

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ”

СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ

Катедра „Мениджмънт и маркетинг“

МАРИЯ ВАЛЕРИЕВА ДАНЧОВА

СЪВРЕМЕННОТО ЛИДЕРСТВО КАТО ФАКТОР ЗА
ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕФЕКТИВНА И УСТОЙЧИВА ФИРМЕНА
КУЛТУРА В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен
„доктор” по докторска програма
Икономика и управление /индустрия/

Научен ръководител

доц. д-р Мариана Ушева

Благоевград, 2019 г.

Дисертационният труд съдържа увод, изложение в три глави и заключение. Общият обем на научната разработка е 262 стандартни страници. Използвани са 256 литературни източника, като 168 са чуждестранните автори. В текста са включени 24 таблици, 15 фигури и 94 графики. Към дисертационния труд има 5 приложения в обем от 16 страници.

Авторът на дисертационния труд е редовен докторант в катедра „Мениджмънт и маркетинг“ при Стопански факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски“ – Благоевград.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 18.03.2019 год. от 11:30 часа в зала на Стопанския факултет. Материалите по защитата са на разположение в катедра „Мениджмънт и маркетинг“, Стопански факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски“, гр. Благоевград.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и значимост на темата

Лидерството е поведение и дейност, която отчита ценностната система на хората, техните интереси, като същевременно ги мотивира да изпълняват възложените им задачи, както и да развива тяхното творчество и потенциал в полза на организацията. Лидерството е призвание и начин на мислене. Да бъдеш лидер не означава просто да управляваш група от хора. Лидерството е вродено светоусещане, присъщо на личността, но също така то трябва да се развива, усъвършенства и надгражда.

Лидерството е неизменна съставна част на стратегическото управление в съвременната организация. Ефективното лидерство изисква търпение, стабилна визия, решителност, отдаденост и нестихващ стремеж към иновации. Един от най-важните проблеми в теорията и практиката на мениджмънта е бил и остава проблема на съотношението между ефективността на управлението и лидерството. Днес практиката показва, че всеки мениджър, загрижен за ефективността на своята работа се стреми да се изгради като лидер. Лидерството в българската икономика започва да придобива все по-голяма значимост и мащабност и теоретичното му приложение намира своето отражение все по-осезаемо.

Упражняването на лидерство не означава просто управление на група от хора, възлагането на задачи с акцент върху личностните отношения. Лидерството може да бъде сравнено с изкуството, т.е. или личността има потребности, възможности и желания за реализация, или е принудена да отстъпи предната позиция на друг индивид, с по-големи възможности. То е съвкупност от дейности, които отчитат ценностната система на индивида, неговите интереси, като същевременно го мотивира да изпълнява задачите, които са му възложени по най-добрия начин, както и да развива неговата креативност и потенциал в полза на организацията. Лидерството не е само в поемането на рискове, но и в отговорността за взетите решения, обоснована на знанието *кога* и *защо*. Лидерът трябва да има ясна визия за развитие и представа за желаните бъдещи резултати, за начините за тяхното постигане и най-важното – знания и умения да организира и да мотивира членовете на екипа така, че да следват избрания от него път като свой. Силно изразена е активната му позиция за достигане на поставена стратегическа цел.

Ефективното лидерство на една организация е ключът към изграждането на устойчива фирмената култура. Съвременното лидерство е основополагащ фактор и предизвикателство пред мениджмънта на всяко предприятие за завоюване на пазарни позиции, гарантиращи успеха и просперитета на компанията, но този комплексен аспект съдържа елемента на ефективната фирмена култура. Чрез нея се създават подходящите условия за стимулиране на инициативата и развитието на лидерската креативност на служителите. Изграждането и

запазването на резултативна фирмена култура е ключов елемент, способстващ достигането и поддържането на лидерската позиция и конкурентоспособността на предприятието.

Разбиранията както за лидерството, така и за фирмена култура са толкова разнообразни, колкото са и терминологичните определения за тези понятия. Сред множеството определения за фирмената култура, доминираща е тезата, че тя е комплексно явление, имащо силно влияние върху успеха и ефективността на организацията, което може да бъде повлияно, развито и усъвършенствано от лидерския капацитет на организацията.

Значимостта на фирмената култура като един от основните фактори, способстващи за ефективността и просперитета на дадена организация превръща задълбоченото ѝ изучаване в актуален и значим проблем на съвременната наука за управлението и практическата му приложимост. Успешното лидерство, опериращо в динамичната и променяща се среда изисква гъвкава и адаптивна фирмена култура, изградена върху новите ценности в обществото.

Фокусът, който поставя фирмената култура е върху взаимовръзките между доминиращите ценностни ориентации и културни практики, които са от съществено значение за успеха и ефективността в дейността както на отделния индивид, така и на организацията като цяло. Отправна точка в тази насока е идеята за откриване на необходимите стратегии за оптимизация на лидерските умения, стилове на управление и обичайните културни практики, които са отражение на доминиращите ценности, стоящи в основата на фирмената култура. От съществено значение е анализирането на различните управленските стилове и уменията на съвременните лидери, които непосредствено рефлектират върху подходите и концепциите за ценностните ориентации, изграждащи, развиващи и усъвършенстващи фирмената култура, като в същото време се включват и нови променливи, които отчитат възможността за промяна в културните практики и взаимодействията между мениджъри и изпълнители в организацията.

Въз основа на направеното аналитично проучване на литературните източници се налага изводът, че лидерството и фирмената култура са предмет на постоянни и продължаващи изследвания на български и чуждестранни учени.

Лидерството, като обект на научен интерес е в обхвата на теоретичните и практически изследвания на редица учени. Авторите, развиващи различните концепции за проблематиката за лидерството са многобройни и трудно бихме изброили всички от тях, но като най-значими и основоположници на теориите за лидерството можем да посочим Т. Карлайл, Г. Олпорт, М. Вебер, Р. Стогдил, Б. Скинър, К. Левин, Р. Липид, Р. Уайт, Р. Ликърт, Д. Макгрегър, Р. Блейк, Дж. Моутън, П. Дракър, У. Оучи, Ф. Фидлер, Р. Хаус, Т. Мичъл, В. Врум, Ф. Йетън, П. Хърси, К. Бланчард, Дж. Барнс, Б. Бас, Дж. Конгър, Р. Канунго, Ф. Дансеро, Г. Грийн, Г. Кешмен, Дж. Колин, Ф. Котлър, С. Джонев, М. Ушева, М. Филипова, А. Ангелов, А. Асенов, Ц. Дилков, И. Емилова, Й. Илиев и много други.

Цenen принос в изследването на различни аспекти на проблемите на фирмената култура имат авторите Е. Педигрю, Х. Хофстеде, М. Армстронг, Т. Дийл, А. Кенеди, Е. Щайн, Р. Боятзис, Р. Дешпанде, К. Хикман, М. Силва, Ч. Хенди, Ф. Тромпенаарс, Ч. Хемпдън-Търнър, К. Камерън, Р. Ърнст, Р. Куин, У. Шнайдер, Дж. Зоненфелд, Д. Макгрегър, У. Оучи, М. Паунов, М. Мирчев, Г. Шереметов, В. Златев и много други.

Обемът на научните разработки по темата за лидерството е необхватен, но липсва достатъчна разработеност на проблема, засягащ съвременното лидерство като фактор за изграждане на ефективна и устойчива фирмена култура на индустриалните предприятия в България. Нашите обстойни проучвания показват, че досега в преработващата промишлена индустрия *не е правено научно изучаване на взаимовръзката между съвременното лидерство и изграждането на ефективна и устойчива фирмена култура, способстваща за повишаване на конкурентоспособността на организацията.*

Актуалността и значимостта на темата на настоящата разработка се определят от:

1. Практическото значение на лидерството за изграждането на ефективна и устойчива фирмена култура, която от своя страна дава преимущество на организацията;
2. Изменяемостта, несигурността, комплексността и неопределеността на външната среда, в която развиват дейността си всички индустриални предприятия в България налага изграждане и развитие на лидерски компетенции на техните ръководители, които да реагират адекватно и гъвкаво на динамиката на настоящето;
3. Необходимостта от извеждането на нови модели за съвременното лидерство, базирани върху основните концепции за лидерството. Тези модели трябва да бъдат адекватни на настоящата икономическа обстановка и да способстват изграждането на ефективна и устойчива фирмена култура в индустриалните предприятия;
4. Липсата на практически приложими научни изследвания в областта на лидерството и взаимовръзката му с ефективната и устойчива фирмена култура в индустриалните предприятия, явяваща се ключово конкурентно предимство на организацията.

Актуалността, научната и практическата значимост на изследванията, недостатъчно пълното разработване на проблема в икономическата литература, както и интереса на автора към естеството на проблематиката, предопределят избора на тема на дисертационния труд.

Предмет на настоящето дисертационно изследване е взаимовръзката между съвременното лидерство и изграждането, развитието и усъвършенстването на фирмената култура на организацията.

Обект на изследването е съвременното лидерство способстващо за изграждането на ефективна и устойчива фирмена култура в предприятията от индустриалния сектор в област Благоевград.

Основната научна теза на дисертационния труд е, че съществува тясна взаимовръзка между лидерския стил на управление и изграждането ефективна и устойчива фирмена култура, която се явява ключово предимство за повишаване резултативността на управление в индустриалните предприятия в България.

Основната цел на дисертационното изследване е да се установи връзката и взаимодействието между съвременното лидерство и фирмената култура, да се анализира лидерския стил, фирмената култура и ефективността на управление на индустриалните предприятия в България и на тази база да се предложат насоки за изграждане на ефективна и устойчива фирмена култура.

За постигане на целта на изследването се поставят следните **задачи**:

- Да се изведат, систематизират и обобщят основните теоретични постановки за лидерството и фирмената култура, както и типологизирането им;
- Да се изследва взаимодействието между лидерството и изграждането на ефективна и устойчива фирмена култура;
- Да се направи анализ на основните икономически показатели на индустриалните предприятия, използвания лидерски стил и неговата ефективност, както и на съществуващата фирмена култура на предприятията от сектор индустрия в област Благоевград;
- Да се изведат насоки за изграждане на ефективна и устойчива фирмена култура чрез подходите на съвременното лидерство;

Използваните методи за постигане на целите на изследването са следните: метод на анализ и синтез, метод на наблюдение, метод на индукция и дедукция, контент анализ, анкетно проучване, панелни интервюта и статистически методи, включващи структурна бизнес статистика, интуитивен и систематичен подход. За създаването на база данни и обработка на информацията е използван софтуерен продукт SPSS for Windows, EXCEL на Microsoft както и Google Формуляри.

Източници на проучването: При разработването на дисертационния труд е използвана информация от Национален статистически институт, Национална стратегия за насърчаване на малките и средните предприятия 2014-2020, Национална програма за развитие: България 2020, данни от Министерството на икономиката, теоретични и практически изследвания на български и световни учени, издания на браншови организации и др. За целите на анализа са използвани резултати от осъществено анкетно проучване, панелни интервюта на

територията на област Благоевград, информация от различни преработвателни предприятия и собствени проучвания на автора.

Настоящото изследване *е ограничено по време, място, методология и обхват*. За осъществяване на анализа е ползвана информация от Национален статически институт през 2018 г. за развитието предимно на преработващата промишленост в област Благоевград в конкретен период (2012-2017 г.). Изследването на съвременното лидерство като фактор за изграждане на ефективна и устойчива фирмена култура е проведено през периода 2016-2018 г. Използват се конкретни подходи и методи поради възможностите, които те предоставят за анализ и решаване на изследователските задачи на дисертационния труд. Направен е опит да се даде отговор на най-важните въпроси, без да се претендира, че те са оптимално изчерпани и разработени.

Ограничения в практическото изследване:

1. Териториално не са представени всички региони в България. Изследването включва само индустриални предприятия, развиващи дейността си на територията на област Благоевград;

2. Изследването обхваща частично Югозападен регион – област Благоевград, като е направена съпоставка с икономическите показатели на индустриалните предприятия както с показателите за цялата страна, така и за останалите четири области – София град, София област, област Перник и област Кюстендил.

Разработването на дисертационния труд беше съпроводено с някои **затруднения**, по-значими от които са:

- затруднения свързани с попълването на анкетните карти на хартиен носител и онлайн чрез Google Формуляри;
- затруднения свързани с провеждането на индивидуални панелни интервюта с респондентите на анкетното проучване;
- въпреки желанието на автора за провеждане на мащабно представително проучване на територията на цялата страна, не беше срещнато разбиране и отклик за сътрудничество от страна на различните съсловни организации на индустриалните предприятия в България;
- недостатъчно източници, свързани с изследването на влиянието на съвременното лидерство като фактор за изграждане на ефективна и устойчива фирмена култура.

2. Структура и съдържание на дисертационния труд

Дисертационният труд съдържа увод, изложение в три глави и заключение. Общият обем на научната разработка е 262 стандартни страници. Използвани са 250 литературни източника, като 162 са чуждестранните автори. В текста са включени 24 таблици, 15 фигури и 94 графики. Към дисертационния труд има 5 приложения в обем от 16 страници.

Структурата на съдържанието е следната:

УВОД

ГЛАВА ПЪРВА: ТЕОРЕТИЧНИ ВЪПРОСИ НА СЪВРЕМЕННОТО ЛИДЕРСТВО

- 1.1. Лидерът и мениджърът
- 1.2. Подходи в изучаване на лидерството
- 1.3. Типология на лидерството

ГЛАВА ВТОРА: ВЗАИМОВРЪЗКА МЕЖДУ СЪВРЕМЕННОТО ЛИДЕРСТВО И ФИРМЕНАТА КУЛТУРА

- 2.1. Същност и елементи на фирмената култура
- 2.2. Типология на фирмената култура
- 2.3. Съвременното лидерство и фирмената култура

ГЛАВА ТРЕТА: СЪВРЕМЕННОТО ЛИДЕРСТВО КАТО ФАКТОР ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕФЕКТИВНА И УСТОЙЧИВА ФИРМЕНА КУЛТУРА

- 3.1. Методология на научното изследване
- 3.2. Анализ на икономическите показатели на индустриалните предприятия в област Благоевград
- 3.3. Анализ на прилагания лидерския стил на управление в индустриалните предприятия в област Благоевград
- 3.4. Анализ на ефективността на лидерския стил в индустриални предприятия в област Благоевград
- 3.5. Анализ на фирмената култура в индустриални предприятия в област Благоевград
- 3.6. Насоки за изграждане на ефективна и устойчива фирмена култура чрез съвременното лидерство

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЯ

- Списък на таблиците в дисертационния труд
- Списък на фигурите в дисертационния труд
- Списък на графиките в дисертационния труд
- Списък на приложенията в дисертационния труд
- Приложения
- Справка за приносите в дисертационният труд
- Списък на публикациите по дисертационния труд

II. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ГЛАВА ПЪРВА: ТЕОРЕТИЧНИ ВЪПРОСИ НА СЪВРЕМЕННОТО ЛИДЕРСТВО

Първа глава на дисертационния труд обхваща основните теоретични въпроси на лидерството. Предмет на изследване в **първия параграф** са теоретичните постановки за лидерството и мениджмънта. Чрез направения е литературен преглед е проследена тяхната историческа еволюция. Авторовото виждане е, че един от най-важните проблеми в теорията и практиката на мениджмънта е бил и остава проблема на съотношението между ефективността на управлението и лидерството. От практическа гледна точка е изведено, че всеки мениджър, загрижен за ефективността на своята работа се стреми да се изгради като лидер. Посочва се, че лидерството в българската икономика започва да придобива все по-голяма значимост и мащабност и теоретичното му приложение намира своето отражение все по-осезаемо.

Отбелязва се, че изследването на лидерството датира от преди повече от един век и много теоретици дават различни определения за този феномен като сложен процес с голяма практическа значимост. Авторът подчертава, че различни школи и учени разработват множество теории за обяснение и анализ на лидерството. В тази връзка се посочва, че действително няма теория, която да даде пълна и всеобхватна характеристика на многоаспектността на лидерството, като то може да бъде обяснено единствено от позицията на различни концепции.

Подчертано е, че мениджъри на високи управленски нива в организациите се възприемат като лидери, но всъщност разполагат и прилагат формална власт в резултат на длъжностната си позиция. Служителите изпълняват възложените задачи, подчинявайки се на формалните изисквания на длъжността, но не биха избрали да последват доброволно тези ръководители. От друга страна, в организациите има много служители, които не заемат властови позиции, но са възприемани като лидери, защото винаги и във всяка ситуация са първи, поемат риска преди някой друг, за да могат техните последователи да се чувстват сигурни и защитени.

Анализирани са основополагащите концепции за лидерството, като са посочени различни дефиниции. Авторът на дисертационния труд определя следните характеристики, които лидерът е нужно да притежава:

➤ Лидерът е индивид, притежаващ редица личностни качества, които последователите му определят за водещи и необходими за задоволяване емоционалните на потребности, трансформиращи се в дейностна готовност и резултативност в работата;

➤ Ценностната система на последователите се въплътява в тази на лидера и обратно, което е и пряката следствена връзка от и към фирмената култура;

➤ Лидерът е този, който получава и интерпретира по най-разбираемия за служителите си начин постъпващата, необходима за изпълнение на дейността информация.

Подчертано е, че съществува определена взаимовръзката между ръководство и лидерство като две специфични, но допълващи се дименсии на поведение. Посочени са основните разлики във вижданията и дейностите на ръководителя и лидера.

Авторовото виждане е, че трябва да бъде поставен фокус както върху паралела между мениджмънта и лидерството, така и взаимовръзката им, за да се постави акцент върху актуалността на въпроса за лидерството в съвременните управленски науки. Ефективният ръководител в съвременния динамичен свят е необходимо да съчетава в себе си както професионалните способности на мениджър, който организира, контролира и насочва дейността, така и личностните качества на лидер, който умело да общува със своите сътрудници и служители, ценящи неговото мнение, а разпоредженията му да бъдат изпълнявани с готовност и желание.

Във **втория параграф** е направена ретроспекция на различните подходи в изучаване на лидерството. При обзора на научните литературни източници авторът прави условно разделение при изследването му в четири основни подхода:

- *подход на личните качества;*
- *поведенчески (бихейвиористки) подход;*
- *ситуационен подход*
- *нови подходи към лидерството.*

Таблица 1. Подходи в изучаване на лидерството

Период	Подход	Основна характеристика
До края на 40-те години на XX век	Подход за личните качества	Лидерските способности са вродени.
От края на 40-те до края на 60-те години на XX век	Поведенчески (бихейвиористки) подходи	Лидерската ефективност е производна на лидерското поведение.
От края на 60-те до началото на 80-те години на XX век	Ситуационни подходи	Ефективното лидерство е повлияно от конкретна ситуация.
От началото на 80-те години на XX век	Нови подходи към лидерството	Лидерът трябва да има визия за бъдещето.

Източник: Систематизация на автора

Изразено е становището, че при подхода на личните качества се търси съответствието между личните характеристики и качества на лидера и неговата ефективност и се предполага, че лидерските способности са вродени. Авторът прави обобщена систематизация на теориите за подходите за отличителните лични качества при изучаване на лидерството (Таблица 2.):

Таблица 2. Подходи за отличителните лични качества

Година	Автор	Теория	Характеристика
1840 г.	Т. Карлайл	Теория за великия човек	Човек се ражда лидер. Лидерите притежават общи личностни качества и психологически черти.
1925-1935 г.	З. Фройд	Личностни характеристики	Взаимства се модела на общуване в семейството, където бащата е водеща фигура. Семейните отношения се проектират в междуличностните взаимоотношения.
1936 г.	Г. Олпорт	Концепция за личните качества	Високо равнище на интелект и знания. Само лидерите притежават набор от качества, които ги отличават от останалите.
1947 г.	М. Вебер	Харизматичния лидер	Форма на влияние върху другите, базирана на личната привлекателност – харизмата.
1948 г.	Р. Стогдил	27 фактора, влияещи върху формирането на 5 основни личностни черти	Лидерът притежава: - интелигентност; - доминантност; - увереност в себе си; - активност; - познавателна способност.
Края на XX в.	У. Бенис	4 общи черти и способности	Лидерът трябва да управлява: - вниманието; - знанието; - доверието; - самоуправлението.

Източник: Систематизация на автора

Авторовото виждане е, че набора от конкретни личностни качества не винаги е достатъчен за определянето на даден лидер като ефективен и често пъти не се отчита влиянието на взаимодействие в отношенията на лидера и неговите последователи, факторите както на вътрешната, така и на външната среди за организацията и др.

Обобщава се, че поведенческият подход е насочен към лидерството от гледна точка на поведението на лидера, което определя и възможността той да бъде обучен да бъде ефективен, а не да разчита на вродените си личностни характеристики. При анализа на поведенческите концепции се посочва, те не са недостатъчно изчерпателни и всеобхватни за задоволяване на всички потребности на практиката, но поставят акцент върху многофакторния анализ на поведението на лидера.

Авторът систематизира в табличен вид базисните поведенчески (бихейвиористки) подходи в изучаването на лидерството (Таблица 3.).

Таблица 3. Поведенчески (бихейвиористки) подходи в изучаване на лидерството

Година	Поведенчески теории	Основна характеристика	Лидерски стил
1937 г.	К. Левин, Р. Липид и Р. Уайт	Отношение на лидера към последователите.	- Авторитарен стил; - Демократичен стил; - Либерален стил.
1945 г.	Държавен университет в Охайо	Взаимоотношения между ръководител и служители и структурираност по отношение на задачите	- Стил А - високо внимание и ниска структурираност; - Стил В - малко внимание и ниска структурираност; - Стил С - високо внимание и висока структурираност; - Стил D - ниско внимание и ниска структурираност.
1947 г.	Университет в Мичиган - Р. Ликърт	Лидерството ориентирано към работниците или към продукцията.	- Експлоататорски-авторитарен стил; - Благоклонно-авторитарен стил; - Консултативно-демократичен стил; - Стил, основан на участие.
1960 г.	Д. Макгрегър Теория Х и Теория У	Отношение на служителите към поставените задачи.	- Авторитарен лидерски стил; - Демократичен лидерски стил.
1964 г.	Р. Блейк и Дж. Моутън Концепция за лидерското поведение	Отношението на лидера към производството и междуличностните взаимоотношения.	- „Дом за отиди“; - „Управление на задълженията“; - „Провинциален мениджмънт/ клубно управление“; - „Междоличностно управление/ среда на пътя“; - „Управленски екип/ групово управление“.
1981 г.	У. Оучи Теория Z	Взаимодействие между лидера и екипа.	- Японски стил на управление; - Западен стил на управление.

Източник: Систематизация на автора

Вниманието е фокусирано върху невъзможността само чрез поведението на лидера и предпочитанията му към даден лидерски стил да се постигне ефективност, тъй като не се отчитат спецификата на дейността на организацията, характерните особености на изпълняваните задачи, индивидуалността на последователите, както и аспектите на влияние на различните ситуации.

Авторът разглежда различните теоретични постановки в ситуационния подход при изучаване на лидерството. В разработката си определя, че този подход има водещо място в практически аспект, акцентирайки върху важността на контекстуалните фактори, влияещи на лидерския процес. Изразено е становището, че чрез този подход при съответната подготовка, лидерите могат да бъдат гъвкави и да изберат най-подходящия стил, отговарящ на конкретната ситуация.

Анализирани са основните теории и е направена систематизация от гледна точка на ситуационния подход (Таблица 4.).

Таблица 4. Ситуационни подходи в изучаване на лидерството

Година	Автор	Теория
1967 г.	Ф. Фидлер	Алтернативна теория за лидерството
70 г. на XX в.	Р. Хаус и Т. Мичъл	Теория „път-цел“
1973 г.	В. Вруум и Ф. Йетън	Дърво на решенията
1988 г.	П. Хърси и К. Бланчард	Теория за жизнения цикъл

Източник: Систематизация на автора

Направено е уточнение, че нуждата от разработване на нови концепции за лидерството възниква поради факта, че предходните подходи са базирани само върху личностните характеристики, поведението и ситуацията, в която се упражнява лидерството. Посочено е, че периода от края на 70-те и началото на 80-те години на XX-ти век, характеризиращ се с научни открития, променили коренно историята на човешката цивилизация, провокира нов поглед върху теорията за лидерството. В синтезиран табличен вид авторът е обобщил водещите концепции, базирани на новите подходи в изучаване на лидерството (Таблица 6.).

Таблица 6. Нови подходи в изучаване на лидерството

Година	Автор	Теория	Характеристика
1972 г.	Ф. Дансеро, Г. Грийн и Г. Кешмен	Теория за транзакционното лидерство	Лидерът се концентрира върху социалните взаимодействия с членовете на екипа
1978 г.	Дж. Барнс	Концепция за трансформационното лидерство	Влиянието на лидера се основава на възможността на екипа да взима участие в процеса на трансформация на организацията.
1998 г.	Дж. Конгър и Р. Канунго	Теория за атрибутивното лидерство	Последователите приписват харизматични качества на лидера, които се детерминират от неговото поведение, умения и аспекти на ситуацията.

Източник: Систематизация на автора

Виждането на автора е, че новите подходи в изучаване теорията на лидерството поставят и нова отправна гледна точка към лидера и неговите личностни характеристики, акцентирайки върху разбирането за индивидуална и групова психология на индивида, както и

връзката между личността и поведението на лидера.

Третият параграф на първа глава разглежда типологизацията на лидерството според вижданията на различни автори. Изразено е становището, че основният проблем на ефективното лидерство е съчетаването на различните стилове, като е посочено, че за да бъде даден лидер ефективен, върху стила му влияят множество фактори с различна сила и интензитет. В действителност, лидерът никога не може в пълнота да отчете влиянието на всички фактори, влияещи на дейността му, но от това не следва, че той не може да ги изучава и анализира. На основата на това твърдение е направен извода, че лидерът трябва да разглежда стила си като адекватен или неадекватен в зависимост от приложимостта му и не е наличен универсален стил, който да може да бъде приложен във всяка ситуация. Лидерът трябва да бъде гъвкав спрямо динамиката на средата и на тази база да определя стила си.

Направен е литературен обзор на различните типове лидерски стилове, които теоретиците определят, в зависимост от определени аспекти в изучаване на лидерството. Посочено е, че различните лидерски стилове предполагат наличието на специфични умения, които лидерите трябва да притежават, за да могат ефективно да оказват влияние върху своите последователи.

Авторовото виждане е, че не е възможно да се определи еднозначно най-ефективен лидерски стил. Многообразието от фактори на влияние, оказващи въздействие върху поведението на лидера е строго специфично за всяка една ситуация като трябва да бъдат отчетени разнородните характеристики на извършваната дейност, особеностите на стратегическите цели на организацията, социално-психологическите аспекти на последователите, индивидуалните и корпоративни културни особености и др. Отбелязано е, че ефективния лидер трябва да съумее да предвиди и прецени средата, в която една организация оперира, пазарната конюнктура, конкретната ситуация и др. и в съответствие с това да определи най-подходящия лидерски стил, чрез който да съумее да въздейства максимално за достигане на желан резултат.

ГЛАВА ВТОРА: ВЗАИМОВРЪЗКА МЕЖДУ СЪВРЕМЕННОТО ЛИДЕРСТВО И ФИРМЕНАТА КУЛТУРА

Втора глава е посветена на взаимовръзката между съвременното лидерство и фирмената култура. В **първия параграф** са разгледани понятията *култура* и *фирмена култура*, както и отделните *елементи на фирмената култура*. От анализа на научната литература е установено, че различните автори, използват термините „*фирмена култура*“, „*организационна култура*“ и „*корпоративна култура*“ като равнозначни. В дисертациония труд е възприет подхода, че трите термина са носители на еднозначно съдържание и се

използват като синонимни. Проследено е историческото развитие на понятието фирмена култура, като са посочени дефиниции дадени от утвърдени теоретици като Е. Педигрю, Т. Дийл, А. Кенеди, Т. Питърс, Р. Уотърман-младши, Р. Дешпанде, Х. Хофстеде, Х. Минцбърг, Дж. Куин, К. Еверард, Ж. Морис, Х. Одън, М. Ушева, М. Филипова, К. Палешутски и др.

Изразено е становището, че фирмената култура не трябва да се възприема като константна система от правила и норми, а като гъвкав и динамичен механизъм от постоянно променящи се елементи, в следствие на въздействието на множество и разнородни фактори. Посочено е, че тя е индивидуална, уникална и неповторима във всяка една организация. Чрез нея се създават условията за стимулиране на инициативността и развитие на лидерските компетенции на служителите.

Изхождайки от теоретичните разработки на чуждестранни и български автори са обобщени базовите елементи на фирмената култура, като е дефинирано тяхното проявление:

- Фирмени ценности;
- Корпоративна социална отговорност;
- Професионална компетентност и комуникативност;
- Мотивация;
- Фирмени символи;
- Фирмени ритуали;
- Фирмени герои;
- Фирмени табути;
- Фирмени подаръци.

От направения литературен анализ е изведено заключението, че в България понятието фирмената култура е все още слабо познато в малките и средни предприятия, но намира силно приложение в по-големите организации, особено тези с чуждестранно участие. Подчертано е, че познаването на фирмената култура позволява формирането на адекватни знания и умения в ръководството, които могат да намерят практическа адаптация. Изразено е виждането на автора, че съвременното общество е постигнало много по отношение на своя напредък в различните сфери на живота, но най-големите крачки в усъвършенстване управлението на организациите предстоят да бъдат направени, не и без помощта на фирмената култура.

Във **втория параграф** акцентът е поставен върху типологизацията на фирмената култура. Авторът посочва, че в научните изследвания може да бъде открито многообразие от модели за класифициране и оценка на фирмената култура в зависимост от различни критерии, които дават определена насока за изграждането на доминиращия тип култура в дадена

организация. Многофакторният анализ на концепциите и подходите показва богат спектър от индикатори, породени от динамиката на външната среда според различните теории. Посочва се, че комплексът от вътрешно свързани и взаимно обусловени фактори, претендиращи за изчерпателност, прави диагностицирането и оценката на фирмената култура невъзможно за включването на всеки релевантен фактор. Авторското виждане е, че не съществува унифицирана рамка, която да е изчерпателна и да се приема за абсолютно приложима. Най-всеобхватните определения би трябвало да се базират на емпирични данни и доказателства, за да бъде описана в пълнота и детайлност съществуващата действителност.

Анализирани и систематизирани са изследователските търсения за диагностициране на организационната култура. В тях се посочва превеса на две основни измерения, по които могат да се диференцират противоположните или конкуриращи се ценностни предпочитания, детерминиращи доминантната култура.

Изследвано е подробно първото измерение (гъвкавост срещу стабилност), което противопоставя ценностните предпочитания към свободна изява на компетентностите (Ч. Хенди), егалитаризъм в отношенията (Ф. Тромпенаарс, Ч. Хемпдън-Търнър), способности и умения за поемане на премерени рискове (Т. Дийл, А. Кенеди), по-голяма гъвкавост в поведението (К. Камерън, Р. Куин) и проактивност в действията на индивидите (Р. Ърнст) срещу ценностни предпочитания към стабилност и контрол на актуалната ситуация (К. Камерън, Р. Куин), йерархична организация на отношенията (Ф. Тромпенаарс, Ч. Хемпдън-Търнър), поемане на малък риск или дори избягването му (Т. Дийл, А. Кенеди) и реактивност в поведението на хората (Р. Ърнст).

Второто основно измерение (вътрешна срещу външна ориентация) поставя акцент върху опонирането на ценностната система на вътрешната среда (К. Камерън, Р. Куин), спрямо взаимоотношенията в колектива (Ф. Тромпенаарс, Ч. Хемпдън-Търнър), бавната обратна връзка за резултатите (Т. Дийл, А. Кенеди), партисипативност (Р. Ърнст) срещу ценностните предпочитания към външната среда (К. Камерън, Р. Куин), към задачата (Ф. Тромпенаарс, Ч. Хемпдън-Търнър), бързата обратна връзка за резултатите (Т. Дийл, А. Кенеди) и непартисипативност (Р. Ърнст). Пресечната точка на тези две дименсии в пространството, се очертават четири квадранта които оформят доминиращите ценностни предпочитания на служителите на организацията. В дисертационния труд подробно са разгледани и описани типологизациите, предложени и от Д. Макгегър, У. Оучи, К. Палешутски, Ф. Тарраго, М. Мирчев и Г. Шереметов.

Посочва се, че въпросът за изследването и определянето на водещите ценности в организационната култура остава открит както на макро, така и на микро ниво. На базата на представените типове фирмена култура, е посочен извода, че независимо от различията в

наименованията, в описанието на основните измерители на конкуриращите се ценности се наблюдава голямо сходство. Авторовото становище е, че формулираните типове култури не съществуват в идеален вид в организациите, но въпреки това ясно и отчетливо се наблюдават доминантни ориентации, които в определен период от време са водещи в поведението на отделните хора, групи или екипи, както и на самата организацията като цяло.

В **третия параграф** на втора глава се разглежда взаимовръзката между съвременното лидерство и фирмената култура. Подчертава се, че изграждането на фирмената култура не е еднократен процес – тя се развива във времето чрез поредица от процеси. Дълбоко вкоренената култура трудно се променя, поради приемането на статуквото от страна на служителите. Организациите не биха могли просто да въведат нова организационна култура на фирмените ценности и да очакват от служителите си да я приемат безусловно и изведнъж. Направена е констатация, че лидерството се явява елемент на фирмената култура, както и обратното. Подчертано е, че връзката е двупосочна - лидерството оказва своето влияние върху цялостното развитие на организацията, а фирмената култура може да окаже влияние върху ефективността на използвания лидерски стил.

Виждането на автора е, че тази взаимовръзка може да се изрази в няколко аспекта:

- Съвършенството на организационната култура предполага съгласуваност с ценностната система на организацията, нейните стратегически цели, структура и лидерски стил;
- Фирмената култура трябва да бъде в синхрон с вътрешната за организацията среда, въпреки индивидуалността и уникалността си;
- Фирмената култура следва да бъде солидно утвърдена и възприета от всички, а управленските решения трябва да се съгласуват с общия културен профил на организацията.

Авторът изразява становище, че личните ценности на служителите са проекция на вярата в изградените и приети като свои организационни ценности. Отъждествяването с организацията и лоялността не са вътрешно присъщи за служителите. Те трябва да се формират, развиват, стимулират и усъвършенстват, като се възприемат доброволно, а това се постига, когато в тях се вярва, действа и утвърждават неотклонно. Тази отговорност започва от върха на пирамидалната организационна структура и е функция, присъща на мениджмънта, но поради доброволния си характер на приемственост, това се отъждествява с характерна за лидерите дейност. В дисертационния труд се посочва, че лидерите са тези, които оказват доминантност и определя ценностите в екипа, било то целенасочено или не. Придобитият опит е определящ за поведението на лидера в зависимост от размера на организацията, познаването спецификата на ръководения екип, както и от личностните му характеристики.

Заклучението, което прави авторът е, че отражението на промяната в ценностната система на цялото общество върху организацията е от съществено значение при формирането на фирмената култура. Съзнателна или не, желана или не, промяната в индивидуалните ценности, представи и др. рефлектира и върху дейността на всички организации. Подчертава се, че успешното управление на организацията предполага мениджмънта да има ясна представа за основните причини, обуславящи промяната в ценностите на хората, били те вътрешни (социален статус, благосъстояние, самоусъвършенстване и квалификация и др.) или такива, които са следствие на влиянието на външната среда (развитие на информационните технологии, информираността и др.).

Според автора, промените са неизменна част във всяка организация, което налага използването на управленски похвати и средства, които да водят до положителен резултат и именно устойчивост и ефективност биха могли да бъдат постигнати чрез лидерството, което от своя страна да бъде гъвкаво и адаптивно към изискванията и ценностите на самата организация.

ГЛАВА ТРЕТА: СЪВРЕМЕННОТО ЛИДЕРСТВО КАТО ФАКТОР ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕФЕКТИВНА И УСТОЙЧИВА ФИРМЕНА КУЛТУРА

В трета глава е поставен фокус върху практическите аспекти на съвременното лидерство и фирмената култура. **Първият параграф** представя методиката на научното изследване. Подчертано е, че в научната литература са налични множество отделни методики за изследване както на лидерството, така и на фирмената култура, но не е открита такава, която да определя релевантността между двете дименсии. Този факт създава известна трудност при определянето на подхода за анализ и оценка взаимовръзката между съвременното лидерство и ефективната и устойчива фирмена култура и поставя въпроса за избора на системата от показатели за анализ и оценка на това въздействие.

Според автора на изследването, изработената методологията на изследването е разработена така, че да обвърже комплексните и многоаспектни фактори на тези две дименсии, като съдържа в себе си адекватни измерителни процедури. Направено е уточнението, че избраният метод може да бъде определен като широкоспектърен и комплексен. За целите на разработката са избрани методите на анкетното проучване, чрез които са охарактеризирани количествените измерители и панелните интервюта като израз на качествено изследване. Чрез статистически методи на сравнение, анализ и синтез, индукция и дедукция са обработени резултатите от научното изследване и са достигнати съответните изводи и заключения.

Авторовото виждане е, че избраната методология за осъществяване на изследването отчита характера на поставената цел, като водещи са принципите за прецизност, доказана етичност, дискретност при събиране и обработване на информацията, както и ефективно отразяване на количествените и качествени показатели.

Направено е уточнението, че по своята същност анализът на лидерството и фирмената култура се провежда с цел разкриване на проблемите, определяне на целите и формулиране на задачите, които да способстват при разработването и внедряването адекватна система, отчитаща взаимната обвързаност на тези две дименсии. Той е извършен по различните компоненти в съответствие с изискванията и влиянието на външната и вътрешна среди.

За отчитането на резултатите са използвани количествени показатели – анкетна карта и качествени показатели – панелно интервю.

Разработената анкетна карта е с обем от общо 91 въпроса с възможност за отговор от затворен тип, разпределени в 4 раздела в зависимост от акцента на изследването. За целите на изследването е създаден богат набор от въпроси във всяка секция, които позволяват да се покрият всички аспекти на дадената област на изследване, гарантирайки висока надеждност на получените резултати. Анкетната карта е във варианти на хартиен носител и онлайн. В следствие на наблюденията и получените резултати от изследването, осъществено от автора се констатира, че предпочитания начин за провеждане на проучването от по-голямата част от респондентите е онлайн, поради лесния начин за комуникация между автора и анкетираната страна, липсата на възможност за влияние от страна на анкетиращия, както и минималното времетраене за попълване на анкетата. Направено е уточнението, че прилагането на анкетно проучване е финансово икономично, особено когато е във вариант онлайн, лесно за администриране и позволява да се събере голямо количество информация.

Анкетната карта е структурирана по начин, който максимално да улеснява респондента и в следствие анализа на получените резултати. Скалите на отговори в отделните раздели са различни, поради естеството на степените на оценка.

Раздел 1. съдържа 12 въпроса и цели да даде обща информация за самата организация, както и за статуса на ръководителя, който я представлява.

Раздел 2. е насочен към разкриване стила на управление на мениджъра. Състои се от 18 въпроса с възможност за 3 отговора, стремящи се да разкрият поведението и отношението на ръководителя към неговите служители.

Тази секция от анкетната карта е разработена по модела на **Е. Ильин**¹ и дава възможност да се определи склонността на мениджъра към един от трите най-разпространени и най-често прилагани стила на ръководство – авторитарен, демократичен и либерален стил.

Раздел 3. от анкетната карта съдържа 40 въпроса с два варианта на отговор – *да* или *не*. Тази секция оценява не лидерските качества на личността, а възможната практическа дейност в ролята на лидер от гледна точка на потенциалната ефективност.

Раздел 4. съдържа 21 въпроса, които акцентират върху съществуващата фирмена култура в организацията. Възможните отговори са 4 – *винаги, често, рядко* и *никога*.

Разработената методика изследва елементите на фирмената култура като за целта е адаптиран модела на **К. Хикман** и **М. Силва**² - *Тест за усет по отношение на корпоративната култура*.

За целите на разработката, за вникване в различните аспекти и индивидуалност на отделните организации, характеризиращи се със собствена уникална и неповторима фирмена култура, допълнително са проведени панелни интервюта, чрез които да могат да бъдат изведени и количествени показатели за изследването. Това дава възможност на респондента да изрази собственото си мнение, лична позиция и/или интерпретация, както към поставения въпрос, така и по отношение на отговорите в различните раздели на анкетната карта. В голяма част от случаите, анкетираната страна изразява личностно отношение в отговорите на различните въпроси, които не дават възможност за пълно охарактеризиране на индивидуалността и детайлността.

Научното изследване е проведено на три етапа:

Първият етап (2016 – 2018 г.) – провеждане на анкети. Този етап протича в 102 индустриални предприятия от област Благоевград. Попълвайки анкетната карта, на хартиен носител или онлайн, мениджърите на организациите участват в научното изследване, предоставяйки голям обем от информация. С помощта на различни статистически методи като метод на групиране, аналитичен метод и графичен метод, данните са обработени и са направени съответните изводи.

Вторият етап (2017 – 2018 г.) – провеждане на панелни интервюта. След попълване на анкетата, с респондентите са проведени панелни интервюта, като в отворен диалог са разисквани различните аспекти на анкетната карта. Панелните интервюта имат индивидуален характер и не могат да бъдат сведени до унифицирана рамка.

Третият етап (2018 г.) – анализирани и обобщени са получените количествени и качествени резултати.

¹ Ильин, Е., Дифференциальная психофизиология, СПб.: Питер, 2001

² Хикман, К., М. Силва, Съвършенството като цел, Народна култура, С., 1991, с. 54-57

Във **втория параграф** се акцентира върху мястото на организациите опериращи предимно в преработващата промишленост от област Благоевград (поради поставените ограничения в изследването) на фона на цялостната икономическа обстановка в Република България, т.е. да бъде направена съпоставка на частното с общото. Поради тази причина, в синтезиран вариант са анализирани икономическите показатели като цяло, фокусирайки се в последиствие върху индустриалните предприятия в област Благоевград.

В изложението е представен е SWOT анализ³ на българската икономика, показващ силните и слабите страни, възможностите и заплахите пред българската икономика.

Разгледани са броя на местните единици по сектори по КИД-2008 от район Югозападен и е направен анализ на икономическите показатели, като е направена съпоставка между петте области от региона.

Изведена е авторовата позиция, че анализирайки даден обект, трябва да бъде маркирана цялостната рамка в която попада, за да бъде очертана общата картина на изследването. Поради тази причина в началото на анкетната карта с няколко общи въпроса са определени цялостно икономическите показатели на индустриалните предприятия, в които е осъществено научното изследване.

В **третия параграф** е направен анализ на лидерския стил на управление в индустриалните предприятия в област Благоевград. Защиатава се виждането, че спецификата на различните организации предполага прилагането на различен лидерски стил. С оглед на това, че респондентите са предимно от преработвателната промишленост, е направена предварителна хипотеза, че съществува предпочитан/доминантен лидерски стил в изследваните обекти.

Отчетен факта, че въпреки получените в изследването резултати, в определени ситуации, ръководителят може да използва един или набор от лидерски стилове на управление. Подчертано е, че факторите на вътрешната и външната среди в дадени моменти могат да оказват различно влияние. В резултат на наблюденията и резултатите от изследването, осъществено от автора се констатира, че конкурентоспособността на една организация и успехът на нейните лидери все по-често се асоциират със способността им да се справят в условията на динамика, изменчивост, неопределеност и несигурност. Направено е уточнението, че фокусираността върху успеха и работата предполагат времева рамка за креативност. Все повече проучвания показват, че за ефективното адаптиране към действителността е нужна интуиция, автентичност, духовност и глобален поглед отвътре навън. Проучването констатира, че комплексността на всичко това обуславя и липсата на

³ Национална програма за развитие на Република България: България 2020, [online] Режим на достъп: <https://www.eufunds.bg/archive/documents/1357662496.pdf> [Ползван 12/1/2018]

унифициран и стандартен лидерски стил, който да бъде приет за универсален и ефективен в съвременното възприятие за лидерството.

В проведеното изследване, е приложена адаптивно методиката на **Е. Ильин**⁴ като достатъчно актуална и същевременно базирана на доказали се във времето теории за определяне на склонността към даден стил на ръководство, като анализа се прави на база класическото възприятие за наличието на авторитарен, либерален и демократичен лидерски стил. За целите на разработката е направена историческа ретроспекция на лидерството, показваща, че една от най-широко разпространите и с най-голямо влияние върху развитието на съвременните представи за лидерските стилове е *Концепцията за лидерското участие* на **К. Левин**.

В следствие на наблюденията и получените резултати от изследването, осъществено от автора се констатира, че почти половината от респондентите – 47,00% имат предпочитания към прилагане на демократичния лидерски стил при ръководене на служителите си. Показателен е фактът, че 24,00% от респондентите все още си служат с методите на авторитарния лидерски стил. Оговорите на 29,00% от анкетираните сочат, че нямат фиксиран стил на управление. В зависимост от конкретиката на ситуацията и факторите на влияние имат нагласа да променят стила си на ръководство като проявяват склонност и към демократичния, и към авторитарния стил, и в много редки случаи към либералния. Съществен момент е, че в тази част на анкетата, целяща да характеризира стила на управление, нито един от анкетираните не проявява либерален лидерски стил в чист вид. Авторовото виждане е, че най-вероятно това се дължи на факта, че изследването е насочено към индустриални предприятия, където ролята на мениджъра не може да бъде пасивна, дейността на организацията най-често няма индивидуален творчески характер и членовете на колектива не могат самостоятелно да планират и организират дейността си.

В **четвъртия параграф** на трета глава е направен анализ на ефективността на използвания лидерски стил в индустриалните предприятия от област Благоевград. Изведена е авторовата позиция, че ефективното лидерство е многозначна функция, включваща търпение, стабилна визия, решителност, отдаденост и нестихващ стремеж към развитие и прогрес. Успешните лидери осъзнават, че усъвършенстването е непрекъснат процес на самоусъвършенстване, но малка част от тях го правят. Те усвояват и се адаптират към определен стил и подход, с които се задоволяват и прилагат както към служителите, така и към организацията, която ръководят. Защиатава се виждането, че това, от своя страна, води до затруднения в развитието на цялостната дейност на организацията и на всички служители. В

⁴ Ильин, Е., Дифференциальная психофизиология, СПб.: Питер, 2001

динамиката на настоящето, гъвкавостта и адаптивността не е достатъчна сама по себе си. На базата на резултатите от направеното изследване е направен извода, че лидерството не винаги е гаранция за ефективност в професионален план. Поради подобна самоувереност много лидери, още в началото на кариерата си, спират да бъдат такива.

Терминът „*ефективност на лидерския стил*“ се използва с множество значения, но най-често понятията, с които се обяснява, са *добро*, *успешно* и *силно* лидерство, както и съдържанието, което се влага във всяко едно от тях. Често тези понятия се употребяват и като синонимни и взаимнозамменяеми.

Резултатите, получени при анализа дават основание да се приеме, че ефективността на лидерския стил се изразява в постигането на желано целесъобразно организационно поведение, гарантиращо изпълнението на мисията на организацията и постигането на нейните дългосрочни стратегически цели, дори в условия на ресурсни ограничения, неопределеност и динамично променящи се вътрешна и външна среди. Това е тази уникална част от лидерските отношения, която зависи изцяло от качествата, способностите и уменията на лидера. Като предпоставка за ефективното лидерско въздействие можем да отбележим извоюваният авторитет и доверие, докато реалната ефективност на лидерите се свързва със способността им да осъществят намеса в комплексна ситуация, за да направят забележима промяна.

В резултат на проучването, след направените анализ и оценка, се констатира, че 88,00% от респондентите прилагат ефективен стил на ръководство, спрямо нужните изисквания за достигане на фирмените цели. Няма такива, които да бъдат определени като неефективни, а средно ефективен стил използват 12,00% от анкетираните. Подчертано е, че доминантното представяне на високоефективните ръководители е важен показател за устойчивостта в икономиката на индустриалните предприятия в област Благоевград като 5,90% от респондентите са получили максималния брой точки, спрямо ключа за оценка (Приложение П4).

На базата на резултатите от направеното изследване е изведено заключението, че въпреки изменяемостта, несигурността, комплексността и неопределеността на средата съотношението на ръководителите на индустриални предприятия в област Благоевград, които успяват да бъдат адаптивни и гъвкави, както и да прилагат ефективен и устойчив управленски стил е показателно висок. Тези мениджъри притежават конкурентното умение да реагират адекватно на различните динамични аспекти на реалността, което се явява ключово предимство за конкурентоспособността на организацията.

В **петия параграф** акцентът е поставен върху анализа на съществуващата фирмена култура в индустриалните предприятия в област Благоевград. Тя е комплексно и динамично отражение на отношенията, ценностите, стила на поведение, предимствата и представата на

организацията за самата себе си, като всеки служител да се чувства комфортно на мястото, което заема и да действа по възможно най-ефективния начин. Подчертава се, че фирмената култура силно се влияе от използвания лидерски стил и оказва влияние от своя страна върху ефективността на използвания лидерски стил.

Изведена е авторовата позиция, че стила на управление, взаимоотношенията между ръководителя и служителите, комуникационните канали в йерархично отношение, правилно изградената и функционираща система от максимално еквивалентни лични и колективни ценности, определят в голяма степен ефективността на успешното общуване и управление. В следствие на наблюденията и резултатите от изследването, осъществено от автора се констатира, че фирмената култура оказва значително влияние върху поведението на човешкия фактор и ефективността на управленския процес, като основополагаща предпоставка за постигане за успех, но устойчивостта ѝ е сложен и комплексен процес.

Анализът на отговорите на респондентите в *Раздел 4. Фирмена култура* (Анкетна карта - Приложение П2), сочи, че е налице липсата на основните елементи на фирмената култура, т.е. в индустриалните предприятия в област Благоевград няма утвърдена и устойчива фирмена култура.

В резултат на проучването се констатира, че една от най-съществените функции на фирмената култура е ролята ѝ на модел, по който да отличава една организация от всички останали, който е определящ за имиджа на компанията. Авторовото виждане е, че фирмената култура формира чувство за идентичност в служителя към дадена организация, а от тук и на отговорност към другите индивиди в организацията като цяло. Направено е уточнението, че когато този баланс е нарушен, не може да се говори за успех, устойчивост, конкурентоспособност и ефективност.

Защитава се виждането, че измененията във външната среда рефлектират върху процесите в самата организацията. Когато тя не може успешно да се адаптира, това води до конфликти, влошава социалния климат и ефективността, т.е. причинява затруднения във вътрешната среда. И обратно, нарушените вътрешни процеси оказват затруднения в адаптивността към заобикалящата среда. Наличието на конфликти, неефективното вземане на решения и използвания лидерски стил могат да доведат до нарушаване на вътрешната сплотеност и сътрудничество и в резултат на това да се развият неадекватни цели и стратегии, които затрудняват адаптацията към средата. Изведена е авторовата позиция, че именно чрез елементите на фирмената култура, гарантиращи дългосрочна ефективност и устойчивост това негативно двупосочно влияние може да бъде преодоляно.

На базата на резултатите от проведеното изследване е направен извода, че управленския апарат на всяка организация има основна роля във формирането и прилагането,

а при необходимост и в промяната на фирмената култура. Отговорността на лидера е да идентифицира и да развие културни възгледи и ценности за организацията, както и да показва ангажираността си към тях. Единствено тогава той може да вдъхнови последователите си да се обвържат с организацията.

Шестия параграф на дисертационния труд посочва насоките, които очертава автора за прилагането на съвременното лидерство като фактор за изграждане на ефективна и устойчива фирмена култура в индустриалните предприятия.

Отчитайки особеностите на лидерството от гледна точка на българската предприемаческа дейност в индустрията и възможностите за прилагане на глобалните теории за съвременно лидерството може да се обобщи, че разглеждането на този въпрос е затруднено поради недостига на източници и проучвания, които се основават не на универсалната световна практика, а непосредствената българска икономическа действителност. Направено е уточнението, че причините за тази ситуация са ясно очертани: от общотеоретичните – неголемият опит на българския мениджмънт, особено в малкия бизнес, и практиката на периода на първоначално натрупване на капитала, която не винаги съответства на класическите представи за пазарна икономика.

Насоки, свързани с лидерството и българската предприемаческа дейност.

В резултат на проучването се констатира, че липсват трудове, които пряко засягат проблематиката на лидерството в областта на предприемаческата дейност въз основа на анализ на практиката на българската икономическа реалност. Подчертава се, че проблемите на лидерството привличат вниманието на все повече представители на българската наука и бизнес.

На базата на резултатите от направеното изследване и разглеждането на лидерството в контекста на практиката на българския мениджмънт е направен извода, че освен институционалните (желаният, или по-скоро очакван, често събирателен, образ на лидера за определена организация) има и национални стереотипи за лидерството. Направено е уточнението, че е необходимо да бъде разработена теоретична концепция, засягаща в детайлност аспектите на съвременното лидерство в българските икономически условия, изхождайки от националната идентичност, преплетена с историческата обоснованост на този феномен.

Насоки, свързани с лидерството и характерните особености на българската народопсихология.

Според автора на дисертационния труд българската народопсихология и национална култура, както и дългата история на авторитарно управление от типа “Прави, каквото ти казвам и не питай!”, заради голямата „дистанция на властта” идентифицират като основни

лидерски качества директивност, силно структурирани задачи, силна манипулативност (използване на техники и тактики за манипулиране на служителите), строг контрол. Под ръководството на подобен тип управленец служителят няма избор, как да върши работата си и никакво влияние върху вида на работата, не му се делегират правомощия, слабо мотивиран е, интересувайки се само и единствено от финансовите и в частност в големите индустриални предприятия с численост на 250 служителя – материални стимули. Изведена е авторовата позиция, че в българската управленска практика дълги години превес намират отношенията „началник – подчинен“, когато служителят няма възможността да повлияе както върху вземаните решения, така и върху естеството на извършваната работа. Направено е уточнението, че това, не означава, че българският мениджмънт не е продуктивен и лидерството в българската икономика е слабо изразено, но въпросът, който възниква в светлината на съвременната действителност е неговата ефективност. Резултатите, получени при анализа дават основание да се приеме, че ситуацията допълнително се усложнява от недостатъчната компетентност на управленския персонал в малките и средни предприятия в България.

Насоки, свързани с историческата обусловеност в развитието на лидерството в българската икономика.

В резултат на проучването се констатира, че често мениджърския персонал слабо се ориентира (или изобщо не е запознат заради липсата на специализирано образование) с теорията за лидерството и няма никаква представа, как да го приложи на практика. Виждането на автора е, че това важи с особена сила за така наречената "старата генерация" мениджъри, които влизат в ролята на предприемачи, повлияни от икономическата ситуация през 1991-1992 г. Изведена е авторовата позиция, че ръководителите от миналото в голямата си част са без визия, стратегия и конкретни дългосрочни цели за подобряване както на бизнес-средата, така и на вътрешната за организацията, която да повлияе върху достигане на икономически устойчив растеж. Аргументира се виждането, че е нужно е да бъде поставен фокус върху тази проблематика.

Акцентиращ се върху факта, че макар и малка част от българските лидери да се определят все още по-скоро към авторитарния стил на управление, определени мащабни промени в позитивна посока вече се наблюдават с нарастваща тенденция клоняща силно към демократичния стил. В дисертационния труд се отстоява виждането, че българският мениджър започва все по-често да се опира на теорията и да се учи от практиката, базирайки се на натрупания опит от разноликата и богата история, което от своя страна намира своето проявление в лидерския подход. Изведена е авторовата позиция, че народопсихологията,

традициите и културата, характерни за всяка нация, неминуемо намират отражение в стила на управление на всяка организация.

Тази тенденция се отнася по-скоро до съвременните млади мениджъри, чиято подготовка още от началото е насочена към възприемане на ценностите на демократичното общество и реализацията им като позитивни лидери. Според автора, приложимостта на харизматичното лидерство заема осезаема роля при управлението на малки и средни предприятия в България, което обуславя тясната му корелация с управлението на таланта, тъй като то в голяма степен е плод на проявата на талант. Направено е уточнението, че това е една от причините, поради която на изследователите все още им е трудно да разработят и обосноват единна, обобщаваща и общовалидна теория за лидерството в българската икономика.

Насоки, свързани с развитието на лидерството в динамиката и неопределеността на XXI-и век.

Зачитава се виждането, че навсякъде по света, без значение от икономическата обстановка, има успешни лидери и естествено е да има ефективни лидери и в България, но автора ги определя като относително малко. Подчертава се обаче напредъка и стремежа на теоретичната приложимост в практическите условия в индустриалните предприятия в България.

На база резултатите от направеното изследване е изведено, че лидерските компетенции могат да се изграждат и развиват съзнателно от личността. Аргументира се виждането, че създаването на собствен мениджърски модел, адаптиран към изискванията и особеностите на съвременното общество изисква от една страна, изучаване на ценните теории и разработки както на чуждестранни, така и на български теоретици и практики (но без механично пренасяне в българската практика), а от друга – използване на най-добрите постижения в мениджърската практика в България. Изведена е авторовата позиция, че е необходимо използването както на ситуационния, така и на личностния и на поведенческия подходи, а ефективния лидерски стил на съвременния български лидер зависи от компонентите на множество комплексни фактори, намиращи своето приложение в различни аспекти. В някои ситуации мениджърът постига ефективност и ефикасност чрез структуриране на задачите, проявявайки загриженост и предоставяйки подкрепа, в други – делегира правомощия и отговорности, давайки възможност на подчинените си да участват във вземането на решения за производствени или други проблеми, а в трети – под натиск от страна на обстоятелства или висшестоящи взема категорични решения и следи за тяхното изпълнение.

Резултатите, получени при изследването дават основание да се приеме, че във всички тези ситуации в реалната си практика съвременният лидер, опериращ в българската икономика, реагира чрез прилагане на лидерските си качества, като личностно-

психологически особености, характер, морални ценности и убеждения, знания и умения, дори в някаква степен рутинираните реакции при вземане на управленски решения. Авторът е убеден, че, особено в мениджърската дейност, е важно стилът на лидера да бъде гъвкав инструмент за управление.

Направен е извода, че въпреки огромния брой (особено през последните десет години) на мениджърски курсове, обучения, семинари и специализирани колежи и университети, лидерството в българската икономика намира своето изражение от практическа гледна точка, но често пренебрегвайки теоретичните постановки и изследвания, смятайки, че те не са нужни и с нищо не могат да подпомогнат цялостната дейност в организацията.

Обобщено е авторското виждане, че успеха е свързан и с нивото на осъзнатост, а в динамичните времена на бързо променящата се действителност, грешките са свързани с инстинктивното реагиране на база предишен опит и вярвания. В резултат на проучването се констатира, че ключа към успеха се крие в това, каква е новаторската позиция от гледна точка на бъдещето, изградено на база ценностите и използване на интуицията.

Изхождайки от анализа на резултатите от проведеното изследване е направен извода, че динамичната среда, в която оперират и ще работят лидерите на XXI-и век е обусловена от факторите на средата, която са изградили лидерите на XX-и век, но предвид тенденциите тя трябва да следва линията на промяна, присъща за динамиката на настоящето. Получените резултати дават основание да се приеме, че стратегическите цели и устойчивостта, които трябва да бъдат реализирани, изискванията на знания, умения и компетенции към лидерите на XXI-и век, трябва да бъдат много повече от тези на лидерите от миналото. Изведена е авторската позиция, че съвременното лидерство ще бъде инструментът за революционна промяна в обществено-икономическите и политическите отношения, културните ценности, съзнание, поведение и предпочитания, базиращо се на споделяната отговорност и солидарност, реалната възможност за развитие и реализация на лидерски умения и компетенции.

Защитава се виждането, че в условията на постоянни промени, огромна конкуренция и изключително взискателни потребители, за успешните лидери е от изключително значение да следват принципа на иновативността. Подчертава се, че през последните няколко години, навсякъде се наблюдава липса на нови и свежи реализирани идеи, а дефицита на лидерска креативност би довела и до липса на развитие и прогрес.

В резултат на проучването се констатира, че настоящето изисква ново поколение лидери и ново поколение последователи, като ролята на отделния лидер намалява за сметка на ролята на всеки един. Направено е уточнението, че при равни други условия, най-успешна ще бъде организацията, която има най-висок среден за целия екип коефициент на владение на

лидерски умения и всеки е подготвен да балансира между лидерство и последователство в зависимост от ситуацията.

Насоки, свързани с развитието на съвременното лидерството и фирмената култура, като взаимосвързани дименсии, гарантиращи ефективност и устойчивост на организациите.

Изведена е авторовата позиция, че когато фокусът се поставя върху за дейностите, които лидерът изпълнява, трябва да се визира неговото поведение, което демонстрирайки определя и ролята му като лидер, но когато даден индивид е поставен за ръководител, то тогава трябва да говорим за заемането на определена властова позиция, даваща възможност да се определя начина на ръководене на организацията.

На базата на резултатите от направеното изследване е направен извода, че лидерското поведение е определящо при оформянето на фирмената култура. Лидерът има възможността да оказва влияние върху ценностите на колектива и често да ги определя, като последователите му доброволно го следват. Тази му роля може да бъде целенасочена или не, като това корелира пряко с управленския му опит – от мащаба на организацията, естеството на работния процес, и не на последно място, от специфичните личностни характеристики. Лидерите, при които управленския опит е минимален или когато имат натрупан такъв, но при условия, различни от тези на пазарната икономика, предпочитат авторитарния стил на управление, гарантиращ им контрол.

От друга страна, се акцентира върху това, че формираната и възприета вече фирмена култура може да провокира определено поведение в лидера чрез мненията, позициите и реакциите на последователите, което ясно определя двупосочната взаимовръзка между лидерството и фирмената култура.

Насоки, свързани с изграждането, развитието и утвърждаването на фирмената култура в организацията, базирани на основните елементи на фирмената култура.

При направения от автора литературен обзор е посочен осезателен паралел между видовете фирмена култура, отчитайки предимствата, недостатъците, възможностите и потенциалните заплахи. Резултатите от научното изследване показват, че в индустриалните предприятия от област Благоевград, базовите елементи на фирмената култура са много малко или липсват. Аргументира се виждането, че за да бъде конкурентоспособна всяка организация трябва да бъде гъвкава и адаптивна както към вътрешната, така и към външната среди и именно чрез фирмената култура този процес може да бъде постигнат максимално ефективно. Обобщава се, че съвременното лидерство трябва да акцентира върху отделните елементи на фирмената култура, което от своя страна в последствие ще повлияе върху резултативността от

цялата дейност на компанията, т.е. ще се мултиплицира върху лидера и ефективността на прилагания лидерски стил.

Във всяка една организация работния процес протича съобразно доминиращите ценности, явяващи се индикатор както за характера и индивидуалността на приоритетите, които следва управленския апарат, така и за удовлетвореността от труда на служителите. Според автора, утвърждаването на фирмените ценности са базата, върху която трябва да започне изграждането на фирмената култура, защото чрез тях служителите биха задоволени своите духовни потребности и интереси, допринасящи за положителната значимост на индивидите в организацията. Направено е уточнението, че важен акцент, върху който трябва да бъде поставен фокуса е, че личностните цели трябва да бъдат в синхрон с общностните принципи на организацията.

Историческото схващане за човека като „социално животно“, категорично насочва към мисълта, че за да се изградят и развият като личности, индивидите имат потребността от социализация и принадлежност към дадена общност. От гледна точка на проведеното научно изследване се посочва, че за да приемат и подчертаят личната си значимост за компанията, служителите ще имат нуждата да се идентифицират с нея, тоест да се отличават със специфичните фирмени символи като фирмено лого и марка, дрескод и други. По този начин се акцентира върху фирмената култура, която се явява израз на вътрешната идентичност на организацията.

Направено е уточнението, че фирмените ритуалите са аналог на предприемчивостта, като оказват сближаващо въздействие между служителите на една организация, приобщавайки ги към основните ценности и традиции. Посочва се, че те не носят пряка практическа полза, но посредством тях се постига формализиране и изразяване на определени ценности, като социализират индивидите и обогатяват фирмената култура. Защиства се виждането, че ролята им не трябва да бъде омаловажавана, тъй като те допринасят за сплотеността в екипа, което от своя страна действа обвързващо, провокирайки съпричастността във всеки служител за постигане на стратегическите цели на организацията.

Специално внимание е отделено на това, че членовете на всяка една организация имат определени роли, които неформално приемат и са в унисон с идентичността и личностните характеристики на индивида. Авторът споделя виждането си, че фирмените герои са тези, които олицетворяват, внушават и разпространяват общоприетите фирмени ценности, като определят нормите на поведение. Те могат да бъдат базисен механизъм, за да се поддържа и подчертава индивидуалността и специфичните характеристики, залегнали в основата на фирмените ценности.

Авторът подчертава, че въпреки негативния си заряд, фирмените табута не трябва да бъдат пренебрегвани, защото именно те определят ролята и отговорността на всеки един служител в организацията, като ясно дефинират правата и задълженията му. Посредством определените норми се регулира поведението на служителите, поддържайки определено поведенческо равновесие в организацията.

В дисертационния труд се отстоява виждането, че за да се реализира процесът на приобщаване и ясна осъзната съпричастност към общите фирмени ценности на служителите в дадена организация, трябва да бъде дефинирана система от стимули. Според автора, индивидуалният принос на всеки, който е допринесъл за качествено постигане на заложените цели трябва да бъде отчетен, като дадения индивид да извлича конкретни ползи за себе си. Сред основните инструменти, които да гарантират ефективността на мотивацията на персонала могат да бъдат фирмени подаръци, финансовото стимулиране, кариерното развитие и др.

За целите на изследването детайлно са разгледани базисните елементи на фирмената култура, върху които лидерите трябва да поставят във фокуса на своята дейност, като се установява, че те имат минимално присъствие във цялостната дейност на индустриалните предприятия в област Благоевград.

Насоки, свързани с изграждането, развитието и утвърждаването на фирмената култура в организацията, произтичащи от модела на Х. Хофстеде.

Отбелязват се някои особености на българската народопсихология и национална култура, намиращи своето приложение при изграждането, развитието и усъвършенстването на фирмената култура и влияят върху поведението на служителите в трудовата им дейност, мотивацията, общуването, организацията на труда, вземането на решения, управлението и др.

Прави се извода, че от гледна точка на управленците, очакванията на служителите са организацията да изпълнява ролята на „семейство“, т.е. те се поставят в абсолютна зависимост и очакват да бъдат защитени от негативните влияния на външната среда. Тези нагласи бихме определили като наслоени както от фокусирането върху семейния и родов кръг, така и от идеята за социално равенство, доминиращи до 90-те години на XX-и век. Налице е близка дългосрочна обвързаност и силни връзки между индивидите, в които всеки поема отговорност за другия член на екипа. Йерархичното израстване се осъществява на база старшинство и не се отдава толкова голямо значение на индивидуалния принос. Впечатляващ парадокс е, че българите често се възприемат като индивидуалисти както в трудовата си дейност, така и в живота като цяло, което обаче в значителна степен се разминава с обичайното им поведение, където практически се наблюдават колективистичните ценности.

Подчертава се голямата дистанция в йерархичните нива и властово разстояние, което отново се обвързва с остатъчното влияние на авторитарното управление, така характерно за годините преди 1990 г. Според автора, преобладава позицията на покровителстване от страна на лидерите, при която се създават отношения на опека, но в тази строга йерархична система и висока централизация всеки има определен статус, отразяващ неравенствата, и едновременно с това възприемани от служителите за желани и предвидими. В резултат на проучването се констатира, че в част от организациите управленските решения се вземат предимно еднолично, като по този начин възможността за влияние на колектива върху поведението на лидера е минимално. Така лидера в ролята на ръководител се овластява и взетите от него решения рядко биват подлагани на обсъждане и промяна под влияние на общото мнение.

Важна констатация е, че в индустриалните предприятия от област Благоевград с минимален превес доминира т.нар. „женственост“, където базисни ценности са грижа за другия, качество на живот, благополучие, сътрудничество, състрадание и емоционална откритост. Не е пренебрежим и броя на организациите, в които започва да се наблюдава „мъжественост“ във фирмената култура, характеризираща се с решителност, напоритост, амбициозност и дори агресивност, превъзходство, готовност за поемане на риск и стремеж към бързо забогатяване. Авторовото виждане е, че тези фирмени ценности и цели придобиват все по-голямо значение в настоящето.

В резултат на проучването се констатира, че най-силната мотивация в служителите остава заплащането, като се наблюдават големи различия между висшия управленски апарат и нисшите изпълнителски звена. Инициативността и иновативността от страна на служителите в индустриалните предприятия все още не намират широкообхватно повсеместно приложение, дори може да срещат съпротива. Причината за това се определя във високата степен на тревожност от несигурността и неопределеността на външната среда, което обуславя завишения стрес и избягването на рискове. Получените резултати дават основание да се приеме, че хората имат емоционална нужда от ясно предписани правила на вярванията и поведението, осигуряване на заетост, където прецизността и пунктуалността да бъдат норма.

Изведена е авторовата позиция, че изследването на фирмената култура е ключова дейност за нейното изграждане, функциониране и управление. Тя пряко отразява ценностите, убежденията, очакванията, писаните и неписаните правила на действие във фирмата, които до голяма степен определят поведението на хората в нея.

Авторът обобщава, че основните характеристики на българския национален културен модел пряко влияят както на междуличностните отношения, така и на професионалните. Това предполага целенасочени действия, целящи постигане на желаната фирмена култура. На

базата на резултатите от направеното изследване е направен извода, че чрез инструментите на съвременното лидерство това може да бъде постигнато, но предполага полагането на много енергия и усилия от страна на лидерите, като резултативността на тези действия биха намерили своето ефективно проявление в дългосрочен период от време.

Зачитава се виждането, че трябва да бъде поставен акцент върху развитието на фирмена култура, която да мотивира индивидуализма в работния процес, творчеството и иновативността, за постигане целите на организацията. Фирмената култура се явява онази „невидима ценност“, която въздейства силно и многоаспектно за повишаване на конкурентната способност на организацията.

От така направените заключения са изведени базови насоки, определящи една по-обща рамка за изграждането, развитието и усъвършенстването на ефективна и устойчива фирмена култура чрез инструментариума на съвременното лидерство, гарантираща ключови предимства на всяка организация.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В тази част от дисертационния труд са обобщени основните изводи от научното изследване. Изложени и открити в синтезиран вид са резултати от проведените изследвания, свързани с използвания лидерски стил, ефективността от прилагането му и фирмената култура в индустриалните предприятия в област Благоевград.

Авторът обобщава, че лидерството е неизменна съставна част на стратегическото управление. Ефективното лидерство изисква търпение, стабилна визия, решителност, отдаденост и нестихващ стремеж към иновации. Посочва се, че един от най-важните проблеми в теорията и практиката на мениджмънта е бил и остава проблема на съотношението между ефективността на управлението и лидерството. В резултат на наблюденията и резултатите от изследването, осъществено от автора се констатира, че лидерството в българската икономика започва да придобива все по-голяма значимост и мащабност и теоретичното му приложение намира своето отражение все по-осезаемо. Зачитава се виждането, че съвременното лидерство е ключов фактор за изграждането на ефективна и устойчива фирмена култура, способстваща за придобиването на водещи конкурентни предимства.

Получените резултати дават основание да се приеме, че фокуса, който поставя фирмената култура е върху взаимовръзките между доминиращите ценностни ориентации и културни практики, които са от съществено значение за успеха и ефективността в дейността както на отделния индивид, така и на организацията като цяло. Изведена е авторовата позиция, че отправна точка в тази насока е идеята за откриване на необходимите стратегии за оптимизация на лидерските умения, стилове на управление и обичайните културни практики, които са отражение на доминиращите ценности, стоящи в основата на фирмената култура. Направено е уточнението, че от съществено значение е анализирането на различните управленските стилове и уменията на съвременните лидери, които непосредствено рефлектират върху подходите и концепциите за ценностните ориентации, изграждащи, развиващи и усъвършенстващи фирмената култура. Подчертано е, че е необходимо да се включват и нови променливи, които да отчитат възможността за промяна в културните практики и взаимодействията между мениджъри и изпълнители в организацията.

На базата на резултатите от проведеното изследване е направен извода, че днешното общество е постигнало много по отношение на своя напредък в различните сфери на живота, категорично най-големите крачки в усъвършенстване управлението на организациите предстоят да бъдат направени с помощта на съвременното лидерство и фирмената култура.

III. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Във връзка с разработването на дисертационния труд могат да бъдат изведени следните **приноси**:

1. На основата на систематизирането и обобщаването на съществуващите научни концепции са дадени основните характеристики и типологизации на лидерството и фирмената култура. Изведена и установена е взаимовръзката между тях в индустриалните предприятия в област Благоевград;

2. Разработена е методология за изследване и анализ на съвременното лидерство и фирмената култура в индустриалните предприятия;

3. Въз основата на емперично изследване са анализирани основните икономически показатели на индустриалните предприятия, развиващи дейността си на територията на област Благоевград, използвания лидерски стил и ефективността му, както и фирмената култура в организациите;

4. Базирайки се на получените резултати от научното изследване са изведени са основни насоки за изграждане на ефективна и устойчива фирмена култура, чрез подходите на съвременното лидерство.

IV. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Данчова, М., Проблеми на съвременното лидерство, Новите реалности в управлението, Сборник с доклади от юбилейна международна конференция по случай 50 години катедра „Управление и администрация“, Издателство „Наука и икономика“, ИУ – Варна, 2017;
2. Usheva, M., Danchova, M., Team effectiveness and HR management, Revista Inclusiones, Volumen 5/ Numero Especial Octubre-Diciembre, 2018, pp 12-21, [online] <http://www.revistainclusiones.org/gallery/1%20vol%205%20num%204%202018ornelasnavarijooctubrediciembrerv%20inclu.pdf>;
3. Usheva, M., Danchova, M., Contemporary leadership in Bulgarian economics, Revista Inclusiones, Volumen 6/ Numero Especial Enero-Marzo, 2019, pp 77-89, [online] <http://www.revistainclusiones.org/gallery/4%20vol%206%20num%201%202019especenemarnclu.pdf>;
4. Danchova, M., Building effective and sustainable corporate culture through contemporary leadership, Revista Inclusiones, Volumen 6/ Numero Especial Enero-Marzo, 2019, pp 141-154, [online] <http://www.revistainclusiones.org/gallery/8%20vol%206%20num%201%202019especenemarnclu.pdf>;