



## РЕЦЕНЗИЯ

от проф. д-р Лалка Борисова

Научна специалност: „Икономика и управление (по отрасли)”,

ПН 3.7. „Администрация и управление“

**Относно:** Дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“, област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки, по професионално направление 3.7. Администрация и управление (Бизнес администрация)

**Автор на дисертационния труд:** Мариета Гоцева

**Тема на дисертационния труд:** Мотивация на персонала, комуникация и управление на образователни институции

**Основание за представяне на рецензията:** Участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд, съгласно Заповед № 261/23.12.2021 г. на Ректора на МВБУ

### **I. Обобщени данни за научната продукция и дейността на кандидата**

#### **1. Информация за докторантката**

Мариета Гоцева е докторант в самостоятелна форма на обучение в Международно висше бизнес училище, съгласно Заповед № 121/29.06.2020 г. на Ректора на МВБУ. Развитието на творческата биография на докторантката красноречиво показва концентрация на изследователската дейност в добре структурирано направление в сферата на управлението на мотивацията и комуникациите в образователните институции.

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

Докторската дисертация е в обем от 226 страници. Структурата се състои от увод, изложение в три глави, заключение, библиография (общо 156 източника, от които 35 на кирилица и 121 на латиница), приложения, терминологичен речник.

Дисертационният труд включва 6 таблици, 23 фигури и 2 приложения.

**Заглавието** на дисертацията е ясно формулирано и е в тясна връзка с докторската теза. Избраната тема е актуална от гледна точка на ролята на управленските процеси в образователните институции, комуникацията с персонала и мотивирането им към постижения. Дисертацията се отличава със задълбоченост на извършеното проучване, вникване в същността на изследваните проблеми, обективен анализ и обосновани изводи, собствени определения.

Изследователската логика и структурата на дисертацията са добре изградени. При структурирането се спазва традиционния подход за написването на подобен род трудове – първо се изясняват теоретическите постановки по темата, на второ място се представят различните модели и се правят класификации, а на трето място се прави собственото проучване като се анализират данните от него и се разкриват възможностите, правят се предложения и насоки за усъвършенствания.

**Обект** на изследване са образователните институции, а **предмет** – комуникационните и мотивационни процеси, които протичат в управлението в образователната сфера.

**Основната цел** е да се представят и анализират ключовите процеси за мотивацията на персонала и комуникацията в управлението в образователната сфера, като в същото време се предложат подходи за усъвършенстване на мотивационните и комуникационни процеси при управлението на образователните институции.

**Докторската теза** е основана на твърдението, че доброто и адекватно управление на комуникационните и мотивационни процеси в образователната сфера, води до повишаване на резултатите в учебния процес, по-високо представяне на персонала по отношение на поставените работни задачи и изпълнение на общите цели на образователните институции.

Тази позиция е подкрепена от три работни хипотези, в последствие развити и доказани в цялостното изложение.

**Считам**, че тезата и работните хипотези са защитени в дисертационното изследване. Проучването на персонала в образователните институции показва, че неговата мотивация е силно обвързана с водещи комуникационни елементи като: желание за изграждане на взаимно доверие; за делегиране на повече задачи, права,

отговорности; търсене на взаимно уважение и признание (**първа хипотеза**, стр. 201). В процеса на изследване се доказва, че за персонала работната среда създава мотивация за работа, като служителите се чувстват ангажирани с мисията, целите и ценностите и са готови да полагат повече усилия за постигане на по-високи резултати в тяхното представяне (**втора хипотеза**). Доказана е и **третата хипотеза** с твърдението, че персоналетът търси и желае подобрене по отношение на редица мениджърски качества и умения; очаква професионализъм и творчески подход, лидерство и комуникативност от своите ръководители; очаква доверие, уважение, зачитане на личното мнение, отношение към личните чувства и емпатия; очаква разнообразни способности и обратна връзка; внушаване на увереност, признание, значимост от страна на управляващите.

Доказването на работните хипотези дава основание да се счита, че и формулираната докторска теза на изследването е защитена.

В **Първа глава**, обем от 66 страници, се прави теоретичен анализ за същността на мотивацията и комуникацията. Направен е обстоен литературен преглед на теорията по темата, систематизирани са определения на водещи автори, изясняват се основните понятия, прави се паралел между тях, както и коментар на автора на изследването. Тя съдържа общо 5 параграфа.

**Първият параграф** представя същността, теориите и концепциите, свързани с двете ключови понятия по отношение на управлението на образователните институции – мотивацията на персонала и комуникациите. Представени са различни дефиниции, направен е литературен обзор, като в същото време се формулират авторови работни определения за целите на дисертационното изследване.

Правейки преглед на литературата, докторантката прави съпоставка между „мотив“ и „мотивация“, анализира факторите, ролята и същността на мотивацията на персонала. Докторантката формулира работно определение за „мотивация“, което **считам за научен принос**: „Разбирана като психичен процес, мотивацията е вътрешна подбуда, това което кара хората да действат по определен начин. Тя се свежда до избирането на поведение от страна на индивидите, до избора на житейска активност и степента на тяхната ангажираност в обществото като цяло. Мотивацията има субективен характер, протича в съзнанието на индивида и се свежда до личната преценка на всички въздействия върху него, на сигналите които му отправя икономическата, организационната/институционалната и социалната среда“.

Според автора, в основата на мотивацията и нейното проявление лежат различни по природа мотиви, според техния характер, произход и проявление. Акцентира се върху

съвременните теории за мотивация на известни автори, като пирамидата на Маслоу, теориите X и Y на Макгрегър, Фредерик Хърцбърг, издига своя концепция за мотивацията, като предлага друга скала на мотивите, различна от тази на Маслоу, концепцията на Виктор Врум и др. Направен е обстоен анализ на същността на мотивационните теории и са отличени тези, които имат отношение към дисертационното изследване. На основата на тези проучвания, докторантката акцентира върху ролята на мениджмънта в мотивацията на персонала: че хората са по-склонни да имат високи нива на мотивация, когато са подкрепяни и мотивирани от мениджърите: когато се води нормална двупосочна комуникация, когато им се предоставя ясна и навременна обратна връзка за тяхното изпълнение; когато са насърчени да поставят своите кариерни цели; да иницират дискусии, свързани с развитието и свързаните с кариерата въпроси; когато им се предоставя силно предизвикателна работа.

В този параграф се прави преглед и на другото ключово понятие в дисертационното изследване: **комуникацията**, като се прави паралел с „общуването“. Двете понятия за нуждите на изследването се приемат като синоними. Прави се литературен обзор на определенията, на тази основа докторантката дава свое определение за комуникация, което **считам за научен принос** към теорията: „комуникацията е силата, обвързваща хората, които чрез обмен (предаване и приемане) на информация могат да постигнат обща гледна точка и разбиране, както и сътрудничество за осъществяване на групови и/или организационни цели. Комуникацията е двустранен процес, чрез който един или няколко индивида разменят информация, споделят/прикриват чувства и изразяват отношения“. Комуникационният процес докторантката определя като: „това е процесът на обмен на информация, при който чрез предаване и приемане на съобщения, хората могат да постигнат обща гледна точка и разбиране“. Представени са комуникационни модели, на тази основа е направена класификация на видовете комуникации по определени характеристики.

Във **втори параграф** се прави анализ на ролята на комуникациите за мотивацията на персонала. На основата на тези проучвания, докторантката определя комуникацията с ключова роля в управленския процес, тъй като чрез нея хората се информират и се ръководят за постигане на най-добри резултати. Като инструмент за управление, комуникацията се определя и като основа за мотивацията на служителите, тъй като по този начин могат да се създадат добри междуличностни отношения и мотивиране към резултатност в работата. Систематизирани са бариерите в общуването, както и тяхното преодоляване чрез различни модели и компетенциите на ръководителите. Такъв модел е

моделът „HURIER“ 93, който представлява концептуализация, описваща ефективното слушане, съставено от няколко компонента: слух, разбиране, запомняне, тълкуване, оценяване и реагиране. Открити са бариерите и в мотивацията и уменията за тяхното преодоляване. Докторантката изяснява и каква е взаимовръзката между лошата работна среда, като фактор за ниска мотивация и ролята на обратната връзка.

В разработката се следва **логическа връзка** между отделните абзаци и надграждане на съдържанието.

В **трети параграф** се прави анализ на влиянието на комуникациите върху мотивацията на персонала. Докторантката правилно определя същността на мотивацията като емоция и движение. Във всяко действие се влага емоция, като се спазва правилото „разум в емоцията и емоция в разума“. Откроява се важността на комуникациите и действието им върху мотивацията на персонала като жизненоважна стъпка в кариерната мотивация на служителите и постигането на доверие.

Темата се надгражда с необходими компетенции в комуникациите и влиянието им върху мотивацията на персонала, като анализът в него е в посока влиянието и ролята на комуникациите върху мотивацията, което е обяснено във втори параграф. Систематизирани са 10 компетенции за лична ефективност и действено-целевите умения за прилагането им, като се акцентира върху постигане на лична ефективност и положително отношение към професията.

В **четвърти параграф** се анализира връзката между комуникациите и мотивацията на персонала за повишаване на ефективността на работата в образователните институции. От формулировката на параграфа става ясно, че тук се посочват мотиви, които допринасят за постигане на ефективност в работата. В началото на параграфа се констатира, че „задържането на ангажирани служители е трудна задача, тъй като съвременните служители работят, за да задоволят нуждите си, както и да постигнат своите индивидуални цели“. Това не противоречи ли на формулировката за връзката между комуникации и мотивация? С какви комуникационни действия служителите (учителите) биха се мотивирали към постижения?

В **пети параграф** докторантката систематизира резултатите от ефективното използване на мотивацията и комуникациите в училищната среда и прави обоснован извод, че за да са налице образователни последици, всеки един подход, освен преподавателски и образователни компетенции, изисква и своето ниво на мотивираща среда и подходящи комуникационни умения и канали. Като подходящ тя аргументирано посочва компетентностният подход, а образователните последици, които създава

ефективното използване на мотивацията и комуникациите в училищната среда, най-общо се свеждат до постигане на: инициативност, устойчивост, резултати и изграждане на позитивна училищна среда и силна мотивация на обучаемите.

Трябва да отбележа, че докторантката успешно надгражда темата за мотивацията в училищната среда и ролята на комуникациите и обобщава, че „най-добре работи използването на комуникацията и мотивацията в контекста на отношенията „учител-дете-родител“. Ако сътрудничеството между трите субекта на „триъгълника“ е силно, учениците много по-бързо и ефективно преодоляват проблема“. Ако тези комуникации са приложени правилно, те се явяват един много силен инструмент, благодарение на който знанията, уменията, опита, активността и усилията на учителите (с помощта на родителите) могат да се съсредоточат в подобряване на резултатите чрез активна мотивация на учениците към постижения. В обобщение се правят обосновани изводи, че положителната мотивация води до инициране на задачи, упорита работа и постигане на реални резултати. Положителната мотивация е взаимодействие и между правилната комуникация и фактори, допринесени от ученика и учителя, които осигуряват ефективната среда. Ученето е интересно и удовлетворяващо за младите хора тогава, когато е мотивиращо, и по-скоро е удоволствие, отколкото задължение.

Докторантката, от позицията на учител и професионалист, не просто цитира известни автори по темата, а въз основа на теорията, прави собствени заключения и формулира определения, което е съществен принос в теорията за комуникации, мотивация и управление на образователната институция. Добро решение е в съдържанието на дисертационното изследване да се направи анализ на ролята на мотивацията за успешните комуникации учител-ученик, както и да се открие ролята на учителя в привличане на учениците към образователния процес. Умелото управление на комуникационните процеси от страна на учителя в класната стая оказва силен положителен ефект и върху академичната мотивация на учащия. Последиците, които могат да бъдат значими за образователната среда са свързани и с уменията на учителите да успеят да накарат учениците да си поставят собствени цели, които да бъдат мотивирани да постигат без външни или изкуствени стимули. Тук отново се връщаме към значимостта на компетентностния подход, тъй като чрез него се организира благоприятна среда.

В тази глава докторантката демонстрира отлично познаване на управленските процеси свързани с мотивацията и комуникациите, ролята на учителя за постигане на ефективност в общуването с учениците и мотивирането им в образователния процес към постижения, показва способност да *оцени и очертае*

значението на управлението им, да направи *обосновани изводи и формулира* целесъобразни заключения.

Във **втора глава**, обем от 51 страници, в пет параграфа, докторантката умело надгражда съдържанието на дисертационното изследване, като акцентира на мотивацията на персонала и комуникациите като основни елементи в управлението на образователните институции. Систематизирани са качества, които трябва да притежават директорите на училищата като мениджъри и лидери, които се придобиват с обучение и мотивация за постижения. Направен е преглед на определенията за „организация“ и „управление“, приета е употреба на значенията за нуждите на дисертационното изследване. Обосновани са функциите на управление и ресурсите на една организация; *констатира* че освен изброените функции на управление (планиране, ръководене, организиране, контролиране), като *основна функция на управлението са и комуникациите* (жизнена сила на всяка организация); *проследява* се пътя на комуникацията в процеса на управление и връзките между общуващите; *обобщава*, че комуникацията е пряко свързана с всички процеси на управление и един от най-основните елементи в мотивационния процес; *очертава* ролята на комуникацията в процеса на общуване, като стремеж един човек да промени друг, за да получи предварително планиран резултат.

Във **втори параграф** се разглеждат комуникационни процеси в управлението на образователните институции. И тук се открояват уменията на докторантката да прави анализи и да дава собствени определения, което оценявам като **научен принос**. Управлението на комуникациите в образователната институция се определя като: „това е управлението на комуникациите с директора и преподавателския състав чрез образователни, комуникационни и управленски техники, канали и инструменти за постигане на образователните цели на училището, високо качество на комуникация и лично удовлетворение на всички заинтересовани участници“. Очертани са графично участниците в комуникационен процес в образованието и връзката между тях; систематизирани са начините на мотивиране и необходимите комуникативни умения (компетенции) на директорите, като най-важна компетенция се посочва способността за създаване и поддържане на социални отношения.

Докторантката правилно надгражда темата с анализ на постигане на ефективност на управлението – мотивацията и комуникациите в сферата на организационното поведение. В реализирането на различни дейности се преследва постигане на предварително планирани цели. Според автора, „ефективността е показател, показващ

степенята, в която организацията достига поставените цели, „да се правят правилните неща“. Определени са видовете служители и техните компетенции, като по-специално се коментират компетенциите на ръководителите по отделни функции на управление, а резултатът е – постигане на целите на организацията (ефективност).

В резултат, докторантката систематизира различията между лидер и ръководител и техните качества, като обобщава, че най-доброто съчетание е един ръководител да бъде и лидер.

В своите анализи докторантката правилно върви от общото към частното, като се проследяват комуникациите между участниците от образователните институции: директор – учител; учител – учител; учител – родител; комуникации в класната стая (учител – ученик). За постигане на ефективно комуникиране в клас водеща е ролята на учителя и умението му да привлече вниманието на ученика, да го ангажира в образователният процес, да го направи активна страна в комуникацията. посочени са бариерите и грешките в комуникациите в образованието. Обобщава се, че всичко, свързано с комуникацията в образователната среда, зависи и управленския процес на самата институция, и мотивационния ефект на персонала и учениците.

**Считам**, че дисертационното изследване има практическа приложимост в сферата на образованието, като полезно с анализите и препоръките за ефективност в комуникациите и мотивацията на учители и ученици. Докторантката правилно е избрала темата на дисертацията си, като участник в процеса на обучение и образование и свидетел на проблемите в системата. Откроена е ролята на лидерските комуникативни умения в управлението за повишаване на мотивацията на персонала и влиянието на организационното поведение, култура и комуникационен климат върху мотивацията в образователните институции.

**В тази глава** докторантката показва *умения* да прави анализ на литературни източници и на тази основа да прави собствени предложения, с което да допълва научната литература, да формулира работни определения, да защитава научни тези, да откроява проблеми и бариери в комуникациите и мотивацията, да прави обосновани обобщения и изводи.

**В трета глава**, обем от 79 страници, е с практическа насоченост. Съдържа проучване, анализ и специфични механизми в управлението на образователни институции във връзка с мотивацията на персонала и комуникациите. Според мен тук излишно отново се представя обектът на проучване, целта и задачите – те са посочени в Увода на дисертационното изследване.



Докторантката **показва способност критично и целенасочено** да използва анализа и синтеза на методологически идеи и на тази основа да съставя необходимата методика, да провежда задълбочено емпирично изследване, професионално да анализира получените резултати и да прави обосновани обобщения и изводи.

В емпиричното проучване участват респонденти от персонала на образователни институции в страната, от професионални гимназии, средни и основни училища, в три основни блока: Данни за личния статус на респондентите; Мотивация и ефективно организационно поведение и Ефективност в управлението, което отговаря на основните акценти в съдържанието на дисертационното изследване. Резултатите са изобразени графично и анализирани. Докторантката стига до извода, че при мотивиране на персонала влияние оказват както материалните, така и нематериалните стимули. Директорите на училищата вдъхват надежда и мотивация в работата във висока и средна степен. Като важни се оценяват уменията за комуникация за постигане на ефективност, доверие и делегиране на права. Като положителни са оценени мениджърските качества: професионализъм и творчески подход, лидерство и комуникативност. Най-силно де мотивационно въздействие върху персонала оказват управленските фактори: пренебрежително отношение към личните чувства на сътрудниците, предсказуемата и еднообразна работа, отсъствието на поощрения за постижения в работата.

Систематизирани са и обобщени предложения, насоки и препоръки за усъвършенстване на мотивационните и комуникационни процеси в управлението на образователните институции в бъдещи изследвания.

В **заключението** на дисертацията докторантката е направила необходимите обобщения и основни изводи от дисертационното изследване. Във всички части на дисертационното изследване е ясно видимо собственото присъствие и собствения почерк на докторантката, която определено показва качества на *конструктивност и логична последователност*, способност за разкриване, дефиниране и решаване на научни и научно-приложни проблеми в областта на управление на комуникациите и мотивацията в организациите.

Следва да се подчертае, че рецензираното дисертационно изследване се отличава по своята комплексност, широта, дълбочина и обосновка на широк спектър целесъобразни предложения и иновативни подходи.

## **II. Научни и научно-приложни постижения в дисертационния труд**

Във всички части на дисертационното изследване е ясно видимо собственото присъствие и собственият почерк на докторантката, която определено показва качества

на *конструктивност и логична последователност*, способност за разкриване, дефиниране и решаване на научни и научно-приложни проблеми в областта на управлението на комуникациите и мотивацията в образователните институции, както и ролята на ръководителите в този процес. Резултатите и предложенията в дисертационното изследване могат да се приложат и в други организации след адаптиране.

Изследователската логика и структурата на дисертацията са добре изградени. При структурирането сполучливо е приложен традиционния подход: теория – практика – насоки и предложения. Дисертационното изследване е добре балансирано, фокусирано и целенасочено. Научните проблеми са ясно формулирани, а научните изводи и предложения - добре обосновани. Следва да се подчертае, че изследването се отличава с конкретност, широта, дълбочина и обосновка на широк спектър целесъобразни предложения. Добра е идеята на докторантката да даде собствени определения и да предложи терминологичен речник, да направи собствени основни изводи и препоръки за развитието и усъвършенстването на комуникациите и мотивацията в образователните институции. Научният принос на дисертацията може да се потърси в няколко тематични направления. Приемам научно-приложни приноси (4) и научните приноси (6) в дисертационното изследване, формулирани от докторантката.

Приложението на тези постижения може да подобри управленската практика в страната по отношение на постигане на ефективност в образователните институции в комуникацията и мотивацията на персонала за кариерно развитие, общуване в няколко посоки: с ръководството, с колегите и с учениците.

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

### **III. Критични бележки към съдържателната част на дисертацията, препоръки към докторантката**

Дисертационното изследване отговоря на съдържанието и изискванията за разработване на подобен труд, нямам критични бележки. Имам **въпрос** към докторантката: Как биха се мотивирали учителите към усвояване на личностни компетенции и това ще подобри ли комуникацията с учениците?

### **IV. Други въпроси**

**Авторефератът** дава представа за обекта, предмета, тезата, целта и задачите на изследването, както и за използваната методология, за структурата и за съдържанието на труда като цяло.

Докторантката е посочила 16 *публикации* по дисертацията – публикации в реферирани и индексирани издания: статии, доклади, в страната и чужбина.

Личните ми впечатления за докторантката се градят от участия в конференции, на които тя презентираше научните си публикации и прочита на дисертацията. Имам отлични впечатления от научните ѝ изяви и колегиално отношение.

#### **V. Заключение**

Дисертацията е *цялостно, задълбочено и добросъвестно научно изследване* на актуален и значим теоретико-методологически и научно-приложен проблем, съдържа *съществени научни и научно-приложни приноси* в областта на съвременните измерения на управленските процеси и *определено* може да бъде *положително оценена*.

Докторантката *познава* достатъчно добре основната литература и добрите практики в изследваната област, може ясно да *формулира изследователски проблеми, да анализира, систематизира и критично да осмисля класическите и новите теории и концепции, да конструира изследователски апарат, да провежда емпирично изследване, да прави аргументирани изводи и да обосновава предложения за подобрене на управленската практика в образователните институции*.

Това ми дава основание за положително заключение, че дисертационният труд **съответства** на изискванията на ЗРАСРБ, на Правилника за неговото приложение, както и на Правилника за провеждането на конкурси за придобиване на научни степени и за заемане на академични длъжности в МВБУ, поради което **предлагам** на уважаемите членове на научното жури да **гласуват за присъждане на образователна степен „доктор“ на Мариета Гоцева**.

София, 17 януари 2022 г.

РЕЦЕНЗЕНТ: .....

(проф. д-р Лалка Борисова