

## РЕЦЕНЗИЯ

**От:** проф. д.ик.н. Желю Владимиров, професионално направление 3.7 „Администрация и управление“

**На:** дисертационен труд от Ирена Борисова Младенова, на тема „*Организационен капацитет за промяна, организационна адаптивност и организационни резултати*“, за присъждане на образователната и научна степен “Доктор” по професионално направление 3.7 „Администрация и управление“, докторска програма Стопанско управление

**Основание** за рецензията: Заповед РД 38-629/30.11.2022 г. на Ректора на Софийския университет „Св. Климент Охридски“

### 1. Информация за дисертанта

Ирена Младенова е завършила ГПЧЕ „Алеко Константинов“ в гр. Правец с английски език. Притежава бакалавърска степен по Стопанско управление от Стопански факултет на Софийски университет „Св. Климент Охридски“. Придобива магистърска степен по Стратегическо управление в Стопански факултет, СУ „Св. Климент Охридски“ и магистърска степен по Банково дело и предприемачество по съвместна програма на University of Udine, Fondazione Cassamarca, Unicredit Group (Италия). Владее много добре английски език.

Ирена Младенова е асистент в катедра Стопанско управление към Стопански факултет на СУ „Св. Климент Охридски“. Научните ѝ интереси са в областта на организационна промяна, организационно развитие, организационна култура, предприемачество, устойчиво развитие. Участвала е с доклади в международни конференции и има публикации в научни издания по темите.

Има над 20 години опит в частния и публичния сектор, от които 6 години във водещи международни консултантски компании по проекти за клиенти – местни и регионални лидери в редица страни от Източна Европа. Ръководила е проекти по структуриране и реструктуриране на процеси (производство, маркетинг, администрация), стратегии за оптимизиране разходите за доставки, анализ и оптимизиране на продуктово портфолио, оценка и планиране на нови продукти и навлизане на нови пазари. Има опит в работа по съгласуване и развитие на организационна структура и стратегия, разработване на тактически и бизнес планове. Участвала е в оценка потенциала на бизнеса (търговски дю дилиджънс) при сделки за придобиване – както от страната на продавача, така и от страната на купувача. Била е ръководител корпоративно развитие и член на управленския екип на ниво група в регионална компания, предоставяща енергийни услуги. Работила е 5 години в публичния сектор като съветник в Министерство на икономиката и Администрация на Президента, както и като заместник-министър на икономиката в служебни правителства (2013 г., 2014 г. и 2021 г.). Развива консултантска практика.

### 2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Предоставеният текст се състои от увод, две, глави, заключение, библиография и шест приложения в обем от 187 страници, а без приложенията и библиографията – 149 страници. Текстът съдържа 39 таблици и 30 фигури. Използвани са 174 литературни източника, от които 13 на български и останалите – на английски език.

В **увода** се обосновава актуалността на избраната проблематика, свързана с бързите и непредвидими промени във външната среда, за които организациите трябва да са подготвени, за да оцелеят. Тези промени са геополитически, технологични, здравни и други. Показано е, че по-голяма част от опитите за промени в организациите не постигат поставените си цели. Това обуславя и важността за изграждане на *капацитет за промяна*. Основната **цел** на изследването е да идентифицира факторите, съставляващи организационния капацитет за промяна, и да изследва взаимовръзката им с адаптивността и организационните резултати (с. 8). Тази цел е конкретизирана в пет задачи. *Обект* на изследването са служители и ръководители в различни организации в България, а предметът на изследването са факторите, които съставляват организационния капацитет за промяна, и взаимовръзката им с адаптивността и организационните резултати.

Защитаваната **теза** е, че организационният капацитет за промяна съдейства за повишаване адаптивността и подобряване резултатите на организацията в дългосрочен план (с. 8-9). За целта са тествани две основни хипотези. Данните са събрани посредством стандартизиран количествен въпросник от непредставителна извадка на служители и ръководители на организации в България. Тези данни са обработени посредством факторен анализ и множествени регресии.

### **3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати**

В **първа глава** е направен задълбочен литературен преглед на основните теории и концепции, свързани с организационното развитие и промяна (т.1.1), както и на конструкта *Организационен капацитет за промяна* (т. 1.2).

В **част първа** на тази глава са разкрити ключови характеристики и автори от областта на организационното развитие, което по-нататък се надгражда с проблемите на организационната промяна. Представени са основните теории, обясняващи процесите на организационна промяна, такива като ресурсно-базираната теория, теорията за динамичните способности и концепцията за организационната амбидекстрия. Подробно са анализирани редица дефиниции на организационната промяна, причините за такива промени, факторите от външната и вътрешната среда, имащи съществено влияние върху успеха или неуспеха на промяната. Изведени са основни характеристики и измерения на организационните промени, както и различните типологии на промените. Дискутирани са главните теории и модели за управление на организационните промени, като се търси отговор на въпроса – дали тези промени могат да се планират и управляват или само да се наблюдават и насочват. Четири идеални типа теории за промяната са представени на Фиг. 1 (с. 37), а един модел на планирана промяна – на Фиг. 2 (с. 37). Изводът е, че всички анализирани модели на промяна следват повече или по-малко класическия модел на К. Левин от три стъпки (размразяване – придвижване – замразяване). На тази основа е направен преход към по-конкретни теми, свързани с текста като: съпротивата към промяна; готовността на организацията за промяна и лидерството на промяната. Показани са и различни (предимно консултантски) модели за успешно внедряване на промените. Тази част завършва с обобщение на прегледаната литература относно разбирането и характеристиките на организационната промяна.

**Част втора** от първа глава е посветена изключително на концепцията за *организационен капацитет за промяна*. Показано е, че изследванията на тази проблематика все още са малко, поради което няма и общоприета дефиниция. Някои основни дефиниции са представени в Табл. 1 (с. 47-48). Особено внимание е обърнато на разликите в разбирането на сходни термини като управление на промяната, готовност за промяна и ученето в организацията. Този конструкт е свързан също с организационната култура, лидерството,

организационния контекст (цели, структура, климат), предишен опит с промяна. Обобщено измеренията на организационния капацитет за промяна са представени в Табл. 2 (с. 53). Авторът приема, че организационният капацитет за промяна би трябвало да се анализира в контекста на рамката на динамичните способности. На основата на литературният преглед се извеждат 11 фактора, които съставляват организационния капацитет за промяна: *ясна визия* (цели); *организационна гъвкавост* (структура); *системи за възнаграждение*; *климат* (сплотеност); *доверие* (в лидера); *предишен опит на организацията с промени*; *валентност* (полезност от лична гледна точка); *дистрибутивна справедливост*; *участие във вземането на решения и внедряването на предишни промени*; *учене в организацията*; *лидерство*. Всеки от тези фактори е обяснен, като е посочена връзката с предишни изследвания и резултати.

Като следствие от това е формулирана и първата хипотеза (X1) - *факторите, съставляващи организационния капацитет за промяна, влияят пряко и положително върху адаптивността на организацията* (с. 62). Що се отнася до организационните резултати, посочено е, че те могат да бъдат дефинирани по различни начини и в зависимост от различните цели на организацията. Втората хипотеза (X2) е, че *факторите, съставляващи организационния капацитет за промяна, влияят пряко и положително върху организационните резултати* (с. 63). Втората част от първа глава завършва с обобщение на анализа на конструкта *организационен капацитет за промяна*, като е дадена и собствена дефиниция на автора (с. 67).

**Глава втора** се състои от три части: методология, анализ на резултатите, обобщение и изводи. В частта за методологията е обоснован избора на количественото изследване, като са посочени и някои проблеми, свързани с провеждане на самото изследване в условията на пандемия. Концептуалната рамка на изследването е представена на Фиг. 3 и Фиг. 4 (с. 68), като по същество това са два модела, очертаващи влиянието на идентифицираните 11 фактора поотделно върху адаптивността на организациите и организационните резултати. Подробно са описани независимите променливи на тези модели, тяхната връзка с предишни изследвания, съставящите ги индикатори и използвани скали. По същия начин са представени и двете зависими променливи. Използваните индикатори за оценка на факторите и зависимите променливи, както и източниците, които са ползвани за тяхното обособяване, са дадени на Табл. 3 (с. 74-75), която е значително достижение на автора. В изследването са включени и две групи контролни променливи, отнасящи се до характеристиките на изследваните организации и на самите респонденти. Тези променливи са представени на Табл. 4 (с. 78-79).

Въз основа на литературния преглед на индикаторите е съставен въпросник, който след аprobацията е леко съкратен. Въпросникът съдържа 50 твърдения/индикатори, 5 въпроса за респондента и 5 въпроса за организацията (Приложение 1, с. 165-173). Самото проучване е проведено в периода ноември 2020 г. – януари 2021 г. чрез онлайн въпросник, поради пандемичната ситуация. Анализът на резултатите представя извадката от 204 респонденти в термините на социо-демографските характеристики на респондентите и организациите.

Направен е факторен анализ за идентифициране на изведените от литературния анализ 11 фактора, като са спазени изискванията за неговото прилагане и са използвани 39 индикатора за общо 200 наблюдения. В резултат са получени 6 фактора, съдържащи 20 индикатора (Табл. 7, с. 89-90). Коефициентът на адекватност на Кайзер-Майер-Олкин (КМО) е над 0.7 и моделът е статистически значим. Тези 6 фактора обясняват малко над 77% от дисперсията на данните. Коментирани са и изключените от факторния анализ фактори.

Надеждността на всеки от факторите е проверена чрез Алфата на Кронбах, като всички имат стойност над 0.7, а един от факторите е със стойност близо до тази граница (0.651) (Табл. 8, с. 93-94). Показана е надеждността и на конструктите, представляващи зависимите променливи (адаптивност и организационни резултати). Всеки от тези шест фактори, както и двете зависими променливи, са трансформирани като нови сложни променливи, представляващи средната стойност на съставлящите ги индикатори.

Всички тези фактори са коментирани задълбочено във връзка с предходния литературен анализ - тяхното използване в предишни изследвания, начини на скалиране и получени резултати. По-нататък е дадено разпределението на тези фактори в зависимост от получените стойности и по някои контролни променливи като сектор, участие в собствеността, пазарна ориентация, заемана длъжност на респондента, форма на собственост, размер на организацията.

Двата модела на изследването имат две зависими променливи: съответно *адаптивност* и *организационни резултати*, за които са формулирани двете хипотези. Проверката на тези хипотези е направена посредством два отделни множествени регресионни анализа, като са спазени изискванията за тяхното прилагане. Най-напред са направени стъпкови регресии, последвани от йерархични регресионни модели.

Резултатите от множествения регресионен анализ дават основания за частично потвърждение на двете хипотези. Х1 - три от факторите, съставляващи организационния капацитет за промяна (лидерство, организационна гъвкавост и предишен опит с промени) оказват пряко и положително влияние върху *адаптивността*. *Частната собственост на организациите* също влияе пряко и положително върху адаптивността (Фиг. 29, с. 135). Х2 – три от факторите (лидерство, валентност и организационна гъвкавост) оказват пряко и положително влияние върху *организационните резултати*. От контролните променливи единствено размерът (*големите организации*) оказват пряко и положително влияние върху организационните резултати (Фиг. 30, с. 136). Разкрити са теоретичната значимост на получените резултати, тяхната практическа приложимост, както и насоки за бъдещи изследвания. *Ограниченията* на изследването са посочени на с. 145.

В **заключението** е направено обобщение на извършеното изследване от гледна точка на поставените цели, защитаваната теза, приложената методология и получените резултати.

#### **4. Оценка на научните и научно-приложни приноси**

На тази основа са формулирани и пет приноса, които са лично достижения на автора. Това са: (1) Систематизирани теоретични и емпирични изследвания в областта на организационната промяна и дефиниция на организационния капацитет за промяна (2) Изведени са фактори, които оказват влияние върху капацитета на организациите да осъществяват промени; (3) Предложен е авторски инструмент за оценка на капацитета за промяна и е проведено оригинално авторско изследване; (4) Разкрита е връзката между извлечените фактори, съставляващи капацитета за промяна, адаптивността и организационните резултати; (5) Потвърдени са две от използваните скали: (а) инструментът GTL за измерване на трансформационното лидерство и (б) скалата за измерване на организационни резултати в друг национален контекст.

#### **5. Оценка на публикациите по дисертацията**

По темата на дисертацията кандидатът има 4 публикации, от които една в съавторство и три самостоятелни. Три от публикациите са английски и една на български.

Прегледът показва, че по-голямата част от съдържанието на дисертационният труд е *апробирано* в тези публикации.

## **6. Оценка на автореферата**

Авторефератът е в с обем от 45 страници, разкрива основните моменти от дисертационния труд в синтезиран вид и като такъв отговаря на изискванията.

## **7. Критични бележки, препоръки и въпроси**

Нямам конкретни бележки към представения труд. Въпросът ми към кандидата е какво представлява и как би могъл да се изгради капацитет за организационна промяна, който да бъде полезен за вземане на решения в случаи на бързи, резки и непредвидими промени.

## **8. Заключение**

Представената дисертация е сериозно изследване на проблемите, свързани с изграждането на организационен капацитет за промяна и неговото значение за адаптивността и крайните организационни резултати. Докторантката е извършила задълбочен и критичен анализ на релевантната литературата, провела е собствено емпирично изследване, обработила е на много добро ниво получените данни, на основата на които е извела съответните изводи. Литературните източници са използвани коректно, като по отделни теми е дадено и собственото разбиране на автора. Изследваната проблематика е изключително актуална, което се потвърди през последните години от бързите и неочаквани промени във външната среда, към които организациите трябваше да се адаптират, за да оцелеят и се развиват. Получените резултати допринасят за разбирането на значимостта на изведените фактори за формирането на по-адаптивни организации и подобряване на тяхното представяне в условия на бързи и непредвидими промени. С този труд докторантката се очертава като сериозен изследовател с отговорно отношение към научната дейност.

Всичко това ми дава основание да предложа на уважаемото жури да присъди на ас. Ирена Борисова Младенова образователната и научна степен „Доктор“ по професионално направление 3.7 „Администрация и управление“, докторска програма Стопанско управление.

21.12.2022

Рецензент: проф. д.ик.н. Ж. Владимир