



Международно Висше Бизнес Училище
International Business School

ДЕТЕЛИНА СВЕТОСЛАВОВА СМИЛКОВА

**УПРАВЛЕНИЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО КАТО КЛЮЧОВА
ДЕЙНОСТ НА ЛИДЕРА – ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ ЗА
УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ**

АВТОРЕФЕРАТ

На дисертационен труд за придобиване на ОКС „Доктор“ по професионално направление 3.7 „Администрация и управление“

Научен ръководител:

Проф. Ванче Бойков

София, 2021

Дисертационният труд е обсъден и предложен за защита в Международно висше бизнес училище.

Дисертацията съдържа общо 265 страници. Структурата се състои от увод, изложение в три глави, заключение, библиография (общо 173 източника, от които 8 на кирилица и 165 на латиница), приложения и терминологичен речник. Дисертационният труд включва 7 таблици, 50 фигури и 3 приложения.

Материалите за защитата са на разположение на интересующите се в Учебен отдел в МВБУ.

Автор: Детелина Светославова Смилова

Заглавие: УПРАВЛЕНИЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО КАТО КЛЮЧОВА ДЕЙНОСТ НА ЛИДЕРА – ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Актуалност на проблема

Управлението на изпълнението и процесът на обратна връзка са сред ключовите управленски дейности в съвременните организации, които много често са наричани „ахилесовата пета“ на управлението на човешките ресурси. Тези дейности страдат от недостатъци в много организации, като служителите и мениджърите дори ги наричат неефективни. Въпреки това обаче, няма спор, че както се води точен отчет за материалните активи и/или запасите на организацията, по същия начин трябва да се прави непрекъснато текущо оценяване и на човешките ресурси – за качеството на представянето на служителите, за нивото на техните постижения, за оптималното използване на уменията и способностите им.

Предвид това, проблематиката, свързана с управлението на изпълнението е изключително актуална днес, като заедно с необходимостта за обратна връзка е неделима част от цялостното управление на човешките ресурси. Тези дейности са съобразени с постигането на бизнес целите на организациите, спецификата на работата и отделните длъжности на служителите.

В контекста на всичко това се появява и ролята на ефективният участник в процеса по оценяване и обратна връзка, който е не само мотивираща фигура и ключов посредник между екипа и постигане на целите на организацията. Това е ролята на лидера. Той има водещо значение за планирането, осъществяването и отчитането на резултатите от целия процес по управление на изпълнението, като заедно с това предостави и адекватна обратна връзка на служителите и екипа си.

Цел и задачи на работата

Основна цел на настоящия научен труд е да се разработи, апробира и представи инструментариум за усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управление на изпълнението. За постигане на тази цел се осъществяват разнообразни изследователски задачи, които се систематизират в три основни групи:

а/ анализ и представяне на теоретичните основи и понятийния апарат на изследването;

б/ проучване на подходи и методи за усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управление на изпълнението (емпирично изследване);

в/ разработване, апробиране и представяне на инструментариум за усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управление на изпълнението.

Предмет и обект

Предмет на настоящото изследване е ролята на лидера за управлението на изпълнението и обратната връзка в организациите. Ролята на лидера за изпълнението и обратната връзка попада в обсега на предмета на проучването като водеща фигура във връзка с представянето на служителите и важна предпоставка за постигане на бизнес целите на организациите и увеличаване на тяхната производителност. Предмет на дисертационният труд се явяват и подходите за усъвършенстване на тази основна лидерска роля в управлението на изпълнението като една от най-важните дейности от управлението и развитието на човешките ресурси.

Обект (респонденти на проучването, чрез анкети, интервю) са работодатели и бизнес среди; специалисти човешки ресурси и кариерно развитие; лидери; служители. Целевите обекти (групи) на проучването могат да бъдат индивидуални участници; професионални екипи, съставени от повече от един участник; смесени екипи, съставени от професионалисти и представители на целевите групи.

Изследователска теза и работни хипотези на дисертацията

Научният труд защитава тезата, че днес че управлението на изпълнението е ключова дейност в УЧР, която може да повлияе за устойчивостта на работата и постигане на ключовите цели на организациите. Ключовата роля за ефективността на изпълнението и обратната връзка, е поверена на лидера. Тя е сред основните роли, която непрекъснато трябва да се надгражда, обогатява и усъвършенства, чрез различни подходи и практики.

Така се оформят и следните *работни хипотези* на проучването:

Хипотеза 1: Изказваме предположение, че доброто управление на изпълнението значително подобрява трудовото представяне на служителите и е основна предпоставка за повишаване на производителността.

Хипотеза 2: Изказваме предположение, че подходите за управление на изпълнението и обратната връзка към служителите за тяхното представяне, е пряко свързано с ключовата роля на лидера.

Хипотеза 3: Изказваме предположение, че тенденциите и предизвикателствата пред лидерската роля в оценката на изпълнението непрекъснато ще се увеличават. Това ще способства за необходимостта от постоянно усъвършенстване на лидерските им компетенции.

Методи за изследване

Методологията на изследването включва задълбочено проучване на първични източници: оригинални документи, доклади, статистики, статии на английски и български език; проследяване на историческа хронология; анализ и синтез на различни икономически и управленски теории; преки наблюдения на автора в качеството му на специалист; теоретизиране на ключови понятия и дефиниции относно дейностите по УЧР; литературен обзор на проблематиката чрез преглед на българска и чужда литература, електронни публикации, интернет страници, справки в официални портали.

Настоящото проучване използва следните *изследователски методи*:

1. Исторически, теоретичен, научен анализ;
2. Ситуационен анализ;
3. Контент анализ (анализ на съдържанието на различни практики по УЧР);
4. Емпиричен анализ (преки авторови наблюдения и анализи на работодатели и служители);
5. Рамков анализ (анализ на информацията, предадена чрез основни ключови думи и понятия от респондентите);
6. Сравнителен анализ (метод на сравнение на различни теоретични постановки и получените резултати от изследването);
7. Систематичен анализ (анализ на наблюденията чрез събиране и обобщаване на данните от него);
8. Първичен анализ на данни (попълване на анкетни карти, провеждане на интервюта);
9. Вторичен анализ на данни (обзор, анализ и формиране на заключения на базата на налични публикации по темата).

Ограничения и допускания

Настоящият труд не претендира за изчерпателност и всеобхватност на разглежданата проблематика. Ограниченията в разработката са свързани с липсата на

достъп до някои конфиденциални материали и данни, съобразно правилата за етичност на провеждане на проучването. Освен това, могат да се поставят и следните рамки:

1. Изследването се извършва сред специалисти в организации позиционирани на територията на България. Те могат да бъдат както български така и чужди компании;
2. Като начало на провеждане на проучването може да се посочи позицията на автора от момента на започване на дисертационното изследване – през м. ноември 2019 г.;
3. Личното авторско мнение е в резултат от изследване по определени критерии, чрез които проучването е специфично от ъгъла на управлението на изпълнението и обратната връзка вплетени в ключовата роля на лидера и концентрирани към усъвършенстване на тази роля чрез различни иновативни подходи – нещо, което досега не е правено през призмата на релацията „лидерска роля – управление на изпълнението – иновативни подходи за усъвършенстване – ефективност“;
4. В процеса на работа се използва само публично достъпна информация – българска и чуждестранна литература, документални и научни източници, електронни източници, интернет сайтове, първични източници след провеждане на анкети/интервюта, вторична информация и публикации по темата;
5. Проучването е изцяло съобразено с всички етични правила при неговото осъществяване и не накърнява престижа на изследваните лица и/или институции;
6. Изследването може да послужи на студенти и преподаватели, на различни организации и хора, които обмислят варианти за развитие в областта на дейностите по управление на изпълнението и лидерството, както и на други заинтересовани от проблема страни.

Научна новост

От гледна точка на научната новост, дисертационният труд формулира и обосновава иновативен научен проблем, свързан конкретно с областта/дейността от сферата на човешките ресурси „управление на изпълнението“, в която дейност ключовата роля на лидера е поставена на фокус. На базата на това са формулирани и обосновани изследователски теза и хипотези, базирани на конкретиката на дисертационната проблематика, чрез които проучването е специфично от ъгъла на управлението на

изпълнението и обратната връзка, вплетени в ключовата роля на лидера и концентрирани към усъвършенстване на тази роля чрез различни подходи – нещо, което досега не е правено през призмата на релацията „лидерска роля – управление на изпълнението – подходи за усъвършенстване на компетенциите – ефективност“. Освен това са доказани нови страни на вече съществуващи научни теории и проблеми в областта на управлението на изпълнението и връзката му с ключовата роля на лидера. За целите на дисертационния труд и чрез използване на научната и теоретична база на проблематиката, са създадени самостоятелно изведени дефиниции на определени ключови понятия за областта/дейността „управление на изпълнението“ и ролята на лидера, поставени в терминологичен речник. Чрез използване на съществуващите методи за количествено и качествено проучване е създадена самостоятелна методологична рамка на дисертационното проучване.

Приложимост и полезност

От гледна точка на приложимостта и полезността на дисертационното проучване, може да се каже, че то е ефективно от гледна точка на няколко основни момента. Като начало е създаден инструментариум за усъвършенстване на лидерските компетенции в управлението на изпълнението в три основни категории: фундаментални лидерски компетенции, поведенчески/междучелностни компетенции, специфични лидерски компетенции. Предложен е подход за усъвършенстване на системата за оценка на трудовото представяне на персонала. Освен това е създадено предложение за „непрекъсната оценка на изпълнението“ при осъществяване на процесите по управление на представянето. Дисертацията предлага насоки за развитие на специфичните лидерски компетенции, като поставя констатации и факти, базирани на значимостта и актуалността на лидерската роля в управлението на изпълнението за повишаване на ефективността на организационното представяне. И не на последно място – предложени са набор от нови възможности и насоки за бъдещи изследвания и иновации в областта на управление на изпълнението.

Апробация

Представеният инструментариум за усъвършенстване на лидерските компетенции в управлението на изпълнението е предложен за запознаване и одобрение (апробиране) на петима респонденти-лидери, които дисертационното проучване интервюира за целите на своята емпирична работа:

1. Лидер 1 /Л1/: Регионален мениджър „Продажби“;
2. Лидер 2 /Л2/: Национален мениджър „Ключови клиенти“;

3. Лидер 3 /Л3/: Управител на банков клон;
4. Лидер 4 /Л4/: Мениджър Човешки ресурси;
5. Лидер 5 /Л5/: Мениджър „Логистика – изходящи доставки“.

Представеният тук план за изпълнение и апробиране на предложения инструментариум е разработен за обучение и развитие на лидери при прилагането на дейностите по управление на изпълнението. Целта на предложението за усъвършенстване на лидерските компетенции е да предостави на съответните организации и техните лидери програма за развитие на лидерите. Тук е обърнато изрично внимание, че предложеният за апробация инструментариум може да се прилага в контекста на управлението на промени, подпомагането на оценяването на изпълнението, показване на значението му като един от аспектите на стратегически процес на управление на човешките ресурси, предназначен да подобри както индивидуалното представяне на лидерите, така и самото организационно изпълнение на екипите, които те ръководят. Този инструментариум поддържа очакване, че промените на индивидуално ниво за лидерите в крайна сметка ще доведат до промени в нивото на екипната среда и резултатите на служителите като цяло.

Основни елементи в процеса на изпълнение и апробиране на представения инструментариум включват 360-градусова обратна връзка, индивидуални планове за развитие, семинарни сесии (провеждани както от професионални обучители, така и от самите лидери), индивидуално обучение, коучинг, информационно осигуряване, постоянна подкрепа от по-висшето ръководство на организациите, групово обучение, интензивни възможности за диалог и работа в мрежа.

Публикации

Научните публикации на автора са 10 на брой, подробно приложени в края на Автореферата.

Обем и структура на дисертацията

Дисертацията съдържа общо 265 страници. Структурата се състои от увод, изложение в три глави, заключение, библиография (общо 173 източника, от които 8 на кирилица и 165 на латиница), приложения и терминологичен речник. Дисертационният труд включва 7 таблици, 50 фигури и 3 приложения.

СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ГЛАВА ПЪРВА. ОСНОВНИ ПОЛОЖЕНИЯ И СЪСТОЯНИЕ НА ПРОБЛЕМА, СВЪРЗАН С УПРАВЛЕНИЕТО НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО И РОЛЯТА НА ЛИДЕРА

Глава Първа от дисертационния труд съдържа общо 7 параграфа. Първият параграф представя същността и дефиницията на основните понятия, свързани с управлението на изпълнението и ключовата роля на лидера. Тук дисертацията дефинира ключови понятия, чието използване лежи в основата на труда, като приема за релевантни термините „управление“ и „представяне“. Също така посочва и определенията на различни автори относно „управлението на изпълнението“. Важни за дисертацията са и дефинициите на понятията „умения“, „способности“, „компетенции“, „компетентност“, свързани с ключовата роля на лидера и управлението на изпълнението. Понятията „компетенции“ и „компетентност“, са изведени и като самостоятелни авторски дефиниции за целите на разработката:

Компетентността показва достатъчност на знания и умения, които дават възможност на някой да действа в най-различни ситуации. Тъй като всяко ниво на отговорност има свои собствени изисквания, компетентността може да се появи във всеки период от живота на човек или на всеки етап от кариерата му. Компетентностите се отнасят до областите на персоналните способности, които позволяват на лидерите да изпълняват успешно задълженията си посредством решаването (изпълнението) на конкретни задачи и постигане на цели. Компетентността може да бъде знание, умение, поведение, качество или личностни характеристики (например, в разработката: управлението на изпълнението е компетентност, формирана от набор от различни компетенции - комбинация от знания, трудови умения и мотивация);

Компетенциите са личностни характеристики, определящи поведението на индивида в процеса на работа. В този смисъл трябва да се прави разлика между компетентност и компетенция (компетентността е целият комплекс от знания, умения и навици, а компетенциите са отделните съставни части на комплекса), или, например: компетентността „управление на изпълнението“ е сума от няколко лидерски компетенции: ангажираност; постигане на целите; сътрудничество; гъвкавост; адаптивна способност; лидерски стилове; работа в екип; мотивационни умения; комуникативна компетенция; икономика, базирана на знанията.

Друго важно уточнение на понятия в контекста на емпиричното проучване е дефиницията на лидер и служител. За целите на проучването е важно да се посочи какво се

включва в понятията „лидер“ и „служител“, като се изясни базата, на която са подбрани респондентите от двете категории изследвани лица:

Лидер, в контекста на проучването, означава лице, заемащо ръководна длъжност в организацията, в която работи. Тази ръководна длъжност (указана в йерархичната структура на дадената компания/фирма) трябва да влиза в средното или висшето управление на организацията. Лидерът може да бъде както индивидуален представител на организацията (част от средния мениджмънт, подчинен на висшия мениджмънт или част от висшия мениджмънт), така и да бъде ръководител на екип. За лидер на екип проучването счита лице, което управлява минимум още две подчинени на него лица-служители.

Служител, в контекста на проучването, означава лице, заемащо позиция в организацията категоризирана като не-ръководна. Тази не-ръководна длъжност (указана в йерархичната структура на дадената компания/фирма) трябва да бъде позиционирана извън средното или висшето управление на организацията, т.е. да бъде на по-ниско йерархично ниво. Служителят може да бъде както индивидуален представител на организацията (подчинен директно на ръководител от управленско ниво – среден или висш мениджмънт), така и да бъде част от екип, подчинен на лидер от средно или висше управленско ниво. За служител, част от екип, се счита лице, което е подчинено на лидера на този екип, заедно с поне още едно лице-служител.

Следва анализ на *ролята и значението на управлението на изпълнението за постигане на бизнес целите на организациите*. Разгледаните подпараграфи тук включват: дейността по изпълнението в контекста на нейното управление; целите на управлението на изпълнението; управленският цикъл на изпълнението; проблемите при управлението на изпълнението; влиянието и значението на управлението на изпълнението за постигане на целите на организациите.

Третият параграф разкрива *същността и значението на обратната връзка в контекста на управлението на изпълнението за постигане на организационните цели*. Провеждането на ефективни и текущи разговори между мениджърите и служителите е може би най-важният определящ фактор за това дали дадена задача е изпълнена или не. Това създава практика и опит и извлича изпълнение максималните ползи от обучението и перспективата за развитие на служителите. Ако не бъде дадена навреме обратната връзка, няма как изпълнението на служителите да се подобри от само себе си – той се нуждае от адекватен разбор на работата му точно навреме, както и от съответните насоки и препоръки за избягване на грешки в работата му и подобрене на неговото представяне. За съжаление доста често ненавременната обратна връзка и поддържане на статуквото в контекста на лошо изпълнение на определени задачи за дълъг период от време, влошава цялостното

изпълнение на работата и нарушава производителността на екипите, т.е. това автоматично води до сериозна опасност от неизпълнение на целите на организациите като цяло.

В литературата съществува и понятието „360-градусова обратна връзка“. Известна също и като мултиресурсна обратна връзка, 360-градусовата обратна връзка се дава от редица хора: мениджъри, подчинени, екипи, колеги, клиенти, партньори¹. Оценките са под формата на оценки спрямо различни измерения на ефективността. Терминът „360-градусова обратна връзка“ понякога се използва свободно, за да опише възходящата обратна връзка – когато това се дава от подчинените на техните ръководители.

Следващият параграф представя *взаимодействието между управлението на изпълнението и останалите ключови дейности по управление на човешките ресурси*, като неговата цел е да определи каква е взаимовръзката между управлението на изпълнението и останалите дейности по управление на човешките ресурси. Включените дейности по УЧР тук са:

1. Управлението на изпълнението и планирането на човешките ресурси;
2. Управлението на изпълнението и повишението на служителите;
3. Управление на изпълнението и възнаграждението;
4. Управлението на изпълнението, обучение и развитие на персонала;
5. Управлението на изпълнението и освобождаването на служителите;
6. Управлението на изпълнението и набиране, подбор и назначаване на служители.

Следващият пети параграф представя *лидерските концепции и стилове за определяне на лидера като водеща фигура в управлението на изпълнението и обратната връзка*. Тук дисертацията разкрива проблематиката на въпроса чрез няколко подпараграфа, а именно: същността и основните концепции за лидерството; лидерските стилове на управление; типологизацията на лидерите. Този параграф анализира и *ключовата роля на лидера в управлението на изпълнението и обратната връзка за постигане на целите на организациите*. Тук са представени основните роли на лидера; лидерът в качеството си на основна мотивираща фигура; оценка на хората в екипа и инструментариум за управлението на изпълнението; качества и компетенции на лидера за ефективност на управлението на изпълнението; определена е ефективността на лидера за управлението на изпълнението и обратната връзка.

Шестият параграф *представя и анализира на теорията за компетенциите, вкл. моделите на лидерска компетентност*. Моделът на компетентност като цяло предоставя

¹ Armstrong, M. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 13th Edition. UK, London: Ashford Colour Press Ltd. – p. 348.

начин за подобряване на изпълнението, считано за критичен фактор за успех. В литературата има три подхода за изграждане на модели на компетентност²:

1. Подходът към „една работа“;
2. Подходът „универсален за всички“;
3. Подход с „множество работни места“.

Днес моделите на лидерска компетентност се използват за разграничаване на най-добрите изпълнители от средните изпълнители и също така да информират лидерите кого да възнаграждават, насърчават, развиват. Моделът на лидерска компетентност е подход към управлението, съсредоточен около компетентността на служителите – за разлика от класическите модели на управление, които се фокусират върху квалификацията и/или характеристиките и интелигентността на отделните служители³. Едно предимство, което предлагат моделите на лидерска компетентност, е че те осигуряват основа за разработване на интегрирани системи за човешките ресурси (персонал, обучение, повишение, планиране на приемственост и разбира се, управление на изпълнението). Такива модели могат също да помогнат за трансформиране на културата на компанията до степен, в която се определят и оценяват нови компетенции за бъдещия успех на лидерите⁴. Броят и специфичността на необходимите лидерски компетенции в управлението на изпълнението обаче зависят от предназначението им.

Последният параграф преглежда *мненията/изследванията на чужди и български автори по въпросите за управлението на изпълнението и ролята на лидера*. Оценяването на изпълнението като компонент на управлението на човешките ресурси е предмет на редица изследвания, които акцентират върху ролята на този процес като фактор за нарастване на организационното представяне и конкурентоспособността на компаниите. Доста проучвания установяват някои сериозни липси и дефицити при лидерите, вкл. и по отношение на управлението на изпълнението. Причините за това традиционно се структурират в две основни групи, първата от които е свързана именно с компетенциите и поведението на лидера (мотивация, липса на време, липса на компетенции и др.), а втората група обхваща разнообразни фактори, характеризиращи организационната среда (организационна култура, която не насърчава дейностите по оценяване на изпълнението; относително ниска подкрепа на висшия мениджмънт към дейностите по оценяване на

² Chouhan, V., S. Srivastava (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling: A Literature Survey. *Journal of Business and Management*, 16(1). – pp. 14-22.

³ Baran, M., & Klos, M. (2014). Competency models and the generational diversity of a company workforce. *Economics & Sociology*, 7. – pp. 209-217.

⁴ Pulakos, E. D. (2009). *Performance management. A new approach for driving business results*. Hoboken: Wiley. – p. 43.

изпълнението и др.). Резултатите от тези изследвания показват, че лидерите имат нужда от знания и умения за дейността по управление на изпълнението и особено – от конкретни методически материали, които да подпомагат процеса.

ГЛАВА ВТОРА. ПРОУЧВАНЕ НА ПОДХОДИ И МЕТОДИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ЛИДЕРСКИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ В ОБЛАСТТА НА УПРАВЛЕНИЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО

Глава Втора от дисертационния труд съдържа общо 5 параграфа и представя от една страна, методологичната част на проучването, а от друга резултатите от проведеното емпирично изследване, както и техният анализ, основни изводи и констатации.

В първият параграф трудът представя *емпиричното количествено и качествено изследване във връзка с усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управление на изпълнението*. В методическата част на дисертацията се описват използваните методи за провеждане на проучването, като заедно с това се обяснява процеса на изследване, обсъждат се накратко предимствата и недостатъците на подходящите методи за събиране на данни и се предоставя обосновка за избора на използваните методи. Двата подпараграфа тук представят *методологията на проучването и методите за събиране на данни*.

Целта на настоящото количествено и качествено проучване е да изследва нивото на компетентност на лидери, заемащи ръководни/лидерски позиции от средно или висше управленско ниво; да определи компетенциите на лидерите в организацията; да изследва на системата за оценка на изпълнението/представянето; да проучи както самият процес на оценка на трудовото изпълнение/представяне, така и ефективността на тази система.

Методите за събиране на данни в изследването са:

1. Вторични (чрез преглед на теоретични постановки на проблема и проучвания на български и чужди автори по темата в Първа глава) и
2. Първични (чрез количествено емпирично проучване по анкетен метод и качествено изследване по метода интервю).

Обобщено може да се каже, че дисертационния труд използва следните методи за анализ на данни:

1. Исторически, теоретичен, научен анализ;
2. Ситуационен анализ;
3. Контент анализ (анализ на съдържанието на различни практики по УЧР);

4. Емпиричен анализ (преки авторови наблюдения и анализи на работодатели и служители);
5. Рамков анализ (анализ на информацията, предадена чрез основни ключови думи и понятия от респондентите);
6. Сравнителен анализ (метод на сравнение на различни теоретични постановки и получените резултати от изследването);
7. Систематичен анализ (анализ на наблюденията чрез събиране и обобщаване на данните от него);
8. Първичен анализ на данни (попълване на анкетни карти, провеждане на интервюта);
9. Вторичен анализ на данни (обзор, анализ и формиране на заключения на базата на налични публикации по темата).

Вторият параграф съдържа методиката и организацията на изследването. В него са включени общо 5 подпараграфа.

Обект на проучването са общо 75 лица, подбрани спрямо целите на изследването. Емпиричното анкетно проучване изследва две основни групи респонденти, категоризирани спрямо нивото на длъжност/позиция, която заемат в организацията, в която работят. Така, разпределението на респондентите и техният брой е следното:

1. 35 лица, заемащи ръководни/лидерски позиции от средно или висше управленско ниво;
2. 35 лица, заемащи позиции/длъжности подчинени на лидери от средно или висше управленско ниво.

В качествено проучване чрез метода интервю участват пет лица, които също заемат ръководни/лидерски позиции от средно или висше управленско ниво. Участниците в проучването са част от персонала на общо 8 организации, които оперират на територията на страната.

Анкетите/въпросници за лидерите⁵ включват два блока с общо 17 въпроса (социално-демографски блок със 7 въпроса и основен блок с 10 въпроса) за изследване на нивото на лидерска компетентност, свързани с ключови лидерски компетенции при управлението на човешките ресурси и тяхното изпълнение/представяне в организациите.

Личностният блок за определяне за демографския и социален профил на респондентите-лидери съдържа 7 затворени въпроса. Въпросите за лидери в *основния блок* изследват десет различни лидерски компетенции в контекста на ключовата роля на лидера

⁵ Приложение 1 към настоящата дисертация.

при управление на изпълнението. Тези компетенции са самостоятелно подбрани от автора (на базата на теоретичните постановки на въпроса и различни проучвания по темата) и са адаптирани за целите на проучването. По този начин са посочени и дефинициите на всяка една способност/компетентност на лидера. Компетенциите, по които всеки лидер определя своето ниво на компетентност са:

1. Ангажираност;
2. Постигане на целите и ефективност на изпълнението;
3. Сътрудничество;
4. Гъвкавост;
5. Адаптивна способност;
6. Лидерски стилове на управление;
7. Работа в екип;
8. Мотивационни умения;
9. Комуникативна компетентност;
10. Икономика, базирана на знанията.

Въпросникът за лидери включва въпроси с възможност само за един отговор от т. нар. тип „ликертова скала“ (Likert scale), чрез типичен елемент от 5 нива, които показват:

1. Ниско ниво на уменията и компетенциите;
2. Начално ниво на уменията и компетенциите;
3. Умерено/средно ниво на уменията и компетенциите;
4. Високо ниво на уменията и компетенциите;
5. Много високо/експертно ниво на уменията и компетенциите.

Анкетите/въпросници за респондентите-служители⁶ съдържа два блока с въпроси: социално-демографски блок със 7 въпроса и основен блок, в който са включени три отделни въпросника. Отделните въпросници, включени в анкетната карта за служители, проучват:

1. Въпросник за определяне на компетенциите на лидерите в организацията;
2. Въпросник за изследване на системата за оценка на изпълнението/ представянето и нейната ефективност в организацията;
3. Въпросник за ефективността на системата за оценяване на трудовото изпълнение/представяне.

⁶ Приложение 2 към настоящата дисертация.

Качественото проучване⁷ по метода интервю, включва бланка с 15 предварително съставени от автора въпроси, следвайки структурирано интервю с уточнението, че то може да премине и във форма на полуструктурирано интервю с цел допълнителни изясняване на въпроси, които могат да възникнат по време на разговорите с респондентите. Всяка бланка отново е предшествана от встъпителни думи, които уточняват целта на проучването и основните моменти, които то изследва.

Тъй като информацията, към която се стреми дисертационното проучване може да бъде конфиденциална на моменти, етичните съображения са една от най-важните части на изследването. Поради тази причина този въпрос също е обсъден с респондентите.

Третият параграф представя *резултатите от проведеното проучване*. Това представяне е разделено в 3 подпараграфа за повече яснота и възможност за прецизен последващ анализ на резултатите. В първият подпараграф, чрез пай-диаграми са представени и описани *резултатите от проведеното количествено емпирично проучване по анкетния метод при респондентите-лидери*. Вторият подпараграф представя и описва *резултатите от проведеното количествено емпирично проучване по анкетния метод при респондентите-служители*. Третият подпараграф представя *резултатите от проведеното качествено проучване по метода интервю с респондентите-лидери*.

Следващият четвърти параграф *анализира резултатите от проведеното изследване*, отново чрез 3 подпараграфа, които следват същата логика: лидери, служители, интервюирани лидери.

Петият параграф е ключов в настоящата Втора глава, тъй като представя *основните изводи и констатации след проведеното проучване*. Така, от данните в Таблица II.3., се наблюдават следните основни констатации:

(1) „Икономика, базирана на знанията“, считана за силно значима компетенция от гледна точка на генерирането, разпространението и съхранението на нови знания (вкл. чрез обучение и развитие), е най-малко оценена като компетенция от ниво експертно и високо и най-много оценена от средно и начално ниво;

(2) „Комунікативна компетенция“, считана за изключително значима компетенция от гледна точка обратната връзка в управлението на изпълнението, се наблюдава едва при компетенциите, оценени май-малко като високо ниво, вкл. като често оценявана на начално ниво;

⁷ Приложение 3 към настоящата дисертация.

(3) Наблюдава се интересната констатация относно „лидерски стилове“: веднъж е сред компетенциите, оценени най-много на експертно ниво, а след това като компетенция, оценена май-много на начално ниво. Това вероятно се дължи на различното тълкуване на понятието от различните респонденти, въпреки допълнителното уточнение/характеристика във въпросника на всяка една отделна компетенция. Друга причина може да бъде това, че наистина реално някои лидери възприемат компетенциите си за стил на много високо ниво, а други – като на начално ниво. Независимо от високата оценка, дадена по компетенцията „лидерски стилове“, все пак съществува и такава на начално ниво. Така, при всички положения би било полезно в инструментариума на по-късен етап от труда, да се предвиди и включването на „лидерски стилове“, чрез съответните насоки и препоръки за усъвършенстване на тази компетенция;

(4) Въпреки, че компетенциите „гъвкавост“, „адаптивна способност“ и „мотивационни умения“ са оценени най-малко на начално ниво, те все пак попадат в категорията на оценка „начално ниво“. На базата на това може да се предположи, че това са компетенции, които или не се прилагат достатъчно или се прилагат с доста дефицити. Предвид значимостта им като компетенции за управлението на изпълнението, те също попадат в обсега на значимост и усъвършенстване за лидерите;

(5) При анализ на 35-та респонденти-лидери с цел оформяне на един по-общ социално-демографски и професионален профил, се вижда, че съотношението мъже-жени също е относително еднакво, отново с лек превес за мъжете. Тези служители са основно във възрастовата граница 30 – 39 години, високо образовани, със стаж между 6 и 15 години. В по-голямата си част (почти 80%) са постоянно заети в своите организации. Респондентите са най-вече част от екипи между 4 до 7 души, подчинени на лидери от средно или висше управленско ниво.

Изводите, относно **изследването и определяне на компетенциите на лидерите на респондентите**, се обобщават в Таблица II.4. и Фигура II.47., чрез процентно съотношение на тяхната компетентност, некомпетентност, нужда от обучение/развитие:

От представените обобщени резултати се вижда, че респондентите-служители считат своите лидери за най-компетентни по компетенциите: (1) мотивационни умения; (2) работа в екип и (3) адаптивна способност, а най-некомпетентни: (1) икономика, базирана на знанието; (2) комуникационна компетентност и (3) ангажираност.

Според служителите, техните лидери се нуждаят от повече обучение и усъвършенстване по отношение на компетенциите: (1) гъвкавост; (2) лидерски стилове и (3) сътрудничество.

На базата на това може да се направи извода, че тук се открива зависимост между самооценките на лидерите като компетентни на начално ниво по компетенциите: (1) икономика, базирана на знанията; (2) комуникационна компетенция; (3) лидерски стилове; (4) гъвкавост. При анализ на резултатите на служителите обаче, се открояват и още две компетенции, по които респондентите-служители оценяват своите лидери като не много компетентни и нуждаещи се от обучение. Това са: (1) ангажираност и (2) сътрудничество.

При анализ и поглед към резултатите от основния блок въпроси към респондентите-служители за изследване на системата за оценка на изпълнението / представянето и нейната ефективност в организацията, направеното проучване установи някои важни констатации:

(1) Използването на оценка на резултатите се подкрепя и насърчава от лидерите на организациите и е важен елемент от управлението на човешките ресурси в компанията, както и относно постигането на целите ѝ;

(2) Въпреки някои недостатъци и дефицити в системата за оценяване на трудовото изпълнение, лидерските компетенции на преките ръководители относно процеса, са ключови и водещи за прилагането и изпълнението на оценяването;

(3) Системата за оценяване на трудовото изпълнение/представяне е ефективна, работеща и успешна за развитието на служителите и постигане на целите на организациите, като разбира се, изисква своето непрекъснато усъвършенстване и подобрене както на процесите си така и относно резултатите, комуникацията, обратната връзка, мотивацията, обученията, генерирането и разпространението на нови знания;

(4) Системата за оценяване на трудовото изпълнение е водещ компонент в управлението на човешките ресурси и ключов измерител на резултатите на персонала, въпреки нуждата от усъвършенстване на процеса, вкл. по линия на планирането, фактическото оценяване, индивидуалното събеседване, планиране на целите и постиженията на служителите;

(5) Чрез прилагането на оценяването на трудовото изпълнение, се определят нуждите на персонала от обучение, мотивация, стимули за развитие в кариерата. Оценяването е много важно и в контекста на това да може да се вземат най-правилните решения по отношение на развитието на хората;

(6) Оценяването помага да се извлекат приоритети, да се поставят бъдещи цели, да се прегледат резултати, да се прецени по какъв начин те да се подобрят. Ефективността и ползите от оценяването на служителите е един от най-добрите начини да се постигат целите на организациите.

В обобщение на интервютата на 5-та лидери, могат да се направят няколко основни констатации:

(1) Отговорите на интервюираните лица потвърждават, че в организациите се извършва оценяване на трудовото представяне и съществуват разработени системи за това. Относно периодите на оценяване, отговорите на респондентите кореспондират с отговорите на анкетиранияте служители по отношение на различните периоди, в които се извършва оценяването, предвид различните позиции в компанията – на 3, на 6 или на 12 месеца;

(2) Относно начинът, по който се извършва оценяването, отговорите на интервюираните отново съвпадат с тези на анкетиранияте лица. Организациите нямат и не използват специално софтуерна програма за оценка. Оценъчните формуляри са предварително създадени в електронен формат, който се изпраща по и-мейл на съответните служители със сътрудничеството на отделите по човешки ресурси;

(3) Прави впечатление, че оценъчните компетенции не са различни за различните позиции, което от гледна точка на оценката на изпълнението, може да се отчете като пропуск на системата и може да доведе до известни проблеми. Те трябва да са различни – да включват изпълнението на задачите, различни лични и професионални качества, мотивационни фактори и желание за кариерно развитие, удовлетвореност от работата, измерители за успех на служителя за съответната длъжност, спазване на специфични изисквания за определени длъжности и позиции в компанията и др.;

(4) Виждат се и пропуски в комуникационните компетенции, тъй като само двама от респондентите (Л2, Л4), комуникират директно с екипа си относно представянето му и предоставянето на обратна връзка. Прави впечатление, че комуникационната компетенция в оценката на изпълнението е сред лидерските компетенции, които се срещат като дефицитни, както при респондентите от анкетата (лидери и служители), така и тук - при интервюираните лица. Освен това непрекият (нефизически) контакт (телефон, електронна поща), който се използва в комуникационния процес на част от интервюираните, също създава известни пропуски от страна на лидерите, въпреки стремежите за компенсиране на това с посещения на определен времеви период.

(5) Наблюдават се разнообразни мотивационни подходи при интервюираните лидери. Впечатление прави, че все още съществуват управленски кадри, които мотивират своите подчинени със считани за остарели мотиватори в по-глобалната мениджърска практика – наказания, глоби и пр. – въпреки твърденията на респондентите, че тази практика е ефективна и работеща. Добър сигнал за притежаване на лидерски мотивационни компетенции от страна на респондентите, са посочените фактори като качествени

показатели за изпълнение, възможностите за придобиване на нови знания и умения, стимули към по-високи резултати, които да дадат възможност на хора от екипа постепенно да повишават своите компетенции.

(6) Наблюдава се силна нагласа и толеранс към образованието, обучението и развитието, което се потвърждава и от личностните профили на респондентите, проучени по анкетния метод – те са високо образовани. По отношение на икономиката, базирана на знанията обаче, оставаме с впечатление, че тази лидерска компетенция се прилага с повече дефицити или изобщо не се прилага – нещо, което отново се потвърди с отговорите на лидерите и служителите, дадени от тях в количественото изследване.

(7) Във връзка с лидерските компетенции на респондентите, те определят себе си като най-компетентни по отношение на: (1) сътрудничество; (2) работа в екип и (3) мотивационни умения. Във връзка с това към какво насочват вниманието си, за да усъвършенстват свои не толкова развити компетенции, може да се обобщи, че това са: (1) комуникативна компетенция; (2) лидерски стилове; (3) управление на промени (адаптивност, гъвкавост – б.а.). Към тези лидерски компетенции, могат да се добавят най-вече: (1) икономика, базирана на знанията и (2) мотивационни умения (въпреки, че лидерите считат себе си за компетентни тук, практиките им показват доста остарели подходи, които трудно биха си кореспондирали с визията, която имат за развитието на бъдещите лидерски умения – б.а.).

(8) В стремежите за самоусъвършенстване на лидерите се наблюдава интерес към области като организационно поведение и организационна психология, които определено могат да бъдат значими за бъдещата им дейност при управлението на изпълнението. Това определено може да разшири както познанията им в области пряко свързани с управлението на човешките ресурси, така и да им помогне да откриват нови възможности в развитието си като лидери. Тук отново стигаме до генерирането, разпространението и съхранението на нови знания и значимостта на лидерските компетенции като „икономиката, базирана на знания“.

(9) Интервюираните лидери осъзнават че основните лидерски компетенции смятани за водещи в нивата им на компетентност, ще продължат да бъдат много ценни, но далеч няма да бъдат достатъчни. Бъдещият им поглед по отношение на усъвършенстване на нови компетенции е насочен най-вече към управление екипи при кризи и рискови ситуации, мотивиране в условията на промени външни за организациите, управление на междуличностни и/или междугрупови конфликти, личностна адаптация към по-авторитетната лидерска роля в контекста на повече демократичност и либералност, което

кореспондира и с визията им за управление на съпротивите на служителите при адаптация към промени.

(10) Вижда се, че за интервюираните лица саморазвитието и самообучението им като лидери на екипи, трябва да бъдат съпътствани с придобиване на нови знания относно непрекъснато променящата се среда, т.е. това е поредното доказателство за значимостта на компетенцията „икономиката на знанието“.

В обобщение на дисертационното проучване, могат да се направят следните изводи:

В обобщение на дисертационното проучване, могат да се направят следните изводи:

(1) Наблюдават се високо самооценени от лидерите компетенции като сътрудничество; работа в екип; лидерски стилове; постигане на целите; ангажираност; гъвкавост;

(2) Наблюдават се високо оценени от служителите лидерски компетенции като мотивационни умения; работа в екип; адаптивна способност;

(3) Интервюираните лидери се самооценяват високо най-вече по компетенциите сътрудничество; работа в екип и мотивационни умения и желаят да усъвършенстват своите компетенции по комуникационни компетенции; лидерски стилове; адаптивност; гъвкавост;

(4) При самооценката на лидерите се наблюдават пропуски и дефицити, както и нужда от усъвършенстване по компетенциите икономика на знанията; комуникативна компетенция; лидерски стилове.

(5) Виждат се пропуски и дефицити в прилагането на лидерски компетенции (според служителите) като: икономика, базирана на знанието; комуникативна компетенция; ангажираност и необходимост от повече обучение и усъвършенстване по отношение на: гъвкавост; лидерски стилове и сътрудничество.

На базата на дисертационното проучване, неговите анализи и изводи, може да се заключи, че системите за управление на изпълнението с фокус върху ключовата роля на лидера (неговите лидерски компетенции) се нуждаят от усъвършенстване и развитие, особено в условията на промени и при непрекъснатата необходимост от нови знания. За целта дисертационния труд разработва и представя инструментариум за усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управление на изпълнението. В този контекст ще бъдат представени както тенденции и предизвикателства пред лидерската роля в оценката на изпълнението, така и ще се предложи инструментариум за развитие и усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управление на изпълнението – съобразявайки се

с всички получени резултати от количествените и качествени изследвания, за да могат предложенията да бъдат релевантни на нуждите на бизнес организациите и приложими практически в условия на промени.

ГЛАВА ТРЕТА. РАЗРАБОТВАНЕ, АПРОБИРАНЕ И ПРЕДСТАВЯНЕ НА ИНСТРУМЕНТАРИУМ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ЛИДЕРСКИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ В ОБЛАСТТА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО

Глава Трета включва общо 5 параграфа, които разработват, апробират и представят инструментариум за усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управлението на изпълнението.

Първият параграф включва *тенденциите и предизвикателствата пред лидерската роля в оценката на изпълнението*. Тук основно се набляга на полезността от моделите за лидерска компетентност, като се показва, че компетентностите и моделите на компетентност се превръщат в неразделна част от управлението на човешките ресурси и се използват широко като средство за повишаване на личната и организационната ефективност. За целите на управлението на изпълнението се използват компетенции на много по-високо ниво, които отразяват основните изисквания за ефективност. Организациите обикновено идентифицират между пет и дванадесет лидерски компетенции на по-високо ниво, които са свързани с техните стратегически цели и критични фактори за успех. В настоящият инструментариум за усъвършенстване на лидерските компетенции в управлението на изпълнението, проведеното проучване идентифицира общо десет лидерски компетенции, от които открий някои силно нуждаещи се от подобрение.

Вторият параграф съдържа предложения *инструментариум за развитие и усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управление на изпълнението*. Направеното дисертационно изследване в Глава втора и опит за мета-анализ на различни лидерски компетенции, проведено в 3 групи (лидери и служители по анкетен метод и лидери, чрез метода интервю), оформя предложение за инструментариум, който съдържа:

1. Три набора от фундаментални (базови) способности на хората;
2. Седем набора от поведенчески/междупличностни компетенции на лидера;
3. Седем набора от специфични лидерски компетенции.

Инструментариумът (рамката) представлява широк спектър от мнения относно управленските и лидерските способности, но може да гарантира, че това ще подобри производителността и ще доведе до по-високи резултати при трудовото представяне на служителите и постигане на целите на организациите. В контекста на това е дисертацията

посочва и въпросите във връзка с предложения инструментариум за развитие и усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управление на изпълнението, както и мотивите относно това защо е необходимо тяхното подобрене.

Систематизирането на представения инструментариум е показано на Фигура II.48. Усъвършенстване на лидерските компетенции в управлението на изпълнението. Систематизирането на тези компетенции формира компетентност, която можем да наречем „управление на изпълнението/представянето и обратната връзка“.

Тъй като едно от основните предназначения на инструментариума е за дейностите по управление на изпълнението и оценката на трудовото представяне, се налага и **усъвършенстване на съществуващите модели на оценка на персонала** (през всички нейни предварителни, същински и последващи фази), който да представи и предложи по-съвременен подход в системите за оценка – чрез не сложни и разбираеми процедури, предложения за подобрене на съществуващите традиционни формуляри за оценка и препоръки за вземане на решения от страна на лидерите за развитие и обучение на служителите, базирани на резултатите от получените оценки.

Направеното проучване сред респондентите-служители относно **системата за оценка на изпълнението / представянето и нейната ефективност в организацията**, установи пропуски и дефицити, които се нуждаят от усъвършенстване и подобрене. Виждат се пропуски в начините на извършване на оценката, т.е. самите процедури по оценяване; в основното предназначение на системата; в периодичността на оценяването; в необходимост от повишаване на лидерски компетенции на преките ръководители, на техните знания и умения относно процеса; в предоставянето на обратна връзка и комуникационната компетентност на лидерите (пропуски по веригата на процеса на оценяване); съмнения в ефективността на системата и пр.

От направените анкетни проучвания и интервюта става ясно, че в някои организации този процеса по оценка на персонала протича хаотично, по остарели процедури и практики, доста неприложими към непрекъснато променящата се бизнес среда. Освен това за някои от интервюираните лидери, процедурите по оценка на изпълнението на служителите представляват процес, в който те не участват пряко, т.е. самото подобрене на изпълнението на тези служители може да се предприеме като индивидуална процедура от страна на лидера вътре в екипа му и извън оценката, която се извършва от висшето ръководство. Предложеният по-съвременен подход за управление на оценката на изпълнението съкращава традиционните процедури, като приема за достатъчни пет етапа на процеса:

1. Определяне на основните правила и стандарти;

2. Текуща неформална оценка;
3. Официална оценка;
4. Провеждане на среща-интервю;
5. Действие / вземане на решение.

Както споменахме неведнъж, една от най-фундаменталните и трудни части на управлението в човешките ресурси, е именно управлението на изпълнението – изключително стратегически процес, който преминава през огромна трансформация. Това, което от преди познаваме като годишна оценка в края на периода, сега се превръща в цял набор от нови практики, попадащи в нова категория.

Предложението на инструментариума за реализация на процеса по оценяване на персонала, е чрез т. нар. „непрекъсната оценка на изпълнението“. Това предложение се аргументира с факта, че през последните две десетилетия организациите са свидетели на постоянен пробив от това, което е познато като „конкурентна оценка на персонала“ (т.е. оценяват се хората, класират се и на базата на получените резултати, лидерите и мениджърите са принудени да премахнат тези, които стоят най-отдолу, т.е. най-нископроизводителните служители). Усъвършенстването на съществуващите модели на оценка на персонала тук се опитва да трансформира статуквото и да предложи на лидерите една „непрекъсната оценка на изпълнението“, чрез която да могат да помогнат на своите екипи и служители да се представят по-добре, възприемайки нови знания, придобивайки нови компетенции, приемайки мислене за растеж и подобряване на своите резултати. Чрез подобна непрекъсната оценка лидерите могат да разполагат с функции, които управляват целите и ежедневната работа; функции, които управляват подобряването на ефективността, генерирането и разпространението на нови знания; функции, които управляват обучението и развитието; функции, които управляват кариерния растеж и непрекъснато усъвършенстват компетенциите.

Основната идея на непрекъснатата оценка (представена на Фигура II.49. „Непрекъсната оценка на изпълнението“ при осъществяване на процесите по управление на представянето) е да се подобри ефективността на системите по оценяване на персонала, като се постави фокус първо върху непрекъснатия процес на оценка на персонала и второ – върху резултатите, които постигат служителите, тъй като по този начин вероятността да се насърчи желанието за развитие и проява на по-иновативно поведение от страна на подчинените е много по-висока. Тук се явява и ключовата роля на лидера, който чрез определените цели, позволява на екипа си да бъде много по-компетентен в преследването им. Освен това непрекъснатата оценка предполага и непрекъснат преглед на резултатите, който отново има възможността за положително влияние – този път върху

удовлетвореността на персонала от работата му, като по този начин се увеличава и ангажираността на служителите в постигането на съответствие на това поведение, което самата организация насърчава и подкрепя.

Първият подпараграф тук съдържа *насоки и препоръки за развитие и усъвършенстване на специфичните лидерски компетенции*, които следват предложените ключови лидерски компетенции в инструментариума по-горе, изведени от дисертационното проучване като дефицитни. Те са тези, които се нуждаят и от насоки и препоръки за развитие в своето усъвършенстване и подобрене. В тази връзка този подпараграф представя идеи и различни възможни варианти за развитие на най-нуждаещите се от подобрене лидерски компетенции:

1. икономика, базирана на знанието;
2. комуникационни умения;
3. лидерски стилове;
4. адаптивна способност;
5. гъвкавост;
6. ангажираност;
7. сътрудничество.

Вторият подпараграф предлага *програми и план за усъвършенстване на лидерските компетенции в контекста на представения инструментариум*. Усъвършенстването на лидерските компетенции очертава подходи за постигане на целите за развитие на лидерство, вкл. използването на избрани програми за развитие. Програмите се създават, за да развият дефицитните лидерски компетенции в настоящите и бъдещите лидери. Програмите за развитие на лидерство са предназначени да дадат възможност на служителите на всички нива да бъдат най-ефективните лидери, които могат да бъдат. Тъй като съществуват различни видове програми, в контекста на представения инструментариум те могат да бъдат някои от следните или комбинации от тях:

1. Коучинг;
2. Програми за саморазвитие;
3. Програми за развитие чрез личен опит;
4. Програми за развитие чрез чужд опит.

За да се постигнат желаните резултати, програмите за усъвършенстване на посочените дефицитни лидерски компетенции трябва да са подбрани така, че да отговарят на нуждите на тези, към които са насочени. Така можем да определим няколко основни

стъпки в една програма и измерване на успеха ѝ по отношение на управлението на изпълнението. Например:

1. Определяне на основните цели, които да постигне програмата;
2. Определяне на основните лидерски компетенции;
3. Провеждане на оценка на лидерските компетенции;
4. Разработване списък с целите за усъвършенстване на лидерските компетенции;
5. Съставяне на конкретен план за усъвършенстване на лидерските компетенции;
6. Измерване на ефективността на програмите за усъвършенстване на лидерските компетенции.

За да се приведе в действие конкретното усъвършенстване на лидерските компетенции, съставяме примерен план с подходящо съдържание, който насочваме към индивидуално развитие на лидерската компетентност, свързана с комуникативността:

Таблица II.6. Примерен план за развитие на комуникационна лидерска компетенция

Индивидуален план за развитие за лидерски компетенции	
<i>Цел</i>	Подобряване на комуникативните компетенции
<i>Умения</i>	Умение за задаване на отворени въпроси; Умение за активно слушане (разбиране на разликата от пасивното или селективното слушане); Умение за разбиране какво точно се казва (какво е истинското послание), което се предава чрез думи и емоции (вербално и невербално); Умение за отговор, след пълно разбиране на ситуацията.
<i>Необходими ресурси</i>	Личен опит; Чужд опит; Самообучение.
<i>Отчитане</i>	Обратна връзка (360-градусова) относно комуникацията на лидера
<i>Времетраене</i>	От няколко дни до няколко седмици

Източник: Съставена от автора

В заключение може да се обобщи, че като цяло много компании смятат, че е доста по-ефективно да привлекат трета страна, специализирана в развитието на лидерските компетенции, тъй като те могат бързо да идентифицират съответното съдържание на плана, както и да предоставят самото обучение. От друга страна, не всяка организация има ресурсите, времето и капацитета да направи това. В подобни случаи вътрешното обучение и/или коучинг също представляват добро решение. Подобно обучение може да се случи освен чрез самообучение на лидерите и чрез използване на опита на по-компетентни лидери, които да предоставят своите знания на останалите.

Третият параграф от Трета глава показва и представя *ползите и ефективността от прилагането на предложения инструментариум за усъвършенстване на лидерските компетенции в управлението на изпълнението*. Както посочихме, представеният инструментариум предлага развитие и подобрене на няколко ключови специфични лидерски компетенции, а чрез по-съвременната оценка на персонала може значително да се подобри системата за тази оценка. От направеното във Втора глава дисертационно проучване се вижда, че всяка специфична лидерска компетенция е жизненоважна за лидерите, въпреки различните нива на компетентност, следователно и на необходимост от подобрене. В съвременната икономика, успешният преход към постигане на високи резултати и производителност чрез правилно управление на изпълнението, носи в себе си непрекъснатата нужда от развитие на лидерските компетенции, управление на изпълнението, предоставяне на обратна връзка и пр. Поради цялата тази специфика, успешното приложение на инструментариума, може да се базира на следните елементи:

1. дългосрочни инвестиции в обучение, самообучение и самоусъвършенстване на лидерите и техните компетенции;
2. създаване на нови лидерски компетенции в прилагането на интегрирани системи за оценка на изпълнението и повишаване на нивата им на компетентност в управлението на изпълнението;
3. модерна и подходяща информационна и комуникационна структура;
4. непрекъснато подобрене на екипната работа и създаване на благоприятна бизнес среда.

Необходимо е не просто да се повиши осведомеността на лидерите за постоянната нужда от развитие на техните компетенции, но и да се прилагат новаторски подходи, чрез които и компетенциите на служителите могат непрекъснато да се повишават. По този начин самото лидерство вече придобива една различна форма, в която всичките му компоненти по отношение на изпълнението и представянето на служителите за постигане на високи

результати са пречупени през призмата на обучението, споделянето на знания, стремежът към усъвършенстване на компетенциите.

Четвъртият параграф представя *изпълнение и апробиране на представения инструментариум*. Представеният в обобщен вид инструментариум за усъвършенстване на лидерските компетенции в управлението на изпълнението включва: **усъвършенстване на лидерските компетенции в управлението на изпълнението в три основни категории**: фундаментални лидерски компетенции, поведенчески/междупличностни компетенции, специфични лидерски компетенции; **усъвършенстване на съществуващата оценка на персонала**, чрез по-съвременен процес в системите за оценка в 5 етапа (определяне на основните правила и стандарти, текуща неформална оценка, официална оценка, провеждане на среща-интервю, действие/вземане на решение); **„непрекъснатата оценка на изпълнението“** при осъществяване на процесите по управление на представянето; предложения за усъвършенстване на специфичните лидерски компетенции; планове и програми за усъвършенстване на лидерските компетенции в контекста на представения инструментариум.

Представеният тук план за апробиране на предложенния инструментариум е разработен за обучение и развитие на лидери при прилагането на дейностите по управление на изпълнението. Целта на предложението за усъвършенстване на лидерските компетенции е да предостави на съответните организации и техните лидери програма за развитие на лидерите. Тук е обърнато изрично внимание, че предложеният за апробация инструментариум може да се прилага в контекста на управлението на промени, подпомагането на оценяването на изпълнението, предназначен да подобри както индивидуалното представяне на лидерите, така и самото организационно изпълнение на екипите, които те ръководят. Този инструментариум поддържа очакване, че промените на индивидуално ниво за лидерите в крайна сметка ще доведат до промени в нивото на екипната среда и резултатите на служителите като цяло.

Основни елементи в процеса на изпълнение и апробиране на представения инструментариум включват 360-градусова обратна връзка, индивидуални планове за развитие, семинарни сесии (провеждани както от професионални обучители, така и от самите лидери), индивидуално обучение, коучинг, информационно осигуряване, постоянна подкрепа от по-висшето ръководство на организациите, проекти за обучение, интензивни възможности за диалог и работа в мрежа.

Представеният инструментариум за усъвършенстване на лидерските компетенции в управлението на изпълнението е предложен за запознаване и одобрение (апробиране) на

петима респонденти-лидери, които дисертационното проучване интервюира за целите на своята емпирична работа:

1. Лидер 1 /Л1/: Регионален мениджър „Продажби“;
2. Лидер 2 /Л2/: Национален мениджър „Ключови клиенти“;
3. Лидер 3 /Л3/: Управител на банков клон;
4. Лидер 4 /Л4/: Мениджър Човешки ресурси;
5. Лидер 5 /Л5/: Мениджър „Логистика – изходящи доставки“.

След подробно запознаване с инструментариума, дисертационното изследване задава набор от въпроси на лидерите, на които отправя предложение за апробиране, чиято цел е да определи каква е вероятността за внедряване, съответното усъвършенстване на компетенциите на отделните лидери и ползата от този инструментариум при управлението на изпълнението на техните екипи.

В резултат на предложението за апробиране може да се каже, че инструментариума е приет положително от лидерите и техните разбирания на причините за въвеждането му, което влияе позитивно както върху прилагането му, така и върху интернализацията. Високото ниво на приемственост и одобрение на предложениния инструментариум влияе върху вътрешната вяра в неговата стойност. Така, може да се каже, че интервюираните лидери възприемат положително апробирането и въвеждането му. За да сме сигурни обаче, че това наистина е така, моделът трябва да бъде напълно институционализиран. Вижда се, че лидерите вярват в необходимостта от практика, но въпреки това могат да имат известни притеснения относно неговата стойност или да видят някои трудности при прилагането му впоследствие. В този контекст и от проведените финални интервюта с респондентите-лидери, предложеният инструментариум изтъква ползите за тях от неговото изпълнение и апробация. Разбирането на стойността на предложениния инструментариум може да помогне да се прецени как най-добре могат да се прилагат в организацията процедурите на тази система. Той може да помогне и да се определи обхватът на даден проект, както и ключовите заинтересовани страни, чиято подкрепа е необходима, за да успее той, особено в ситуации на промени.

Обобщението на ползите от използването и апробирането на инструментариум в системата за управление на изпълнението, може да се определи по следния начин:

1. Чрез оценката на изпълнението, инструментариума позволява на хората да се фокусират върху компетенции, които имат най-голямо влияние върху ефективността им;

2. Осигурява споделено разбиране за това какво ще се наблюдава, оценява, измерва;
3. Фокусира и улеснява дискусията за оценка на изпълнението;
4. Гарантира, че възможностите за обучение и развитие са съобразени с индивидуалните нужди на всеки;
5. Осигурява рамка за непрекъсната оценка, обучение и обратна връзка;
6. Изяснява конкретиката на компетенциите, необходими за работата;
7. Фокусира програми и планове за обучение и развитие на липсващите компетенции;
8. Позволява на лидера да измерва силата, потенциалните възможности и ефективността на изпълнението.

Инструментариумът трябва да предоставя оперативна дефиниция за всяка компетенция, заедно с измерими или наблюдаеми показатели за изпълнение или нива на компетентност, спрямо които лидера да извършва самата оценка на представянето.

В следващият параграф дисертацията дава *насоки и препоръки за бъдещи изследвания и иновации в областта на управление на изпълнението*. Тук се поставя фокус върху връзката между развитието на управлението и промененото поведение на работното място на лидерите или допълнителната връзка на всичко това с ефективността на изпълнението. Затова са нужни и нови подходи за бъдещи изследвания и иновации в областта на управление на изпълнението, за да се демонстрира връзката между инструментариума и действителното усъвършенстване на ролята на лидера в представянето на служителите. По-подробно този параграф е разгледан в последната част на Автореферата – Виждания и предложения за насоките на последвалата работа.

Последните две части от дисертационния труд представят изводите и заключенията от него, както и приносите му.

В основни изводи и заключения се посочва, че настоящият дисертационен труд разглежда основните въпроси, свързани с управлението на изпълнението като ключова дейност на лидера и иновативните подходи за усъвършенстване на лидерските компетенции в това управление. Проучването представя теоретичен обзор на проблема, методологическа част, която провежда самостоятелно емпирично изследване, като на базата на това разработи, апробира и представи инструментариум за усъвършенстване на лидерските компетенции и оценката на представянето в областта на управлението на изпълнението.

На базата на това може да се каже, че дисертационния труд постига своята цел и изследователски задачи в доста висока степен. Въпреки някои поставени ограничения и допускания при провеждане на проучването, трудът разработва, апробира и представя **инструментариум за усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управление на изпълнението**. За постигане на тази цел се решиха разнообразни изследователски въпроси.

Литературният прочит и теоретичният обзор на въпросите свързани с управлението на изпълнението показват, че тази дейност от областта на човешките ресурси и обратната връзка служат за разкриване на съществуващите възможности за подобряване на работата и постигане на много по-високи резултати на служителите. Концептуалната рамка показва, че е в интерес на всяка една организация да разполага със система за управление на изпълнението, за отчитане на ефективността, за поставяне на приоритетни цели и все по-големи предизвикателства пред служителите. В една синхронна връзка на всичко това се появява и изключително значение за постигане на тези цели се явява и ключовата роля на лидера като един от най-важните участници в процеса по управление на изпълнението – лидерът като водач и визионер, като мотиватор за подчинените си, като компетентен, знаещ и умещ – той е един своеобразен буфер между екипа и постигане на целите на организацията. Ролята му е основна в целия процес по управление на изпълнението и предоставянето на обратна връзка на своя екип, като в същото време управлява правилно този процес и неговата ефективност.

Въз основа на това, на доказателствения материал в разработката и множеството валидни теоретични концепции и практически проучвания направени от български и чужди автори по темата, може да се твърди, че дисертационния труд **доказва първата своя работна хипотеза**, а именно изказаното предположение, че доброто управление на изпълнението значително подобрява трудовото представяне на служителите и е основна предпоставка за повишаване на производителността и постигане на бизнес целите на организациите, т.е. счита се, че тази работна хипотеза е вярна и можем да я потвърдим.

Дисертационното проучване прави емпирично изследване за нивото на лидерски компетенции, заемащи ръководни/лидерски позиции от средно или висше управленско ниво с цел да определи компетенциите на лидерите, да изследва на системата за оценка на изпълнението, да проучи както самият процес на оценка на трудовото изпълнение/представяне, така и ефективността на тази система. За целта дисертационно проучване изследва общо 75 лица. На базата на проведеното дисертационно проучване и на решаването на поставените от него изследователски въпроси, може да се твърди, че дисертационния труд **доказва и втората своя работна хипотеза**, а именно изказаното

предположение, че подходите за управление на изпълнението и обратната връзка към служителите за тяхното представяне и бъдещото подобрене на работата им, е пряко свързано с ключовата роля на лидера, т.е. счита се, че тази работна хипотеза е вярна и можем да я потвърдим.

В стремежа си към постигане на основната си цел обаче, анализите и изводите на самото изследване показват, че системите за управление на изпълнението с фокус върху ключовата роля на лидера (неговите умения и компетенции) се нуждаят от усъвършенстване и развитие, особено в условията на промени и при непрекъснатата необходимост от нови компетенции. Предвид това дисертационния труд разработва и представя инструментариум за усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управление на изпълнението.

След представянето на инструментариума, дисертацията апробира предложения инструментариум, който е разработен за обучение и развитие на лидери при прилагането на дейностите по управление на изпълнението. Целта на предложението за усъвършенстване на лидерските компетенции е да предостави на съответните организации и техните лидери програма за развитие на лидерите. Също така, чрез насоките и предложенията за бъдещи проучвания в областта на управлението на изпълнението, може да се направи извода, че вариантите за по-нататъшното проучване на ефектите и ефективността на предложения инструментариум в различен контекст, са доста добра база за извършване на иновативни проучвания.

На основата на представения инструментариум, както и насоките и препоръките в областта на усъвършенстване на управлението на изпълнението, може да се твърди, че дисертационния труд **доказва и третата своя работна хипотеза**, а именно изказаното предположение, че тенденциите и предизвикателствата пред лидерската роля в оценката на изпълнението непрекъснато ще се увеличават, което ще способства за необходимостта от постоянно усъвършенстване на методите за управление чрез различни подходи и практики, т.е. счита се, че тази работна хипотеза е вярна и можем да я потвърдим.

Така може да се направи извода, че оценката на изпълнението като ключова роля на лидера, играе много значима роля, показваща на служителите значението, което техните организации придават на иновативното им поведение. Вижда се, че по-съвременните подходи в управлението на изпълнението, особено по отношение на традиционните практики и замяната или съчетаването им с неформални и допълнителни такива, могат да увеличат възприемането на оценката като стимул за индивидуални иновации на работното място. Оценката на изпълнението с акцент върху нови компетенции, може да има по-силен ефект дори от оценката, насочена към резултатите. По този начин може много по-добре да

се разбере как организациите трябва да оценяват изпълнението на служителите, за да се възползват от техния потенциал, като ключ за подобряване и усъвършенстване на способността на организацията ориентирани към промените. Това проучване предполага, че правилното приложение на представения инструментариум и изложените лидерски практики относно оценката на изпълнението, могат да се използват и за по-нататъшно усъвършенстване на различни бизнес сектори с потенциал те да станат много по-иновативни за много по-устойчиво управление на човешките ресурси като цяло.

Настоящият дисертационен труд показва актуалността на разработвания проблем в научно и научно-приложно отношение. Дисертационното проучване дава основание да се твърди, че състоянието на проблема и научната литература са добре познати, а избраната методика на изследване успява да даде отговор на поставените цел, въпроси и задачи на труда. Освен това, настоящата разработка притежава висока степен на достоверност на материала и източниците на проучване, върху които се градят приносите на дисертационния труд. В този контекст, приносите на дисертационния труд се заключават в **научни и научно-приложни:**

1. За целите на дисертационния труд и чрез използване на научната и теоретична база на проблематиката, са създадени самостоятелно изведени нови дефиниции на определени ключови понятия за областта/дейността „управление на изпълнението“ и ролята на лидера;
2. Чрез използване на съществуващите методи за количествено и качествено проучване е създадена самостоятелна методологична рамка на дисертационното проучване (специфични за труда анкетни карти/въпросници, специфични интервюиращи въпросници).
3. Създаден е нов инструментариум за усъвършенстване на лидерските компетенции в управлението на изпълнението; предложени са планове и програми за развитие на специфичните лидерски компетенции.
4. Предложен е набор от нови възможности и насоки за бъдещи изследвания и иновации в областта на управление на изпълнението.

ВИЖДЕНИЯ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА НАСОКИТЕ НА ПОСЛЕДВАЛАТА РАБОТА

Една от препоръките за продължение на настоящото изследване е да се разработи методика за проучване на удовлетвореността на лидерите, които са приели и одобрили инструментариума и да се отчетат неговите ползи. Освен това е добре да се проучи и по какъв начин внедряването на инструментариума, предложен в дисертацията оказва влияние и на работното място, т.е. каква е успеваемостта от усъвършенстването на лидерските компетенции на проучените лидери след „прехвърлянето“ на тези подобрения и тяхното обучение върху резултатите от изпълнението на служителите. Насоките и препоръките за бъдещи изследвания и иновации в областта на управление на изпълнението обхващат няколко точки относно видовете проучвания, които най-ефективно ще подкрепят политиката и практиката във връзка с управлението на изпълнението и развитието на лидерството занапред.

Най-важните пропуски в знанията и уменията, както се вижда и от настоящото проучване, са относно специфичните лидерски компетенции и приложенията на системите при оценяване на изпълнението на персонала, вкл. комуникация, обратна връзка, ангажираност. Общият аргумент за инвестиране в изследвания в областта на управлението на изпълнението и развитието на лидерските компетенции е, че обществената, корпоративната и индивидуалната инвестиция в подобни проучвания е огромна, а предвидената полза – още по-голяма.

Препоръките и предложенията за бъдещи изследвания и иновации в областта на управление на изпълнението на дисертационния труд е: тези проучвания да поставят по-голям акцент върху изследванията, които увеличават увереността в самостоятелно създадените инструментариуми и в разбирането за ефекта и реалната полза от тях (изпробване и апробиране), както и даване на точни доклади и данни за състоянието на усъвършенстваните лидерски компетенции след внедряването им.

Друга препоръка, свързана с бъдещите изследвания и иновативни подходи в управлението на изпълнението е по посока на това, че са необходими повече проучвания на връзката между лидерството и представянето на персонала и някои специфични аспекти от човешките ресурси като: организационно поведение и организационна психология, организационна култура, групова/екипна динамика и междуличностни отношения и др. В контекста на иновативните модели за управление на изпълнението много голям принос могат да имат проучвания, които изследват психологията на индивида – неговата личност, емоционална интелигентност, поведенчески характеристики, личностни черти. Могат да се изведат и предложат разнообразни интелигентни концепции в управлението на

междучелностните отношения, да се открият иновативни мотивационни аспекти и тяхното използване в работна среда. Днес управлението на изпълнението се свързва тясно и с поведенческата психология в организационна среда. Основа за бъдещи проучвания и иновативни подходи в това управление могат да бъдат психическото и физическото благополучие на работното място; удовлетвореността на индивидите от работата им и ангажираността им в организацията; търсенето на баланс между професионалния и личния живот; проучване и предложения за превенция срещу „болестите“ на века – стрес, тревожност, депресия, бърнаут.

Съществува много силна зависимост и между психологията на междучелностните отношения и лидерството – една солидна основа за бъдещи проучвания в областта на управлението на изпълнението. Тук фокусът отново може да бъде поставен върху комуникацията, обратната връзка, управлението на промени и управлението на конфликти, груповата динамика. Организационната култура също е тясно свързана с лидерството и управлението на изпълнението. Изясняването на характеристиките и функциите на организационната култура и обвързването им с подходящи модели за развитие на лидерството чрез подобрене на културата на организациите, може да предложи много добри инструментариуми и практики, които да доведат до ползи и ефективност в управлението на изпълнението и представянето на служителите за по-добри резултати.

Вариантите за по-нататъшното проучване на ефектите и ефективността на предложения инструментариум в различен контекст, като първоначално се използват съществуващите изследвания, са много и изключително разнообразни. Една от причините за това е, че моделите на компетентност в началото на предложената стойностна верига могат да бъдат по-добре планирани и проектирани, ако има по-пълно разбиране на механизмите, чрез които способността може да се превърне в ефективност с рефлекс върху изпълнението. По-нататъшни изследвания от този тип върху каналите за влияние между управлението на изпълнението и лидерските способности, може да осигури една от необходимите съставки за нов вид иновативни проучвания върху методите за управление и развитие на лидерството и разработването на програми и инструментариуми за тяхното постигане.

Освен това, апробирането и прилагането на практика, допълнително ще допринесе да се разбере кои методи за лидерски компетенции работят, за какви цели в какви контексти и така да се даде възможност за проектиране на програми, които нямат като крайна точка пълното усъвършенстване на лидерите, но прокарат напред иновативни идеи в подкрепа на прилагането на компетенциите за добавяне на стойност именно към производителността и увеличаване на резултатите на служителите за много по-високи цели.

СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

/на български език/

Смилкова, Д. (2019). Анализ на връзката между оценката на изпълнението и други ключови дейности по управление на човешките ресурси. Бизнес и управленски практики. Първо издание. ИОРЕС: Лондон. ISBN: 978-1-912503-87-2, No: 2019/24. – с. 87-97.

Смилкова, Д. (2020). Иновативни лидерски подходи в управлението на изпълнението, базирани на икономиката на знанието. Предизвикателства в икономиката и бизнес проучванията - от изследвания до практики. Първо издание. ИОРЕС: Лондон. ISBN: 978-1-913809-08-9, No: 2020/17. – с. 51-73.

Смилкова, Д., В. Бойков (2020). Ролята на комуникациите за подобряване на ефективността на бизнес процесите в управлението. Сборник Първа международна научна и практическа конференция "Авиация, индустрия, общество", Министерство на вътрешните работи на Украйна, Национален университет по вътрешни работи - Харьков, Кременчугски колеж, Кременчук (ISBN: 978-966-610-123-8). – с. 403-406. (2,4).

Смилкова, Д. (2020). Походи и методи за усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управление на изпълнението. Седемнадесета Международна научна конференция „Цифровата трансформация – бизнес, образование, наука“, 27 ноември 2020. София : МВБУ. – с. 322-342.

Смилкова, Д. (2020). Съвременни подходи и практики в управлението на изпълнението с фокус върху ключовата роля на лидера. Международна научна конференция „Теорията за практикуване като когнитивно, образователно и социално предизвикателство“, 17-18 септември 2020 г., Митровица, Косово. Списание за съвременните въпроси на управлението (ISSN: 1331-0194, e-ISSN: 1846-3363) – pp. 123-131.

Смилкова, Д. (2020). Бъдещи тенденции и предизвикателства пред лидерските умения и компетенции. Десета международна научна конференция „Пътят към успеха - иновации, взаимодействие, внедряване“, 25 септември 2020 г., Европейски университет, Скопие. Международно списание за наука и изкуства – IDEA, 4(8).

Смилкова, Д. (2020). Лидерските компетенции в контекста на управлението на изпълнението, комуникацията и обратната връзка. Сп. Индуриални отношения и обществено развитие. София : Синдикат „Висше Образование“ – КТ „Подкрепа“, бр. 3/2020. – с. 20-35.

Смилкова, Д. (2020). Роля и значение на уменията на лидерите на екипи за представянето в спорта. Международно списание за спортна култура и наука (ISSN: 2148-

1148). Юни, 2020: 8(2). Международна асоциация за наука, култура и спорт. Анкара, Турция. – с. 91-101.

Смилкова, Д. (2020). Приложение на невербалната комуникация в междуличностните отношения „треньор – спортист“. 7-ми международен конгрес за наука, култура и спорт, 15-18 октомври 2020 г., Анкара, Турция. Международно списание за спортна култура и наука (ISSN 2148-1148). Международна асоциация за наука, култура и спорт. Анкара, Турция. – в печат.

Смилкова, Д., В. Бойков (2021). Приложение на невербалната комуникация в междуличностните отношения „лидер – подчинен“. Втора международна научна и практическа конференция "Авиация, индустрия, общество", Министерство на вътрешните работи на Украйна, Национален университет по вътрешни работи - Харков, Кременчугски колеж, Кременчук.

СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

/на английски език/

Smilkova, D. (2019). Analysis of the relationship between performance appraisal and other key HRM activities. Business & Management Practices. First Edition. IJOPEC Publication, London. ISBN: 978-1-912503-87-2, Publication No: 2019/24. – pp. 87-97.

Smilkova, D. (2020). Innovative Leadership Approaches in Performance Management Based on the Knowledge Economy. Challenges in Economics and Business Studies from Researches to Practices. First Edition. IJOPEC Publication, London. ISBN: 978-1-913809-08-9, Publication No: 2020/17. – pp. 51-73.

Smilkova, D., V. Bojkov. (2020). The role of communications in improving the effectiveness of business processes in management. First International Scientific and Practical Conference „Aviation, Industry, Society”, Kremenchuk Flight College of Kharkiv National University of Internal Affairs: Kremenchuk (ISBN: 978-966-610-123-8). – pp. 403-406. (2,4).

Smilkova, D. (2020). Approaches and methods for improving leadership competencies in the field of performance management. Seventeenth International Scientific Conference "Digital Transformation - Business, Education, Science", November 27, 2020. Sofia: International Business School. – pp. 322-342.

Smilkova, D. (2020). Modern approaches and practices in performance management with a focus on the key role of the leader. Scientific International Conference “Theory to Practice as a Cognitive, Educational and Social Challenge”, September 17-18, 2020, Mitrovica, Kosovo. In:

Journal of Contemporary Management Issues (ISSN: 1331-0194, e-ISSN: 1846-3363) – pp. 123-131.

Smilkova, D. (2020). Future trends and challenges facing leadership skills and competencies. 10th International Scientific Conference “The Road to Success – Innovation, Interaction, Implementation”, September 25th, 2020, European University, Skopje. International Journal of Science and Arts – IDEA 4(8).

Smilkova, D. (2020). Leadership competencies in the context of performance management, communication and feedback. Mr. Industrial relations and social development. Sofia: Trade Union "Higher Education" - KT "Podkrepa", no. 3/2020. – pp. 20-35.

Smilkova, D. (2020). The role and importance of team leaders' skills for group/team dynamics in sport. International Journal of Sport Culture and Science (ISSN: 2148-1148). June, 2020: 8(2). Publisher: Uluslararası Bilim Kültür ve Spor Derneği. Ankara, Turkey. – pp. 91-101.

Smilkova, D. (2020). Application of non-verbal communication in interpersonal relations "coach - athlete". 7th International Science Culture and Sports Congress, October 15-18, 2020, Ankara, Turkey. In: International Journal of Sport Culture and Science (ISSN 2148-1148). Publisher: International Science Culture and Sports Association, Ankara, Turkey. – in progress.

Smilkova, D., V. Bojkov. (2021). Application of non-verbal communication in interpersonal relations "leader - subordinate". Second International Scientific and Practical Conference „Aviation, Industry, Society”, Kremenchuk Flight College of Kharkiv National University of Internal Affairs: Kremenchuk. – in progress.