

РЕЗЮМЕТА НА РЕЦЕНЗИРАНИТЕ ПУБЛИКАЦИИ НА ГЛ. АС. Д-Р ИЯ ТОДОРОВА ПЕТКОВА-ГУРБАЛОВА

Приложение 10Б/1 Дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ със заглавие „Лидерски стил на мъже и жени ръководители в България“ (Петкова-Гурбалова, 2013)

В началото на дисертационния труд е направено хронологично представяне на различни теоретични постановки, описващи лидерството. След подробен прочит и систематизация на разнообразни определения на явлениято „лидерство“ е изведен обобщен модел, в който са включени елементите субект, обект, влияние, мотив/цел и заобикаляща среда. Специално внимание е обърнато на харизмата като типична черта на ръководителите. Подробно разгледана е парадигмата за трансформационното и транзакционното лидерство. Авторът представя Интегративния модел на лидерството (Full-range leadership model), разработен от изследователите Бърнард Бас и Брус Аволио. Сериозно внимание е отделено на темата за ролята и мястото на жената в управлението, като са представени резултати от редица изследвания върху различията между мъже и жени ръководители в светлината на трансформационното лидерство. Авторът поставя следните изследователски цели: (1) Да се определят детерминантите със силно влияние при формиране на лидерския стил; (2) Да се определи преобладаващият лидерски стил в избрани сектори на българската икономика; (3) Да се обоснове теоретично и да се провери емпирично дали полът може да се разглежда като факторна детерминанта на лидерския стил. За набиране на емпирична информация е избрана методика, която включва количествено и качествено изследване. В количественото проучване са обхванати 418 служители, които оценяват своите ръководители. Данните на респондентите са разгледани в три групи: а) в първата група попадат респондентите от финансовите институции; б) във втората – респондентите от компаниите в сферата информационните технологии и далекосъобщенията; в) в третата – съвкупно от сектори професионални и научни дейности и административни и спомагателни дейности. Качественото изследване е насочено към четири целеви групи: (1) група на ръководители жени; (2) група на ръководители мъже; (3) група на подчинени с ръководители жени; (4) група на подчинени с ръководители мъже. В количественото изследване участват 50 респонденти. За да се установи предпочитания лидерски стил на българските ръководители, е избрана обществено достъпната версия на Многофакторния въпросник за лидерските стилове – форма 6S (MLQ-6S), с помощта на който могат да се измерят стиловете „идеализирано влияние“, „вдъхновяваща мотивация“, „интелектуално стимулиране“, „зачитане на индивидуалността“, „вероятна награда“, „мениджмънт по изключение“ и „липса на лидерство“. Добавен е въпрос, който се отнася до избраната за факторна променлива – пол на ръководителя. За провеждане на качественото изследване е разработен сценарий със следните секции: (1) Обща представа за лидерство и лидер. Разлика между лидер и ръководител; (2) Доминиращ лидерски стил на ръководителите в България или как управлява българският ръководител; (3) Основни фактори, които определят начина на управление на българските ръководители; (4) Разлика между стила на управление на жените и стила на управление на мъжете.

Резултатите от направеното проучване дават основание да се обобщи, че ръководителите в българските стопански организации са склонни да упражняват както трансформационни, така и транзакционни лидерски стилове. Ръководителите от изследваните сектори на икономиката показват идентични резултати по отношение на

използваните лидерски стилове. Като най-предпочитан трансформационен стил от страна на ръководителите се откроява стилът Идеализираното влияние, а трансформационният стил Интелектуално стимулиране получава най-ниска стойност. Транзакционният стил Вероятна награда се характеризира с най-ниска стойност в сравнение в останалите шест стила от модела ИМЛ. От двата транзакционни стила с по-високи стойности е стилът Мениджмънт по изключение. Отчетени са високи стойности и на стила Липса на лидерство, който се описва от авторите като неефективен и демотивиращ. Направените изследвания и изведените обобщения дават частична подкрепа на допускането, че полът влияе върху поведението на жените и мъжете в организационен контекст; няма достатъчно емпирични основания, обаче, това влияние да бъде определено като съществено. Независимо, че има физически и социално обосновани различия в поведението на мъжете и жените, в корпоративния живот ролята на ръководителя налага определен тип поведение, което се влияе от други значими детерминиращи фактори. Организационната социо-културна среда се откроява като един от най-значимите фактори, които определят стила на лидерство. Връзката между организационната култура и лидерския стил се възприема като двустранно определена. Отговорите на анкетиранията лица в качествено изследване дават възможност да се направи подробна систематизация на качества и умения, тъсени у ръководителя.

The dissertation begins with a chronological presentation of various theoretical assumptions describing leadership. Following a detailed observation and systematization of various definitions of leadership, a generalized model is drawn up, which includes the elements subject, object, influence, motive/purpose and environment. Particular attention has been paid to charisma as a typical feature of leaders. The paradigm of transformational and transactional leadership is discussed in detail. The author presents the Full-range leadership model developed by researchers Bernard Bass and Bruce Avolio. Serious attention has been paid to the topic of the role and place of women in governance, and results of a number of studies on the differences between male and female leaders in the light of transformational leadership are presented. The author sets out the following research goals: (1) To identify determinants with strong influence in the formation of leadership style; (2) To determine the prevailing leadership style in selected sectors of the Bulgarian economy; (3) To theoretically substantiate and empirically verify whether gender can be considered as a determinant of leadership style. For the collection of empirical information, a methodology has been chosen that includes quantitative and qualitative research. The quantitative survey covers 418 employees who evaluate their line managers. Respondents' data is considered in three groups: a) the first group includes respondents from financial institutions; b) in the second, the respondents from the companies in the field of information technology and telecommunications; (c) in the third, a combination of professional and scientific activities and administrative and support activities. The qualitative study targets four groups: (1) a group of female executives; (2) a group of male executives; (3) a group of women subordinates; (4) a group of male subordinates. 50 respondents took part in the qualitative survey. For the purposes of the empirical research the public-available version of the Multifactoral Leadership Questionnaire - Form 6S (MLQ-6S) was used, with the help of which the following leadership styles can be measured: "idealized influence", "inspirational motivation", "intellectual stimulation", "individual consideration", "contingent reward", "management-by-exception" and "laissez-faire". A question has been added concerning the

factor variable – the gender of the manager. For conducting the qualitative research, a scenario was developed with the following sections: (1) General idea of leadership and leader. Difference between leader and manager; (2) The dominant leadership style of the leaders in Bulgaria or how the Bulgarian leader manages; (3) Main factors that determine the management of the Bulgarian leaders; (4) Difference between women's management style and men's management style.

The results of the study suggest that leaders in Bulgarian business organizations are inclined to pursue both transformational and transactional leadership styles. Leaders from the surveyed sectors of the economy show identical results in terms of leadership styles used. The most preferred transformation style by executives is the Idealized influence style. The Intellectual stimulation style receives the lowest value. The transactional style Contingent reward is characterized by the lowest value compared to the other six styles of the model. The results support the assumption that gender influences women's and men's behavior in an organizational context; however, there isn't substantial empirical support to characterize this influence as significant. The organizational socio-cultural environment proves to be one of the most significant factors that determine leadership style. The relationship between organizational culture and leadership style is perceived as bilaterally determined. Based on the answers of the respondents in the focus groups the author proposes a systematic view of the skills and attributes typical for the effective leaders.

Приложение 10Б/2 Хабилитационен труд - монография със заглавие „Лидерството – съвременни тенденции на развитие: примерът България“ (Петкова-Гурбалова, 2019)

В монографията са представени две актуални идеи за лидерството – трансформационно и автентично лидерство. През прегледа на теоретичните постулати и емпирична проверка е представена ситуацията в България през 2018–2019. Основната цел на текста е да се разкрият типични подходи и нагласи на ръководителите в България към проблемите и практиката на лидерството. Потърсен е отговор на два основни въпроса: 1) Трансформиращ ли е ръководителят в България (кои са предпочитаните лидерски подходи в контекста на транзакционното и трансформационното лидерство)? и 2) Автентичен ли е българският мениджър? Дискутирани са резултатите от проведени за целта на анализа количествено и качествено изследване. В количественото изследване са обхванати 348 (триста четиридесет и осем) изследвани лица, които заемат ръководни позиции. Разпределението им по сектори за цялата изследвана съвкупност е следното: 1) услуги – 192 (55%); 2) производство – 61 (18%); 3) търговия – 74 (21%); 4) централна и местна администрация – 21 (6%). Качественото изследване е проведено под формата на дълбочинни интервюта с двадесет респонденти, като за целта са използвани два основни въпроса: 1) „Кои са твоите три най-важни закона за успешно лидерство?“ и 2) „Разкажи ми история, която ти се е случила или на която си бил свидетел и която илюстрира проявлението на успешно лидерство“.

Първият представен модел е този за трансформационното лидерство. Въпреки че научната литература предлага различни трактовки, има единомислие по отношение на неговите компоненти: посвещаване, убедителност, визия, оптимизъм, отвореност към нови идеи и загриженост към нуждите на сътрудниците. Един от широко използваните модели, които описват идеята на трансформационното лидерство, е създаденият от Бърнард Бас и впоследствие допълнително разработен съвместно с Брус Аволио Full-range leadership model (интегративен модел на лидерството (ИМЛ)). Наименованието на модела дава представа за неговата претенция – да разглежда пълния спектър от

лидерски стилове – от деструктивните и неефективните до приетите за най-подходящи и ефективни, водещи до мотивация, по-добра работа и удовлетвореност у служителите. Формулираните лидерски стилове се групират в двете основни категории: транзакционно и трансформационно лидерство. Резултатите от изследването показват, че най-силно изразени са двата трансформационни стила зачитане на индивидуалността и идеализирано влияние, а най-малко използван е стилът липса на лидерство. Строго погледнато, по-голямо е декларираното предпочитание към трансформационните лидерски стилове. Водещ е подход, насочен към изграждане на организационна култура, основана върху доверие, подпомагане и личен пример. Силно ударение се поставя върху отношението към хората. Подкрепа на резултатите намираме в отговорите и на изследваните лица в качественото изследване.

Вторият дискутиран модел е за автентичното лидерство. Автентичните лидери не се правят на лидери просто защото заемат ръководна позиция, нито работят за създаването на подобен имидж. Автентичните лидери не заемат лидерската роля, за да получат статус или други лични облаги. Те са лидери по убеждение. Имат кауза, основана върху ценности или мисия, която трябва да изпълнят, а действията им се ръководят от техните ценности и убеждения. Различните идеи за автентичното лидерство могат да се обобщят в две основни групи: 1) подход, който се основава върху практиката (при този подход се използват/анализират примери от практиката; разчита се на тренинги и обучения) и 2) теоретичен подход, който се основава върху резултати от проучвания в социалните науки. Последователи на идеята за автентично лидерство не са склонни да го разглеждат като повтаряне на вече съществуващи модели, а по-скоро като основа, върху която се надгражда всяка позитивна и ефективна лидерска парадигма. С други думи, за да има устойчив лидерски модел, автентичният лидерски подход трябва да стои във фундамента на всяко лидерско поведение. Представени са данните от количественото и качественото изследване. За събиране на първична количествена информация е използван емпиричен инструмент, с помощта на който автентичността на лидерството се измерва чрез четири компоненти: себепознание, вътрешна морална перспектива, балансираны действия, основани върху информация, прозрачност в отношенията. Резултатите показват, че с най-висока стойност е измерителят балансираны действия, основани върху информация, следват измерителите вътрешна морална перспектива и себепознание. Данните ни дават основание да твърдим, че ръководителите в България са по-скоро с изявено автентично лидерство, имат висока степен на познание на собствените си знания и умения, познават вътрешните си морални подбуди и умеят да вземат под внимание мнението на останалите, преди да вземат окончателно решение. С относително ниска стойност се характеризира измерителят прозрачност в отношенията, което очертава хоризонт на развитие в уменията на ръководителите в посока споделяне по подходящ начин на истинските емоции, мисли и чувства. Разказаните истории по време на дълбочинните интервюта потвърждават изводите, че се откроява нагласата ръководителите да се учат от опита – най-вече от положителния ролеви пример на свои преки ръководители, чиито подходи и поведение често заимстват и прилагат. Резултатите от качественото изследване дават възможност да се изгради модел, представен под формата на пирамида, в която са включени умения на ръководителите, сочени от изследваните лица като ключови. Основата на пирамидата (с най-много натрупвания в отговорите) е изградена от съставни компоненти на доверието. Следващото равнище е посветено на уменията за играждане на екип. Следва осигуряване на и грижа за работата. Четвъртото равнище описва лидерът, който подкрепя идеи и инициативи – генерира идеи; търси и

подкрепя нови решения и идеи; поставя под въпрос статуквото и не се страхува да въведе иновации; постоянно надгражда. Най-високо в пирамидата стои личният пример – той включва поведенчески характеристики, основани върху ценностни ориентири.

The monograph outlines two current approaches to leadership - transformational and authentic leadership. The review of theoretical postulates and empirical verification presents the situation in Bulgaria in 2018–2019. The main purpose of the text is to reveal typical attributes and attitudes of the leaders in Bulgaria. Two main questions have been sought: 1) Is transformational the Bulgarian leader (what are the preferred leadership approaches in the context of transactional and transformational leadership paradigm)? and 2) Is the Bulgarian manager authentic? The results of the quantitative and qualitative research conducted for the purposes of the analysis are discussed. The quantitative survey covers 348 (three hundred and forty-eight) managers. They are occupied in the following economic sectors: 1) services - 192 (55%); 2) production - 61 (18%); 3) trade - 74 (21%); 4) central and local administration - 21 (6%). The qualitative survey was conducted in the form of in-depth interviews with twenty top managers, using two basic questions: 1) "What are your three most important laws for successful leadership?" And 2) "Tell me a story about successful leadership."

The first model presented in the monograph is about transformational leadership. Although there are different scientific conceptualizations, there is consensus on its components: dedication, persuasion, vision, optimism, openness to new ideas and concern for the needs of followers. One of the widely used models that describe the idea of Transformational leadership is the one created by Bernard Bass and subsequently developed in coordination with Bruce Avolio "Full-range leadership model". The name of the model gives an idea of its claim - to consider the full range of leadership styles - from destructive and ineffective to accepted as the most appropriate and effective that lead to motivation, better work and employees' satisfaction. The leadership styles are grouped into two main categories: transactional and transformational leadership. The results of the study show that the two transformational styles Idealized influence and Individual consideration receive the highest values and the Laissez-faire style receives the lowest value. Strictly speaking, the vast majority of the respondents declared preference for transformational leadership styles. The leading approach is to build an organizational culture based on trust, support and personal example. We find support for the results in the answers of the respondents in the qualitative survey.

The second model discussed is about authentic leadership. Authentic leaders do not act as leaders simply because they take a leadership position, nor do they work to create such an image. Authentic leaders do not take the leadership role to gain status or other personal benefits. They are leaders by conviction. They have a cause based on values or a mission to fulfill, and their actions are guided by their values and beliefs. The different ideas of authentic leadership can be summarized in two main groups: 1) a practice-based approach (this approach uses/analyzes case studies and relies on training) and 2) a theoretical approach based on research findings in the social sciences. Followers of the idea of authentic leadership are not inclined to view it as a repetition of already existing models, but rather as a basis upon which any positive and effective leadership paradigm is built. In order to have a sustainable leadership model, an authentic leadership approach must be at the root of any leadership behavior. An empirical tool has been used to collect quantitative information, with the help of which the authenticity of leadership is measured through four components: self-awareness, internal moral perspective, balanced processing and relational transparency. The three dimensions that receive highest values are balanced processing, self-awareness and internal

moral perspective. We can assume that the leaders in Bulgaria have a high level of self-knowledge, they are familiar with their internal moral motivations and they are able to take into account the opinion of the others before making a final decision. The lowest result of the relational transparency dimension outlines a horizon of leadership development in the direction of appropriately sharing true emotions, thoughts and feelings. The stories shared during the in-depth interviews reinforced the assumption that managers were more likely to learn from their experience - mostly from the positive models of their direct leaders. The results of the qualitative study made it possible to build a model, presented in the form of a pyramid that summarizes the perceived characteristics of the effective leader. The base of the pyramid is formed by trust. The next level is team building, followed by providing and securing jobs and work. The two top levels are innovations and personal example.

Приложение 10Б/3 научна статия със заглавие „Е-лидерство: предизвикателства и възможности“ (Петкова-Гурбалова, 2020)

В статията се разглежда значително нов подход в изучаване на лидерството, а именно опосредстваното от технологиите водачество, при което ръководител и ръководени са географски разпръснати. Информационните технологии създават нов контекст, в който се упражнява лидерството. В научната литература все по-често се среща терминът е-лидерство, който се използва за описване на ситуации, при които ръководители и подчинени взаимодействат посредством електронни средства за общуване. Въпреки че изследванията, посветени на е-лидерството са все още в своя начален етап, учените са се обединили около идеята, че социалните и поведенчески умения са критично важни за успеха на виртуалния екип. Способността на е-лидера ефективно да общува, вдъхновява, мотивира и предоставя обратна връзка, както и да изгражда среда на доверие е от решаващо значение за екипа. Статията представя водещи изследвания в областта на е-лидерството, като специално внимание е отделено на изграждането на доверие във виртуалните екипи. Представени са резултати от пореведно качествено изследване, които подкрепят и допълват направения обзор. Като част от затрудненията, които срещат в работата си, респондентите включват разликите в поведенческите модели на представители на различни националности, включително начинът на общуване между хора от различни култури. Съществен проблем се оказва разликата във времевите зони, особено по отношение бързото вземане на решения. Интересно е, че въпреки националните различия, респондентите определят комуникацията в екипите като добра, когато се отнася за хора от едно и също йерархично ниво. Когато става въпрос за комуникация с висшестоящи, се наблюдават затруднения в общуването, което води и до проблеми с изграждането на доверие. Респондентите споделят, че изграждането на доверие във виртуалните екипи изисква повече време и усилия, необходим е визуален контакт, ясна, открита и двупосочна комуникация. Съществено място отдават на „личния елемент“ в комуникацията. Част от изброените проблеми в работата на виртуалните екипи включват невъзможност да се задържа вниманието на участниците (обикновено правят няколко неща едновременно), нарушена комуникация и опасност от неправилно предаване и разчитане на посланията, включително технологични проблеми (напр. забавяне на връзката), културни различия и различия във времевите зони. Анкетиранията лица споделят и положителните страни на виртуалните екипи, в това число широк избор на таланти и възможности, достъп до много култури, системи и хора в сравнително кратки срокове, възможност за бързо разширяване на зоната на влияние.

The article explores a significantly new approach to leadership that is the technology-mediated leadership, in which manager and leader are geographically dispersed. Information technology creates a new context in which leadership is exercised. In the scientific literature, the term e-leadership is increasingly used to describe situations in which executives and subordinates interact through electronic means of communication. Although research on e-leadership is still scarce, scientists have come together around the idea that social and behavioral skills are critical to the success of the virtual team. The e-leader's ability to effectively communicate, inspire, motivate and provide feedback, as well as build an environment of trust is crucial for the team. This article presents leading research on e-leadership, with particular emphasis on building trust in virtual teams. The results of a qualitative study are presented to support and supplement the discussion. The respondents report problems with the different time zones, especially with regard to quick decision making. Despite the national differences, the respondents ranked the communication in the teams as good when referring to people of the same hierarchical level. When it comes to communication with high-level people, there are communication difficulties, which also leads to trust building problems. Respondents say that building trust in virtual teams requires more time and effort, requires visual contact, clear, open and two-way communication. Some of the virtual teams problems include the inability to retain the attention of participants (usually doing several things at once), impaired communication and the risk of incorrect transmission and reading of messages, including technological problems (e.g., delay in connection), cultural differences and time zone differences. Respondents also comment the benefits of virtual teams, including a wide choice of talents and capabilities, access to many cultures, systems and people in relatively short terms, the ability to quickly expand their area of influence.

Приложение 10Б/4 научна статия със заглавие „Обучение и лидерство: аспекти в развитието на лидерски умения“ (Петкова-Гурбалова, 2020)

В статията се разглежда необходимостта от постоянно развитие на лидерските умения. Независимо дали разглеждаме лидерството в бизнес организациите, военните структури, образователния сектор или политическите елити, то се променя заедно с промяната на изискванията на околната среда, което налага и постоянен процес на обучение и развитие. Редица изследвания показват тясната връзка между ролята на учителя/преподавателя и възприетите критерии, характеристики и стил на поведение у бъдещите ръководители и сътрудници. В повечето случаи учителят остава първият ролеви модел за очакваното и упражняваното лидерство в последствие. Ето защо имаме основания, когато говорим за развитие на лидери и лидерство, да съотнасяме изводите и до ролята на училищният директор, както и на учителя/преподавателя. Още повече, че лидерството все по-често се възприема не като заключено в определена структурна рамка, а като лично възприемане за начин на живот. Развитието на лидерите е приоритет за организациите, които искат да постигнат напредък и успех. Статията разглежда водещи изследвания в областта на обучението на лидери. Представени са тенденции в обучението на ръководните кадри. Обзорът е подкрепен с кратко представяне на модел за преподаване по дисциплината Лидерство в мултикултурна среда, която обучава в лидерски умения.

The article discusses the need for continuous development of leadership skills. Whether we consider leadership in business organizations, military structures, the education sector, or political elites, it changes along with changing environmental requirements,

necessitating a continuous process of training and development. A number of studies show a close link between the role of the teacher and the perceived criteria, characteristics and style of behavior of future leaders. In most cases, the teacher remains the first role model for the expected and exercised leadership subsequently. That is why, when talking about leadership development and leadership, we have to relate the conclusions to the role of the school principal as well as the teacher/trainer. Moreover, leadership is increasingly perceived not as locked in a particular structural framework, but as a personal perception of a lifestyle. Leadership development is a priority for organizations looking to thrive and succeed. This article examines leading research in leadership training. The review is supported by a brief introduction of a model for teaching the Leadership in a multicultural environment discipline.

Приложение 10Б/5 научна статия със заглавие „Лидерството в утрешния ден и изследване на връзката ръководител – подчинен“ (Петкова-Гурбалова, 2020)

Лидерството е обект на множество изследвания в контекста на организационния живот и организационното развитие. Дискутират се различни и постоянно възникващи теории, които се опитват да обяснят многообразните процеси, свързани с успешното лидерство и ръководство. Повечето теории за лидерството разглеждат различни аспекти от тази управленска дисциплина, като във фокуса поставят личността на лидера (теории за чертите, бихейвиористични теории и др.) или обкръжаващата среда (ситуационно лидерство). Теорията за обмен ръководител – подчинен (LMX) разглежда лидерството като процес, в центъра на който стои взаимодействието между лидера и неговите последователи. Различни аспекти на това взаимодействие са в центъра на представеното изследване. В теоретичния обзор са представени водещи научни разработки на утвърдени автори в световен план. За целта на анализа е използван емпиричен инструмент, с помощта на който се описват работните взаимоотношения ръководител – подчинен в изследваната съвкупност. Получените резултати дават основание да предположим, че в изследваната съвкупност има яснота по отношение на това дали ръководителят е удовлетворен от работата и усилията на своите подчинени. Респондентите оценяват по-скоро положително работните взаимоотношения със своите ръководители. Забелязва се, че с най-ниска средна стойност се отличава индикаторът, който измерва готовността на ръководителите да се жертват заради служителите. Това на свой ред може да доведе до съмнения и липса на мотивация у сътрудниците. От тази перспектива бихме могли да очакваме по-силна ангажираност и отдаденост у служителите, ако техните ръководители показват нагласа да защитят, подкрепят и дори да се жертват за своите подчинени. Резултатите подкрепят допусканията, че взаимоотношенията между ръководителя и подчинените оказва влияние върху начина, по-който служителите определят организацията, в която работят. Когато ръководители и сътрудници имат добри взаимоотношения, това води до подобряване на работния процес и постигане както на по-голяма ангажираност и удовлетвореност, така и на добри резултати за цялата организация.

Leadership has been the subject of much research in the context of organizational life and organizational development. Various and constantly emerging theories are discussed that seek to explain the multiple processes involved in successful leadership. Most leadership theories address different aspects focusing on the personality of the leader (trait theories, behavioral theories, etc.) or the environment (situational leadership). Leader-member Exchange Theory (LMX) explores leadership as an interaction between the leader and the followers. For the purpose of the analysis an empirical tool was used. The results obtained

suggest that there is clarity whether the manager is satisfied with the work and efforts of the followers. Respondents rather appreciate the working relationship with their leaders. We could expect greater employee engagement and commitment if their leaders show an attitude to protect, support, and even sacrifice for their subordinates. The results support the assumption that the relationship between the manager and the subordinates influences the way employees define the organization in which they work.

Приложение 10Б/6 научна статия със заглавие „Обучение и развитие на лидери“ (Лицова, Петкова-Гурбалова, 2020)

В статията се разисква важноста от провеждане на обучения и тренинги на ръководните кадри. Представени са водещи модели за обучение на ръководния състав, като е обърнато специално внимание на емоционалната интелигентност и необходимостта от оценка на обучението, за да се оцени ефективността на преминатия курс и ползата за организацията. За целите на анализа е проведено качествено изследване сред служители в четири различни индустрии – авиация, ИТ, машиностроене, хранително-вкусова промишленост. Програмите за обучение на ръководните кадри в изследваните организации включват теоретични модули под формата на обучения за меки умения, изготвяне на основни правила, които лидерите да следват и да прилагат в екипа си, коучинг сесии, на които всеки персонално да изгради личностни качества и стил на работа с помощта на специалист, както и т.нар. „шадоуинг“ програма, която дава възможност на лидерите, които са все още нови в тази организационна роля, да се учат от по-опитните си колеги, като им помагат, присъстват в техни срещи и наблюдават начина им на работа. Интервюираните единодушно подкрепят мнението, че програмите за развитие на лидерите оказват голямо влияние върху поведението и начина на работа на мениджърите, които: 1) получават по-широки познания за стратегиите за развитие на екипа и продукта; 2) се научават да анализират и управляват контактите с колегите си, да използват правилно информацията, която получават; 3) променят цялостното си поведение, включително речевата характеристика; 4) променят начина си на комуникация и начина, по който информацията се предава на служителите; 5) демонстрират по-добри лидерски умения; 6) придобиват знания как да управляват персонала, както и познания за чисто вътрешни оперативни процедури, свързани с административни задачи.

This article discusses the importance of management trainings. Some of the leading training trends are presented, with special attention to emotional intelligence and the need to evaluate the training. For the purposes of the analysis, a qualitative survey was conducted among employees in four different industries - aviation, IT, mechanical engineering, food industry. The programs in the observed companies generally include theoretical modules in the form of soft skills training, development of basic rules for leaders, coaching sessions, and so-called "shadowing" program that enables leaders who are still new to learn from their experienced colleagues. Interviewees support the view that leadership development programs have a positive influence on the behavior of managers who: 1) gain broader knowledge of team and product development strategies; 2) learn to analyze and manage contacts with their colleagues; 3) change their overall behavior; 4) change the way they communicate; 5) demonstrate better leadership skills; 6) acquire knowledge of how to manage staff, as well as knowledge of purely internal operational procedures related to administrative tasks

Приложение 10Б/7 научна статия със заглавие „Комуникацията като фактор за успешното лидерство“ (Петкова-Гурбалова, 2019)

В ежедневната си работа ръководителите полагат усилия да бъдат и добри комуникатори. Комуникацията се възприема като основна управленска компетенция, както от ръководители, така и от последователи. В литературата съществуват редица доказателства за пряката връзка между комуникационната компетентност и ефективност на мениджъра. Комуникацията в организацията дава информация за нормите, ценностите, очакванията, правилата, изискванията и е част от организационната култура. Съществуват формални и неформални комуникационни подходи, като успешният ръководител използва и двата. Неформалните начини за комуникация помагат да се получи точна и навременна обратна връзка. Формалната комуникация изисква добро планиране и осъществяване. За да се постигнат заложените цели, комуникацията трябва да е открита (участниците да имат готовност да споделят мисли, чувства, идеи, информация), емпатийна (участниците да са в състояние да съпреживяват), подкрепяща или разбираща другата гледна точка, позитивна (участниците да са склонни да търсят взаимноизгодно решение на проблемите, които обсъждат, и/или да прилагат получената информация за добри каузи, като се избягва злоупотребата с нея, равнопоставена (участниците да имат равни права да говорят и изслушват другата страна), многообразна относно средствата за изразяване (вербални и невербални, писмени, визуални, символни и пр). С напредване на новите технологии се налага преосмисляне на утвърдените лидерски модели, които са изградени основно на традиционни форми на комуникация. Новите форми на комуникация на свой ред налагат нов тип лидерство.

In their daily work, leaders and managers strive to be good communicators. Communication is perceived as a core managerial competence by both managers and followers. There is a wealth of evidence in the literature for the direct relationship between communication competence and manager effectiveness. Communication within the organization gives information about norms, values, expectations, rules, requirements and is part of the organizational culture. Formal and informal communication approaches exist, with the successful manager using both. Informal means of communication help to obtain accurate and timely feedback. In order to achieve the organizational goals, communication must be open (participants to be willing to share thoughts, feelings, ideas, information), empathetic, supportive, positive, diverse about the means of expression (verbal and non-verbal, written, visual, symbolic, etc. With the emergence of new technologies, there is a need to reconsider the established leadership models that are based mainly on traditional forms of communication.

Приложение 10Б/8 научна статия със заглавие „Инструменти за управление на бизнеса – развитие и динамика“ (Давидков, Каназирева, Гурбалова, Андонова, 2019)

Очертаването на същността и актуалното „поведение“ на разпознаваеми управленски инструменти – в контекста на глобалната бизнес ситуация – е надежден ориентир за актуализиране на програми за обучение за бизнеса и актуалното учебно съдържание за студентите по управленски и икономически специалности. Представени са двадесет и пет топ управленски инструмента, чиято популярност е разгледана в четири времеви точки – 1993, 2000, 2014, 2017 г. Запознаването с това сравнение дава основание да се направят някои начални констатации и изводи. Средното ниво на използване на разглежданите топ управленски инструменти в глобален мащаб намалява

(1993 г. – 70%; 2000 г. – 60%; 2014 г. – 40%; 2017 г. – 39%); същевременно е налице стабилизиране на равнище около 40%. Приемствеността и устойчивостта в развитието на топ управленските инструменти – за изследвания двадесет и пет годишен период – се дължи най-вече на популярните в управленската общност инструменти: мисия и визия, системи за удовлетвореност на клиентите, бенчмаркинг и управление чрез тотално качество. Динамиката в развитието на управленските инструменти е значима. Тя се диктува както от актуалните изисквания към управленското познание (в контекста на общественото производство), така също от вътрешните закономерности на развитие на знанието и неговото приложение. За да се установи познаването на обсъжданите двадесет и пет топ управленски инструмента, чрез мрежата LinkedIn се проведе допитване сред 199 човека. Резултатите показват предпочитанията на ръководителите към запознаване с конкретни топ управленски инструменти.

Outlining the essence and current "behavior" of popular management tools - in the context of the global business situation - is a reliable benchmark for updating business training programs and current educational content for management and economics students. Twenty-five top management tools are presented and their popularity is reviewed at four time points - 1993, 2000, 2014, 2017. The analysis leads to some initial findings and conclusions. The average use of top management instruments is decreasing (1993 - 70%; 2000 - 60%; 2014 - 40%; 2017 - 39%); at the same time, there is stabilization at around 40%. Continuity and sustainability in the development of top management tools - for a twenty-five year study period - is mainly due to the popular tools in the management society: mission and vision, customer satisfaction systems, benchmarking and total quality management. The dynamics in the development of management tools are significant. It is dictated not only by the current requirements for managerial knowledge (in the context of public production), but also by the internal laws of knowledge development and its application. A total of 199 people were interviewed through the LinkedIn network to determine their knowledge of the top twenty-five management tools under discussion. The results show executives' preferences for learning about specific top management tools.

Приложение 10Б/9 научна статия със заглавие „Нови лидерски модели. Автентично лидерство“ (Петкова-Гурбалова, 2019)

Статията предлага теоретичен обзор на водещи научни разработки. Представена е систематизация на даваните дефиниции за автентичното лидерство във времето, показан е хронологичен прочит на философски и психологически прочит на автентичността, както и модел за връзка между автентичността на лидера и поведението на последователите. Коментирани са данните от проведено изследване сред ръководители в четири сектора на българската икономика.

The article presents theoretical review of leading scientific research studies. A systematization of the definitions of authentic leadership is presented, a chronological review of a philosophical and psychological consideration of authenticity, as well as a model for the connection between the authenticity of the leader and the behavior of the followers. The data from the survey conducted among leaders in four sectors of the Bulgarian economy is being commented.

Приложение 10Б/10 научна статия със заглавие „Съвременни лидерски модели“ (Петкова-Гурбалова, 2019)

В статията са представени актуални модели, които описват съвременни лидерски практики. Лидерството, като част от управлението, е в полезрението на изследователи от древността. Практиката, както и теоретичните модели, постоянно се развиват и налагат предефиниране на утвърдени парадигми и нов прочит на факторите, ефектите, носителите на лидерството. Задълбочена е дискусиата върху една от новите управленски парадигми, в чийто фокус е автентичното лидерство. Анализирани са данни от проведено изследване сред 348 респонденти. Резултатите показват, че ръководителите в изследваната съвкупност получават високи резултати при показателите себепознание, вътрешна морална перспектива и балансираны действия, основани върху информация. Резултатите показват, че ръководителите имат нагласа да изслушват мнението на останалите преди да вземат окончателно решение, познават своите силни и слаби страни, както и ценностите, които провокират и навигират действията им. Умеят да преценяват и анализират информацията по обективен начин, както и да се интересуват от мнението на останалите преди да вземат окончателно решение. Потенциал за развитие има по отношение разкриване на истинските чувства и мисли пред останалите – свидетелство за това е ниският резултат на измерителя прозрачност в отношенията.

The article presents current models that describe contemporary leadership practices. Practice, as well as theoretical models, are constantly evolving and necessitating a redefinition of established paradigms and a new understanding of the factors and effects of leadership. There is an in-depth discussion on one of the new leadership paradigms that focuses on authentic leadership. Data from a survey of 348 respondents is analyzed. The results show that the leaders in the surveyed group get high results in the indicators of self-awareness, internal moral perspective and balanced processing. The results show that leaders are willing to consider the opinions of others before making a final decision, they are aware of their strengths and weaknesses, as well as the values that provoke and navigate their actions. They are able to evaluate and analyze information in an objective way. There is a potential for development in revealing the true feelings and thoughts to others - testimony to this is the low result of the measure of relational transparency.

Приложение 10Б/11 научна статия със заглавие „Комуникация и лидерство в образователните институции“ (Петкова-Гурбалова, 2019)

Статията има за цел да направи прочит на успешни лидерски практики в контекста на образователните институции. Лидерът овластява и напътства/ръководи сътрудниците за създаването на добавена стойност за всички заинтересовани страни. Изследванията върху лидерството, неговите формиращи елементи, както и резултатите от неговото проявление, са продиктувани от актуалния интерес към ефективността на управлението като организационна функция. Силен е интересът към изследване на лидерството в образователните институции. Често това е първото място, в което подрастващите се срещат с примери – добри и лоши – за това какво е лидерство. Комуникацията играе ключова роля в този процес. С нейна помощ от една страна изграждаме и упражняваме лидерството, а от друга страна ни помага да го обясним. Така например има теоретични разработки, които разделят теориите в областта на лидерството според видовете комуникация, които се използват. Комуникацията се

възприема като основна управленска компетентност, както от ръководители, така и от последователи.

The purpose of this article is to present successful leadership practices in the context of educational institutions. Leader empowers and guides тхе субординатес to create added value for all stakeholders. The research on leadership, its shaping elements, and the results of its manifestation are dictated by the current interest in the effectiveness of management as an organizational function. There is a strong interest in the study of leadership in educational institutions. Often this is the first place in which adolescents come up with examples - good ones and bad ones - of what leadership is. Communication plays a key role in this process. With the advancement of new technologies, it is necessary to rewrite the established leadership models, which are based mainly on traditional forms of communication. Communication is a characteristic by which we build and exercise leadership on the one hand, and on the other hand it helps us to explain it. Communication is perceived as a core managerial competence by both managers and followers.

Приложение 10Б/12 научна статия със заглавие „Съвременни лидерски модели. Трансформиращи ли са българските ръководители?“ (Петкова-Гурбалова, 2019)

В статията се дискутира доминиращият ръководен стил на българските мениджъри. За целите на изследването и анализа е използван разпространения модел за оценка на лидерските стилове “Full-range leadership model”. Данните от проведеното изследване сред 418 служители показват, че българските мениджъри използват както трансформационни лидерски стилове, така и транзакционни. От трансформационните лидерски стилове най-използван е стилът Идеализирано влияние (ръководителите са харесвани, уважавани и пораждат доверие; сътрудниците се идентифицират с тях и искат да им подражават; ръководителите проявяват интерес към нуждите на членовете на екипа; споделят риска с останалите; в ръководната си дейност се придържат към етични норми, принципи и ценности). От транзакционните стилове най-широко представен е стилът Мениджмънт по изключение (ръководителите конкретизират стандартите на представяне и санкционират своите сътрудници, ако не успят да покрият заложените норми; следят за отклонения и грешки и предприемат корективни действия; тези ръководители често не успяват да се намесят, докато проблемите не станат сериозни). Силно е присъствието на стила Липса на лидерство (ръководителите не се намесват, дори и за важни въпроси; обичайно отсъстват; избягват да вземат решения). Резултатите чертаят насоки за развитие и предизвикателства пред съвременния успешен ръководител.

The article discusses the dominant leadership style of Bulgarian managers, referring to the common model for leadership assessment “Full-range leadership model”. Data from a survey of 418 employees show that Bulgarian managers use both transformational leadership styles and transactional styles. The transformational style Idealized influence receives highest results (leaders are liked, respected and trusted; leaders are interested in the needs of team members; they share risk with others; they adhere to ethical standards, principles and values). The transactional style that gets highest results is Management-by-exception (executives specify performance standards and penalize their associates if they fail to meet the standards; monitor for deviations and errors and take corrective action; these executives often fail to intervene, until the problems get serious). The results can be interpreted in the context of development of the contemporary Bulgarian manager.

Приложение 10Б/13 научна статия със заглавие „Мотивационен профил“ (Давидков, Петкова-Гурбалова, 2018)

В статията се обсъжда възможността за изграждане на инструмент за идентифициране на мотивационния потенциал (мотивационен профил) на конкретни фактори на трудовата ситуация. Застъпва се тезата, че това е възможно чрез сравняване на значимостта на такива фактори и равнището на удовлетвореност от фактическото им състояние. В примера, чрез който се показва една от възможностите за изграждане на мотивационен профил, се предпоставя идеята, че ако факторите на трудовата ситуация се сравнят въз основа на тяхната значимост и фактическото им състояние (измерено чрез удовлетвореността от съответния фактор), може да се получи познание за мотивационния потенциал на отделните фактори на трудовата ситуация. Логиката е следната: силна значимост + ниско равнище на удовлетвореност от фактора са сигнал за фактор с висок (значим) мотивационен потенциал.

The article discusses the possibility of constructing a tool for identifying the motivational potential (motivational profile) of specific factors of the work situation. It is argued that this is possible by comparing the significance of such factors and the level of satisfaction with their actual condition. The example, which shows one of the possibilities for building a motivational profile, assumes the idea that if the factors of the employment situation are compared on the basis of their significance and their actual status (measured by satisfaction with the relevant factor), knowledge about the motivational potential of individual factors of the employment situation could be gained. The logic is this: strong significance + low level of satisfaction is a signal for a factor with high (significant) motivational potential.

Приложение 10Б/14 научна статия със заглавие „Културни ориентири на управлението (евристични възможности на изследователски резултати)“ (Давидков, Йорданова, Каназирева, Гурбалова, Минковски, 2017)

Измерването на културата (разбира се като програмиране на ума („софтуер на ума“)) предлага възможности за по-добро разбиране на възприятията и поведението на различни общности, както и извършване на мултикултурни сравнения. Изследванията на културата на национално ниво (България, Китай и др.) поставя различни страни на глобалната културна карта. Междувременно тези измервания могат да се използват за определяне на общи норми, които са обосновани (диференцирани) за различни цели. В рамките на културата на цялото общество (за дадена страна) могат да се изведат диференциращи фактори, показващи как те „деформират“ (променят) общи/национални норми. Изведените конкретни резултати могат да бъдат използвани в практиката от мениджърите, а също и от различни функционални специалисти (като специалисти по управление на персонала), както и при теренни изследвания.

The measuring of culture (understood as mind programming (“software of the mind”)) offers references for understanding community mental constitution and for making multicultural comparisons. The cultural measuring on national level (Bulgaria, China, etc.) places various countries on the global cultural map. Meanwhile, those measurements can be used for determining common norms that are substantiated (differentiated) for various purposes. Within the framework of the commonwealth culture (for a given country) differentiating factors can be derived, showing how they “deform” (change) common / national norms. The deduced specific results / references can be used in the practice by

managers and also by various functional specialists (such as HRM specialists) as well as in field research.

Приложение 10Б/15 научна статия със заглавие “Bulgarian managers - specifics in leadership“ (Petkova-Gourbalova, 2015)

В статията са представени особености и характеристики на мениджъри от държава в югоизточна Европа. Въз основа на теорията за лидерството и спецификата на бизнес сектора на услугите в България са проверени три хипотези: българските мениджъри използват както трансформационни, така и транзакционни стилове на лидерство, социокултурният контекст засяга до голяма степен лидерството, а полът е факторна променлива, която определя стила на лидерство. Анализирани са емпирични данни, събрани от 35 бизнес организации в България, за да се обсъдят въпросите, поставени в проучването. Статистическият анализ подкрепя някои от допусканията: данните потвърждават, че българските мениджъри използват както транзакционни, така и трансформационни стилове на лидерство. Емпиричните данни показват, че полът е факторна променлива, която по-скоро не определя използвания лидерски стил. Данните от изследванията дават основание да предположим, че социо-културният контекст определя в значителна степен използвания стил лидерство.

This study explores the leadership specifics of managers in a transition country. Based on leadership theory and the specificity of the services business sector in Bulgaria, we proposed three hypotheses: Bulgarian managers use both transformational and transactional leadership styles, the socio-cultural context affects leadership largely, and gender is a factor variable that determines the leadership style. Both quantitative and qualitative analysis were applied. Empirical data collected from 35 business organisations in Bulgaria was analysed in order to discuss the research questions posed in the study. The statistical analysis supported some of the conceptualizations: the data verified that Bulgarian managers use both transactional and transformational leadership styles. The empirical data and the analyses showed that gender rather is not a factor variable that determines the leadership style. Consistent with the culture-specific view of leadership, socio-cultural context proved to influence the leadership style of managers in Bulgaria.

Приложение 10Б/16 научна статия със заглавие „Лидерски стил на ръководители от бизнес сектора в България“ (Петкова-Гурбалова, 2015)

Новите реалности на бизнес средата налагат нови форми на ръководство. Очакванията и нагласите на сътрудниците към ръководния стил на техните мениджъри са аргументирано конкретни и по същество различни от тези на техните ръководители. Често оценките за начина на ръководство, както и вижданията за приоритетите на управлението се разминават между служителите и мениджъри. Статията дава снимка на доминиращия ръководен стил на българските мениджъри, като се позовава на разпространения модел за оценка на лидерските стилове “Full range leadership model”. Данните от проведеното изследване показва, че българските мениджъри използват както трансформационни лидерски стилове, така и транзакционни. Допускането, че социо-културната среда е факторна детерминанта при определяне на лидерския стил, получава емпирична подкрепа. Съществено разминаване в разбиранията на ръководители и ръководени се наблюдава по отношение на притежавания лидерски стил у ръководителя, в приоритетите на ръководителите, както и в овластяването на подчинените. Все още ръководните позиции са заети в голямата си част от мъже. Ясно

изразено е очакването ръководителите от всички йерархични нива да преминават специализирана подготовка за по-доброто изпълнение на тази си организационна роля.

The new business realities require new forms of leadership. Expectations and attitudes of employees towards the leadership style of their managers are specific and essentially different from those of their leaders. Often assessments of leadership and management priorities differ between employees and managers. The article provides data of the dominant leadership style of Bulgarian managers utilizing the "Full-range leadership model". The empirical data shows that Bulgarian managers use both transformational and transaction leadership styles. The assumption that the socio-cultural environment is a factor determining the leadership style receives empirical support. Men prevail over women regarding managerial positions. All managers are expected to complete specialized trainings in order to perform the leading organizational role better.

Приложение 10Б/17 научна статия със заглавие „Трудовият живот в българските организации през периода 1995-2014 г. (ценностна оптика)“ (Давидков, Гурбалова, Михайлова, Андонова, 2015)

В статията се представят устойчивостта и динамиката на четиринадесет работни цели/ценности в българските организации в периода 1995-2014 г. Определянето на важността на основните фактори на работната ситуация е важен ориентир за разбиране на мотивационните нагласи на служителите и това може да се използва за изграждане на стратегии за мотивация в организационния контекст.

The text follows the sustainability and the dynamics of fourteen work goals/values in Bulgarian organizations in the period 1995-2014. Attributing significance of the main factors of a work situation is an important reference for understanding the motivational attitudes of employees and it could be used for building strategies for motivation in an organizational context.

Приложение 10Б/18 научна статия със заглавие „Културни ориентери на управлението: полът“ (Давидков, Йорданова, Гурбалова, Паскалева, 2013)

Всъщност организационните култури функционират чрез различни субкултури; последните се диференцират и формират въз основа на различни съществени характеристики на служителите и мениджърите - от социално-демографски характер, свързани с изпълнението на определени организационни функции и роли. Текстът има за цел да отговори на следния въпрос: как полът на служителите маркира културните измерения властова дистанция, избягване на несигурността, индивидуализъм/колективизъм, мъжественост/женственост.

In fact organizational cultures function by different subcultures; the latter differentiate and form on the basis of various essential characteristics of employees and managers – of socio-demographic character, relating to performance to certain organizational functions and roles. The text seeks to answer the following question: how does gender of employees mark the cultural dimensions power distance, uncertainty avoidance, individualism/collectivism, masculinity/femininity.

Приложение 10Б/19 научна статия със заглавие „Типологични особености на предприемачите в България“ (Давидков, Христова, Йорданова, Гурбалова, Паскалева, 2012)

Изследването на предприемаческия етос в България цели да се идентифицират типичните предприемачески субкултури. Стъпка в тази посока е проявата на фактори, които се различават значително между предприемачите. В много отношения такъв фактор е географското местоположение. Текстът разкрива въздействието на типа географско местоположение върху отношението на предприемачите към работата.

The study of entrepreneurial ethos in Bulgaria suggests that we identify typical entrepreneurial subcultures. A step in this direction is the manifestation of factors that differentiate significantly between the entrepreneurs. In many respects, such a factor is the type of geographical location. The text reveals the impact of the type of geographical location on the attributes of the entrepreneurs towards work.

Приложение 10Б/20 научна статия със заглавие „Values and innovative behaviour: Evidence from Bulgaria“ (Davidkov, Yordanova, Petkova-Gurbalova, Mihailova, Mladenova, 2011)

По-голяма част от изследвания върху иновациите в организациите са проведени в страни от западния свят и липсва разбиране за иновативното поведение на фирмите, опериращи в централна и източна Европа. Целта на настоящото изследване е да се проучи въздействието на ценностите на предприемачите върху иновативното поведение в извадка от 200 български организации. Емпирични резултати показват, че някои работни ценности на предприемачите и мениджърите са значително свързани с иновативното поведение на организацията. Съответствието между организационните ценности и работните ценности на служителите е свързано с иновативното поведение. Резултатите от настоящото проучване могат да са от полза за собственици на компании и мениджъри в България, както и да се използват политици, консултанти, образователни институции.

Most of the research on innovation in organizations has been conducted in Western countries and there is a lack of understanding of the innovative behaviour of companies operating in CEE. Therefore, the research objective of the study is to examine the impact of entrepreneurs' values on innovative behaviour in a sample of 200 Bulgarian organizations. Our empirical results demonstrate that some work values of entrepreneurs and managers are significantly associated with the innovative behaviour of the organization. Further, the fit between organizational values and work values of employees is related significantly to innovative behaviour. Findings from the present study may be used by company owners and managers in Bulgaria and may have practical implications for policy makers, consultants, educational institutions and trainers.

Приложение 10Б/21 научна статия със заглавие „Предстоящото изследване на българското предприемачество (2011) – какво да очакваме?“ (Давидков, Йорданова, Гурбалова, Паскалева, 2011)

Изследователски екип (Софийски университет „Св.Кл.Охридски“) изпълнява дългосрочен проект за наблюдение на динамиката на предприемачеството и частния бизнес в България. Проведени са наблюдения през 1991, 1997, 2004 г. През 2011 г. предстои четвъртото наблюдение (изследване). Във връзка с това е обоснована

хипотезата, която предстоящото изследване ще потвърди/отхвърли. Хипотезата се отнася до следното – нараства или намалява отстоянието между предприемачи и не предприемачи по критерия Индивидуализъм.

A research team (Sofia University "St.Kliment Ohridski") implements a long-term project to monitor the dynamics of entrepreneurship and private business in Bulgaria. Surveys were conducted in 1991, 1997, 2004. In 2011, the fourth observation (study) is forthcoming. In this respect, the hypothesis that the forthcoming study will confirm/reject is justified. The hypothesis is the following - the distance between entrepreneurs and non-entrepreneurs on the criterion of Individualism increases or decreases.

Приложение 10Б/22 научна статия със заглавие „Lobbying - a decision making mean. Lobbying as an instrument in the EU environment“ (Petkova-Gourbalova, 2008)

Лобизмът е сравнително ново явление в политическия и обществен живот. В някои страни различни лобистки практики се използват за постигане на по-голяма прозрачност между бизнеса и политиката. Статията представя процеса на вземане на решения, най-важните механизми на лобиране, както и данни за лобистки институции в ЕС. Коментира се в кои стъпки от процеса на вземане на решения можем да намерим потенциал за използване на лобистки практики.

Lobbying is a relatively new phenomenon in political and social life. Various lobbying practices are being used to achieve greater transparency between business and politics. This article presents the decision-making process, the most important lobbying mechanisms, as well as data on EU lobbying institutions. It comments on what steps in the decision-making process we can find potential for using lobbying practices.

Приложение 10Б/23 и Приложение 10Б/24 научни студии със заглавие „Съвременни модели за описване и изследване на лидерството (част 1 и част 2)“ (Петкова-Гурбалова, 2019)

Съвременната бизнес среда се характеризира със своята силна динамичност, сложност и висока степен на неопределеност, което на свой ред налага преосмисляне на наложените модели на управление, в това число и нов прочит и разбиране на вече съществуващи теории и оформяне рамките на нови концептуални модели в областта на мениджмънта и лидерството. В статията се дискутират съвременни модели за изследвания в областта на лидерството. Коментират се количествени и качествени методи за анализ. Статията предоставя поглед върху моделите, използвани за изследване на лидерството в РБългария. Дискусията дава ориентири за актуалните изследователски перспективи.

Business environment is characterized by its strong dynamics, complexity and high degree of uncertainty that forces the processes of reconsideration of imposed management models, including a new reading and understanding of existing theories and shaping of new conceptual management and leadership models. The article discusses contemporary models for leadership research. Quantitative and qualitative analysis methods are discussed. The article provides an insight about the models used to study leadership in Bulgaria. The discussion provides insights about current research perspectives.

Приложение 10Б/25, Приложение 10Б/26, Приложение 10Б/27 и Приложение 10Б/28 глави в монография със заглавия „Избор на тема и проблемно - тематично поле. Ориентири на избора“, „Теоретични основи на изследването“, „Обща примерна структура на магистърската теза. Основни структурни части“, „Обща примерна структура на магистърската теза. Особености в съдържанието“ (Давидков, Петкова-Гурбалова, 2019)

Четирите глави представят първите основни стъпки, които младият изследовател прави при разработката на своята дипломна работа. Посочени са различни гледни точки на автори, коментирали разглежданата проблематика, като се предлагат конкретни стъпки, с помощта на които студентите успешно да започнат работа по изготвяне на своята магистърск теза.

The four chapters in the monograph entitled Writing a Master's Thesis present the first basic steps that a young researcher makes in developing a Master's thesis. The four chapters present different perspectives of authors who commented on the subject, suggesting specific steps by which students can successfully begin their work on preparing the Master's thesis. The topics are as follows: "Choosing a topic and a problematic field. Selection guidelines", "Theoretical foundations of the study", "General example structure of the Master's thesis. Basic structural parts", "General example structure of the Master's thesis. Content features"

Приложение 10Б/29 глава в монография със заглавие „Organizational Values: Procedures & Empirical Explications“ (Davidkov, Vedar, Kanazireva, Petkova-Gourbalova, 2019)

Текстът описва основни процедури, свързани с изследване на трудовите ценности. Процедурите са обяснени въз основа на емпирично социологическо проучване. Съобщава се за изследователски явления, които често остават извън ползрението за начинаещите изследователи.

The text describes basic procedures related to research on labor values. The procedures are explained on the basis of an empirical sociological study. Research phenomena that often remain out of sight for novice researchers is reported.

Приложение 10Б/30 глава в монография със заглавие „Contemporary Leadership Models and Research Trends“ (Petkova-Gourbalova, 2019)

В текста се дискутират съвременни методи за изследвания в областта на лидерството, като се разглеждат проучвания на световно признати изследователи, както и проучвания на млади прогресивни учени, представители на различни култури, които изследват значими аспекти на лидерството. Статията предоставя поглед върху изследователския потенциал в сферата на лидерството в РБългария.

This review examines the latest methods for leadership research, focusing on studies, developed by world recognized researchers, and young progressive scholars from different cultures, both presenting the most important discussions on different aspects of leadership. The article provides an insight of the Bulgarian research potential on leadership. The discussion outlines the future leadership studies.