



**СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“**

**СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ**

**РЕЦЕНЗИЯ**

от проф. д-р Лалка Борисова

Международно висше бизнес училище – Ботевград

Професионално направление 3.7. Администрация и управление, Научна специалност:

„Икономика и управление (по отрасли)“

Член на научно жури в конкурс за присъждане на образователна и научна степен

„доктор“, обявен от СУ „Св. Климент Охридски“

**Относно:** Дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ по професионално направление 3.7. Администрация и управление, Област 3. Социални, стопански и правни науки, ДП – Стопанско управление

**Автор на дисертационния труд: Силвия Николаева Тонева**

**Тема на дисертационния труд:**

**„Ролята на дуалното обучение за реализирането на политиките за управление на човешките ресурси в организацията“**

**Основание за представяне на Рецензията:** Участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд, съгласно Заповед № РД 38 – 614/28.10.2024 г. на Ректора на СУ „Св. Климент Охридски“ - София.

**1. Информация за дисертанта**

**Силвия Тонева** се е обучавала по докторска програма „Стопанско управление“, ПН 3.7. Администрация и управление“ в *редовна форма*.

Развитието на творческата биография на докторантката красноречиво показва концентрация на изследователската дейност в добре структурирано направление в сферата на човешките ресурси – дуалното обучение, като възможност за решаване на актуални проблеми в управлението им.

## **2. Обща характеристика на представения дисертационен труд**

Докторската дисертация е в обем от 234 страници (основен текст 190 страници, използвана литература, приложения), структурирани в две глави. **Считам**, че подобен научен труд трябва да бъде структуриран в три глави: теория; методология и практика; насоки и предложения.

**Първа глава (Дуалното обучение. Възможности за решаване на актуални проблеми в управлението на човешките ресурси)** има подчертан теоретичен характер. Докторантката прави анализ на литературните източници по темата и представя определения на водещи автори за основните дефиниции в системата на професионалното образование и обучение. Съдържанието е оформено в 13 параграфи и основни изводи по темата.

**В първи и втори параграф** се акцентира се върху основни дефиниции в системата на професионалното образование и обучение и теоретичните ориентири на обучението, базирано върху практиката. Изяснява се същността на термина “образование” (обучавам, научавам, възпитавам), цитира се Аристотел, като създател на най-последователната система от идеи за социалната същност на образованието. Докторантката правилно е отбелязала, че в образованието се обединяват **обучение и възпитание**, които да осигурят на личността готовност за изпълнение на социални и професионални роли.

От друга страна, **обучението** се определя като форма на преподаване и учене, чиято цел е постоянно изменение на човешкото поведение и способности и е в тясна връзка и зависимост с ученето и развитието, направена е съпоставка между “развитие” и “изменение”. Изясняват се понятията “дейност” и “съзнателност” и тяхната роля за формиране на личността на обучаемите и осмисляне на резултата от ученето.

Систематизирани са и условията за проявление на съзнателност. Обусловени са тълкованията на понятието "отношение" и връзката му с учебната дейност - насоченост към учебната дейност, учебна активност в реализирането ѝ, удовлетвореност от нея.

Докторантката надгражда съдържанието с анализ и обосноваване на понятията "способност" и "компетентност". Цитирани са определения на известни автори по темата, като се акцентира на професионалните умения и личностни характеристики. Двете понятия не бива да се разглеждат поотделно, тъй като компетентността се разглежда като съставена от компетенции ( $p_1 + p_2 \dots$ ), а те от своя страна като сбор от (знания + умения + способности).

Докторантката прави собствен извод, че понятието „компетентност” се дефинира като трайни черти и характеристики, които определят трудовото изпълнение и поддържа становището, че „професионалната компетентност е съвкупност от множество разнообразни характеристики, които подкрепят и осигуряват успешното представяне, тя е мотивационно обвързана и ситуационно обусловена”, което определям като **научен принос**.

Дефинирано е понятието “пригодност за заетост” като синоним на “квалификация“, но се откроява и разликата между тях, както и възможностите за професионална реализация – в зависимост от притежаваните компетенции. Този набор от личностни и професионални характеристики се допълва и от „личностен капитал“, като пакет от индивидуални характеристики, което според мен са компетенциите.

Докторантката прави анализ и на понятието “професия“ (като вид трудова дейност, която обикновено е източник на препитание и изисква определени знания, умения и способности (компетенции), които се осигуряват чрез обучение). Изяснява се и понятието „квалификация“ като способност на индивида да решава професионални проблеми с различна сложност.

**За слабост на работата считам**, че докторантката не дефинира ясно кое е мнение на водещи автори и кое е авторово определение, което да се приеме като научен принос? Например, определенията за “професия” и “квалификация” авторови ли са?

Докторантката фокусира изследването си върху теоретичните ориентири на обучението, които се основават на практиката и в подкрепа представя модел на Колб „Учене чрез преживяване“, като идеята е обучаемите да бъдат насърчавани да участват

във всички етапи от цикъла, вместо просто да разчитат на предпочитания от тях стил на учене. Според докторантката, ученето чрез преживяване насърчава активното участие, критичното мислене, творчеството, решаването на проблеми, сътрудничеството и комуникативните умения.

За ползата от съчетаване на учене и практика (придобиване на опит) са представени няколко модела на водещи автори по темата, като: Модел 4C-ID на Й. ван Мариенбор; моделът ARCS (attention – внимание, relevance – приложимост, confidence – увереност, satisfaction – удовлетвореност) на Дж. Келър за интегриране на мотивацията в дизайна на обучителния процес; моделът на Робърт Хайнич и Шарън Смалдино (A.S.S.U.R.E); Моделът „Backward Design”; модел за учене на Р. Гане.

С всички тези модели се подкрепя тезата, че в среда за учене, базирана на работа, хората участват в работни задачи и си сътрудничат с други, което води до ефективно усвояване на умения. Теорията за самонасочващо се обучение доказва, че хората поемат отговорност за собственото си обучение и активно търсят възможности за учене. При практическо обучение на работно място хората могат да идентифицират области, в които искат да развият уменията си и да търсят възможности за това.

**В трети параграф** (Нормативна регулация и държавна политика в изследваната област) обучението чрез работа (дуална система) докторантката разглежда разпоредбите на множество нормативни документи, посредством които се организира обучението, като прави **обоснован извод**, че нормативно процесът за организиране на дуалната система е добре уреден и указва реда за включване на всички заинтересовани страни в нея.

**В четвърти параграф** се прави анализ на дуалната форма на обучение в българската образователна система. Констатира се, че България има традиции в организирането на практическо обучение с цел придобиване на професионални компетентности от младите хора. Посочени са примери от български училища, където по разработени проекти за реформи в професионалното образование се създават учебно-тренировъчни фирми, в които учениците се учат да работят в реална бизнес среда (Националната финансово-стопанска гимназия, по българо-австрийски проект). Приведени са примери и за други форми на професионално образование в различни периоди (УПК, българо-германски център за професионално обучение, проект

ДОМИНО по българо-швейцарска програма за сътрудничество, подкрепа от МСП). Докторантката допълва анализа и с приетата през 2023 г. Национална стратегия за развитие на малките и средни предприятия (2021-2027 г.) където в раздел „Дигитализация и умения“ е заложена цел, която е формулирана по следния начин: Насърчаване на дуалното обучение (обучение чрез работа) по професии и специалности, свързани с дигиталните технологии и STEM (природните науки, технологиите, инженерството и математиката). Включват се ползите от обучението за планиране на кариерата на младите хора и първите им стъпки в професията..

На база на разгледаната и анализирана литература и проведените проучвания, докторантката анализира прилагането на дуалната система в редица европейски страни, като систематизира характерните особености за всяка страна, което **считам за научен принос**. Смятам обаче, че на този анализ мястото му е в отделна глава, параграф „Добри практики“, а не в Първа глава. Отличени са и характеристиките на дуалното обучение в страни, извън ЕС, но с близка до нашата образователна система.

Докторант Силвия Тонева прави **обобщен анализ**, като според нея сравнителният преглед на практиките на дуалната система у нас и в чужбина доказва, че системата за дуално обучение предлага най-ефективния формат за усвояване на професия, предоставяйки на обучаемите възможност за развиване на практически умения и компетентности, а обучението, базирано върху практиката, е най-ефективния начин за развитие на професионални компетентности. По този начин, докторантката отстоява твърдението, че голяма степен идентифицираните разнородни модели на дуално обучение насърчават изграждането на човешки капитал, полезен както за бизнеса, така и за обществото. Потвърждава се тезата за ролята на практическото обучение за пълноценно усвояване на дадена професия, което **считам за научен принос и заслуга на докторантката**.

В дисертационното изследване от 7-ми до 13-ти параграф се разглеждат въпроси, свързани с политиките по УЧР, като се анализира Системата за управление на човешките ресурси (ЧР) по отделни политики: политика за планиране на потребността и проектиране на длъжностите; политика за набиране и подбор на персонал; политика за ориентиране и адаптиране на новоназначени служители; политика за възнагражденията и социалните придобивки; политика за обучение и кариерно развитие

и политика за оценяване на трудовото изпълнение. Докторантката привежда примери от различни системи и модели по УЧР, прави анализ на техните характеристики и обосновава прилагането в дисертационното изследване на теорията на Лейзиър, един от водещите икономисти в областта на икономиката на труда.

В резултата на анализа и теоретичните постановки на водещи автори по политиките за УЧР, докторантката прави основни изводи за връзката между индикаторите за ефективност на политиките за УЧР и дуалното обучение, като доказва тази връзка с набор от индикатори за ефективно изпълнение на целите на политиката, което **приемам за научен принос**, което според мен трябваше да бъде в Трета глава.

Онагледен е пътят и етапите на провеждане на емпиричното изследване във Втора глава.

**Във Втора глава (Представяне и анализ на резултатите от проведеното изследване)** докторантката описва методиката на изследването, информационните източници и резултатите от собствено емпирично изследване.

Изследването включва:

- Разкриване на ключовите моменти от прилагането на дуалния модел чрез първоначални структурирани интервюта с експерти в областта;
- Очертаване на първична структура на въпросник и надграждането му в две последователни анкетни проучвания;
- Обсъждане на специфичните особености на дуалното обучение и връзката му с конкретни политики за УЧР в две фокус-групи с различни участници.

Докторантката обосновава необходимостта от предложения системен подход при анализа, като акцент на изследването е концепцията за развиването на пригодност за заетост у включените в практическо обучение лица и възможността за използването му като допълнителен канал за подбор на персонал.

Емпиричното проучване е изградено на базата на следната последователност:

- Разкриване на основните характеристики на изследвания обект;
- Очертаване на ролята на дуалното обучение за реализиране на политиките по УЧР в организацията;

- Излагане на специфичните за България особености на прилагане на дуалната форма, както и областите, в които могат да се търсят подобрения.

Данните за емпиричното проучване са осигурени чрез:

- Структурирано интервю с експерти по дуално обучение;
- Пилотно проучване с представители на целева група експерти;
- Анкетно проучване с целева група експерти по управление на човешки ресурси;

Резултатите от проучването са анализирани и онагледени графично, като на основата на статистическите данни се установява, че броят на обучаемите ученици нараства за периода 2020 – 2023 година.

За доказване на ползата от дуалното обучение, с помощта на въпросник са проверени предимствата и слабите страни при реализиране на дуалното обучение сред 55-ма респонденти от обучителни институции, консултантски компании и представители на бизнеса, запознати или участвали в дуално обучение – в информационни кампании или като партньор. Повече от половината на първо място поставят ползата от развитие на практически умения у обучаемите, а като недостатък – ангажирането на работодателите да участват в партньорство, което се обяснява с факта, че предпочитат да използват готов продукт. Като недостатък се посочват и недостатъчно добрият имидж на ПОО и липсата на съответствие между учебните програми и изискванията на бизнеса. Докторантката прави обоснован извод, че тези недостатъци касаят цялата система за ПОО в България, макар че в последните години се правят редица информационни кампании за популяризиране на ПОО, факт е, че то не е предпочитан избор за учениците.

Анализирани са и предложенията за дуалното обучение, направени от респондентите в отговор на открити въпроси.

Докторантката прави проучване и след 104-ма работодатели, участващи като партньори в обучението, които дават отговор на 26 въпроса, обособени в няколко направления: предимства и недостатъци на дуалното обучение; качества на младежите; профил на респондентите и мерки за подобряване на обучението. Отговорите са анализирани, направени са съответните изводи, потвърдени са формулираните задачи, доказана е изследователската теза.

Направен е сравнителен анализ на добри практики, систематизирани са изводи от проведени фокус-групи за връзката дуално обучение – политики по УЧР с експерти и обучаеми в дуална форма. Обобщени са направените предложения от експертите - да се въведат механизми и стимули за работодателите от малък и среден бизнес; участие на бизнеса при определянето на специалностите, по които да се изготвя план-приемът за дуално обучение на регионално ниво; да се предвиди методическа подкрепа за по-малки фирми, които нямат капацитет.

Обучаемите предлагат да се отчита възрастта на ученика при избора на наставник; да се предложат по атрактивни финансови стимули за обучаемите лица и за техните ментори; да се предложи професионална диагностика и кариерно ориентиране на кандидатите за включване в дуална форма на обучение с цел правилно насочване към усвояване на подходяща професия.

В резултат на данните от проучванията, **докторантката предлага** възможности за засилване на връзката политики за УЧР и дуално обучение чрез подобрена ефективност на дуалната система чрез два модела: Модел на механизъм за определяне на подходящи за дуална форма на обучение длъжности в организацията и Модел за анализ и оценка на пригодността за заетост на обучените в дуална система лица, които **приемам за научен принос** и обогатяване на литературата по УЧР. **Считам**, че във втория модел термините „умения и способности“, може да се замени с компетенции.

Тук беше мястото да се направят систематизирани изводи и препоръки за отстраняване на слабостите при прилагане на дуалното обучение, маркирани от респондентите.

**Заглавието** е ясно формулирано и е в тясна връзка с докторската теза, предмета, целта, задачите и структурата на изследването. Целта, задачите и предметът на изследването са коректно формулирани, а обектът - моделът на дуално обучение в България с неговите елементи (нормативна база, бизнес, образователни институции и обучаеми и техните наставници в компаниите), е сполучливо избран. **Темата** на дисертацията е по проблем, който е актуален и значим от управленска и икономическа гледна точка, а изложението в нея не отговаря напълно на необходимите методологически и методически изисквания, свързани с написването на подобен труд –



**считам за пропуск** липсата на 3-та глава, която да съдържа изводи и препоръки, добри практики. Използваната литература е цитирана коректно, а емпиричният материал е поднесен със съответните пояснения за характера и надеждността на съответните методи на изследване и използваните източници на информация.

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

Приемам приносните моменти в дисертационното изследване.

Научните и научно-приложните резултати в дисертационния труд обогатяват методическите подходи и разкриват нови факти в областта на съвременните измерения на темата за възможностите за реализиране на политики за управление на човешките ресурси в организацията чрез прилагане на дуалната система. Приложението на тези постижения може да подобри управленската практика в страната по отношение на политиките по УЧР, постигане на стабилизиране на процесите при обучение в дуална форма, последващо наемане и заетост на персонала, което ще повиши компетенциите им и мотивацията за кариерно развитие, което ще повиши ефективността на процесите в организацията. В резултат на теоретичния преглед на литературата и резултатите от емпиричното изследване докторантката е предложила иновативни модели за обвързване на двете страни – ДО и УЧР, които имат различни приложения.

Посочените научни и научно-приложни постижения в дисертацията са лично дело на докторантката. Справката за приносите правилно представя научните постижения в дисертацията.

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

Докторантката има необходимите публикации по дисертацията – самостоятелни статии и доклади и в съавторство, с което покрива минималните изисквания.

### **5. Оценка на Автореферата**

Трябва да отбележа, че докторантката коректно представя съдържанието на дисертацията в предложения Автореферат. Справката за приносите правилно представя научните постижения в дисертацията.

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

Като член на журито по конкурса за образователна и научна степен „доктор“ **считам за пропуск** липсата на 3-та глава, вече го обясних в текста. Констатирах някои неточности, които не намаляват качествата на дисертационното изследване, по-точно са препоръки, правописни правила:

1. Комбинацията от знания, умения, способности формира компетенциите на личността;
2. При изписване на периоди, членуват се само арабски цифри (1-ви, 2-ри 20-ти век), не римски (I, II, ...XX век), стр. 22;
3. При изброяване – накрая се поставя знак (;), не точка, това не е изречение;
4. Накрая на заглавия точка не се поставя (напр. Първа глава. Дуалното обучение. Възможности за решаване на актуални проблеми в управлението на човешките ресурси, стр. 15);
5. Считам, че по-ясно трябва да бъдат заявени авторските приноси и определения в текста, вече съм го отбелязала като слабост на работата.

Нямам бележки по изследователската дейност на докторантката. Доброто познаване на теорията и практиката на системата за дуално обучение и УЧР, е добра основа за надграждане на изследванията в тази посока.

## **7. Заключение**

В заключение може да се каже, че дисертацията е цялостно, добросъвестно научно изследване в актуална и значима научна област, съдържа научни приноси в областта на дуалното обучение и УЧР в една организация, обосновани са ползите от него, представени са собствени Модели, апробиран практически, чрез проведено емпирично проучване. Докторантката познава достатъчно добре основната литература по темата, може ясно да формулира изследователски проблеми, да анализира, систематизира и да осмисля класическите и новите теории и концепции, да конструира изследователски апарат, да провежда емпирично изследване, да прави аргументирани изводи.

Това ми дава основание за положително заключение, че дисертационният труд **съответства** на изискванията на ЗРАСРБ, поради което с **пълна убеденост предлагам**

на уважаемото жури да гласува за присъждането на **Силвия Тонева** образователната и научна степен **“доктор”**.

София, 18 ноември 2024 г.

ПОДПИС:  .....

(проф. д-р Лалка Борисова)