



РЕЦЕНЗИЯ

От: *проф. д-р Цветана Александрова Стоянова - катедра „Управление“, УНСС – София, научна специалност „Социално управление“, професионално направление 3.7. Администрация и управление*

ОТНОСНО: Конкурс за академична длъжност „**професор**“ в област 3. Социални, стопански и правни науки, професионално направление 3.7. Администрация и управление (Управление на човешки ресурси и организационни процеси) в МВБУ и в съответствие с чл. 4, ал. 2 от ЗРАСРБ, обявен в ДВ бр. 8/28.01.2025 г.

1. Информация за конкурса

Конкурсът е обявен за нуждите на МВБУ, съгласно Решение на АС № 4/26.03.2025 г. Участвам в състава на научното жури съгласно Заповед № 38/02.04.2025 г. на Ректора на МВБУ.

2. Кратка информация за кандидата в конкурса

По обявения конкурс за „професор“ в професионално направление 3.7. Администрация и управление, е представил документи един кандидат – доц. д-р Мариана Николова Ушева, преподавател в МВБУ. През 1991 г. тя завършва Коми Държавен Педагогически Институт (КГПИ), гр. Сиктивкар – Русия, специалност "Руска филология", а през 1993 г. получава докторска степен по "Философия и педагогика" в Уралски педагогически университет, гр. Екатеринбург - Русия. В периода 2017 - 2024 г. заема академичната длъжност "доцент" в катедра "Мениджмънт и маркетинг", Стопански факултет при ЮЗУ "Неофит Рилски", Благоевград. От 26.08.2024 г. е на академична длъжност "доцент" в МВБУ. Информацията, представена в творческата автобиография на доц. Ушева, ясно очертава нейния целенасочен стремеж към устойчиво професионално развитие, задълбочаване на научната експертиза и утвърждаване в теоретичното и приложното изследване в сферата на предприемачеството, управленската психология, мултигенерационното управление на човешките ресурси, организационното поведение, мотивацията и дигиталната трансформация.

От представените справки става ясно, че доц. Мариана Ушева е член на редица професионални и научни организации и редколегии в страната и чужбина, сред които Общество "Знание" (от 1997 г. до настоящия момент), на Руската академия по естествени науки (секция "Икономически науки"), на Нова икономическа асоциация – Русия. Член е на Редакционната колегия на рецензираното научно списание "Фундаментални изследвания" към Руската академия по естествени науки, на THE JOURNAL „INTERNATIONAL JOURNAL OF APPLIED AND FUNDAMENTAL RESEARCH”, на „Современные проблемы науки и образования”, на "Педагогическое образование в России" „Предприемачество" (2016 - 2023 г.), Носител е на престижни научни награди, ръководила е студентски отбори в международни олимпиади. Ръководител и участник е в множество международни и национални проекти.

3. Изпълнение на изискванията за заемане на академичната длъжност

Представената за рецензиране научна продукция на доц. Ушева, презентира нейната научноизследователска и преподавателска дейност след заемане на академичната длъжност „доцент“, а именно периодът от 2017 г. до 2025 г. Документацията отговаря на всички критерии по смисъла на процедурата за провеждане на конкурса за заемане на академичната длъжност „професор”. Наукометричната справка, изготвена в съответствие с действащите нормативни изисквания на ЗРАСРБ, правилника за неговото приложение и правилника на Международното висше училище, удостоверява, че кандидатът отговаря на критериите по шестте групи показатели за участие в конкурса. Освен това, със събраните 2090 точки надвишава четирикратно необходимия минимум за заемане на съответната академична длъжност. Не констатирах плагиатство в представените научни трудове и не ми е известно да има доказано по законоустановения ред плагиатство в научната продукция на кандидата.

Запознаването с научните трудове, впечатлява с постигнатата целенасоченост, аналитичност и критичност на третираните въпроси, приоритетно свързани с посочената по-горе проблематика. В конкурса за заемане на академична длъжност „професор”, доц. Ушева е представила следните публикации (общо 29 бр.):

Табл.1 Брой и видове публикации на кандидата

Година	Брой публикации	Видове публикации	Общо страници
2017	2	Учебник, Доклад	236
2018	4	Статии, Студия	70
2019	2	Учебник, Статии	80
2020	4	Статии, Доклад	53

2021	9	Статии, Доклади	108
2024	1	Доклад	13
2025	4	Монографии	2271
ОБЩО	29		2831

Развитието на водещата научна проблематика в публикациите на доц. д-р Мариана Ушева за периода 2017–2025 г., следва следната последователност:

Етап 1. Индивидуално-поведенчески и управленски аспекти (2017–2018). Фокус върху човешкото поведение и компетенции в управленския контекст – индивидуални и организационни нива.

Етап 2. Икономическа и организационна стабилност (2019–2020). Фокус върху икономическо-структурни проблеми, устойчивост и стратегическо управление.

Етап 3. Организационно поведение, мотивация и дигитална трансформация (2021). Фокус върху човешкия фактор в организацията – особено по време на кризи и дигитални трансформации.

Етап 4. Надграждане чрез мултигенерационен подход и интеграция на модели (2025) с фокус създаване на нови модели за устойчиво управление.

4. Оценка на учебно-преподавателската дейност за всеки кандидат поотделно

Резултатите от развитието на учебно-преподавателската дейност на доц. д-р М. Ушева доказват практически необходимостта и ефективността от тясна връзка и зависимост между научно-изследователската и преподавателска дейност. Стажът ѝ като доцент стартира от 2017 г. До август 2024 г. тя работи в ЮЗУ "Неофит Рилски". След това продължава като преподавател в Международно висше бизнес училище - Ботевград. Доц. М. Ушева преподава следните дисциплини: "Управление на човешките ресурси", "Управление на веригата на доставките", "Глобални вериги на доставките", "Управление на организацията", "Иновации и креативност в управлението на човешките ресурси", "Стратегическо управление и развитие на хора в организацията", "Управление на човешките ресурси в здравеопазването".

От изброените по-горе дисциплини е видно, че тя има дългогодишен преподавателски опит, обхващащ широк научен спектър от управленски проблеми: управление на човешките ресурси; стратегическо управление; управленска психология; управление на таланти; бизнес комуникации и етикет и др.

Общата ми оценка за преподавателската дейност на доц. д-р М. Ушева е, че тя отговаря на критериите на МВБУ за заемане на академичната длъжност „професор“.

5. Кратка характеристика на представените научни трудове/публикации

Научната монографична продукция на доц. Ушева, издадена през 2025 г. в синтезиран вид може да се представи по следния начин:

Табл. 2. Сравнителен анализ на монографиите на кандидата

Критерий	МОНОГРАФИЯ			МОНОГРАФИЯ
	Мултигенерационно управление на човешките ресурси: от Поколение Т до Поколение Алфа.			
	Книга 1	Книга 2	Книга 3	
Заглавие	Индивидуално-личностни характеристики на поколенията	Особености и мотивационна специфика на поколенията	Стимулиране на мотивацията на различните поколения в работна среда	Оптимизация на организационните процеси в съвременната работна среда
Година на издаване	2025	2025	2025	2025
Обем (страници)	463	793	500	515
Брой глави	7 глави + увод и заключение и библиография	5 глави + увод и заключение и библиография	4 глави + увод, заключение, приложения и библиография	5 глави + увод, заключение и библиография
Основна тема	Личностна специфика на поколенията в работна среда	Подробен мотивационен анализ на поколенията	Приложение на мотивационни теории по поколения	Управление и оптимизация на организационни процеси в съвременна работна среда
Методология	Анкети (507), панелни интервюта (573), 6+1 модула	6+1 модула, сценарен анализ, количествени и качествени данни	5-етапен анализ, двусценарна интерпретация + теоретичен синтез	Интердисциплинарен подход (мениджмънт, ИТ, психология); литературен анализ, сравнителен анализ, процесен и концептуален модел
Изследвани поколения	Т, Х, Y, Z, Алфа	Т, Х, Y, Z, Алфа	Т, Х, Y, Z, Алфа	Не са разглеждани по поколения – фокусът е върху организационни структури и процеси
Мотивационен фокус	Начални нагласи и мотивационни драйвери	Мотивационни различия и вътрешна/външ на мотивация	Стратегии и персонализирани подходи за мотивация	Връзка между организационна култура, иновации и ангажираност на служителите
Брой мотивационни теории	0 (теории споменати, но не приложени системно)	0 (анализ чрез модули, без прилагани теории)	11 мотивационни теории	Макар в монографията да не се систематизира отделна глава с мотивационни теории, в нея са интегрирани девет (9) различни теоретични подхода, които имат отношение към

				мотивация, ангажираност и организационно поведение
Научни приноси (основни акценти)	Типология и профили на поколенията, първичен мотивационен анализ	Мотивационни профили, двусценарен подход, прогнозни изводи	Интеграция теория-практика, прогнозен модел за Алфа, HR стратегии	Концептуален модел за устойчиво управление, процесен анализ, интеграция на иновации и креативност, стратегически насоки за организационно развитие

Монографичният труд (книга 1) предлага задълбочен анализ на поколенческите различия в контекста на управлението на човешките ресурси, като акцентира върху индивидуално-психологическите характеристики на Поколение Т, Х, Y, Z и Алфа. Разглеждат се социалните, икономическите и културните фактори, които оформят ценностите, работните стилове и мотивацията на различните генерации, както в глобален, така и в българския контекст.

Изследването се основава на емпирични данни, събрани чрез панелни интервюта и анкети с 1080 респондента от 15 професионални области, като се използват сравнителен анализ, исторически и психологически подходи. Разработена е концепцията за „трансгенерационен лидер“, който ефективно интегрира служители от различни поколения и изгражда адаптивна и устойчива работна среда.

Книгата предлага практически насоки за HR специалисти, мениджъри и организационни лидери, като включва стратегии за подбор, мотивация, обучение и междугенерационна комуникация, които насърчават продуктивността и ангажираността в многопоколенчески организации. Трудът допринася за по-доброто разбиране на поколенческата динамика и създаването на ефективни управленски практики в съвременната работна среда.

Втората книга разширява изследването на поколенческите различия, като поставя фокус върху мотивационните фактори на Поколение Т, Х, Y, Z и Алфа и тяхното влияние върху работната ангажираност, продуктивността и организационната култура. Разглеждат се финансовите стимули, личностното развитие, балансът между работа и личен живот, признанието и възможностите за кариерен растеж като ключови елементи за ангажираността и удовлетвореността на различните възрастови групи. Специално внимание е отделено на динамичните промени в мотивационните нагласи, породени от социално-икономически трансформации, технологичния напредък и глобализацията.

Емпиричното изследване обхваща 1080 респонденти от 15 професионални сфери, използвайки психологически, исторически и сравнителен анализ за идентифициране на различията в мотивационните предпочитания на поколенията. Разработена е концепцията за „трансгенерационен лидер“, който съчетава адаптивност, емоционална интелигентност и ефективна комуникация за управление на мултигенерационни екипи и създаване на среда, благоприятстваща дългосрочната ангажираност и професионалното развитие.

Книгата предлага стратегии за персонализирана мотивация и обучение, които могат да бъдат приложени от HR специалисти, мениджъри и организационни лидери за подобряване на многопоколенческото сътрудничество и ефективността в екипите. Трудът допринася за развитието на съвременните управленски практики, като предоставя цялостен модел за изграждане на мотивирана, продуктивна и устойчива работна среда, съобразена с очакванията на всяко поколение.

Третата книга от трилогията задълбочава изследването на мотивацията в мултигенерационната работна среда, като поставя акцент върху специфичните фактори, стимулиращи ангажираността и продуктивността на Поколение Т, Х, Y, Z и Алфа. Анализирани са финансовите стимули, балансът между работа и личен живот, личностното развитие, признанието и кариерните възможности, като основополагащи елементи за мотивацията и удовлетвореността на различните поколения. Специално внимание се отделя на динамично променящите се нагласи и очаквания, породени от социално-икономически трансформации, технологични иновации и глобални тенденции.

Емпиричното изследване обхваща 1080 респонденти от 15 професионални сфери, като използва психологически, исторически и сравнителен анализ за идентифициране на индивидуалните и поколенческите мотивационни предпочитания. Въведена е концепцията за „трансгенерационно управление на мотивацията“, която съчетава адаптивност, емоционална интелигентност и ефективна комуникация, с цел оптимално ръководене на мултигенерационни екипи и създаване на устойчива и мотивираща работна среда.

Книгата предлага стратегии за персонализирана мотивация и развитие, приложими за HR специалисти, мениджъри и организационни лидери, насочени към подобряване на междугенерационното сътрудничество, работната ангажираност и ефективността на екипите. Трудът допринася за развитието на съвременните управленски практики, като представя цялостен модел за изграждане на продуктивна,

удовлетворяваща и устойчива работна среда, съобразена със специфичните очаквания на всяко поколение.

Така представения подход в трите книги, определям като новост в специализираната научна литература. Постигнатите резултати заслужават висока академична оценка и имат научна и практическа приложимост в обучението и бизнеса.

Монографията със заглавие: „Оптимизация на организационните процеси в съвременната работна среда“ разглежда изключително значима проблематика в контекста на динамичната, променяща се, дигитализирана работна среда. Тя се фокусира върху търсенето на устойчиви, адаптивни и стратегически решения в управлението на организациите – в отговор на предизвикателства като дигитална трансформация, междугенерационна работна среда, промени в трудовото поведение и нови форми на заетост. Монографията попада в пресечната точка между теорията на управлението, организационната социология и практико-приложните HR политики, като запълва важна празнина в научната литература, особено в български контекст.

От останалите публикации, внимание заслужават статиите в реферирани научни издания, разглеждащи проблеми, свързани с: ефективността на екипите и управлението на човешките ресурси; стресът като основен управленски проблем в съвременните организации, оказващ значително влияние върху ефективността и благосъстоянието на персонала; стратегическото управление за устойчивото развитие на малките предприятия; ролята на съвременния лидер в българската икономика и ефективността на лидерството при постигането на стратегически цели в български и глобален контекст.

От посочените учебници впечатление прави този по „Управленска психология: умения, диагностика, въздействия“. Той е цялостно и задълбочено изследване на психологическите аспекти на управлението, като акцентира върху развитието на управленските умения, методите за диагностика и въздействието върху човешкото поведение в организационен контекст. Съчетавайки академична прецизност с практическа насоченост, той предлага устойчив модел за разбиране на връзката между личността на ръководителя и ефективността на управленските процеси.

Структуриран е в пет глави, които обхващат: теоретичните основи на управленската психология, ролята на личността в управлението, емоционално-волевите аспекти на лидерството, управленското въздействие и подходите към управлението на конфликти. В последната част са включени тестови методики и креативни задачи, подпомагащи самопознанието и стимулиращи управленската ефективност. Особено

внимание е отделено на себепознанието като основа за развитие на личностен и професионален потенциал.

Учебникът съчетава теоретичен анализ и практически подходи, като разглежда психологическите механизми на вземане на решения, мотивация, комуникация и управление на екипи. Изследват се основните социално-психологически фактори, които влияят върху лидерството, организационния климат и разрешаването на конфликти. Подходът на автора създава възможност за развитие на меки умения, емпатия и поведенческа гъвкавост – ключови качества за съвременния мениджър.

Коректна е справката на кандидата за цитиране от други автори – 124 броя за периода.

В обобщение може да се каже, че научната продукция на доц. Ушева е с подчертано интердисциплинарен характер, с оригинални приноси в теоретичен и практически аспект, полза от които могат да имат както, заинтересованите по темата студенти и преподаватели, така и широката професионална общност.

6. Синтезирана оценка на основните научни и научно-приложни приноси на кандидатите

Приемам систематизираната справка за научни, научно-приложни и приложни приноси. Справката за приносите правилно представя научните постижения в публикациите, които са заслуга на автора, а именно:

- Разработване на концепция за трансгенерационен лидер в управлението на човешките ресурси. (M1, M2, M3, Y1, P6)
- Разработване на концептуален модел за устойчиво управление и оптимизация на организационните процеси. (M4, P4, P6, D4)
- Изграждане на типологии за мотивационни профили и персонализиране на мотивационните стратегии в мултигенерационна среда. (M2, M3, P7, P8, P9, W1)
- Оптимизиране на социално-психологическия климат и организационната култура. (M3, Y1, P2, P3, P4, W5)
- Разработване на модели за организационна диагностика и стратегическо вземане на решения. (M4, P4, P6, D3, D4)
- Изследване на влиянието на дигитализацията върху човешките ресурси. (M4, P11, D6)
- Оценяване на финансовите измерения на управлението на човешкия капитал

и устойчивостта. (М4, Д4, Д5)

- Анализиране на международната приложимост на управленските модели. (Р3, Р5, Д2, Д5)
- Предлагане на иновации в обучението по управленски дисциплини и развитие на бъдещи лидери. (У1, У2, Р2, Р11).

7. Основни критични бележки и препоръки

Нямам забележки по научните тези, изразени и защитени в публикациите на доц. д-р Мариана Ушева. По отношение на бъдещата ѝ преподавателска работа, целесъобразно е да продължи да разработва и публикува самостоятелни учебни материали (помагала и учебници) по преподаваните от нея дисциплини.

Препоръчвам и да продължи своето участие в международни научни форуми и изследователски проекти, защото предложенията и за подобрене на управленската наука и практика, са полезни и за международната научна общност.

8. Заключение

Въз основа на направения анализ на педагогическата, научната и научно-приложната дейност на кандидата считам, че доц. д-р Мариана Ушева напълно отговаря на изискванията на ЗРАСРБ, ППЗРАСРБ и на Правилника за провеждането на конкурси за придобиване на научни степени и за заемане на академични длъжности в МВБУ. Доц. д-р Мариана Ушева като кандидат в конкурса, чувствително превишава националните изискванията за заемане на академичната длъжност „професор“. Има ясно изразена обществена, административна и институционална активност.

Всичко това ми дава основание категорично да оценя **ПОЛОЖИТЕЛНО** цялостната ѝ дейност. Позволявам си да предложа на почитаемото Научно жури също да гласува положително, а Академичният съвет на МВБУ да избере доц. д-р Мариана Николова Ушева за **академичната длъжност „ПРОФЕСОР“** в професионално направление 3.7 Администрация и управление (Управление на човешки ресурси и организационни процеси).

Дата: 07.05.2025

Гр. София

РЕЦЕНЗЕНТ:.....

(проф. д-р Цветана Стоянова)