

## **Рецензия**

на дисертационен труд на докторант **Снежана Михайлова Колева**  
на тема „**Моделиране на процесите по набиране и подбор на персонал в**  
**организацията**“  
за придобиване на образователна и научна степен „доктор“ по научна специалност

**05.02.18 Икономика и управление (по отрасли)**

Професионално направление

**3.8. Икономика (Икономика и управление)**

**Рецензент: доц. инж. д-р по икономика Димитър Тенчев**

Настоящата рецензия е изготвен в качеството ми на рецензент на Снежана Колева относно работата ѝ като докторант и върху представена от нея дисертация на тема „Моделиране на процесите по набиране и подбор на персонал в организацията“ със заповед на Ректора на ХТМУ София № Р-ОХ-58 /12.02.2013

### **I Обща оценка на дисертационния труд.**

#### **1. Актуалност на темата**

В съвременния свят адекватното развитие на фирмите и тяхното управление с оглед постигане на организационните цели е в силна зависимост от качеството и компетенциите на работната сила. Оптималният подбор на кадрите и техният брой е от изключително важно значение за успешното представяне на организациите. Както е известно не би могло да има удовлетворени клиенти и потребители, ако служителите и работниците във фирмата не са удовлетворени. В този смисъл обективното набиране и подбор на подходящият персонал и постоянна и важна задача за организационното развитие и просперитет на фирмите.

В този смисъл избраната тематика е актуална и нейното изследване и развитие е напълно адекватно.

#### **2. Цели и задачи на изследването**

**Тезата** на дисертационната разработка е че, усъвършенстването на процесите на набиране и подбор на персонал може да бъде осъществено чрез разработване на математически модел и приложението му в организацията.

**Целта** на дисертационния труд е да се предложи методика и алгоритъм за внедряване на процесите по набиране и подбор на персонал в организацията. Да се разработи математически модел за оценяване на кандидатите за работа чрез въвеждане на цифрови оценки и класификация на различните компетенции, които

трябва да притежават кандидатите за по-точна и адекватна преценка на качествата им.

**Задачи** за постигане на дефинираната цел:

Да се проучат литературни източници с цел дефинирането на понятията оценяване и анализ на труда, планиране и прогнозиране на персонала и набиране на кандидати, като дейности свързани и взаимно обусловени с подбора на необходимата работна сила в организацията.

Да се проучат и анализират съществуващите и прилаганите в практиката методи, модели и техники, които се прилагат при набирането на кандидати както и тези за подбор на необходимия за организацията персонал.

Да се разработи методика и алгоритъм за внедряването ѝ за набиране и подбор на персонал в организацията. Да се предложи математически модел за адекватна и точна оценка на качествата на кандидатите за съответните работни позиции в организацията.

Да се имплементира разработената методика и математически модел за набиране и подбор на персонал в организацията в реални условия, с цел да се оцени ефективността им в практиката.

### **3. Обект на изследването**

Обект на изследването е процесът на набор и подбор на персонал и частност кандидатите за работа и оценката на притежаваните от тях квалификация, знания, професионални умения, опит и лични качества, предлагани като работна сила на пазара на труда в бизнес организацията.

**Предмет на изследване** са процесите на набиране и оценяване на кандидатите за свободни работни позиции с цел усъвършенстване и повишаване на точността на подбора на персонал в организацията.

**4. Методите**, които са използвани при разработване на дисертационния труд са:

- ✓ методи за набиране и анализиране на информацията:
  - преглед на литературни източници;
  - наблюдение на практическата реализация;
  - комуникации с български организации по изследваната тема;
- ✓ методи за събиране на емпирична информация:
  - методът на интервюирането с отворени и затворени въпроси;
  - документален метод, използван при набиране и подбор на персонал чрез създаване на въпросници за кандидатите;

- метод на регистрация на данните, гарантираща достоверността на събраната първична информация както от кандидатите за работа в съответната организация, така и от бивши работодатели и колеги;
- ✓ системен подход;
- ✓ сравнителен подход
- ✓ математически методи:
  - методи за матричното смятане;
  - методите на комбинаториката;
  - математическо моделиране;
- ✓ графично и таблично представяне на данни, свързани с подбора.

## **5. Структура на дисертационния труд.**

Структурата на дисертационния труд включва увод, четири глави, заключение, справка на приносите, публикации по дисертационния труд, приложения и литература. Той е в обем 155 страници, от които 134 страници основен текст, 7 приложения, 13 фигури и 4 таблици. Списъкът на литературните източници съдържа 158 публикации, измежду които учебници, монографии и статии, от които 79 източника на български език, 7 източника на руски език, 57 източника на английски език и 15 електронни публикации..

Глава първа е посветена на теоретичните аспекти на процеса на набор и подбор на персонала за организацията. Засегнати са акцентите на оценяване на квалификацията, компетентностния профил, уменията и знанията на кандидатите в контекста на анализа на трудовия процес, планирането на персонала и последващите стъпки.

Обстойно е разгледан процеса на планиране и прогнозиране на потребността от персонал, като са коментирани прилаганите техники. Той, както е известно е основополагащ елемент от целия процес на управление на персонала, защото обхваща както числеността на хората, така и необходимите умения и знания, които е необходимо те да имат, за да се справят с трудовите си задачи. Наред с това в този контекст се планира развитието на хората като кариера и необходимо допълнително обучение за допълване на уменията и знанията.

Набирането на персонал е също толкова важен етап при осигуряването на подходящите кадри за организацията. Това представлява "филтър" за предварителното отсяване на неподходящите кандидати на базата на дефинирани критерии за селекция. Този аспект на процеса е разгледан също достатъчно задълбочено в дисертационния труд. Упоменати са източниците за набиране на

персонал, както и допълнителните канали за информиране на аудиторията от кандидати за потребностите на фирмата от кадри. В тази част от разработката са идентифицирани и допълнителни фактори, като Политика на фирмата за човешките ресурси, Имиджът на организацията и др., които създават конкурентната среда за набор на по-добрите кандидати.

В процеса на подбор на подходящите кадри са разгледани са различните форми на оценяване на качествата им - интервюта, анализ по документи, центрове за оценяване и др., като са изведени предимствата и недостатъците на всеки един от тях. Подчертана е необходимостта от съгласуване и пълна хармония между организационната стратегия, стратегическите цели и задачи и подбора на адекватния персонал, който би допринесъл реално за тяхното постигане.

Представен е традиционният поток от дейности, свързан с реализирането на процеса на подбор и генерирането на окончателното решение за избор на определен кандидат.

В края на първата част на разработката е направена критична оценка на влиянието на някои фактори, които намаляват обективността на целия процес. Сред тях са Точност и достоверност на формулираните изисквания за съответната позиция, Субективността при оценката на кандидатите, Неадекватните очаквания на мениджмънта на организацията от кандидатите и прочее.

Направеният извод за необходимостта от комплексно оценяване, чрез използването на набор от техники за повишаване на обективността на избора е напълно адекватен и съответства на съвременните подходи в управлението на човешките ресурси.

Втора глава е фокусирана върху методическите въпроси на подбора на персонала. В детайли са разгледани традиционните форми на подбор и за всеки един от представените подходи са идентифицирани силните и слаби страни. По същество тази ретроспекция не е съществена принос на авторката, но е в основата на коментираната на стр. 65 Оценка на ефективността на подбора на персонал. Предложеният формулен апарат създава предпоставки за оценяване на действията и разходите на време и финансови ресурси за всеки процес на подбор относно постигнатия резултат - адекватния кандидат и ползите за организацията.

Представеният матричен модел за оценяване на кандидатите може да се приеме за приносен момент в разработката, тъй като в него са интегрирани различни аспекти на процеса - метод за оценка, получена оценка, важност на съответния критерий и др.

Трета глава коментира математически модел и методическите аспекти и тяхното приложение в процесите на набор и подбор на персонал.

Разработена е примерна методика на процеса със съответните стъпки и дейности във всяка една от тях. Алгоритмът следва универсалната последователност. Вниманието е обърнато на важните етапи. Един от новите моменти в процеса е адекватният подбор на екипа от оценители на кандидатите, подпроцесите на приемане на общопризнати от тях критерии, уеднаквяване на техните вътрешни разбирания за оценяването на представянето на кандидата по съответния критерий и планирането при нужда на специализирано обучение по прилагането на методиката.

Разработени са и са предложени три математически модела, които обслужват методиката за оценяване на кандидатите за работа. Разликата в тях е предимно в дълбочината и обхватността на оценките, които се дават и обобщават в тях. Това и предложената методика са най-съществените приноси в разработката.

Самите модели имат един съществен проблем. Той са състои в това, че е трудно осъществимо да бъдат събрани повече от двама експерти-оценители за един конкурс, които да имат приблизително еднакви собствени критерии за оценяване на кандидатите. Самите експерти имат свое "его", което в такъв един процес деформира адекватното оценяване. Даването на тегло на всяка една от оценките за конкретния кандидат до голяма степен изглажда субективността, но при повече от двама експерти самият процес се затормозява и намалява неговата ефективност.

В четвърта глава е представена имплементация на методиката в реални условия. За съжаление в самата глава не е упомената изрично фирмата, в която това е направено. Единствено в увода е посочена като място на приложение КИП "ИНЖЕНЕРИНГ" ООД. Мнението на мениджмънта на организацията е представено в писмена форма, което дава представа за удовлетворението му.

На базата на опита от приложението на методиката и математическия модел в заключението са представени изводи относно предимствата от тяхното използване. Те са адекватни и отразяват постиженията на разработката.

## **II. Основни приноси в дисертационния труд**

Посочените приноси в дисертационния труд са адекватни и обективни.

Принос 1 има предимно научно приложен характер в контекста на анализа и синтеза на съществуващото научно познание в областта относно критерия **Обогатяване на съществуващите научни знания.**

Приноси 2, 3 и 4 имат Приложен характер и отговарят на критерия - **Приложение на съществуващи методи в практиката, водещи до усъвършенстване на управленската експертиза за важни области от бизнеса**

### **III Препоръки**

В разработката би трябвало да се засили повече критичния подход при представянето и анализирането на съществуващите техники и методики, свързани с разглежданата тематика.

Би трябвало по-категорично да се подчертава мнението на автора относно определени акценти от областта.

В методиката би трябвало да се представи по-задълбочено мястото и ролята на заинтересованите страни в целия процес и как той влияе върху тяхното представяне в контекста на организационното развитие и усъвършенстване.

### **IV Публикации по отношение на дисертационния труд**

Представени са 6 публикации по темата. Две са самостоятелни, четири са в съавторство, като авторът е на първо място в две от тях, а останалите две и на второ и трето.

### **V Възможности за използване на резултатите от дисертационния труд**

Представените математически методи и методика са приложими в реалната управленска практика, като чрез тях се постига по-висока ефективност и обективност на процесите на осигуряване на подходящ персонал за организациите, с посочените по-горе съображения относно трудностите при прилагането им.

### **VI Автореферат и справка за приносите в дисертационния труд**

Представени са в изискуемия вид.

### **VII Лични впечатления от докторантката**

Познавам Снежана Колева от обучението ѝ в магистърската програма по "Стопанско управление" при катедра ИСУ на Химикотехнологичен и металургичен университет (ХТМУ) – София. След завършването ѝ в периода 2004-2005 г. е придобила допълнителна специалност „Приложни финанси“ при ХТМУ – София

От март 2007 г. е зачислена като задочен докторант в катедра ИСУ. Изпълнила е всички изисквания от нейният индивидуален учебен план.

По време на своята докторантура, а и след това е водила и продължава да води упражнения със студенти бакалаври IV курс по дисциплината "Мениджмънт на човешките ресурси" от специалност "Индустриален мениджмънт". Справя се добре. Преки наблюдения от научно изследователската ѝ дейност нямам.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Представеният за рецензия дисертационен труд има своите достойнства и отговаря на изискванията на Закона за научните степени и звания за присъждане на

научна и образователна степен "доктор", независимо от направените бележки и препоръки.

Това ми дава основание да препоръчам на Уважаемото научно жури да присъди на докторантката Снежана Колева образователната и научна степен "доктор".

С уважение:.....

доц. инж. Димитър Тенчев, д-р по икономика

София, април, 2013 г.