

РЕЗЮМЕТА НА НАУЧНИТЕ ТРУДОВЕ

за периода 2017 г. – 2025 г.

на доц. д-р Мариана Ушева,
кандидат за участие в Конкурс
за заемане на академична длъжност „Професор“
в професионално направление 3.7 Администрация и управление
(Управление на човешки ресурси и организационни процеси)
в Международно висше бизнес училище,
обявен в Държавен вестник, бр. 8 от 28 януари 2025 г.

МОНОГРАФИИ

1. **Ушева, М. (2025)** *Мултигенерационно управление на човешките ресурси: от Поколение Т до Поколение Алфа. Индивидуално-психологически характеристики на поколенията*, Книга 1, София, Издателство на МББУ / IBS Press ISBN: 978-619-7610-32-1 (Print), ISBN: 978-619-7610-33-8 (E-book), DOI: 10.5281/zenodo.14749133,
Достъпно на: <https://zenodo.org/records/14749133>

Монографичният труд 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.

2. **Ушева, М. (2025).** *Мултигенерационно управление на човешките ресурси: от Поколение Т до Поколение Алфа. Особенности и мотивационна специфика на поколенията*, Книга 2, София: Издателство на МББУ / IBS Press. ISBN: 978-619-7610-37-6 (Print), ISBN: 978-619-7610-36-9 (E-book), DOI: 10.5281/zenodo.14915685
Достъпно на: <https://zenodo.org/records/14915685>

Втората книга от трилогията 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.

3. **Ушева, М.** (2025). *Мултигенерационно управление на човешките ресурси: от Поколение Т до Поколение Алфа. Стимулиране на мотивацията на различните поколения в работна среда*, Книга 3, София: Издателство на МВБУ / IBS Press. ISBN: 978-619-7610-39-0 (Print), ISBN: 978-619-7610-38-3 (E-book), DOI: 10.5281/zenodo.14917892
Достъпно на: <https://zenodo.org/records/14917892>

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.

4. **Ушева, М.** (2025) *Оптимизация на организационните процеси в съвременната работна среда*. София: Издателство на МББУ / IBS Press. ISBN: 978-619-7610-42-0 (Print), ISBN: 978-619-7610-43-7 (E-book), DOI: 10.5281/zenodo.15083748
Достъпно на: <https://zenodo.org/records/15083748>

Монографията представлява цялостно, задълбочено и интердисциплинарно научно изследване, което разглежда едни от най-актуалните предизвикателства пред управлението на съвременните организации. Авторът развива концепция за устойчиво организационно управление чрез оптимизация на вътрешните процеси, като предлага теоретичен модел, обвързан с практико-приложни решения. Изследването съчетава историко-логически анализ, систематизация на добри практики и критичен преглед на водещи научни парадигми. Особено ценен е акцентът върху връзката между дигитализацията, поколенческото разнообразие и необходимостта от адаптивни процеси.

Допълнително, трудът обогатява научната литература с оригинални дефиниции и класификации, отразяващи сложността на организационната среда в условията на динамични технологични и социални промени. Авторът предлага стратегически насоки и идентифицира ключови фактори за организационна ефективност, като формулира иновативни решения за постигане на оперативна гъвкавост и дългосрочна устойчивост. Разгърнатият концептуален модел предоставя основа за прилагане както в бизнес, така и в публичната сфера. Стойността на изследването се състои и в неговата приложимост при изграждането на адаптивни и бъдещи устойчиви организационни стратегии.

УЧЕБНИЦИ

1. **Ушева, М.** (2017). *Управленска психология: умения, диагностика, въздействия*, Унив. изд. „Н. Рилски“, Благоевград, ISBN 978-954-00-0130-2.

Учебникът „Управленска психология: умения, диагностика, въздействия“ 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, книгата предлага устойчив модел за разбиране на връзката между личността на ръководителя и ефективността на управленските процеси.

Книгата е структурирана в пет основни 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.

2. Воденска, М., **М. Ушева** (2019). *Гостоприемство в туристическата индустрия*, I част, Изд. „Матком“, София, 136 с.; с. 73 -131, ISBN 978-619-7423-13-6.

Учебникът „Гостоприемство в туристическата индустрия. Част 1“ е съвместен труд на проф. д-р Мария Воденска и доц. д-р Мариана Ушева, насочен към професионалната подготовка на кадри в туристическия сектор. Изданието е съобразено със стандартите за професионално образование и предоставя актуални знания за природата, структурата и спецификата на туристическата индустрия. Двете авторки обединяват експертния си опит в съответните направления, за да предложат цялостен образователен ресурс, който съчетава теоретичен анализ с практико-приложна насоченост.

Частта, разработена от доц. д-р Мариана Ушева, е фокусирана върху управлението на човешките ресурси в туризма и цели да изгради професионални умения и нагласи, отговарящи на нуждите на съвременните туристически организации. Разглеждат се ключови теми като: изисквания към кадрите в хотелиерството и ресторантьорството, подбор и наемане на персонал, форми на обучение и кариерно развитие, системи за оценяване, мотивация и фирмена култура. Особено внимание е отделено на характеристиките на основните длъжности в сектора и очакванията към професионалното поведение.

Съдържанието акцентира върху значението на междуличностната комуникация, командната етика, добрия тон и презентацията при обслужване. Практическите насоки, включени в раздела, спомагат за ориентиране в реални ситуации от туристическата практика. Материалът съчетава аналитичен и поведенчески подход и предлага полезна основа както за обучение, така и за ефективно включване в туристическа среда, в съответствие със съвременните изисквания към обслужващия персонал.

СТУДИЯ

1. Shemyatikhina, L., **M. Usheva**, K. Shipitsyna (2018). *Forms of support of small and average business in world practice*, Entrepreneurship, Volume: VI, Issue: 2, Year: 2018, pp. 237-258, ISSN: 1314-9598; 2367-7597.

Развитието на малкия и средния бизнес е стратегически приоритет за стабилността на националните икономики. Бизнес активността на предприемачите е ключов фактор за икономическия растеж, което изисква ефективни форми на подкрепа. Статията анализира състоянието на малкия и средния бизнес в световен мащаб, като представя примери от Европейския съюз, САЩ, Китай, Япония и други страни.

Разгледани са различните форми на държавна и недържавна подкрепа, включително данъчни облекчения, достъп до кредитни ресурси, субсидии и програми за обучение. Анализът подчертава значението на националните стратегии за подпомагане на предприемачеството, като същевременно разглежда предизвикателствата пред малките предприятия, като достъпа до финансиране, административните бариери и необходимостта от иновации.

Основните методи, използвани в изследването, включват сравнителен анализ, съдържателен анализ и системен подход. В заключение, авторите предлагат препоръки за подобряване на механизмите за подкрепа на малкия и средния бизнес, с цел стимулиране на икономическия растеж и подобряване на конкурентоспособността на този сектор.

СТАТИИ В РЕФЕРИРАНИ НАУЧНИ СПИСАНИЯ

Статии в WOS (Web of Science)

1. **Usheva, M.**, M. Danchova (2018) *Team effectiveness and HR management*. Revista Inclusiones: Revista de Humanidades y Ciencias Sociales, 5(20), 12-21. ISSN 0719-4706.

Статията разглежда ефективността на екипите и управлението на човешките ресурси като ключови фактори за успеха на съвременните организации. Авторите подчертават, че формирането и развитието на екипи не е естествен процес, а изисква целенасочени усилия и стратегии. Те определят екипа като динамичен организъм, в който всички членове действат синхронизирано, допълвайки се взаимно чрез своите умения и знания.

Основните фактори за ефективност на екипите включват ясно дефинирани цели, споделено лидерство, доверие между членовете, добра комуникация и благоприятна работна среда. Статията анализира различни видове екипи, включително работни, проектни и управленски, като също така разглежда еволюцията на работата в екип в европейски и български компании.

Едно от основните заключения е, че европейските организации прилагат добре структурирани управленски стратегии за развитие на екипите, докато българските фирми често имат по-неформален подход. В заключение, авторите подчертават, че ефективното управление на екипите изисква стратегически управленски решения и гъвкавост при адаптацията към динамичните пазарни условия.

2. **Usheva, M.**, M. Filipova (2018) *Stress in the process of management within the context of a socially orientated economy*. Revista Inclusiones: Revista de Humanidades y Ciencias Sociales, 5(17), 12-21, ISSN-e 0719-4706.

Стресът е един от основните управленски проблеми в съвременните организации, оказващ значително влияние върху ефективността и благосъстоянието на персонала. Високите нива на стрес водят до редица негативни последици, включително спад в продуктивността, увеличаване на текучеството, влошаване на качеството на продуктите и услугите, както и повишаване на броя на дисциплинарни нарушения и трудовите злоупотреби.

С оглед на тези рискове, съвременният мениджър трябва да притежава способността да разпознава симптомите на стрес, да идентифицира и елиминира причините за него, както и да прилага ефективни стратегии за управление на стреса. В статията се анализират различните видове стрес (еустрес и дистрес), неговите симптоми и влиянието му върху организационната среда. Специално внимание се отделя на ролята на лидерството при справянето със стреса и създаването на благоприятна работна атмосфера.

Основната цел на изследването е да предостави цялостен анализ на организационния стрес и неговото управление, като предложи практически подходи за неговото редуциране. Сред основните стратегии за справяне със стреса са разработването на програми за превенция, подобряване на комуникацията в екипите и прилагане на техники за намаляване на напрежението на работното място. Използваните в статията изследователски методи включват контекстуален анализ, сравнителен метод и интуитивно-систематичен подход, които позволяват детайлно разглеждане на проблема и ефективни решения за неговото управление.

3. **Usheva, M.**, M. Filipova (2018) *Occupational stress. Sources and ways to cope with its consequences*. Revista Inclusiones: Revista de Humanidades y Ciencias Sociales, 5(21), pp. 84-94, ISSN 0719-4706.

Професионалният стрес е един от най-значимите съвременни проблеми, оказващ влияние върху физическото и психическото състояние на служителите. Той възниква при продължително въздействие на емоционално негативни и екстремни фактори, свързани с работния процес. Професионалният стрес се проявява, когато изискванията на работната среда надвишават знанията, уменията и способностите на служителя. Той може да бъде породен не само от организационни фактори, но и от личностни характеристики и междуличностни взаимоотношения.

Основната цел на статията е да даде преглед на различните видове професионален стрес, да анализира основните стресови фактори и тяхното влияние върху различни групи служители, както и да представи методи, механизми и стратегии за справяне със стреса. Използваните изследователски методи включват анкета, интервю, съдържателен анализ, сравнителен метод и интуитивно-систематичен подход.

4. Shemyatikhina, L., **M. Usheva**, K. Shipitsyna, V.A. Leongardt (2019) *Problems of Ensuring Economic Stability of Small Business in Russia and Bulgaria*, Atlantis Press, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 47, pp. 965-968, DOI 10.2991/iscfec-18.2019.229; ISBN 978-94-6252-656-3; ISSN 2352-5428.

Развитието на икономика, основана на знанието и иновациите, е приоритет за държавната политика на Русия и България. Малките предприятия играят важна роля за икономическата стабилност, но същевременно са изложени на редица заплахи, свързани с нестабилната бизнес среда, високата конкуренция и ограничения достъп до финансиране.

Статията изследва процесите на управление на икономическата стабилност на малкия бизнес в двете държави, като сравнява бизнес средата и националните особености. Анализирани са основните компоненти на икономическата стабилност, включително управленски, финансови, инвестиционни и иновационни фактори. Въз основа на сравнителния анализ

авторите представят показатели за оценка на икономическата стабилност, както и различни нива на заплахи за малкия бизнес.

Основните методи, използвани в изследването, включват сравнителен анализ, системен подход и икономическо моделиране. В заключение, статията подчертава значението на стратегическото управление за устойчивото развитие на малките предприятия и предлага практически решения за повишаване на тяхната икономическа стабилност.

5. **Usheva, M.**, M. Danchova (2019) *Contemporary Leadership In Bulgarian Economics*, Rev. Incl. Volumen 6 / Número Especial / Enero – Marzo, pp. 77-89, ISSN 0719-4706

Съвременният свят се характеризира с динамика, несигурност, сложност и бързи технологични промени. Тези фактори налагат нови изисквания към лидерството, като традиционните управленски умения често не са достатъчни за успех. В този контекст лидерството се превръща в ключов фактор за устойчивостта и конкурентоспособността на организациите.

Статията анализира ролята на съвременния лидер в българската икономика, като разглежда ефективността на лидерството при постигането на стратегически цели в български и глобален контекст. Обсъдени са основните характеристики на лидерството, както и факторите, които определят неговата ефективност и устойчивост. Специално внимание се отделя на иновациите като основен двигател на лидерството и конкурентоспособността на организациите.

Основните методи, използвани в изследването, включват съдържателен анализ, сравнителен метод и интуитивно-системен подход. В заключение, статията предлага насоки за устойчиво лидерство и успешното му приложение в съвременната икономика.

Статии в други реферирани научни списания

1. **Usheva, M.**, M. Filipova (2018) *Business etiquette, corporate culture and Social Responsibility in the training syllabus for future managers*. Revista Europa Del Este Unida, (6), pp. 28-39, ISSN 0719-7284.

Успехът и имиджът на организациите зависят в значителна степен от тяхното управление и от подготовката на бъдещите мениджъри. В съвременния бизнес свят бизнес етикетът, корпоративната култура и социалната отговорност се нареждат сред най-важните активи на една организация. Това налага учебните програми за бъдещи мениджъри да включват управленски умения, етика, корпоративна култура, мениджърски етикет и социална отговорност, както и методи за правилно насочване и мотивация на човешките ресурси.

Основната цел на статията е да подчертае важността на уменията и компетенциите, които са от съществено значение за съвременния мениджър, и възможностите за тяхното развитие още на ранен етап от обучението. Анализирани са основните аспекти на бизнес етикета, корпоративната култура и социалната отговорност, като се разглеждат тяхното влияние върху ефективността на управлението и успеха на организациите. Използваните изследователски методи включват съдържателен анализ, сравнителен метод, интуитивен и системен подход.

2. Shemyatikhina, L., K. Shipitsyna, **M. Usheva** (2020) *Marketing management of a non-profit organization*. Ekonomicko-manazerske spektrum, 14(1), 19-29. ISSN 1337-0839 (print) / 2585-7258 (online).

Развитието на нестопанския сектор е свързано с нарастващата роля на неправителствените организации (НПО) в социалната сфера и предоставянето на обществени услуги. Въпреки това, управлението на тези организации често среща предизвикателства, свързани с липсата на доверие от страна на обществото, ограничени ресурси и необходимостта от прилагане на маркетингови стратегии, характерни за търговските организации.

Статията анализира значението на маркетинговото управление в нестопанския сектор, като разглежда социалния маркетинг, маркетинговите модели за НПО и спецификите на маркетинговите дейности в публичния сектор. Авторите подчертават, че прилагането на ефективни маркетингови инструменти може да повиши доверието на обществото към неправителствените организации, да подобри тяхната финансова стабилност и да оптимизира социалната им мисия.

Използваните изследователски методи включват исторически, сравнителен и икономически анализ, както и събиране на първични и вторични данни. В заключение, статията предлага стратегически насоки за подобряване на маркетинговото управление на НПО с цел повишаване на тяхната устойчивост и обществена значимост.

3. Тодоров, И., **М. Ушева**, С. Танчев, П. Юруков (2020) *Дискреция или автоматичен механизъм определя монетарните условия в България?* Сп. Икономическа мисъл, Issue No: 4, с. 95-114, ISSN 0013-2993; <https://www.cceeol.com/search/article-detail?id=879507>

Целта на изследването е да се установи какво определя монетарните условия в България при паричен съвет – автоматичният механизъм, характерен за ортодоксалните валутни бордове, или умишлено въздействие от страна на правителството и централната банка. Чрез векторна авторегресия на времеви редове за периода 1998-2018 г. е изследвано влиянието на депозита на правителството в управление „Емисионно“ на Българската народна банка и на процента на задължителните минимални резерви на търговските банки върху паричната база, лихвения процент на междубанковия пазар, паричното предлагане и месечната норма на инфлация. Резултатите от емпиричния анализ показват, че автоматичният механизъм не функционира при българския паричен съвет, а правителството и централната банка въздействат дискреционно върху монетарните условия в страната.

4. Filipova M., R. Dimitrova, **M. Usheva** (2020) *Specificities of strategic decision-making in business. In: Management - Tourism - Culture, Studies and Reflections on Tourism Management*, Ignatianum University Press, Poland, Kraków, pp. 175-187, ISBN 978-83-7614-468-9.

Стратегическите решения са сложни процеси, вземани в условия на висока несигурност на външната среда. Те изискват динамична адаптация на корпоративната мисия, цели и стратегии. Настоящата статия анализира специфичните характеристики на стратегическото вземане на решения в бизнеса, като се фокусира върху връзката между несигурността, управленските умения и ефективното стратегическо планиране.

Изследването разглежда основните етапи на стратегическите решения – формулиране на визия, поставяне на цели, създаване на стратегии и тяхното изпълнение. Специално внимание се обръща на предизвикателствата, свързани с продължителността, сложността и конфликтността на стратегическите решения. В статията се подчертава необходимостта от добре структуриран процес на вземане на решения и отчитане на различните заинтересовани страни.

Резултатите от изследването показват, че успешните стратегии се базират на ясна корпоративна визия, ефективно управление на вътрешните и външните фактори и адаптивност към динамично променящата се бизнес среда.

5. Тодоров, И., **М. Ушева**, С. Танчев, К. Дурова (2021). *Законът на Оукън в България, Гърция и Русия: сравнителен анализ*. Икономически и социални алтернативи, брой 1, 2021. DOI: <https://doi.org/10.37075/ISA.2021.1.10>

Целта на настоящата статия е да се извършат емпирична оценка и сравнителен анализ на Закона на Оукън за България, Гърция и Русия. Чрез регресия на времеви редове по метода на най-малките квадрати е моделирана връзката между безработицата, икономическия растеж и производствения разрыв в България и Гърция за периода от първото тримесечие на 2000 г. до третото тримесечие на 2019 г., а в Русия – за интервала от първото тримесечие на 2003 г. до третото тримесечие на 2019 г. Резултатите от емпиричния анализ показват, че докато в България фазата от бизнес цикъла не влияе на валидността и силата на проявление на Закона на Оукън, то в Гърция и в Русия връзката между безработицата и съвкупния продукт е циклично обусловена – тя е много по-силна по време на спад, отколкото в период на подем.

6. Ivanov, Ph., **M. Usheva** (2021) *Retrospective analysis of intrinsic motivation in the context of the modern enterprise*, Entrepreneurship, Volume: IX, Issue: 1, Year: 2021, pp. 20-35, DOI: 10.37708/ep.swu.v9i1.2, ISSN: 2738-7402

Статията прави ретроспективен анализ на еволюцията на теориите за мотивация, като поставя специален акцент върху вътрешната мотивация в съвременните предприятия. Разгледани са основните мотивационни теории, включително тези на Маслоу, Херцберг, МакКлеланд, както и съвременните концепции като теорията за самодетерминация на Деси и Райън. Анализира се влиянието на вътрешната мотивация върху ефективността на служителите, тяхната ангажираност и организационния успех.

Използваните изследователски методи включват сравнителен анализ, съдържателен анализ и емпирични изследвания на мотивационните фактори в работната среда. Статията подчертава необходимостта от интегриране на стратегии за развитие на вътрешната мотивация като устойчив подход към управлението на човешките ресурси.

7. Ivanov, P., **M. Usheva** (2021) *Workplace outcomes, the example of Bulgarian corporations*, Ekonomicko-manazerske spektrum, 15 (1), pp. 84-96, DOI: 10.26552/ems.2021.1.84-96

Настоящото изследване е част от по-широк емпиричен проект, целящ да изследва взаимодействието между мотивацията на служителите и резултатите на работното място. Анализирани са ключови работни резултати, като склонност за оставане в компанията, психологическо напрежение, гордост от работата, ангажираност, удовлетвореност и инициативност.

Проучването е проведено чрез анкета сред 596 служители от различни сектори на българската икономика, включително работници в държавна железопътна компания. Основната цел е да се установят взаимозависимостите между мотивацията и резултатите в работната среда.

Резултатите показват силна връзка между психологическото напрежение и три от изследваните работни резултати. Освен това е установена значима зависимост между склонността на служителите да останат в компанията и фактори като гордост от работата, удовлетвореност, ангажираност и инициативност. Анализът доказва, че силната ангажираност води до по-висока удовлетвореност, гордост от компанията и склонност за дългосрочна работа в нея.

Използваните методи включват регресионен анализ и корелационен анализ на променливите. Изследването допринася за науката за управлението на човешките ресурси, като подчертава значението на мотивацията за постигането на положителни работни резултати.

8. Ivanov, Ph., **M. Usheva** (2021) *Unfluence of the hierarchy position and education degree on the preferences of motivators in the modern enterprise*, Economics and Management 18 (1), pp. 96-108, DOI: 10.37708/em.swu.v18i1.8; DOI: 10.37708/el.swu.v3i1.3

Изследването анализира влиянието на позицията в йерархията и образователната степен върху предпочитанията към различни мотиватори в работната среда. В основата на изследването стои анкета, проведена сред 595 служители от различни индустрии в България, в която участниците оценяват най-важните за тях фактори за мотивация на работното място.

Резултатите показват, че образователната степен значително влияе върху мотивационните предпочитания – по-високо образованите служители отдават по-голямо значение на фактори като професионално развитие и автономност. Позицията в йерархията също оказва влияние – мениджърите са по-мотивирани от работната среда, предизвикателствата и лидерските възможности, докато редовите служители поставят акцент върху сигурността и материалните стимули.

Анализът разкрива значими корелации между образованието, позицията в организацията и предпочитанията към различни мотиватори. Въз основа на резултатите са направени препоръки за по-ефективно управление на мотивацията в предприятията.

9. Ivanov, P., **M. Usheva** (2021) *Most applied forms of motivation and their influence on engagement, propensity of staying in the company and psychological tension*. Economics & Law, 3(1), pp. 38-52, ISSN 2682-972X; DOI: 10.37708/el.swu.v3i1.3

Формите на мотивация, прилагани в дадено предприятие, могат значително да повлияят върху общите резултати на организацията. Мотивираните служители често са ключовият фактор, който разграничава добрите компании от великите. Настоящото изследване оценява ефективността на различни мотивационни подходи въз основа на оценките на работниците в железопътна компания в България.

Чрез корелационен анализ е изследвано влиянието на различните форми на мотивация върху три ключови аспекта на работното място: ангажираност, склонност към оставане в компанията и психологическо

напрежение. Изследването, проведено сред 451 работници в рамките на 10 дни през юни 2020 г., показва, че най-използваните форми на мотивация са социално ориентирани. Установена е силна връзка между приложените форми на мотивация и ангажираността на служителите, както и тяхната склонност към дългосрочна работа в компанията. В същото време по-високите нива на мотивация водят до намаляване на психологическото напрежение на работното място.

Резултатите от проучването подчертават необходимостта от стратегическо управление на мотивацията, като мениджърите следва да прилагат най-благоприятните форми на мотивация за постигане на организационен успех.

10. Ivanov, P., **M. Usheva** (2021) *Effectiveness of work motivation and its influence on work outcomes*, Economics & Law, Volume: III, Issue: II, ISSN 2682-972X, pp. 43-52, DOI: 10.37708/el.swu.v3i2.5

Настоящото изследване има за цел да изследва и докаже връзката между мотивацията на служителите и различни работни резултати, включително склонността към оставане в компанията, психологическото напрежение, гордостта от работата, ангажираността, удовлетвореността от труда и инициативността. Основната хипотеза на изследването е, че съществува пряка връзка между ефективността на мотивацията и работните резултати.

Проучването е проведено чрез анкета сред 596 служители от различни сектори на икономиката, а резултатите са тествани чрез регресионен анализ. Анализът потвърждава, че съществува значителна зависимост между мотивацията и ключовите резултати на работното място – по-висока мотивация води до по-добри резултати, докато липсата на мотивация увеличава стреса и намалява ангажираността.

Резултатите подчертават необходимостта от стратегическо управление на мотивацията с цел подобряване на работната среда и постигане на по-висока ефективност в организациите.

11. Filipova, M., **M. Usheva** (2021) *Social and labor relations of the digital age: to the question of future education development*, Futurity Education, Vol. 1 No. 2, pp. 14-22, ISSN:2956-3402, DOI: <https://doi.org/10.57125/FED/2022.10.11.15>

Статията разглежда социално-трудовете отношения в дигиталната ера, като поставя специален акцент върху въздействието на дигитализацията върху образованието на бъдещето. Изследването е провокирано от дълбоките трансформации в съвременното общество, предизвикани от пандемията COVID-19, локалните конфликти и развитието на технологиите.

Основната цел на изследването е да анализира как дигитализацията променя социалните и трудовете отношения и как тези промени влияят върху образователния процес. Използвани са научни и специализирани методи, включително SWOT анализ на дистанционната работа и образованието.

Резултатите показват, че дистанционната организация на работа и обучение е формирала нови социално-трудова парадигми. Изследването подчертава необходимостта от адаптиране на образователните системи към цифровото общество, като предлага практически насоки за развитие на дистанционното обучение и социално-трудовете отношения.

ДОКЛАДИ ОТ КОНФЕРЕНЦИИ

1. **Ушева, М.** (2017) *Персональные компетенции современного менеджера в практиковании гибких управленческих технологии*, Сборник: Новые тенденции в развитии корпоративного управления и бизнеса [Текст]: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 9 ноября 2017 г.) / [отв. за вып.: И. Н. Ткаченко, М. В. Евсеева]. – Екатеринбург: [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та]. – 209 с.), с. 193-196

Докладът разглежда значението на креативността и творческото мислене при формирането на управленските компетенции на съвременните мениджъри. Представен е поетапен процес за развиване на креативно мислене според модела Uccello. Подчертава се пряката връзка между притежаването на творческо мислене и иновативността в работата на управленския персонал.

Развитието на корпоративното управление става особено необходимо и навременно в процеса на трансформация на икономиката на бившите социалистически страни към пазарна икономика. В доклада се описва приносът на българските научни школи към методологията на корпоративното управление, както и се открояват тенденциите в развитието на корпоративното управление в България.

2. **Ушева, М., Шемятихина Л.** (2019). *Развитие корпоративного управления в Болгарии*, Сборник: Актуальные проблемы развития корпоративного управления и бизнеса [Текст]: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15 ноября 2018 г.) / [отв. за вып.: И. Н. Ткаченко, М. В. Евсеева]. – Екатеринбург: [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та]. – 194 с., Екатеринбург, с. 91-96, eLIBRARY ID: 40550568 EDN: EZCNHZ

Докладът разглежда развитието на корпоративното управление в България в контекста на глобалните тенденции и икономическите трансформации. Анализирани са основните управленски подходи, приложени в българските компании, и ролята на корпоративното управление в условията на преход от планова към пазарна икономика.

Описан е приносът на българските научни школи към методологията на корпоративното управление, както и основните предизвикателства, пред които са изправени компаниите в страната. В статията се обсъждат също така правната рамка, механизмите за управление на риска и значението на социалната отговорност в корпоративния сектор.

3. **Usheva, M.**, Ph. Ivanov (2020) *Influence of the presence of children taken care of in work motivation*, 02002, Published online: 23 December 2020, DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208902002>, PDF (1.497 MB), References, HS Web of Conferences 89, 02002

Мотивацията на служителите е един от най-важните фактори за ефективното управление на човешките ресурси. В настоящото изследване се анализира връзката между броя на децата, за които респондентите се грижат, и предпочитаните мотиватори на работното място. Основната хипотеза на изследването е, че броят на децата е свързан с избора на мотивационни фактори, отразяващи различните етапи в жизнения цикъл на служителите.

Проучването е проведено чрез онлайн анкета сред 586 служители от различни сектори на българската икономика, като по-голямата част от респондентите работят в държавна железопътна компания. Анализът показва, че най-предпочитаните мотиватори сред всички групи респонденти са свързани със социалната среда и работните взаимоотношения. В същото време материалните стимули като бонуси и финансови поощрения са по-слабо предпочитани.

Въпреки че резултатите не потвърждават напълно основната хипотеза, се наблюдава слаба корелация между броя на децата и определени мотивационни предпочитания. Това подчертава необходимостта от индивидуализиран подход при управлението на човешките ресурси.

4. **Usheva, M.**, L. Vagner (2021) *Earnings Management as a Tool of Bankruptcy Prevention during Global Pandemic of COVID-19*, 02063, References, PDF (1.671 MB, SHS Web of Conferences, Globalization and its Socio-Economic Consequences, DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219202063>

Пандемията от COVID-19 оказва значително влияние върху икономиката и финансовата стабилност на компаниите в световен мащаб. Настоящият доклад разглежда управлението на приходите като инструмент за предотвратяване на фалит по време на глобалната криза. Изследването се фокусира върху корпоративните стратегии за управление на финансите, включително натрупване на резерви, оптимизиране на разходите и подобряване на отчетността в условия на несигурност.

Проучването обхваща 172 компании в Словакия, работещи в различни икономически сектори, като анализира влиянието на пандемията върху техните финансови резултати и управленски решения. Основните методи, използвани в изследването, включват анкетно проучване с въпросник и анализ на финансовите отчети.

Резултатите показват, че компаниите, които прилагат активни стратегии за управление на приходите, са по-устойчиви на икономически сътресения. Анализът подчертава значението на спестяванията, научноизследователската и развойна дейност и инвестициите в интелектуален капитал като ключови фактори за запазване на финансовата стабилност.

5. Ivanov, Ph., **M. Usheva** (2021) *Possible causes of the lowest labor productivity in the European Union*, 07026, Published online: 13 January 2021, References, PDF (1.851 MB), DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219207026>

Докладът разглежда възможните причини за най-ниската трудова продуктивност в Европейския съюз, със специален фокус върху България. Изследването подчертава връзката между ниската производителност на труда и конкурентоспособността на предприятията както на микро-, така и на макроикономическо ниво.

Основната цел на изследването е да анализира ключовите фактори, влияещи върху трудовата продуктивност, като мотивация на работното място, организационна среда и икономически условия. Проучването е проведено чрез анкета сред служители в държавно предприятие, използвайки 5-степенна скала на Ликерт, и чрез мета-анализ на национални икономически показатели.

Резултатите показват, че социалната среда и взаимоотношенията на работното място са най-значимите мотиватори, докато финансовите стимули имат по-слабо влияние. Освен това, ниската трудова продуктивност в България е свързана с лошото управление, недостатъчната мотивация на служителите и липсата на ефективни управленски стратегии.

6. **Ушева М., Л. Ценай** (2024) Човешките ресурси като стратегически фактор в бизнеса. XIX Международна научна конференция „Икономически растеж, бизнес перспективи, пазарно позициониране в условията на криза, София 12-13 Април 2024.

Човешките ресурси заемат централно място в съвременната бизнес среда, като тяхното стратегическо управление е ключов фактор за устойчивото развитие на организациите. Независимо от напредъка в автоматизацията и технологиите, способността на хората да създават иновации и да проявяват креативност остава от съществено значение за корпоративния успех.

Докладът анализира значението на инвестициите в човешки ресурси за поддържане на конкурентоспособността на бизнеса. Изследвани са предизвикателствата, пред които са изправени съвременните организации, включително балансирането на инвестициите в човешки капитал с глобализацията и конкурентния натиск. Авторите подчертават ролята на знанията и уменията на специалистите за повишаване на ефективността и постигане на стратегически цели.

В заключение се подчертава необходимостта от интегриране на устойчиви стратегии за управление на човешките ресурси, които позволяват на компаниите да се адаптират към променящите се условия и да запазят дългосрочната си конкурентоспособност.