

СТАНОВИЩЕ

за дисертационния труд на **Златина Маринова Михайлова**, докторант към Катедра Стопанско управление в Стопански факултет на СУ „Св. Климент Охридски“ на тема „**Организационните ценности като управленски инструмент в организациите**“

с научен ръководител проф. д.ик.н. **Желю Владимиров**,
представен за присъждане на образователна и научна степен „доктор“
по професионално направление 3.7. Администрация и управление,
научна специалност „Социално управление“

от проф. д-р **Даниела Сотирова**, член на Научното жури
на основание Заповед РД 38-276/24.06.2021 г. на Ректора на СУ „Св. Климент Охридски“

На 5 юли 2011 г. първото заседание на Научното жури определи да подготвя едно от становищата. Тогава получих текста на дисертационния труд, автореферат, копие от дипломата на Златина Михайлова и информация за публикационните ѝ изяви. Тя има *пет публикации по темата*, както и други - още 9 - участия в семинари, приети за печат доклади и съобщения на различни научни, професионални или корпоративни форуми.

От предоставените разработки, както и от автобиографията ѝ, *лична стабилна подготовка, компетентност и личностен потенциал*. Нарушавайки обичайната последователност в писането на становище, изтъквам в началото, че съм запомнила ученичката Златина от 90-те години с активното ѝ присъствие на средношколски учебителни семинари. Слушала съм нейни презентации на конференции през последвалите десетилетия. Натрупала съм отлични впечатления, които вероятно създават прекомерни очаквания от дисертационния ѝ труд. Оценявам, че тя е човек, който върши добре много неща като майка на 4 деца, но дали докторската теза е поредното ѝ постижение?

Този текст е в обем от 207 стр. и се състои от увод, изложение в две глави на първите 165 страници, след което – приноси, информационни източници и приложения. Работата е онагледена с 23 фигури и още 25 таблици.

В *библиографията* са цитирани 216 заглавия. Литературата около избраната тема е «световен океан». Има и голям масив от изследвания и на български автори за ценностите и културата, организационната култура и организационните ценности на философи, антрополози и психолози, икономисти, социолози и маркетинголози, само някои от които са споменати. Все пак, е видно, че тя *познава добре изследванията по проблема, макар и да не са представени в хронология и пълнота*.

Темата е пресечна точка на множество управленски, социално-философски и поведенчески дисциплини. Наред с установеното в специалните проучвания, е очевидно, че думите *ценности, фирмени ценности* са рефрен във всекидневната ни фразеология. В

социалните медии се тиражират списъци на иновативни практики по повод на организационните ценности.¹ Такъв фон затруднява новаторското разработване и академичното писане по избрания проблем. Златина Михайлова обяснимо е била предизвикана от „липсата на осъзнати усилия за работа с организационните ценности като управленски подход“², от „...трудността да се постигне систематично управление чрез ценностите“ и от факта, че „...вплитането на организационните ценности в организационните системи, процеси и ритуали е сложен и многопластов процес“³.

Работата има *опростена структура* - две глави с общо 12 параграфа и многобройни подточки. В самото начало е очертана рамката – култура и организационна култура, в която да се поместят проучвания, търсения и резултати. *Задачата е определена твърде постулативно* - разработване на теоретичен модел, чрез който да се установи влиянието на факторите върху управлението чрез организационни ценности: 1) степен на познаване на организационните ценности; 2) принадлежност към организацията; 3) готовност за управление чрез организационни ценности; 4) ниво на ангажираност на мениджърите; 5) ролеви модел за демонстриране на организационните ценности в работата. Апробирането на инструмент, който да оцени взаимовръзката между посочените фактори в управлението чрез организационни ценности, е втората задача. Единиците на изследването (изразът е на докторантката) са мениджърите на средни и високи мениджърски нива от голяма финансова организация. Видно е, че прецизно се следва модела да се формулират хипотези и предложат аргументи за верифицирането им - четири от тях ще се потвърдят в проучването.

Първата глава има обзорен характер. На места разказът е накъсан, времево и терминологически неструктуриран. Параграфите са детайлно формулирани - според мен, на места са самоцелно раздробени, без това да е неуместно спрямо целите на изследването (например, когато се отделят параграфи „Култура“⁴, „Организационна култура“, „Елементи на организационната култура“, (а сред подпараграфите са отделени „Функции...“, „Промяна на организационната култура“), то става затруднително да изтъкнеш кои са предпочитаните разбирания и защо точно те са необходими в изследването). Очакванията са, че в прегледа на всички компоненти и гледища ще има фокус върху формулировката в заглавието. Такъв фокус се появява едва на 51 стр., където става дума за управление чрез организационни ценности. Авторката одобрява идеята, че организации, които са ръководени на основата на ценности, са най-успешните, като позоваванията ѝ са с предимство върху приноса на Р. Барет, познат с неговия Център за ценностите и Инструментите за културна трансформация (Culture Transformation Tools). Но

¹ Вж. например: 190 Brilliant Examples of Company Values. In: <https://inside.6q.io>.

² Автореферат..., с.7.

³ Пак там.

⁴ В него има посочени различни разбирания за култура, твърде безразборно разказани, без да става ясно с каква цел и как се достига до генерализирани изводи, че *в най-широк план културата съдържа няколко основни компонента: нещо, което споделят всички членове на отделна социална група; нещо, което се предава от поколение на поколение и нещо – морал, закони, обичаи, което формира поведението или структурите на светогледа.* (с.17 от Дисертацията).

докторантката многократно вметва, че има и други, по-ранни и различни възгледи за ролята на ценностите в управлението.

Давам си сметка, че вероятно всяко изложение за ценностите в организациите би било хаотично или едностранчиво и затова никой не следва да е придирчив критик. В предложения обзор намирам за *положително акцентирането върху влиянието на организационните ценности в мениджърския подход*, т.е. – в решенията, които се взимат, когато управляваш хора. Така се изтъква важността на *научаването и самоусъвършенстването* за мениджъра.

Втората глава „Методология и емпиричното изследване и анализ на резултатите» е по-кратка - в обем от 50 стр. Текстът показва *коректно свършена и прегледно описана работа* по емпиричната част на дисертацията. Зл. Михайлова е изпратила електронно въпросник до близо 400 мениджъра във финансова институция в периода ноември 2019 – февруари 2020. Попълнени са 219 от тях. Провела е 21 фокус групи на тема „Управление чрез организационни ценности“, а към края – още 3 фокус групи за обсъждане на резултатите. Тук, както и при интервютата (с 15 от анкетираните), е използван контент анализ.

Емпиричното проучване приемам за добросъвестно и стриктно направено с цел да се потвърдят или оборят заложените хипотези. Анализът е показал статистически значима връзка, на първо място, между *усещането за принадлежност* към организацията и управлението чрез организационни ценности, а на второ – силна корелация между последните *и степента на познаването им*. Такива корелации се потвърждават от множество изследвания от последните десетилетия, за които има публикации, цитирани от докторантката.

Въпросът, който си задавах, четейки текста с многото таблици, беше *какво точно е познаване на организационните ценности (назоваване, диалогизиране, споделяне, научаване, придържане, специфициране...?)*. В литературата има мнения, че ако един служител не може да отговори на въпроса „какви са ценностите на твоята организация?», то значи имаме проблем. *Какво според докторантката означава да познаваш организационните ценности?* Откривам частичен отговор в нейните изводи, значими за консултантската практика - как нивото на принадлежност може да се повиши чрез редовно използване на подходи от управленския репертоар като обсъждане на организационните ценности, демонстриране от самите мениджъри на ролята и смисъла им, включване на ценностите в междуличностни разговори за отношенията.

Имам *критични коментари* по текста. На места написаното звучи описателно-повърхностно – в споменатите кратички параграфи „Култура“, „Организационна култура“, където назоваването на идеи и автори не добавя стойност към докторската теза. Мисля, че реферирането тук не помага да се покаже връзката между теория и емпирия по специфичния проблем за специфичното в организационните ценности като управленски инструмент?

Има известни *повторения* (за „вездесъщите“ теории Х и У, за Маслоу). Езикът понякога се нуждае от изглаждане (като във „съставени са индекси на база на изводи от

литературния преглед за управленския подход, базиран на ценности”). На места има противоречиви, неуточнени твърдения, разминаващи се с написано по-преди⁵. Както споменах, липсва хронологична или друга подредба на възгледи за организационните ценности, поради което има самоцелно реферирание на тези, косвено свързани с темата и познати от 70-те години.⁶

Организационна и корпоративна култура *не са еквивалентни* термини в британски и американски английски език⁷ - те отразяват различни степени и форми на уникалност, контролируемост на ценностите, лидерски «печат» върху тях, „комунитаризъм“ и др.

В методологически план, мисля, че в първа глава докторантката отъждествява (подменя) две разбирания: 1) за трите подхода в управление на организациите чрез инструкции, цели и ценности като етап в тематизацията на мениджърското познание през 20 век и 2) използването им като средства в конкретна организация от директорите и мениджъри. Възможно е и поради това т.нар. модел на изследването (фиг.2 в края на първа глава) да е твърде опростен. В тази връзка би било уместно докторантката при защитата да даде *пояснения по ключовия въпрос* в какъв смисъл ценностите са управленски инструмент - сравнено, да речем с планиране, бюджетиране, ефективността, комуникациите и други “tools”.

Приносите приемам като адекватни, макар прекалено раздробено изписани - пет. Възможно е по-прецизно непретенциозно формулиране – например, принос 1 и 2 са част от един и същ процес на концептуално изследване. Принос 4 дава най-точна представа за постигнатото, докато принос 5 е тавтологично резюмиране.⁸

Въпросите, които предизвиква този заинтригуващ текст, ще конкретизирам с още един - относно дефинирането на някои от изведените организационни ценности като *отговорност*. Дали отговорността, изредена до ученето и проактивността, не е личностно качество, морална норма или мениджърско изискване? Ако Златина Михайлова продължи да разработва сложната проблематика за ценностите, *препоръчвам да добави и други перспективи*. Сред тях е една съществена, но „заобиколена“ и странично споменавана в дисертацията – за културните различия на организационните ценности. Този ракурс би спомогнал за конкретизиране и „уплътняване“ на абстрактния изказ на тема организационни ценности.

⁵ Например, на с.36 от Автореферата за организационната култура: „...препоръчително е да се включат мненията и на служителите, тъй като според някои автори, те също са носители на организационната култура (Schein, 1984; Хофстеде и др., 2020)».

⁶ На с.29-30 от Дисертацията подробно за експеримент от 1970 г., например.

⁷ На с.28 от Дисертацията.

⁸ „...4. Доказано е, че най-силна е връзката между степента на познаване на организационните ценности и управлението чрез цели, следвана от ролевия модел, усещането за принадлежност и готовността за управление чрез организационни цели,. Нивото на ангажираност влияе положително, но статистически незначимо върху управлението чрез организационни ценности. 5. Резултатите от дисертационния труд допринасят за обогатяване на мениджърските подходи, свързани с организационната култура и управлението чрез организационни ценности.” (Дисертация..., с. 164)

Докторантката е набелязала посоки за по-нататъшно обмисляне на резултатите от проучването си.⁹ Така биха могли да се осветят „тайните“ (магията и майсторството) на превръщане на организационните ценности в управленски инструмент.

Без съмнение, подобна насока ще обогати репертоара на докторантката като професионален коуч, фасилитатор и консултант, т.е. – практик в подобряване на организации. В бурния разцвет на консултантските услуги научното мислене и задълбочените изследвания не бива да се пренебрегват, пример за което е Златина Михайлова с настоящата си работа.

Нямаме съвместни публикации.

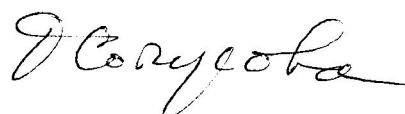
Авторитетът на научния ръководител, на катедрата и образователната институция „добавят плюсове“ за окончателното ми положително мнение.

В заключение ще обобщя, че докторантката е избрала тема, проучвана разнопосочно, но с възможности за нови интерпретации, резултати и приложения в организационното консултиране и в управление на човешките ресурси. Приемам, че се е справила със задачата си – показала е, че познава дългогодишната изследователска традиция, маркирала е обща концептуална рамка, провела е емпирично проучване и е анализирала резултатите му. Видно е, че Златина Михайлова притежава задълбочени знания по интердисциплинна тема - предизвикателство в специалността социално управление и е демонстрирала способности за изследователско търсене по нея. Оценката ми за дисертацията и за автореферата е положителна. Работата отговаря на изискванията на Закона за развитие на академичния състав в Република България и на съответните правила на Софийски университет.

Всичко това ми дава основания да подкрепям присъждането на образователната и научна степен „доктор“ в професионално направление 3.7. Администрация и управление, научна специалност „Социално управление“ на Златина Маринова Михайлова.

6. 08. 2021 г.

ЧЛЕН НА НАУЧНОТО ЖУРИ:



/проф. д-р Даниела Сотирова/

⁹ Дисертация..., с. 161.