
Внедряване .....	44

## **Увод**

В настоящия труд са анализирани възможностите, които предоставя поддържането на отношения с бившите възпитаници пред висшето образование. Разгледани са добри управленски практики на алумни клубове от световния опит. Доказано е влиянието на алумни мрежите върху общото представяне на университетите, въз основа на няколко рейтингови системи. На база на проведеното национално допитване с регистрираните у нас алумни клубове са изведени общите проблеми пред тази нова управленска практика в сектор „Образование“. Предложена е система за оценяване зрелостта на мрежата по споделената осъзнатост от страна на мениджмънта и персонала за четири от характеристиките на организационната култура: активност, постоянство, мисия и приспособимост. Изведени са количествени и качествени критерии за управлението на алумни отношенията. Изследвани са нагласите относно широк спектър от инициативи сред възпитаниците и са систематизирани ключовите фактори, оказващи влияние върху набирането на алумни подкрепа в полза на университета.

Темата е актуална за България предвид предизвикателствата пред българските университети, като: големия брой на висшите училища спрямо броя на населението, експанзията на филиали на висшите училища, качеството на предлаганото образование на фона на глобалния образователен пазар, разминаването между пазарни нужди и излизачи от университетите кадри, демографския срив, ниското ниво на публични разходи за висше образование и липсата на регулярност при финансирането на научните изследвания във висшето образование.

Темата представя възможности за трансфер, адаптиране и прилагане на нови или за усъвършенстване на вече съществуващи в Р България модели на взаимодействие в областта на висшето образование.

Разгледаните идеи и проблеми в това проучване са актуални поради все по-осъзнатия стремеж към мобилизиране на ресурси за фундаментална и практически-насочена наука, както и за осъвременяване на учебните програми и следдипломните специализации във висшето образование. За целите на дисертацията „алумни мрежа“,

„алумни клуб“, „алумни организация“ и „алумни сдружение“ се употребяват като синоними. Алумни клубовете са разгледани като нестопански организации, които се управляват по бизнес модел и имат за цел да набират средства и стратегически партньорства за подпомагане качеството на висшето образование. Те могат юридически да бъдат учредени като сдружения или фондации в публична или частна полза по Закона за юридическите лица с нестопанска цел. Алумни мрежите разглеждаме в техните два аспекта: 1) индивидуални, от алумни членове и 2) организационни, от партньорските на алумни клуба организации. Също така използваме „алумни“, „възпитаници“ и „завършили“ като синоними.

### ***Актуалност на темата***

Образованието е припознато като основен фактор за развитието на икономиките на Европа, Северна Америка и Азия в края на XIX в. По същото време образованието влиза в обществения дневен ред като кауза за фондонабиране. Възникват редица формални и неформални организации за подпомагане на образованието, както и частни научни звена, които си взаимодействат с публичните такива. В това взаимодействие между образование, пазар и регулиращи институции, възпитаниците на университетите могат да вземат активно участие.

Реализацията на възпитаниците (измерена по метода, заложен в рейтинговата система за висшите училища в Р България) представлява основен критерий за избора на университети за финансиране по оперативна програма „Региони в растеж“ 2014-2020 г. Това изискване ще се яви допълнителен стимул за университетите у нас да инвестират в кариерни инициативи и връзки с възпитаниците. Друга оперативна програма, която насърчава изграждането и развиването на алумни мрежи, с цел повишаване качеството на образованието, е „Развитие на човешките ресурси“ 2014-2020 г. Именно тези институционални усилия потвърждават актуалността на темата „Мрежи на възпитаниците (алумни) като модел за иновативна управленска практика в университетите в Р България“.

Мотивирането на възпитаниците за включване в такива образователни каузи обаче, е сложен и специфичен тип комуникация предвид хетерогенната аудитория, с единствен общ признак – принадлежността към Алма Матер. Университетите по света обръщат особено внимание върху дарителството като основен вид ангажираност на алумни членовете. Застъпничеството и доброволчеството са две не по-маловажни полета за включване на бившите възпитаници за образователни каузи, като при стратегическото планиране на алумни дейността е от значение да се вземе под внимание наличието или липсата на традиция на съответната институция за работа с алумни, ясна сегментация на алумни членската маса и обединяваща идея, комуникирана по подходящия начин за всеки сегмент алумни. Настоящото теоретично, евристично и емпирично проучване е новаторско за България и би помогнало за поставянето на стратегически цели пред новосъздадените алумни клубове и не на последно място за прецизиране на комуникацията „университет – алумни“ в полза на по-резултатно насочено взаимодействие от типа „академия – индустрия - институции“.

## **Обект**

Мисията на алумни клубовете е да създават отношения на приятелство и доверие между алумни членовете, да допринасят за благосъстоянието на университета, да подпомагат качеството на образованието и да работят за националната конкурентоспособност.

В органограмите на университетите по света, офисите за връзка с алумни най-често са отговорни пред вицепрезидента по развитие, в чийто ресор са фондонабирането, управленските иновации и организационното учене.

Алумни клубовете носят социален капитал на своите членове чрез ценната мрежа от колеги, в качеството им на бизнес партньори, служители и работодатели. От критериите на модерните рейтингови системи се вижда, че алумни клубовете имат и директно въздействие върху рейтинга на университета, като влияят позитивно на престижа на университета, реализацията на възпитаниците, селекцията на входа,

увеличават възможностите за съвместни изследователски проекти между университетите и бизнеса и съдействат за увеличаване на финансовия им капацитет.

Дейността на алумни клубовете в държавните и частните университети в Северна Америка и в частните университети в Западна Европа се оценява основно по три показателя:

- ✓ Процент възпитаници (спрямо общия брой дипломирани), които членуват в алумни клуба;
- ✓ Процент от членовете на алумни клуба, които даряват средства, време и експертиза в полза на университета;
- ✓ Процент на привлечените от алумни клуба средства спрямо общия бюджет на университета;

За споменатите университети поддържането на връзка с възпитаници е целенасочено усилие с над половин-вековна история и бившите студенти са явяват забележителен ресурс за тях. Те инвестират в отношенията със своите алумни – дългосрочно и стратегически. Изследването на тези количествени показатели изисква провеждането на внимателно подготвени, приканващи към действие кампании, обвързани с логическа последователност.

Въпреки тези дългогодишни инвестиции, изследователите на отношенията с алумни в САЩ, наблюдават намаляване на ангажираността на възпитаниците през последното десетилетие (The Engagement Strategies Group, The Mood of Alumni, 2010), което се превръща в истинско маркетингово предизвикателство.

Освен намалената ангажираност на алумни, се засилват и двете основни деформации на пазара на образователни услуги в сферата на висшето образование, свързани непосредствено с пазара на труда: (1) излишък от специалисти, които националният пазар няма капацитет да усвои и (2) недостиг от специалисти в области, от които реалният сектор се нуждае.

Обект на дисертационния труд е добавената стойност, която алумни клубовете допринасят за рейтинга на своя университет и начините за нейното максимизиране. Смисълът на инвестицията в изграждането и поддържането на връзки с възпитаниците е обоснован чрез анализ на добри практики от водещи университети и алумни клубове по света и чрез методиката на водещи рейтингови системи. Доказана е връзката между качеството на отношенията с алумни и качеството на образованието, измервано чрез реализацията на възпитаниците и въвлечеността им в учене през целия живот. В дисертационния труд е осъществена и маркетингова сегментация – необходимо условие при иницирането на всякакъв тип маркетингова комуникация, а именно – дефинирана и сегментирана е аудиторията, приемник на бъдещите информационни, рекламни и фондонабиращи кампании.

В емпиричен план обект на изследването са алумни клубовете, създадени в частни и държавни висши училища и гимназии в България през последното десетилетие. За изследване на нагласите за взаимодействие от типа академия – индустрия - институции е проведено проучване сред членовете на Алумни клуба към Стопанския факултет на СУ „Св. Климент Охридски“, учреден през 2004 г.

## ***Предмет***

Предмет на дисертационния труд са инструментите, които алумни клубовете ползват при изграждане на отношения с различни целеви аудитории за изпълнението на своята мисия и стратегически цели. Особено внимание се обръща върху изграждането на един тип ангажираност на алумни членовете, а именно – дарителството. Застъпничеството и доброволчеството са други две не по-маловажни полета за включване на бившите възпитаници в живота на даден университет, чието осигуряване следва стъпките на осигуряването на дарители и спонсори, затова в представеното допитване са включени въпроси именно от този тип.

## ***Цел и задачи***

Докато до скоро оптимизирахме управленските и производствените процеси на отделната организация, днес говорим за оптимизиране на участието в мрежите, били те



индивидуални или организационни. Формално или не, участието в мрежа улеснява достъпа до ресурси и добри практики, създава условия за иновация, добавя стойност на всеки отделен член със своя бранд.

## ***Основна цел***

Основна цел на дисертационния труд е да се изготви модел за изграждане на успешни мрежи на възпитаниците в България. Да се предложат инструменти за диагностика на модела, както и за стратегическо, тактическо и оперативно планиране на дейността. Да се изгради теоретична рамка за алумни мрежите, алумни комуникацията и алумни ангажирането. Да се изясни категориално-понятийният апарат. Да се създаде методика, чрез която да се осъществи изследването спрямо специфичен обект, който досега не е попадал във фокуса на вниманието на български изследователи и така да се очертаят границите на едно неизследвано научно поле. Да се установят максимално детайлно приложните аспекти на алумни мрежите в контекста на висшето образование в България.

Представеният анализ се базира на добрите практики на алумни клубовете в Северна Америка и Западна Европа, както и на 12-годишната практика на най-стария действащ алумни клуб в България, към Стопанския факултет на СУ „Св. Климент Охридски“.

## ***Задачи***

### **Теоретични задачи**

**Задача 1:** Да се изследва влиянието на водещи университетски алумни клубове/мрежи в света върху

- осигуряването на допълнителни средства за: обновяване на академичните програми; стипендии; научноизследователска дейност; подобряване на материалната база; обмен на студенти и преподаватели; стимулиране на студентски бизнес идеи и популяризиране на образователния капацитет на университета;

- рейтинга на университета, като се акцентира върху ролята на алумни мрежите за реализацията на възпитаниците на висшите учебни заведения;
- подбора на кандидатстуденти на входа на университета и осигуряването на менторска програма за настоящи студенти и алумни.

**Задача 2:** Да се изведат добри практики от водещи университети с дългогодишна история в управлението на алумни мрежи.

#### **Евристична задача**

**Задача 3:** Да се предложат количествени и качествени показатели за ефикасност на дейността „отношения с алумни“.

#### **Емпирични задачи**

**Задача 4:** Да се представи модел за изследване на организационната зрялост, пригоден за нестопански организации от алумни тип.

**Задача 5:** Да се анализира готовността на възпитаниците от въвличане в каузи, важни за Алма Матер.

### ***Теза на дисертационния труд***

Настоящият дисертационния труд застъпва тезата, че създаването и поддържането на алумни мрежи е в състояние да подкрепи стремежа за качество и актуалност на висшите училища, както и да повлияе на стратегическото планиране на националните приоритети в сектор висше образование. Поддържането на алумни мрежи е механизъм за поддържането на диалог и сътрудничество между академия, институции, бизнес и нестопански сектор.

### ***Подходи и методи, използвани в дисертационния труд***

- I. Разглеждане и анализ на литературните източници и наличните международни изследвания по темата
- II. Бенчмаркинг (оценъчно сравнение) на Алумни клубовете на водещи университети в света:
  - o University of Cambridge в гр. Кеймбридж, Великобритания, държавен университет номер 1 за Европа, основан през 1209 г.;

- INSEAD във гр. Фонтенбло, Франция, частен университет с номер 1 магистърска програма за високо управленско ниво по стопанско управление, основан 1959 г.;
  - IMD в гр. Лозана, Швейцария, частен университет с номер 1 магистърска програма за високо управленско ниво по лидерство, основан 1990 г.;
  - Pennsylvania State University в щата Пенсилвания, САЩ, държавен университет в топ 30 за света (ARWU), основан през 1855 г.;
  - University of California, Los Angeles (UCLA), държавно висше училище, основано през 1919 г., като южният клон на University of California;
  - University of California, San Diego (UCSD), държавно висше училище, основано през 1960 г., част от семейството на University of California;
  - Bentley University Boston, номер 2 бизнес училище до гр. Бостън, САЩ за 2014 г. според College Factual, основано през 1917 г. с частни фондове.
- III. Национално допитване по метода на полуструктурираното интервю с действащите към 2014 г. дванадесет алумни клуба и извеждане на адаптирани и апробирани в България добри практики.
- IV. Евристични техники за качествен анализ и решаване на проблеми, основани на опита, включително използване на предположение, базирано на наблюдения, интуитивно съждение или на здравия разум – в случая, базирани на опита на първото действащо алумни сдружение в Р България – на възпитаниците на Стопанския факултет при СУ „Св. Кл. Охридски“. Количествен анализ на база на приходите от събития през последните 5 финансови години от дейността на сдружението.
- V. Анкетно изследване и SPSS анализ с дескриптивна статистика, двумерни разпределения и двустъпкова клъстеризация за членовете на алумни мрежата на Стопанския факултет при СУ „Св. Климент Охридски“ (с извадка от 2017 от общо 1012 членове).

## ***Методология***

Осъществен е сравнителен анализ на най-добрите практики от водещи университети с дългодишна практика в работата с алумни мрежи от Европа и Северна

Америка, както и сравнителен анализ на водещите рейтингови системи за висше образование и са изведени метрики за ролята на изграждането и поддържането на алумни мрежи.

Систематизирани са добри практики от САЩ и ЕС. Осъществено е национално допитване с полуструктурирано интервю с първите дванадесет действащи алумни клуба в България относно тяхното стратегическо, тактическо и оперативно управление. Дадени са примери за адаптирани и апробирани в България добри практики с нетуъркинг, кариерна и фондонабираща насоченост.

Оценяването и сравняването на постиженията на алумни клубовете в национален мащаб може да бъде осъществено по три установени според световната практика количествени критерия. По метода на евристичния подход, авторът извежда още критерии за целите на вътрешното управление на алумни организациите и предлага набор от качествени критерии, които да се разглеждат динамично, на ежегоден принцип, в допълнение на количествените критерии от областта на финансово-счетоводния анализ.

Представен е моделът Denison, като подходящ за установяване на организационната култура и организационната зрялост, и е проведено допитване по този модел.

Проведено е изследване на нагласите за сътрудничество сред членовете на алумни мрежа, чрез он-лайн анкета. Алумни членовете са специфичен обект, който досега не е попадал във фокуса на вниманието на български изследователи и в това изследване очертаваме границите на едно ново научно поле в областта на управлението на индивидуални и организационни мрежи в областта на висшето образование.

### ***Ограничения при изследването и анализа***

Настоящото изследване се базира на количествен и качествен анализ при оценката на ползите от мрежите, развивани от алумни организации за различните заинтересовани страни – членове, университет, управителни и надзорни съвети, бизнес партньори, институции, партньорски университети, граждански формирания. Изследването

предлага успешен модел за развиване на алумни мрежа и създаване на система от измерители при следните ограничения: (1) работа в неразработен „алумни пазар“; (2) малък брой официално регистрирани членове; (3) кратък период на съществуване и (4) млада пазрна икономика и маргинализирано по своята покупателна способност общество. Разгледаните мрежи са от два типа: индивидуална (интра-организационна) - мрежата, създадена между алумни членовете, и организационна (интер-организационна) - партньорската мрежа на алумни клуба с университет, институции, бизнес и нестопански сектор. Предложените изследвания са пилотни по рода си и са подходящи за провеждане във всички заинтересовани факултети на СУ „Св. Кл. Охридски“ и университетите в България след подходяща адаптация.

### ***Съдържание на дисертационния труд***

Дисертационният труд „Мрежи на възпитаниците (алумни) като модел за иновативна управленска практика в университетите в Р България“ е в обем от 194 страници, които включват 46 таблици и 24 фигури. Текстът се състои от увод, три глави, заключение и четири приложения в основния текст (15 страници). Цитирани са 154 информационни източници. Цитираните публикации на автора по темата на дисертацията са 5 броя.

С оглед улесняването на препратките към дисертацията, таблиците и фигурите в автореферата носят своята номерация от дисертацията.

## ***Глава 1: Взаимодействие „Академия – Индустрия – Институции“ - стратегически ориентири и иновации в съвременното развитие на образованието***

В Глава 1 е направен теоретичен обзор на иновативните управленски практики в сектор висше образование от последните десетилетия. Разгледани са принципите и политиките, заложи в „Стратегическа рамка за европейско сътрудничество в образованието и обучението 2020“ на ЕС за икономика, основана на знанието и в „Иновационна стратегия за интелигентна специализация на Р България 2014-2020“, както и на инструментите за прилагане на тези политики, а именно насърчителни фондове за партньорство между академията и бизнеса с цел поощряване на иновативното поведение и за масовизиране на съвременните ключови компетентности сред завършващите младежи и сред работещите.

Направен е исторически преглед на възникването на алумни клубовете, тяхната мисия и визия, в контекста на нестопанските организации, в подкрепа на образованието. Систематизирани са добри практики на алумни клубовете при водещи университети в ЕС и САЩ, разгледано е целеполагането в тяхната дейност и ролята им на инициатор на стратегически диалог. Идентифицирани са ползите от участието в индивидуални и организационни мрежи за достъп до ресурси, по-добри условия за иновация, и за добавената стойност на общия бранд към бранда на всеки отделен член.

За целта на представеното изследване, в този раздел сравняваме мащаба и вида на предоставяните услуги на няколко алумни мрежи: две от САЩ (тази на държавния Pennsylvania State University и на University of California, Los Angeles), една от номер 1 университета на Европа (University of Cambridge, Великобритания) и един от бивша социалистическа държава - Стопанския факултет към Софийския Университет „Св. Кл. Охридски“ в България.

Методите, използвани за изпълнението на **Задача 1**, включват синтез и систематизиране на представените данни от литературния обзор по посочените в задачата три направления.

Цитирани са резултати от най-мощните проучвания и световни рейтингови системи за университетско образование, които са систематизирани в логически ред, удобни за ползване в подкрепа на тезата на дисертацията, а именно, че създаването и поддържането на алумни мрежи е в състояние да подкрепи стремежа за качество и актуалност на висшите училища, както и да повлияе за стратегическото планиране на националните приоритети в сектор висше образование. В раздели 1.2. *Възникване, мисия, визия на алумни мрежите* и 1.3. *Влияние на алумни мрежите върху факторите за оценяване на качеството на съвременното образование* са систематизирани данни от най-значимите и актуални източници по Задача 1.

Сравнителните данни от четирите рейтингови системи ARWU, QS, THE и RSVU.MON (вж. Таблица. 4) доказват приноса на инвестициите във връзките с алумни за рейтинга на университета. Той е най-нисък в световната рейтингова система от 2003 г. ARWU (10%), увеличава се на 20% в методиката на американската QS от 2010 г., има възможност да варира в диапазона от 45% до 85% в Times Higher Education от 2011 г. и е фиксиран на 40% в националната рейтингова система за висше образование на Р България от 2012 г. Осигуряването на качествен подбор на входа на университета и възможността за последващото участие в менторска програма повишават реализацията на възпитаниците. С привеждането на пример на апробирана менторска програма, която е носител на национално отличие за България, авторът счита проучването си по Задача 1 за изчерпателно.

Таблица. 1: Сравнение на алумни организациите на СУ «Св. Климент Охридски», University of California Los Angeles, Pennsylvania State University и University of Cambridge

Институция	Година на основаване	Учредяване на алумни клуб	Място в световния рейтинг ARWU	Бр. студенти годишно	Брой факултети
СУ „Св. Кл. Охридски“, България	1888 г.	2004 г.	754	25 000	16
University of California LA, САЩ	1919 г.	1950 г.	12	42 000	20

Pennsylvania State University, САЩ	1855 г.	1870 г.	26	20 000	17
University of Cambridge, Великобритания	1209 г.	1261 - 1956 г. Първи алумни алманах	16	30 000	100

\* Данните са от юли 2011, рейтингът ARWU се обновявана на всеки 6 месеца.

Институция	Персонал в алумни клуба	Наличие на местни алумни подразделения	Брой алумни членове	Годишен бюджет за последната год. в Евро	% задържане на алумни
СУ „Св. Кл. Охридски“, България	1	от 2011 в Германия и САЩ	1000	60 000	16%
University of California, Los Angeles	300	да, по щати и по специалности	418 000	4 000 000	15%
Pennsylvania State University, САЩ	84	от 1898 в Питсбург от 1968 в Европа	165 000	1 500 000	25%
University of Cambridge, Великобритания	12	от 1988	280 000	1 000 000	25%

Източник: Собствен синтез.

Като пример за актуална фондонабираща кампания в конкретен университет може да бъде посочена кампанията по случай 100-годишнината на University of California, Los Angeles (UCLA), където честването предстои през 2019 г., а до тогава отделът „Маркетинг, фондонабиране и алумни членство“ се е ангажирал да набере 4,2 млрд. щ. д. в рамките на 5-годишна дарителска кампания. Годината 2014 е първата от този 5-годишен период и през нея екипът на отдела (250 души с годишен бюджет 6 млн. щ. д.) е постигнал своя годишен таргет от 500 млн. щ. д. Напредъкът на кампанията е достъпен за широката общественост на специално разработения за кампанията отчетен раздел в сайта на Университета: <http://giveto.ucla.edu/our-progress/>.



Към 2016 г. национални източници на държавите членки на ЕС все още не събират обобщени данни за размера на набраните от алумни мрежите средства в държавното висше образование, като това се дължи и на факта, че в много държавни университети в Европа алумни офисите изпълняват основно функция на маркетинг звена и организатори на събития.

Възможностите за положително влияние на дейността на алумни клуба върху рейтинга на даден университет може да бъде лесно преценено с помощта на сравнителна Таблица. 4., която претендира за оригиналност в настоящата дисертация.

**Таблица. 4:** Влияние на реализацията на възпитаниците върху рейтинга на университетите, според четири рейтингови системи

Рейтингова система	Нива на заплащане на алумни	Научен принос на алумни	Оценка на работодателите	Международност на програмите	Общо влияние на алумни
ARWU, 2003	0%	10%	0%	0%	10%
QS, 2010	0%	0%	10%	5% + 5%	20%
THE, 2011	40%	0%	0%	Varies 5-45%	45-85%
PCBU МОН, 2012	30%	0%	5%	5%	40%

Източник: Собствен синтез.

Методите за изпълнение на **Задача 2** включват проучване и систематизиране на добри практики от алумни клубове на водещи държавни и частни университети в ЕС (Cambridge University, INSEAD, IMD) и в САЩ (Penn State, Bentley University, University of California, Los Angeles и University of California, San Diego) в 1.4. *Добри практики на алумни мрежи на университети в ЕС и САЩ*. Апробиране и адаптиране в България. В 1.5. *Обзор на алумни услугите и тяхното управление в България – национално допитване*, авторът представя и резултатите от национално допитване по метода на полуструктурирано интервю, проведено с дванадесет алумни алумни куба в България (шест в държавни университети, три в частни университети и три в езикови гимназии, чиито алумни като правило, продължават обучението си).

Описани са международни добри практики, както и адаптирани и апробирани в България варианти на тези практики, подходящи на нуждите на алумни клубовете в страната, открити в резултатите от националното допитване. Изведените практики могат да помогнат при съставянето на календар от събития на новоучредяващите се алумни клубове у нас.

## **Глава 2: Моделът „Алумни мрежа“**

Теорията за изследване на организационни мрежи следва две основни направления. Първото направление се занимава със съдържанието на отношенията, теория на размяната. Последователите на теорията на размяната от своя страна са привърженици или на: (1) теорията за размяна, движена от ресурсите (Pfeffer & Salancik, 1978), или на (2) теорията за транзакционните разходи (Williamson, 1991), или на (3) договорните отношения в организационните мрежи с фокус на двустранните отношения (Ariño & Reuer, 2005). (Емпиричното изследване, представено в Глава 3 стъпва на теорията за размяна, движена от ресурсите. Разгледани са мотиваторите за взаимодействие и синхронизирано действие, като представяме теориите за фондонабиране и маркетинг на нестопанските организации.). Разгледана е комуникацията с алумни от гледна точка на постигането на дългосрочни стратегически цели, а именно – изграждане на взаимоотношения на доверие и взаимопомощ между алумни членовете, изграждане на лоялност към Алма Матер и въвличане в конкретни инициативи, подпомагащи академичния процес и реализацията на възпитаниците.

Второто направление в изследването на мрежите е основано на структурно-функционалния подход, който изследва моделите им на управление. Този подход е използван в Глава 2 при опита да бъде описана алумни дейността - веднъж като част от университетската управленска структура и след това като съвкупност от управление на отношения и процеси с различните заинтересовани страни вътре в алумни организацията на принципа на мрежа от конюгатен тип. (На следваща фаза от развитието си, алумни мрежите могат да наподобят мрежи от оргазмичен тип.)

Алумни клубовете на българските държавни университети не са включени в техните управленски органиграми (Фигура. 6). Това предстои да се случи през новия програмен период, поради две причини: 1) университетите са наясно с възможностите, които алумни клубовете предоставят за проследяване на реализацията на възпитаниците и за връзка с работодателите, благодарение на финансиранята по ОП „Развитие на човешките ресурси“, схема „Усъвършенстване на системите за управление във висшите училища“, управлявана от МОН; 2) новите структурни фондове, 2014-2020 в областта на

висшето образование, които ще продължат да насърчават развиването на по-тесни връзки от типа академия – индустрия - институции.

**Фигура. 6:** Йерархична управленска структура на СУ „Св. Кл. Охридски“

<b>ОБЩО СЪБРАНИЕ</b> (избира Ректор и Академически съвет за 4 години и приема годишния отчет на Ректора; ръководи се от Председател)		
<b>АКАДЕМИЧЕСКИ СЪВЕТ</b> (състои се от 45 членове)		
<b>РЕКТОРСКИ СЪВЕТ</b> (състои се от Ректора и 6 членове)	<b>РЕКТОР</b>	<b>КОНТРОЛЕН СЪВЕТ</b> (състои се от Председател и 6 членове)
<b>ФАКУЛТЕТИ</b>	<b>ДЕПАРТАМЕНТИ</b>	<b>УНИВЕРСИТЕТСКИ СТРУКТУРИ</b>
<i>Философски факултет</i> <i>Исторически факултет</i> <i>Факултет по славянски филологии</i> <i>Факултет по класически и нови филологии</i> <i>Факултет по педагогика</i> <i>Юридически факултет</i> <i>Факултет по журналистика и масова комуникация</i> <i>Факултет по начална и предучилищна педагогика</i> <i>Богословски факултет</i> <i>Физически факултет</i> <i>Стопански факултет</i> <i>Химически факултет</i> <i>Факултет по математика и информатика</i> <i>Геолого-географски факултет</i> <i>Биологически факултет</i> <i>Медицински факултет</i>	<i>Департамент за информация и усъвършенстване на учители</i> <i>Департамент за езиково обучение</i> <i>Департамент по спорт</i>	<i>Университетска библиотека „Св. Климент Охридски“</i> <i>Университетско издателство „Св. Климент Охридски“</i> <i>Университетски изчислителен център</i> <i>Университетски ботанически градини</i> <i>Подделение „Социално-битово обслужване“</i> <i>Научноизследователски сектор (НИС)</i> <i>Център за славяно-византийски проучвания „Проф. Иван Дуйчев“</i> <i>Център CEDEZ - Германикум</i> <i>Център по източни езици и култури</i> <i>Център по кореистика</i> <i>Център за образователни услуги</i> <i>Център на технологиите на информационното общество</i> <i>Музей</i>

Източник: уеб страницата на СУ «Св. Климент Охридски», © 2014.

Най-разпространеният модел на алумни клуб, наложен в държавните и частните университети в ЕС и САЩ е специфичен с това, че алумни офисът е учреден като отделна нестопанска организация. Тя обикновено е на подчинение на вицепрезидента по иновации и развитие (в България зам.-ректор по реализация на възпитаниците и взаимодействие с работодателите) и на Управителен съвет, съставен от обществено активни алумни членове, с възможности за фондонабиране. Обикновено зам.-ректорът е член от Управителния съвет по право (*ex officio*). Алумни клубът може да има подразделения по факултети и/или по катедри, т.е. по специалност. Характерно за западните алумни клубове с членове, разпръснати по цял свят, е че те обикновено развиват и свои подразделения, управлявани на доброволен принцип, в различни държави, според местоживеенето на членовете им.

Сред инициативите на алумни клубовете, които се нуждаят от промотиране сред различните заинтересовани страни и в различните сегменти от алумни членове, могат да бъдат изброени: съвместно популяризиране на университета във водещите средни училища в страната, церемонии за откриване на академичната година и въвеждане на първокурсниците, провеждане на кариерни и нетуъркинг инициативи, издаване на годишна Книга на възпитаниците, обръщение към дипломиращите се бакалаври и магистри, ежегодни алумни балове, фондонабиране, представяне пред акредитационни комисии и др.

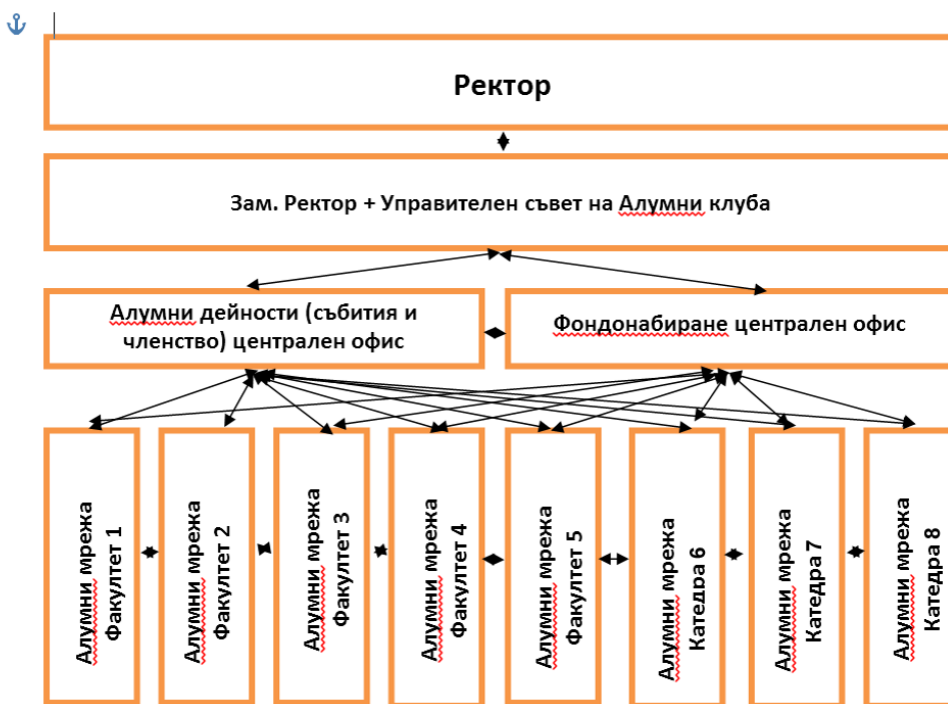
Методите за решаване на **Задача 3** на дисертацията включват финансов анализ и анализ на провеждани кампании, събития и осъществени проекти.

В 2.4. *Инструменти за финансово-счетоводен анализ и планиране при нестопанските организации. Финансов анализ на Сдружението на възпитаниците на Стопанския факултет при СУ „Св. Климент Охридски“* и в 2.5. *Още критерии за ефикасност на дейността на алумни мрежите и методика за оценка и анализ на дейността на алумни клубове в България*, авторът предлага следните показатели: 1) откриване на тренд за всяка алумни инициатива при финансов анализ по години; 2) процент възпитаници (спрямо общия брой дипломирани бакалаври), които членуват в алумни клуба; 3) процент от членовете на алумни клуба, които даряват средства, време и

експертиза в полза на университета и 4) процент на привлечените от алумни клуба средства спрямо общия бюджет на университета; 5) брой осъществени проекти и инициативи спрямо предходната година; 6) взаимодействие с останалите университетски звена и външни партньори посредством мрежовия подход, широко използван в социологията, с помощта на софтуер за мрежови анализ, чрез измерителите за съдържание - насоченост, трайност, интензитет и честота, както и чрез структурните критерии за достижимост, плътност и обхват.

Предложените количествени и качествени критерии за оценка на ефикасността на дейността „отношения с алумни“ са изведени евристично от десетгодишната практика в България. Те дават генерална насока и могат да бъдат усъвършенствани и детайлизирани с количествени и качествени натрупвания на опит в разглежданата сфера у нас.

Фигура. 9: Примерен модел на университетска структура на алумни дейностите



Източник: Собствен синтез.

Мнозинството от служителите в алумни клубовете, работещи по този модел, са с профил фондонабиране, маркетинг и организиране на събития. Те са щатни служители на нестопанската организация „алумни клуб“, чийто бюджет за административни и

оперативни разходи е осигурен от университета, но тяхно задължение е да осигурят определен ежегоден таргет чрез различните методи на фондонабиране: 1) проекти от държавни фондове; 2) спонсорства от корпоративни донори; 3) големи дарения от индивидуални дарители; 4) малки дарения от индивидуални дарители; 5) събития и др.

Осъщественото пряко допитване до алумни клубовете в най-големите частни и държавни университети във Великобритания и САЩ показва, че те имат персонал до 250 души, който отговаря за алумни мрежи от по 165 000 членове. Годишните финансови цели за фондонабиране (особено по време на юбилейни кампании) могат да надхвърлят бюджета за издръжка на алумни клуба над 200 пъти. Същата схема на работа важи и за частните университети в ЕС. За разлика от тях, държавното висше образование на Стария континент по-често се „задоволява“ с маркетинг дейности за изграждане на алумни общности, но без финансови цели за фондонабиране и без реално включване чрез застъпничество или доброволчество на членовете.

Съществуват случаи, в които инициативата за формализирането на алумни дейността тръгва от неформална мрежа на възпитаниците. Най-често обаче, инициативата за тези отношения е у университета.

За да определи етапа на развитие на алумни сектора в България, авторът осъществи националното допитване по метода на полуструктурирано интервю. Интервюирани са дванадесет алумни координатори плюс членове на техните управителни съвети от шест държавни университета, три частни и три езикови гимназии, всички те, регистрирани по ЗЮЛНЦ от 2009 г. насам. Проведеното допитване до служителите, занимаващи се професионално с връзките с алумни, показва, че алумни координаторите съвместяват тази дейност – т.е. щатът им към университета включва и друга преподавателска или административна работа. Никой от интервюираните колеги не е на щат в учредената алумни организация.

Членовете на алумни мрежите на всички дванадесет варират между 200 и 3500 души (към октомври 2014 г.), като под членове влагаме смисъла „наличие на актуални контакти на възпитаници и изрично заявено желание от тяхна страна за включване в

конкретната алумни организация“. За управление на тези контакти една от дванадесет организации използва Microsoft CRM и друга - използва Sales Force, система, базирана на отворен код.

Всички участници в допитването заявяват, че поддържат група и/или страница на алумни в социалната мрежа Facebook. Четири от дванадесет поддържат и група в професионалната социална мрежа LinkedIn. Последната, изглежда, не се цени достатъчно от българските служители. По данни на LinkedIn едва 60 000 са българите ползватели в началото на 2015 г., като 1/3 от тях са специалисти в информационните и комуникационните технологии.

Респондентите в допитването споделят, че провеждат между две и четири кариерни инициативи годишно т.е. изпълняват функциите и на кариерно звено, като трудностите им идват от липсата на достатъчно персонал за алумни/кариерния офис. Кариерните услуги са насочени предимно към завършващите бакалаври и към възпитаниците, завършили през последните три години.

С идея за по-ефикасно управление и ясно целеполагане в рамките на **Задача 4** авторът предлага използването на модела на швейцарския професор Даниел Денисон за оценка на организационната зрялост и култура. Моделът е апробиран с Управителния съвет на Алумни клуба на Стопанския факултет на СУ и е представен в 2.3. *Обвързаност на организационната зрялост с резултатите*. Моделът Denison разглежда организацията като система от взаимно влияещи си елементи – структура и процеси, стратегия, хора, организационна култура, които трябва да са синхронизирани и ориентирани в една посока. Той е отправна точка за провеждане на дискусия вътре в организацията с помощта на външни консултанти по всяка от четирите оценявани характеристики – две, от които насочени навътре в организацията – активност и постоянство, и две насочени навън - мисия и приспособимост. Предложеният модел е международен и едновременно достъпен на български език и с български консултанти. При провеждането му в конкретно разглеждания алумни клуб са установени възможности за подобрене в съгласието около основните ценности на организацията или като цяло във „вътрешното“ постоянство и последователност при управлението, проблемни за повечето млади организации.

### **Глава 3: Емпирично проучване за управление на комуникацията с алумни. Нагласи за сътрудничество - казус Сдружение на завършилите Стопанския факултет на СУ „Св. Климент Охридски“**

В Глава 3 е представено изследването по **Задача 5** на дисертацията. В хода на изложението се уточняват предметът, обхватът и целевата група на изследването. Предложен е понятиен апарат, изведен от направения предходен обзор. Обосновава се изборът на модел за провеждане на емпирично изследване, с помощта на което да се потърси отговор на изследователските въпроси. Представена е обща демографска характеристика на респондентите. Описани са въпросите от анкетната карта, насочена към алумни членовете на Сдружение на завършилите Стопанския факултет на СУ „Св. Климент Охридски“, изготвена за целите на количественото изследване. С подходите *двумерни разпределения* и *двустъпкова клъстеризация* са установени два основни таргета, към които могат да бъдат адресирани алумни посланията на изследваната алумни организация. Целта на това проучване е чрез правилни послания и канали да се достигне до максимален брой възпитаници, които да се ангажират с важни за тяхната Алма Матер каузи.

Със споделянето на анкетната карта и резултатите от проучването на нагласите на възпитаниците на един конкретен факултет, улесняваме провеждането на подобно изследване във всеки алумни клуб в България при иницирирането на кампании за алумни подкрепа. Авторът споделя убеждението, че успехът на всяка алумни инициатива е право пропорционален на доброто познаване на потребностите и нагласите на алумни базата.

Сред използваните понятия са:

**Алумни база** – възпитаници, които са завършили бакалавърска програма във въпросния университет и с чиито актуални контакти алумни клубът на университета разполага. Използва се за изчисляване на процента на алумни ангажираност.

**Процент алумни ангажираност** – съотношението на възпитаниците, които даряват финансови средства (дарения или спонсорства), доброволчески труд или про боно експертиза спрямо общата алумни база на даден университет



**Доброволчески труд** - часове труд, положени безвъзмездно за дадена кауза от физическо лице. Остойността се според ставката за този вид труд в организацията бенефициент (бенефициер).

**Про боно труд** – положен безвъзмездно експертен труд от страна на дадена организация в полза на обществено полезна кауза. Остойността се според ставките на компанията за този вид труд.

**Дарение** - финансови средства, дарени от физическо лице в полза на дадена кауза, обикновено целево. Може да бъде част от кампания за малки дарения, когато не се очаква насрещна престация или като част от кампания за големи дарения, когато се очаква признание и публичност.

**Спонсорство** – финансови средства, дарени от юридическо лице в полза на дадена кауза, обикновено целево и обикновено срещу насрещна престация (ПР, достъп до конкретна целева група и пр.).

**Застъпничество** - включва дейности като осъществяване на контакт със законотворци, местна власт или участие в лобистки екип.

**Репутация** – мнението в определена социална група или в обществото като цяло по отношение на достойнствата или недостатъците на физическо или юридическо лице според определени критерии. Репутацията е важен фактор в множество области като бизнес, политика, онлайн общности, социален статус и т.н. Определя се като „резултат от това, което вършите, което казвате и което другите казват за вас“. Добрата репутация се възприема като гарант за високо качество.

Структурата на въпросника за индивидуални алумни членове съдържа четири секции:

- ✓ демографски въпроси – възраст, пол, образование, ниво на доходи, ниво в служебната йерархия и сфера на реализация;
- ✓ въпроси за нагласи – нагласи за включване в конкретни инициативи, нагласи за даряване на труд и финансови средства, продължаващо образование и др.;
- ✓ въпроси за възприемане на различни маркетингови послания – интерес към обществено значими каузи, запознатост с резултати от рейтинга на университети и др.;
- ✓ въпроси за определяне на подходящите канали за комуникация.

Формулирането на въпросите и тяхното обединяване в секции е на база на прегледа на съществуващата литература по темата фондонабиране и проучване резултатите на едни от най-мощните проведени алумни изследвания (The Millennial Impact Report (2012) Achieve and Johnson, Grossnickle & Associates; The Engagement Strategies Group (2010) Mood of Alumni; Sun, Xiaogeng & Sharon C. Hoffman, Marilyn L. Grady (2007) A Multivariate Causal Model of Alumni Giving: Implications for Alumni Fundraisers; McAlexander, James H. & Harold F. Koenig, John W. Schouten. (2006). Building Relationships of Brand Community in Higher Education: A Strategic Framework for University Advancement.). Окончателният вид на анкетната карта е представен в Приложение 3 на дисертацията.

Изследването е планирано като изчерпателно, тъй като онлайн анкетата е изпратена до всички 1012 членове на алумни популацията. Поради факта, че не всички анкетиранни са отговорили след предвидените две покани, изследването е извадково. Това означава, че можем да изчислим стохастичната грешка на получените резултати.

Освен изчислената от нас стохастична грешка, най-вероятно съществува и нестохастична грешка, но нейният размер не може да бъде изчислен. Затова по-нататък в текста даваме само стойностите на стохастичната грешка.

Формулата, по която изчисляваме максималната стохастична грешка е:

$$\Delta = z \cdot \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \sqrt{1 - \frac{n}{N}}$$

Където:

$z$  е гаранционният множител, който се получава от нормалното разпределение при зададена гаранционна вероятност. Обикновено се работи с гаранционна вероятност 95%, откъдето стойността на гаранционния множител се получава 1,96;

$p$  е полученият от извадката относителен дял (релативна честота). Максимална стойност на грешката се получава при относителен дял 0,5 (50%), затова ние изчисляваме максималната грешка при относителен дял 0,5;

$n$  е обемът на извадката;

$N$  е обемът на генералната съвкупност.

При избраните от нас стойности за  $z$  и  $p$ , формулата изглежда по следния начин:

$$\Delta = 0,98 \sqrt{\frac{1}{n} - \frac{1}{N}}$$

Извадката на алумни включва 207 алумни от популацията на завършилите бакалавърска и магистърска степен в Стопанския факултет през периода от първия випуск през 1996 до 2013 г. Това представлява 20% от популацията, регистрирани в Алумни клуба членове. Стойността на максималната стохастична грешка за извадката „Алумни“ за относителен дял 0,5 (50%) е:

$$\Delta = 0,98 \sqrt{\frac{1}{207} - \frac{1}{1012}} = 0,06$$

Анализът на зависимостите в тази точка е направен с помощта на Хи-квадрат и коефициент на Крамер. Хи-квадрат е статистически тест за установяване на наличие или липса на връзка. За целта използваме равнището на значимост ( $p$ ). Ако стойността на  $p$  е по-малка от 0,05, приемаме, че съществува статистически значима връзка. Ако стойността на  $p$  е над 0,05, приемаме, че няма връзка. Там където има статистически значими връзки, това е отбелязано шрифтово (с получен шрифт). Ако се установи, че има статистически значима връзка, се преминава към измерване на нейната сила. „За тази цел са конструирани различни коефициенти. Почти във всички участва изчислената емпирична стойност на Хи-квадрат. За предпочитане е да се използва коефициента на Крамер (Cramer's V), тъй като е нормиран в границите от 0 до 1. Условно приемаме, че когато той е в граници от 0 до 0,3, връзката е слаба, от 0,3 до 0,7 – средна, и над 0,7 – силна.“ (Гоев, 1996. Харалампиев, 2012)

За статистическа обработка на данните от анкетата са използвани описателни числови характеристики (статистики) на базата на честотни разпределения. Най-често използваната от автора числова характеристика е относителният дял (процент). При обработката на данните от анкетата с алумни са използвани двумерни разпределения (крос таблици) и изчислените на тяхна база хи-квадрат и коефициент на Крамер.

Представени са крос таблици по основни демографски фактори и нагласи към взаимодействие с Алма Матер като там, където разпределението на отговорите позволява използването на Хи-квадрат статистика, тя е направена. В случаите, в които резултатът от Хи-квадрат е значим, той е коментиран и е отбелязан шрифтово (с получерен шрифт).

Подборът на таблиците е направен с оглед представяне зависимостта между набор от демографски показатели и нагласите на респондентите за включване различните видове алумни инициативи. Тези резултати са в помощ при вземане на стратегически, тактически и оперативни решения относно управлението на отношенията с алумни.

**Таблица.22:** Крос таблица на интереса към различни видове инициативи на алумни клуба и пола на респондентите

		Пол	
		Мъж	Жена
<b>В какви инициативи на алумни клуба бихте се включили?</b>	Нетуъркинг	<b>61</b>	<b>50</b>
		<b>69,3%</b>	<b>43,1%</b>
	Про боно работа в полза на факултета	22	28
		25,0%	24,1%
	Да създаваме ролеви модели и възможности за смислена реализация на настоящите студенти	28	38
		31,8%	32,8%
	Експертна работа по проекти	42	47
		47,7%	40,5%
Съвместна изследователска работа с преподавателите на Стопанския факултет	23	33	
	26,1%	28,4%	
С пари	4	5	
	4,5%	4,3%	
Не бих се включил	<b>7</b>	<b>21</b>	
	<b>8,0%</b>	<b>18,1%</b>	

Изчислените стойности на Хи-квадрат = 13,863 и  $p = 0,000$  за връзката между интереса към нетуъркинг алумни инициативи и пола на респондентите показват значима връзка. По-ценен е нетуъркингът за респондентите алумни от мъжки пол (69,3%), докато при дамите процентът е 43,1%. Коефициентът на Крамер за тази значима връзка е 0,261.

Изчислените стойности на Хи-квадрат = 4,352 и  $p = 0,037$ , за връзката между нежеланието за включване в алумни инициативи и пола на респондентите показват значима връзка. Нежеланието за включване в инициативи на Стопанския факултет е по-силно изразено при респондентите от женски пол (18,1%), докато при мъжете то е едва 8%. Тази разлика вероятно можем да обясним с ангажиментите на дамите към децата и

домакинството и, ако е така, следва да имаме предвид тези ангажименти при покана към дамите – алумни. Коефициентът на Крамер за тази значима връзка е 0,146.

**Таблица.23:** Крос таблица на интереса към различни видове инициативи на алумни клуба и възрастта на респондентите алумни

		Възраст		
		23-30	31-35	Над 35
<b>В какви инициативи на алумни клуба бихте се включили?</b>	Нетуъркинг	59	26	28
		57,8%	46,4%	57,1%
	Про боно работа в полза на факултета	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>19</b>
		<b>18,6%</b>	<b>23,2%</b>	<b>38,8%</b>
	Да създаваме ролеви модели и възможности за смислена реализация на настоящите студенти	35	12	20
		34,3%	21,4%	40,8%
	Експертна работа по проекти	44	30	17
		43,1%	53,6%	34,7%
	Съвместна изследователска работа с преподавателите на Стопанския факултет	22	19	16
		21,6%	33,9%	32,7%
С пари	5	1	3	
	4,9%	1,8%	6,1%	
Не бих се включил	17	6	5	
	16,7%	10,7%	10,2%	

Изчислените стойности на Хи-квадрат = 7,320;  $p = 0,026$ , за връзката между интереса към про боно участие в алумни инициативи и възрастта на респондентите показват значима връзка. Желанието за про боно работа в полза на Стопанския факултет е най-високо при най-високата възрастова алумни група – над 35 години (38,8%) и е пониско за по-младите възрасти – за група от 31 до 35 години (23,2%) и за възрастова група от 23 до 30 години (18,6%). Коефициентът на Крамер за тази значима връзка е 0,188

**Таблица.24:** Крос таблица на интереса към различни видове инициативи на алумни клуба и образователния ценз на респондентите алумни

		Най-висока образователна степен		
		Бакалавър	Магистър	Друго по-високо образование
<b>В какви инициативи на алумни клуба бихте се включили?</b>	Нетъркинг	23	70	19
		54,8%	53,4%	57,6%
	Про боно работа в полза на факултета	11	31	9
		26,2%	23,7%	27,3%
	Да създаваме ролеви модели и възможности за смислена реализация на настоящите студенти	<b>23</b>	<b>34</b>	<b>10</b>
		<b>54,8%</b>	<b>26,0%</b>	<b>30,3%</b>
	Експертна работа по проекти	15	58	17
		35,7%	44,3%	51,5%
	Съвместна изследователска работа с преподавателите на Стопанския факултет	<b>10</b>	<b>32</b>	<b>15</b>
		<b>23,8%</b>	<b>24,4%</b>	<b>45,5%</b>
С пари	2	5	2	
	4,8%	3,8%	6,1%	
Не бих се включил	4	19	5	
	9,5%	14,5%	15,2%	

Изчислените стойности на Хи-квадрат = 12,115 и  $p = 0,002$ , за връзката между интереса за създаване ролеви модели за настоящите студенти и образователната степен на респондентите показват значима връзка. С увеличаване на образователния ценз желанието за включване като ролеви модел на настоящите студенти не се увеличава. Той е най-висок при бакалаврите (54,8%), спада до 26,0% при магистрите, и се покачва леко до 30,3% за респондентите с по-високо образование. Коефициентът на Крамер за тази значима връзка е 0,196.

Изчислените стойности на Хи-квадрат = 6,216 и  $p = 0,045$ , за връзката между интереса за съвместна изследователска работа с преподавателите от Стопанския факултет и образователния ценз на респондентите показват значима връзка. С увеличаване на образователния ценз желанието за включване в изследователска работа с преподавателите на Стопанския факултет се увеличава. Той е най-висок при респондентите с по-високо образование (45,5%), при магистрите спада до 24,4% и при бакалаврите е 23,8%. Коефициентът на Крамер за тази значима връзка е 0,174.

**Таблица.25:** Крос таблица на интереса към различни видове инициативи на Алумни клуба и нивото на чисти месечни доходи на респондентите алумни

		Ниво на чисти месечни доходи				
		До 1000 лв.	Между 1001 и 2000 лв.	Между 2001 и 3000 лв.	Между 3001 и 5000 лв.	Над 5001 лв.
<b>В какви инициативи на Алумни клуба бихте се включили?</b>	Нетуъркинг	13	39	25	11	15
		39,4%	54,2%	59,5%	55,0%	65,2%
	Про боно работа в полза на факултета	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
		<b>24,2%</b>	<b>19,4%</b>	<b>9,5%</b>	<b>20,0%</b>	<b>52,2%</b>
	Да създаваме ролеви модели и възможности за смислена реализация на настоящите студенти	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>14</b>
		<b>33,3%</b>	<b>23,6%</b>	<b>28,6%</b>	<b>35,0%</b>	<b>60,9%</b>
	Експертна работа по проекти	<b>15</b>	<b>33</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>4</b>
		<b>45,5%</b>	<b>45,8%</b>	<b>45,2%</b>	<b>70,0%</b>	<b>17,4%</b>
	Съвместна изследователска работа с преподавателите на Стопанския факултет	11	17	14	7	6
		33,3%	23,6%	33,3%	35,0%	26,1%
	С пари	2	3	2	0	2
		6,1%	4,2%	4,8%	,0%	8,7%

Изчислените стойности на Хи-квадрат = 16,373 и  $p = 0,003$ , за връзката между интереса към про боно участие в алумни инициативи и чистите месечни доходи на респондентите показват значима връзка. Групата с най-високи чисти месечни доходи – над 5000 лв. е с най-изразено желание за Про боно работа в полза на Стопанския факултет (52,2%), последвана от групата с най-ниски месечни доходи до 1000 лв. (24,2%). Групите със средни доходи са съответно със следния интерес към Про боно работа – 20,0% при доходи между 3001 до 5000 лв., между 1000 и 2000 лв. – 19,4%. Коефициентът на Крамер за тази значима връзка е 0,294.

Изчислените стойности на Хи-квадрат = 11,454 и  $p = 0,022$ , за връзката между интереса за създаване на ролеви модели за настоящите студенти и чистите месечни доходи на респондентите показват значима връзка. Групата с най-високи чисти месечни доходи – над 5000 лв. е с най-изразено желание за подкрепа реализацията на настоящите студенти (60,9%), последвана от групата с доходи между 3001 до 5000 лв. (35,0%).

Желанието на групите със средни доходи за работа със студентите е 28,6% за групата с доход между 2001 и 3000 лв. и 33,3% при най-ниските месечни доходи до 1000 лв. Коефициентът на Крамер за тази значима връзка е 0,246.

Изчислените стойности на Хи-квадрат = 12,166;  $p = 0,016$ , за връзката между експертна работа по проекти и чистите месечни доходи на респондентите показват значима връзка. Групата с чисти месечни доходи между 3001 и 5000 лв. е с най-изразено желание за експертна работа по проекти (70,0%). Интересът на всички останали групи се движи между 45,2 – 45,8%. Групата с най-високи чисти месечни доходи – над 5000 лв. е с най-слаб интерес към подобен ангажимент (17,4%), което обясняваме с честите командировки на тази група. Коефициентът на Крамер за тази значима връзка е 0,253.

Освен честотните и двумерните разпределения за обработка и анализ на резултатите от анкетната карта е използван и трети метод – клъстеризация. Клъстеризацията е техника, с която респондентите се групират в качествено еднородни групи, които се наричат клъстери. Именно тези клъстери ще бъдат нашите целеви групи при планирането и провеждането на алумни кампании.

При пускане на двустъпкова клъстеризация в SPSS алумни респондентите биват групирани в два клъстера – клъстер 1 „Старши алумни, с по-висока образователна степен и високо ниво в служебната йерархия“ и клъстер 2 „Млади алумни, в началото на своята кариера, с превес на жени респонденти“. Разграничението между двата клъстера е с оценка 0,25, т.е. разликата между двата клъстера не е силно изразена.

**Таблица. 35 и 36:** Характеристики на клъстер 1 „Старши алумни, с по-висока образователна степен и високо ниво в служебната йерархия“ и на клъстер 2 „Млади алумни, в началото на своята кариера, с превес на жени респонденти“

Възраст	Честота Клъстер 1	Валиден процент Клъстер 1	Честота Клъстер 2	Валиден процент Клъстер 2
23-30	11	13,4	74	87,1
31-35	38	46,3	9	10,6
Над 35	33	40,2	2	2,4
Общо	82	100,0	85	100,0



<b>Пол</b>		Честота К1	Валиден процент	Честота К2	Валиден процент
Валидни	Мъж	42	51,2	30	35,3
	Жена	40	48,8	55	64,7
	Общо	82	100,0	85	100,0
<b>Най-висока Ви образователна степен е</b>		Честота К1	Валиден процент	Честота К2	Валиден процент
Валидни	Бакалавър	10	12,2	74	28,2
	Магистър	44	53,7	9	69,4
	Друго по-високо образование	28	34,1	2	2,4
	Общо	82	100,0	85	100,0
<b>Професионална Ви област е</b>		Честота К1	Валиден процент	Честота К2	Валиден процент
Валидни	Финанси	16	19,5	24	28,2
	ИКТ	8	9,8	5	5,9
	Управление	10	12,2	4	4,7
	Маркетинг	8	9,8	14	16,5
	Човешки ресурси	2	2,4	6	7,1
	Управление на качеството	5	6,1	6	7,1
	Консултантска дейност	1	1,2	3	3,5
	Друго	32	39,0	23	27,1
	Общо	82	100,0	85	100,0
<b>Ниво на отговорност в настоящата Ви месторабота е</b>		Честота К1	Валиден процент	Честота К2	Валиден процент
Валидни	Собственик	5	6,1	7	8,2
	Високо управленско ниво	18	22,0	2	2,4
	Средно управленско ниво	38	46,3	6	7,1
	Експерт	20	24,4	53	62,4
	Помощен персонал	0	0,0	11	12,9
	Друго	1	1,2	6	7,1
	Общо	82	100,0	85	100,0
<b>Нивото Ви на чисти месечни доходи е</b>		Честота К1	Валиден процент	Честота К2	Валиден процент
Валидни	До 1 000 лв.	2	2,4	22	25,9
	Между 1 001 и 2 000 лв.	11	13,4	53	62,4
	Между 2 001 и 3 000 лв.	31	37,8	7	8,2
	Между 3 001 и 5 000 лв.	16	19,5	3	3,5
	Над 5 001 лв.	22	26,8	0	0,0
	Общо	82	100,0	85	100,0

Резултатите показват, че кариерното консултиране и професионалното ориентиране са отбелязани като много ценна част от следването от представителите на кълъстер 2 „Млади алумни, с превес на жени респонденти, в началото на своята кариера“ -

предполагаме поради факта, че тези услуги са налични за по-скорошните випуски на Стопанския факултет. В потвърждение на това предположение идва и отговорът на представителите на клъстер/таргет 1, който демонстрира, че кариерните услуги са важни и за него, тъй като повече от половината от представителите му биха отделили от своето време и финансови средства за включване в подобни инициативи в полза на настоящите студенти.

Значително по-голям е и делът сред представителите на клъстер 1, които отбелязват, че са участвали в изданието „Книга на възпитаниците на Стопанския факултет“ със своята контактна информация и като спонсори на изданието. Този факт показва, че има необходимост от провеждането на допълнителни разяснителни кампании сред младите випуски. Близко 1/3 от представителите на клъстер 1 „Старши алумни, с по-висока образователна степен и високо ниво в служебната йерархия“ имат интерес към съвместна изследователска работа с преподавателите на Стопанския факултет, докато този процент при младите алумни е 19%.

Делът на представителите на клъстер 2 „Млади алумни, с превес на жени респонденти, в началото на своята кариера“, които не биха се включили в инициативи на факултета е 2,5 пъти по-голям от този на представителите в клъстер 1. Тази нагласа бихме могли да обясним с: 1) по-голямата ангажираност на младите алумни със собственото им кариерно израстване и 2) с недостатъчна разяснителна работа в тази посока по време на тяхното следване.

Представителите на клъстер 2 определят подобряването на материалната база като област, която търпи развитие. Респондентите от клъстер 2 „Млади алумни, с превес на жени респонденти, в началото на своята кариера“, обаче, които биха се включили в инициативи на факултета, свързани с благоустройство на залите за учене, спорт и зоните за отдих е по-голям от този на представителите в клъстер 1, но пък и почти четири пъти по-малък от отговорилите утвърдително на предходния въпрос. Т.е. можем да очакваме, че съотношението между алумни, които биха се включили активно в дадена кауза и тези които я припознават за важна е 1:4.

Относно предпочитаните комуникационни канали откриваме, че за представителите на клъстер 1 „Старши алумни, с по-висока образователна степен и високо ниво в служебната йерархия“ подходящият информационен канал е електронния бюлетин на Алумни клуба. Докато делът на представителите на клъстер 2 „Млади алумни, с превес на жени респонденти, в началото на своята кариера“, които черпят информация от Facebook, е двойно по-голям от този на по-старшите им колеги. Всички тези значими различия ще бъдат важни при определяне на посланията, стимулите и каналите за информиране за различните видове инициативи, като изследването може да става все по-детайлно в събираните демографски данни и предлаганите възможности за включване. Можем да кажем, че това първо допитване до цялата алумни база на Стопанския факултет бе донякъде „образователно“ за част от респондентите, които не са се включвали активно в дейността на клуба до момента. Авторът препоръчва подобно проучване да се осъществява в първата фаза на учредяване на алумни дейност или при официализирането на алумни мрежата в юридическо лице, както и при приемането на нови стратегически цели за организацията, и при всяко въвеждане на качествено нов подход в комуникацията с алумни членовете.

## ***Заклучение. Обобщение, изводи и насоки за развитие и перспективи пред алумни мрежите на българските висши училища***

Университетите по света обръщат особено внимание върху един вид ангажираност на алумни членовете, а именно – дарителството. Застъпничеството и доброволчеството са две не по-маловажни полета за включване на бившите възпитаници в живота на даден университет. Застъпничеството включва дейности като осъществяване на контакт със законотворци, местна власт или участието в лобистки екип. Към доброволческите дейности причисляваме менторство на нови алумни, участие в интервюирането на кандидатстуденти и включването със собствен труд в различни кампании и събития.

Резултатите от световните проучвания показват, че заможните алумни, живеещи в области, позволяващи данъчни облекчения за благотворителност, са по-щедри. Даренията от алумни също така се покачват в години, когато колежите бележат спортни постижения и намаляват, когато растат академичните им успехи. Други закономерности, които се наблюдават са, че дамите са по-щедри, както и алумни, които имат роднинска връзка с други алумни на същия колеж. Сред най-щедрите са възпитаниците, които по време на своето обучение са участвали в различни дейности на колежа. Следователно, алумни офисите биха могли да спечелят като оценят потенциала за дарения на донорите (и се концентрират върху тези с по-голям потенциал), чрез популяризиране на алумни срещи и таргетиране на именно тези алумни, които са участвали в извънколесни инициативи по време на своето следване. Сред случайните донори алумни офисите биха имали интерес да таргетират членовете на братствата или дамските клубове в колежите, както и алумни, които са близо до пенсионна възраст. Важно е да се определи защо дарителите даряват. Те най-често искат да допринесат за благосъстоянието на бенефициера, искат да получат признание, получават някаква непряка полза от дарението си, чувстват социален натиск и/или истински вярват в конкретната кауза на университета.

Наличието на алумни мрежа в даден университет добавя стойност към условията за учене и професионалната реализация на студентите, към разнообразието и актуалността на програмите, научноизследователската дейност, инкубирането на бизнес

идеи и др., благодарение на което можем да заключим, че ефикасността в управлението на алумни клубовете е от ключово значение за повишаване на качеството на образованието и икономическата конкурентоспособност в дългосрочен план в държавата.

Амбицията на настоящия труд бе да анализира управленския модел на водещите алумни клубове, както и да идентифицира нагласи относно алумни дейностите у различни групи заинтересовани страни. Дисертацията систематизира ключовите фактори, оказващи влияние върху набирането на алумни подкрепа в полза на университета, като взема предвид предизвикателства пред българските университети, като: големия брой на висшите училища в България спрямо броя на населението, експанзията на филиали на висшите училища, качеството на образованието, разминаването между пазарни нужди и излишци от университетите кадри, демографския срив, нивото на публични разходи за висше образование и регулярността при финансиране на научните изследвания във висшето образование. Такъв анализ би бил от съществена полза при бъдещо стратегическо, тактическо и оперативно планиране на алумни кампании в България.

В рамките на Задача 1 настоящият труд изследва постиженията на едни от най-амбициозните алумни клубове в света за осигуряването на допълнителни средства за: обновяване на академичните програми; стипендии; стажове; научноизследователска дейност; подобряване на материалната база; обмен на студенти и преподаватели; стимулиране на студентски бизнес идеи и популяризиране на образователния капацитет на университета. Подбра добри практики и предложи техни адаптирани и апробирани в България варианти (Раздел 1.4. Добри практики на алумни мрежи на университети в ЕС и САЩ. Апробиране и адаптиране в България).

Настоящият труд демонстрира потенциалната полза от развиването на алумни мрежа за рейтинга на университетите. Сравнението между методологията на четирите рейтингови системи (ARWU, QS, THE, PCBU на МОН), разгледани в 1.3. Влияние на алумни мрежите върху факторите за оценяване на качеството на съвременното образование, демонстрира тежестта на алумни работата за рейтинга на университета. Тази тежест е най-ниска в методологията на световната рейтингова система ARWU (10%), увеличава се на 20% в методиката на американската QS, има възможност да варира в диапазона от 45%

до 85% в Time Higher Education (отново от САЩ) и е фиксирана на 40% в националната рейтингова система за висше образование на Р България.

Идентифицираните добри практики в рамките на Задача 2 от Кеймбридж, INSEAD, Penn State и University of California, Los Angeles, Bentley University и University of California, San Diego могат да бъдат използвани при стратегическо, тактическо и оперативно планиране на алумни кампании в българските висши и средни училища. При трансферирането на такъв опит е важно да се вземат предвид основните ендогенни фактори, влияещи на резултата: традиция в алумни дейностите и зрялост на алумни организацията, размер на алумни членската маса, възрастова и социална сегментация на алумни членската маса, брой на алумни персонала, средна годишна заплата на различните сегменти алумни, и екзогенни фактори като политико-икономическо състояние в държавата, навлизането на технологиите и др.

В продължение на темата за добрите практики предвид ограничените публикации и практика по темата в България, проведохме национално допитване с полуструктурирано интервю за състоянието на алумни сектора и професията „връзка с възпитаниците“ (1.5. Обзор на алумни услугите и тяхното управление в България). Изследваните дванадесет организации са с регистрация на нестопански организации и с налична реална дейност (целогодишна или спорадична) според наличието или не на щатен персонал за отношенията с алумни, която сме обобщили за да поставим следващите три изследвания в национален контекст.

В рамките на евристичната Задача 3 дисертацията задава критерии за измерване на ефикасността на дейността на алумни мрежите и предлага методика за оценка и анализ на дейността на алумни клубове в България, като основните три количествени измерителя са: (1) процент възпитаници (спрямо общия брой), които членуват в алумни клуба, като се вземат предвид членовете алумни, които са завършили бакалавърската си степен в изследвания университет; (2) процент от членовете на алумни клуба, които даряват средства, време и експертиза в полза на университета; (3) процент на привлечените от Алумни клуба средства спрямо общия бюджет на университета. Качествените показатели, като (4) лоялност към бранда и други, също подлежат на

измерване с инструментите за ROI (възвръщаемост на инвестициите) на специалистите по комуникации и връзки с обществеността. От финансово-счетоводна гледна точка сме предложили (5) модел за динамично проследяване на резултатите от различни видове кампании и инициативи на годишна база. Други възможни измерители са (6) брой осъществени проекти и инициативи спрямо предходната година; (7) взаимодействие с останалите университетски звена и външни партньори, мерени посредством мрежовият подход, широко използван в социологията, с помощта на софтуер за мрежови анализ, чрез характеристиките за съдържание - насоченост, трайност, интензитет и честота, както и чрез структурните критерии за достижимост, обхват и плътност. Два раздела са посветени на количествените и качествените показатели за измерване ефикасността на алумни дейността - 2.4. Инструменти за финансово-счетоводен анализ и планиране при нестопанските организации. Финансов анализ на Сдружението на възпитаниците на Стопанския факултет при СУ „Св. Климент Охридски“ и 2.5. Още критерии за ефикасност на дейността на алумни мрежите и методика за оценка и анализ на дейността на алумни клубове в България.

В рамките на Задача 4 на дисертацията представяме модел, а именно моделът Denison, за оценка на зрелостта на конкретна алумни организация през призмата на нейните случители и членовете на управителния ѝ съвет (2.3. Обвързаност на организационната зрялост с резултатите. Проведено изследване на Сдружението на възпитаниците на Стопанския факултет при СУ „Св. Климент Охридски“). Моделът на проф. Денисон подпомага оценяването на четири характеристики на организационната култура: активност, постоянство, мисия и приспособимост. Моделът осигурява лесна за интерпретиране рамка за оценяване на организационната зрялост, оценени от нейните служители и ръководители. Моделът може да бъде изпълнен във вариант 360 градуса, щом се добави мнението на ползватели (в случая алумни членове) и контрагенти (дарители, доброволци, спонсори и други партньорски организации).

Нагласите на възпитаниците за въвличане в каузи, важни за Алма Матер и подходящите канали за тяхното привличане са проверени в емпирично проучване в рамките на Задача 5. Изследването представя маркетингово сегментиране, по метода на двумерните разпределения, на алумни членовете според шест демографски фактора

(независими променливи): (1) пол; (2) възраст; (3) най-висока образователна степен; (4) област на професионална реализация; (5) ниво на служебна отговорност и (6) ниво на чисти месечни доходи и набор от въпроси, засичащи зависимите променливи в три посоки: (1) нагласи за включване в инициативи, (2) убеждения и (3) предпочитани канали за комуникация. Детайлността на това сегментиране има голяма практическа стойност, поради факта, че, от една страна, ще спомогне за поставянето на реалистични очаквания пред бъдещите кампании и от друга - ще максимизира резултатите им, мерени чрез ангажираност и време за реакция.

В допълнение, с помощта на клъстерния анализ (конкретно двустъпковата клъстеризация) алумни базата е разделена на два условни клъстера/целеви групи: 1 „Старши алумни, с по-висока образователна степен и високо ниво в служебната йерархия“ и 2 „Млади алумни, с превес на жени респонденти, в началото на своята кариера“ (3.5. Резултати от алумни анкетата). Благодарение на този анализ, бъдещият инициатор на кампании ще се ориентира за решения от типа: колко често и какъв тип комуникация да стартира, какъв тип каузи да предлага, какви минимални прагове на дарения и спонсорства да поиска и с какъв тип аргументация да подхожда към установените ( в случая две) целеви/таргет групи.

Трудът разглежда и най-разпространения модел на алумни клуб, наложен в държавните и частните университети в САЩ, както и в частните университети в ЕС и в Азия, който е специфичен с това, че алумни офисът е учреден като отделна нестопанска организация с основна цел привличането на средства от алумни. Тя обикновено е на подчинение на вицепрезидента по иновации и развитие и на Управителен съвет, съставен от обществено активни алумни членове, с желание и възможност да фондонабират. Обикновено зам.-ректорът е член от управителния съвет по право. Алумни клубът може да има подразделения по факултети и/или по катедри. Характерно за западните алумни клубове с членове, разпръснати по цял свят, е че те развиват свои подразделения, управлявани на доброволен принцип в различни държави, според местоживеенето на членовете им.



Връзката с възпитаниците в много от изследваните държави е с половинвековна история. И все пак, в контекста на новото време, което ни учи да живеем с множество монитори пред себе си и да оптимизираме участието на индивида или организацията в мрежи от професионален и социален характер, бихме искали да отбележим още веднъж, че участието в мрежа улеснява достъпа до ресурси и добри практики, създава условия за иновация и добавя стойността на общия бранд към стойността на всеки отделен член. Конкретно за алумни мрежите, можем да завършим в духа на автора на трудове по фондонабиране Ханк Росо, че алумни клубовете предоставят на възпитаниците възможността да изпитат удоволствието от съпричастността.

В периода 2013-2014 г. в рамките на изпълнявания от СУ „Св. Кл. Охридски“ проект „Ключ към качеството“ по ОП „Развитие на човешките ресурси“ докторантът бе експерт в работна група за проследяване реализацията на възпитаниците и развиване отношения с алумни и се гордее с факта, че финалният доклад по проекта включва неговите препоръки относно съдържанието на въпросниците към алумни и периодичността на допитванията съответно към „млади“ и „старши“ алумни.

Дисертационният труд аргументира, че университетските алумни клубове могат да бъдат печелившо звено за всички заинтересовани страни. Инвестициите, които са необходими за административни нужди, уеб разработки за управление на контакти и кампании се изплащат с изграждане на по-силен университетски бранд, лоялност, подобри условия за учене и професионална реализация на студентите, разнообразие и актуалност на програмите, научноизследователската дейност, инкубирането на бизнес идеи. Смятаме, че в бъдещи разработки би било целесъобразно да се анализира готовността и инициативата на работодателите за сътрудничество с университетите, както и готовността и инициативата на университетите за сътрудничество с работодателите, чрез алумни мрежи.

## **Основни литературни източници**

- Анализ на данните на регистрираните в Министерство на правосъдието нестопански организации в публична полза. (2012). *Център за нестопанско право*.
- Българска стопанска камара (2011) Макроикономически анализи и проучвания
- Бънкова, А. (2013). *Управление на организациите и организационните мрежи*. Издателство на СУ „Св.Кл.Охридски“.
- Бънкова, А. (2008). Реинженеринг на организационни мрежи, учене и разпространение на знанието в мрежите – основа за конкурентоспособността на организациите.
- Владимиров, Ж. К. (2011). *Анализ на състоянието и факторите за развитие на МСП. Българските МСП в условията на криза*. Изпълнителна агенция за насърчване на МСП, София.
- Гоев, В. (1996) Статистическа обработка и анализ на информацията от социологически, маркетингови и политически изследвания със SPSS. Университетско издателство „Стопанство“, София
- Давидков, Ц. Д. (2009). Предприемачество и иновационни мрежи. *Иновации.бг: Българската иновационна система в условията на глобална икономическа криза*.
- Енциклопедия - Дарителството: Дарителските фондове и фондации в България 1878 - 1951 г. (2012). Български дарителски форум.
- Иновационна стратегията за интелигентна специализация на Р България 2014-2020
- Конфедерация на работодателите и индустриалците в България (2008) Проучване на пазара на труда в Р България.
- Котлър Ф., А. А. (2005). *Стратегически маркетинг за нестопанските организации*. Издателство „Класика и стил“.
- Кръстева Н. (2012) Управление на взаимоотношенията с клиенти, продажби. Издателство „Хеликон“.
- Мавродиева, Иванка. (2010) Виртуална реторика: от дневниците до социалните мрежи. София, Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.
- Мирослава, Х. (н.д.). *Стратегията: нейните предизвикателства, нейната сложност*. Академично издателство „Проф. Марин Дринов“, ISBN 987-954-322-452-4.
- Савов, В. (2007). *Евристични методи*. Издателство на СУ "Св. Климент Охридски".
- Танев, Т. (2008). *Анализ на публичните политики*. Военно издателство ЕООД.
- Тошев Б. (2004). Вече има световна класация на престижните ВУЗ.сп. Наука.
- Фондация “Приложни изследвания и комуникации” (2005) Иновации.бг – иновационен потенциал на българската икономика. ISBN 954-9456-04-8

Харалампиев, К. (2012) Въведение в основните статистически методи за анализ. ИК "Балон"  
Чалъков, И. (2011). *Академичното предприемачество в България*. сп. Социологически  
проблеми.

Brewer, Dominic & S.M. Gates & C. A. Goldman (2002). In Pursuit of Prestige: Strategy and  
Competition in US Higher Education, Transaction Press.

Cyrenne, P. & Grant, H. (2009) University Decision Making and Prestige: An Empirical Study, *Economics  
of Education Review*.

Chernev, A., 2013, Strategic Marketing Management.

Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*.  
Harvard Business School Publishing.

Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm* .

Chung-Hoon, Tanise L. & Julie M. Hite, Steven J. Hite (2007) Organizational Integration Strategies for  
Promoting Enduring Donor Relations in Higher Education: The Value of Building Inner Circle  
Network Relationships.

Clotfelter, C.(2002) Alumni giving to elite private colleges and universities, *Economics of Education  
Review*

Cyrenne, Philippe and Hugh Grant (2009) University Decision Making and Prestige: An Empirical Study.  
*Economics of Education Review*. Volume 28.

Engagement Strategies Group (2010)The Mood of Alumni.

Grant, P. C. (2009). University Decision Making and Prestige: An Empirical Study. *Economics of  
Education Review*.

Holmes, J, Giving for prestige (2007) *Economics of Education Review*

Houchin, C. W. (2000). *The Art of Trusteeship: The Nonprofit Board Members Guide to Effective  
Governance*. Jossey-Bass Inc.

Lauze, P. W. (2000). Alumni giving at a small liberal arts college: evidence from consistent and  
occasional donors. *Economics of Education Review*.

Levick, Richard S. & Esq. and Larry Smith (2004). *The Communicators: Leadership in the Age of Crisis*.

Mann, Timothy (2007). *College Fund Raising Using Theoretical Perspectives to Understand Donor  
Motives*.

McAlexander, James H. & Harold F. Koenig, John W. Schouten (2006). *Building Relationships of Brand  
Community in Higher Education: A Strategic Framework for University Advancement*.

Monks, J. and R. Ehrenberg. (1999). *The Impact of U.S. News & World Report College Rankings on  
Admissions Outcomes and Pricing Policies at Selective Private Institutions*.

- Nicholson II, William D. (2007). *Leading Where it Counts: An Investigation of the Leadership Styles and Behaviors that Define College and University Presidents as Successful Fundraisers.*
- Nonaka, I. (1994). *Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation.* Institute of Business Research. Hitotsubashi University, Kunitachi, Tokyo.
- Rosso, H., *Achieving Excellence in Fundraising, 2010*
- Slaper, Timothy F. and Hall, Tanya J. (2011). *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?.* Indiana Business Review.
- Strickland, Shelley (2007). *Partners in Writing and Rewriting History: Philanthropy and Higher Education.*
- Sun, Xiaogeng & Sharon C. Hoffman, Marilyn L. Grady (2007). *A Multivariate Causal Model of Alumni Giving: Implications for Alumni Fundraisers.*
- Weerts, D. J. & Alberto F. Cabrera; Thomas Sanford. (2010) *Beyond giving: Political advocacy and volunteer behaviors of public university alumni. International Journal of Educational Advancement.*
- Weerts, D. J. (2009). *What determines alumni generosity? Evidence for the UK. International Journal of Educational Advancement.*
- Weerts, D. J. (2007). *Toward an Engagement Model of Institutional Advancement at Public Colleges and Universities.*
- Weisbrod, Burton A.(1988). *The nonprofit economy.*
- Education Insider (July 2010) *Young Alumni Reluctant to Give at Most Colleges and Universities.*

## ***Авторска справка***

### Приноси на дисертацията

Приносите в дисертационния труд могат да бъдат обобщени както следва:

1. Подбрани са добри практики от алумни клубове на водещи държавни и частни университети в ЕС (Cambridge University, INSEAD, IMD) и в САЩ (Pennsylvania State University, University of California, Bentley University и Los Angeles, University of California, San Diego) и са предложени техни адаптирани и апробирани в България варианти, които да служат за съставяне на първоначален календар от събития на новосъздаващите се клубове у нас (Глава 1.4. Добри практики на алумни мрежи на университети в ЕС и САЩ. Апробиране и адаптиране в България).
2. Установени са границите на влияние на алумни дейностите върху рейтинга на университета, заложи в някои от водещите рейтингови системи, като ARWU, Q&S, THE и RSVU.MON (вж. Таблица 4 от дисертацията) в Глава 1.3. Влияние на алумни мрежите върху факторите за оценяване на качеството на съвременното образование.
3. Предложени са количествени и качествени показатели за измерване ефикасността на алумни дейността (2.5. Още критерии за ефикасност на дейността на алумни мрежите и методика за оценка и анализ на дейността на алумни клубове в България).
4. Установени са нагласите за сътрудничество на възпитаниците с университета, чувствителността към различни маркетингови послания на различни сегменти възпитаници и подходящите канали за комуникация с всеки сегменти (3.5. Резултати от алумни анкетата).

## Публикации по дисертацията

Семова М. (2013) Алумни традициите: мост към бъдещето. Книга на възпитаниците на Стопанския факултет на СУ „Св. Климент Охридски“ 1996-2013. стр. 9-27. ISBN 978-954-9399-12-7.

Семова М. (2012) Успешни проекти, продукти и услуги за фондонабиране в университетски алумни клуб, *Annuaire de l'Université de Sofia "St. Kliment Ohridski", Faculte des sciences économiques et de gestion*. pp. 273-287. Volume 12. ISSN 1311-2011.

Semova, M. (2011) Added value of alumni networks to universities. Quality indicators for the work of alumni relation offices, *Annuaire de l'Université de Sofia "St. Kliment Ohridski", Faculte des sciences économiques et de gestion*. pp. 253-272. Volume 11. ISSN 1311-2011.

Нетов Н., М. Семова (2010) Отворени иновации и академично предприемачество, *Proceedings of 7th International Conference Teaching, Learning, and Quality in Higher Education, Research – Higher Education – Innovations, Pravets, 18-19 June 2010*. стр. 371-378. ISBN 978-954-9432-42-8.

Semova, M. (2009) What factors make enterprise-clusters successful?, *Proceedings of International Conference Automatics and Informatics, 1-4 October 2009*. pp. 5-15. ISSN 1313 – 1850.

## Внедряване

Части от достиженията на тази дисертация бяха използвани за обосновка в следните проекти, инициативи и конкурси:

- Приз „Най-добро партньорство с бизнеса за 2014 г.“ от фондация „Работилница за граждански инициативи“
- Приз „Най-добра кариерна практика във висшето образование в България за 2012 г.“ от Център за развитие на човешките ресурси към Министерство на образованието и науката
- Грамота „Изграждане на работодателска марка 2009 г.“ от Българска асоциация за управление на хора (БАУХ)
- Стипендия от Resource Alliance за XXVII Ежегоден международен конгрес по фондонабиране, Амстердам, 2008
- Стипендия от OAD за изследователска работа в Института за изследване на нестопанските организации към Wirtschaftsuniversität, Виена, 2008
- Проект „Създаване на устойчив механизъм за непрекъсната адаптация на учебните планове и програми към реалните потребности на пазара на труда, 2013-2014“
- Проект „Усъвършенстване на системите за управление в Софийския университет „Св. Кл. Охридски“ като ключ за повишаване качеството на университетските дейности и услуги 2013-2014“