



SOFIA UNIVERSITY
"ST. KLIMENT OHRIDSKI"

ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ
КАТЕДРА „ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ“

Николаос Павлидис

КАТАЛИТИЧНАТА РОЛЯ НА ЛИДЕРА: ИЗСЛЕДВАНЕ В

ПУБЛИЧНИЯ И ЧАСТНИЯ СЕКТОР

(автореферат)

за придобиване на образователна и научна степен „доктор“ в
професионално направление 3.3 Политически науки (Публична
администрация)

Научен ръководител: доц. д-р Албена Танева

**София
2023**

Дисертационният труд е обсъден и предложен за защита, съгласно Закона за развитието на академичния състав в Република България, от катедра "Публична администрация" на СУ "Св. Климент Охридски", гр. София. Авторът е редовен докторант на катедра "Публична администрация" на СУ "Св. Климент Охридски".

Дисертационният труд се състои от 196 стандартни страници (заедно с таблиците в трета глава) и библиография и приложение). В структурно отношение се състои от две части теоретична (представена в три глави) и емпирична (представена в две глави). Използваната литература е общо 300 източника (книги и статии) на английски и гръцки език. В подкрепа на анализа са представени таблици и фигури.

Предварителната защита на дисертацията се проведе на 24 април чрез MStTeams поради пречките около Covid-19. В предварителната защита на дисертационния труд участваха членовете от катедрения съвет от катедра "Публична администрация" на СУ "Св. Климент Охридски" и авторът. Предоставени са две писмени рецензиите за вътрешната защита от проф. Маринов и д-р Андреева. Материалите по защитата са на разположение на заинтересованите в сектор "Докторантури и академично развитие" на СУ "Св. Климент Охридски", гр. София.

Съдържание

Съдържание.....	Error! Bookmark not defined.
СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	5
ВЪВЕДЕНИЕ.....	Error! Bookmark not defined.
ЧАСТ I- ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТ.....	Error! Bookmark not defined.
ГЛАВА 1 – ВЪВЕДЕНИЕ В ПРОБЛЕМНАТА ПОСТАНОВКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	7
1.1 КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ.....	7
1.2 ЦЕЛ И ОБЕКТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО.....	8
1.3 ВЪПРОСИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО.....	10
1.4 ХИПОТЕЗИ.....	11
1.5 НЕОБХОДИМОСТ И ЗНАЧЕНИЕ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО	12
ГЛАВА 2 - ЗА ЛИДЕРСТВОТО КАТО ПРЕДМЕТ НА ТЕОРЕТИЧЕН И ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ИНТЕРЕС. ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА.....	Error! Bookmark not defined. 3
2.1 ВЪВЕДЕНИЕ.....	Error! Bookmark not defined. 3
ГЛАВА 3: КЪМ РАЗБИРАНЕ НА ПУБЛИЧНИЯ И ЧАСТНИЯ СЕКТОР.....	14
ГЛАВА 4 – МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО И ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ.....	15
4.1 ВИД НА ИЗСЛЕДВАНЕТО И НЕГОВОТО ПРЕДСТАВЯНЕ.....	15
4.2 ИЗВАДКА	16
4.3 ИНСТРУМЕНТИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО	17
4.3.1 ВЪПРОСНИКЪТ	17
4.3.2 ИНФОРМИРАНИ/ОБРАЗОВАТЕЛНИ ИНТЕРВЕНЦИИ.....	20
4.4 ИНСТРУМЕНТИ ЗА СТАТИСТИЧЕСКИ АНАЛИЗ.....	21
ГЛАВА 5: ПРЕДСТАВЯНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ И АНАЛИЗ НА ЕМПИРИЧНИТЕ ИЗСЛЕДВАНИЯ.....	22
5.1.1 ОПИСАТЕЛЕН АНАЛИЗ НА ИЗВАДКАТА.....	22
5.1.2 ОПИСАТЕЛЕН АНАЛИЗ НА ИЗВАДКАТА ОТ 33-МА ЛИДЕРИ.....	22
5.1.3 ОПИСАТЕЛЕН АНАЛИЗ НА ИЗВАДКАТА ОТ 256 СЛУЖИТЕЛИ.....	22
5.2 ОПИСАТЕЛЕН СТАТИСТИЧЕСКИ АНАЛИЗ НА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ И ЛИДЕРСТВОТО ФАЗА 1 И 2 ОТ ВЪПРОСНИКА ЗА МЕНИДЖЪРА.....	22
5.2.3 СТАТИСТИЧЕСКИ АНАЛИЗ НА ВЪПРОСНИКА ЗА МОТИВАЦИЯТА (1-ва и 2-ра ФАЗА).....	23

5.4 ДИСКУСИЯ НА РЕЗУЛТАТИТЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЯ.....	24
5.5 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА БЪДЕЩО ИЗСЛЕДВАНЕ.....	28
III. САМООЦЕНКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ПРИНОС.....	30
ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	30

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ВЪВЕДЕНИЕ

Живеем в епоха, в която – за съжаление – лидерите са застрашен вид. Лидерите, които приемат модела на пост-трансформационно лидерство, които са пропити с емоционална интелигентност, със сигурност са тези, от които организациите, публични и частни, се нуждаят повече от всякога. Служителите поради икономическата и социална криза често се чувстват несигурни, чувстват, че очакванията им са опровергани, чувстват, че условията на труд не са това, което са очаквали, чувстват се неудовлетворени и демотивирани.

Целта на това проучване е, първо, да се изследват нагласите и възприятията на публичните и частните служители по отношение на насърчаването им от управлението и ръководството, което се прилага към организацията, за която работят, и тяхното последващо удовлетворение или неудовлетворение, и второ, да се посочи и да подчертае важността на емоционалната интелигентност в лидера и нейната връзка с променливите на удовлетворението от работата и мотивацията, които са необходими за съществуването на положителна работна среда и повишаването на ефективността на служителите.

Затова изследователският интерес е насочен към това, дали мениджър на бизнес или организация, прилагайки посттрансформационния лидерски стил, може да доведе до промени в поведението на своите подчинени, така че те да разберат неговата визия и да се идентифицират с нея. Това са условия, които водят до тяхната мотивация, удовлетворение от работата им и повишаване на производителността им.

За да проучи гореспоменатите цели, изследователят проведе проучване под формата на въпросник. По-конкретно, изследователят използва 3 въпросника:

1. За да се измерят и оценят характеристиките и поведението на лидерите, е използван Многофакторният въпросник за лидерство (the Multifactor Leadership Questionnaire) – кратка форма (M.L.Q-SF) от Avolio & Bass (2004).
2. Емоционалната интелигентност е измерена и оценена с помощта на въпросника за емоционална интелигентност (Trait Emotional Intelligence Questionnaire) – кратка форма (TEIQue-SF) от Petrides K.V & Furnham, A. (2003).
3. За измерване и оценяване на мотивационните фактори изследователят е създал структуриран въпросник от 23 въпроса, който изразява външните и вътрешните награди, получавани от държавните и частните служители в тяхната работа.

Тази дисертация се състои от 2 части, теоретична и изследователска. Теоретичната част се състои от 3 глави. В първата глава, състояща се от 6 подглави, са представени целите, задачите, изследователските въпроси, хипотезите, важността и необходимостта от настоящия дисертационен труд. Във втората глава, състояща се от 4 подглави, е представен преглед на литературата, свързана с лидерството, емоционалната интелигентност и мотивацията. В третата глава, състояща се от 3 подглави, са представени аспектите на обществения и личния живот, значението на мотивацията и стимулите в публичния сектор за разлика от частния сектор и е направен опит за преглед на изследванията върху мотивацията на държавните и частните служители.

Изследователската част се състои от 2 глави. В четвърта глава на дисертационния труд, която се състои от 5 подглави, е представен видът на изследването, извадката, използваните изследователски инструменти, както и статистическите инструменти, с помощта на които се правят изводи. В пета глава, състояща се от 6 подглави, изследователят описателно анализира извадката, статистически анализира измеренията на емоционалната интелигентност и лидерството на 1-ва и 2-ра фаза на въпросника, на които отговарят мениджърите,

статистически анализира 6-те измерения на мотивацията на 1-ва и 2-ра фаза на въпросника за служителите, прави заключения и предлага бъдещи изследвания, които разширяват тази.

ГЛАВА 1 – ВЪВЕДЕНИЕ В ПРОБЛЕМНАТА ПОСТАНОВКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1.1 КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ

Значението на работното емоционално удовлетворение и мотивация се крие във факта, че те са отговорни за използването на уменията на служителите, за да повишат тяхната производителност и ефективност, което води до създаване на конкурентни предимства за организацията във време, когато за съжаление има намаляване на разходи както в публичния, така и в частния сектор. Моралният причинител на тази мотивация на служителите и консолидирането на чувството за удовлетворение несъмнено е лидерът, който може да ги доведе или до бездействие и професионална стагнация, или до високи нива на производителност (Braun et al., 2013; Pelit, Soybali & Avan, 2019). Стилът на лидерство, прилаган в една организация или предприятие, е определящ фактор в поведението на лидера към неговите подчинени, което води до тяхната мотивация. От друга страна, данните от изследванията (Goleman, 2001; Parrish, 2011; Pundt, 2015; Rybach, 1998; Williams, 1994) показват силната връзка на успешния лидер с емоционалната интелигентност и нейния принос за превенцията на лошото управление, тъй като допринася за създаването на благоприятен климат, който ангажира служителите и ги тласка да разгърнат най-доброто от себе си. В крайна сметка постигането на успешно лидерство не се дължи на наличните ресурси, а на възприемането на специфичен стил на лидерство (Taneva, 2020). Този дисертационен труд, базиран на библиографски и изследователски данни, има за цел първо да проучи нагласите и възприятията на

държавните и частните служители по отношение на тяхната мотивация от администрацията и ръководството, която се прилага към организацията, в която работят, и тяхното последващо удовлетворение или неудовлетворение и второ, да посочи значението на емоционалната интелигентност на лидера и нейната връзка с променливите на удовлетворението от работата и мотивацията, които са необходими за съществуването на положителна работна среда.

Ключови думи: лидер, емоционална интелигентност, удовлетворение от работата, мотивация, човешки ресурси, публичен сектор, частен сектор.

1.2 ЦЕЛ И ОБЕКТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Целта на този дисертационен труд е, първо, да се изследват нагласите и възприятията на държавните и частните служители по отношение на тяхната мотивация от администрацията и ръководството, прилагани към организацията, в която работят, и последващото им удовлетворение или неудовлетворение, и второ, да идентифицира и подчертае значението на емоционалната интелигентност за лидера и нейната връзка с променливите на удовлетвореността от работата и мотивацията, които предполагат наличието на положителна работна среда и повишават продуктивността на служителите. Тезата, която е в основата на дисертационния труд, е за значението на каталитичната роля на лидерството за управлението и резултатите на всяка организация. Доколко има различия в допустимите граници на намеса на мениджърите в публичния и частния сектор, неизчерпаемият ресурс на постиженията и резултатите произтича най-вече от специфичния подход на мениджърите, разбиран като каталитична форма на лидерство.

За да се проучи горната цел, са определени подцелите:

1. Да се изследват възгледите на държавните и частните служители относно тяхната удовлетвореност от работата, произтичаща от трансформационния тип лидер.
2. Да се изследват отношенията на държавните и частните служители с хората, които упражняват мениджмънта в службата или в отдела, в който работят, преди обучителните срещи с изследователя.
3. Да се изследват отношенията на държавните и частните служители с лицата, които упражняват мениджмънта в службата или в отдела, в който работят след обучителните срещи с изследователя.
4. Да проучи връзката между ефективното лидерство и емоционалната интелигентност при постигането на високи очаквания.
5. Да се изследват възприятията на държавните и частните служители по темата за тяхното насърчаване, произтичащо от трансформационен лидер.
6. Да се открият възприятията на държавните и частните служители по въпроса за насърчаването и удовлетворението от работата от хората, които управляват организацията, работеща преди интервенциите за обучение на изследователя.
7. Да се открият възприятията на държавните и частните служители по въпроса за мотивацията и удовлетворението от работата на хората, които управляват организацията, която работи след обучителните интервенции на изследователя.
8. Да се определи ефектът върху лидерския стил на поредица от обучителни срещи/интервенции по темата за емоционалната интелигентност при лидери на публични и частни организации.

1.3 ИЗСЛЕДВАТЕЛСКИ ВЪПРОСИ

Въз основа на целта на изследването и индивидуалните цели, формулирани по-горе, се извеждат следните изследователски въпроси:

1. До каква степен служителите в публичния и частния сектор са доволни от работата си?
2. До каква степен служителите в публичния и частния сектор са ефективно „изтласкани“ от своя лидер?
3. Каква е връзката между служителите и техния ръководител преди прилагането на обучителните интервенции от изследователя с лидерите?
4. Каква е връзката между служителите и техния ръководител след изпълнението на обучителните интервенции от изследователя с лидерите?
5. Какви са възприятията на служителите за техния лидер преди прилагането на обучителните интервенции от изследователя с лидерите?
6. Какви са възприятията на служителите за техния лидер след прилагането на обучителните интервенции от изследователя с лидерите?
7. Кой е ефективен лидер за служителите в публичния и частния сектор / Какви са лидерските характеристики на човек, който управлява според своите подчинени?
8. Дали лидерът притежава емоционална интелигентност според респондентите?
9. Емоционалната интелигентност важен градивен елемент на успешен и ефективен лидер ли е?
10. Какви са разликите между лидер с формална квалификация и лидер с емоционална интелигентност?
11. Какви резултати от работата очакват служителите, когато техният лидер е обладан от емоционална интелигентност?

1.4 ХИПОТЕЗИ

1. Данните от изследванията (Cheng, 1996; Bourantas & Papalexandri, 2003; Katsaros, 2008; Nizarudin, 2017; Yukl, 2009; Zhou & George, 2003) показват, че успехът или провалът на една организация/бизнес е пряко свързан с лидера / управителя. Очаква се съгласие с данните от изследването.
2. Данните от изследванията (Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004; Bass, 1998; Bass & Avolio, 1994; Braun et al., 2013; Luthans et Youssef, 2004; Polychroniou, 2008; Thrash, 2012) показват, че лидерът от трансформативен тип се свързва с развиване на чувство за гордост на служителите, подобряване на нивата на производителност, удовлетворение и ефективност. Очаква се съгласие с данните от изследването.
3. Данните от изследванията (Evangelinou, 2017; File, 2000; Goleman, 2000; Goleman, Boyatzis & McKee, 2002; Kearney & Gebert, 2009; Manolopoulos, 2008b; Miller & Miller, 2002; Pelit, Soybali & Avan, 2019; Vera & Crossan, 2004) показват, че емоционалната интелигентност на лидера води до организационна промяна и идентифициране на лидера и служителите, което води до удовлетворение от работата и мотивацията на служителите. Очаква се съгласие с данните от изследването.
4. Данните от изследванията (Bettencourt & Brown, 1997; Fotopoulos, 2007; Georgopoulos, 1997; Holdnak, Harsh & Bushardt, 1993; Shukla, Adhikari & Ray, 2016) показват положителна връзка между удовлетвореността на служителите и лидерското поведение. Очаква се съгласие с данните от изследването.
5. Данните от изследванията (Camilleri, 2007; George et al., 2000; Hersey et al., 1998; Kaitelidou, 2007; Kouzes & Posner, 2009; Xiaoxia & Jing, 2006) показват, че има положителна връзка между ефективното лидерство и

мотивация, тъй като лидерът влияе върху поведението и възприятията на служителите. Очаква се съгласие с данните от изследването.

1.5 НЕОБХОДИМОСТ И ЗНАЧЕНИЕ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Необходимостта и важността на изследването се крие във факта, че се очаква да открие нагласите и възприятията на служителите за лидера, който е надарен с емоционална интелигентност и ще представи ключовата роля на емоционалната интелигентност на лидера, като насърчаващ служителите в тяхната работа, тяхното удовлетворение и насърчение, нещо, което не е достатъчно подчертано в изследванията и всъщност в изследванията, които представят ситуацията в отделите на Министерството на финансите и Министерството на цифровото управление (Центрове за обслужване на гражданите).

Авторът на тази дисертация вярва, че това изследване ще може да подчертае каталитичната роля на емоционалната интелигентност и ще бъде ясен и безопасен „пътеводител“ за бъдещите лидери, които се стремят към високи работни ползи в среда на равни възможности, меритокрацията, дух на работа в екип и взаимно уважение. Това ще бъде безспорно безопасно ръководство, както за лидерите в публичния, така и в частния сектор, тъй като изследванията ще се провеждат и в двата сектора, понеже изследователят вярва, че отговорното лице трябва да познава и разбира нуждите и философията както на публичния, така и на частния сектор, независимо от сектора, в който работи или се надява да работи.

Освен това изследването, проведено в контекста на този дисертационен труд, е оригинално. Проведено е в две (2) различни времеви фази с една и съща извадка. Между двете (2) времеви фази на изследването, изследователят се опитва да разработи поредица от обучителни действия, за да повлияе на промяната на манталитета и отношението в групата лидери. Следователно това

изследване е от особен интерес, тъй като е подпомогнато от инициативата на изследвателя да се среща с лидерите и да обсъжда свободно с тях въпроса за емоционалната интелигентност, като им представя или изпраща научен материал за по-нататъшно лично проучване, надявайки се на възможна промяна на поведението на лидерите, като това ще бъде уловено след анализиране на количествените данни от втората фаза на въпросниците.

ГЛАВА 2- ЗА ЛИДЕРСТВОТО КАТО ПРЕДМЕТ НА ТЕОРЕТИЧЕН И ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ИНТЕРЕС. ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА

2.1 ВЪВЕДЕНИЕ

Във втората глава изследвателят смята, че е необходимо да се извърши задълбочено представяне на литературата, засягаща, първо, лидерството и стиловете на лидерство и второ, емоционалната интелигентност. Той счита, че представянето им води до очевидна връзка между тях и последващата им връзка с удовлетворението от работата. По този начин той изследва една от най-основните концепции на науката за управление, тази за лидерството. Чрез преглед на литературата, той представя скорошни дефиниции, целящи да подчертаят теоретичните разногласия, които възникват поради възприетата от всеки изследовател перспектива и разликата между концепциите за мениджър и лидер. След това се преминава към теоретичните модели на лидерството, като се представят критично и схематично генетичните теории и теориите за индивидуалните характеристики на лидера, като същевременно се очертават съвременни лидерски подходи, като трансформационната, транзакционната, както и автентичната теория, подчертавайки формите на поведение и измеренията, възприети от поклонниците на тези форми на лидерство. Той ги

изследва от гледна точка на много учени и все пак не пропуска да коментира новите данни в областта на лидерството, е-лидерството, представени на конференция от изследователя и академик Танева (2020). В същата глава той разглежда емоционалната интелигентност по подобен начин, представяйки критично и схематично концептуални пояснения, дефиниции и теоретични модели, базирани на проучвания на велики учени във времето. Следва представянето от изследователя на характеристиките на личността с емоционалната интелигентност и констатацията, че е абсолютно необходимо лидерът да бъде личност, която е засегната от емоционална интелигентност. Той извежда своята позиция както индуктивно, така и въз основа на надеждни данни от изследвания. Кулминацията на всичко по-горе е последната подглава, в която изследователят ефективно свързва трансформационното лидерство с емоционалната интелигентност и след това с удовлетворението от работата, като се позовава в подкрепа на общи предположения, документиращи от изследването.

ГЛАВА 3: КЪМ РАЗБИРАНЕ НА ПУБЛИЧНИЯ И ЧАСТНИЯ СЕКТОР

Въведение

Позовавайки се на концепцията за публичния сектор в Гърция, имаме предвид разнообразно и изстрадало пространство, с няколко натрупани патологии, като интензивна бюрокрация, монополни условия, безразличие, липса на мотивация на постоянните служители, недостатъчна квалификация и много други „слабости“. "Изследователят се фокусира върху задълбочено описание на тази област и нейните проблеми и разчита на много изследвания, пристъпвайки към съществени предложения, които могат да мотивират, да действат като стимули и да увеличат представянето и ефективността в публичния сектор за разлика от частния сектор, като например увеличения на заплатите въз основа на

специалните квалификации на служителя, задоволяването на потребности от високо ниво, развитието на усещането, че работата на държавния служител е интересна, необходимостта от признаване на приноса и др. В отделна подглава той прави преглед на изследванията върху мотивацията на държавните и частните служители, които като цяло потвърждават предпочитанието на първите за вътрешна мотивация, като доминиращата мотивация е удовлетворението, което е резултат от изпълнението на задача, която е интересна и важна за обществото. В контекста на тази глава се прави позоваване и на основните принципи на лидерството, установени от изследовател Танева (2014). Главата завършва, като подчертава необходимостта и значението на емоционалната интелигентност в публичния и частния сектор, тъй като критериите в работните правила непрекъснато се променят, предвид бързото технологично развитие и „тиранията“ на глобализацията. Емоционалната интелигентност се счита за необходимо умение, което отличава ръководителите с изключително представяне, както се вижда от данните от изследванията, които изследователят представя, за да подкрепи своите възгледи.

ГЛАВА 4 – МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО И ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ

4.1 ВИД НА ИЗСЛЕДВАНЕТО И НЕГОВОТО ПРЕДСТАВЯНЕ

Що се отнася до методическия подход, с цел по-пълно и задълбочено покриване на темата на дисертационния труд, е възприето използването на въпросника за събиране на достоверни данни. Неговата цел е да се изчислят количествени данни за изследваните променливи (Cohen & Manion, 2002). Този избор се основава на основните характеристики на специфичния подход, характеризиращ се с обективност и дистанциране на изследователя от изследваната тема (Vamvoukas, 2010; Cohen, Manion & Morrison, 2018). Освен

това е сравнително лесен за анализиране, отнема по-малко време и тъй като всеки човек е помолен да отговори на един и същи набор от въпроси в предварително определен ред, декодирането му по време на обработката не представлява неясноти. Той има за цел точно да измерва и анализира дефинирани целеви концепции, като използва основно структурирани инструменти за събиране на данни, които са изразени в числена форма, да могат да бъдат анализирани статистически, корелациите им могат да бъдат проверени и накрая могат да имат възможност за обобщаване (Bell, 2001; Creswell, 2012). ; Robson, 2007).

В това изследване, след проучване на горното, неговата методология е разработена с помощта на въпросник от четири части, общо 94 въпроса с различно съдържание, базирани на изследователските въпроси. За да се постигнат целите и да се изследват хипотезите на настоящото изследване, е използван количественият метод, по-специално въпросник от затворен тип, така че събирането на информация да е еднакво от всички респонденти и по този начин информацията да е сравнима. Информацията е извлечена и от вторични източници като книги, научни статии, статистически проучвания и онлайн източници.

4.2 ИЗВАДКА

Популацията, към която е насочено изследването, също е от ръководни лица, т.е. директори или мениджъри, които са работили в частни и държавни организации в Атика и служители на съответните частни и държавни организации. По-конкретно, изследвателят се обръща към общо 30 държавни и частни организации в цяла Атика през периода март 2022 г. – септември 2022 г. Въпросникът е раздаден на случаен принцип на мениджъри или ръководители на отдели на публични и частни организации по електронна поща, ако изследвателят се е свързал по телефона, както и на служителите на съответните организации с цел представителност на извадката и евентуално обобщаване на

резултатите към популацията (Cresswell, 2012; Katsilis, 2002). По този начин е направен опит да се гарантира допълнително анонимността на респондентите. В анкетата са участвали 33 ръководители и 256 служители. Първата фаза на въпросника е проведена от март 2022 г. до средата на май 2022 г., докато втората фаза на въпросника продължава от края на юли 2022 г. до средата на септември 2022 г. На въпросника е отговорено два (2) пъти от една и съща проба. Между двете (2) фази на въпросника, изследователят се срещна лице в лице с общо 33 мениджъри и супервайзори на 30 публични и частни организации/предприятия, които участват в попълването на първата фаза на въпросника в контекста на свободна дискусия и размисъл, произтичащи от гореспоменатите теми, разгледани в теоретичната част на този дисертационен труд.

4.3 ИНСТРУМЕНТИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

4.3.1 ВЪПРОСНИКЪТ

Въпросникът, използван в изследването, първоначално включва пояснения относно причината и целта на изследването. По-конкретно, той информира, че въпросникът в контекста на дисертационния труд, изследва нагласите и възприятията на държавните и частните служители по отношение на насърчаването им от управлението и ръководството, което се прилага към организацията, за която работят, и тяхното последващо удовлетворение или неудовлетворение и второ, значението на емоционалната интелигентност в лидера и връзката ѝ с променливите на удовлетвореността от работата и мотивацията, които са предпоставка за наличието на положителна работна среда и повишаване на ефективността на служителите. Той също така дава информация за изследователя, подчертава анонимността на въпросниците и посочва, че отговорите ще бъдат използвани изключително и само за изследователски цели.

Въпросникът в окончателния си вид е разделен на четири (4) раздела:

1. *Характеристики/стил на лидерство*: В първия раздел, за да се измерят характеристиките и поведението на лидерите, е използван Многофакторният въпросник за лидерство (Multifactor Leadership Questionnaire) – кратка форма (M.L.Q-SF) от Avolio & Bass (2004).

2. *Характеристики на емоционалната интелигентност*: Във втория раздел емоционалната интелигентност е измерена и оценена с помощта на въпросника за емоционална интелигентност (Trait Emotional Intelligence Questionnaire) – кратка форма (TEIQue-SF) от Petrides K.V & Furnham, A. (2003).

3. *Мотивационни фактори*: В третия раздел, за измерване и оценяване на мотивационните фактори, изследователят създаде структуриран въпросник от 23 въпроса, които изразяват външните и вътрешните награди, които държавните и частните служители получават по време на работа и които водят до тяхната мотивация и удовлетворение от работата.

4. *Демографски характеристики*: Четвъртият раздел включва лична и професионална информация на мениджърите и служителите, които са отговорили на въпросника, като пол, възраст, ниво на опит, сфера на заетост и години работа.

По-подробно относно първата част на въпросника, Многофакторният въпросник за лидерство (M.L.Q) е въпросник от Avolio & Bass, който измерва и оценява лидерските характеристики. В кратката си форма се състои от 45 въпроса, от които 36 са използвани за целите на настоящия дисертационен труд, отговорите на които са дадени по 7-степенната скала на Ликерт. Този въпросник се състои от три скали и девет подскали, които измерват лидерските стилове. По-конкретно, той измерва:

- Трансформационно лидерство, което се състои от 5 подскали:
 - а.) специализирано повлияно – поведение,
 - б.) приписвано идеализирано влияние,
 - в.) вдъхновяващият мотиватор,
 - г.) интелектуалната стимулация и

д.) индивидуализираното обсъждане

➤ Транзакционно лидерство, което се състои от 3 подскали:

а.) условната награда,

б.) активното управление и

в.) пасивното управление

➤ Пасивно за избягване лидерство (Laisser-faire), което се измерва с 4 въпроса.

Горепосочените лидерски фактори се оценяват с помощта на 36 въпроса, както са формулирани от Bass & Avolio (2004). За проверка на надеждността на вътрешната структура на въпросника е изчислен алфа индексът на Кронбах, чиито стойности са равни или по-големи от 0,7 се считат за задоволителни (Spector, 1997). Концепцията за надеждност се отнася до степента на съгласуваност на набора от въпроси в това, което възнамерява да измери и оцени. Индексът на надеждност, изчислен от изследователя с помощта на статистически инструмент SPSS, е 0,807, което означава, че е изключително добър. Следователно този въпросник ефективно допринася за събирането на данни за лидерските характеристики и лидерското поведение, от избягващо до идеализирано лидерство, като същевременно разграничава ефективните от неефективните лидери. По-конкретно, по отношение на втората част от въпросника, *въпросникът за емоционалната интелигентност (TEIQue)* от Petrides & Furnham (2003) е най-лесният инструмент за измерване на емоционалната интелигентност като личностна черта и в момента е наличен на 15 езика (Petrides, 2007), сред които и гръцкия език. Има разширена и кратка версия. В кратката си форма, която се използва и в настоящото изследване, тя измерва и оценява емоционалната интелигентност като характеристика. Включва 30 въпроса, чиито отговори са дадени по 7-степенна скала на Ликерт (Javeau, 1996).

Всички части на въпросника са създадени с помощта на технологията Google Docs. Отговорите на участниците са обработени с помощта на формата на

начално ниво и прехвърлени в електронна таблица на Microsoft Excel. Също така, статистическата програма SPSS, v.18, е използвана за обработка и статистически анализ на някои изследователски данни. Освен това, boxplots са използвани за обработка на данните от въпросника на служителите. Boxplots са полезни за сравняване на две проби, както в този случай, когато има две (2) фази на проба с фиксирани стойности, вариращи от 1 до 6, тъй като те показват подобрението или „влошаването“ между първата и втората фаза. Програмата RStudio IDE е използвана за създаване на диаграми. Също така, изследователят използва тестовете на Welch, така че при тях по същество е установено, първо, че дисперсиите не влияят и второ, че увеличението или намалението на средната стойност има статистическа значимост или просто се дължи на случайността на пробата.

4.3.2 ИНФОРМИРАНИ/ОБРАЗОВАТЕЛНИ ИНТЕРВЕНЦИИ

Между средата на април 2022 г. и началото на юни 2022 г. изследователят, след телефонна комуникация с 33-мата мениджъри, участвали в първата фаза на попълване на въпросника (1-ва, 2-ра и 4-та част), организира четири (4) лични – „лице в лице“ срещи.

Всички срещи „лице в лице“ се провеждат в събота и вечер, за да се осигури възможно най-голямо участие на участниците. На първата среща присъстват 22 директори, на втората - 19, на третата - 28 и на последната - 20 директора. Петнадесет (15) мениджъри присъстват и на четирите (4) срещи. След приключване на срещите (началото на юни 2022 г.) изследователят остави период от време от приблизително 1,5 месеца, така че всички промени в стила на лидерство на мениджърите в резултат на обучителните дискусии/срещи да могат да бъдат възприети и повторно разпространени по електронен път същия въпросник в една и съща проба и извадка, както за лидерите, така и за техните подчинени.

4.4 ИНСТРУМЕНТИ ЗА СТАТИСТИЧЕСКИ АНАЛИЗ

В това конкретно изследване се проведе количественият метод за анализ на данни и по-специално въпросникът. Анализът на въпросника е извършен и с помощта на статистическата програма SPSS, v.18, като за проверка на хипотезите на изследването са използвани следните статистически инструменти:

1. Индексът на надеждност Alpha на Cronbach, за да може изследователят да провери надеждността на вътрешната структура на въпросниците за лидерство, емоционална интелигентност и мотивация.
2. Линеен корелационен коефициент r на Pearson за установяване на съществуването на връзка между 2 количествени промени.
3. Описателен анализ и честотен анализ.
4. Индуктивен статистически анализ и специфичен коефициент на корелация на Pearson за откриване на големината и посоката на корелация между 2 променливи от изопространствена или пропорционална скала, дори ординална скала, след като кодираме подкатегиите по количествен начин. Стойностите на коефициента на корелация варират от $-1 \leq r \leq +1$. Също така, за да се установи наличието на връзка между 2 променливи, е изследван индексът Хи-квадрат (критерий χ^2). За статистически контролни случаи, Sig/p/p.-стойност=0,05 или 5% е прието като минимално ниво на статистическа значимост.
5. С помощта на приложението Excel и приложението Google Docs и програмата SPSS са извлечени графики и хистограми.
6. С помощта на програмата RStudio IDE са създадени диаграми на казуси.
7. Тестовете на Welch са използвани за проверка на дисперсията и средната стойност.

ГЛАВА 5: ПРЕДСТАВЯНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ И АНАЛИЗ НА ЕМПИРИЧНИТЕ ИЗСЛЕДВАНИЯ

5.1.1 ОПИСАТЕЛЕН АНАЛИЗ НА ИЗВАДКАТА

5.1.2 ОПИСАТЕЛЕН АНАЛИЗ НА ИЗВАДКАТА ОТ 33-МА ЛИДЕРИ

В проучването участват 33 души, които заемат ръководни длъжности или са на ръководна длъжност: 42,4% от анкетиранияте са на възраст между 40-55 години, докато 30,3%, т.е. 10 от 33-мата анкетирани, са на възраст между 26-39 години. Става ясно, че са участвали повече мъже, 54,5% в сравнение с жени 45,5%. 66,7% са опитни мениджъри, а 54,5% от цялата извадка са заети в частния сектор. Повечето от анкетиранияте са с опит на ръководни позиции. От обработката на демографските и социалните данни изглежда, че извадката от лидери принадлежи към средната възрастова група, със задоволителен стаж и може би по-възприемчиви към информационните интервенции, които изследователят е извършил.

5.1.3 ОПИСАТЕЛЕН АНАЛИЗ НА ИЗВАДКАТА ОТ 256 СЛУЖИТЕЛИ

В анкетата участват 256 служители. Обработката на демографските и социални данни показва, че извадката от служители принадлежи към по-голямата част от средната възрастова група, те са жени с висок опит и стаж, работещи в публичния сектор.

5.2 ОПИСАТЕЛЕН СТАТИСТИЧЕСКИ АНАЛИЗ НА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ И ЛИДЕРСТВОТО ФАЗА 1 И 2 ОТ ВЪПРОСНИКА ЗА МЕНИДЖЪРА

В анкетата са участвали 33 мениджъри. Валидни отговори на въпросната група за емоционалната интелигентност са 31 и трансформационното лидерство 32. Общата средна стойност за трансформационното лидерство е 74,56 със

стандартно отклонение от 16,268 ($\approx 16,27$), а за емоционалната интелигентност 118,52 със стандартно отклонение от 8,992 ($\approx 8,9$), показват, че респондентите притежават в задоволителна степен лидерските характеристики на трансформационното лидерство и имат доста висока емоционална интелигентност. Другите 2 вида лидерство, транзакционно и пасивно със съответните средни стойности от 53.27 и 14.52 предполагат, че малцинството лидери ги приемат като лидерски стилове. Освен това диапазонът от ценности е висок по въпросите за трансформационното лидерство. Въпреки наличието на екстремни ценности, респондентите варират в умерени лидерски характеристики и притежават достатъчно емоционална интелигентност. От друга страна, 75% от извадката събира най-ниските общи стойности на отговора в групата с въпроси за пасивно лидерство под 18,50 и в групата с въпроси за транзакционно лидерство под 61.

Тъй като статистическите данни не ни информират за това дали има връзка между 3-те форми на лидерство и емоционалната интелигентност, нито за вида на връзката и нейния размер, изследователят подложи на по-нататъшен анализ на базата на Хи-квадрат и таблици със статистическа значимост и да изследва коефициента на корелация (корелация на Пийърсън). Всички получени данни се подлагат на прецизен статистически анализ за валидност и тяхното значение. Представен е подробен профил на статистическия анализ и са направени заключения по същество.

5.2 СТАТИСТИЧЕСКИ АНАЛИЗ НА ВЪПРОСНИКА ЗА МОТИВАЦИЯТА (1-ва и 2-ра ФАЗА)

Въпросникът, попълнен от 256 служители, включва 23 въпроса, които - както беше споменато по-горе - са групирани от изследователя в шестте (6) измерения на мотивацията. По-долу с помощта на RStudio IDE и Welch Tests са представени данните, сравняващи двете (2) фази и е установено подобрене във всичките шест (6) измерения на мотивацията, тъй като е резултат от обработката

на количествените данни по време на 2-ра фаза. Всички получени данни са подложени на прецизен статистически анализ по всички елементи за валидност и техните значения. Представен е подробен профил на статистическия анализ и са направени заключения по същество.

Между измеренията, трансформационно лидерство с емоционална интелигентност и мотивация има положителна корелация, доста силна ($r=0.448$), която също е статистически значима ($p=0.03<0.05$). Това означава, че 2-те променливи се движат в една и съща посока, т.е. с нарастването на едната се увеличават и останалите.

5.4 ДИСКУСИЯ НА РЕЗУЛТАТИТЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЯ

В отговор на целта на настоящата дисертация, която цел е, първо, да се изследват нагласите и възприятията на държавните и частните служители по отношение на насърчаването им от ръководството и мениджмънта и последващото им удовлетворение и второ, да се посочи и подчертае значението на емоционалната интелигентност за лидера и връзката му с променливите на удовлетвореността от работата и мотивацията, така че да има положителна работна среда и повишаване на ефективността на служителите и в индивидуалните цели, както са формулирани (глава 1.3), се правят следните изводи:

1. По-голямата част от лидерите още от 1-ва фаза възприемат лидерските характеристики на трансформационното лидерство и имат доста висока емоционална интелигентност. Всъщност групата въпроси за пасивно лидерство има най-ниски стойности. Изследването на корелацията с корелационния индекс на Pearson Square и статистическата значимост между 2-те променливи, трансформационно лидерство и емоционална интелигентност, в 1-ва фаза показва умерена положителна корелация. Сред променливите, транзакционно лидерство

Всички данни за конкретните значения на статистическия анализ не са представени в този автореферат на докторската дисертация от съображения за краткост, като акцентът е поставен върху произтичащите от тях заключения.

и емоционална интелигентност, в 1-ва фаза, изследването на корелационния индекс и статистическата значимост показаха отрицателна корелация, която е значително значима, докато показателите за пасивно лидерство и емоционална интелигентност варират около същите резултати. Въпреки това, след срещите за обучение на изследователя с 33-те лидери, изглежда, че мениджърите притежават трансформационни лидерски характеристики в по-голяма степен по време на 2-ра фаза и по-висок индекс на емоционална интелигентност. Индексите на Pearson Square и статистическата значимост между променливите на трансформационното лидерство и емоционалната интелигентност се подобряват значително и корелацията се променя на голяма/силно положителна. Следователно се наблюдава, че лидерите полагат усилия да възприемат профила на пост-трансформационния лидер, който, както се вижда от обработката на количествените данни от въпросника, даден на служителите, се разпознава и им влияе.

2. От обработката на данните от мотивационния въпросник, попълнен от 256 служители, се вижда ясно подобрене на тяхното поведение и мнения през втората фаза в сравнение с първата фаза. Boxplots, извършване на тестове на Welch, t-тест, тестове за t-стойност, статистическа значимост, извличане на средни стойности и изчисляване на стандартно отклонение показаха подобрени резултати.

а.) В групата въпроси от 1-ви показател на мотивационния въпросник, свързани с работната среда (условия и колеги) във 2-ра фаза служителите се чувстват удовлетворени от професията, която упражняват, смятат, че условията на труд са се подобрили, натоварването е намаляло, предоставят им се повече удобства и работят повече в екип.

б.) В групата въпроси, свързани със заплатата, служителите във 2-ра фаза са получили по-висок резултат в отговорите си, тъй като изглежда, че чувстват,

че усилията им се признават по отношение на заплатата и в комбинация с тяхната производителност, както и че им се предлагат финансови стимули.

в.) В групата въпроси, свързани с 3-я показател, които са свързани с отношенията на служителите с мениджъра на организацията или бизнеса, където работят, 256-те служители считат, че поведението и стилът на управление на техния мениджър са се променили към по-добро, тъй като ги разбира по-добре, изглежда, че притежава по-висока емоционална интелигентност, проявява повече интерес към техните проблеми; чувстват, че имат по-добър личен контакт с него, че му сътрудничат по-добре; чувстват, че той споделя всяка от техните трудности. Те отговарят, че мениджърът взема под внимание техните възгледи, тъй като се консултира с тях по-редовно във 2-ра фаза, отколкото през 1-ва фаза, преди да вземе решения.

г.) В групата въпроси, отнасящи се до 4-я показател на мотивацията и свързани с въпросите на отговорността и свободата на мотивация, служителите изглеждат по-удовлетворени във 2-ра фаза, тъй като смятат, че техните задачи и отговорности са ясно дефинирани, че са насърчавани от техните ръководители да поемат повече инициативи, че се чувстват по-уверени в себе си, че им се дават повече възможности да представят уменията си на работа, че по време на 2-ра фаза те са по-ангажирани в области от работата си, които ги интересуват, че имат морално признание и истинска награда.

д.) В групата въпроси, засягащи 5-то измерение и свързани с признанието и моралното възнаграждение, изглежда, че във 2-ра фаза служителите чувстват, че са укрепени индивидуално, че техните началници ги признават повече, те се чувстват морално по-оправдани, отколкото в 1-ва фаза и им се дават повече възможности за морално признание.

е.) И накрая, в групата въпроси, отнасящи се до 6-то измерение и свързани със сектора за развитие и производителност, служителите дават по-положителни

отговори през 2-ра фаза, като се има предвид, че мениджърът подкрепя тяхното обучение в по-голяма степен, те имат възможност да практикуват умения на други позиции в рамките на същата компания, че им се предоставят повече възможности за лично развитие, че се отдава дължимото внимание на задоволяването на личните им интереси, че се насърчават да се обучават със семинари, че се чувстват мотивирани от мениджъра и че се оценяват обективно.

Следователно е налице потвърждение на хипотезите, формулирани в този дисертационен труд. Това изследване потвърди и е в съответствие с данните от изследването, показващи, че успехът или провалът на една организация има пряка връзка с лидера, че трансформационният тип лидер е свързан с развитието на чувството за гордост на служителите, подобряването на нивата на продуктивност, удовлетвореността и ефективността; че емоционалната интелигентност води до организационна промяна и идентифициране на лидер-служител за постигане на удовлетворение от работата и мотивация на служителите; че има положителна връзка между удовлетвореността на служителите и лидерското поведение и че има положителна връзка между ефективното лидерство и мотивацията. Както е посочено в уводните части на дисертацията, нейната цел беше, на първо място, да се изследват нагласите и възприятията на държавните и частните служители по отношение на тяхната мотивация от администрацията и ръководството, приложени към организацията, в която работят, и последващото им удовлетворение или неудовлетворение, и второ, да идентифицира и подчертае значението на емоционалната интелигентност за лидера и нейната връзка с променливите на удовлетворението от работата и мотивацията, което предполага наличието на положителна работна среда и повишава производителността на служителите. Анализът на научната литература по проблема, проведеното емпирично изследване в две фази и анализът на получените резултати, позволяват да се направи общ извод, че основната теза и цел на дисертационния труд за значимостта на каталитичната роля на лидерството в управлението и резултатите от всяка организация се

потвърждават. Има много публикации, които анализират и подчертават значението на специфичния подход на мениджърите, базиран на лидерски модели, че това е непосредствен начин за подобряване на резултатите. Приложеният подход на емпиричното изследване и задълбоченият анализ на данните позволява да се направят съдържателни изводи, които са детайлизирани в анализа на последната част на дисертационния труд. Тяхната значимост извън конкретните стойности на получените резултати е значима за самото знание за лидерството. Данните и техният анализ позволяват недвусмислено да се заключи, че промяната в подхода на мениджърите с цел подобряване на техните резултати, се влияе положително от специфичното обучение за трансформационно лидерство. Изводите, базирани на получените данни и техният анализ показват, че плуралистичната обещаваща и насърчаваща работна среда е предпоставка за силата на компаниите, а подходът на мениджърите е от ключово значение за формирането и активирането на подходящите взаимоотношения в тази работна среда. Изследването и заключенията от тази дисертация успяха да подчертаят каталитичната роля на емоционалната интелигентност, отнасяща се до безопасното „ръководство“ за бъдещи лидери, които се стремят към високи работни ползи в среда на равни възможности, меритокрация, дух на работа в екип и взаимно уважение.

5.5 ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Това изследване може да помогне на мениджърите да обмислят и възприемат демократичен начин на управление. Става дума за профила на хуманен ръководител, който уважава работника, неговата личност, като взема предвид както неговия произход, така и настоящото му положение. По този начин може да постигне по-висока удовлетвореност на служителите, което е необходим фактор за растежа и производителността. Висококачественият експортен продукт – материален или интелектуален – предполага здравословна работна среда, климат, на който несъмнено директорът е този, който оркестрира изпълнението.

Изследването обаче може да се повтори с извадка от организации, базирани в провинциална среда, за да се направят изводи от сравнението на мениджъри и служители между провинциална и градска среда. Възможно е образователните интервенции на изследователя да нямат същите резултати, тъй като социално-икономическите условия и интелектуалното ниво се различават значително.

Освен това би било добре изследването да се проведе отделно само с женска извадка и само с мъжка извадка, тъй като нуждите, желанията и приоритетите на двата пола се различават значително, нещо, което не беше взето предвид в това изследване.

Освен това би било интересно изследването да се проведе в сътрудничество с български докторант, т.е. едновременно в двете страни, където резултатите вероятно ще покажат евентуално различията в трудовия манталитет, който преобладава в 2 съседни и приятелски държави. Това изследване е проведено както в публични, така и в частни организации.

Счита се за необходимо в бъдещо изследване да се разделят резултатите от отговорите на държавните служители от частните служители, тъй като факторите, които допринасят за отговорите на държавния служител, се различават от тези на частния служител. Тяхната гледна точка се различава значително, тъй като постоянният статут на държавните служители също играе голяма роля, нещо, което не е взето предвид в това изследване.

И накрая, предлага се обогатяване на мотивационния въпросник с въпроси, които изследват конкретните начини/методи, които мениджърът е възприел след образователните си срещи с изследователя и които са допринесли за повишаване на мотивацията на служителите. Това би било добро ръководство за подражание за потенциални и настоящи мениджъри.

Изследването може да бъде обогатено и с метода на интервюиране както на мениджъри, така и на служители, което значително ще допринесе за откриването на качествени характеристики и поведенчески аспекти.

III. САМООЦЕНКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ПРИНОС

Дисертационният труд може да подчертае приноса си главно към научно-приложната страна на лидерството като знание и като специфично приложение в различни области и дейности.

1. Откроява се специфичен аспект от лидерския подход на лидерите в частната и публичната сфера, който се посочва и анализира като подход в трансформационното лидерство, а именно каталитичното лидерство.
2. Открит е специфичен методически анализ на резултатите от лидерския подход при осъществяване на лидерските функции.
3. Проверена е ефективността от прилагането на лидерски модел за изпълнение на управленски функции.
4. Описан е модел на изследване на лидерството, който подлежи на приложение в други сфери и към различни групи за получаване на валидни нови знания на базата на емпирични изследвания.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Pavlidis, Nikolaos, 2023. *“Research Methodology in Applied Leadership”* Sofia University “St. Kliment Ohridski” · Sofia, Bulgaria (forthcoming issue vol. 3, 2023, Public Policy.bg)

Pavlidis N. and Taneva, A., 2023, *The Meaning of Emotional Intelligence in Leadership*, (forthcoming issue September, vol. 4, 2023, Public Policy.bg)

Pavlidis, N., 2022, *The Importance of Emotional Intelligence and Models Leadership in the Workplace*, LAP Lambert Academic Publishing,

Pavlidis, N., 2022. *"Literature Review on Motivation of Public and Private Employees and the Importance of Emotional Intelligence in the Public and Private Sector: The New Challenges"*. International Journal of Finance,

Insurance and Risk Management, International Journal of Finance, Insurance and Risk Management, vol. 11(3), pages 98-105

Pavlidis, N., 2022. "*Theoretical Leadership Models*". International Journal of Finance, Insurance and Risk Management, International Journal of Finance, Insurance and Risk Management, vol. 11(4), pages 24-36.

Kenourgios D., and **N. Pavlidis**, 2006. "*Bank Supervision, Commercial Inflation Forecasting and Information Asymmetry: New Evidence for the USA*". Special Edition in Honor of Prof. Maria Negreponi - Delivani, University of Macedonia, Thessaloniki – Greece

Kenourgios D., and **N. Pavlidis**, 2004. "*Central Banking and Commercial Inflation - Forecasting: Some Evidence for the USA*". *Economia Internazionale International Economics' Journal of the Institute for International Economics* Vol. LVII, No. 4. Nov. USA

Kenourgios D., and **N. Pavlidis**, 2004, "*Individual Analysts' Earnings - Forecasts: Evidence for Overreaction in the UK Stock Market*". *International Business and Economics Research Journal*. V3,N. 9. SEPT. Italy