

РЕЗЮМЕТА НА НАУЧНИТЕ ТРУДОВЕ НА ГЛ. АС. Д-Р ИРИНА ТОПУЗОВА ЗА УЧАСТИЕ В КОНКУРС ЗА ЗАЕМАНЕ НА АКАДЕМИЧНАТА ДЛЪЖНОСТ "ДОЦЕНТ"

В област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки,
професионално направление 3.2. Психология (Трудова и организационна психология)
обявен в Държавен вестник, брой 8 от 28 януари 2025 г

1. МОНОГРАФИИ

- 1.1. Топузова, И. 2025.** Организационна култура и лидерство. Културен лидерски код.
Ботевград: Издателство на МВБУ. ISBN: 978-619-7610-34-5
Достъпно на: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15068456>

„Организационна култура и лидерство. Културен лидерски код.“

Монография (2025 г. – 465 стр.)

Монографията *„Организационна култура и лидерство. Културен лидерски код“* представлява задълбочено изследване на динамичните взаимоотношения между културните особености на организациите и лидерските практики, като въвежда и развива концепцията за културен лидерски код (КЛК). Трудът е структуриран в четири основни глави, които систематично изграждат интегриран аналитичен модел за диагностика и управление на културните аспекти в контекста на лидерството.

Уводът дефинира изследователските въпроси и подчертава значимостта на интеграцията между организационната култура и лидерските подходи, като се посочва необходимостта от нови методологически рамки за адекватно адаптиране към съвременните организационни предизвикателства.

Първата глава разглежда дефинициите, основните характеристики и функциите на организационната култура, като се обръща внимание на различни типологии и модели, разработени в литературата. Анализът на теоретичните рамки на лидерството, както в класическия, така и в съвременния контекст, създава основа за разбиране на сложната динамика на взаимодействие между култура и лидерство. Поставя се акцент върху съществуващите, теоретично обосновани и установени оптимални комбинации между културните профили на организациите и специфичните лидерски стилове – комбинации, които в идеални условия биха следвали логически предсказуем модел. Въпреки това, реалната практика разкрива, че в определени случаи организациите интегрират мениджъри с лидерски стилове, които не съответстват на доминиращата културна парадигма, което изисква специфична адаптация и интервенции при управлението на промените.

Втората глава въвежда понятието културен лидерски код, дефинирайки неговата същност, значение и историческо развитие. В този контекст се проследяват теоретичните основи и процесите на формиране на КЛК, както и неговото въздействие върху организационната ефективност. Подчертава се, че взаимовръзката между лидерския стил с културните особености на

организацията не е нова концепция, а по-скоро е теоретично утвърдена рамка, която отразява идеалните модели, но която същевременно трябва да бъде интерпретирана в светлината на конкретни практики и реални предизвикателства, които често демонстрират различна динамика – специфични ситуации, при които несъответствието между доминиращата организационна култура и избрания лидерски подход може да се окаже неизбежно и дори функционално за справяне с конкретни предизвикателства.

В третата глава се разработва детайлна типология на културните лидерски кодове. Описана е методологията за създаване на тази типология, включително методите и подходите за класификацията и диференциацията им. Чрез анализ на общите и ключови критерии се представят различни типове КЛК, което позволява по-прецизно разбиране на връзките между културните особености и лидерските практики в различни организационни контексти, като се изтъква ролята на специфичните параметри, които определят ефективността на лидерските интервенции. В допълнение, КЛК се интерпретират и в контекста на межкултурните различия, като се използват дименсиите на Хофстеде за обяснение на влиянието на националните културни особености върху лидерските практики. Този подход обогатява теоретичната рамка, предоставяйки нюансирани прозрения за взаимодействието между външните културни фактори и вътрешната организационна динамика.

В последната глава се разглеждат специфичните измерения на културния лидерски код, включително многообразието и хибридността му, личностните особености на лидерите и психологичната, както и емоционалната динамика, които влияят върху процесите на адаптация и развитие. Освен това, анализът проследява възникването и адаптацията на КЛК както в частния, така и в публичния сектор, като се обръща специално внимание на ролята му в условията на криза и организационна трансформация. Практическите анализи и казуси, включени в тази част, илюстрират конкретните предизвикателства и възможности при прилагането на културно ориентирани лидерски модели.

Заклучителната част синтезира основните изводи от изследването, като подчертава значението на интегрирания подход към управлението на организационната култура чрез адаптивни лидерски интервенции. Монографията демонстрира, че въпреки утвърдените теоретични модели за съвместимост между определени културни профили и лидерски стилове, реалните организационни условия изискват гъвкави и иновативни решения, способни да отговорят на сложността и динамиката на съвременната среда.

Organizational Culture and Leadership. Cultural Leadership Code.

Monograph (2025 – 465 pages)

The monograph „*Organizational Culture and Leadership. Cultural Leadership Code*“ represents an in-depth investigation into the dynamic interplay between the cultural characteristics of organizations and leadership practices, introducing and further developing the concept of the Cultural Leadership Code (CLC). The work is structured into four principal chapters, which systematically construct an integrated analytical model for diagnosing and managing cultural aspects within the context of leadership. The Introduction defines the research questions and underscores the importance of integrating organizational culture with leadership approaches, highlighting the need for new methodological frameworks that are capable of adapting to contemporary organizational challenges.

Chapter One: Organizational Culture and Leadership

This chapter examines definitions, key characteristics, and functions of organizational culture, drawing attention to various typologies and models developed in the literature. The analysis of theoretical frameworks in both classical and contemporary leadership establishes a foundation for understanding the complex dynamics between culture and leadership. Emphasis is placed on the established, theoretically substantiated, and optimal integrations between organizational cultural profiles and specific leadership styles—integrations that, under ideal conditions, would follow a logically predictable pattern. Nevertheless, empirical observations reveal that, in certain instances, organizations opt to integrate managers whose leadership styles diverge from the dominant cultural paradigm, necessitating specific adaptations and interventions in change management.

Chapter Two: Cultural Leadership Code (CLC)

This chapter introduces the notion of the Cultural Leadership Code, defining its essence, significance, and historical development. Within this framework, the theoretical foundations and formation processes of the CLC are traced, along with its impact on organizational effectiveness. It is emphasized that the interrelationship between leadership style and the cultural attributes of an organization is not a novel concept; rather, it is a theoretically established framework reflecting ideal models that must, however, be interpreted in light of concrete practices and real-world challenges—situations where the incongruence between the prevailing organizational culture and the selected leadership approach may prove inevitable and, at times, functionally advantageous in addressing specific challenges.

Chapter Three: Typology of Cultural Leadership Codes

The third chapter develops a detailed typology of cultural leadership codes. It outlines the methodology for constructing this typology, including the methods and approaches for classification and differentiation. By analyzing common and key criteria, various types of CLCs are presented, facilitating a more precise understanding of the relationships between cultural characteristics and leadership practices across diverse organizational contexts. This analysis highlights the role of specific parameters that determine the effectiveness of leadership interventions. In addition, the Cultural Leadership Code is interpreted through the lens of intercultural differences, drawing upon Hofstede's dimensions to elucidate how varying cultural orientations influence leadership practices. This perspective not only enriches the theoretical framework but also provides nuanced insights into the interplay between national cultural traits and the internal dynamics of organizational leadership.

Chapter Four: Specific Dimensions of the Cultural Leadership Code

The final chapter explores the specific dimensions of the Cultural Leadership Code, including its diversity and hybridity, as well as the personality traits of leaders and the psychological and emotional dynamics that influence adaptation and development processes. Furthermore, the analysis traces the emergence and adaptation of the CLC in both the private and public sectors, with particular attention given to its role under conditions of crisis and organizational transformation. The practical analyses and case studies included in this section illustrate the concrete challenges and opportunities associated with the implementation of culturally oriented leadership models.

Conclusion

The concluding section synthesizes the main findings of the study, emphasizing the significance of an integrated approach to managing organizational culture through adaptive leadership interventions. The monograph demonstrates that, despite the established theoretical models for compatibility between specific cultural profiles and leadership styles, actual organizational conditions demand flexible and innovative solutions capable of addressing the complexity and dynamism of the modern environment.

1.2. Топузова, И. 2025. Психологически измерения на организационната ефективност. Ботевград: Издателство на МВБУ. ISBN 978-619-7610-40-6
Достъпно на: <https://zenodo.org/records/15105625>

„Психологически измерения на организационната ефективност“

Монография (2025 г. – 136 стр.)

Монографията *„Психологически измерения на организационната ефективност“* представлява систематично изследване на организационната ефективност, разглеждана през призмата на психологическите измерения. Трудът е структуриран в четири основни глави, като във всяка от тях се анализират концептуалните рамки, моделите и практическият принос, които допринасят за по-дълбоко разбиране на факторите, влияещи върху ефективността на организациите.

Уводът поставя основните изследователски въпроси, подчертавайки необходимостта от интегриран подход, който обединява класически и съвременни теории за организационната ефективност с психологическите подходи. В него се акцентира върху значението на разбирането на психологическите фактори като ключови детерминанти за постигане на висока ефективност, както в частния, така и в публичния сектор.

В първа глава се разглеждат различните подходи за анализ и оценка на организационната ефективност. Чрез сравнение на класически и съвременни модели се изтъква многообразието от измерения, свързани с ефективността, като се отделя специално внимание на психологическите аспекти. Освен това, се анализират личностно детерминирани фактори и организационно обусловените показатели, като се разглеждат и специфичните особености на ефективността в публичния сектор. В частта за връзката между култура, лидерство и практики за управление на човешките ресурси (УЧР) се подчертава интегративният характер на организационната ефективност.

Втор глава представя концептуалната рамка на проведеното изследване, описва дизайна му, избора на извадка и контекстуалните ограничения. Чрез подробно описание на методологичните подходи се демонстрира как специфичните особености на публичните организации оказват влияние върху измерването и интерпретацията на ефективността, като се подчертава приложимостта на получените резултати и възможностите за тяхното прилагане в други контексти.

В трета глава се представят резултатите от емпиричния анализ, насочен към определяне на доминиращите културни ориентации и лидерски стилове в пет висши училища в България, като специфични представители на публичния сектор. Чрез детайлен сравнителен анализ се извежда

преобладаващият тип култура и съответният лидерски модел, които формират основата на управленските практики в този вид образователни и научни институции. Допълнително се разглеждат и специфичните различия в организационната култура, като се анализират вариациите в зависимост от институционалната принадлежност, заеманата позиция в организационната йерархия, общия трудов стаж, както и от демографските характеристики като възраст и пол. Тези анализи позволяват не само да се идентифицират основните тенденции, но и да се осветят комплексните взаимодействия между вътрешните организационни фактори и индивидуалните особености, оказващи влияние върху ефективността на управленските модели в публичния сектор и в частност в университетите в България.

Последната глава разглежда основните компоненти на практиките за управление на човешките ресурси и техните взаимовръзки с организационната култура. Анализът проследява как културните особености влияят върху практиките за УЧР и как те, от своя страна, корелират с различните измерения на организационната ефективност. Обсъжда се влиянието на ефективността върху типовете организационна култура, като това предоставя нови перспективи за разбиране на динамиката между вътрешната културна среда и резултатността на организацията.

Заклучителната част синтезира основните изводи от изследването, като се акцентира върху необходимостта от интегриран подход, който съчетава психологическите детерминанти с класическите и съвременни модели за организационна ефективност. Монографията демонстрира, че комплексната природа на организационната ефективност изисква гъвкави и иновативни решения, способни да отговорят на динамичните предизвикателства на съвременната организационна среда.

"Psychological Dimensions of Organizational Effectiveness"

Monograph (2025 – 136 pages)

The monograph *"Psychological Dimensions of Organizational Effectiveness"* is a systematic study of organizational effectiveness viewed through the prism of psychological dimensions. The work is structured in four main chapters, each of which analyzes the conceptual frameworks, models and practical contributions that contribute to a deeper understanding of the factors influencing the effectiveness of organizations.

The introduction poses the main research questions, emphasizing the need for an integrated approach that brings together classical and contemporary theories of organizational effectiveness with psychological approaches. It focuses on the importance of understanding psychological factors as key determinants for achieving high efficiency, both in the private and public sectors.

Chapter One: ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: CONCEPTUAL FRAMEWORKS, MEASURES, AND PSYCHOLOGICAL APPROACHES

The first chapter discusses the different approaches to the analysis and evaluation of organizational effectiveness. By comparing classical and modern models, the diversity of dimensions related to performance is highlighted, with special attention paid to psychological aspects. In addition, the personally determined factors and organizationally determined indicators are analyzed, and the specific features of efficiency in the public sector are considered. The part on the relationship between culture, leadership and human resource management (HRM) practices emphasizes the integrative nature of organizational effectiveness.

Chapter Two: RESEARCH ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN THE PUBLIC SECTOR

Chapter two presents the conceptual framework of the conducted study, describes its design, sample selection and contextual constraints. Through a detailed description of methodological approaches, it is demonstrated how the specificities of public organizations have an impact on the measurement and interpretation of effectiveness, highlighting the applicability of the results obtained and the possibilities for their application in other contexts.

Chapter Three: SPECIFICS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP IN THE PUBLIC SECTOR

The third chapter presents the results of the empirical analysis aimed at identifying the dominant cultural orientations and leadership styles in five higher education institutions in Bulgaria as specific representatives of the public sector. Through a detailed comparative analysis, the prevailing type of culture and the corresponding leadership model, which form the basis of management practices in this type of educational and scientific institution, are deduced. In addition, the specific differences in organizational culture are considered, analyzing the variations depending on institutional affiliation, position in the organizational hierarchy, total work experience, as well as demographic characteristics such as age and gender. These analyses allow not only to identify the main trends, but also to highlight the complex interactions between internal organizational factors and individual characteristics influencing the effectiveness of management models in the public sector and in particular in universities in Bulgaria.

Chapter Four: ORGANIZATIONAL CULTURE, HRM PRACTICES, AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

The final chapter examines the main components of human resource management practices and their relationships with organizational culture. The analysis traces how cultural specificities affect HRM practices and how they, in turn, correlate with different dimensions of organizational effectiveness. The influence of efficiency on the types of organizational culture is discussed, providing new perspectives for understanding the dynamics between the internal cultural environment and the effectiveness of the organization.

Conclusion

The final part synthesizes the main conclusions of the study, focusing on the need for an integrated approach that combines psychological determinants with classical and modern models of organizational effectiveness. The monograph demonstrates that the complex nature of organizational effectiveness requires flexible and innovative solutions capable of responding to the dynamic challenges of the modern organizational environment.

2. ГЛАВА ОТ КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФИЯ

- 2.1. Tan, M. G., Sağlamer, G., Çağlayan, H., O'Hagan, C., O'Connor, P., Baisner, L., ... & Topuzova, I. (2020). Family, Career Progression and Gendered Academic Citizenship. Gendered Academic Citizenship: Issues and Experiences, 131-163.

„Семейство, кариерно израстване и полово обусловено академично гражданство“

Глава от колективна монография (2020 – 33 стр.)

Тази глава от колективна монография със заглавие „Полово обусловено академично гражданство: проблеми и преживявания“ се основава на данни, събрани в рамките на проект FESTA. FESTA е проект, финансиран по Седма рамкова програма (FP7) за периода 2012–2017 г., чиято цел беше да допринесе за трансформирането на работната среда в академичните институции. Един от

основните фокуси на проекта е задълбоченото изследване на преживяванията на академичния състав във връзка с темата за „взаимодействието и баланса между семейния живот и кариерното развитие“. За целите на анализа са подбрани специфични цитати от проведените дълбочинни интервюта в четирите партньорски институции на FESTA в България, Дания, Ирландия и Турция. Въпреки непропорционалното натоварване със семейни отговорности, което в значителна степен засяга жените, семейната среда се откроява като съществен фактор, изпълняващ ролята на важен ресурс за подкрепа в процеса на кариерно развитие на изследователите в редица страни. Наблюдава се, че жените заемат академични длъжности, особено тези с високо образование родители и произхождащи от социално-привилегировани среди, са силно насърчавани и подкрепяни от семейството на различни етапи от кариерата си.

„Family, Career Progression and Gendered Academic Citizenship“

Chapter (2020 – 33 pages)

This chapter is based on data gathered in FESTA project. FESTA was an implementation project financed by FP7 (2012–2017) aimed to make a change in the working environments of academics. One of the focus areas of the project involved a better understanding of the academics' experiences with regard to the subject of "interaction between family and career progression." For the analysis of sub-themes related to the "family," a number of specific quotes were selected from the in-depth interviews conducted in the four partner institutions of FESTA in Bulgaria, Denmark, Ireland, and Turkey. In spite of the heavy burden of family responsibilities it bestows on women, the family of origin particularly emerged as a source of support in the career of the researcher in a number of countries. It was observed that women academics—especially those from educated and relatively privileged backgrounds—have been strongly encouraged and supported by family at different stages of their career.

3. КНИГИ

3.1. Топузова, И. 2024. Управление на мотивацията. Прилагане на модел за мотивационна диагноза в университетска среда. Ботевград: Издателство на МВБУ. ISBN: 978-619-7610-30-7

Достъпно на: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14713163>

„Управление на мотивацията.

Прилагане на модел за мотивационна диагноза в университетска среда.“

Книга (2024 – 214 стр.)

Книгата "Управление на мотивацията. Прилагане на модел за мотивационна диагноза в университетска среда" е издадена на основата на защитен дисертационен труд със заглавие "Образователна реформа и мотивация на университетския преподавател" в професионално направление 3.2. Психология. В нея се изследва комплексната природа на мотивацията за работа сред членовете на академичния състав във висшите училища в България, като се обръща внимание както на индивидуалните, така и на организационните фактори, които влияят върху професионалната ангажираност и удовлетвореността от труда.

Основната цел на изследването е да се идентифицира йерархията на мотивите за работа в университетска среда и да се разкрият взаимовръзките между ключовите детерминанти на мотивацията, удовлетвореността от работата и организационната ефективност. В този контекст мотивацията се разглежда не само като индивидуално психологично преживяване, но и като продукт на динамично взаимодействие между реформите в системата на висшето образование и организационната динамика на университетските институции.

Чрез емпиричен анализ и приложението на модел за мотивационна диагноза, книгата изследва значимите влияния между отделните аспекти на мотивацията, реформите в системата на висшето образование и ефективността на университетските институции. В рамките на анализа са идентифицирани водещите мотивационни фактори сред академичните преподаватели, като се разглеждат различни професионални и организационни детерминанти – автономия в работата, възможности за кариерно развитие, възнаграждение, социално признание и идентификация с институционалната мисия.

Книгата предлага интердисциплинарен подход, който съчетава методологични и теоретични постановки от организационната психология, управлението на човешките ресурси и образователната политика, с цел извеждане на практически насоки за повишаване на мотивацията и удовлетвореността на преподавателите. Особен акцент е поставен върху психологическите аспекти на мотивацията, включително вътрешни потребности, очаквания и нагласи, както и върху начина, по който те се повлияват от реформаторски процеси и условията на работната среда в академичните институции.

В заключение, книгата акцентира върху значението на създаването на благоприятна работна среда и устойчиви политики за управление на мотивацията в университетите, които да отговорят на предизвикателствата на съвременната академична реалност. Въз основа на направените изводи се формулират конкретни препоръки за оптимизиране на практиките за управление на човешките ресурси, като се предлага гъвкав и адаптивен подход за повишаване на ангажираността и удовлетвореността на академичния персонал.

„Motivation management.

Applying a model for motivational diagnosis in a university environment.“

Book (2024 – 214 pages)

The book "Motivation Management. Application of a Model for Motivational Diagnosis in a University Environment" was published based on a dissertation entitled "Educational Reform and Motivation of the University Lecturer" in the professional field 3.2. Psychology. It examines the complex nature of job motivation among academic staff members in higher education institutions in Bulgaria, paying attention to both individual and organizational factors that affect professional engagement and job satisfaction.

The main objective of the study is to identify the hierarchy of motives for working in a university environment and to reveal the relationships between the key determinants of motivation, job satisfaction and organizational effectiveness. In this context, motivation is seen not only as an individual psychological experience, but also as a product of a dynamic interaction between reforms in the higher education system and the organizational dynamics of university institutions.

Through empirical analysis and the application of a motivational diagnosis model, the book explores the significant influences between the different aspects of motivation, reforms in the higher education system

and the effectiveness of university institutions. Within the framework of the analysis, the leading motivational factors among academic lecturers are identified, considering various professional and organizational determinants – autonomy in work, career development opportunities, remuneration, social recognition and identification with the institutional mission.

The book offers an interdisciplinary approach that combines methodological and theoretical formulations from organizational psychology, human resource management and educational policy, to derive practical guidelines for increasing the motivation and satisfaction of teachers. Particular emphasis is placed on the psychological aspects of motivation, including internal needs, expectations and attitudes, as well as on how they are influenced by reform processes and the conditions of the working environment in academic institutions.

In conclusion, the book focuses on the importance of creating a favorable work environment and sustainable motivation management policy in universities to meet the challenges of modern academic reality. Based on the conclusions made, specific recommendations are formulated for optimizing human resource management practices, proposing a flexible and adaptive approach to human resource management.

4. СТУДИИ

4.1. Топузова, И. 2024. Практики за управление на човешките ресурси и организационна привързаност при работещи в онлайн и във физическа среда. Научни трудове на МВБУ, Том 16, 58 – 77. ISSN: 1313-0846

Достъпно на: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14637613>

„Практики за управление на човешките ресурси и организационна привързаност при работещи в онлайн и във физическа среда.“

Студия (2024 – 20 стр.)

Студията изследва влиянието на практиките за управление на човешките ресурси (УЧР) върху организационната привързаност на служители, работещи в различни трудови условия – във физическа, дистанционна и хибридна среда. Изследването е поставено в контекста на съвременната организационна реалност, която се характеризира с несигурност, сложност, динамика и неяснота, описвани чрез концепцията VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (променливост, несигурност, сложност, двусмисленост). В тази рамка, УЧР практиките придобиват особено значение като инструмент за повишаване на ангажираността, лоялността и адаптивността на персонала.

В теоретичния раздел на студията се разглеждат подробно съвременните разбирания за УЧР практики – включително подбор, обучение, оценка на представянето, възнаграждение и развитие – и тяхната роля за създаване на устойчиви организационни отношения. Изследва се и концепцията за организационна привързаност, основана на тройния модел на Мейер и Алън (1991).

Изследването анализира практиките за управление на човешките ресурси и привързаността на служителите към организацията чрез два утвърдени въпросника. Оценяват се основни компоненти на управлението на човешките ресурси, включително подбор, оценяване, обучение,

възнаграждения и управленски стилове. Паралелно се изследват различните форми на организационна привързаност – афективна, нормативна и продължаваща. Приложените методики са адаптирани към българския контекст, което осигурява надеждност на резултатите и възможност за интерпретация на връзките между управленските практики и ангажираността на служителите. В извадката участват 143 служители, разпределени в три групи според формата на труд. Целта на емпиричното изследване е да представи сравнителен анализ на практиките за УЧР и компонентите на организационната привързаност при работещи в онлайн, физическа среда и в смесен режим.

Данните са обработени чрез дескриптивна статистика, t-тестове, ANOVA и факторен анализ, който позволява да се валидират измерваните конструктори и да се структурира по-ясно взаимодействието между променливите. Факторният анализ идентифицира няколко ключови сфери на практиките за УЧР и потвърждава надеждността на използваните скали. Сред основните изводи е, че УЧР практиките имат значима роля за изграждане на афективна и нормативна привързаност, особено при служители в хибридна и дистанционна среда. Във физическата среда продължителната привързаност също е изразена, но има тенденция да бъде повлияна по-слабо от УЧР практиките.

В заключение, студията подчертава, че в условията на VUCA-среда, организациите трябва да се адаптират, като персонализират и насочват УЧР практиките според типа работна среда. Привързаността на служителите може да бъде поддържана и насърчавана чрез целенасочени усилия – например развитие на възможности за обучение и израстване, ясна комуникация, адаптирана обратна връзка и подкрепа от ръководството. Изследването предлага приложими изводи както за управлението на човешките ресурси в условия на трансформираща се трудова реалност, така и за бъдещи политики, насочени към поддържане на ангажираността и устойчивостта на човешкия капитал в организациите.

***„Human Resource Management Practices and Organizational Commitment
among Employees in Online and Physical Work Environments“***

Study (2024 – 20 pages)

This study examines the impact of human resource management (HRM) practices on employees' organizational commitment across different work environments—physical, remote, and hybrid. The research is contextualized within the contemporary organizational landscape, characterized by uncertainty, complexity, dynamism, and ambiguity, encapsulated in the VUCA concept—Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity. Within this framework, HRM practices emerge as a crucial mechanism for enhancing employee engagement, loyalty, and adaptability.

The theoretical section of the study provides an in-depth discussion of contemporary HRM practices—including recruitment, training, performance evaluation, compensation, and professional development—and their role in fostering stable organizational relationships. The concept of organizational commitment is also examined, drawing on Meyer and Allen's (1991) three-component model.

The study employs two validated questionnaires to assess HRM practices and employees' organizational commitment. Key HRM dimensions such as selection, evaluation, training, compensation, and leadership styles are analyzed. Simultaneously, different forms of organizational commitment—affectional, normative, and continuance—are examined. The applied methodologies are adapted to the Bulgarian context, ensuring the reliability of results and enabling a nuanced interpretation of the relationship between HRM practices and employee engagement. The sample consists of 143 employees, divided into three groups

based on their work environment. The empirical research aims to conduct a comparative analysis of HRM practices and the components of organizational commitment across employees in online, physical, and hybrid work settings.

Data were analyzed using descriptive statistics, t-tests, ANOVA, and factor analysis, which validated the measured constructs and clarified the interactions between variables. Factor analysis identified key HRM domains and confirmed the reliability of the applied scales. One of the primary findings is that HRM practices play a significant role in fostering affective and normative commitment, particularly among employees in hybrid and remote work environments. In contrast, continuance commitment is more pronounced in physical work settings, though its sensitivity to HRM practices appears to be lower.

In conclusion, the study underscores the necessity for organizations operating in a VUCA environment to adapt their HRM strategies by tailoring them to specific work contexts. Employee commitment can be maintained and reinforced through targeted initiatives, such as professional development opportunities, clear communication, customized feedback mechanisms, and managerial support. The study offers practical insights for HRM professionals navigating a rapidly transforming work landscape and provides a foundation for future policy recommendations aimed at sustaining employee engagement and organizational resilience.

4.2. Topuzova, I., O'Hagan, C., O'Connor, P., Myers, E. S., Baisner, L., Apostolov, G., ... Çağlayan, H. (2016). Perpetuating academic capitalism and maintaining gender orders through career practices in STEM in universities. *Critical Studies in Education*, 60(2), 205–225. <https://doi.org/10.1080/17508487.2016.1238403> (Scopus & WoS)

„Увековечаване на академическия капитализъм и поддържане на полови разделения в университетите чрез трайно установени кариерни практики в STEM области (природни, технически, инженерни науки и математика)“

Студия (2016 г. – 21 стр.)

В статията са публикувани резултати от изследвания върху академичната среда и кариерните практики, проведени в четири университета от Ирландия, Дания, България и Турция. Подробно е описана методологията на изследването. „Академическия капитализъм“ се разглежда като закономерен резултат от взаимодействието между неолиберализма, глобализацията, доминиращото влияние на пазара и тенденциите в развитието на съвременните университети. Университетите все повече възприемат комерсиализацията на образованието и научните изследвания, както и въвеждането на процедури за измерване на пазарна ефективност и публична отчетност. „Академическия капитализъм“ се интернализира чрез регулаторни механизми, налагани от влиятелни фактори във висшите училища в стремежа им да акумулират академичен капитал. Университетите са традиционно полово разделени организации, отразяващи доминиращия социален ред, а развитието на „академическия капитализъм“ допринася за затвърждаването на половите разделения. Един от начините е, чрез установяването на кариерни модели, които са по-лесно изпълними за мъжете и по-трудно за жените. Основните проблеми, които се разглеждат в статията са: индивидуализъм и кариерни практики; постигане на професионална видимост (разпознаваемост); култивиране на институционални „политически връзки“; ефективно използване на времето и академична продуктивност. Разгледани са различни форми на съпротива спрямо налагането на „академическия капитализъм“ като – критика, открит

или прикрит цинизъм, напускане на академичната професия. Основните тези са подкрепени с цитати от проведените (анонимни) анкетни проучвания в четирите университета. Направени са съпоставителни анализи и са предложени обосновани заключения. Статията допринася за разбирането на начина, по който „академическият капитализъм“ се интернализира като основен регулаторен механизъм в съвременните университети, чрез установяването на кариерни практики, подходящи за натрупване на академичен капитал. Тези кариерни практики имат неизбежни негативни последици за затвърждаването на половите разделения в областта на природните, техническите, инженерните науки и математиката. Статията допринася значително за разбирането на взаимовръзката между пазарното ориентиране на висшето образование и поддържането на джандър неравенствата. Чрез внимателен анализ на кариерните практики в STEM, тя разкрива как институционалните рамки и културни очаквания създават устойчива структура на неравнопоставеност, която продължава да функционира дори в условията на формална равнопоставеност. Изследването предлага аналитична рамка, чрез която да се осмислят не само кариерните пътища в академията, но и механизмите, чрез които социалната справедливост може да бъде подкопавана в контекста на пазарно ориентирани университети.

***„Perpetuating academic capitalism and maintaining gender orders
through career practices in STEM in universities “***

Study (2016 – 21 pages)

This article presents the results of research on the academic environment and career practices conducted across four universities in Ireland, Denmark, Bulgaria, and Turkey. The methodology of the study is described in detail. "Academic capitalism" is examined as a predictable outcome of the interaction between neoliberalism, globalization, the dominant influence of the market, and trends in the development of contemporary universities. Universities are increasingly adopting the commercialization of education and scientific research, along with the implementation of procedures for measuring market efficiency and public accountability. "Academic capitalism" is internalized through regulatory mechanisms imposed by influential actors within higher education institutions in their pursuit of accumulating academic capital.

Universities are traditionally gender-segregated organizations that reflect the prevailing social order, and the development of "academic capitalism" further reinforces gender divisions. One way this occurs is through the establishment of career models that are more easily achievable for men and more difficult for women. The main issues discussed in the article include individualism and career practices; achieving professional visibility (recognition); cultivating institutional "political connections"; effective time management; and academic productivity. Various forms of resistance to the imposition of "academic capitalism" are examined, such as criticism, open or covert cynicism, and leaving the academic profession. The central theses are supported by quotes from the conducted (anonymous) survey research in the four universities. Comparative analyses are made, and well-founded conclusions are offered.

The article contributes to understanding how "academic capitalism" becomes internalized as a core regulatory mechanism within contemporary universities through the establishment of career practices conducive to the accumulation of academic capital. These career practices have inevitable negative consequences for the reinforcement of gender divisions within the fields of natural sciences, technology, engineering, and mathematics.

5. СТАТИИ

5.1. Топузова, И. 2024. Демографски фактори и тяхното влияние върху стратегиите за справяне със стреса в организационна среда. Сборник с доклади от международна научна конференция „Икономически растеж, бизнес перспективи, пазарно позициониране в условията на криза“, София 406 – 423. Ботевград: Издателство на МВБУ. ISBN 978-619-7610-28-4.
Достъпно на: <http://hdl.handle.net/20.500.12641/81990>

„Демографски фактори и тяхното влияние върху стратегиите за справяне със стреса в организационна среда“
Статия (2024 – 18стр.)

Статията разглежда влиянието на основни демографски фактори – пол, възраст, образователна степен и трудов стаж върху предпочитаните стратегии за справяне със стреса в организационна среда. Изхождайки от позицията, че справянето със стреса е динамичен и индивидуално оцветен процес, изследването цели да установи в каква степен определени личностни характеристики детерминират избора на адаптивни или дезадаптивни поведенчески модели при стресови ситуации, произтичащи от професионалния контекст. Методологично изследването използва стандартизиран въпросник COPE (Coping Orientation to Problems Experienced), създаден от Carver, Scheier и Weintraub, и адаптиран за български условия от Русинова-Христова и Карастоянов (Karastoyanov & Rusinova-Hristova, 2000).

Резултатите от изследването разкриват отчетливи зависимости между пола и предпочитаните стратегии. Жените показват по-висока склонност към използване на емоционално ориентирани стратегии като търсене на емоционална подкрепа, приемане и себеобвинение. Мъжете, от своя страна, демонстрират по-силна насоченост към рационални и проблемно-ориентирани подходи, включително хумор като механизъм за справяне. Възрастовите различия се проявяват чрез по-честа употреба на избягващи стратегии от страна на по-младите участници, докато по-възрастните демонстрират поведение, фокусирано върху приемане и планиране. Участниците с по-висока образователна степен се отличават с по-голяма склонност към стратегии като позитивна преформулировка и активно справяне. По отношение на трудовия стаж се наблюдава тенденция респондентите с по-дълъг професионален опит да прилагат по-зрели, адаптивни и устойчиви стратегии за справяне.

На базата на получените резултати се стига до заключението, че демографските фактори оказват съществено влияние върху избора на стратегии за справяне със стреса. Тези зависимости подчертават необходимостта от по-индивидуализиран подход при прилагането на организационни политики и интервенции, насочени към опазване на психичното здраве и повишаване на професионалната устойчивост на служителите. Разбирането за разнообразието в поведенческите модели на справяне, обусловени от личностни характеристики, може да служи като основа за разработването на ефективни програми за подкрепа и развитие на човешкия капитал в организацията.

„Demographic Factors and Their Influence on Coping Strategies in Organizational Settings“

Article (2024 – 18 pages)

This article examines the impact of key demographic factors—sex, age, educational attainment, and work experience—on the preferred coping strategies for stress in organizational settings. Recognizing that coping with stress is a dynamic and individually nuanced process, the study aims to determine the extent to which specific personal characteristics influence the selection of adaptive or maladaptive behavioral patterns in response to occupational stressors.

Methodologically, the study employs the standardized COPE (Coping Orientation to Problems Experienced) questionnaire, developed by Carver, Scheier, and Weintraub and adapted to Bulgarian conditions by Rusinova-Hristova and Karastoyanov (Karastoyanov & Rusinova-Hristova, 2000).

The findings reveal distinct gender-based differences in coping preferences. Women exhibit a higher propensity for emotionally oriented strategies, such as seeking emotional support, acceptance, and self-blame. Conversely, men demonstrate a stronger inclination toward rational and problem-focused approaches, including humor as a coping mechanism. Age-related variations are also evident, with younger participants more frequently employing avoidance strategies, whereas older individuals tend to rely on acceptance and planning. Participants with higher educational attainment demonstrate a greater preference for strategies such as positive reframing and active coping. Regarding work experience, individuals with longer professional tenure exhibit a tendency toward more mature, adaptive, and resilient coping mechanisms.

Based on these findings, the study concludes that demographic factors exert a significant influence on coping strategy selection. These interdependencies underscore the necessity of a more individualized approach when designing organizational policies and interventions aimed at safeguarding employees' mental well-being and enhancing professional resilience. Understanding the diversity of coping behaviors, shaped by personal characteristics, can serve as a foundation for the development of effective support programs and human capital development initiatives within organizations.

5.2 Топузова, И. 2024. Когнитивни пристрастия: същност и влияние в бизнес среда. Сборник с доклади от международна научна конференция „Икономически растеж, бизнес перспективи, пазарно позициониране в условията на криза“, София, 424 – 439. Ботевград: Издателство на МВБУ. ISBN 978-619-7610-28-4.

Достъпно на: <http://hdl.handle.net/20.500.12641/81991>

„Когнитивни пристрастия: същност и влияние в бизнес среда“

Статия (2024 – 16 стр.)

Статията изследва феномена на когнитивните пристрастия като фундаментален аспект на човешкото познание, оказващ влияние върху възприемането, обработката и интерпретацията на информацията. Въз основа на съвременни теоретични рамки и емпирични данни, авторът разглежда когнитивните пристрастия не просто като грешки в мисленето, а като закономерни механизми, произтичащи от ограниченията на когнитивната система.

Централна тема в анализа е класификацията и характеристиките на когнитивните пристрастия, които възникват в различни контексти на вземане на решения. Представени са ключови когнитивни изкривявания, като потвърждаващото пристрастие (тенденцията да се търси информация, която подкрепя съществуващи убеждения), пристрастие към загуби (предразположението хората да избягват загубите повече, отколкото да преследват печалби), ефектът на котвата (когато първоначалната информация оказва непропорционално влияние върху последващите решения) и други систематични тенденции, които често водят до ирационални изводи.

Статията изследва неврологичните и психологическите основи на тези пристрастия, като анализира ролята на системи 1 и 2 в модела на мислене на Даниел Канеман. Според тази концепция, системата 1 оперира автоматично, интуитивно и бързо, докато системата 2 се активира за аналитично и контролирано мислене, което, макар и по-прецизно, е по-бавно и изисква когнитивен ресурс. Дискутирани са също социалните и културните фактори, които формират и подсилват когнитивните изкривявания, като например груповата поляризация и социалното влияние върху вземането на решения.

Освен диагностицирането на тези пристрастия, в статията се акцентира върху стратегиите за тяхното минимизиране. Сред предложените методи са повишаване на метакогнитивната осъзнатост, обучение в критично мислене, прилагане на дебрифинг техники и използване на структурирани процеси за вземане на решения, като аналитично претегляне на доказателствата и осъзнато отчитане на алтернативни гледни точки.

Заклучителната част от статията подчертава необходимостта от продължаващи изследвания върху когнитивните пристрастия, особено в контекста на бързо променящата се информационна среда. Авторът поставя акцент върху значението на мултидисциплинарния подход в изучаването на когнитивните изкривявания, като съчетава психология, невронаука, икономика и поведенческа етика. Изследването има значими практически приложения, като предлага насоки за подобряване на качеството на вземаните решения в личен и професионален план, намаляване на манипулативните ефекти на когнитивните изкривявания в медийната среда и изграждане на по-рационални механизми за оценка и реакция на информацията.

„Cognitive Biases: Nature and Influence in the Business Environment“

Article (2024 – 16 pages)

This article examines the phenomenon of cognitive biases as a fundamental aspect of human cognition, influencing the perception, processing, and interpretation of information. Drawing on contemporary theoretical frameworks and empirical data, the author explores cognitive biases not merely as errors in thinking, but as inherent mechanisms arising from the limitations of the cognitive system.

A central theme in the analysis is the classification and characteristics of cognitive biases that emerge in various decision-making contexts. Key cognitive distortions are presented, including confirmation bias (the tendency to seek information that supports existing beliefs), loss aversion (the predisposition to avoid losses more strongly than pursuing gains), the anchoring effect (when initial information disproportionately influences subsequent decisions), and other systematic tendencies that frequently lead to irrational conclusions.

The article delves into the neurological and psychological foundations of these biases, analyzing the role of System 1 and System 2 in Daniel Kahneman's thinking model. According to this concept, System 1

operates automatically, intuitively, and rapidly, while System 2 is activated for analytical and controlled thinking, which, though more precise, is slower and requires cognitive resources. Social and cultural factors that shape and reinforce cognitive distortions are also discussed, such as group polarization and social influence in decision-making.

In addition to diagnosing these biases, the article emphasizes strategies for minimizing their impact. Among the proposed methods are increasing metacognitive awareness, training in critical thinking, applying debriefing techniques, and utilizing structured decision-making processes, such as analytical weighing of evidence and conscious consideration of alternative perspectives.

The concluding section of the article underscores the need for ongoing research into cognitive biases, particularly in the context of the rapidly changing information environment. The author highlights the importance of a multidisciplinary approach to studying cognitive distortions, integrating psychology, neuroscience, economics, and behavioral ethics. The research offers significant practical applications, providing guidelines for improving decision-making quality both personally and professionally, reducing the manipulative effects of cognitive distortions in the media, and fostering more rational mechanisms for evaluating and responding to information.

5.3. Topuzova, I., O'Connor, P., O'Hagan, C., Myers, E. S., Baisner, L., Apostolov, G., Caglayan, H. (2019). Mentoring and sponsorship in higher education institutions: men's invisible advantage in STEM? Higher Education Research & Development, 39(4), 764–777.

Достъпно на: <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1686468> (Scopus & WoS)

**„Менторство и спонсорство в университетите:
невидимото предимство на мъжете в STEM?“**

Статия (2019 – 14 стр.)

Статията „*Mentoring and Sponsorship in Higher Education*“ предлага задълбочен анализ на менторството и спонсорството като ключови механизми за подкрепа на академичния състав, особено за тези от недостатъчно представените групи. Подчертава се, че въпреки нарастващите институционални усилия за насърчаване на разнообразието, равенството и приобщаването (DEI), представителите на малцинствени, расови, етнически или полови групи продължават да се сблъскват с редица структурни и културни бариери, които възпрепятстват тяхното професионално развитие и кариерно израстване. В този контекст менторството и спонсорството се разглеждат като важни средства за компенсиране на неравенствата, но и като концепции, които изискват ясно разграничение и внимателно прилагане.

В текста се прави ясно теоретично и практическо разграничение между двете понятия. Менторството се дефинира като взаимоотношение, базирано на доверие, подкрепа и насочване, което подпомага както личностното, така и професионалното израстване на по-малко опитни представители на академичните среди. От своя страна, спонсорството предполага по-формално и ангажирано застъпничество от страна на влиятелни фигури в институцията, които използват своята позиция, за да осигурят възможности за видимост, финансиране, кариерни повишения или лидерски позиции. Докато менторството често функционира в неформален контекст, спонсорството изисква съзнателна институционална ангажираност и е свързано с конкретни рискове и отговорности за спонсора.

Теоретичната рамка на изследването включва концепции от критическата расова теория и интерсекционалността, които подчертават как доминиращите културни норми в академичната среда системно възпроизвеждат неравенства. Особено внимание се обръща на феномена на „невидимия труд“ – дейности като менторство, емоционална подкрепа и ангажимент с разнообразие и приобщаване, които често се изпълняват от представители на малцинствените групи, но не се отчитат при процедурите за оценка и повишение. Подчертава се, че този тип труд, макар и ценен, допълнително натоварва членовете на академичния състав, които се намират в периферията на властовите структури.

Статията разглежда и конкретни бариери пред достъпа до менторство и спонсорство – като например ограничен брой ментори със сходна идентичност, липса на формализирани програми, културна несъвместимост между институционалните ценности и нуждите на недостатъчно представените групи, както и рискът от „свърх-наставничество“, при който няколко индивида поемат непропорционално много менторски роли. Тези фактори създават допълнително напрежение и задълбочават неравнопоставеността в академичната система.

В подкрепа на изложената теза, се представят добри практики от различни университети, включително формализирани менторски програми със структурирани цели, системи за спонсориране, чрез които лидерите съзнателно търсят и подкрепят таланти извън доминиращата група, както и политики за признаване и възнаграждаване на менторската дейност като валиден компонент от академичния принос. Подчертава се значението на създаването на институционална култура, която не само допуска, но активно подкрепя развитието на мрежи за взаимопомощ и застъпничество.

В заключение, статията утвърждава тезата, че менторството и спонсорството не са просто индивидуални практики, а стратегически инструменти за институционална трансформация. За да бъдат ефективни, те трябва да бъдат интегрирани в политиките на университетите, да се основават на критическо разбиране на властовите йерархии в академията и да бъдат насочени към реална промяна, а не символични жестове. Извеждат се аргументи за необходимостта от осъзнат подход, който отчита структурните неравенства и насърчава приобщаващи практики, способни да гарантират справедлив и устойчив кариерен напредък за всички членове на академичната общност.

Mentoring and sponsorship in higher education institutions: men's invisible advantage in STEM?

Article (2019 – 14 pages)

The article “*Mentoring and Sponsorship in Higher Education*” offers an in-depth analysis of mentoring and sponsorship as key mechanisms for supporting academic staff, particularly those from underrepresented groups. It highlights that, despite growing institutional efforts to promote diversity, equity, and inclusion (DEI), individuals from minority, racial, ethnic, or gender groups continue to face a range of structural and cultural barriers that hinder their professional development and career advancement. In this context, mentoring and sponsorship are presented as essential tools for compensating these inequalities, though they also represent concepts that require clear differentiation and careful application.

The text makes a clear theoretical and practical distinction between the two concepts. Mentoring is defined as a relationship based on trust, support, and guidance that helps both personal and professional growth for less experienced members of the academic community. On the other hand, sponsorship entails more formal and committed advocacy by influential figures within the institution who use their position

to provide opportunities for visibility, funding, career promotions, or leadership positions. While mentoring often operates in an informal context, sponsorship requires intentional institutional engagement and is associated with specific risks and responsibilities for the sponsor.

The theoretical framework of the study incorporates concepts from critical race theory and intersectionality, which emphasize how dominant cultural norms within the academic environment systematically reproduce inequalities. Special attention is given to the phenomenon of “invisible labor” — activities such as mentoring, emotional support, and engagement with diversity and inclusion, which are often performed by members of minority groups but are not recognized in evaluation and promotion processes. It is emphasized that while this type of labor is valuable, it further burdens academic staff members who are positioned at the periphery of power structures.

The article also examines specific barriers to access to mentoring and sponsorship, such as the limited number of mentors with similar identities, the lack of formalized programs, cultural mismatches between institutional values and the needs of underrepresented groups, and the risk of “over-mentoring,” where several individuals take on disproportionate mentoring roles. These factors create additional stress and deepen inequities within the academic system.

In support of the thesis, the article presents best practices from various universities, including formalized mentoring programs with structured goals, systems of sponsorship through which leaders intentionally seek and support talent from outside the dominant group, and policies for recognizing and rewarding mentoring as a valid component of academic contribution. The importance of creating an institutional culture that not only tolerates but actively supports the development of networks for mutual support and advocacy is highlighted.

In conclusion, the article asserts that mentoring and sponsorship are not merely individual practices, but strategic tools for institutional transformation. To be effective, they must be integrated into university policies, based on a critical understanding of power hierarchies within academia, and aimed at genuine change rather than symbolic gestures. The arguments are made for the necessity of a conscious approach that acknowledges structural inequalities and fosters inclusive practices capable of ensuring fair and sustainable career advancement for all members of the academic community.

5.4. Ilieva, S., I. Topuzova, (2018) EDUCATIONAL REFORM AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN AN ACADEMIC ENVIRONMENT (Образователна реформа и практики за управление на човешките ресурси в академична среда) – in “THE EDUCATION AT THE CROSSROADS- CONDITIONS, CHALLENGES, SOLUTIONS AND PERSPECTIVES”, ISBN 978 - 608 - 4616 - 89 – 4, pp.72-76, PUBLISHER: Macedonian Science Society – Bitola, Republic of Macedonia

***„Образователна реформа и практики за управление на човешките ресурси
в академична среда“
Статия (2018 – 5 стр.)***

В статията се анализира въздействието на реформите във висшето образование върху практиките за управление на човешките ресурси в академична среда. Обект на проучването са 218 университетски преподаватели от пет утвърдени български висши училища. Чрез факторен анализ са идентифицирани три основни направления на промени: процедури за подбор, оценка и кариерно развитие; управленски стилове; и система за възнаграждения.

Резултатите показват, че преподавателите оценяват най-високо промените в процедурите за подбор и кариерно развитие, тъй като те са пряко свързани с нормативно регламентирани процеси. От друга страна, измененията в управленските стилове също се възприемат като значими, доколкото са отражение на новите организационни практики. Най-слабо оценени са промените в системата за възнаграждения, което свидетелства за изоставане в реформите на този ключов аспект на управлението на човешките ресурси.

Изследването също така разглежда взаимовръзката между промените в управлението на човешките ресурси и удовлетвореността от работата на академичния състав. Чрез факторен анализ са изведени четири основни компонента на удовлетвореността: междуличностни отношения и стратегическо управление; доходи и организационна политика; външни условия на трудовото изпълнение; лична отговорност и заетост. Корелационният анализ потвърждава статистически значими зависимости между измененията в управлението на човешките ресурси и различните аспекти на удовлетвореността. Регресионният анализ показва, че промените в процедурите за подбор и кариерно развитие оказват най-силно влияние върху удовлетвореността, докато измененията в управленските стилове са свързани предимно с оценката на доходите и политиката на организацията. Промените в системата за възнаграждения влияят единствено върху удовлетвореността, свързана с финансовите стимули, но не оказват значително въздействие върху останалите компоненти.

В заключение, изследването подчертава, че реформите във висшето образование се концентрират основно върху структурни и процедурни аспекти, без да адресират в достатъчна степен ключови проблеми като мотивацията и удовлетвореността на преподавателите. Тези фактори представляват сериозно предизвикателство за успешното провеждане на реформите, тъй като съпротивата срещу промяната е един от основните бариери пред ефективното управление на висшето образование. В този контекст управлението на човешките ресурси придобива стратегическо значение за привличането, задържането и развитието на висококвалифициран академичен състав. Изследването подчертава необходимостта от прозрачни процедури за подбор, реални възможности за кариерно развитие и ефективни механизми за мотивация, които да подкрепят устойчивото развитие на университетите в условията на динамично променящата се академична среда.

„Educational Reform and Human Resource Management Practices in an Academic Environment“

Article (2018 – 5 pages)

This article analyzes the impact of higher education reforms on human resource management practices within the academic environment. The study focuses on 218 university professors from five established Bulgarian higher education institutions. Through factor analysis, three main areas of change have been identified: recruitment, evaluation, and career development procedures; management styles; and the reward system.

The results indicate that professors rate changes in recruitment procedures and career development most positively, as these are directly related to regulated processes. On the other hand, changes in management styles are also perceived as significant, as they reflect the new organizational practices. The changes in the reward system are rated the lowest, indicating a delay in reforms in this key aspect of human resource management.

The study also explores the relationship between changes in human resource management and job satisfaction among academic staff. Factor analysis identified four main components of satisfaction: interpersonal relationships and strategic management; income and organizational policy; external working conditions; and personal responsibility and employment. Correlational analysis confirmed statistically significant relationships between changes in human resource management and various aspects of satisfaction. Regression analysis revealed that changes in recruitment and career development procedures have the strongest impact on satisfaction, while changes in management styles are mainly associated with the evaluation of income and organizational policy. Changes in the reward system affect only satisfaction related to financial incentives, without significantly influencing the other components. In conclusion, the study highlights that higher education reforms primarily focus on structural and procedural aspects, without sufficiently addressing key issues such as faculty motivation and satisfaction. These factors represent a serious challenge to the successful implementation of reforms, as resistance to change remains one of the main barriers to effective higher education management. In this context, human resource management gains strategic importance for attracting, retaining, and developing a highly qualified academic staff. The study emphasizes the need for transparent recruitment procedures, real career development opportunities, and effective motivation mechanisms to support the sustainable development of universities in the rapidly changing academic environment.

5.5. Topuzova, I., O'Connor, P., López, E. M., O'Hagan, C., Wolfram, A., Aye, M., Chizzola, V., ... Çağlayan, H. (2017). Micro-political practices in higher education: a challenge to excellence as a rationalising myth? *Critical Studies in Education*, 61(2), 195–211. <https://doi.org/10.1080/17508487.2017.1381629> (Scopus&WoS)

***„Микрополитически практики във висшето образование:
предизвикателство пред съвършенството като рационализиращ мит?“***

Статия (2017 – 17 стр.)

Статията *„Микрополитически практики във висшето образование: предизвикателство пред съвършенството като рационализиращ мит“*, изследва как микро-политическите практики в академичната среда влияят на възприемането и прилагането на понятието „високи постижения“ (excellence) във висшето образование. Авторите разглеждат „excellence“ не просто като обективен критерий за академично качество, а като социално конструиран и рационализиращ мит, който легитимира съществуващи властови структури и управленски практики. Изследването използва качествен методологически подход, базиран на наративни интервюта с 26 академични изследователи от различни институции и нива в академичната йерархия.

В статията се въвеждат концепцията за микро-политика като съвкупност от неформални стратегии, действия и поведения, чрез които членовете на академичната общност влияят върху решения, разпределение на ресурси, кадрови политики и възможности за развитие. Участниците в изследването споделят лични истории и преживявания, които разкриват как „високите постижения“ често се използват като инструмент за прикриване на фаворизиране, мрежи от влияние и неформално упражняване на власт. Според техните разкази, процесите на подбор, оценка и напредване в академичната кариера не винаги се основават на обективни и прозрачни критерии, а често се влияят от скрити интереси, лични отношения и групови лоялности.

Един от основните акценти в статията е противоречието между официалната риторика на академичните институции за насърчаване на меритокрацията и равни възможности, от една страна, и реалната практика, при която критерии като „excellence“ се прилагат селективно и понякога изборително. Това поражда усещане за неравнопоставеност и липса на справедливост сред академичните среди, особено сред онези, които са в началото на кариерния си път или принадлежат към по-малко влиятелни групи. В този контекст микро-политическите практики могат да бъдат както начин за справяне със системен натиск, така и средство за съпротива срещу наложените структури.

Изследването показва как понятията за „високи постижения“ и „съвършенство“ се вписват в управленския дискурс и служат за рационализиране на решения, които често не отразяват реалната стойност на академичния принос. Чрез гласовете на участниците се разкриват динамиките на сътрудничество, конфликти, включване и изключване в рамките на университетската среда. Въпреки че в институционалната политика се подчертава значението на прозрачност и обективност, в действителност академичната култура се оказва дълбоко повлияна от неформални взаимоотношения и стратегически поведения.

В заключение, авторите подчертават значението на критическото осмисляне на дискурса за „excellence“ в академичните среди. Призовава се за по-задълбочено внимание към социалните и политическите процеси, които влияят върху академичната работа и развитието на академичния състав. Статията допринася за разбирането на това как неформалните практики оформят културата на висшето образование и предлагат нова перспектива към понятието за „високи постижения“ като социален конструкт, а не само като неутрална управленска категория.

Micro-political practices in higher education: a challenge to excellence as a rationalising myth?

Article (2017 – 17 pages)

The article "Micro-political Practices in Higher Education: A Challenge to Excellence as a Rationalizing Myth" examines how micro-political practices within the academic environment influence the perception and application of the concept of "excellence" in higher education. The authors' approach to "excellence" is not merely as an objective criterion for academic quality, but as a socially constructed and rationalizing myth that legitimizes existing power structures and management practices. The study employs a qualitative methodological approach based on narrative interviews with 26 academic researchers from various institutions and levels within the academic hierarchy.

The article introduces the concept of micro-politics as a set of informal strategies, actions, and behaviors through which members of the academic community influence decisions, resource distribution, staffing policies, and development opportunities. Participants in the study share personal stories and experiences that reveal how "excellence" is often used as a tool to conceal favoritism, networks of influence, and informal exercises of power. According to their accounts, selection, evaluation, and career advancement processes are not always based on objective and transparent criteria, but are often influenced by hidden interests, personal relationships, and group loyalties.

One of the main points of the article is the contradiction between the official rhetoric of academic institutions promoting meritocracy and equal opportunities on one hand, and the actual practice, where criteria such as "excellence" are applied selectively and sometimes arbitrarily. This creates a sense of inequality and lack of fairness among academic staff, particularly those at the beginning of their careers

or belonging to less influential groups. In this context, micro-political practices can serve as both a way to cope with systemic pressure and a means of resistance against imposed structures.

The study demonstrates how the concepts of "high achievement" and "excellence" fit into the managerial discourse and serve to rationalize decisions that often do not reflect the true value of academic contributions. Through the voices of the participants, the dynamics of collaboration, conflict, inclusion, and exclusion within the university environment are revealed. While institutional policy emphasizes the importance of transparency and objectivity, academic culture is, in reality, profoundly influenced by informal relationships and strategic behaviors.

In conclusion, the authors emphasize the importance of critically reflecting on the discourse of "excellence" within academic circles. They call for a deeper focus on the social and political processes that affect academic work and the development of academic staff. The article contributes to an understanding of how informal practices shape the culture of higher education and offers a new perspective on the concept of "high achievement" as a social construct rather than merely a neutral managerial category.

5.6. Ilieva. S, I. Topuzova (2016) "CHANGES IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND WORK MOTIVATION IN ACADEMIC ENVIRONMENT" in "ACHIEVING EXCELLENCE IN EDUCATION, EMPLOYMENT AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT", Printed by „ValjevoPrint“ Valjevo, pp. 147-162, ISBN: 978-1-5323-2195-5

„Промени в практиките за управление на човешките ресурси и мотивация за работа в академичната среда“

Статия (2016 – 16 стр.)

Статията анализира динамиката на управлението на човешките ресурси във висшето образование, като поставя фокус върху тяхното въздействие върху мотивацията на академичния състав. Основавайки се на емпирични данни, изследването идентифицира ключови промени в процедурите за подбор, оценка и кариерно развитие, както и в управленските подходи, които влияят върху мотивацията за работа на преподавателите и изследователите.

Чрез количествени и качествени методи се проследяват механизмите, чрез които реформите в управлението на академичните кадри се отразяват върху индивидуалната и колективната мотивация. Специално внимание се отделя на промените в системите за възнаграждение и тяхната роля в стимулирането на академичната продуктивност. Анализирани са факторите, които могат да доведат до намаляване на мотивацията, включително бюрократизацията на академичния труд, липсата на прозрачност в кариерното развитие и несъответствието между институционалните политики и очакванията на академичната общност.

Изследването прави извод, че успешното управление на човешките ресурси в университетите изисква балансиран подход, който интегрира както структурни реформи, така и мерки за поддържане на висока мотивация сред преподавателския състав. В този контекст статията предлага препоръки за оптимизиране на HRM стратегиите, които могат да допринесат за по-ефективна академична среда и устойчиво професионално развитие.

**„Changes in the Human Resource Management Practices and
Work motivation in Academic environment “**

Article (2016 – 16 pages)

The article analyses the dynamics of human resource management in higher education, focusing on its impact on the motivation of academic staff. Drawing on empirical data, the study identifies key changes in recruitment, evaluation, career development procedures, and managerial approaches that influence faculty and researchers' work motivation.

Using both quantitative and qualitative methods, the research examines the mechanisms through which reforms in academic personnel management affect individual and collective motivation. Special attention is given to changes in remuneration systems and their role in fostering academic productivity. The study also explores factors that may lead to a decline in motivation, including the bureaucratization of academic labor, the lack of transparency in career advancement, and the misalignment between institutional policies and the expectations of the academic community.

The findings suggest that effective human resource management in universities requires a balanced approach that integrates structural reforms alongside measures aimed at maintaining high levels of motivation among faculty members. In this context, the article offers recommendations for optimizing HRM strategies that can contribute to a more effective academic environment and sustainable professional development.

5.7. Топузова, И. (2016), “Структура на мотивацията за работа и взаимовръзки с удовлетвореността от труда при университетски преподаватели “ в „Лидерство и организационно развитие“, сс. 460-471, ISBN 978-954-07-4129-1, Университетско издателство „Св. Климент Охридски“

**„Структура на мотивацията за работа и взаимовръзки с удовлетвореността от труда
при университетски преподаватели“**

Статия (2016 – 12 стр.)

В статията се анализира мотивационната структура на университетските преподаватели в България. Целта на изследването е да се разгледат различните мотиви, които влияят на трудовото поведение на академичния състав, както и взаимовръзките между мотивацията и удовлетвореността от работата. Използван е метод на главни компоненти с Варимакс ротация, при който са извлечени пет основни мотивационни фактора, обхващащи както външни, така и вътрешни мотиви за работа.

Резултатите от анализа показват, че мотивационната структура на университетските преподаватели е сложна и многопластова, като се състои от пет основни компонента, които отразяват различни аспекти на работната среда и самата същност на преподавателската дейност.

Анализът подчертава важността на автономността в изпълнението на работата, като една от основните мотивационни сили, като доказателство за това е високата корелация между автономността и удовлетвореността от външните условия на работа. Въпреки че факторът "основни и допълнителни доходи" е поставен на последно място в йерархията на мотивите, резултатите показват, че мотивацията на университетските преподаватели е в по-голяма степен определена от вътрешни мотиви, свързани с постиженията и самата същност на работата.

Изводите от анализа показват, че автономността, съдържанието на работата и възможността за постигане на високи резултати са водещи мотиватори за академичните среди. Въпреки това, взаимоотношенията с ръководството и стратегическото управление, както и работната среда, също играят важна роля в мотивационната структура. Липсата на ясно разграничение в мотивацията за обратна връзка и социални взаимоотношения подчертава ролята на самостоятелността в академичната работа.

В заключение, най-силно мотивират университетските преподаватели вътрешните аспекти на работата, като възможността за постижения, автономност и творческо изразяване, а външните мотиви, като доходите, имат по-малка тежест в тяхната мотивационна структура.

***"Work Motivation Structure and its Interrelationships with Job Satisfaction
Among University Professors"***

Article (2016 – 12 pages)

This article analyzes the motivational structure of university professors in Bulgaria. The aim of the study is to examine the various factors influencing the work behavior of academic staff, as well as the interrelationships between motivation and job satisfaction. The Principal Component Analysis (PCA) method with Varimax rotation was employed, resulting in the extraction of five primary motivational factors, encompassing both external and internal work-related motivators.

The results of the analysis reveal that the motivational structure of university professors is complex and multifaceted, consisting of five main components that reflect various aspects of the work environment and the essence of the teaching profession itself.

The analysis emphasizes the importance of autonomy in job execution as one of the primary motivational forces, with high correlation observed between autonomy and satisfaction with external working conditions. Although the factor "primary and additional income" ranks last in the motivation hierarchy, the findings show that university professors' motivation is predominantly determined by internal motivators related to achievements and the nature of the work itself.

The conclusions of the analysis indicate that autonomy, job content, and the potential for achieving high results are the leading motivators for academic staff. However, relationships with management and strategic governance, as well as the work environment, also play an important role in the motivational structure. The lack of a clear distinction in the motivation for feedback and social relationships highlights the significance of autonomy in academic work.

In conclusion, internal aspects of the work, such as the opportunity for achievement, autonomy, and creative expression, are the strongest motivators for university professors, while external motivators, such as income, carry less weight in their motivational structure.

5.8. Илиева, С., И. Топузова (2016), "Организационна ефективност и мотивация на университетските преподаватели" в „Лидерство и организационно развитие“, сс. 90-99, ISBN 978-954-07-4129-1, Университетско издателство „Св. Климент Охридски“

“Организационна ефективност и мотивация на университетските преподаватели”

Статия (2016 – 10 стр.)

Настоящата статия изследва връзката между организационната ефективност и мотивацията на университетските преподаватели в контекста на динамичните трансформации във висшето образование. Анализирани са ключови предизвикателства, произтичащи от засилената конкуренция между университетите, демографските промени, ограниченото държавно финансиране и еволюиращите регулаторни рамки. В този контекст човешкият капитал и академичната мотивация се разглеждат като решаващи фактори за качеството на образованието и институционалната устойчивост.

Изследването подчертава, че мотивацията на преподавателите е тясно свързана с редица организационни характеристики, включително стратегии за управление на човешките ресурси, институционална култура, кариерно развитие, системи за възнаграждение и механизми за стимулиране. Макар съдържанието на академичния труд да остава значим фактор, основно влияние върху мотивацията оказват институционалните политики и организационната среда.

Освен това, статията идентифицира проблеми, свързани с бюрократизацията, липсата на прозрачност в кариерното развитие и недостатъчния фокус върху нематериалните мотиватори, които могат да доведат до намалена ефективност и професионална неудовлетвореност. Подчертава се необходимостта от комплексен подход към мотивацията, който да надхвърля традиционните финансови стимули и да отчита взаимодействието между личностни, организационни и социални фактори.

"Organizational Effectiveness and Motivation of the Academic Staff"

Article (2016 – 10 pages)

This article examines the relationship between organizational effectiveness and the motivation of the academic staff within the context of dynamic transformations in higher education. Key challenges are analyzed, stemming from intensified competition among universities, demographic shifts, limited state funding, and evolving regulatory frameworks. In this context, human capital and academic motivation are considered crucial factors for the quality of education and institutional sustainability.

The study highlights that the motivation of academic staff is closely linked to various organizational characteristics, including human resource management strategies, institutional culture, career development opportunities, reward systems, and incentive mechanisms. While the intrinsic nature of academic work remains an important factor, institutional policies and the organizational environment exert a predominant influence on motivation.

Furthermore, the article identifies challenges related to bureaucratization, lack of transparency in career progression, and insufficient focus on non-material motivators, which may lead to decreased effectiveness and professional dissatisfaction. The need for a comprehensive approach to motivation is emphasized—one that goes beyond traditional financial incentives and accounts for the interaction between individual, organizational, and social factors.