

# ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ НА МЕНТОРСТВОТО В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

**Цветелина Иванова Бельовска**

*Докторант в докторска програма „Организация и управление извън сферата на  
материалното производство /мениджмънт в публичната сфера/“*

*Катедра „Публичноправни науки и публичен мениджмънт“*

*Правно-исторически факултет*

*Югозападен университет „Неофит Рилски“*

**Анотация:** Статията засяга възможностите за приложение на менторството в публичната администрация, като приоритетно са разгледани стратегическите компоненти, включващи възможностите за утвърждаване в управлението на човешките ресурси на този съвременен управленски инструмент. Акцент е поставен върху практическите аспекти и възможната приложимост на менторството в съвременен контекст.

**Ключови думи:** човешки ресурси, менторство, обучение, публична администрация

## AN OPPORTUNITIES TO PUTTING INTO PRACTICE OF MENTORING IN PUBLIC ADMINISTRATION

**Cvetelina Ivanova Belyovska**

*PhD student in program "Organization and management outside the sphere of  
material production /public management/"*

*Department of "Public Law and Public Management"*

*Law and History Faculty*

*SWU "Neofit Rilski"*

**Abstract:** The article concerns opportunities of application of mentoring in the public administration field, where priority is given to over viewing the strategical components, including the opportunities in implementing this contemporary leading tool in the human resources management field. A priority is given to the practical application of mentoring in contemporary context.

**Key words:** human resource, mentoring, training, public administration.

## Увод

Модернизирането на администрацията е приоритет за всяка страна членка на Европейския съюз. Общото между тях е, че държавните институции във всяко съвременно общество имат една и съща задача: те работят за хората. Те работят за всеки конкретен човек с една крайна цел: уважението, закрилата и гарантирането на правата на отделния гражданин, неговото благосъстояние и социална сигурност.

Съвременните автори<sup>1</sup> и анализатори на публичната администрация, подчертават тезата, че като цяло българската администрация успешно извървява пътя от затворения, кариерно ориентиран, до отворения, базиран на длъжността модел. Възползвайки се от предимствата на своята унитарна форма на държавно устройство, България успява да изгради интегриран модел, при който централната и териториалната администрация прилагат едни и същи длъжности, имат едно и също вътрешно-организационно структуриране, формират възнагражденията по един и същи начин, а служителите имат еднакъв статут. Същевременно се запазва децентрализираният принцип на управление на персонала, като всяка отделна административна структура назначава, оценява и обучава своите служители. Може да се обобщи, че в развитите европейски страни управлението на човешките ресурси все повече се възприема и реализира като стратегическо управление. В този контекст е налице необходимост от детайлно изучаване на теоретичните основи на публичното управление, като с това се поставя основата на цялостната визия за нов подход в управлението в публичната сфера.<sup>2</sup>

С оглед на посоченото, като съвременно предизвикателство пред управлението се явява повишаването на ефективността на управлението

---

<sup>1</sup> Бел.авт. Сред водещите автори с принос в областта на публичната администрация могат да бъдат посочени проф. д-р Е.Къндева, проф. д-р Л. Георгиев, проф. д-р Н. Арабаджийски, проф. д-р Б. Борисов, доц. д-р Г. Манлиев, доц. д-р П. Кацамунска, доц. д-р Н. Кънева, доц. д-р Е. Рибарска, доц. д-р В. Василев, д-р М. Чешмеджиева, д-р Г. Кресналийска и други.

<sup>2</sup> Вж. Арабаджийски, Н., Държавно и публично управление, НБУ, С., 2014, с.73

на човешките ресурси в различните негови аспекти. Един от тези ключови моменти е темата за менторството.

Развитието на интегриран модел за управление на човешките ресурси позволява, както на експертни, така и на ръководни длъжности в администрацията, да навлязат високо квалифицирани служители, с богат опит в частния сектор. Симбиозата между новите знания и умения, които те привнасят в администрацията и специфичната професионална компетентност, с която разполагат дългогодишните държавни служители, допринася за обмена на добри практики и за подобряване ефективността в работата. По този начин значително се повишава експертният капацитет на институциите, а служителите се превръщат в най-ценния ресурс, с който администрацията разполага. Този процес значително може да бъде подобрен с приложението на съвременни методи за обучение като пример в това отношение са програмите за менторство.

### **1. За слабостите и предизвикателствата в управлението на човешките ресурси в публичната администрация**

Стратегическото управление на човешките ресурси в публичната сфера е с малка история. С приемането на *Стратегия за развитие на държавната администрация 2014-2020 г.* като инструмент за ефективно управление на човешките ресурси още веднъж се подчерта това, че страната ни се нуждае от увеличаване на продуктивността в работата на институциите, оптимална институционална среда и по-ефективно използване на ограничените ресурси за предоставяне на качествени публични услуги. България се стреми към достигане на най-високите стандарти в общественно-икономическото развитие.<sup>3</sup>

В публичния сектор отдавна съществуват редица инструменти и методи: план за обучение, съвместен мениджмънт, социални отчети, оценяване на служителите, прогнозно управление на длъжностите и

---

<sup>3</sup> Вж. Публичен стратегически мениджмънт, Туининг проект, МС, 2009 г., с. 11.

компетентностите. Те подлежат на разширяване, обновяване и професионално прилагане.

За да има успех, тя трябва да разполага с креативна и отговорна администрация, изоставила традициите на рутинната работа, която поставя във фокуса на своята дейност гражданите с техните потребности и интереси и действа като стожер за спазването на законите и на демократичната легитимност.

Да се подобри изпълнението вследствие управлението на човешките ресурси. Изпълнението и логиката на резултатите са вписани навсякъде в програмите на публичните администрации и на правителствата. Резултатите от управлението на човешките ресурси се измерват посредством приноса към стратегическите реформи на всички професии и чрез оптимизирането на разходите за процесите по управлението на човешките ресурси.<sup>4</sup>

Съвременната българска администрация е демонстрирала нееднократно способността си да се развива и адаптира към динамичната среда и променящите се очаквания на обществото, като в същото време запазва стабилността и приемствеността в своята дейност. Държавните служители винаги са били символ на висок морал, а тяхната работа въплъщава принципите на професионализъм, безпристрастност и почтеност, без които изпълнението на публични функции би било немислимо. Въпреки тези безспорни позитиви на държавната администрация, стремежът към непрестанно развитие и усъвършенстване изисква да се идентифицират и съществуващите проблеми, чието преодоляване ще спомогне за допълнително повишаване на ефективността и ефикасността в нейната работа.

Предизвикателства изведени в стратегията в областта на управлението на човешките ресурси и уменията на служители са в няколко направления.

Въпреки извършените позитивни промени, през последните години в областта на управлението на човешките ресурси в държавната

---

<sup>4</sup> Пак там. - с. 99.

администрация продължават да съществуват редица проблеми, които следва да бъдат решени.

Приложението на стратегически подход при управлението на човешките ресурси се базира в няколко насоки: Фундаменталната концепция за стратегическо управление на човешките ресурси се основава на допускането, че стратегията на човешките ресурси може да допринесе за реализацията на основната(базова) стратегия на организацията, но освен това е оправдана от нея.

Стратегическото управление на човешките ресурси се основава на убеждението, че стратегията за управление на човешките ресурси трябва да се интегрира с базовата стратегия, така че втората да подкрепя постиженията на първата и всъщност да способства за нейното дефиниране. Валидността на тази теза зависи от степента, до която се смята, че хората създават добавена стойност и следователно трябва да се третират като стратегически ресурс. Ако това допускане се приеме, а неговото оборване е трудно, валидността на концепцията за стратегическо управление на човешките ресурси наистина зависи от степента, до която може да се приложи на практика и от резултатите на такива приложения.

От друга страна, стратегическото управление на човешките ресурси може да се разглежда като непрекъснат процес, състоящ се от серия дейности, т. е.: стратегическо планиране, формулиране на стратегия, предложения, оценка и актуализиране.

Също така то се занимава както с целите, така и със средствата. Като цел то описва визията за това как ще изглежда нещо след няколко години. Като средства то показва какви са очакванията тази визия да се реализира. Следователно стратегическото управление е управление с визия, занимаващо се със създаването на идеи за това, накъде трябва да върви организацията. Освен това то е и емпирично управление, което описва как на практика тя ще стигне там. Р. Кантар обобщава, че „стратегическите планове експлицират настоящите действия за

бъдещето и стават средства за действие – интегриращи и институционализиращи механизмите за промяна.<sup>5</sup>

Едно от сериозните предизвикателства, пред които българската администрация е изправена в момента, е свързано с настъпващите демографски промени. Броят на младите служители остава относително малък, като средната възраст в администрацията през последните години се повишава. Механизми за трансфер на знания от по-опитните служители към техните по-млади колеги не са внедрени в администрацията, което създава опасност от затрудняване на приемствеността в администрацията, а оттам и от загуба на експертиза. Не съществуват стимули за онези служители, които вече са натрупали значителни познания и опит, да ги споделят с техните колеги.

Както констатира Стратегията липсва регламентация на менторските, наставническите и коучинг програми по отношение на младите експерти и специалисти, които сега постъпват на работа в администрацията и имат най-голяма нужда от тях, с оглед по-лесната си адаптация. Тази празнота предполага наличието на необходимост от теоретико-приложни изследвания, с цел оптимизация на възможностите за използване на менторските, наставническите и коучинг програми в публичната администрация.

С оглед на изключително бързите промени, на които е подложен публичната сфера и настъпването на "епохата на познанието", постоянното обучение и усвояването на нови управленски практики ще бъде от изключително значение за работата в публичния сектор. А въвеждането на менторските отношения е съществена част от тези предизвикателства.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Вж. Рибарска, Василев, Управление на човешките ресурси в публичната сфера, Бл. 2009, с.29

<sup>6</sup> Вж. Василев, В., Менторските отношения - съвременна идея за индивидуално и организационно развитие в публичната администрация , Научни известия, Правно-исторически факултет, ЮЗУ Н.Рилски, Г.І, КН.І , 2005 г., с. 58-67; В.Василев, Тодорова, К., Каменарска, Р., Маркова, А., Стоименова, Е., Кафтанова „Менторство, коучинг, мотивационни техники – една добра практика в администрацията на образованието и здравеопазването“. България: ОПАК-Областна администрация Благоевград, 2012,с.4-12

Установяването на неформална среда за общуване между служителите в администрацията може да допринесе за по-бързото им адаптиране, да обогати познанията им, да разшири контактите им и да стимулира професионалното им развитие. В държавната администрация обаче не съществуват мрежи от служители със сходни потребности и интереси.

## **2. Менторството като инструмент за развитието на човешките ресурси**

Менторството е инструмент за обучение в организациите, чиято основна цел е развитието на млади таланти и бъдещи лидери. То има дълга история и вероятно е една първите познати форми на обучение и предаване на социо-културен опит. В примитивните общества старейшините и мъдреците са били отговорни за възпитанието и обучението на младите. Самото наименование идва от древногръцката митология. Преди да замине на война Одисей помолил стария си приятел и мъдрец Ментор да се грижи за неговия син Телемах, докато той отсъства и да го подготвя да го наследи на престола.

Менторството е широко практикувано в древна Гърция и Рим. Сократ и много от древногръцките философи са били ментори, които са изкарвали прехраната си като са се грижили за възпитанието и обучението на младежи от висшите прослойки на обществото. Най-известният от тези случаи е Александър Велики, който е бил ученик на Аристотел. С развитието на науките и системата на формалното образование през Новото време и Просвещението менторството престава да бъде основна форма за предаване на културен и професионален опит, но все пак не изчезва напълно – запазва се в армията, занаятите и изкуствата.

Менторите са професионалисти с богат практически опит, чиято задача е да предават знанията и уменията си на по-младите. Според

дефиницията на Британския институт за развитие на персонала (CIPD)<sup>7</sup> менторството е „дълготраен процес на подкрепа, напътстване и съветване най-често на един професионалист от по-опитен колега, който му предава по-задълбочен опит, експертиза и разбиране на работата и работното място. Това е форма на дългосрочно целенасочено развитие на млади професионалисти чрез наблюдение, слушане, задаване на въпроси и даване на напътствия, което носи ползи на организацията/институцията.“

Възобновен и засилен интерес към менторството се наблюдава към края на XX век. Възраждането на менторство е обусловено от една широка промяна на организационната култура в международните компании и големите организации, обусловена от процесите на глобализация, нарастващата конкуренция в световен мащаб и повишените изисквания за гъвкавост и адаптивност<sup>8</sup>. Редици големи и знакови за световния бизнес компании са принудени да изоставят старите си тронави системи на управление и да намалят йерархичните нива на ръководство. Непосредствената цел на промените е не толкова намаляването на разходите (въпреки че и това понякога е причина), колкото намаляването на бюрокрацията и увеличаването на бързината и гъвкавостта при вземането на решения. В новите „плоски“ схеми на управление работата е организирана по такъв начин, че отговорността за решенията се ределегира от ръководителите към служителите, които непосредствено се сблъскват с възникващите проблеми. Този подход дава възможност на организациите да реагират по-бързо на предизвикателствата и възможностите и да предлагат по-добро обслужване на клиентите си. Същевременно, значително се повишават изискванията към служителите на изпълнителско ниво и се увеличава броя на ключовите позиции. От т.нар. „ключови служители“ се очакват не само висока компетентност, но и качества като креативност, решителност и инициативност. Изискванията към тях далеч надхвърлят

---

<sup>7</sup> <http://www.cipd.co.uk>

<sup>8</sup> Вж. Стефанов, Л., Пейчева М., Управление на човешките ресурси, Тракия, 2013, с.37

предишните изисквания за добро (стандартно) изпълнение на рутинни (в по-голямата си част) дейности.

Предвид динамичния характер на външната среда и необходимостта от бързо развитие и пренасяне на уменията, менторството е важно средство за запълване на „бели петна“ в квалификациите на служителите.<sup>9</sup>

От мениджърите в компаниите на XXI век се очаква да бъдат преди всичко лидери, които са в състояние да насочват, мотивират и развиват сътрудниците си. Пред тях е поставено предизвикателството да развиват компетентности като креативност, увереност при вземане на решения, умения за работа в екип и инициативност, които имат ключова роля за успеха на съвременните организации, но не се изграждат в рамките на формалната образователна система. Формирането на почти всички тези „нови“ компетентности изисква индивидуален подход и установяването на особен вид връзки и доверие между обучител и обучаем, каквито не са възможни при традиционните форми на преподаване, но за сметка на това са типични за менторството.

В резултат от промените изискванията към лидерите също се увеличават. Те трябва не само да наясно с работата и да могат да я планират и организират, но също така да умеят работят с хората си по нов начин, без да бъдат авторитарни или прекалено директивни. От тях се очаква да могат да мотивират сътрудниците си като дават обратна връзка, да ги амбицират и стимулират като им възлагат подходящи задачи, да ги развиват като повече слушат и задават въпроси, отколкото да дават разпореждания. Съвременните мениджъри трябва да бъдат едновременно ръководители, лидери, ментори и фасилитатори на груповите процеси. „Добре управляваните организации обръщат голямо внимание на управлението на човешките си ресурси. Те възприемат тяхното развитие като част от по-голяма система за управление, която

---

<sup>9</sup> Вж. Сборник. Управление на човешките ресурси, НБУ, 2014 г., с. 34-44

включва оценка на изпълнението, формално обучение, мотивиране и други".<sup>10</sup>

Менторите често са по-възрастни хора, които имат повече опит и познания в определена дейност, свързана с организацията. Възприета е и идеята, че менторите играят особена важна роля за формирането на отношението и нагласите на новите служители. Те спомагат за тяхната по-бърза аклиматизация в организацията.<sup>11</sup>

Ако в близкото минало менторството е било прилагано само за въвеждането в работата на нови служители и подготвянето един или няколко бъдещи лидери, то сега се прилага за развитието на почти всички ключови сътрудници. В тази ситуация се наблюдава едно преразпределение на отговорностите между лидери и ментори по отношение на обучението на основния персонал на организацията. Мениджърите най-често поемат задачата да подготвят свои заместници и да развиват останалите си сътрудници чрез механизмите на управление на изпълнението (атестирането), докато на менторите са поверени отговорностите по въвеждането в работата на новите служители и подготовката на ключовите сътрудници.

Очертаването на кръговете на потенциалните ментори и обучаеми в една организация дава възможност да се премине към изясняване на същността на съвременното менторство. И днес, както и в древността то представлява специфична форма на обучение, която е насочена към предаването на практически опит. Преподаването на теория не се изключва, но не е типично. Най-важната и най-характерна спецификата на менторството е изграждането на персонална връзка между ментор и възпитаник (обучаем)<sup>12</sup>. В някои случаи, когато менторът е пряк ръководител на своя възпитаник това е трудно постижимо или дори невъзможно, поради което ментор на бъдещите лидери обикновено става мениджър, който е едно или две нива по-високо в йерархията от прекия

---

<sup>10</sup> Вж. Харвърд бизнес скуул, Коучинг и менторство, С. Класика и стил, 2008, с.1-3

<sup>11</sup> Бел.авт. По-подробно вж. Пейчева., М., Управление на човешките ресурси, Тракия, 2013 г. с.112-114

<sup>12</sup> Вж. С. Davis Foog. Team-Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process. AMA-COM, 2004. p.223

им ръководител. Освен че по този начин се избягва неуместното смесване на менторски и контролни функции, това помага за развитието у бъдещите лидери на една цялостна визия за целите, бъдещето, функциите и работата на самата организация.

Менторските отношения не са равностойни. Възпитаникът е в подчинена позиция и не се държи като равен с ментора. Това обаче не означава, че доверие между двамата не може да бъде изградено, нито че уважението не трябва да е взаимно. Менторът трябва да възприема своя възпитаник като способен, а обучаемият трябва да възприема своя ментор като добронамерен и доброжелателен, в противен случай менторските отношения са неефективни<sup>13</sup>. В тази връзка разработките засягащи темата за управление за талантите в организацията са подходящи в контекста на развитието на системите на менторски отношения.<sup>14</sup>

Най-често обект на развитие чрез менторство са лидерските умения, уменията за работа в екип, уменията за водене на преговори и професионалната компетентност, но в определени случаи то може има и по-ограничени или непосредствени цели (например усвояване на нова процедура, подобряване на управление на времето, по-добро справяне със стреса и др.) Процесът на обучение стартира с идентифицирането на потенциалите на обучаемия и изясняването на неговата мотивация на развитие. Практически най-лесно това може да стане в рамките на годишното атестиране, а при новоназначени служители като база за оценката на потенциалите им могат да се използват техните резултати от конкурсните изпити. Менторът трябва да придобие цялостен поглед върху работата на своя възпитаник и неговите силни и слаби страни. Работата на обучаемия в този първи етап на обучението е да изясни собствените си приоритети и цели.

---

<sup>13</sup> Вж. Zwell Michael; (2000), "Creating a Culture of Competence"; New York: John Wiley & Sons, 2000, p.23

<sup>14</sup> Вж. Василев, В., Г. Кресналияска, О.Чорбаджийска, Ефективен публичен мениджмънт. България: Университетско издателство "Неофит Рилски", 2011, с.15-27

Повечето хора живеят в изключително ограничен кръг от потенциалното си битие. Всички ние притежаваме запаси от енергия и гении за каквито не сме и мечтали.

Комплексността на изброените компетентности показва, че менторът трябва да бъде добре обучен, за да изпълнява ефективно своята роля. Трябва да се има предвид също така, че въвеждането на менторските отношения е свързано със значителни разходи за организацията и ползата от тях трябва да бъде предварително детайлно анализирана и пресметната.

Менторството е процес на предлагане на помощ, подкрепа и съвети в обучението от един на друг човек, както и въвеждане в работния процес и цялостното развитие.

При него е налице обратната връзка, която се явява и негов структурен елемент. Индивидуалното развитие е неговата най-важна съставна част. Друга характеристика на менторството е мащабността, защото включва всички работни умения. Съвместимостта също е от значение – менторството може да бъде стимул и контрол, а може и да е допълнение към останалите форми на обучение. Менторството също е и мотивиращ фактор за организацията.

Посочените характеристики на приложимостта на менторството в публичната администрация могат да бъдат обект на фокусиран научно – изследователски интерес, от което да бъдат изведени редица добри практики с висока стойност за управлението на човешките ресурси.

### **3. Практически възможности за приложение на програми за менторство**

За специалисти, които тепърва навлизат в администрацията, е необходимо да се създадат подходящи условия, които да им позволят бързо и ефективно да се приспособят към новата за тях работна среда и да натрупат опит.

Във връзка с което Стратегията<sup>15</sup> предвижда да бъде поощрявано създаването на специални менторски, наставнически и коучинг програми, при които техните по-опитни колеги ще могат да им предадат част от своите знания и умения, което е тема на настоящия проект на дисертационен труд.

По този начин ще се подобри приемствеността в работата на администрацията, ще се улесни навлизането на младите служители и ще се способства тяхното развитие. Необходимо е да се внедрят адекватни стимули за по-опитните служители да участват в подобни програми и се стимулират и алтернативни канали за предаване на знанията като неформално обучение, самостоятелно учене и споделяне на знания в работна среда.

Интересен момент заложен в стратегията е изграждането на мрежа за обмен на опит между младите служители в администрацията, която да им предостави неформална среда за общуване. Основната цел на мрежата ще бъде да вдъхнови служителите за работа в администрацията, да допринесе за тяхното по-бързо адаптиране, да обогати познанията, да разшири контактите и да стимулира професионалното им развитие. По този начин цялостно ще се улесни процесът на тяхната адаптация към новата работна среда. Текучеството на персонала в администрацията е естествен процес. Правилното прогнозиране и управление на текучеството на служители по отношение на неговия размер и на конкретната сфера ще спомогне за избягване на затруднения в работата на администрацията, свързани с липсата на квалифицирани специалисти в определени области, и би допринесло за осигуряване на нужната приемственост. Необходимо е да се отчете, от една страна, планираното текучество, свързано с високата средна възраст на служителите, и предстоящото пенсиониране на голяма част от тях в периода до 2020 г. От друга страна, по отношение на непланираното текучество трябва да се направи анализ на факторите, които водят до напускане на администрацията. Тази цел е придвидено

---

<sup>15</sup> Вж. Стратегия за развитие на държавната администрация 2014-2020 г. приета с Решение № 140 на Министерския съвет от 17.03.2014 г.

да бъде постигната с изпълнението на множество основни дейности, сред които е и „Развитие на менторски и наставнически програми“.

Планираният в Стратегията акцент върху въвеждането на новите технологии при управлението на човешките ресурси в държавната администрация, открива значителни възможности за осезаемо облекчаване и подобряване работата на служителите. Създаването на единна информационна система за управление на човешките ресурси, ще доведе и до изцяло електронна комуникация между отделните звена и административни структури. Информационната система следва да предоставя непосредствен достъп до всички необходими данни в областта на държавната служба, както и на предвижданите тенденции в тяхното развитие, което ще подобри значително възможностите за изготвяне на своевременни анализи и вземане на информирани решения. Въвеждането ѝ във всички структури ще позволи да се унифицира до известна степен практиката по управление на човешките ресурси в българската администрация.

Сред предвидените дейности за постигане на стратегическата цел е: „Създадени и реализирани наставнически и менторски програми за младите служители в най-малко 50 администрации (няма към 2012 г.)“.

## **Обобщение**

Менторството като цяло е иновативен процес за всяка организация и поради тази причина е предизвикателство за ръководителите<sup>16</sup>. Доброто управление налага внимателен и прецизен подход, особено силно изразяващ се и в релацията мотивация-служител-ръководител. Този прецизен подход е особено важен с оглед на това публичната администрация да развие и утвърди в работата си редица „европейски“ практики и постижения. Такова развитие се предшества от усилен

---

<sup>16</sup> Вж. Kettl, D. The Global Public Management Revolution, 2005, p.12-14

работа, от нов подход към мотивацията на служителите, от индивидуалност в работата с тях.<sup>17</sup>

Държавната администрация определено се сблъсква с редица трудности при адаптацията и аклиматизацията на новопостъпилите служители, тъй като държавната служба не е една от най-привлекателните сфери на работа. Затова е налице потребност от апробирането и утвърждаването на системи за менторски отношения на различни равнища в публичната администрация, с оглед по-ефективното развитие на човешките ресурси.

### **Използвана литература:**

АРАБАДЖИЙСКИ, Н., Държавно и публично управление, НБУ, С., 2014

ВАСИЛЕВ, В., Г. Кресналийска, О. Чорбаджийска, Ефективен публичен мениджмънт. България: Университетско издателство "Неофит Рилски", 2011

ВАСИЛЕВ, В., Менторските отношения - съвременна идея за индивидуално и организационно развитие в публичната администрация , Научни известия, Правно-исторически факултет, ЮЗУ Н. Рилски, Г.І, Кн.І , 2005

ВАСИЛЕВ, В., Тодорова, К., Каменарска, Р., Маркова, А., Стоименова, Е., Кафтанова „Менторство, коучинг, мотивационни техники – една добра практика в администрацията на образованието и здравеопазването“. България: ОПАК-Областна администрация Благоевград, 2012

ПЕЙЧЕВА, М., Управление на човешките ресурси, Тракия, 2013

ПУБЛИЧЕН стратегически мениджмънт, Туининг проект, МС, 2009

РИБАРСКА, Е., Василев, В., Управление на човешките ресурси в публичната сфера, Бл., 2009

---

<sup>17</sup> Вж. Василев, В., „Съвременни мотивационни техники и приложението им в публичната администрация“, стр. 2 и следващи

СТЕФАНОВ, Л., Пейчева М., Управление на човешките ресурси, Тракия, 2013

СТРАТЕГИЯ за развитие на държавната администрация 2014-2020 г., приета с Решение № 140 на Министерския съвет от 17.03.2014 г.

Управление на човешките ресурси, НБУ, 2014

ХАРВЪРД бизнес скуул, Коучинг и менторство, С. Класика и стил, 2008

FOOG, Davis C. Team-Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process. AMA-COM, 2004

KETTLE, D. The Global Public Management Revolution, 2005

ZWELL, Michael; (2000), "Creating a Culture of Competence"; New York: John Wiley & Sons, 2000