
ПРАКТИЧЕСКИТЕ ИЗСЛЕДВАНИЯ В ОБЛАСТТА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ КАТО КОМПОНЕНТ ОТ РЕАЛИЗАЦИЯТА НА ЕФЕКТИВНИ ПУБЛИЧНИ ПОЛИТИКИ

Доц. д-р Валентин Василев

ЮЗУ „Н.Рилски“;

Заместник-декан на Правно-исторически факултет;

Ръководител Катедра „Национална сигурност
и публична администрация“;

Обществен посредник на територията
на Община Благоевград

Доц. д-р Иван Ефремовски

Международен Славянски Университет „Гаврило Романович
Державин“, Свети Николе, Република Македония

Заместник-декан на Правен факултет

Докторант Костадин Георгиев

ЮЗУ „Н.Рилски“, Правно-исторически факултет“

Резюме: Последното десетилетие значително се увеличи очакванията за повишаване на публичните услуги, нещо повече, натискът за това се насочи в посока постоянно повишаване на квалификацията и обмяна на опит между административните структури. Настоящата разработка насочва вниманието на читателите към актуалния тренд за взаимодействието между изследователските институции и публичната администрация и релацията между тях, позволяваща такова повишаване на качеството на услугите. В доклада се представят някои добри практики в изследването на човешките ресурси и се извеждат идеи за използването на аналитични подходи, включително насочени към едно комплексно повишаване на нивото на ефективност на управлението на човешките ресурси, включително и като фактор за успешни публични политики.

Ключови думи: Промени, мотивация, предизвикателства, организационно поведение, публична администрация, човешки ресурси

PRACTICAL RESEARCH IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AS A COMPONENT OF THE IMPLEMENTATION OF EFFECTIVE PUBLIC POLICIES

Assoc. Prof. Dr. Valentin Vasilev

SWU "N.Rilski";

Deputy Dean of Faculty of Law and History;

Head of Department "National Security and Public Administration";

Public mediator on the territory of the Municipality of Blagoevgrad

Assoc. Prof. Ivan Efremovski

International Slavic University "Gavrilo Romanovich Derzhavin",

Saint Nicholas, Republic of Macedonia

Deputy Dean of the Faculty of Law

Kostadin Georgiev, PhD student

SWU "N.Rilski", Faculty of Law and History "

Summary: *In the last decade, the expectations for public services have increased considerably, and, in addition to this, the pressure has been focused on requirements to constantly increase qualifications and exchange experience between administrative structures. This paper draws the readers' attention towards the current trend in the interaction between research institutions and public administration and the relationship between them, which allows for such an increase in the quality of services. The report presents some good practices in the area of human resource research and provides insight into the use of analytical approaches, including such which are aimed at facilitating a comprehensive increase in the level of efficiency of human resource management as a factor for successful public policies.*

Keywords: *Changes, motivation, challenges, organizational behavior, public administration, human resources*

С нарастване на информационния поток, повишаване на изискванията към организацията на административната дейност и за достигане на добра производителност в работата е необходимо методично и целенасочено да се работи за внедряване на новите технологични решения и усъвършенстване на информационната среда в контекста на адаптиране на организацията към съвременните концепции за информационно общество и развитие на онлайн пространството¹, включително и към „фина-та“ настройка към промените в обществото на всички равнища.

Както отбелязват Дорис и Джон Нейсмит в пророческата си нова книга „...ще преживеем системни, интегрирани и разрушителни промени в политиката, икономиката и технологиите, и ситуацията допълнително ще се влоши, защото липсва една обща парадигма, от която да изведем универсално валиден светоглед“².

С приетата на 21.03.2014 г. *Стратегия за развитие на електронното управление в Република България 2014-2020 г.*, както и в *Стратегия за развитие на държавната администрация 2014-2020*, се изведоха някои нови постулати в развитието на публичната администрация, които послужиха за отправна точка за редица организации от публичната сфера, в стремежа им да променят ориентацията на предоставяните от тях услуги. В този стратегически документ отново се изведе на преден план ролята на развитието на „организационни инстинкти“ към изследване и управление на промените в организациите от публичния сектор, управленски проблем, който беше встрани от научните форуми и изследвания в последните години.

¹ Ангелова, Сл. Измерения на онлайн PR. УИ Н. Рилски, Бл., 2011, стр. 11-24;

² Нейсмит, Д., Дж. Нейсмит, Овладяване на мегатенденциите, БАРАД, С., 2018, стр. 36-37

Промяната е нещо естествено в живота на хората. Тя ги съпътства неотклонно. Понякога те я извършват съвсем целенасочено, друг път остават само нейни свидетели. Всичко е променливо – както физическият свят и материята, така и природата като цяло. Променят се и хората, техният облик, качествата, отношенията им. Както отбелязва Клаус Шваб във фундаменталната си разработка „Четвъртата индустриална революция“: „...понастоящем промените са исторически по отношение на своя размер, скорост и обхват“³. Променливи са и човешките общества – икономическият живот, културата, ценностите, дейностите. Промяната е в нас и около нас. Затова ние трябва да я възприемем като необходимост и да се научим да я управляваме ефективно.

За проспериращите организации, каквито се стремят да бъдат и тези от публичната сфера, процесът на развитие никога не прекъсва. Те са принудени да извършват всичко това поради промените в икономическата, политическата и социалната среда⁴.

Сложността на промените в публичния сектор произтича от факта, че основните промени протичат във всички социални, икономически, политически, групови, междуличностни и личностни процеси, явления и отношения и външната, видима изява на тези същностни промени образува цялостните промени в публичната сфера. Тези промени водят до нови очаквания, претенции и изисквания на всички социални субекти към публичната администрация, защото тя е механизъм и, в известен смисъл, носител на държавността, независимо от партийния аспект на политическия процес, от политическото надмощие в различните периоди, от политическите борби за и във властта⁵. Тя (бел. ред. публичната администрация):

– произтича от закона и е механизъм на законността, на прилагането на нормативна уредба относно всички социални субекти, независимо от обществен статут и в този смисъл трябва да има устойчивост, сравнима с устойчивостта на законовата уредба;

³ Шваб, К. Четвъртата индустриална революция. ИК Хермес, С., 2016, стр. 14-15

⁴ Василев, В., Д. Стефанова, Сл. Ангелова, „Ефективни комуникации в публичния мениджмънт“; изд. „Пропелер“, С., 2017

⁵ Рибарска, Е. Управление на промените в публичния сектор. Юриспрес, С., 2004, стр. 5-7

– обслужва централното и местното управление и е механизъм за провеждане на неговите решения в обществения живот, в това число и на стратегическите решения, чието изпълнение продължава и при промяна на доминиращите сили в управлението;

– обслужва всички граждани и прочие социални субекти и е механизъм, който им осигурява от раждането до смъртта държавно гарантираните услуги и взаимодействието им с органите за управление;

От тук произтича и голямата сложност на проблема за промените в публичната администрация. Ефективното управление на промените предполага от събирането по възможност на голям обем от информация – в такива аспекти, че да са възможни практически потвърждения на релевантни варианти за решения по ключови направления от дейността им ⁶.

От друга страна, както отбелязва в превърналата се в класическата разработка в областта на управлението на промените в публичната администрация, Емилия Рибарска⁷, в период на цялостни промени, в какъвто се намира целият свят и особено българското общество, когато се реформира и преобразува законодателство, цялата обществена система, субектите на собственост и производствените отношения, основните принципи на всяка социална дейност, всички обществени отношения – в това число и административните, което определя и ново място, роля и позиция на публичната администрация в общественото пространство, т.е. възниква остра нужда от съществени промени в целия публичен сектор в цялата административна система адекватни на общосоциалните промени и тяхната изява в публичната сфера, които да осигурят качествено ново равновесие и взаимодействие на публичната администрация с окръжаващата я социална среда.

През последните години настъпиха значителни промени в световен мащаб, като например разширяване на урбанизацията, глобализацията и бедността. Успоредно с процеса на децен-

⁶ Понкин, И.В., Теория девиантологии государственного управления, Москва, 2016

⁷ Рибарска, Е., цитиран източник

трализация на функции, ресурси и власт нараства значението на доброто управление на общините. На местните власти се възлагат нови отговорности, към тях се поставят нови изисквания, а същевременно все повече се усложняват решенията и средата, в която работят.

В тази връзка ефективното управление на промените се явява елемент от политиките за устойчивост в публичната сфера. Както отбелязва Институт „Уърлдуюч“ в доклада си за 2016 година „... Сред лидерите на местно равнище се надига нова вълна от сътрудничество, нововъведения и обучение. Градовете се вслушват в науката и си поставят по-амбициозни цели ... тези цели променят управлението на приоритетите, местните действия“⁸.

Така дори управлението на дадена организация в определен момент да има волята, способността и ресурсите за промяна, тя може предварително да е обречена. Сложният процес на промяна става още по-труден, тъй като трябва да се преодолее неверието и умората от множеството безрезултатни и неуспешни промени, да се снесе съпротивата и да се създаде мотивация и ентузиазъм за промяна. Както се вижда това е изключително трудна задача и за най-компетентното управление, особено ако се отчете общия фон на нагласи спрямо промяната и цялостната икономическа ситуация.

Организационната промяна е промяна в дейностите на организацията, в начина на извършването им. Причините са различни: сривовете в световната икономика, информационните технологии, глобализацията, политическите събития, природните катаклизми, социалните конфликти. Това са все фактори, които придават непредсказуемост на организационната промяна, но и които сами по себе си стават източник на такива промени. Един възможен компонент на решение са програмите за менторски отношения и тяхната пълноценна използваемост, материя, която Правно-исторически факултет изследва от дълги години и в която има постигнати практически

⁸ Институт Уърлдуюч, Може ли един град да бъде устойчив?, Състояние на планетата 2016. Книжен тигър, С., 2016, стр. 8-9

резултати⁹. Така погледнато, външните сили на промяната са тези, които причиняват необходимостта организациите да се изменят с цел да се приспособят, да оцелеят и да съхранят позициите си.

За ролята на организационния климат

Изграждането на организационен климат е съществен компонент на организационната култура, отразяваща ценностите, психологическите нужди и проблеми, лидерството, процесите на вземане на решения. И нещо повече – самият организационен климат е фундаментална ценност в ценностната система на организацията и безспорно се отразява на процесите на подготовка на публични политики във всички техни етапи. Той способства за постигане на поставените цели от организацията, води до нейната ефективност и ефикасност. Организационният климат е и основен компонент в ефективните групи и екипи в организацията, защото без него не би имало групи, екипи и колективи, а просто едно множество от хора. В този контекст ролята на лидерството в процеса на изграждане на този организационен климат е огромно.

За да разберем същността на организационния климат трябва да дадем определение на понятието „климат“. В най-общ план същото се третира като убеждението на служителите в почтеността, качествата, способностите, компетентността, лоялността, откритостта и последователността в действията на другите в групата, както и на лидера. Включва и готовността на риск да се довериш на други хора, често пъти съвсем непознати. Проявата на организационен климат на доверие е възможна на основата на познание (информация) за възможностите на другите. Разглеждан в личен план организационният климат е специфична ментална конструкция и за да го усетиш, още повече изградиш, се изисква не само и не толкова опит, колкото качество на духа, морален потенциал, воля и вяра,

⁹ Бельовска, Цв., „Възможности за приложение на менторството в публичната администрация“; НБУ; Департамент „Администрация и управление“ /електронно издание/, Годишник; Том I; 2016 г.; <https://administracija-i-upravlenie.nbu.bg/bg/godishnici/godishnik-na-departament-administracij-i-upravlenie-t-1-2016>; ISSN 1313-4760

т.е. мъдрост на личността. Организационната култура¹⁰ и климат са невидим стратегически капитал на организацията. Както отбелязват Фламхолц и Рандъл „... също като бактериите, рентгеновите лъчи и други невидими явления, организационната култура е реална, но е трудно да се види. Въпреки невидимостта си, тя упражнява сериозно влияние върху успеха и провала на организациите, може да бъде истински стратегически капитал, а понякога токсична спънка“¹¹. В такъв контекст познаването на значението на организационния климат е ключово в процесите на изграждане на организация, с високи нагласи за реализация на ефективни публични политики, насочени към устойчиво развитие на публичните институции в различните нива на управление.

За значението на практическите изследвания в областта на управлението на човешките ресурси като компонент от реализацията на ефективни публични политики

Могат да се посочат редица добри примери за съвместната работа на висшите училища и държавните ведомства. Освен традиционното и широко разпространено използване на възможностите за стажове, практики и др., които висшите учебни заведения предлагат на своите студенти в публичните администрации, би могъл да се даде конкретен пример в друга насока, а именно – партньорството на висшите училища и държавните институции при изпълнението на публични проекти.

Дългогодишната практика в областта на изследване на управление на човешките ресурси в публичния сектор на преподавателите в Правно-историческия факултет при Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград, в качеството им на експерти в различни области, доведе до партньорството

¹⁰ Повече за организационната култура - Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition; Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association. *Organizational culture*; Schein, Edgar H. *American Psychologist*, Vol 45(2), Feb 1990, 109-119; Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* (Vol. 356). John Wiley & Sons; Сотирова, Д., Давидков, Цв. *Административната култура. Към ефективни управленски стратегии и практики*. ИК ЕОН2000, С., 2004

¹¹ Фламхолц, Е., Рандъл, И. *Корпоративна култура*. МаК, С., 2016, стр. 22-23

им с редица публични институции при реализирането на проекти от различни сфери на държавното управление, а именно управление на човешките ресурси в административните структури в сферата на образованието и здравеопазването, провеждане и прилагане на политики за местно и регионално развитие, стратегическото планиране и управление, приложението на съвременни мотивационни техники и др.

Практическите изследвания, свързани с идентифицирането на ключови управленски практики, насочени към повишаване на ефективността на администрацията са все още сравнително малко на брой в българското научно пространство.

Правно-историческият факултет от своя страна поддържа дългогодишен изследователски интерес със силно практическо приложение в работата на публичната администрация. Широкият научен диапазон на тематичните изследвания в периода 2006-2018 г., включва теми като: електронно правителство, мотивация на персонала, взаимодействие с гражданското общество, ролята на обществения посредник, мениджмънт на конфликтите и стреса, ролята на организационната култура, равния достъп до държавна служба на лица в неравностойно положение и други¹².

Посочените теми, защитени успешно като дисертационни трудове, не само са със силна практическа насоченост, а и отделни компоненти и цели техни части са елементи от стратегически документи, приети на държавно равнище, както и са станали части или самостоятелни учебни програми.

Тези наши констатации са в подкрепа на тезата, че съвсем естествен процес е пренасянето на добрите практики на изследователите в работата на административните структури, като по този начин се осигурява една естествена почва за апробиране на добрите научни постижения.

¹² Василев, В., Мотивация и мотивационен потенциал на служителите в териториалната администрация, дисертационен труд, 2006; Чорбаджийска, О., Управление на конфликтите и стреса в организациите от публичния сектор; дисертационен труд, 2013; Ефремовски, Ив., Влияние на организационната култура върху мотивацията на персонала, дисертационен труд, 2013; Бельовска, Цв., Менторството в обучението на служителите в публичната администрация, дисертационен труд, Блд, 2017

В ЮЗУ през 2015 г. се реализира успешно проект „Развитие на електронни форми на дистанционно обучение в системата на Югозападен университет „Неофит Рилски“. С реализацията на електронната платформа за обучение „Блекборд Лърн“ се постигнаха забележителни пилотни резултати, които бяха широко обсъждани с представители на потребителите на кадри, като общо е мнението, че подобни образователни продукти могат да са изключително ценни в практиката на публичните институции. Активното учене чрез съвременни обучителни форми е доказало в практиката в световен мащаб високата си ефективност¹³. Дистанционното обучение представлява атрактивна форма за повишаване на капацитета на обучаваните и непосредственото придобиване на знания и умения¹⁴. От друга страна, обучаемите се превръщат в подготвени тютори, които могат да използват наученото за предаване на своите колеги на научените знания. Този подход е сравнително нов за публичната администрация и сложността при него предполага възможност за ефективно съвместно включване както на публичните институции, така и на образователните такива.

Слабото сътрудничество между администрациите от публичния сектор, както и на обща политика по управление на човешките ресурси, налага създаването на нови модели и източници на информация за модерни методи и модели за управление на човешките ресурси в администрацията. В съчетание със съвременните информационни и комуникационни технологии възниква идеята за разработването на такъв модел на интернет сайтове, които да отговарят на тези нужди¹⁵. Такъв сайт би съдържал информация за модерните методи на управление на човешките ресурси, електронна версия на публикации, форум за дискусии и други. Това би осигурило лесен и бърз достъп до информация за нови практики при управление на човешките ресурси, обмяна на опит между колеги от сходни

¹³ Робин Стюърт-Котце, К. Дън. Кои са вашите най-добри хора?, Изд. „Анхира“, С., 2011

¹⁴ <http://disted.swu.bg/> - сайт на Център за дистанционно обучение към ЮЗУ Н.Рилски

¹⁵ Ангелова, Сл. Ефективна комуникация в онлайн бранд общност чрез социалната мрежа Facebook. 2016, <http://rhetoric.bg/>

административни структури, място за обмен на информация и съвети и т.н.¹⁶. Този сайт би съдействал за подобряване на координираността на общата политика между различните администрации, засилване на сътрудничеството помежду им в областта на човешките ресурси в администрацията. С подобна инициатива се поставят основите за въвеждане и на друг иновативен метод, а именно „обучение на работното място“.

Добър пример от практиката в тази насока е сайтът «Е-дискусия по модерно управление на човешките ресурси в администрацията от сферите на образованието и здравеопазването» (<http://www.hr.bl.government.bg/>).

В приетата от Правителството на Р.България „**Стратегия за развитие на държавната администрация 2014 - 2020 г.**“ като приоритет и цел се посочва мотивацията на служителите, която е задължителен елемент от ефективното управление на човешките ресурси. Като основни мерки, за повишаване на мотивираността на служителите са посочени **„извършването на периодичен анализ на мотивацията на работещите в държавната администрация“** и **„определянето на мотивационния климат в организациите“**¹⁷.

Целта на процеса на мотивиране на служителите е да се хармонизират целите на организацията с целите на отделния човек. Затова мотивацията не може да бъде разглеждан като унифициран процес, който протича еднакво при всички сътрудници, а по-скоро ще притежава както общи черти, отнасящи се до всички сътрудници, така и индивидуални такива, ориентирани към специфичните потребности на отделните личности от колектива. Постепенно въпросите, свързани с изучаването на мотивационния климат и определянето на индивидуалните мотиватори на служителите, придобиват все по-голямо значение и актуалност в публичната администрация. Причините за това са¹⁸:

¹⁶ Интересни идеи в - Стефанова, Д. Стратегически компоненти на PR-планирането. УИ „Н. Рилски“, Бл., 2011, стр.123-133

¹⁷ Стратегия за развитие на държавната администрация /2014-2020 г./, стр. 33-35

¹⁸ Виж - В.Василев, Г.Кресналийска, О.Чорбаджийска, Ефективен публичен мениджмънт, ЮЗУ Н.Рилски, 2011; Василев,В., О.Чорбаджийска, Цв.Бельовска, Мениджмънт и управленски технологии, учебно помагало, изд. „Пропелер“, С., 2017,

- Малко от ръководителите в публичната администрация инвестират време и средства в това да изследват равнището на мотивация на служителите си и проблемните фактори, които обуславят неблагоприятните или недостатъчни резултати от труда.

- По-голяма част от служителите в отделите по управление на човешките ресурси (основно в по-малките общински администрации) също не са обучени и не участват на практика активно в процеса на управление на мотивацията.

- Някои от практиките и методите, използвани от бизнес организациите, трудно биха намерили приложение в публичната администрация.

Въпреки, че се срещат трудности при адаптирането, обусловени от различията в частния и публичния сектор, смятаме че има някои практики и техники за изследване на мотивацията, които са доказали своята ефективност в бизнес организациите и спокойно могат да се използват и за нуждите на публичната администрация¹⁹. Такава техника е **разработването на мотивационен профил на служителите**. Мотивационният профил на служителите в организацията означава установяване на практика на равнището на мотивация на хората и преди всичко идентифициране на лимитиращите (проблемните) фактори и причини, обусловили и обуславящи недостатъчната мотивация на служителите в труда. Резултатите, които съдържа мотивационният профил на служителите, позволяват успешно да се целенасочат усилията и действията на управляващите по повишаване равнището на мотивация на служителите в тясна връзка с подобряване на резултатите от трудовата дейност.

В тази връзка преподаватели от специалност „Публична администрация“ участваха в поредица от изследване на мотивацията на служителите в Садово, Своге, Девин, Враца, Бобов дол и други. Целта беше да се натрупа опит и рутина в прилагането на този подход. Резултатите, които предстои да бъдат представени в отделна самостоятелна публикация, са повече

¹⁹ Василев, В., Ив. Ефремовски, „Организационна култура и мотивация на персонала - теоретични основи и добри практики“, изд. Пропелер, С., 2017; стр. 241-252

от обнадеждаващи, като Община Враца представи изследването като добра практика в Института по публична администрация в конкурса за 2017 година.

В този контекст колективният монографичен труд „Организационна култура и мотивация на персонала – теоретични основи и добри практики“²⁰, фокусира вниманието към редица добри практики. Нещо повече, в следващите месеци предстои реализацията на изследвания в няколко общински администрации в Македония, като с това ще се затвори цикълът на практическа приложимост на разработката.

Друг акцент с практически значим ефект беше изследването на възможностите и нагласите за приложение на менторски отношения в общински администрации. Постигнатите резултати ярко илюстрираха високата степен на приложимост на научните разработки в практиката на публичната администрация. Нещо повече, ръководствата на изследваните общини /Девин, Гълбово, Банско, Карлово и други/ в значителна степен подпомогнаха изследването и в дългосрочен план развиха нагласи за внедряване на изведените модели и практически инструменти²¹. Тези резултати са оценка за актуалността на изследователските усилия на преподавателите и същевременно заздравяват институционалните връзки в дългосрочен план, осигурявайки платформа за изследвания на студенти, докторанти и преподаватели.

Вместо заключение

Работата в публичната администрация е кауза²². В такъв контекст търсенето на инструменти, с които да се разгърне взаимнополезен процес на изследване и апробиране на добри практики, е от съществено значение в две посоки. От една страна, постигнатите резултати могат да са безкрайно полезни

²⁰ <http://www.swu.bg/news/11-04-2018-monograph-of-assoc-prof-valentin-vassilev.aspx>

²¹ Бельовска, Цв, Менторството в обучението на служителите в публичната администрация, дисертационен труд, защитен на 18.01.2018 г. в ЮЗУ Н.Пилски, <http://rd.swu.bg/acquisition-of-academic-degrees/phd/2018/tsvetelina-beliovska.aspx>

²² Бельовска, Цв., автореферат на дисертационен труд, цитиран източник;

за работата на администрацията и да и дадат нови и иновативни решения. От друга страна обаче, достъпът до практиката ще направи образователните програми актуални и практически насочени, нещо в което определено образователната услуга изостава.

И още нещо – сложността и предизвикателството да се работи в публичната администрация в следващите години ще илюстрираме с думите на Папа Франциск, казани в интервю в края на 2015 година: „Всеки мъж и жена, които искат да заемат държавна длъжност, трябва да си зададат два въпроса: Обичам ли съгражданите, така че да им служа по-добре? И достатъчно ли съм кротък, за да чуя всяко становище и да избира правилния път? Ако не сте готови да отговорите положително на двата въпроса, службата ви няма да бъде полезна²³.“

И накрая – обединяването на теорията и практиката може да доведе само и единствено до по-качествена администрация и услуги и до по-качествено и практическо ориентирано образование.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ангелова, Сл. Ефективна комуникация в онлайн бранд общност чрез социалната мрежа Facebook. 2016, <http://rhetoric.bg/>;

2. Ангелова, Сл. Измерения на онлайн PR. УИ Н. Рилски, Бл., 2011, стр. 11-24;

3. Бельовска, Цв, Менторството в обучението на служителите в публичната администрация, дисертационен труд, защитен на 18.01.2018 г. в ЮЗУН.Рилски, <http://rd.swu.bg/acquisition-of-academic-degrees/phd/2018/tsvetelina-beliowska.aspx>;

²³ Василев, В., редакционен увод, електронно списание „Право, политика, администрация“, Том, 3, брой 1/ 2016 г.; <http://www.lpajournal.com/том-3-брой-12016г/>; <http://www.lpajournal.com/wp-content/uploads/2016/03/Redactionna1.pdf>

4. Бельовска, Цв., „Възможности за приложение на менторството в публичната администрация“; НБУ; Департамент „Администрация и управление“ /електронно издание/, Годишник; Том I; 2016 г.; <https://administracija-i-upravlenie.nbu.bg/bg/godishnici/godishnik-na-departament-administracij-i-upravlenie-t-1-2016>; ISSN 1313-4760;

4. Бельовска, Цв., автореферат на дисертационен труд, цитиран източник;6.

5. Василев, В., Д.Стефанова, Сл.Ангелова, „Ефективни комуникации в публичния мениджмънт“; изд. „Пропелер“, С., 2017;

6. Василев, В., Ив. Ефремовски, „Организационна култура и мотивация на персонала - теоретични основи и добри практики“, изд. Пропелер, С., 2017; стр. 241-252;

7. Василев, В., Мотивация и мотивационен потенциал на служителите в териториалната администрация, дисертационен труд, 2006; Чорбаджийска, О., Управление на конфликтите и стреса в организациите от публичния сектор; дисертационен труд, 2013; Ефремовски, Ив., Влияние на организационната култура върху мотивацията на персонала, дисертационен труд, 2013; Бельовска, Цв., Менторството в обучението на служителите в публичната администрация, дисертационен труд, Блд, 2017;

8. Василев, В., редакционен увод, електронно списание „Право, политика, администрация“, Том, 3, брой 1/ 2016 г.; <http://www.lpajournal.com/том-3-брой-12016г/>; <http://www.lpajournal.com/wp-content/uploads/2016/03/Redactionna1.pdf>

9. Виж - В.Василев, Г. Кресналийска, О. Чорбаджийска, Ефективен публичен мениджмънт, ЮЗУ Н.Рилски, 2011; Василев, В., О.Чорбаджийска, Цв. Бельовска, Мениджмънт и управленски технологии, учебно помагало, изд. „Пропелер“, С., 2017;

10. Институт Уърлдуоч, Можели един града бъде устойчив?, Състояние на планетата 2016. Книжен тигър, С., 2016, стр. 8-9;

11. Интересни идеи в - Стефанова, Д. Стратегически компоненти на PR-планирането. УИ „Н. Рилски“, Бл., 2011, стр.123-133;

12. Нейсмит, Д., Дж. Нейсмит, Овластяване на мега тенденциите, БАРД, С., 2018, стр. 36-37;

13. Повече за организационната култура - Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition; Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association. *Organizational culture*; Schein, Edgar H. *American Psychologist*, Vol 45(2), Feb 1990, 109-119; Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* (Vol. 356). John Wiley & Sons; Сотирова, Д., Давидков, Цв. *Административната култура. Към ефективни управленски стратегии и практики*. ИК ЕОН2000, С., 2004;

14. Понкин, И.В., *Теория девиантологии государственного управления*, Москва, 2016 ;

15. Рибарска, Е. *Управление на промените в публичния сектор*. Юриспрес, С., 2004, стр.5-7;

16. Рибарска, Е., цитиран източник;

17. Робин Стюърт-Котце, К. *Дън. Кои са вашите най-добри хора?*, Изд. „Анхира“, С., 2011;

18. *Стратегия за развитие на държавната администрация /2014-2020 г./*, стр. 33-35;

19. Фламхолц, Е., Рандъл, И. *Корпоративна култура*. МаК, С., 2016, стр. 22-23;

20. Шваб, К. *Четвъртата индустриална революция*. ИК Хермес, С., 2016, стр. 14-15;

21. <http://disted.swu.bg/> - сайт на Център за дистанционно обучение към ЮЗУ Н.Рилски;

22. <http://www.swu.bg/news/11-04-2018-monograph-of-assoc-prof-valentin-vassilev.aspx>;