РЕЦЕНЗИЯ

От: проф. д.ик.н. Желю Владимиров
На: дисертация за присъждане на образователна и научна степен „Доктор“ по професионално направление 3.8 Икономика, ДП – Икономика и управление (Индустрия) на Гергана Стоянова Манолова на тема: „*Въздействие на политики и програми за многообразие, равнопоставеност и включване върху корпоративната ефективност и организационния растеж“*
Основание за рецензията: заповед на ректора на СУ „Св. Климент Охридски“ № РД-38-205/28.04.2026 г.

1. 1. Информация за дисертанта

Гергана Манолова е завършила Американския колеж в гр. София с хуманитарен профил. Притежава бакалавърска степен с двойна специалност „Бизнес и Мениджмънт с фокус върху Маркетинг“ и „Медийни комуникации“, от университет „Уебстър“ Виена (2012 – 2016). По време на следването си прави семестър на обмен в университета „Риджънтс“ в Лондон. Завършва с почести. След това получава магистърска степен „Стратегически маркетинг“ от бизнес училището на Империъл Колидж в Лондон (2016-2017).

През 2024 година преминава обучение по лидерство и предприемачество в Бабсън Колидж в Бостън, САЩ, а през 2025 година завършва обучение по управление на семеен бизнес от бизнес училището на „Йонкьопинг“ в Швеция. Участвала е в множество семинари, международни научни конференция и обучения в България и чужбина. Сред тях са обучение по международен бизнес и дипломатически протокол от Европротокол в Брюксел, ESG академията на СУ и школата „Мениджмънт в енергетиката“ на Стопанския факултет на СУ. По нейна идея е създадена Академията за “Многообразие, равнопоставеност и приобщаване” на СУ и Съвета на жените в бизнеса в България (СЖББ), в която е лектор и участник.

Тя е активен член на СЖББ, Сдружението на фамилния бизнес (FBN) и Асоциацията на българските лидери и предприемачи (ABLE). Автор е в ESGnews.bg и често пише като гост-автор в сп. Мениджър и BGlobal.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Представената дисертация се състои от въведение, две глави, заключение и списък с ползвана литература с обем от 190 страници, а без библиографията – 171 страници. Ползвани са 270 информационни източника, от които 15 на български и останалите на английски. Текстът съдържа 24 таблици, 16 фигури и 29 графики.

Във въведението е очертана актуалността на проблематиката, която се състои в утвърждаването на многообразието, равнопоставеността и включването (МРВ) като съществен елемент от съвременното управление. Тези политики и практики се разглеждат като предпоставка за повишаване ангажираността и задържането на служители, което е условие за по-висока производителност. Показана е тенденцията МРВ да се превърнат в стандарт за добро корпоративно управление. Отчетено е недостатъчното изследване на тази проблематика в българската бизнес-литература.

Основната **цел** е формулирана като анализ на връзката между степента на прилагане на МРВ и корпоративната ефективност чрез изследване на механизмите, посредством които тези политики влияят върху ангажираността, удовлетвореността, иновативността и задържането на служителите като ключови фактори за организационния растеж в

българския корпоративен сектор. По-конкретно, става дума за разкриване на въздействието на МРВ политики върху усещането за справедливост и приобщеност, ролята на лидерството и влиянието на междуличностни фактори като микроагресии и микроутвърждения върху организационния климат и резултатите. **Обект** на изследването са организации в България, а **предметът** се отнася до механизмите на въздействие на МРВ политиките върху корпоративната ефективност и потенциала за организационен растеж, анализирани чрез индикатори като ангажираност, иновативност и задържане на служителите. Защитавана е тезата, че „системното и интегрирано прилагане на политики и програми за многообразие, равнопоставеност и включване оказва положително и измеримо въздействие върху корпоративната ефективност и организационния растеж, като това въздействие се опосредства от фактори като лидерската ангажираност, усещането за справедливост, чувството за принадлежност и степента на приобщеност на служителите„ (с. 5).

Проведено е количествено изследване сред представителна извадка от 657 служители при ниво на доверие 95% и статистическа грешка плюс минус 3.82%. В допълнение са направени и 24 интервюта с експерти от индустрията.

3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

Първа глава представлява теоретичен обзор на изследваната проблематика, който включва историята на възникването и развитието на основните понятия на МРВ. Показано е, че концепциите за МРВ придобиват значимост най-напред в САЩ като емигрантска страна с най-разнообразна работна сила. Авторът проследява развитието на тези виждания от водещи автори през 40-те – 60-те години; 70-те – 80-те години; 90-те години на 20 век; първото, второто и третото десетилетие на 21 век до сега. Разкрито е, че фирми с разнообразна работна сила имат по-ниско текучество, по-добра репутация и по-добри финансови показатели (с. 15). Историческото развитие на тези три термина е обобщено на Фигура 1 (с. 22). За целите на изследваното, авторът предлага собствени дефиниции на основните конструкти като многообразие (с. 33), равнопоставеност (с. 38), включване (с. 46), чувство за принадлежност (с. 54), неосъзнати предразсъдъци (с. 60).

Многообразието по същество означава многообразна работна сила по различни демографски, национални и религиозни и други признаци, докато *равнопоставеността* отразява равното и справедливо третиране на разнообразните служители. Показано е, че политиките за МВР са довели да забележителни организационни резултати, като ключова е ролята на лидерската ангажираност в тяхното прилагане (приобщаващо лидерство – с. 35). Тясно свързано с многообразието е и *включването* (приобщаването), което създава среда, насърчаваща чувството за принадлежност и приемане на всички лица. Основните елементи на включването са представени на Фигура 3 (с. 40).

„*Чувството за принадлежност*" се определя като субективно чувство на ценност и уважение, произтичащо от взаимна връзка с други служители, изградена на основата на споделен опит, убеждения или лични характеристики. Разкрито е, че усещането за принадлежност оказва значително влияние върху мотивацията и е от съществено значение за ефективността на организациите. Факторите, влияещи върху чувството за принадлежност са свързани с многообразието, равнопоставеността и включването (Фиг. 6, с. 52).

За да бъде приобщаването устойчиво е необходимо да се минимизира влиянието на *неосъзнатите предразсъдъци* по отношение на различни групи хора. Тези предразсъдъци или пристрастия могат да навредят на многообразието, да провокират дискриминационни решения и така да породят по-силно текучество. Авторът допълнително анализира и такива процеси като „*микроагресии*" и „*микроутвърждения*", които описват различни вербални и

поведенчески обиди, умишлени или неумишлени, създаващи усещането за враждебно, пренебрежително или негативно отношение към маргинализирани групи (с. 65).

Обосновано е, че подходът на МРВ може да доведе до по-висока удовлетвореност от работата, повишаване на ангажираността, намаляване на текучеството, което оказва влияние върху ефективността и иновативността на организациите. Това влияние е показано на Фиг. 10 (*Използване на многообразието за иновации*, с. 69). Посочени са редица изследвания, доказващи че компании с по-високо ниво на многообразие са по-иновативни.

Разкрити са също така *предизвикателствата и съпротивата* срещу използването на подхода МРВ, особено в контекста на последните политически събития в страни като САЩ. За разлика от това, в страните от Европейския съюз МРВ продължава да е приоритет. Предложен е петстепенен модел като практична рамка за българските компании да се справят с негативната реакция към МРВ (Табл. 1, с. 76-77; Приложение 1).

На основата на литературният обзор авторът е създал концептуален модел за изследване на ключовите конструкти на МРВ (Фиг. 12, с. 85). Основното допускане е, че МРВ политиките не влияят пряко върху растежа, а действат чрез културни и управленски процеси, които са утвърдени предиктори на корпоративна ефективност. Моделът съдържа 6 хипотези за влияние на МРВ върху организационната справедливост, иновативност и креативност, оставане в организацията, лидерска ангажираност, равнопоставеност и микроагресии/ микроутвърждения (Табл. 2, с. 85).

В **глава втора** са представени резултатите от изследването. Въпросникът за количественото изследване включва 4 секции – демографски данни, въпроси свързани с наличието на МРВ политики, ползи и резултати от прилагането на МРВ, и въпроси отнасящи се до процеса на включване (Приложение 2, с. 9-17).

Подробно е представен профилът на респондентите по възраст, пол, местоположение, размер на фирмата (по брой наети лица), собственост, професионален статус, стаж, намерения за оставане или напускане. Показано е, че мнозинството от компаниите са малки и средни предприятия, съсредоточени главно в София. Над половината са с българска собственост и малко на 20% са със смесена или чуждестранна собственост. Тези предприятия са от различни сектори, като няма доминиращ сектор. Мнозинството от респондентите (65%) са ръководни кадри, а над половината от тях са със стаж над 4 години в текущата си организация. Качественото изследване се основава на 24 интервюта с експерти от ключови направления.

Ограниченията на изследването са посочени по-подробно в т. 2.3 на глава втора като проучване в един отрязък на времето, вероятност за обратна причинност при регресиите, субективност на данните, отсъствие на обективни показатели, трудности да се отчетат мненията на лица от специфични уязвими групи и други.

Анализът е предшестван от данни за запознатост на респондентите с темите „многообразие“, „равнопоставеност“ и „включване“; данни за това колко от организациите имат официални политики за МРВ; колко години са прилагани тези политики; и процентно разпределение на прилаганите политики. Авторът е дефинирал основна и контролна група в зависимост от наличието или отсъствието на официално приети политики за МРВ (съответно 82% и 18%). Целта е да се установи дали има статистически значима разлика в оценките между двете групи по отношение на иновациите, лоялността, справедливостта и екипната ефективност.

Изложението на резултатите и структурирано като тестване и анализ на всяка хипотеза поотделно. В **X1** се тества връзката между изчерпателността на МРВ и чувството за справедливост. Доказано е, че на ниво обща извадка, X1 не намира потвърждение, но тя

получава частична подкрепа за извадката от компании, в които се прилагат политики на МРВ, макар и с много нисък R^2. **X2** проверява връзката между МВР и иновациите и креативността, а така също и връзката между МРВ и възможностите за обучение, менторството, кариерното развитие. Тя се доказва с крос-таблица между нивата на МРВ и иновативността на компанията, подкрепа за креативността и по-високи иновации, макар силата на връзката да е умерена (Таблици 5-9, с. 112-114). **X3** изследва връзката между МРВ и намерението за оставане, опосредствано от наличието на възможности за професионално развитие (обучение, менторство и кариерно израстване) и позитивни нагласи към МРВ на лидерите (лидерска ангажираност към МРВ). X3 получава частична подкрепа за извадката от организации с институционализирани МРВ, но не и от общата извадка. Данните показват, че намерението за оставане в организацията е по-силно обвързано с възможностите за развитие, отколкото с формалното наличие на политики за приобщаване.

X4 се отнася до комуникацията и отделянето на ресурси за МРВ от ръководителите. Тя е тествана с три единични регресии за всички анкетирани; организации, които реално прилагат МРВ политики; и тези, които не прилагат такива. Данните показват, че разглежданата връзка е статистически значима за всички изследвани групи, с което X4 получава подкрепа. **X5** тества дали „инициативите за МРВ оказват положително въздействие върху професионалния напредък на слабо представените групи в организациите“. В същото време се установява, че близо половината респонденти (47,9%) заявяват, че тези групи са почти изцяло изключени. Това означава, че МРВ инициативите все още нямат очакваното въздействие върху кариерното развитие на малцинствата. Регресионните модели също показват, че X5 не получава подкрепа в пълния си обхват.

X6 анализира влиянието на микроагресиите и неосъзнатите предразсъдъци, съчетано с повишени микроутвърждения, върху усещането за принадлежност сред служителите. Регресионните модели доказват, че и в трите групи респонденти микроутвържденията функционират като универсални „ключове“ за принадлежността, което частично дава подкрепа на X6. Таблица 23 представя *Обобщение на статуса на хипотезите* (с. 161-162). Както споделя авторът, т.нар. „меки“ фактори - като възприятията за принадлежност, усещането за признание, качеството на междуличностните взаимодействия и лидерската ангажираност – са трудно измерими и обясняват ограничен дял от вариацията в зависимите променливи. Въпреки това, тези фактори често имат непропорционално силно влияние върху организационното поведение и нагласи (с. 159).

В отворените въпроси респондентите препоръчват да има ясно дефинирани и публично достъпни критерии за кариерно израстване, приложими към всички служители независимо от индивидуалните им характеристики. Дават се препоръки за избягване на различни форми на дискриминация, както и за необходимостта от ресурсна подкрепа за прилагане на МРВ. Също така е отчетен и скептицизмът на някои респонденти относно политиките на МРВ.

Резултатите от интервютата с експерти потвърждават основни теоретични постановки и механизми за прилагане на МРВ с акцент върху ангажираността на висшето ръководство. Обобщените данни от тези интервюта са дадени на Табл. 22 (с. 155), като са изведени три основни тематични области: стратегическо лидерство и бизнес легитимност на МРВ; организационна структура и ресурсна обезпеченост; въздействие върху организационното поведение и културата на приобщаване (Фиг. 14, с. 157). Показано е, че в българските организации МРВ е най-често функция на отделите по УЧР като липсват специализирани МРВ отдели.

В Заключението са представени основните резултати и насоки за управленската практика (Табл. 24, с. 166), както и препоръки за бъдещи проучвания по тази тема.

4. Оценка на научните и научно-приложни приноси

Съгласен с формулираните от автора теоретични и практико-приложни приноси. Изследването действително обогатява теоретичното разбиране на механизмите за въздействие на МРВ чрез разграничаване между формално наличие на политики и тяхното реално прилагане. Получените резултати могат да служат като насоки за мениджъри и специалисти по човешки ресурси относно ефективното внедряване на МРВ политики

5. Оценка на публикациите по дисертацията

По темата на дисертацията кандидатът има 5 самостоятелни публикации и две в съавторство с научен ръководител. Три от тези публикации са на английски и четири на български. Прегледът показва, че по-голямата част от съдържанието на дисертационният труд е *апробирано* в тези публикации.

6. Оценка на автореферата

Авторефератът е с обем от 38 страници, разкрива основните моменти от дисертационния труд в синтезиран вид и като такъв отговаря на изискванията.

7. Критични бележки, препоръки и въпроси

Някои технически бележки се отнасят до различната формулировка на хипотезите в дисертацията и автореферата. Докато в дисертацията те са ясно формулирани, в автореферата по-скоро е посочено как тези хипотези са тествани. Различни са формулировките и на приносите в дисертацията и автореферата, въпреки че по смисъл са близки. Също така авторефератът е без страници.

8. Заключение

Независимо от тези бележки, дисертационният труд показва, че докторантката е извършила значителна работа по анализ на литературата, провеждане на собствено емпирично изследване, обобщение и верифициране на резултатите. Изследваните проблеми са актуални и направените изводи добавят стойност към наличното знание по темата. Текстът свидетелства за много добро познаване на изследваната проблематика, акуратност и коректност при позоваването на информационните източници. Демонстрирани са добри умения за обработка и интерпретация на данни от количествени и качествени изследвания. Получените резултати допринасят за разбирането на значимостта на изведените фактори за по-широко приложение на МРВ в организациите. Направените изводи са следствие от анализа.

Всичко това ми дава основание да предложа на уважаемото жури да присъди на Гергана Стоянова Манолова образователната и научна степен „Доктор“ по професионално направление 3.8 „Икономика“, докторска програма „Икономика и управление (Индустрия)“

Zhelyu Vladimirov
Digitally signed by Zhelyu Vladimirov
Date: 2026.05.11 13:03:05 +03'00'

11.05.2026 Рецензент:
София проф. д.ик.н. Желю Владимиров