

# РЕЦЕНЗИЯ

от доцент д-р Иванка Георгиева Михайлова

на дисертационен труд на тема „**Управление на хора и екипи при дистанционна работа (във виртуална среда)**“

за присъждане на образователна и научна степен „**доктор**“ по професионално направление 3.7. Администрация и управление  
на **редовен докторант Райна Костадинова Пехливанска**

**Основание за рецензията:** Заповед РД № 38–284/03.06.2024 г. на Ректора на Софийския университет „Св. Климент Охридски“

## 1. Кратко представяне на кандидата

Райна Костадинова Пехливанска има бакалавърска степен (2012 г.) по „Международни икономически отношения“ от Университета за национално и световно стопанство. През 2015 г. придобива магистърска степен в Стопанския факултет на Софийския университет „Св. Климент Охридски“, магистърска програма „Бизнес администрация – развитие на човешките ресурси“.

Райна Пехливанска има над 12 години професионален опит в сферата на човешките ресурси, включително в големи международни компании. Професионалната ѝ реализация е свързана с подбор на персонал, развитие на работодателска марка, програми за развитие на таланти, центрове за оценка, процес по управление на трудовото представяне, организационно развитие, ангажираност на служители, организация и водене на обучения. Сертифициран кариерен консултант от National Board for Certified Counselors (NBCC). Владее свободно английски език, а френски, италиански и руски език използва на работно ниво.

## 2. Обща характеристика на дисертационния труд

Представеният дисертационен труд се състои от увод, три глави, заключение, списък на използваната литература и 5 приложения в общ обем от 179 страници. Без литературата и приложенията работата е в обем от 149 страници. В текста са включени 31 фигури и 32 таблици. Използвани са 180 информационни източника, от които 15 са на български език и 165 на английски език.

В увода дисертантката обосновава *актуалността* на проблематиката, свързана с промяната в начина на работа и функциониране на организациите и по-конкретно с въвеждането на дистанционната работа в резултат от пандемията от Ковид-19. Коментирана е степента на разработеност на избраната проблематика. *Целта* на дисертационния труд е да се изследва влиянието на дистанционната работа върху представянето на служителите, баланса между професионалния и личния живот, гъвкавостта и степента на автономност на служителите. Целта е конкретизирана в *пет изследователски задачи*. Схематично е представена *логиката на изследването*. *Обектът на изследване* са служители от различни сектори в България, по-голяма част от които са имали възможност да работят дистанционно, както и мениджъри „Човешки ресурси“ и един оперативен директор от организации, в които служителите имат възможност да работят от къщи. *Предметът на изследване* е дистанционната работа и нейните ефекти, предимства и недостатъци за служителите и за организациите. Формулирани са *осем изследователски въпроса*, разделени в *две групи*. За събирането на

емпиричните данни са използвани *количествени и качествени методи*: фокус групи, анкета и интервюта. Дефинирани са *пет ограничения на изследването*.

### 3. Съдържателна оценка на дисертационния труд

В *първата глава* на дисертационния труд е направен преглед на концепции за дистанционната работа. Главата започва с изясняване на същността на дистанционната работа и разглеждане на различни определения за нея. Авторката стига до извода, че не съществува единно, общоприето понятие за дистанционната работа и има припокривания между понятията „дистанционна работа“, „телеработа“, „работа от вкъщи“ и „хибридна работа“. Последователно са представени предимства и недостатъци на дистанционната работа, като разглеждането им е структурирано в два аспекта: по отношение на организациите (работодателите) и по отношение на служителите. Отбелязано е, че поради противоречивостта на съществуващите данни и оценки е трудно да се даде еднозначна интерпретация на резултатите от дистанционната работа. Накратко са коментирани и ефектите на дистанционната работа за обществото. Главата продължава с последователно представяне на понятия, концепции и изследвания, свързани с представянето (производителността, продуктивността) на служителите, баланса между професионалния и личния живот, гъвкавостта на работните ангажименти и автономността на служителите. Обсъдена е значимостта на тези четири измерения на трудовата дейност за резултатите на организацията и в частност за служителите. Дисертантката подробно разглежда противоречивостта в изследванията на влиянието на дистанционната работа върху представянето, баланса „работа – личен живот“, гъвкавостта и автономността. Наличието на посочената противоречивост е основание за формулиране на изследователските въпроси от авторката. Главата завършва с кратко обобщение на постигнатото в нея.

Във *втората глава* са представени методологията и методиката на емпиричното изследване. Дисертантката прави кратка теоретична обосновка и кратко представя използваните методи за проверка на изследователските въпроси. Данните на изследването са събрани на няколко етапа. По време на първия, предварителен етап е използвана фокус група с 9 изследвани лица от научна и бизнес среда с цел стесняване на фокуса на изследването. Вторият етап включва провеждане на *количествено изследване* посредством анкета: пилотно – сред 7 изследвани лица и същинско – сред 560 служители от организации в България. Въпросникът за *същинското изследване* включва четири секции. *Първата секция* е от три въпроса, с които се цели да се събере информация относно предпочитания модел на работа и дали той съвпада с действителния такъв, както и да се установи какъв е опитът на респондентите с дистанционната работа. *Втората секция* съдържа 4 групи въпроси, свързани с представянето, баланса „работа – личен живот“, гъвкавостта и автономността на служителите (общо 24). *Третата секция* включва 22 твърдения относно работата от разстояние (10 положителни и 12 негативни). *Четвъртата секция* се състои от осем въпроса, целящи да съберат информация за демографските характеристики на изследваните лица и характеристиките на организациите. По време на последния етап е проведено *качествено изследване* посредством интервюта със 7 мениджъри „Човешки ресурси“ и фокус група с трима мениджъри „Човешки ресурси“ и един оперативен директор. Твърденията, изследващи петте фактора, са подложени на факторен анализ с цел редуциране на броя на началните променливи и обособяване на факторни групи. Факторният анализ потвърждава наличието на пет фактора: представяне при работа от разстояние, представяне при работа от офис, баланс „работа – личен живот“, гъвкавост и автономност. Главата завършва с кратко обобщение.

Във *третата глава* са представени и анализирани данните от проведеното емпирично проучване. Първият параграф запознава с демографския профил на изследваните лица от анкетното проучване. Последователно са анализирани получените резултати, свързани с представянето, баланса „работа – личен живот“, гъвкавостта и автономността на служителите.

За проверката на първия изследователски въпрос „Дали работата от разстояние влияе върху представянето на служителите и по какъв начин?“ са използвани корелационен и дисперсионен анализ. Въз основа на емпиричните данни и направените анализи дисертантката стига до заключението, че служителите, които работят по-често от разстояние, оценяват по-високо своето представяне при работа от вкъщи. Отговорът на първия изследователски въпрос се дава от установената статистически значима положителна умерена връзка между дистанционната работа и представянето/производителността на служителите. Резултатът е в съответствие с изводи от други предишни проучвания и сред вероятните причини за него са възможността за по-добър фокус и по-малко разсейвания и наличието на подходящи условия за работа у дома като отделно работно пространство, удобен стол, добър интернет.

Използваните корелационен и дисперсионен анализ за данните за баланса между работата и личния живот позволяват да се направи заключение за втория изследователски въпрос, а именно, че дистанционната работа има положителен ефект върху баланса „работа – личен живот“ на служителите, като установената връзка е слаба към умерена. Авторката предполага, че вероятна водеща причина за този резултат е намаленото време за пътуване, което е в съответствие с мнението на 93% (n=508) от изследваните лица. Според 78% (n=423) от анкетираните спестеното време се инвестира в лични ангажименти (за семейството и близките или в любими занимания, дори в повече време за почивка или спорт). Данните от изследването разкриват също, че дистанционната работа би могла да доведе и до размиване на границите между професионалния и личния живот, което да доведе до нарушаване на баланса между тях. Усещането, че служителите са постоянно на работа и трябва да отговорят веднага на работни електронни писма или съобщения, е валидно за 39% (n=213) от изследваните лица. Важни предпоставки за успешното разграничаване между двете сфери са наличие на отделно работно пространство. При 25% (n=136) от респондентите липсват удобства за работа (удобен офис стол и др.), а 32% (n=177) не разполагат със свое отделно работно пространство. Други идентифицирани проблеми при работата от разстояние са свързани с мотивацията (22%, n=122) и със самодисциплината (24%, n=128).

Въз основа на корелационния и дисперсионния анализ за третия изследователски въпрос дисертантката прави извода, че дистанционната работа има положителен ефект върху гъвкавостта на служителите, като и при това измерение на работата се наблюдава статистически значима слаба към умерена положителна връзка. Вероятните причини за тези резултати са: възможността за самостоятелно планиране на деня; по-лесното осъществяване на дейности, които изискват физическо присъствие у дома в определено време (приемане на пратки, домакински задължения, физически упражнения); възможност за определяне на различно от стандартното работно време (по-късен старт и съответно край на деня) или за отработване на пропуснатото време при наличие на личен ангажимент през работния ден; възможност за работа у дома вместо да се взима болничен при заболяване или грижа за малко дете.

Резултатите от корелационния и дисперсионния анализ за четвъртия изследователски въпрос показват, че дистанционната работа има положителен ефект върху автономността на служителите, като установената връзка е много слаба. Авторката намира възможно обяснение за слабата зависимост в това, че автономността в по-голяма степен зависи от други фактори като заемана позиция в организацията или ниво на

опитност на конкретната позиция. В подкрепа на това предположение са установените слаби статистически значими различия в отговорите на мениджърите (Cramer's  $V = 0.194$ , Spearman = 0.193,  $p < 0.05$ ), които по-често са отговорили, че сами вземат важни решения за работата си. Данните позволяват да се направи и предположението, че служителите също са достатъчно овластени да взимат самостоятелно тези решения, тъй като повечето от анкетиранията са по-скоро или напълно съгласни с твърденията, съставляващи фактора „автономност“. Друго направено допускане е, че организационната култура и размерът на организацията могат да бъдат изследвани като фактори по отношение на автономията на служителите.

Главата продължава с анализ на данните за предпочитания модел на работа от служителите. Резултатите разкриват, че 57% ( $n=312$ ) от изследваните лица предпочитат да работят предимно или изцяло от разстояние, 33% ( $n=178$ ) – балансирано (и от офис, и от разстояние) и 10% ( $n=54$ ) – предимно или изцяло от офис. Наблюдава се голямо съответствие между предпочитанията на изследваните лица и действителния модел на работа: това е валидно за 49% ( $n=42$ ) от работещите в офис, 64% ( $n=103$ ) от работещите хибридно и 85% ( $n=254$ ) от работещите дистанционно. Установена е умерена статистически значима връзка между предпочитания модел на работа и действителния такъв (Cramer's  $V = 0.56$ , Spearman = 0.67,  $p < 0.05$ ). Все пак 51% ( $n=43$ ) от работещите в офис биха искали да имат по-голяма гъвкавост по отношение на работата от разстояние, както и 32% ( $n=52$ ) от тези, които работят хибридно.

Оценката на дистанционната работа на хората, които предпочитат да работят предимно или изцяло от офис (10%,  $n=54$ ), се свързва предимно с нейни недостатъци, а именно: невъзможност за поддържане и развиване на социални контакти (80%); поява на затруднения във взаимодействието между членовете на екипа (78%); поява на чувство на изолираност и самота (76%); наличие на проблем със самодисциплината и целенасоченото преследване на задачите (74%); липсата на свое отделно работно пространство (70%); намаляване на способността за мотивация за работа (70%); поява на технически проблеми (липса на лаптоп, принтер, интернет и др.) (65%); поява на усещане, че си постоянно на работа (63%); липсва на удобства за работа (удобен офис стол и др.) (63%). Все пак тази част от анкетиранията посочват и някои предимства на работата от вкъщи като пестенето на време (74%) и възможността за посвещаване на повече време на близките хора (56%). Хората, които предпочитат да работят предимно или изцяло от разстояние (57%,  $n=312$ ), не отчитат такива затруднения. Според тях при дистанционната работа те спестяват време (98%); успяват по-добре да се концентрират (заради по-тихата среда и липсата на прекъсвания) (95%); разходите им намаляват (за транспорт, паркинг, храна) (93%); могат да посветят повече време на близките си хора (87%); равнищата на стрес са по-ниски (77%); по-лесно адаптират работните задачи към собствените си нужди (71%); стават по-изобретателни (креативни) (66%); удовлетвореността от работата нараства (66%). По-голяма част от тях не изпитват затруднение да планират самостоятелно времето и задачите си (87%) и намират усещане за смисъл на работата (87%). Освен това те имат удобства за работа – например удобен офис стол и др. (84%), способността да се мотивират за работа не отслабва (85%), нямат проблем със самодисциплината и целенасоченото преследване на задачите (82%). Отговорите на изследваните лица, които предпочитат хибридният модел на работа, са по-балансираны: те усещат в по-умерена степен предимствата и недостатъците на този модел на работа, като в същото време поддържат и връзка с офис средата. Въз основа на получените резултати за предимствата и недостатъците на дистанционната работа от трите групи изследвани лица дисертантката стига до заключението, че психологическите и социалните нужди са от огромно значение за избор на модел на работа (офис, хибриден, дистанционен).

Данните от качествено проучване (интервюта и фокус група с представители на организациите, предимно от отдел „Човешки ресурси“) разкриват различни подходи за определяне на модела на работа след преминаване на пандемията от Ковид-19. Повечето компании предлагат хибриден модел, който включва задължително посещение на офиса поне няколко дни в седмицата, или се опитват доброволно да привлекат служителите си с различни инициативи. Промяната в модела на работа води и до промяна в офисните помещения, свързана с отделяне на повече пространства за социални активности и удвояване на средната квадратура на човек. Служителите реагират различно на тези промени, а предпочитанията им зависят от лични характеристики и професионални изисквания.

Интервютата и фокус групата в голяма степен потвърждават изводите за представянето, баланса „работа – личен живот“, гъвкавостта и автономността на служителите, направени въз основа на анкетното проучване. Мненията на мениджърите относно продуктивността са противоречиви, като се наблюдава спад след първоначалното увеличение по време на пандемията. Потвърдени са предположенията, че представянето на служителите може да се подобри, заради по-добър фокус в домашна среда, но с допълнение, че продуктивността зависи най-вече от личната отговорност на човека. Балансът между работа и личен живот се подобрява, особено за служителите с деца, но влиянието на семейната ситуация може да варира. Той е по-добър при дистанционната работа най-вече заради намаленото време за пътуване и възможността за съчетаване с лични ангажименти. Гъвкавостта в работното време и мястото на работа също се различават, а автономията е обект на противоречиви възгледи.

Данните от качествено изследване разкриват също, че при управлението на екипи в дистанционна работна среда акцентът трябва да пада върху информационната сигурност, поддържането на екипен дух и комуникацията. Инициативи като онлайн срещи и социални активности се прилагат, но международните екипи (най-вече) срещат затруднения в достъпността до мениджърите. Друго предизвикателство пред работодателите е българското законодателство, което изисква от тях да осигурят безопасни условия на труд при дистанционната работа. Въвеждането на нови служители и поддържането на социална динамика стават по-трудни, като организирането на събития за сплотяване се посочва като положителен метод за подобряване на екипната атмосфера при хибриден модел на работа.

В края на главата е направено обобщение, съдържащо отговор на осемте изследователски въпроса, както и дискусия върху предизвикателствата пред професионалистите, свързани с управлението на човешките ресурси на дигиталното работно място.

*Заклучението* съдържа обобщение на основните резултати от направеното проучване. Формулирани са препоръки към работодателите при избор на модел на работа, както и са посочени някои изследователски перспективи в проблематиката на дисертационния труд.

*Приложенията* съдържат въпросника за същинското количествено изследване, резултати от факторния анализ, резултатите за предимствата и недостатъците при работа от разстояние според изследваните лица, които предпочитат да работят балансирано, резултатите за предимствата и недостатъците при работа от разстояние за всички изследвани лица и въпросника за интервютата и фокус групата с представители на организации.

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

Дисертантката е посочила изчерпателно приносния характер на дисертационния труд по отношение на систематизирането на предимствата и недостатъците на

дистанционния модел на работа; осъществяването на собствено изследване на влиянието на дистанционната работа върху представянето, баланса между професионалния и личния живот, гъвкавостта и автономността на служителите; ефектите на дистанционната работа върху изследваните измерения на трудовата дейност и обогатяването на управленските подходи, свързани с ръководенето на хора при работа от разстояние. Приемам посочените приноси, макар да смятам, че те могат да бъдат формулирани по-кратко и ясно.

## **5. Оценка на публикациите по дисертационния труд**

По темата на дисертационния труд авторката е представила 3 публикации. Две от тях са на български език и една е на английски език. Публикациите представят значими резултати от дисертационния труд и са в подходящи издания. Покриват изискванията за успешно приключване на процедурата.

## **6. Оценка на автореферата**

Авторефератът е в обем 62 страници. Смятам, че той правилно отразява структурата и съдържанието на дисертационния труд и като такъв отговаря на изискванията.

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

Бележките ми носят по-скоро характера на препоръки към бъдещата работа на дисертантката и са, както следва:

1) Като пропуск в методологията отчитам липсата на описание на критериите за извадка на изследването и на начина на формирането ѝ. Силно препоръчвам на г-жа Пехливанска в бъдещата си изследователска работа да обърне нужното внимание на тази съществена част от изследователския процес.

2) Могат да се направят подобрения в посока на усилване на аналитико-критичния аспект на текста в третата глава. Авторката би могла в по-голяма степен да проблематизира получените резултати в контекста на управлението на хора и екипи при дистанционна работа, което несъмнено ще допринесе за по-доброто отразяване на темата на дисертационния труд в анализа на данните.

3) Като цяло дисертационния труд е написан на ясен и разбираем език. Същевременно в езиково отношение са възможни известни подобрения.

4) Препоръката ми към дисертантката е да публикува и други текстове, които да представят значими резултати от нейното изследване и които още не са намерили публичност. За предпочитане е публикациите да са в реферирани и индексирани издания в световноизвестни бази данни, което би допринесло за по-висока видимост на постигнатите научни резултати.

## **8. Заключение**

Представеният дисертационен труд е резултат от задълбочено проучване на влиянието на дистанционната работа върху представянето, баланса между професионалния и личния живот, гъвкавостта и автономността на служителите. Авторката е направила задълбочен преглед и анализ на релевантна литература върху избраната проблематика. Проведени са количествено и качествено изследване, получените данни са обработени, резултатите са обобщени и анализирани. Предвид значимите промени в модела на работа на организациите по време и след пандемията от

Ковид-19, изследваният проблем е безспорно актуален. Дисертантката показва добро познаване на теоретичните и практически проблеми и демонстрира коректност при позоваването на информационните източници. Получените резултати допринасят за разбирането на влиянието на дистанционната работа върху измерения на трудовата дейност на служителите. С дисертационният труд авторката показва, че е постигнала основната цел на докторантурата: да разшири научния си кръгзор, да повиши професионалната си подготовка и да усвои умения за самостоятелна изследователска работа.

Въз основа на изложените аргументи и независимо от направените бележки и препоръки, давам висока оценка на свършеното от дисертантката. Препоръчвам на уважаемото жури да присъди образователна и научна степен „доктор” на Райна Костадинова Пехливанска по професионално направление 3.7. Администрация и управление за дисертационния труд на тема „Управление на хора и екипи при дистанционна работа (във виртуална среда)“.

12 август 2024 г.

Рецензент:

(доц. д-р Иванка Михайлова)