

РЕЦЕНЗИЯ

върху: дисертационния труд на тема „Културни различия и развитие на човешкия капитал в транснационални компании“,

представен от докторант: Мартин Атанасов Зафиров, докторант на самостоятелна подготовка, кандидатстващ за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ по професионално направление 3.7. Администрация и управление, научна специалност „Социално управление“

с научен ръководител: доц. д-р Димитър Панайотов

рецензент: проф. д-р Боян Любомиров Дуранкев, Висше училище по застраховане и финанси, професионално направление 3.8 „Икономика“, научна специалност „Планиране“ 05.02.17 и научна специалност „Маркетинг“ 05.02.26

Основание за представяне на рецензията: заповед № 3-РК-128 от 24.03.2021 г. на Ректора на Нов български университет за участие в състава на научно жури, както и решение на научното жури от 31.03.2021 г., с което съм задължен да представя рецензия.

Ще споделя че съм *частично облекчен при написването на рецензия* от обстоятелството че бях вътрешен рецензент на проекта на дисертация, така че съм наясно за извършените доработки и подобрения.

В изпълнение на задълженията ми представям следните констатации и заключения, като се старая в основни линии да спазвам препоръчителната структура за становище.

1 Информация за докторанта

Мартин Атанасов Зафиров е дипломиран *бакалавър* със специализация „Управление на Качеството“ в Технически Университет – София (2000–2004 г.). След това получава степен *магистър* със специализация „Софтуерни Технологии в Интернет“ в Нов Български Университет - София (2005– 2007 г.).

Владее английски, полски, руски език на високо ниво; *ползва* също така италиански и френски езици.

Има *повече от 20 години опит* в различни индустрии и култури в Персийския Залив и в България, а в момента заема длъжността старши анализатор по ИТ стратегии и качество във Държавната Нефтена Компания на Абу Даби (Abu Dhabi National Oil Company - ADNOC) в гр. Абу Даби, Обединени Арабски Емирства където отговаря за бизнес-ориентирани стратегии за развитие на персонала в отдела по информационни

технологии. Преди това е бил регионален мениджър по качеството в „Ауди Фолксваген среден и близък изток“ (Audi Volkswagen Middle East), която е базирана в Дубай, ОАЕ и е дъщерно дружество на Audi AG Германия от концерна Volkswagen AG.

Като консултант по стратегически мениджмънт в Дубайския офис на Audi AG Германия, е работил с генералните дистрибутори на Ауди и Фолксваген във всички държави на Персийския залив. Отговорностите му са се състояли в осигуряването на отлично следпродажбено сервизно обслужване в дилърската мрежа на компанията, ръководене на регионалните подразделения, както и осигуряването на подобрение в представянето на човешките ресурси във всичките сервизни центрове. Извършвал е надзор върху развитието на човешкия капитал и дейността на системата за управление на качеството, като е провеждал обучения с цел повишаване на удовлетворението и лоялността на клиентите и постигане на възможности за повторен бизнес с клиенти.

Правителството на Дубай му е гласувало доверие да бъде оценител за престижната „Дубайска награда за качество (Модел EFQM)“. Положените от него усилия са били възнаградени с *наградата за бизнес „Мохамед Бин Рашид Ал Мактум“ на Дубайската търговско-индустриална камара*, която е голямо признание за отлично представяне в бизнеса.

В допълнение на професионалната му квалификация трябва да се посочи че *притежава повече от 20 сертификата*, сред които: сертификат за професионално управление на проекти (PMP), сертификат за анализатор на бизнес софтуер (CSBA), сертификат за ръководител на одити и сертификат за професионални познания по SCRUM, както и специализации в САЩ, Европа, Азия и Австралия.

Всички тези факти свидетелстват за една *солидна, авторитетна и компетентна кариера в съвременния бизнес*, при това – *в мултикултурна среда*, което е създавало значими практически и теоретични натрупвания, анализи и обобщения, позволяващи смело и отговорно да се пристъпи към написването на дисертация точно в тази академична сфера. Именно тези негови качества са позволили да се представя убедително като докторант на самостоятелна подготовка в докторантска програма „Администрация и управление“, професионално направление: 3.7 Администрация и управление.

2 Обща характеристика на представения дисертационен труд

Заглавието на дисертацията – „Културни различия и развитие на човешкия капитал в транснационални компании“ напълно отговоря на съдържанието.

Същевременно намирам това заглавие за изключително актуално, оригинално и новаторско.

Дисертационният труд е с *обем* от 325 страници, от които 273 страници основен текст. Библиографията съдържа 164 източника, от които - 164 литературни източници (59 на български език и 98 на чужд език) и 7 интернет източника.

Структурата е композирана по класически начин: въведение, три глави, заключение, списък с цитирана литература.

Обект на изследване е човешкият капитал и процесите на трансформация в човешки капитал за транснационалните компании в държавите от Персийския залив.

Предмет на изследването е управлението на човешкия капитал в транснационални компании, промяната в подходите, управленските стратегии и политики, отчитайки спецификата на съществуващите културни различия и тяхното влияние върху развитието на човешкия капитал, уменията, компетенциите и лидерството.

Целта на дисертацията е да се докаже съществуването и необходимостта от отчитане на културните различия в човешкия капитал на транснационалните компании и прилагането на адекватни модели за неговото управление.

На тази основа правилно са формулирани и *изследователските задачи*, и *ограниченията* (рамките) на самото изследване, като в някои случаи се осъществява сравнителен анализ между държавите от Персийския залив и България.

Напълно одобрявам използването както на интердисциплинарен анализ и синтез, така и на *системния подход* като базов за самото изследване. Именно чрез тях е възможно да се обхване цялата палитра от сложни взаимоотношения в транснационалните организации, всичките *еднакво* функциониращи на база печалба, но действащи в *различна* културна среда (и политическа, и нормативно-регулационна, и идейна, и морална, и т.н.) в условията на „реална глобализация“ (на някои места силно отклоняваща се от варианта на неолибералната идеология за „пълна глобализация“). Още тук ще подчертая че докторантът не се е увлякъл в модния социално-икономически романтизъм за „хармонията на различните култури“ и еднаквия подход към „човешкия капитал“ в различните страни (а идеализирането на този „капитал“ проспива факта, че в повечето случаи на заетите лица се гледа именно като на евтин ресурс, използван експлоататорски).

Именно чрез прилагането на системния подход е формулирана точно *основната хипотеза* в дисертационния труд: че човешкият капитал се явява основа за развитието на

транснационалните компании, поради което е необходимо изучаването на съществуващите културни различия и съобразяване на процеса по управление на човешкия капитал с тези обективно съществуващи различия. Допълнително са изведени седем работни хипотези, които конкретизират основната хипотеза.

Структурата на дисертацията е изградена в класическите три части.

Първа глава е озаглавена „Човешкият капитал в транснационалните компании – концепции, понятия и изследователски релации“. Както и може да се очаква, в началото докторантът диференцира същността на понятията „човешки ресурс“, „човешки фактор“ и „човешки капитал“, като на тази база е очертана червената разделителна линия между тях. Правилно е показана еволюцията на понятията както в теорията, така и в управленската практика. Намирам за много продуктивен подходът, при който се изследва преходът от „човешки ресурси“ към „човешки фактори“ за успешното развитие и функциониране на дадена фирмена икономическа система.

В тази част е направен опит да се формулира *дефиниция за човешкия капитал*, която гласи: „Човешкият капитал се характеризира като нематериален актив за организациите, който представлява съвкупност от знанията, уменията, опита, обучението и квалификацията на индивидите в една организация. Характерно за него е постоянната и нарастваща необходимост от осъществяване на инвестиции, дейности и мероприятия за неговото възобновяване, както и количествено и качествено обогатяване. В замяна на направените инвестиции (финансови и времеви) човешкият капитал функционира с по-висока производителност, която рефлектира и върху благосъстоянието (печалбата) на организацията“. В основни линии приемам като сравнително точна тази дефиниция, като частично ще я коментирам чрез въпрос.

По-нататък се доказва че постигането на ефективно управление на човешкия фактор във всяка компания е свързано с отчитане на специфичните особености на наемната работна сила, включително чрез отчитане на *културните различия*. Именно в тази обстановка на дневен ред се развива въпросът за ефективното управление на транснационалните компании. Прави много добро впечатление фактът, че са разгледани задълбочено *традиционните и модерните модели за управление*, приложени и апробирани в условията на културните различия за транснационални компании.

За особено ценна намирам тази част от първата глава, в която точно са оценени *културните различия на човешкия капитал (ресурс) в транснационалните компании*, включително и във връзка с различията в *националните култури*. За мен – като рецензент – това е допълнителен принос в дисертацията. Той е позволил по-нататък по оригинален

начин да се разгледат въпросите на моралното лидерство и *кроскултурната бизнес етика*, на „културната“ интелигентност и етическата компетентност.

Втора глава е озаглавена „*Теоретико-приложна рамка на научното изследване*“. Тя включва четири параграфа. В самото начало е извършен детайлен анализ на вече осъществените изследвания на управлението на човешкия капитал в организации от транснационален тип. Чрез тази изследвания се е стигнало до създаването на специфична сфера на научно изследване на явлениято „*глобално лидерство*“.

По логичен начин се стига до преглед на утвърдените методи и подходи, чрез които се изследва процеса на управление на човешкия капитал през призмата на *кроскултурния мениджмънт в рамките на транснационалните компании*. Намирам и тази част от втора глава като особено задълбочена и в теоретичен, и в практически аспект. Няма да посочвам многото добри анализи и синтези, които докторантът прави тук, но ще отбележа че ги приемам без забележки. Те са ценни и на високо научно ниво.

И както се и очакваше, във финала на тази глава на дисертационния труд се представят *методологията и методите на научното изследване*. Приемам избраните подходи и методи на изследване като точно формулирани и правилно структурирани. Изследвано е това, което е било възможно; самите *въпросници* са подборни и задълбочени. Едните са предназначени за ръководния състав на компаниите (63 въпроси), другите – за служителите (22 въпроси). По точен начин резултатите са обработени с SPSS. И не само това, въпросниците са гарнирани по-късно с дълбочинни интервюта, които оформят картината на *кроскултурния мениджмънт в транснационалните корпорации от Персийския залив*.

Трета глава е озаглавена „*Апробация на изследователския модел*“ и като обем е най-значителната (с. 151-274). Но не само обемът е най-голям; бих добавил че *интерпретацията на резултатите от изследването илюстрират най-високо ниво на академичен професионализъм*, така необходим при сложни и новаторски академични изследвания. Към добрите качества на дисертацията ще добавя и безупречната статистическа обработка на данните, и красивото оформление на графиките и диаграмите, и научният език, който е използван (включително с модерни термини). Някои от работните хипотези са потвърдени напълно, други – само частично, малка част остават под известно съмнение¹.

¹ Например, „Корпоративната култура в транснационалните компании от Персийския залив дава възможност на служителите да осъществяват комуникация с висшето ръководство в организациите.“ Но комуникацията и „отдолу нагоре“, и „отгоре надолу“ може да е безпроблемна, но може и да е с резерви

Ще добавя и една допълнителна полза от дисертационното изследване, а именно резултатите от осъществен *сравнителен анализ на културната среда между България и държавите от Персийския залив*, чрез които се доказва че съществуват прилики между българската културна среда и тази в държавите от арабския свят, но и че са налице сериозни местни специфики, които оказват въздействие върху бизнес средата, както преки, така и косвени.

Ценни са и *десетте обобщения под формата на изводи*, представени в края на третата глава.

В *заключението* са изложени основните постулати от дисертацията, както и бъдещите научни търсения, които са възможни в това направление.

Към всичко положително бих добавил и *отличната връзка между отделните три части*. Те не стоят една след друга, а са свързани в ясна логическа последователност чрез личното отношение на докторанта. Езикът е динамичен, ясен и научен, като докторантът използва понятия от различни науки. Артикулацията с различните термини е в повечето случаи коректна. Добросъвестно е изследвана наша и чужда научна литература. Като количество и качество ползваната литература е напълно достатъчна.

3 Оценка на научните и приложните приноси

Търсените *приноси* ги синтезирам до седем по причината, че няма издигната китайска стена между теоретични приноси (научни приноси) и приноси за практиката (практико-приложни приноси):

1. Извършено е *задълбочено проучване на специализираната научна литература, като са оценени и обобщени теоретичните постановки, свързани със спецификите на транснационалните корпорации, еволюцията в мисленето по отношение релацията: „човешки ресурси - човешки капитал“ и различните концепции за тяхното развитие и управление; изследвани са и теоретичните основи на кроскултурните различия, които – при правилно отразяване и управление – се превръщат в значимо конкурентно предимство при функционирането на тези корпорации.*
2. Приложени са *интердисциплинарни подходи за анализ, проучване и дефиниране на изследваните явления, като най-широка методология за*

от гледна точка на достоверността, особено при корпоративна култура, която се характеризира с дистанция от властта.

извеждане на показатели, компоненти и характеристики на човешкия капитал и културните различия, както и обосноваване, адекватен модел за тяхното управление и приложение, включени в теоретичната рамка на изследването.

3. Чрез самостоятелна оценка на различни методологически и методически изследователски инструменти е избрана адекватна информационна и методологична база на изследването, както и съответстващата ѝ адаптирана методика. Разработена е авторска методика и изследователски инструментариум, съчетаващи количествените и качествените методи на принципа на триангулацията - комбинация от различни методи (въпросници 1 и 2, експертно интервю), но и предлагащи материали, критерии или параметри за оценка на дейности („Карта на културната интелигентност“) – директно констатиращи нагласи, налични умения или проявени качества при обстоятелства, близки до реалните условия на проучваните транснационални компании от Персийския залив.
4. Подбран и приложен е инструментариум, който може да играе ролята на матрица за когнитивен мениджмънт, при който се осъществява процес на съвместно възприемане и компромис между трите форми на културно обусловено знание: общо-специфично-кроскултурна технология, даващи насоки и за постоянно развиващата се HR функция, „архитектурата“ на учене, интегралните познания и специфичните умения, необходими за управлението на човешкия капитал и културните различия в транснационалните компании.
5. Разработени са и са предложени препоръки за възможни управленски стратегии и политики, които да се използват в транснационалните корпорации от Персийския залив с цел преодоляване на част от доказаните проблеми.
6. Допълнително са осъществени сравнителни кроскултурни анализи, които посочват сходства и различия (на базата на проучването, авторското наблюдение и направените констатации), и които не са изследвани досега, като е оценено тяхното влияние върху поведението и развитието на човешкия капитал на основа на сегашните използвани практики в проучваните корпорации.

7. Изведени са конкретни насоки за усъвършенстване на управлението на човешкия капитал, съобразени със спецификата на културни различия в транснационални компании в изследвания регион. Тези препоръки са насочени към промяна в отношението на компаниите към краткосрочните резултати; засилване на комуникация в компаниите; адекватно възприемане на ролята на „управленеца“; възприемането и спазването на неписаните правила.

Чрез този синтез на приносите си позволявам по същество да потвърдя търсените от докторанта приноси.

4 Оценка на публикациите по дисертацията

Количеството на публикациите е над два пъти повече от нормативно утвърденото – 7 броя, осъществени през периода 2017-2020 г. Всичките са лично дело на докторанта, чрез които той представя и проверява различни части на дисертационното изследване. Две от тях са в чужбина; останалите също са публикации в авторитетни издания или научни конференции.

5 Оценка на автореферата

Авторефератът точно отразява много точно всички аспекти на дисертационния труд.

6 Критични бележки, препоръки и въпроси

Не крия че съм силно впечатлен както от *ширината на обхват на теорията и практиката на межкултурните различия* и конкретно – на развитието на човешкия капитал в транснационални компании, така и от *дълбочината на разсъжденията*, а също и от *изтънченото (фино) представяне на собственото мнение* по различните въпроси.

Нямам конкретни забележки и препоръки, които да променят *изцяло положителното ми мнение за дисертационния труд*. В случая си позволявам да *размишлявам (чрез въпроси)* по някои от данните и фактите, които евентуално биха подобрили бъдещите изследвания на докторанта:

1. Записано е че „човешкият капитал се характеризира като нематериален актив за организациите, който представлява съвкупност от знанията, уменията, опита, обучението и квалификацията на индивидите в една организация.“ Но ако действително човешкият капитал е нематериален *актив* за конкретната

организация (транснационалната компания), то той същевременно е финансов *пасив* от гледна точка на собственика на капитала при първичното разпределение на добавената стойност (заплати – печалби). Именно това е основната причина, предполагам, вътрешнонационалните и транснационалните компании да лобират и утвърждават практиката „печалбите са си наши и не ти пипайте, но разходите за образование и здравеопазване на работната сила да поеме обществото“. Това не означава ли че организациите, функциониращи на база печалба, *на теория* гледат на работната сила като на „човешки капитал“, но *на практика* прехвърлят разходите и инвестициите за развитие на хората върху обществото, интересувайки се основно от „благосъстоянието (печалбата) на организацията“?

2. На доста места се споменава за *западната парадигма, западната перспектива, западните икономики и т.н.* като елементи на „добрите практики“ (въпреки че на места се оценява положително *незападният* стил на културно взаимодействие). Все пак, дали Западът е моделът за социално-икономическото развитие на организациите по света?!

Отново подчертавам че *това не са въпроси, на които държа точно на защитата да се дават отговори, а си заслужава по тях да се мисли в перспектива.*

Заклучение

Дисертационният труд отговаря на високите изисквания за съчетаване на теория, практически изследвания и произтичащи от това изводи. Той съдържа научни, научно-приложни и приложни резултати, които представляват оригинален принос и отговарят на изискванията на Закона за развитие на академичния състав в Република България (ЗРАСРБ) и Правилника за прилагане на ЗРАСРБ в Нов български университет. Дисертационният труд показва, че докторантът Мартин Атанасов Зафиров притежава във висока степен академични познания и професионални умения, като демонстрира качества и способности за самостоятелно провеждане на научни изследвания.

Поради гореизложеното, давам своята *положителна оценка* за проведеното академично изследване, представено от рецензираните по-горе дисертационен труд, автореферат, постигнати резултати и търсени приноси, и преценявам че дисертацията е достатъчно качествена и полезна, за да бъде придобита образователна и научна степен „доктор“ по професионално направление 3.7. Администрация и управление, научна

специалност „Социално управление“ от Мартин Атанасов Зафиров.

Дисертационният труд прави чест както на докторанта, така и на научния ръководител и обучаващата катедра, а също и на Нов български университет като цяло. Със сигурност той ще бъде полезен за студентите, преподавателите и изследователите, обучавани или преподаващи в областта на социалното управление, а също и на ръководствата на националните и транснационалните компании.

Ще си позволя да препоръчам на г-н Мартин Зафиров да продължи своята академична кариера.

На последното заседание на Научното жури ще гласувам безкомпромисно с „Да“!

25 април 2021 г.

Рецензент:



(проф. д-р Боян Любомиров Дуранкев)