

Резюме на трудовете
на д-р Миглена Цанева Пенчева
Катедра „Администрация и управление“
Факултет „Социални стопански и компютърни науки“
Представени за участие в обявления от ВСУ „Черноризец Храбър“
(Държавен вестник, бр.60/25.07.2025 г.)
Конкурс за заемане на академичната длъжност доцент по професионално направление
3.7. „Администрация и управление“
(Организация и управление извън сферата на материалното производство)

I. Монография

3.1. Пенчева, М. Краудсорсинг в публичната администрация и бизнеса. Русе, Дема Прес ООД, 2024, ISBN 978-619-7767-20-9

Глава 1 Теоретичен анализ на краудсорсинга

Краудсорсингът се превръща в универсален инструмент, приложим в различни области. Той се заражда като начин за разпределена работна сила, решаване на проблеми или изпълнение на задачи по-ефективно и ефикасно от традиционните методи, но прераства в оползотворяване на колективната интелигентност. Краудсорсинга, навлиза първо в компютърния сектор. Утвърждава се като подход за повишаване на ефективността – възлагат се задачи, които не могат да бъдат изпълнени от служителите, или ефикасността – възлагат се дейности, които са твърде скъпи, най-често за разработване на продукти, дистрибуция, ценообразуване. Разпространява се като алтернатива на аутсорсинга за решаване на прости задачи. Еволюцията му е тясно свързана с развитието на уеб технологиите и социални компоненти, които се превръщат в гръбнак на краудсорсинга. Той продължава да се развива, преминавайки през различни области на приложение, развитие на продукта, разработване на софтуер, етикетирание на данни, научни изследвания, методологически подходи и образователни явления дори в здравеопазването, офталмологията и други области, изискващи колективна интелигентност и способности за решаване на проблеми. Тъй като краудсорсингът продължава да се развива, той обещава да предложи по-ефективни, креативни и рентабилни решения на широк спектър от проблеми в различни области.

Появата на краудсорсинга е предопределена от редица промени в средата измежду които основните са:

- Промяна в модела на комуникация;
- Постпандемични ефекти;
- Социални – генерационни промени.

Социалните мрежи и интернет технологиите създават условия, в които всеки може да създава съдържание и да получи автентична обратна връзка, в реално време. В тези условия се променя традиционният модел на комуникация. Получателят на дадено съобщение става толкова важен, колкото и изпращача. Днес сме в ситуация, в която много изпращачи на генерирано съдържание се конкурират за вниманието на получателите си. Достъпът до съдържание се персонализира според предпочитанията на получателя и т.н. Тази среда създава повече диалогичност и съпоставимост между участниците в комуникацията. В следствие от пандемията преминаването към виртуална

комуникация и работа от разстояние е широко разпространено и се утвърждава като устойчив подход. Взаимодействието, опосредствано от дигиталните технологии става новото нормално от хора на всякакви възрасти и националности. Това е особено засилено сред представителите на младите поколения.

В последното десетилетие, краудсорсингът надхвърля обхвата на бизнеса и навлиза в обществения живот. Преходът от традиционен към комуникационен модел с участие представлява фундаментална промяна в начина, по който организациите, публичната власт и общностите взаимодействат със своите публики. Гъвкавостта на краудсорсинга доведе до прилагането му в множество области на знанието. Приложенията му варират от индустриални иновации и териториално устройство до разработване на софтуер и оценка на качеството на свързаните данни. Публичният сектор също е възприел краудсорсинга, като той се прилага в организации, продукти, услуги и цялостни системи. Тази широка приложимост подчертава потенциала на краудсорсинга да промени корено решаването на проблеми и създаването на знания в различни области на науката. Ето защо, той става предмет на изучаване от страна на академици и практики.

Според библиометрично изследване в САЩ, Китай и Великобритания са публикувани 80 % от общия брой публикации за краудсорсинг. Тази концентрация на изследователска продукция в няколко държави съответства на „технологичното развитие“, но и подчертава глобалното несъответствие в изследванията на краудсорсинга. Тоест Европа като че ли изостава в познаването, прилагането и изследването на краудсорсинга. Това разнообразно приложение подсказва, че въпреки концентрацията на публикации в определени държави, въздействието и разпространението на краудсорсинг изследванията е глобално.

Теоретичната основа на краудсорсинга е многостранна. Тя включва „твърди“ елементи – софтуерни специфики, но и „меки“ като елементи от теориите за предприемачеството, мотивацията и организационното поведение. С развитието на областта изследователите продължават да усъвършенстват и разширяват тези теоретични основи, за да обяснят и предскажат по-добре динамиката на краудсорсинга в различна среда. Успехът му зависи от внимателното планиране, подходящия подбор на участниците, ефективното разработване на задачите и правилното стимулиране.

Краудсорсингът обикновено се асоциира с интернет, платформи и софтуер. Въпреки че по-голямата част от дейностите по краудсорсинг се извършват онлайн, има случаи, в които офлайн компоненти се интегрират в проекти за краудсорсинг. Развитието на пространствения краудсорсинг и неговото приложение в различни сектори показва, че границите между онлайн и офлайн краудсорсинга стават все по-неясни, което открива нови възможности за ангажиране на тълпи както в цифровото, така и във физическото пространство.

Често като се спомене краудсорсинг, се визират инициативи извън рамките на организацията – външен краудсорсинг. Краудсорсингът може да е насочен и към вътрешната среда – вътрешен. Вътрешният и външният краудсорсинг представляват мощни, но различни инструменти за иновации и решаване на проблеми. Тяхното по-задълбочено изучаване може да даде ценни сведения за техните приложения, предизвикателства и синергии.

Основните елементи на краудсорсинга са:

1. тълпата (решаващите),
2. организацията (търсещите),
3. задачата или проблема,
4. платформата или технологията, която улеснява процеса.

Всеки от тези елементи има своите специфики и важност за успешно прилагане на краудсорсинга. Ако трябва да определим един, най-критичен елемент, то това би била тълпата. То правилното ѝ „управление“ – „отглеждане“, подборане, „водене“, стимулиране и т.н. зависи успехът на краудсорсинг инициативите. Тъкмо това е и най-предизвикателния елемент, защото най-много фактори оказват влияние, най-вероятно по природа и най-слабо изследван. Демографските характеристики и социалната динамика на тълпата е бяло петно в литературата и интерес за изследователите.

Накратко, краудсорсингът представлява мощен инструмент с огромен потенциал, но сложността му изисква допълнителни проучвания. Независимо дали става въпрос за бизнес, управление или решаване на обществени проблеми, изследването на неговите по-дълбоки последици може да разкрие нови възможности и същевременно да се справи със съществуващите предизвикателства. Като отделяме повече внимание на изучаването на краудсорсинга, можем да разберем по-добре как да разработваме, прилагаме и поддържаме инициативи, които създават значимо, справедливо и устойчиво въздействие.

Социокултурните специфики у нас са противоположни на спецификите в обществата, в които е основната концентрация на изследвани на краудсорсинга. Това предполага различия в цялостното възприятие за краудсорсинг, мотивите, които завиждат тълпата да участва в подобни инициативи, ефективните стимули, скритите предизвикателства и т.н. Например, в общество като нашето се очаква инициативите за подпомагане и решаване на проблеми на общността да имат по-голям успех от инициативи за разпределяне на задачи към тълпата. Признанието за приноси вероятно е по-силно от овъзмездяването. Същевременно поради високото властово разстояние участниците може да са по-малко склонни да оспорват властта или да предлагат новаторски идеи, страхувайки се от социални последици или обезличаване на приноса. Културите с висока степен на избягване на несигурност често са предпазливи по отношение на участието си в краудсорсинг поради опасения за рискове, като например неприкосновеност на личния живот, злоупотреба с приноса или справедливост на резултатите. По-младите поколения, особено милениалите и поколението Z, са по-склонни да се ангажират с платформи за краудсорсинг, които наблягат на иновациите, социалното въздействие и игровизацията. Проучванията показват, че милениалите са мотивирани от възможностите за развитие на умения и възможността да допринесат за значими каузи, докато участниците от поколението Z ценят всеобхватността и автентичността в онлайн платформите. Краудсорсингът, насочен към по-възрастните поколения, следва да бъде по-формализиран, особено в наши условия и тук вероятно успех би имал офлайн и пространствения краудсорсинг.

Изобщо изследване на социалните и демографските характеристики на участващите в краудсорсинг инициативи са нещо, което не е масово застъпено в изследванията и на този етап е по-скоро бяло поле, особено в наши условия.

Глава 2 Приложение на краудсорсинга в бизнеса и публичната администрация

В тази глава се цели разглеждане на краудсорсинга в бизнеса и публичната администрация. Бизнес структурите го използват за да впрегнат колективния интелект и уменията на онлайн общностите за решаване на проблеми, развитие на иновации и делегиране на задачи за справяне с пикови натоварвания. Някои автори асоциират краудсорсинга с разработването на устойчив бизнес модел, който включва тълпата в създаването на полезност. Областите, в които бизнеса използва краудсорсинга са:

- Източник на конкурентни предимства - генериране на идеи и развитие на софтуер са най-популярните области, но краудсорсинга се ползва и за търсене на таланти;

- Краудфъндинг - публично финансиране като бизнес модел. Това е специфична форма на краудсорсинг, в която предприемачи представят идеите си директно на потенциални клиенти и осигуряват финансиране без традиционните финансови посредници;
- Маркетинг - връзка с клиентите, ангажираност на клиентите, съвместно създаване, персонализирани преживявания, обратна връзка от тълпата, социално въздействие и ангажираност,
- Повишаване на оперативната ефективност - краудсорсинг в операциите, краудсорсинг, ориентиран към задачите, оптимизиране на процесите чрез краудсорсинг, краудсорсинг за контрол на качеството, управлението на веригата на доставки, труд, осигурен от тълпата, управление на кризи;
- Развиване на технологията за провеждане на краудсорсинг - социалните медии като инструмент, геймификация в краудсорсинга, създаване на хибридни модели, които съчетават човешката изобретателност с изкуствен интелект, виртуална реалност (VR) и разширена реалност (AR), блокчейн за повишаване на прозрачността и проследимостта, изкуственият интелект за усъвършенства разпределението на задачите и оптимизацията на процесите.

За да се възползват напълно от краудсорсинга, компаниите трябва да се справят с предизвикателствата, свързани с контрола на качеството, сигурността на данните, опасенията, свързани с интелектуалната собственост мотивацията на тълпата за участие, управлението на разпределената работна сила - надеждни системи, които да гарантират отчетност и ефективност, развитието на уменията на участниците и т.н. В обобщение, ключовите предизвикателства са: управление на процеса; тълпата и технологията.

Краудсорсингът се превръща от инструмент за подобряване на ефективността в бизнеса, в универсален подход, прилаган в различни сектори и обществени области. По повод на него организационните граници се размиват, повишава се индивидуалното съзнание и насърчава ефективното използване на свободния социален ресурс. Тъй като краудсорсингът продължава да се развива, се очаква той допълнително да оптимизира ефективността на услугите и цялостната обществена ефективност, минавайки през различни етапи както в сферата на бизнеса, така и в сферата на публичната администрация. Краудсорсингът постепенно се възприема като трансформиращ подход и в публичната администрация, като иновативен начин за ангажиране на гражданите в общественото управление и вземането на решения. Подобно на бизнеса, публичната администрация също цели постигане на икономическа ефективност. Администрациите в публичния сектор често работят в бюджетни ограничения, които силно свиват капацитета им да въвеждат иновации или да разширяват услугите за гражданите.

Краудсорсингът в публичната администрация преминава през два етапа на развитие, а именно:

- Преход от бизнеса към публичната администрация;
- Разработването на типологии и рамки за разбиране и прилагане на краудсорсинг съобразен със спецификите на публичната администрация.

Областите, в които публичната администрация използва краудсорсинга са:

- Краудсорсинг за обществени консултации и гражданска ангажираност - гражданите допринасят с идеи, предоставят обратна връзка или решават проблеми чрез отворена покана; във вземането на решения относно разпределението на публичните средства; да споделят мнението си за проектите за градско развитие; по време на криза - доклади от граждани в реално време;

- Краудсорсинг за нуждите на градското управление - управление на информацията, разработване на политики, предоставяне на услуги на гражданите, решаване на проблеми, иновации.

Предизвикателства пред публичната администрация в прилагането на краудсорсинга са: социално-технически бариери, маргинализация на определени групи и заглушаване на интереси, подобно на бизнеса - осигуряване на качеството, сигурността на данните и неприкосновеността на личния живот. Достъпността е друг важен въпрос пред публичната администрация, който не стои пред бизнеса. Интернет свързаността е различна в града и селото, както и в отдалечени области.

Относно бъдещото развитие, се счита че изкуственият интелект тук също би оптимизирал анализа на големи обеми от данни, получени от тълпата, като идентифицира тенденции, които иначе биха останали незабелязани. Виртуалната и разширената реалност също биха могли да подобрят градското планиране, позволявайки на гражданите да се запознаят с предложените разработки и да предоставят обратна връзка в завладяваща среда.

Факторите влияещи върху краудсорсинга в бизнеса и публичната администрация имат своите специфики. Обективните фактори, засегнати в първа глава са в сила, но има и специфики, които се различават. В публичния сектор решението за използване на краудсорсинг се влияе от фактори, свързани с вида на задачата и специфики на управлението. Онлайн платформите, особено на отворените покани, оказва значително влияние върху резултата за местната публична власт. Принципите, заимствани от корпоративни инициативи за отворени покани за иновации не са пряко приложими в контекста на публичното управление и се нуждаят от адаптиране. Има данни за недостатъчна ефективност на краудсорсинга в публичния сектор. Макар че той може да предизвика силен интерес сред гражданите и да служи като източник на висококачествен принос, някои инициативи, например - електронно правителство в Китай, се характеризират със слабо обществено участие. Това предполага значимата роля на културните и контекстуалните фактори, които играят решаваща роля за успеха на краудсорсинг инициативите. Това от своя страна обосновава нуждата от изследвания в тази посока.

Относно академичните изследвания на краудсорсинг в Европа, може да се обобщи изложеното по-долу. В бизнес среда краудсорсинга се ползва за отворени иновации и маркетинг. Новото тук е, че краудсорсинга се ползва от малките и средни предприятия, не е запазена марка на големите корпорации. В Европа, тече диалог за развиване на екосистеми за краудсорсинг. Краудфъндинга е популярен и бизнесът участва в инициативи за регионално развитие и устойчивост.

За нуждите на публичната администрация краудсорсинга се ползва за предоставяне на публични услуги и взаимодействие с третия сектор. В Европа се говори за пасивен краудсорсинг, както и за визуален краудсорсинг - за подобряване на инфраструктурата, градското планиране и ангажираността на гражданите. Популярен инструмент е и при формиране на публична политика, при получаване на обратна връзка от гражданите за предоставените публични услуги. Интересно е, че краудсорсинга се ползва за комасация на земи, както и за организационно обучение в публични институции.

В обобщение, краудсорсингът предлага работещ механизъм за подобряване на управлението и иновациите в публичния сектор. От пасивно събиране на данни чрез социалните медии до бюджетиране и градско планиране с участието на всички заинтересовани страни, той позволява на правителствата и местната администрация да използват колективната интелигентност за по-приобщаващо и ефективно управление. Въпреки това, както се подчертава в няколко проучвания, осигуряването на етично

прилагане и стабилна технологична инфраструктура е от съществено значение за реализирането на пълния му потенциал. Бъдещите изследвания следва да се съсредоточат върху разширяването на обхвата на успешните пилотни инициативи, решаването на проблемите, свързани със защитата на личните данни, и насърчаването на културата на сътрудничество между публичните институции и гражданското общество.

Краудсорсинг в България също бележи своите първи стъпки. У нас литературните източници сочат, че той се прилага за: игровизация в опазването на културното наследство, сътрудничество в селското стопанство чрез социалните медии, ИТ сектор и отворени иновации, цифрови библиотеки, реакция при бедствия (чрез социалните медии) и в сектора за доставка на храни.

Неизследвани дебри на краудсорсинга у нас

Културните аспекти, като култура на учене, култура на вземане на решения, култура на споделяне на информация и култура на сътрудничество, са от важно значение за успешното прилагане, особено в организациите от публичния сектор. У нас липсват изследвания с такава насоченост.

Основно предизвикателство в България е разликата в технологичната инфраструктура в градските и селските райони. Друг важен въпрос е поддържането на ангажираността и мотивацията на участниците. Краудсорсингът разчита до голяма степен на активното участие на хората, но в България ниската информираност за ползите и възможностите на краудсорсинга възпрепятства участието. Много от българските организации не са напълно подготвени да прилагат ефективно краудсорсинг инициативи. Малките и средните предприятия, които доминират в българската икономика, често не разполагат с технически опит и финансови ресурси за разработване и управление на краудсорсинг проекти.

Доверието е решаващ фактор за успеха на краудсорсинга. В България скептицизмът по отношение на сигурността и прозрачността на онлайн платформите може да възпре участието. Притесненията относно неприкосновеността на личните данни и потенциалната злоупотреба с лична информация обезкуражават хората да се включат в краудсорсинг проекти.

Докато бизнесът често се фокусира върху достъпа до допълнителни знания или намаляването на разходите за иновации, възприемането на краудсорсинга в публичната администрация се определя предимно от влиянието на политическите ръководители и стремежа към организационна легитимност (Coninck et al., 2022). Това разграничение подчертава уникалните предизвикателства и възможности при краудсорсинга в публичния сектор.

Глава 3 Нагласи към краудсорсинга и практически насоки за прилагането му

В обобщение, прилагането на смесени методи на изследване позволява на изследователите да използват силните страни както на количествените, така и на качествените подходи, което води до по-изчерпателни, валидни и задълбочени резултати от изследванията. Този подход е особено ценен за решаване на сложни изследователски въпроси и изучаване на многостранни явления в различни дисциплини, които са особено необходими за изучаване на комплексни и динамични явления (Golicic & Davis, 2012). Този подход е ценен за разглеждане на сложни изследователски въпроси и за изучаване на многостранни явления в различни дисциплини.

В обобщение на резултатите от интервютата може да се каже че:

- Краудсорсинга се припознава в маркетингови инициативи и подобряване на комуникацията между граждани и местна власт.
- Краудсорсингът не се припознава като работещ инструмент за иновации, решаване на проблеми и задаване на задачи.

- Основната спирачка пред инициране на краудсорсинг е недоверието. Недоверие от страна на организацията към „тълпата“ – експертност, качествен принос, групова динамика по време на провеждане, отгук – лоши резултати и загуба на положителен имидж.
- В технологичен порядък, организациите разполагат с необходимия капацитет за начало на подобни инициативи.
- Ако трябва да се избере приоритетно, дали бизнеса има повече нужда и полза от краудсорсинг или публичната администрация, отговорите клонят към публичната администрация.

Обобщени резултати от анкетното проучване

Обща нагласа относно краудсорсинга

Болшинството от респондентите не познават термина краудсорсинг и не са участвали в подобни инициативи. Една част от респондентите (19.3%) отговарят утвърдително, че са участвали в краудсорсинг проекти (без да знаят, че се нарича така). Относно мотивите за участие в краудсорсинг инициативи, респондентите посочват основно вътрешно – мотивационни фактори. Относно готовността за участие в краудсорсинг проекти почти всички респонденти изразяват положителна готовност за участие (99.1%). Относно съпротивите за участие в краудсорсинг проекти, най-силните бариери:

- липса на време;
- липса на интерес към обявената тема-покана.

Отговорите показват много силно влияние на компонента доверие към организатора на краудсорсинга. Всички респонденти (99.2%) отговарят утвърдително, че им е важно доверието към организацията отправяща поканата. Повече от половината респонденти припознават краудсорсинга като ефективен начин за решаване на проблеми и генериране на идеи, за разлика от бизнес собствениците. Относно ползата от краудсорсинга за страните в него, болшинството са с нагласата, че участниците имат толкова полза, колкото и организаторите.

Относно краудсорсинга в публичната администрация, масово такъв не се разпознава. Интересно е, че има малка част (9.2%) дават утвърдителен отговор. Тоест, има подобни инициативи, но те не са масово достояние. Относно областите, в които краудсорсинга би бил най-полезен, респондентите ранжират:

- Събиране на обратна връзка от гражданите;
- Планиране на обществени инициативи;

Относно ползата за ПА, респондентите ранжират първо ефективни ползи – достъп до разнообразни идеи и повишена гражданска активност и след тях нареждат ефикасните – спестяване на разходи и бързина на решаване на проблеми. Приоритетните области за краудсорсинг са насочени към обществото, следвани от управленски средносрочни/дългосрочни задачи. Това напълно съответства (и как иначе) на социокултурната ни рамка (по измерението индивидуализъм - колективизъм). По отношение на предпочитания начин на принос при краудсорсинг, прави впечатление, че активните начини за участие са по-предпочитани. Кое е в унисон с изказаното от интервютата мнение, че „хората са готови“. Отговорилите определят спечелването на доверие и ангажираност като най-голямото предизвикателство пред ПА, следвано от притеснения от технически характер, в унисон с мнение от интервютото. По отношение на бариерите за участие в краудсорсинг за обществени цели, най-често посочваната е недоверие, следвана от пренебрежение към приноса, и недостатъчно популяризиране на инициативата. От тук, насоки за практики, че краудсорсинга следва да има дълга комуникационна кампания, дори дълга „маркетинг фуния“. Като дейности в повишаващи привлекателността на краудсорсинга, респондентите посочват приоритетно прозрачни процеси и ясни цели, „юзърфрендли“ платформи и редовна актуализация по

обсъжданите теми. Тоест, действия повишаващи ефективността на краудсорсинг инициативата. Едва след тях се нареждат стимулите/награди за участие. От посочените отговори може да се изведе заключението, че за респондентите е важно да получават обратна връзка за начинанието, след участието си. Тоест важноста на „отглеждане на тълпата“ отново се подчертава. За практиците е важно да организират последващо информиране след провеждане на инициативата. Болшинството от отговорилите (76.7%) считат, че краудсорсинга е важен за подобряване на процесите в публичната администрация.

Относно бизнес виждането за краудсорсинга, най-приети са маркетинговите области. Интересно тук, е че в наши условия най-слабо ефективната област за краудсорсинг - решаване на конкретни технически предизвикателства е тази, която се свързва с една от най-присъщите за краудсорсинга области. Респондентите определят предимствата на краудсорсинга за бизнеса като достъп до идеи, експертност и по-бързо решаване на проблеми. Тоест, тълпата е „уверена“ в това, в това, че може да допринесе полза за бизнес организатори. Мотивите за участие в бизнес краудсорсинг инициативи са интерес към темата или лоялност към марката, следвани от финансови стимули. Тук се наблюдава известно разминаване с подбудите за участие в инициативи, организирани от ПА, където водещи бяха вътрешните стимули. Тоест, хората имат нагласа за овъзмездяване на участието им за бизнес цели. Предизвикателствата пред бизнеса са почти еднакво представени, свързани с изпълнението на краудсорсинга, но и управление на тълпата – осигуряване и мотивиране на подходящите хора. Относно бариерите за участие, респондентите посочват като такива различни аспекти на липсата на доверие. Болшинството от респондентите възприемат подобни бизнес инициативи позитивно, но има и малка част които ги определят като експлоатация. За голяма част от респондентите е важно да получат справедливо овъзмездяване. Болшинството от респондентите възприемат подобни бизнес инициативи позитивно и биха се включили.

В резюме от анкетното проучване може да се изведе следното:

- Краудсорсинга не е познат като термин, но се прокрадва като явление;
- Болшинството от респондентите го възприемат положително и го разглеждат като начин за подобряване на процесите в ПА и носител на конкурентно предимство за бизнеса;
- Хората предпочитат активния принос – участие за генериране на идеи, експертност, решаване на проблеми, пред пасивния – гласуване и т.н.
- Мотивите които ги задвижват се различават в зависимост от целите на краудсорсинга. Ако целите са зададени от публичната администрация мотивите за участие са по-скоро вътрешни, докато при бизнес цели има и очакване за справедливо компенсиране.
- Доверието, по-точно недоверието е голяма бариера пред краудсорсинга без значение дали се инициира от публична или бизнес организация. При интервютата този въпрос също се поставя остро.
- Като основни предизвикателства респондентите виждат по-скоро дейностите по управление на тълпата и комуникирането с нея (подбор, прозрачност, въвеждане и обратна връзка) отколкото трудностите от друг характер.
- Цялостната нагласа на респондентите е да се включват в подобни инициативи и като, че ли имат настройката, че могат да са полезни с това си участие.

Насоки за практики

За практиците, които организират краудсорсинг инициативи, следва да съобразят те да са:

- пестящи време - лесни за боравене, с ясни инструкции;

- с ясни критерии за подбор на тълпата и напаснати послания – обява, въпрос, обратна връзка и т.н.
- като цяло „да отглеждат тълпата“, да разработят маркетинг фуния преди същинския краудсорсинг.

Болшинството от отговорилите са с нагласата, че участниците имат толкова полза, колкото и организаторите. Тази нагласа следва да се залегне в комуникационните послания. Тоест, да се впише ползата, която участниците биха имали или по-широката общественост. Да се обърне специално внимание на изграждането на доверие.

Главата приключва с насоки за хора, които биха искали да прилагат краудсорсинг. Разработен е предложение - алгоритъм от стъпки за прилагането му за цели на публичната администрация. Това предложение цели и повишаване на доверието в организацията - организатор. Развито е в шестмесечен сценарий. Посочени са и формати за офлайн и онлайн краудсорсинг, респективно Работилница в реално време (Local Living Labs) и Хакатон.

Монографията завършва със Заключение, Библиография и Приложение – анкетна карта.

II. Публикувана книга на базата на защитен дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен "доктор" или за присъждане на научна степен "доктор на науките"

Пенчева, М. Влияние на организационната култура и лидерството върху практиките за трансфер на знание в публичната администрация. Русе, Дема Прес ООД, 2024, ISBN 978-619-7767-19-3

Публикуваното научно търсене адресира проблема за недостатъчното познаване на взаимовръзките между трансформирането на наличната информация в знание, лидерския стил и възприетите правила на социалното взаимодействие в публичната администрация. Изучаване на състоянието на тези конструкти, както и на връзките между тях е предпоставка за използване на потенциала им. За публичните организации, управлението на знания е от особена важност, защото администрациите осъществяват целите си предимно чрез обработка на информация. Възможностите им да я събират, обработват и разпространяват предопределя ефективността и ефикасността на дейността им. Ръководителите в администрацията не разполагат с богатия инструментариум за въздействие върху подчинените, в сравнение с бизнеса. Това акцентира върху важността на изучаване и подобряване на прилагания от тях подход. По отношение на социалното взаимоотношение, администрацията се развива по свой уникален начин, отново в сравнение с бизнеса, поради влиянието на средата. Не на последно място, на практика тези категории действат взаимосвързано без ясно отграничаване на взаимовръзките и влиянието помежду им. Въпреки наличието на изследвания, свързани с лидерството и организационната култура, нищожко малка част от тях са насочени към изучаване на взаимодействието им с трансфера на индивидуално знание. Тази книга е опит за запълване на тази празнина.

Книгата на кратко:

- Направеният теоретичен обзор и критичен анализ на съществуващите концепции за трансфера на индивидуално знание, лидерство, организационна култура и обвързаността между тях позволява открояване на релевантни теоретични постановки, които дават основа за формулиране на твърдения, свързани с емпиричното изследване, с цел установяване на състоянието и взаимовръзките

между изследваните конструкти, както и да се предложат насоки за оползотворяване на техния потенциал.

- Въз основа на специфики в публичната администрация изкристализирали от теоретичния анализ са установени липса и необходимост за изследвания относно трансфера на индивидуално знание, лидерския стил и практики на организационната култура в административна среда. Обоснован е изборът на теоретични постановки, а именно СЕКИ модел за трансфер на индивидуално знание, Интегративния модел на лидерството, пет-измерения крос-културен модел на Хофстеде за оценка на ценностни измерения и Ревизирания профил на организационната култура, които позволяват синтезиране на концептуален модел на дисертационното изследване, за установяване на текущото състояние и взаимовръзките между изследваните категории.
- Въз основа на анализирания теоретични постановки и издигнатата теза, са формулирани основните изследователски хипотези, а именно: лидерството и организационната култура в изследваната съвкупност имат по-базова структура, с по-малко субконструкти спрямо тези във възприетите теоретични постановки; от двата влияещи върху трансфера на индивидуално знание фактори организационната култура е по-силна спрямо лидерския стил; практиките на организационната култура оказват по-силно влияние върху лидерското поведение отколкото ценностите; от своя страна ценностните нагласи на ръководителите в администрациите имат значимо различие поне по две измерения спрямо „средното“ за страната. Изследователските хипотези служат за доказване на изследователската теза в дисертационното изследване.
- Предложената методика обхваща следните подходи и количествени методи, приложени както следва: определяне размера на генералната съвкупност от ръководители на територията на Северен Централен район, Област Търговище и Северозападен район, определяне размера на извадката; структуриране на анкетна карта, провеждане на пилотно и същинско емпирично проучване; обработка на получените резултати с инструментите на дескриптивната статистика за определяне пригодността на извадката за представяне генералната съвкупност, както и за извеждане на обща тенденция за предпочитанията на ръководителите; предварително анализиране на данните - проверка на „нормалността“ за избор на параметрични статистически методи, проверка за отдалечени стойности за наличие на скрити измерения; избор на алгоритъм и провеждане на Изследователски факторен анализ за дешифриране на действителната структура на конструктите; корелация на Пиърсън и стандартна множествена регресия за установяване на взаимовръзки и влияния. Така структурираната методика позволява проверка на изследователските хипотези и установяване на факти, които улесняват интерпретирането на известните теоретични постановки през призмата на администрацията.
- В резултат от дескриптивния анализ на данните са изведени: обща тенденция за предпочитанията на ръководителите към най-силно и най-слабо припознати конструкти и субконструкти, както и най-спорни практики; разпределения по демографски характеристики на респондентите с интерпретации в управленски порядък; доказателство за пригодността на извадката да представя генералната съвкупност.
- В резултат от тестовете за надеждност и валидност е доказано, че стилът Вероятна награда за изследваната съвкупност, участва в Трансформационното лидерство, не в Трансакционното както е заложен в Интегративния модел на лидерството.

- В резултат от проведен Изследователски факторен анализ е установена следната структура по конструкти: трансферът на индивидуално знание се изгражда от фазите Систематизация, Хармонизация и Интернализация; трансформационното лидерство е съставено от Развиваща харизма, Ориентация към служителя, Ориентация към задачата и Идеализирано влияние; Трансакционното лидерство се изгражда от Не-лидерство и Мениджмънт чрез изключения; организационната култура практики се изгражда от Високи стандарти на работа и Стабилност на средата и представянето. По отношение на ценностните измерения, проверката за факторабилност на данните доказва нефакторабилност, поради което те не се подлагат на факторен анализ.
- Въз основа на сравнителен анализ на получените в дисертационното изследване индекси по петте ценностни измерения и индекси получени от предходни аналогични проучвания е доказано, че има съществени различия по измеренията Мъжественост/ женственост и Властова дистанция.
- Резултатите от осъществените корелационен и регресионен анализ на данните от проучването са използвани за създаване на модел на взаимовръзките между трансфера на индивидуално знание, лидерския стил и измеренията на организационната култура (практики и ценности). Моделът е развит в: номотетичен разрез - показващ общите закономерни влияния между конструктите; идеографичен разрез, илюстриращ изграждащите елементи по конструкти; смесени разрези, разглеждащи взаимовръзките между изграждащите елементи.
- Въз основа на модела на взаимовръзките са направени констатации и предложения, които да служат за основа на практически приложима рамка, насочваща процедирането за развитие на административните структури от гледна точка на влиянието между елементите на организационната култура, лидерското поведение и трансфера на индивидуално знание. Полезността на рамката се характеризира с установените специфики за административна среда, което позволява разработване на ефективни мерки вместо прилагане на готови постановки.

III.Глава от колективна монография

10.1. *Пенчева, М. Глава IV, "Организационна среда и отношение към труда". //В: Андреева, М., Коцев, Е., Йорданова, Д., Пенчева М. Нови тенденции на трудовия пазар в Европейския съюз и влиянието им върху организациите в България. Русе, Primax, 2010, стр. 86-96, ISBN 978-954-8675-04-8.*

В публикацията се разглежда отношението към труда у нас. Заложени са два подхода, представени в двете структурни части на изложението. Първият подход е ретроспективен, представящ условията на труд през различни исторически моменти от развитието на България и отношението на българина към труда. Представената в нея информация има за цел да послужи за фон и историческа база за изучаване на съвременното отношение към труда. Втората част от разработката е посветена на изучаване на трудовите цели в нашето съвремие и ежедневиe, както и проследяване на тяхната динамика (устойчивост). В тази част се представя анализ по вторични данни – вторични изследвания на емпирична информация, измерения които предлагат познавателен смисъл на отношението към труда. Разгледани са резултати от изследвания с емпирика базирана на межкултурния модел на Г. Хофстеде - властова дистанция, индивидуализъм/колективизъм, мъжественост/женственост, избягване на

несигурност и краткосрочна ориентация. От тях са изведени трудовите ценности и са разгледани в състояние и динамика. Констатирани са промени при ценностите сигурност, самостоятелност, развитие, умения и желано място за живеене. На върха на ценностната йерархия са работните цели: сътрудничество, високи доходи, добри взаимоотношения с прекия ръководител, максимално използване на уменията в работата. непосредствено след тях се нареждат обучение и предизвикателства. работната цел свободно време е с най-нисък ценностен статус. Останалите фактори на работната среда: признание, физически условия, сигурност, социално осигуряване, развитие, самостоятелност, желано място за живеене заемат междинна позиция.

IV. Статии и доклади, публикувани в научни издания, реферирани и индексирани в световноизвестни бази данни с научна информация

6.1. *Pencheva, M., V. Ghinea. What contingency reward indicates – evidence from Bulgaria, IN: Proceedings of the 15th International Conference on Business Excellence 2021, DOI: 10.2478/picbe-2021-0118, pp. 1281-1293, ISSN 2558-9652*

Проучването изследва динамиката на лидерството, като се фокусира върху ролята на „Вероятната награда“ и нейното съответствие с трансформационното лидерство в българските организации. Изследването се базира на системния подход, модела за Трансформационно и Транзакционно лидерство. Трансформационното лидерство набляга на емоционалната ангажираност, визионерското влияние и вдъхновяването на подчинените да преосмислят предизвикателствата и възможностите. За разлика от това, транзакционното лидерство залага на структуриран обмен, като награди за постижения или коригиращи мерки за неуспехи.

Целта на статията е да се изследва стила Вероятна награда в две емпирични изследвания. Първото, проведено през 2017 г. във водещо производствено предприятие от леката промишленост, разположено в Североизточен район. Второто изследване – 2015 година в публични администрации от Североизточен район. Респондентите в двете изследвания са ръководители от първо ниво.

Ключов аспект в статията е, че Вероятната награда действа като мост между трансформационното и транзакционното лидерство. Идентифициран като мощен стил за повишаване на ангажираността на служителите и намиране на общото сечение между индивидуалната мотивация и целите на организацията, този стил води до висока производителност. Проучването разкрива промяната в границата между Трансформационно и Транзакционно лидерство. В популярния вид на тези модели (Бас и Аволио), Вероятната награда е част от Транзакционните стилове. В проучването се защитава тезата, че Вероятната награда е част от Трансформационното лидерство. Тоест, ефективността на лидерството се базира на балансиране на възнаграждения при непредвидени случаи с останалите стилове. Този баланс предполага смесен подход към лидерството, с известна „реабилитация“ на първия от транзакционните стилове.

Изследването е поставено в рамките на българския културен и икономически контекст, където лидерските стилове и ефектите от тях се различават от наблюдаваните в западните среди. Установено е, че Вероятната награда е в съответствие с трансформационното лидерство в българската среда, което предполага, че лидерските стратегии трябва да бъдат адаптирани към местните социално-икономически и културни условия. За по-нататъшно изследване на концепцията, проучването прави разлика между два вида награди при непредвидени обстоятелства: вътрешни награди (CR-I), които включват психологически ползи като похвала, положителна обратна връзка и одобрение, и външни награди (CR-E), като увеличения на заплащането, награди и официални

признания. Това разграничение осигурява основа за бъдещи изследвания и практически приложения в развитието на лидерството.

Констатациите се основават на извадка от северна България, които може да не отразява динамиката на други региони с различни икономически условия, като южните части на страната или столицата. Освен това вариациите между поколенията и разликите в методиките на проучването могат да повлияят на резултатите.

В проучването се подчертава значението на Вероятната награда като инструмент за лидерство с потенциал за съответствие с трансформационния континуум, същевременно подкрепя транзакционните практики. Като използват както вътрешни, така и външни награди, лидерите могат да стимулират изключителна производителност и да стимулират организационната ефективност. Вероятната награда е конструктор с обещаваща посока за развитие на лидерство, на база на смесицата от културни нюанси с установени теоретични модели.

6.2. Yordanova D., T. Hristov, M. Kirova, M. Pencheva, I. Evstatiev. Opportunities for study of university graduates professional realization by use of web based tools. IN: Proceedings of the 18th International Scientific Conference Globalization and Its Socio-Economic Consequences, Part III. – Behavioural Economics, University of Zilina, Slovak Republic, 10-11 October 2018, 2018, pp. 2399-2406, ISBN 978-80-8154-249-7

Сериозните демографски промени успоредно с промени в поведението на младите хора, породени от различия в ценностите заради спецификата на поколението и глобализирания пазар на труда водят до необходимост от преразглеждане на вида образование, което младите хора трябва да получават в България. Основните предизвикателства пред гимназиите и университетите, идентифицирани в регионален аспект, са свързани с огромни несъответствия между търсенето и предлагането на пазара на труда. За насърчаване на решаването на този проблем правителството въвежда нова законодателна рамка, която обвързва държавните субсидии за висше образование с нивото на професионална реализация на завършилите. Това поставя много предизвикателства пред образователни институции, свързани с въпроси как да се измери нивото на заетост при получена специалност и как да се поддържа връзка със завършилите студенти в условия на глобализация.

Целта на статията е да предостави описание на решение за изучаване на реализация на завършилите студенти чрез уеб базирани инструменти. Разработена е структура на уеб базирана база данни, включваща и е-CV въз основа на анализ на литературни източници, политиката за развитие на висшето образование и националното законодателство, както и добрите практики в Русенския университет. Предложеното решение включва вплитането на специфични ИТ инструменти в съществуващи системи за проучване на професионална реализация на завършилите, което мотивира младите хора да предоставят необходимата информация на университета за дълъг период след завършването си, на ниска за институцията цена. Дискутирани са механизми за мотивация на младите хора, следващи спецификата на поколението, елементи на ИТ решението и съответствие с GDPR.

Българският пазар на труда отразява европейските тенденции, докато се бори с национални проблеми като демографска криза, спад на раждаемостта и емиграция, довели до „изтичане на мозъци“ и недостиг на високообразовани специалисти. В резултат, образователните предпочитания са се променят, като студентите предпочитат области като икономика и бизнес администрация пред STEM и технически дисциплини, които се смятат за по-малко престижни. Това несъответствие между образованието и нуждите на пазара на труда допринася към свръх образование, недостатъчна заетост и

младежка безработица. Освен това, поколението Y (на възраст 18-29 години) носи нови очаквания и поведение на работната сила. Въпреки че се характеризира като разбиращо се с технологиите, с екипна ориентация и уверено, това поколение също демонстрира по-слаба работна етика, по-ниска креативност и предпочитание към свободното време и гъвкавост. Работодателите се борят да отговорят на тези очаквания, което води до забавяне на назначаването на работа и увеличена емиграция. България е осъществила реформи за справяне с тези проблеми, включително обвързване на финансирането на висшето образование с пригодността за заетост и нивата на доходите на завършилите. Националната агенция за оценяване и акредитация (НАОА) въвежда критерии, които подчертават пригодността за заетост на завършилите и преходния период от университет към работа като ключови индикатори за качество на образованието. Този подход има за цел да гарантира, че учебните програми отговарят на нуждите на бизнеса и че образованието се адаптира към изискванията на пазара на труда.

В статията се разглежда пригодността за заетост като комбинация от човешки, социален, културен и психологически капитал, сформирани от опита на завършилите. Партньорствата между университетите, работодателите и политиките на пазара на труда са важни за насърчаване на пригодността за заетост. Обратната връзка от завършилите и работодателите играе важна роля за адаптирането на образованието към бъдещите нужди на пазара на труда, като гарантира, че студентите притежават уменията и знанията, необходими в един глобализиран свят. За да се преодолее пропастта между образование и постоянната заетост, се предлага интерактивен, уеб-базиран инструмент за проследяване и подобряване на професионалната реализация на завършилите, специално съобразен с поведенческите черти на поколението Y. Той се фокусира върху използването на дигитални платформи, мобилни технологии и визуално представяне за поддържане на по-тесни връзки между завършилите и образователните институции. Чрез привеждане в съответствие с предпочитанията на по-младите поколения, този подход има за цел да мотивира завършилите да останат ангажирани с техните „алма матер“, като същевременно подкрепя непрекъснатите подобрения в образованието.

6.3. Kirova, M., Nedyalkov, A., **Pencheva, M.**, Yordanova, D. *University as Prerequisite for Sustainable Regional Development in International Context. IN: Proceedings of the 18th International Scientific Conference Globalization and Its Socio-Economic Consequences, University of Zilina, Slovak Republic, 10-11 October 2018, 2018, pp. 2578-2585, ISBN 2454-0943*

В публикацията се разглеждат съвместните усилия на заинтересовани страни от различни сектори – бизнес, местна власт, образование и студенти – за стимулиране на устойчивото развитие на Община Русе. Стратегията на ЕС за Дунавския регион идентифицира ключови приоритети за България, включително насърчаване на конкурентоспособността чрез образование и иновации, подобряване на достъпа до река Дунав, подобряване на управлението на водните ресурси и укрепване на партньорствата на всички нива.

Русенският университет играе важна роля в подпомагането на научните изследвания, иновациите и регионалното развитие. За идентифициране и споделяне на гледните точки на стейкхолдърите е използван методът „Световното кафене“, което провокира дискусия, споделяне на идеи и създаване на приложими стратегии. Засегнати са четири основни теми: засилване на връзките между бизнеса и образованието, разработване на иновативни образователни стратегии, идентифициране на важните за 21 век умения и постигане на икономически растеж в Русенска област. Тези разнообразни теми се обединени в холистичен модел за осмисляне на потенциала на община Русе за устойчиво развитие с хоризонт 2030 г. Няколко от основните заключения от дискусиите се изразяват

в следното: установяване на бъдещи професии, виртуални лаборатории и гъвкави модели за учене през целия живот. Подходът към обучението следва да се пренасочва от запаметяване към преживяване. Като липсващи, в обучението, са дефинирани следните теми: асертивен подход, аналитични и меки умения. Основна пречка пред обучението и усвояването на знания са: криза в личностната ценностна система, голямото разминаване между живота и формалното обучение. Университетът е припознат като медиатор за приближаване на нуждите на бизнеса и образованието. Относно икономическото развитие, традиционните сектори следва да бъдат подпомагани заедно с нови като информационни технологии, туризъм и бизнеси свързани с реката. Изразена и препоръка към предприемачите да капитализират близостта до Румъния. Като основни бариери пред развитието са припознати: демографската криза, недоразвитата инфраструктура, неадекватни услуги от местната администрация и ориентация към краткосрочно планиране. В този контекст ролята на университета е не само като организатор на подобни прояви, но и на медиатор за устойчиво регионално развитие на глобалната сцена.

V. Статии и доклади, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране или публикувани в редактирани колективни томове

7.1. **Pencheva, M.** *A Shift in a Skill Set.* IN: *INTERNATIONAL Scientific Journal Industry 4.0.* – Sofia: Scientific Technical Union of Mechanical Engineering Industry, 2022, vol. 7(3), pp. 111-113. ISSN 2534-8582; ISSN 2534-997X

В доклада се разглежда промяната в набора от умения, необходими за близкото бъдеще на пазара на труда. Интересът към разглеждането на необходимите умения е породен от изключителната скорост на промените, пандемичната обстановка, ускорената дигитализация, силно конкурентния пазар на труда. В този силно динамичен пазар, инвестирането в умения и компетенции е от решаващо значение, но възниква важен въпрос: кои умения ще са необходими и за кои работни места? Справянето с тази несигурност, особено на фона на продължаващото въздействие на Четвъртата индустриална революция, е сериозен проблем в националните и международни дебати. Тези тенедрции са противопоставени на все по-скъсяващия се жизнен цикъл на придобитите знания и умения. "Целта на прогнозирането не е да се предскаже бъдещето; но да ви кажа какво трябва да знаете, за да предприемете смислени действия в настоящето". Целта на този доклад е да се опита да очертае промяната в набора от умения, които ще бъдат търсени през следващите години. Компилирани са два набора умения - основен и обогатен. Обогатеният набор включва 56 умения, които не се придобиват чрез формално образование. Част от тях са и нагласи, необходими и за реализация и в житейски план.

7.2. **Pencheva, M.** *Future Employment Distribution.* IN: *INTERNATIONAL Scientific Journal Industry 4.0.* – Sofia: Scientific Technical Union of Mechanical Engineering Industry, 2022, vol. 7(4), pp. 155-157. ISSN 2534-8582; ISSN 2534-997X

В този доклад интересът е насочен към развитието на заетостта. От една страна има структурни промени в икономиката, подхранвани от междусекторни различия в производителността и промените в търсенето, които неминуемо влияят върху разпределението на заетостта. Информационните и комуникационни технологии ускорява нововъведенията, повишават производителността, и това се очаква да

продължи през следващите десетилетия. Засегната е появата на изкуствения интелект и влиянието му. От друга страна съществуват различия в заетостта на чисто географски и секторен принцип. В този контекст, доклада има за цел да проучи несъответствията в разпределението на работните места и евентуални техни последици. Във философски порядък са очертани са четири сценария (светове) на развитие. Те са описани като различни свята, всеки илюстриран със съответен цвят. В описанията е залегнат и времеви разрез до 2030 година. Засегнато е и потенциалното поведение на европейския съюз. Някои от сценариите са позитивни, други песимистични. Те дават храна за размисъл за недалечното бъдеще на работната сила.

7.3. Pencheva, M. Investigating Fear of Failure. IN: ICERI 2021 Proceedings, 14th International Conference of Education, Research and Innovation, Valencia, Spain, IATED, 2021, pp. 9391-9399, ISBN: 978-84-09-34549-6, ISSN: 2340-1095

Тази статия разглежда страха от провал, дефиниран като когнитивно пристрастие, което създава самоограничаващи се вярвания относно нечий способности. Страхът от провал или "атичифобията" може да попречи на хората да преследват цели поради неосъзнавани емоции, свързан с провала. Страхът от провал често възниква от фактори като критично или неподкрепящо родителско поведение, травматични преживявания или културен и социален натиск. Въпреки че аттифобията може да доведе до отрицателни резултати като слабо представяне, забавено личностно развитие и нереализиран предприемачески потенциал, положителни фактори като ангажираност със задачата, страст и мислене за растеж могат да противодействат на ефектите му и да насърчат оптимално развитие.

Подчертава се, че страхът от неуспех е широко разпространен сред различни демографски групи, особено сред младежите. Фактори на средата като културни норми, влиянието на социалните медии и различията между поколенията засилват въздействието му. Съвременните „култури на срама“, подхранвани от социалните медии, наблягат на външни ценности като пари и слава, увеличавайки натиска за успех, като същевременно намаляват присъщите ценности като себеприемането и общността.

Ключови прозрения разкриват пропуски и нужди въз основа на сравнения на мнението на между младежи и обучители, работещи с младежи. Младите хора често зависят от приятели, родители и романтични партньори за мотивация и подкрепа, докато обучителите идентифицират несъответстващите очаквания от тези взаимоотношения като основен източник на страх. Справянето с този проблем изисква работа с млади хора извън обичайната им среда, за да се прекъснат негативните цикли. Работещите с младежите подчертават значението на развиването на специфични умения, положителни нагласи и внимателност за ефективна борба със страха от провал.

За справяне със страха от провал, анкетиранияте младежи съобщават, че се обръщат към видеоклипове и онлайн съдържание за обяснения и нови гледни точки, когато се справят с негативните емоции. Това предпочитание подчертава значението на предоставянето на подкрепа чрез достъпни канали. Експертите предполагат, че повишаването на осведомеността за корените на страха от провал и насърчаването на самосъзнанието са от съществено значение. Докладът заключава, че ключови умения като социални, емоционални и комуникационни компетенции са от решаващо значение за подпомагането на младите хора да преодолеят страха от провал и да развият устойчиво мислене и поведение.

7.4. Yordanova, D., Pencheva, M. Bulgarian policy for regional development and its implications on air transport system. IN: International Scientific Conference on Aeronautics,

В статията се разглежда ролята на транспортната инфраструктура в европейската кохезионна политика, като се фокусира по-специално върху регионалното развитие на България и последиците от инфраструктурата на въздушния транспорт. Проектите за транспортна инфраструктура, традиционно доминирани от пътни мрежи, се подкрепят чрез финансови инструменти като Кохезионния фонд (КФ) и Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР). Тези средства имат за цел справяне с регионалните различия, насърчаване на устойчивото развитие и подобряване на свързаността между регионите. Ефективността на тези политики в България обаче повдига въпроси относно балансираното регионално развитие и приоритизирането на инфраструктурата на въздушния транспорт.

Документът идентифицира пропуски в стратегията за регионално развитие на България, особено в разпределението на средства за транспортна инфраструктура. Проектите в Южна България са получили по-голямата част от ресурсите, затвърждавайки икономическите различия в северните региони. Политиката за регионално развитие във вида обсъждан, не успява да постигне напълно целите на кохезионната политика на ЕС.

Въздушният транспорт се изтъква като важен двигател на регионалното развитие, особено в отдалечените райони. Съществуващите изследвания показват, че добре развитата инфраструктура на въздушния транспорт стимулира регионалния икономически растеж чрез подобряване на достъпността, привличане на инвестиции и стимулиране на заетостта. Документът твърди, че малките регионални летища, като случая с летище Щръклево, биха могли да играят ключова роля за справяне с регионалните икономически различия. Той призовава местните власти да оценят и приоритизират инвестициите в инфраструктурата на въздушния транспорт, които са в съответствие с регионалните силни страни, като се възползват от местоположението, икономическия потенциал и близостта до други региони.

Обръща се внимание на това, че българската политика третира летищата като инфраструктура, разчитаща до голяма степен на частно финансиране, като фондовете на ЕС са насочени към автомобилния транспорт. Обсъжда се, че е необходима промяна в стратегическите приоритети, за да се използва потенциалът на въздушния транспорт за по-бързо икономическо развитие и балансиран регионален растеж. Чрез инвестиране във въздушния транспорт може да се постигне регионално и междурегионално развитие с оптимални икономически и социални ползи.

7.5. Pencheva, M. *Leadership Style - Evidence from Manufacturing Industry in Northeastern Bulgaria, IN: Journal of Emerging Trends in Marketing and Management, Vol. I, Issue 1, Bucharest, The Bucharest University of Economic Studies Publishing House, 2018, ISSN: 2537 - 5865 pp. 192-201*

В доклада се изследва се прилагането на модела за пълноценно лидерство, включващ трансформационно и транзакционно лидерство, в рамките на производствени организации в Североизточна България. Лидерството играе важна роля в управлението, особено в динамични и силно конкурентни отрасли като производството. Въпреки че моделите на транзакционно и трансформационно лидерство са широко проучени, по-малко внимание се отделя на тяхното приложение в специфични типове индустрии, по-специално производството, което налага своите предизвикателства като прецизно планиране, кратки срокове и среди с високо напрежение. Изследването се фокусира

върху линейни мениджъри в три производствени организации от леката индустрия: плетене, производство на стоки за електроиндустрията, храни и битова химия. Констатациите разкриват, че стила Вероятна награда е несъвместимо с транзакционното лидерство, както е описано в теоретичните модели, което показва необходимостта от по-нататъшно изследване на този стил на лидерство в производствените предприятия. Трансформационното лидерство показва силна връзка с ценностите, особено в измерението на идеализираното влияние (поведенческо), докато Властовата дистанция и Избягването на несигурност се оказват без корелация, противно на очакванията. Мъжествеността се очертава като най-влиятелното измерение на ценностите, свързано със стиловете на лидерство, като мениджърите от първа линия предпочитат неавторитарни подходи, въпреки че работят в култури с висока властова дистанция.

7.6. Pencheva, M. Organizational Culture – Values and Practices, Evidence from Manufacturing Industry in Northeastern Bulgaria, IN: Journal of Emerging Trends in Marketing and Management, Vol. I, Issue 1, Bucharest, The Bucharest University of Economic Studies Publishing House, 2018, ISSN: 2537 - 5865 pp. 105-114
Награда „Best paper“

Статията изследва характеристиките на организационната култура в производствени компании, разположени в Североизточна България, като се фокусира върху връзката между културните ценности, практиките и тяхното въздействие върху управлението. Разглеждат се пропуски в литературата, тъй като организационната култура извън българската столица е недостатъчно проучена. Разглеждат се два културни слоя: дълбок – ценностен и периферен – на практиките. Социално-културните фактори включват обществени норми и ценности, но и специфичните за предприятието фактори, като тип индустрия, собственост и наличност на ресурси. В статията е използван модела за културна пригодност. Фокусът е върху организационната култура на мениджърите от първа линия в три водещи компании от леката промишленост – плетиво, стоки за електроснабдяване, храна и битова химия. Тези мениджъри предоставят ценна информация, тъй като техните перспективи отразяват баланса между организационните практики и индивидуалните им ценности. Проучването използва качествени методи, анализира както ценности, така и практики, и изследва как културните измерения влияят върху организационното поведение.

Изводите разкриват, че властовата дистанция е доминиращо измерение, което отразява приемането на взискателни и контролиращи стилове на управление като нормални в производствените среди. Тази авторитарна тенденция корелира силно с практики като подкрепа, иновации и акцент върху наградите, което показва, че мениджърите на средно ниво с ясна власт могат да служат като ефективна алтернатива на финансовите стимули. Мъжествеността е друго ценностно измерение с висока оценка, което подчертава важността на изпълнението на задачите и личностното развитие пред поддържането на междуличностна хармония. Изненадващо, социалната отговорност се очертава като силно свързано измерение на практиката, което предполага, че индивидуализмът и мъжествеността са свързани с дългосрочни печалби на репутацията на компаниите.

Интересно, дългосрочната ориентация, обикновено пренебрегната в българската организационна култура, има потенциал за по-нататъшно проучване. Междувременно избягването на несигурността е тясно свързано с практики като конкурентоспособност и стабилност, което предполага баланс между иновативните практики и избягването на риска в процесите на вземане на решения. Представена е информация за това как организационната култура влияе върху управлението в контекста на производството.

Подчертана е необходимостта от по-нататъшно изследване на взаимодействието между социокултурните и специфичните за предприятието фактори, както и прилагането на културни измерения като властова дистанция и мъжественост при оформянето на лидерските практики.

7.7. Пенчева, М. Профил на ръководител от публичната администрация (по примера на Северен централен и Северозападен район), В: Регионална икономика и устойчиво развитие, Издателство "Наука и икономика" Икономически университет Варна, том 1, 2018, стр. 348-356, ISBN 978-954-21-0956-3

Докладът адресира проблема с недостатъчното познаване на ръководителите в публичната администрация, което е ключово за правилното и пълноценното използване на техния потенциал. Проучването е проведено в области и общински администрации в Северен централен и Северозападен район на България. То се фокусира върху лидерските поведения на ръководителите и възприетите организационни практики, както и демографските тенденции, извлечени чрез описателна статистика. Обект на изследването са заемащите управленски позиции, като данните са събирани във времеви период от април до септември 2015 година. Въпреки че висшите постове са традиционно заети от мъже, извадката сочи, че в този случай жените са доминиращи. По възрастова структура ръководителите са на възраст между 40 и 59 години, което предполага баланс между натрупан опит и житейска зрялост. Повечето кадри притежават висше образование, което подчертава необходимостта от образователно равнище на заеманите позиции. Въпреки всичко изброено, изследването се натъква на някои проблеми и ограничения. Част от респондентите не са попълнили на въпросите, свързани с образованието, което подтиква към мисълта, че за тях това е чувствителна тема. Освен това, ръководители с по-нисше образование заемат длъжност в по-малобройни общини, което повдига въпроса за потенциален недостиг на компетентност в тези райони. Откритите тенденции имат нужда от по-нататъшно внимание и целенасочени мерки за повишаване на управленския капацитет в публичната администрация.

7.8. Пенчева, М. Методически аспекти на изследване на поколенчески различия в предпочитанията за начина на учене. В: Научни трудове на Русенски университет, том 56, серия 9, Русе, Русенски университет, 2017, стр. 77-81, FRI-K1-2-QNE-03

Тук се разглежда темата за ефективността на обучителния процес, състоянието на образователната система у нас, както и „качеството“ на обучителния продукт. Натискът за ефективност, включително и във висшите заведения, налага стандартизирани (механичен подход) мерки към обучението. От друга страна, учението е стъпка с изключителна важност от цикъла по управление на знанията и стандартните решения често не са най-подходящи. Стъпка към подобряването на обучителния процес е да се обърне внимание и на неговите поведенчески аспекти. Това включва преподавателите, техните инстинктивни подходи и проектиране на личностните характеристики в начина на преподаване. Обучителния процес включва различни подходи, които следва да вземат предвид личностните и поколенчески различия.

В изследването се акцентира върху разликите между личностите и поколенията, които стават все по-осезаеми. Различията се разглеждат с цел анализ и отчитане на несъответствията. Интересът е насочен към разграниченията между различните аудитории, като например поколението Y, със неговите специфични стилове на учене и мислене. Разбиране на начина, по който обучаемите приемат, задържат и обработват информация е от ключово значение за подобряването на обучителния процес.

Отчитането на предпочитанията е първа стъпка към провеждането на ефективен процес на обучение. За целта е изграден теоретичен модел, който обхваща различни концепции. Това включва модела на Армстронг за типовите мислене, цикличния модел на Honey & Mumford, както и крос-културни измерения от модела на Хофстеде и локус на контрол. Това дава основа за емпирично изследване, което да анализира различията в стиловете на учение и поведенчески проекции на обучаемите.

7.9. Пенчева, М. Различия между поколенията и техни проекции върху стила на учене. В: Научни трудове на Русенски университет, 55 (5.1.), Русе, Русенски университет, 2016, стр. 93-97, SAT-2G.404-2-EM-09

Разглежда се как поколенческите различия и проекциите им влияят върху процеса на учене. Темата става все по – актуална с оглед нарастващите разлики между поколенията, които вече не са само демографски или културни, а прерастват в значими проблеми в различни сфери на обществения живот, включително и образованието. Акцентира се върху поколенческите модели и вариации, които се променят коренно през последните десетилетия. Сформирани от специфични исторически, културни и икономически обстоятелства, разликите изпъкват все повече а периодите на промяна на поколението все по-кратки. Моделите проявили се не са строго персонални, а предимно групово ориентирани, свързани със взаимодействието и влиянието върху поведението и нагласите на представителите на съответното поколение.

В доклада се задават ключови въпроси – доколко традиционните методи на преподаване и оценяване са адекватни за съвременната поколенческа личност, как обучението може да бъде съобразено с характера на текущото поколение. Особено внимание е отделено на представителите от поколението Y, които са в процес на образование и подготовка за професионална реализация, както и на младите представители от поколението Z.

Целта на изследването е да очертае границите и характеристиките на поколенията, както и да изследва тяхното влияние върху начина на учен, по цикъла на Колб. Въпреки че тези характеристики варират между различните индивиди в рамките на едно поколение, те дават основа за адаптация на учебните подходи спрямо техните специфики.

7.10. Йорданова, Д., Пенчева, М., Недялков, А., Великова, П. Методика за оценка на ценностната ориентация и нагласите за професионална реализация на завършващи студенти. В: Научни трудове на Русенски университет, 55 (9), Русе, Русенски университет, 2016, том 55, серия 9, Русе, Русенски университет, 2016, стр. 42-46, ISBN 1311-3321

Обръща се внимание на трудовата реализация на младите хора, като актуална тема поради множество причини. От една страна, реализацията на младите е важен стълб за функционирането на обществено – икономическата система. От друга страна, текущото състояние на младежката заетост поставя редица въпроси и проблеми, които изискват отговори и подходящи практики. Разглежда се ценностната ориентация като сравнително рядко анализирана област, свързана с мотивацията и поведението на завършващите студенти. Тя играе ключова роля при избора на професионална насока, особено в етапа на личностно развитие, когато се формира собствената идентичност и се взимат кариерни решения. Този период обхваща трансформацията между юношество и зрялост, като представлява решаващ момент за бъдещата реализация.

Основна цел е систематизирането на методическите подходи за оценка на ценностната ориентация и нагласите на завършващите студенти към професионална реализация. Това се постига, чрез изясняване на концепцията за ценностна ориентация, анализ на измеренията ѝ и емпирично изследване на свързаните въпроси. Резултатите от проучването могат да бъдат приложени при разработването на мерки за професионална ориентация на студентите. Те включват структуриране на учебни планове и програми, създаване на извънаудиторни дейности, както и разработване на нови фирми за ангажираност. Центрове за кариерно развитие, както и преподаватели и експерти, могат да използват данните за подобряване на младежката заетост и професионалната подготовка на студентите.

7.11. Йорданова, Д., Пенчева, М., Великова, П., Недялков, А. Ценностна ориентация и нагласи за професионална реализация - резултати от проучване на мненията на завършващи студенти. В: Научни трудове на Русенски университет, 2016, том 55, серия 9, Русе, Русенски университет, 2016, стр. 47-54, ISBN 1311-3321

Разглежда се трудовата реализация на младите хора в контекста на глобални и локални тенденции, като се акцентира върху ситуацията „свърхобразование“ – проблем, при който завършилите заемат, по-ниска позиция от придобитата. Промените в ценностната ориентация и структурата на пазара на труда, водят до безработица и временно заетите младежи. Висшето образование често е подложено на критика за липса на адекватност спрямо нуждите на бизнеса, което отразява несъответствието между завършващите кадри и нуждите на пазара. Ролята на образованието е инвестиционна – да увеличава производителността на труда и доходите. Според теориите за човешкия капитал, образованието спомага както за развитието на личността, така и за цялостния напредък на обществото. Това обосновава необходимостта от съобразяване на учебните програми с изискванията на работодателите.

Основната цел на изследването е да се анализират нагласите и ценностната ориентация на завършващите студенти, като се идентифицират ключовите фактори, които влияят върху тяхната професионална реализация. За целта са формулирани няколко задачи: да се изяснят проблемите, свързани с мотивацията, стабилността и устойчивостта на младите кадри, както и да се изследва степента на удовлетвореност от придобитите теоретични и практически знания.

Основните изводи от изследването:

1. Завършващите студенти от факултет „Бизнес и мениджмънт“ на Русенския университет виждат професионалната си реализация предимно в сферата на собствения бизнес, а не в публичната администрация. Въпреки оптимизма им, голяма част признават важността на строгите правила и организация на труда.
2. Устойчивостта и стабилността в работата са определени като „много важни“ за младите специалисти, което показва необходимостта от допълнителни изследвания върху кариерните предпочитания.
3. Съществува страх от изразяване на собствено мнение пред ръководители и преподаватели, което води до избягване на иновации и по-дългосрочни ангажименти. Този страх е резултат от културни и организационни особености.
4. Участниците оценяват придобитите знания като „много добър“ или „добър“, като вярват, че висшето образование се справя добре с подготовката им за професионална реализация.

Изследването подчертава значението на интеграция между академичното образование и изискванията на пазара на труда, като предлага практически насоки за подобряване на връзката между двете сфери.

7.12. Пенчева, М., Д. Йорданова. Неравенство на половете при обучението и реализацията на жените с инженерни специалности. В: Научни трудове на Русенския университет - 2009, том 48, серия 5.1, Русе, 2009, стр. 99 – 103

В труда се излага един от основните проблеми на пазара на труда, свързан с неравнопоставеността на половете, особено в контекста на инженерните специалности. Жените срещат множество предизвикателства в професионалната си реализация, включително ограничения, свързани с лични и професионални задължения, по-ниско заплащане и стереотипи относно способността им да заемат ръководни позиции. В Европейския съюз, въпреки по-високия дял на жените, завършващи висше образование, те остават с по-висока безработица и по-ниски доходи в сравнение с мъжете. Особено остър е проблемът при инженерните и компютърните специалности, където жените са значително по-слабо представени. В България ситуацията е подобна, като в ИТ сектора през 2006 са работили само 2,6% дами, което създава съотношение от една жена към трима мъже. Тази неравнопоставеност е обвързана със стереотипи, които определят инженерната професия кат „мъжка“.

През 2008 г. Русенския университет стартира проект за преодоляване на половата дискриминация в инженерните специалности. Целта на проекта е да осигури равен достъп на мъже и жени до професионална реализация чрез диалог между заинтересованите страни, анализ на причините за дискриминация и въвеждане на европейски стандарти за равенство. Резултатите от изследванията показват, че съществуват стереотипи и недостатъчна информираност относно правата на уязвимите групи. Голяма част от работодателите предпочитат мъже, дори при равни други качества, което води до дискриминация. Освен това, една трета от анкетираните жени споделят, че са били обект на дискриминация. Ключов акцент е необходимостта от подобряване на познанията за законодателството, защитаващо равнопоставеността. В Русенския университет се препоръчва включването на образователни програми, които да информират студентите за правата им и да насърчат премахването на дискриминативни практики. Това включва разпространяване на информационни материали, създаване на комуникация между институциите и студентите, както и провеждане на целенасочена политика за повишаване на равенството.

Преодоляването на стереотипите и дискриминацията изисква усилия както от страна на висшите учебни заведения, така и от работодателите. Акцентираща се върху необходимостта от подкрепа за жените инженери, чрез насърчаване на техните положителни качества и компетенции, които могат да допринесат за успеха на пазара на труда.

7.13. Пенчева, М. Характеристики на ефективността/ефикасността в публичните организации и връзката им със социокултурните фактори, Във: Фирмите и пазарите в България в условията на евроинтеграция – продължаваща адаптация, том 1, Издателство „Наука и икономика“ Икономически университет, Варна, 2008, стр. 98-105, ISBN 978-954-21-0369-1

Трудът разглежда нарастващата роля на публичния сектор (ПС) в обществото, която се засилва под влиянието на множество фактори. Основният въпрос е свързан с ефективността на изпълнение на функциите от организациите в ПС и какво специфично и фактори влияят върху тях. Целта е да се изясни връзката между ефективността на дейността на публичните организации и социокултурните фактори на средата. Обобщава се, че особеностите на публичния сектор, като увеличаването на дела на публичните

блага и публичния избор, поставят предизвикателства пред ефективното функциониране на организациите. Липсата на единно становище за дефиницията на „ефективност“ също се очертава като проблем. Докладът въвежда два аспекта на ефективността: първият, свързан с изпълнение на очакванията спрямо резултата, вторият – с ефективно използване на ресурсите. Освен това, ефективността се разглежда като културно обусловена – от социокултурните характеристики на обществото и от организационната култура на администрацията. Конкретните характеристики остават обект на бъдещи изследвания.