

ГЪВКАВА ОРГАНИЗАЦИЯ НА РАБОТА – ТЕКУЩО СЪСТОЯНИЕ И НАПРАВЛЕНИЯ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ

Анна Вайтр¹

Резюме: Пандемията от Covid-19 доведе до глобален експеримент по отношение гъвкавата организация на работните практики, главно работа от разстояние. Може да се предположи, че в близко бъдеще тези практики ще се развиват по начин, различен от този, който познаваме днес. В настоящата статия се обобщава състоянието на познанията за развитието на гъвкавата организация на работа преди Covid-19. Освен това се обобщават направените досега проучвания, като се посочват както факторите, които оказват влияние върху развитието на практиките, така и ползите от прилагането им, а също и потенциалните пречки. Обръща се внимание на елементите, които ще определят ефективното прилагане и използване на практиките и които, може да се предположи, ще бъдат подложени на допълнително проучване.

Ключови думи: гъвкава организация на работа, работа от разстояние, работа от вкъщи, работа на непълно работно време.

JEL: M14, M54.

Увод

В един бързо променящ се свят способността за бързо адаптиране е необходимост и гъвкавостта сега трябва да се разглежда като

¹ Анна Вайтр, асоцииран член на Експертен институт по персонал и развитие (CIPD), Управителен директор на Nicholson International за централна и източна Европа, клон Полша, anna.wiatr@nicholsonsas.com, +48 608 494 110

постоянна характеристика на една организация (Skowron-Mielnik, 2012, стр. 49). Стратегията и практиките на работа трябва да поддържат широк спектър от бизнес дейности и да бъдат оптимизирани, за да се увеличат ангажираността, ефективността, иновациите, сътрудничеството и удовлетвореността на служителите. За да оцелеят, компаниите трябва непрекъснато да се стремят към подобрене на организационните програми като например: привличане и задържане на таланти служители, намаляване на разходите, подобряване на сътрудничеството, иновации, увеличаване ангажираността на служителите, подобряване на производителността и изпълнението на работата, както и подобряване благосъстоянието на служителите. Поредицата от проучвания, спомената по-долу, потвърждава факта, че гъвкавите решения в областта на заетостта и организацията на работното време оказват влияние върху всички тези процеси. В същото време гъвкавите решения на работното място в момента са един от основните стимули за хората (Hays, 2020; Deloitte, 2018).

За целите на тази статия е възприето определението за гъвкава организация на работа на Menezes и Keliher (2011), което гласи, че това са такива условия на труд, които позволяват на служителите да променят количеството, времето или местоположението на работата си. Гъвкавостта по отношение на заетостта се третира като съществено отделна категория от организационните форми на работното време и работното място (Bağ-Grabowska, 2016, стр. 11). Точно както в случая с определението, проучванията и официалната статистика често използват различни примери за гъвкави работни практики. Най-често споменаваните включват работа на непълно работно време, гъвкаво работно време, работа от къщи, мобилни начини за работа, споделяне на работа и сгъстена работна седмица (Beatson, 2019).

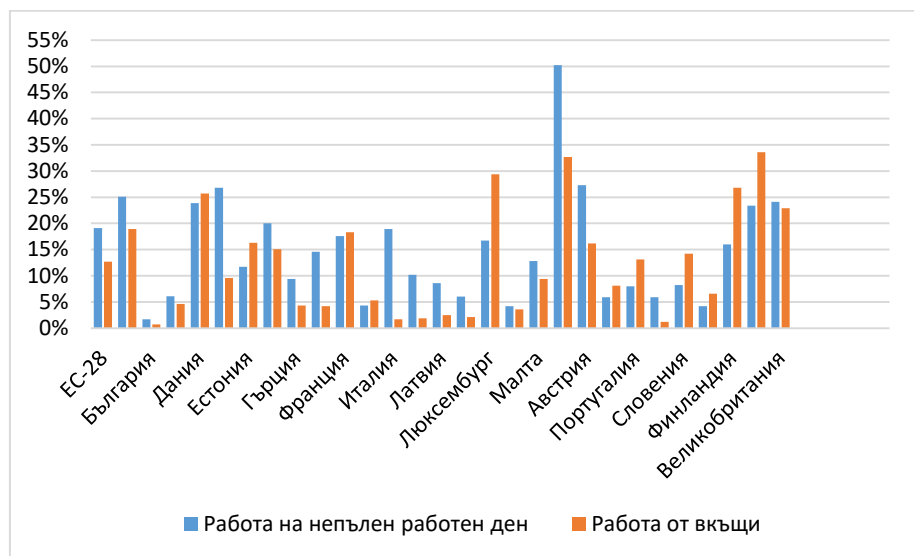
1. Настоящо развитие на гъвкавите условия за работа

В Съединените щати по-специално работата от разстояние е във възходяща крива. Броят на часовете, прекарани в работа извън офиса, и броят на служителите, работещи от разстояние, се увеличават. Данните от 2016 г. показват, че 43% от служителите са работили до известна степен

ГЪВКАВА ОРГАНИЗАЦИЯ НА РАБОТА – ТЕКУЩО СЪСТОЯНИЕ ...

от разстояние и този брой се е увеличил с 4% спрямо 2012 г. Процентът на времето, прекарано в работа от разстояние сред хората, които правят това от време на време, също е нараснал (Gallup, Inc., 2017).

В повечето страни от Европейския съюз промяната към гъвкаво работно време не е толкова значителна. Според данни на Евростат от 2019 г. по-малко от 20% са хората, които работят на непълно работно време в целия ЕС-28, докато хората, работещи от вкъщи, са над 12% (Фиг. 1). Световен лидер в гъвкавата заетост е Нидерландия, където над 50% от служителите работят на непълно работно време, а над 30% работят от вкъщи. Страните, в които процентът на хората, работещи от вкъщи, а също и на непълно работно време, е по-висок от средния за ЕС, са Белгия, Дания, Германия, Люксембург, Австрия, Швеция и Великобритания. Това са държави, които са сред най-силно развитите страни – членки. Най-ниските постигнати показатели са в Литва, Латвия, Унгария, Румъния, България, Словакия и Полша (Eurostat, 2019).

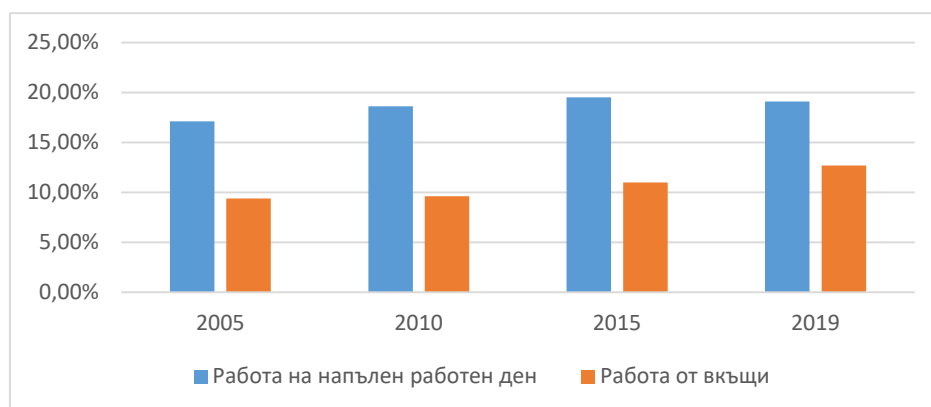


Източник: Собствено проучване въз основа на данни на Евростат (2019).

Фигура 1. Процентно съотношение на хората, работещи в определена форма на трудова организация в ЕС

От 2005 г. работата на непълен работен ден се е увеличила в ЕС от малко над 17% на малко над 19%. Значителна част от това увеличение обаче се дължи на липсата на работа на пълен работен ден в някои икономики, където мнозинството от хората, заети на непълно работно време, биха искали да работят на пълен работен ден. В целия ЕС също се наблюдава леко увеличение на работата, извършвана от вкъщи, от 9% на малко под 13%.

Като цяло през последните 15 години няма значителна промяна към по-гъвкава организация на работа в ЕС-28 (Фиг. 2). Наблюдава се увеличение с 2 процентни пункта при заетост на непълен работен ден, както и увеличение с 3 процентни пункта при работата, извършвана от вкъщи (Eurostat, 2019).



Източник: Собствено проучване въз основа на данни на Евростат (2019).

Фигура 2. Процентно съотношение на хората, работещи в определена форма на трудова организация в ЕС през последните 15 години

Проучване на Kantar Public Brussels, проведено по искане на Европейската комисия, Генерална дирекция „Правосъдие и потребители“, показва, че през 2018 г. средно 67% от анкетираните в ЕС са заявили, че имат достъп до гъвкава организация на работа, като например гъв-

ГЪВКАВА ОРГАНИЗАЦИЯ НА РАБОТА – ТЕКУЩО СЪСТОЯНИЕ ...

каво работно време, работа на непълно работно време и работа от разстояние. В повечето страни има значителна разлика между достъпност и реално използване на гъвкавите условия за работа. Около 42% посочват, че са се възползвали от гъвкавата организация на работа.

Същевременно значителна група от анкетирания в повечето страни смятат, че на тяхното работно място е лесно да се възползваш от гъвкавата организация на работа – 76% в целия ЕС. От друга страна, в 23 европейски държави поне 25% от респондентите на възраст под 65 години смятат, че управителите и изпълнителните директори обикновено не насърчават служителите да използват гъвкавата организация на работа. Освен това проучването показва, че служителите смятат, че използването на гъвкавата организация на работа има вредни последици за тяхната кариера (31%) или се възприема лошо от други служители (26%). В проучването на ЕС служителите са попитани и за предпочитанията по отношение на гъвкавата организация на работа, работата на непълнен работен ден и работата от вкъщи. В целия ЕС до 58% от анкетирания изразяват желание да използват гъвкаво работно време. Предпочитанията за работа на непълно работно време са значително по-ниски – 25% в целия ЕС. Работата от вкъщи също е по-малко популярна, предпочитана само от 20% в целия ЕС (Eurobarometer, 2018).

2. Гъвкава организация на работа – направления за изследване

В проучванията гъвкавостта на организацията на работа се анализира в контекста на подобряване на баланса между професионалния и личния живот и повишаването на ефективността на работа. Балансът между личния и професионалния живот се посочва от служителите като една от най-важните ползи от прилагането на гъвкава организация на работа, въпреки че трябва да се отбележи, че макроикономическият контекст – системата за социални грижи в страната, правната подкрепа, регулираща практиките на гъвкава организация на работа (Kurowska, 2018), и микроикономическият контекст – организационната култура на

компанията и управленската подкрепа (Van der Lippe & Lippényi, 2018), оказват влияние върху резултатите. Балансът между професионалния и личния живот е силен посредник между гъвкавата организация на работа и удовлетворението от работата, а предоставянето на подходящи, гъвкави решения в организацията е важно, за да се увеличи удовлетвореността, ангажираността на служителите, подобряването на тяхното представяне и по този начин да се увеличи производителността (Aziz-Ur-Rehman & Siddiqi, 2019). Повечето от съществуващите анализи се фокусират върху подобряването на баланса между професионалния и личния живот чрез използването на гъвкави работни практики, описвайки ефективността като производна функция на това подобрение. Следователно много работодатели може да не се интересуват от прилагането на гъвкави работни практики от страх, че ръстът на производителността няма да се случи изобщо или няма да е на очакваното ниво. Съществуват обаче редица изследвания, които потвърждават едновременното постигане на тези цели (Krekel, Ward, & De Neve, 2019; Bellet, De Neve & Ward, 2019; Barnes & Jones, 2020, стр. 152-195). По този начин, в допълнение към подхода „в полза на работници и семейства“, се твърди, че гъвкавата организация на работа може да допринесе пряко за подобряване на индивидуалните и/или организационните резултати и следователно е от полза за предприятията.

Освен баланса между професионалния и личния живот и ефективността, гъвкавите работни практики имат и редица други предимства. Ангажираността на служителите нараства, когато прекарват част от времето си, като работят от разстояние, а част от него прекарват в работа с колегите си (Gallup, Inc., 2017; Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015). Наличието на гъвкави програми за работно време и на правила се разглежда като насърчаване на културата на работа в организацията и показва, че тя е готова да отговори на нуждите на служителите. Самият факт на предлагане на служителите на гъвкава работна политика е до голяма степен свързан с по-голяма ангажираност от страна на компанията, независимо дали служителят действително използва програмата или не. Следователно както възприетата гъвкавост, така и политиката, подкрепяща професионалния живот, се считат за най-добрите фактори за отдадеността на служителите към компанията

ГЪВКАВА ОРГАНИЗАЦИЯ НА РАБОТА – ТЕКУЩО СЪСТОЯНИЕ ...

(Choo, Desa и Asaari, 2016). В допълнение възможностите за задържане на служителите се увеличават (Bloom et al, 2015). Над 50% от работниците в Съединените щати биха сменили своя работодател с такъв, който ще им позволи гъвкаво работно време, а 53% от работниците смятат, че по-големият баланс между професионалния и личния живот и благосъстоянието са много важни за тях, когато обмислят дали да приемат нова работа. Компаниите, които предлагат гъвкави работни практики, се оказват на върха в списъците на кандидатите за работа и са причина най-талантливите служители да останат в компанията (Gallup, Inc., 2017). Предлагањето на гъвкави практики за организация на работата от страна на компанията е ключов фактор, който показва, че организацията е готова да се адаптира към нуждите на служителите. Служителите, които получават подкрепа в управлението на работата и семейния си живот, са по-отдадени и лоялни към организацията, в която работят и са по-склонни да останат с тях за неопределено време (Choo et al, 2016). Проучванията също така показват една силна, положителна връзка между гъвкавостта на работата и възприятието на служителите за качеството на работната среда (Kelliher & Anderson, 2008). За целите на тази статия се използва определението на Експертния институт за персонал и развитие, което определя добрата работна среда като такава, в която трудът е справедливо възнаграден и дава на хората средства да живеят безопасно. Позволява баланс между професионален и личен живот, дава възможности за развитие и в идеалния случай чувство на удовлетвореност. Осигурява среда, която насърчава конструктивните взаимоотношения, дава възможност на служителите да изразяват своите мнения и избори относно оформянето на професионалния си живот и е здравословна за физическото и психическото състояние (CIPD, 2020). Освен това има редица други предимства: стимулиране на интелектуалната ангажираност на служителите, увеличаване на креативността, иновациите, сътрудничеството и работата в екип, повишаване на уменията и чувството за по-голямо влияние върху извършената работа, повишаване на чувството за контрол и отговорност (Barnes & Jones, 2020, стр. 152-195; Owczarek, 2018).

В контекста на настоящата пандемия заслужават да бъдат споменати и проучванията, проведени по време на затягане на мерките

в Китай, които допълнително предполагат, че фактът дали мерките са доброволни или не, играе важна роля за извличане на ползите от гъвкавите работни практики. В случай, когато не са доброволно взети, те могат да имат отрицателно въздействие върху психичното здраве на служителите, което беше доказано и в предишни проучвания (Choudhury, Koo, & Li, 2020; Rönnblad, Grönholm, Jonsson, Koranyi, Orellana, Kreshpaj, Chen, Stockfelt и Bodin, 2019).

Заключение

В момента пандемията от Covid-19 води до световен експеримент по отношение на работата от разстояние, тъй като служителите в световен мащаб са принудени да се самоизолират, а фирмите са принудени в по-голяма степен да приемат факта, че служителите им работят от разстояние. Гореспоменатите ефекти от използването на гъвкава организация за работа доведоха до формирането на мнение, че прилагането ѝ трябва да се увеличи. Въпреки това, в повечето страни от ЕС напредъкът към по-гъвкава организация на работа изглежда сравнително бавен, въпреки нарастващата наличност на дигитални средства за комуникация, все по-изразените нужди на работниците и достатъчните законови разпоредби. Това може да се дължи на факта, че има и други фактори, които оказват огромно влияние върху решението, дали да се използват гъвкави практики в организациите. Работодателите трябва да определят нови стандарти, особено за комуникация и сътрудничество. Технологиите могат да помогнат, но е необходима и промяна в културата на работа (CIPD, 2020).

В контекста на всичко, споменато досега, възниква въпросът за въздействието на кризисните мерки, предизвикани от Covid-19, върху използването на гъвкави работни практики и условията, които ще трябва да бъдат изпълнени за тяхното по-динамично развитие. Поради това организационната култура и качеството на работната среда, както и подкрепата на ключови фигури, включително мениджъри и отдел „Човешки ресурси“, могат да се окажат водещи фактори за постигане на

ГЪВКАВА ОРГАНИЗАЦИЯ НА РАБОТА – ТЕКУЩО СЪСТОЯНИЕ ...

успех в тази насока (CIPD, 2019; Van der Lippe & Lippényi, 2018). Влиянието на ресорните ръководители върху „трансформирането“ на кадровите практики в ефективност на организацията вече е доказано (Purcell & Hutchinson, 2003, 2007; Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton, & Swart, 2003).

Анализът на представените проучвания показва, че те до голяма степен се фокусират върху оценка на подхода на служителя към гъвкавите работни практики. Тази оценка включва удовлетвореност на служителите, баланс между професионалния и личния живот, ангажираност и психично здраве. Има твърде малко изследвания, които оценяват дали положителните резултати на отделните служители рефлексират на колективно ниво. Следователно изглежда правилно, бъдещите изследвания да използват многостепенен подход за изследване на различни медиатори и модератори както на индивидуално, така и на организационно ниво, за да се изясни връзката между гъвкавите работни практики и резултатите на компанията. Изискват се емпирични изследвания, основани на големи и разнообразни модели, за да се даде възможност за валидиране на бизнес обосновката на гъвкавите работни практики, което може да е от решаващо значение за тяхното развитие.

Използвани източници

Aziz-Ur-Rehman, M. and Siddiqui, D. A. (2019). *Relationship between Flexible Working Arrangements and Job Satisfaction Mediated by Work-Life Balance: Evidence from Public Sector Universities Employees of Pakistan*. Извлечено от https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3510918

Barnes, A., Jones, S. (2020). *The 4 day week. How the flexible work revolution can increase productivity, profitability and well-being, and help create a sustainable future*. Great Britain: Piatkus, Little, Brown Book Group.

- Bąk-Grabowska D. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Beatson, M. (2019). *Megatrends: flexible working*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Bloom, N., J. Liang, J. Roberts, and Z. J. Ying (2015). *Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment*. Quarterly Journal of Economics 130, pp.165-218.
- Choo, J.L.M., Desa, N.M., and Asaari, M.H.A.H. (2016). *Flexible Working Arrangement toward Organizational Commitment and Work-Family Conflict*. Studies in Asian Social Science, vol 3(1), pp 21-36.
- Choudhury, P. and Koo, W. W. and Li, X. (2020). *Working (From Home) During a Crisis: Online Social Contributions by Workers During the Coronavirus Shock*. Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 20-096.
- CIPD (2020). *Working from home: What's driving the rise in remote working?* London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- CIPD (2020). *CIPD Good work index*. Извлечено от <https://www.cipd.co.uk/knowledge/work/trends/goodwork>
- Bellet, C. S., De Neve, J.-E., and Ward, G. (2019). *Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity?*, <https://ideas.repec.org/p/cep/cepdp/dp1655.html>. Centre for Economic Performance, LSE.
- De Menezes, L. and Kelliher, C. (2011). *Flexible working and performance: a systematic review of the evidence for a business case*. International Journal of Management Reviews. Vol 13, No 4. pp. 452–74.
- Deloitte (2018). *Deloitte Millennial Survey*. Извлечено от <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/humancapital/articles/raportmil-lenials2018.html>

ГЪВКАВА ОРГАНИЗАЦИЯ НА РАБОТА – ТЕКУЩО СЪСТОЯНИЕ ...

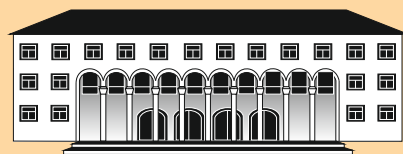
- Eurobarometer (2018). 470 work–life balance. Извлечено от <https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/survey/getsurveydetail/instruments/flash/surveyky/2185>
- Eurostat – online database: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/database>
- Gallup (2017). *State of the American workplace*. Washington, DC: Gallup, Inc. Извлечено от <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report2017.aspx>
- Hays (2020). *Raport placowy 2020. Trendy na rynku pracy*. Извлечено от https://www.hays.pl/documents/63327/2210536/Hays_Raport_placowy_2020.pdf
- Hutchinson, S., and Purcell, J. (2003). *Bringing policies to life: The vital role of line managers in people management*. London: Chartered Institute of Personnel Development.
- Kelliher, C. and Anderson, D. (2008). *For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality*. The International Journal of Human Resource Management, 19:3, pp. 419-431. Извлечено от <https://core.ac.uk/download/pdf/140253.pdf>
- Krekel, C., Ward, G., De Neve, J.-E., and Council Members: Harter, J., Blankson, A., Clark, A., Cooper, C., Lim, J., Litchfield, P., Moss, J., Norton, M. I., Whillans, A.V., and Cooperrider, D., and Mendelwicz D. (2019). *Employee Well-being, Productivity, and Firm Performance: Evidence and Case Studies. Chap. 5 in Global Happiness and Well-being Policy Report*, by Global Council for Happiness and Wellbeing, 72–94. New York: Sustainable Development Solutions Network.
- Kurowska, A. (2018). *Gendered effects of home-based work on parents' capability to balance work with nonwork. Two countries with different models of division of labour compared*. Social Indicators Research. Извлечено от <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-018-2034-9>

- Owczarek, D. (red.). (2018). *Nowe formy pracy w Polsce*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Purcell, J., and Hutchinson, S. (2007) *Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence*. Human Resource Management Journal, Vol. 17 No. 1, pp. 3-20.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003). *Understanding the people performance link: Unlocking the black box*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Rönblad, T., Grönholm, E., Jonsson, J., Koranyi, I., Orellana, C., Kreshpaj, B., Chen, L., Stockfelt, L., Bodin, T. (2019). *Precarious employment and mental health: a systematic review and meta-analysis of longitudinal studies*. Scand J Work Environ Health; 45(5): 429-443.
- Skowron-Mielnik B. (2012). *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2018). *Beyond formal access: organizational context, working from home, and work–family conflict of men and women in European workplaces*. Social Indicators Research. Извлечено от https://www.researchgate.net/publication/328106730_Beyond_Formal_Access_Organizational_Context_Working_From_Home_and_WorkFamily_Conflict_of_Men_and_Women_in_European_Workplaces

ISSN 0861 - 6604

БИЗНЕС управление

БИЗНЕС управление 1/2021



ИЗДАНИЕ НА
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ
„Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЩОВ

1/2021

Редколегия на сп. „Бизнес управление“

Редколегия на сп. „Бизнес управление“

Проф. д.н. Борислав Борисов – главен редактор, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

Проф. д-р Красимир Шишманов – зам. главен редактор, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

Проф. д.н. Божидар Божинов, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

Доц. д-р Иван Марчевски, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

Доц. д-р Ирена Емилова, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

Доц. д-р Любчо Варамезов, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

Доц. д-р Румен Ерусалимов, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ - Свищов

Доц. д-р Силвия Костова, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ – Свищов

Доц. д-р Симеонка Петрова, Стопанска академия „Д.А.Ценов“ – Свищов

Международна редколегия на сп. „Бизнес управление“

Проф. д. ик. н. Дмитрий Чистов – Финансов университет при правителството на руската федерация, Москва, Русия.

Проф. д. ик. н. Татьяна Орехова – Донецки национален университет, Виница, Украйна

Проф. д. ик. н. Виктор Чужиков - Киевския национален икономически университет „Вадим Гетман“, Украйна.

Проф. д-р Йото Йотов – Драксел университет, Филадельфия, САЩ

Проф. д-р Дариуш Новак - Университет по икономика и бизнес, Познан, Полша

Проф. д-р Синиша Зарич – Университет на Белград, Сърбия

Доц. д-р Йоана Панагорец – Университет Валахия, Търговище, Румъния

Стилов редактор – Анка Танева

Превод на английски език – ст. преп. Румяна Денева,

ст. преп. Радка Василева

Технически секретар – Живка Тананеева

Дадено за печат на 19.03.2021 г., излязло от печат на 23.03.2021 г.,
формат 70x100/16, тираж 40

© Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов,
ул. „Ем. Чакаров“ 2, тел.: +359 631 66298

© Академично издателство „Ценов“, Свищов, ул. „Градево“ 24

БИЗНЕС управление

Стопанска академия
„Д. А. Ценов“ – Свищов

Година XXXI, кн. 1, 2021

СЪДЪРЖАНИЕ

МЕНИДЖМЪНТ практика

**ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕФЕКТИВНА ВРЪЗКА "ОБРАЗОВАНИЕ – НАУКА –
БИЗНЕС" – СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ И СРЕДСТВО ЗА ПОВИШАВАНЕ
НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА РАЗХОДИТЕ ЗА ВИСШЕ ОБРАЗОВАНИЕ**
Доц. д-р Красимира Славева 5

**ПРИЛОЖЕНИЕ НА ИНФОРМАЦИОННИТЕ ТЕХНОЛОГИИ
В ИКОНОМИКАТА И ОБРАЗОВАНИЕТО НА РЕПУБЛИКА БЕЛАРУС:
СЪСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВИ**
Олга Пугачьова 23

**КЛЮЧОВИ АСПЕКТИ ОТНОСНО ДЪЩЕРНОТО ДРУЖЕСТВО
В КОНЦЕПЦИЯТА ЗА МЯСТО НА СТОПАНСКА ДЕЙНОСТ**
Ас. д-р Стойчо Дулевски 41

**ПО НЯКОИ ВЪПРОСИ ОТНОСНО НЕПУБЛИКУВАНЕТО
НА ОПОВЕСТЯВАНИЯ ЗА НАУЧНОИЗСЛЕДОВАТЕЛСКАТА
И РАЗВОЙНА ДЕЙНОСТ КАТО ЧАСТ ОТ ФИНАНСОВИТЕ ОТЧЕТИ
НА БЪЛГАРСКИ ИНОВАТИВНИ ПРЕДПРИЯТИЯ**
Доц. д-р Даниела Венциславова Георгиева 56

**ГЪВКАВА ОРГАНИЗАЦИЯ НА РАБОТА –
ТЕКУЩО СЪСТОЯНИЕ И НАПРАВЛЕНИЯ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ**
Анна Вайтр 73