

Development of Operational Management in the Regional Administrations in Bulgaria

Развитие на оперативното управление в районните администрации в Република България

Pavlina Yamukova

Павлина Ямукова

Abstract: Selection, appraisal and training are key activities in the operational management of human resources professional whose performance depends on the success and effectiveness of any organization, its ability to find, and retain talented employees stands. The process of establishing a system of performance appraisal (evaluation) of employees in the district administration is subject to the understanding of the need for modernization of the Bulgarian administration by forming a competent staff.

Key words: Human Resource Management, Regional Administrations, System performance evaluation, Model for Operational Management

Анотация: Подборът, атестирането и квалификацията са ключови дейности в оперативното управление на човешките ресурси, от чието професионално извършване зависи успеха и ефективността на всяка организация, способността ѝ да намира, задържа и откроява талантливите служители. Процесът по създаване на система за атестиране (оценяване) на служителите в районната администрация е подчинен на разбирането за необходимостта от модернизиране на българската администрация чрез формиране на компетентни служители.

Ключови думи: управление на човешките ресурси, районни администрации, система за оценка на изпълнението, модел за оперативное управление

I. ВЪВЕДЕНИЕ

Безспорно, в управлението на човешките ресурси в районната администрация има пропуски и грешки и това рефлектира върху процесите, процедурите и обективността на оценяването и стимулирането на служителите. Оценката не се извършва от машина, а от човек, поради което допусканите грешки при атестирането имат естествена субективна природа, стига това да не е проява на субективизъм. Целта поставена в настоящият доклад, е да се разкрият, анализират и представят в схематизиран вид пропуските, грешките и субективното управленско поведение в хода на провежданите атестации на служителите в районната администрация, като негатив по отношение на управленските способности в публичния сектор.

¹. ас. Павлина Ямукова, Варна к.к. Чайка, ВСУ „Черноризец Храбър“, факултет „Международна икономика и администрация“

Съвременното разбиране за управлението на човешките ресурси в районната администрация, включва прилагане на набор от политики, насочени към максимална организационна интеграция, ангажираност на служителите, гъвкавост и качество на работата. Общата цел на управлението на човешките ресурси е да гарантира, че организацията е в състояние да постигне успех чрез своите служители. Управлението на човешките ресурси има и етично измерение, което означава, че то създава условия за ефективна реализация на правата и нуждите на хората в организацията.

Като оперативен метод, управлението на човешките ресурси се определя текущо в зависимост от възникващите кадрови задачи и проблеми. Анализът на *факторите, влияещи върху развитието на системата за управление на човешките ресурси в районната администрация*, дава основание най-общо те да се обособяват в две основни групи:

1) Обективни:

- несъвършенство на нормативната база;

- ограничени публични ресурси;

- различия в представите и възможностите за вида, мястото и начина за предоставяне на административни услуги в Интернет среда и т.н.

2) Субективни:

- Неефикасно и неефективно функционираща административна система;

- дублирания и припокриване на правомощията и функциите на различни административни структури и/или административни длъжности;

- ниска мотивация на административните служители.

Темата на настоящия доклад е провокирана от съществуването на някои неблагоприятни практики в управленската сфера, а именно: системата за атестиране и оценка на изпълнението е противоречива и недостатъчно актуална като нормативна уредба в обхвата на цялата публична администрация, и в частност – в районната администрация, което създава проблеми в практиката на атестирането и оценка на кадрите.

В настоящото изложение е представено и се доказва становището, че *качественото управление на човешките ресурси включва и постигането на*



правилно и рационално управление на атестирането и стимулирането на човешките ресурси в районната администрация, в условията на криза, като се акцентира предимно върху промяна в системата за годишна оценка на изпълнението на различни нива – административна структура, структурно звено, индивидуално изпълнение на служителя.

II. МОДЕЛ ЗА ОПЕРАТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В РАЙОННИТЕ АДМИНИСТРАЦИИ

II.1. ПРОБЛЕМИ НА СИСТЕМАТА ЗА ОЦЕНКА НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ДЛЪЖНОСТТА И УПРАВЛЕНИЕ НА СТИМУЛИРАНЕТО

Подборът, атестирането и квалификацията са ключови дейности в оперативното управление на човешките ресурси, от чието професионално извършване зависи успеха и ефективността на всяка организация, способността ѝ да намира, задържа и откроява талантивите служители. Процесът по създаване на система за атестиране (оценяване) на служителите в районната администрация е подчинен на разбирането за необходимостта от модернизирани на българската администрация чрез формиране на компетентни служители. В резултат на създадената система всеки служител би следвало да знае какво се очаква от него, на какви ресурси и подкрепа може да разчита, както и да е все по-съпричастен към конкретната си работа. В този смисъл е необходимо всички служители в администрацията да се оценяват по една и съща система, която се прилага справедливо и последователно.

В публичните организации съществуват и проблеми, свързани с отсъствието на системна оценка на дейността на индивидуалния труд на служителя. Индивидуалният труд дори да се оценява, прави се по отделни дейности, т.е. не се прилага пряка оценка на индивидуалния труд. *Отсъствието на надеждна система за измерване на резултатите от работата и оценката на дейността* на всеки колектив (административна структура/структурно звено в нея) до известна степен прави индивидуалната оценка на служителя субективна и произволна. Нещо повече, липсата на оценка за дейността на организацията като цяло ограничава възможностите за повишаване на нейната ефективност.

От гледна точка на съвременния мениджмънт, управлението на стимулирането е сложен и творчески процес, изискващ хармонично съчетаване на материалните и морални стимули, постоянна корекция и усъвършенстване на техните системи.

Съществуват редица проблеми при прилагането на системата за оценка на изпълнението на длъжността, свързани със системата за заплащане на труда. Размерът на процентното увеличение на основната заплата на дадено лице (което обикновено се прави на годишна база) НЕ/зависи от оценката на

изпълнението, дадена на това лице по време на атестационната процедура. Обективната оценка на изпълнението е доминиращият и най-често засегнат проблем.

Един от проблемите, в това отношение е, че доброто изпълнение не се възнагражда бързо поради закъснението от атестационната дискусия (заклучителната среща) през м. ноември всяка година и последващото цифрово изражение на оценката, което се прави с увеличението едва в средата (за варненската общинска администрация едва през есента) на следващата година, т.е., близо година по-късно. Това влияе отрицателно на мотивацията. Въвеждане на възможност за гъвкаво извършване на плащания и в друго време може да компенсира този недостатък.

Тези и други проблеми се повлияват основно от четири трудности:

- *Оценките, дадени от ръководителите, се приемат за субективни:* единствено и само прекият ръководител на служителя (оценяващият ръководител) поставя оценките, докато процедурата налага висшестоящият ръководител (контролиращият ръководител) също да участва. Това вероятно означава, че някои служители не разбират процедурата или че контролиращите ръководители не внасят необходимия баланс в оценките, дадени от оценяващите ръководители.

- *Трудности при изготвянето на Работен план по измерими критерии:* това до голяма степен се отнася до длъжности, които по своята същност представляват реакция на събития или пък са пределно рутинни, с краткосрочни задачи. Друг проблем с Работния план за хората на такива длъжности е, че документацията налага това да бъде годишен план, което води до непълноти в изпълнението и до вписване на обобщени формулировки, чието оценяване впоследствие е затруднено.

- *Компетентности:* по този пункт възникват два основни проблема. Първият отразява съмнението на някои от държавните служители относно това дали компетентностите в процедурата по оценяването отразяват достатъчно точно естеството на тяхната длъжност. Вторият проблем е в двете различни скали за оценка, които се използват за оценка на компетентностите – едната – от 1 до 3, а другата – от 1 до 5.

- *Формалност на процедурата* по оценяването: това е един от проблемите, който не е свързан с обективната оценка на изпълнението. Това се отнасяше повече до Междинната среща, отколкото до годишната атестация.

II.2. ПРИОРИТЕТИ, ПОДХОДИ И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПРОМЯНА В СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В РАЙОННИТЕ АДМИНИСТРАЦИИ

Основните външни фактори, които препятстват в определена степен ефикасното и ефективно изпълнение на процесите по управление на човешките

ресурси, в районната администрация (а и в публичната администрация като цяло) произтичат от липсата на:

- 1) цялостна политика, включително и на секторна, по управление на човешките ресурси;
- 2) конкретна стратегия за човешките ресурси, указваща насоките, инструментите и средствата за реализирането на заложените в плановете стратегически и дори оперативни цели;
- 3) система за идентифициране на конкретни, а не общи, стандарти за изпълнение на длъжността;
- 4) механизъм за определяне на ефективни критерии за оценка на служебното изпълнение;
- 5) система за годишна оценка на изпълнението на различни нива – административна структура, структурно звено, индивидуално изпълнение на служителя;
- 6) система от параметри за внедряване на мониторинг по изпълнението на заложените цели.

За да се провежда успешно кадровата политика в една администрация, е необходимо да се *изгради система за управление на човешките ресурси*. Чрез системата се материализира идеята и философията на кадровата политика и същевременно се създават организационни условия за изпълнението на една от 5-те основни функции на управление (планиране, организация, кадрово осигуряване, ръководство и контрол). Характерно за тази основна функция е, че тя е органически свързана с всички останали и обслужва цялостната дейност на районната администрация.

Една от първите задачи на всяка организация е да следи за развитието на човешкия си ресурс – чрез правилно поставена и провеждана кадрова политика, ясна система за оценяване на представянето на персонала, дългосрочна и краткосрочна стратегия за обучение на всички нива на персонала, възможности за растеж в организационната йерархия и др. Ето защо създаването на *Стратегия за развитие на човешките ресурси (в самите районни администрации)* е начална стъпка, която следва да се приеме като системно усилие за изграждане на съвременна администрация.

Постигането на подходящ баланс между мерките за стимулиране на доброто изпълнение е силен мотивационен фактор за служителите в районната администрация, тъй като представлява реален израз на признаването на постиженията в съответствие с ценностите на държавната служба. В този смисъл, *промяна в системата за оценка на изпълнението* на служителите в районната администрация (като базово направление на промяна), е изключително важно условие.

Моделът за управление на човешките ресурси в районната администрация, предложен в настоящия доклад, представлява модел за *оперативно управление* на човешките ресурси, насочен към постигане на краткосрочни цели, като включва следните *области на промяна на системата за управление на човешките ресурси*:

- Работно планиране на изпълнението.

- Изпълнение, мониторинг и преглед на изпълнението.

- Оценка на изпълнението.

Основните предпоставки за промяна в системата за оценка на изпълнението на служителите в районната администрация, следва да включват:

- 1) Въвеждане на основни елементи на ориентирано към резултати управление на изпълнението:

- ясна рамка за програмиране на политиките – на ниво районна администрация и на структурно ниво;

- ефективни механизми за финансово управление – програмно и ориентирано към резултати бюджетиране;

- инструменти и индикатори за измерване на изпълнението.

- 2) Подобряване на управлението на човешките ресурси в районната администрация:

- координация на политиката за управление и развитие на човешките ресурси;

- прилагане на ефективни механизми за мотивиране на служителите;

- активно включване на служителите в процеса на планиране на тяхното професионално и служебно развитие.

Като управленска дейност, съвременното управление на човешките ресурси в районната администрация следва да осигурява интегриран управленски подход, базиран върху *оценката на представянето* и обвързващ постигането на определени трудови резултати с възнаграждението на персонала. *Следователно, търсената промяна в системата за оценка на изпълнението*, следва да акцентира главно върху обвързване на атестирането с обратната връзка от вътрешните и външни клиенти на администрацията за постигане на максимална обективност на изпълнението на длъжността. Оттук произтича *необходимостта от идентифициране на конкретни, а не общи и в същото време ефективни критерии за оценка на служебното изпълнение, както и параметри за внедряване на мониторинг по изпълнението на заложените цели*.

II.3. РАБОТНО ПЛАНИРАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО, ИЗПЪЛНЕНИЕ, МОНИТОРИНГ И ПРЕГЛЕД НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО

Ефективното управление на изпълнението следва да се основава на ясни и оповестени вътрешни управленски стандарти. В тази връзка се предлага да включват:

- Работен план на административната структура;

- Работен план на административното звено;

- Индивидуален работен план.;

Въз основа на утвърдения работен план на административната структура (в случая първостепенния разпоредител с бюджетни средства – общинската административна структура), ръководителите на административните звена



(районните администрации) изготвят предложение за *план за дейността на звената в тях (обща администрация и специализирана администрация)*. Този план ще конкретизира целите, дейностите и резултатите, които трябва да бъдат постигнати от съответното структурно звено (дирекции и отдели) в съответствие с неговите нормативно определени функции. Процесът на изготвяне на работни планове на административните звена следва общата логика на подготовката на работния план на общинската/районната администрация, като включва и компонент за гарантиране на нужния капацитет за постигане на определените цели. Това е компонентът „подобряване на изпълнението в администрацията“, насочен в голяма степен към звената за управление на човешките ресурси. В него се конкретизират стандартите за изпълнението на служителите.

Промяната на системата за управление на човешките ресурси се предлага да акцентира върху включването на служителите във всички етапи на процеса. В този смисъл се предвижда подобряване на механизма за подготовка на индивидуални работни планове (ИРП) и е актуализирано съдържанието на самите индивидуални работни планове. Всеки служител, съвместно с оценяващия ръководител, ще изготвя и съгласува свой индивидуален работен план, който включва:

- целите и изискванията към изпълнението, които служителя трябва да постигне през периода;
- компетентности, които да бъдат показани при изпълнение на работата;
- целите на служителя по отношение на неговото служебно и професионално развитие за периода;
- план за обучение.

В индивидуалния работен план следва да бъдат определени най-малко три цели, които обхващат различни области на дейността и основните задължения на служителя, включени в длъжностната характеристика.

Критерии за изпълнение:

- ясно определени резултати;
- количествени критерии;
- качествени критерии;
- спазване на определените срокове;
- други, в зависимост от съответната цел.

За ориентираното към резултати управление на изпълнението личният ангажимент на служителите към целите на организацията е генератор за повишаване на качеството, ефективността и ефикасността на дейността.

Ефективността от управлението на изпълнението зависи от степента, в която служителите на всички нива виждат връзката между своята работа и целите на организацията. Ефектът от прилагането на този подход е двустранен – и за районната администрация, и за конкретния служител. *В този смисъл показателите за ефективност на изпълнението* представят процеса на изпълнение чрез съпоставяне на постигнатите резултати с вложените

ресурси. От друга страна, *показателите за оценка на трудовото представяне* трябва да отразяват резултатите, а не вложените усилия и да са измерими. Като такива, е наложително да опишат параметрите на състоянието при постигане на заявените цели в следния формат:

- постигане на определен резултат;
- постигане на определена количествена стойност;
- постигане на определена качествена характеристика;
- спазване на етапите и сроковете за изпълнение.

Ефективността на изпълнението се осигурява, разбира се, от надеждни контролни механизми.

Изпълнението е елемент на управленската дейност, която се определя като организация, методи и процедури, прилагани за постигането на определените стратегически и оперативни цели така, че да се гарантират очакваните резултати и законосъобразно и ефективно използване на ресурсите в съответствия с поставените цели.

Ефективният управленски мониторинг и контрол несъмнено е от първостепенно значение за успешната работа на районната администрация като средство, гарантиращо правилно изпълнение на начертаната от висшето ръководство политиката от страна на организацията и като защита срещу разхищения и злоупотреби. Изграждането на ефективни процедури за ежедневно управление на изпълнението е предизвикателство за всяка организация и се определя от широкообхватния характер и спецификата на дейностите, осъществявани от публичната администрация.

Организационният модел за управление на човешките ресурси се определя от мисията и целите на административната структура, но зависи в най-голяма степен от управлението на изпълнението, методите, процедурите и другите действия, които следва да дават достатъчна увереност, че действията са насочени към постигане на определените цели, а резултатите и услугите са подходящи и с високо качество.

Обратната връзка по отношение на индивидуалното изпълнение е съществен елемент за ориентираното към резултатите управление на изпълнението, който подчертава непрекъснатия характер на процеса. *Междинният преглед на изпълнението* е част от управленския процес и се изразява в провеждане на междинна среща (обикновено в средата на периода за изпълнение – м. юли) между служителя и оценяващия ръководител за преглед на изпълнението. Обратната връзка в това отношение трябва да се позовава на факти, свързани с резултатите, начина на изпълнение и съществените поведенчески прояви.

II.4. ОЦЕНКА НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО

Целите на процедурата по оценка на изпълнението могат и следва да се определят в следния порядък:

- Степента, в която са постигнати целите на организацията;

○ Обективен преглед на изпълнението на служебните задължения на служителите в районната администрация;

○ Определяне на приноса на отделния служител за изпълнението на целите на съответната административна структура.

Годишната оценка на изпълнението на дейността следва да се извършва в порядък на ниво административна структура, на ниво структурно звено и на ниво индивидуално изпълнение, по предварително определените критерии въз основа на следните показатели:

○ професионални резултати, постигнати при изпълнението на отделните цели, определени в работните планове;

○ показани компетентности при изпълнение на служебните задължения.

Предложим *механизъм за оценка на изпълнението на ниво административна структура* е периодичният анализ и оценката на ефективността на дейността на администрацията, определени в утвърдената от министър-председателя на република България.

Оценката на изпълнението на ниво административно звено се предлага да включва:

○ анализ на изпълнението на възложените задачи;

○ анализ на законосъобразността на разходване на ресурсите, осигуряващи съответното структурно звено;

○ структуриране на звеното и неговия административен капацитет.

Оценяването на индивидуалното изпълнение се предлага да се възприема като оценка на ефективността и ефикасността, с които служителят е изпълнил предварително определени индивидуални цели спрямо зададени критерии и на проявените от него компетентности. Като присъщи характеристики на този процес ще предложим:

○ обратната връзка към служителите за подобряване на изпълнението;

○ определяне на бъдещите нужди от обучение;

○ документиране на критериите, използвани за разпределяне на възнагражденията;

○ основа за решенията, свързани с управлението на човешките ресурси;

○ възможност за определяне на проблемите и потенциала за развитие на административните структури.

Съществува и се предлага възможност в годишната оценка да се включи и оценка на изпълнението на цели, които не са включени в индивидуалните планове, но са постигнати през периода. Аналогично от оценката следва да бъдат изключени цели, чието изпълнение не е постигнато по обективни причини.

Съществува и се предлага възможност в годишната оценка да се включи и *самооценка на изпълнението*. Целта на самооценката е отчитане на мнението на оценявания служител в процеса на

оценка. Всеки служител самостоятелно се оценява по посочените показатели и попълва съответните раздели от формуляра за оценка. На заключителната среща оценяващият ръководител и оценяваният обсъждат изпълнението на целите в работния план по посочените показатели, включително самооценката на служителя.

Предлага се в годишната оценка да се включи и оценка на индивидуалното изпълнение, извършена и от трето, независимо лице - прекият ръководител на оценяващия ръководител.

Въвеждането на „самооценката” и „третата независима оценка” е безспорно механизъм за увеличаване на обективността на оценката.

Оценките на оценяващия ръководител, самооценката и оценката на третото лице е възможно да се формират по формулите:

$$OO = 0,6 P_{oo} + 0,4 K_{oo},$$

Където: OO е оценката на оценяващия ръководител; P_{oo} – оценката на оценяващия ръководител по показател резултати;

K_{oo} – оценка по показател компетентности на оценяващия ръководител.

$$CO = 0,6 P_{co} + 0,4 K_{co}$$

Където: CO е самооценката на служителя;

P_{co} – самооценката на служителя по показател на резултати;

K_{co} – самооценката на служителя по показател компетентности.

$$OTL = 0,6 P_{otl} + 0,4 K_{otl}$$

Където: OTL е оценката на третото лице;

P_{otl} – оценката на третото лице по показател на резултати;

K_{otl} – оценката на третото лице по показател компетентности.

Годишната оценка за изпълнението предлагаме да се формира от оценките по определените показатели, като се изчислява със закръгляване до втория десетичен знак по формулата:

$$ГОИД = 0,2 CO + 0,4 OO + 0,4 OTL$$

Където: ГОИД е годишната оценка за изпълнението на длъжността;

CO – самооценка;

OO – оценка на оценяващия ръководител;

OTL - оценката на третото лице.

В този предложен случай, ГОИД ще се определя както следва:

○ Оценки от 1 до 1,50 определят ГОИД „Изключително изпълнение”;

○ Оценки от 1,51 до 2,50 определят ГОИД „Изпълнението е над изискванията”;



- Оценки от 2,51 до 3,50 определят ГОИД „Изпълнението отговаря на изпълнението“;
- Оценки от 3,51 до 4,50 определят ГОИД „Изпълнението не отговаря напълно на изискванията, необходимо е подобрене“;
- Оценки над 4,51 определят ГОИД „Непривмливо изпълнение“.

ГОИД се изчислява по определения ред, когато разликата между оценката от оценяващия ръководител и самооценката на служителя е не повече от една единица за съответния показател.

Когато разликата между оценката от оценяващия ръководител и самооценката на служителя за съответния показател е по-голяма от една единица, оценката е спорна.

В този и във всички останали случаи, контролиращо лице по годишната оценка за изпълнението на длъжността, за всички служители, се предлага да бъде единствено и само кмета на района, като лице, което упражнява общо ръководство и контрол на администрацията и представлява района.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Системата за оценка на изпълнението на служителите в районната администрация е преди всичко опит да се подобри реалното професионално поведение на сътрудника и неговите ключови елементи – компетенциите. В този смисъл тя не преследва в достатъчна степен диагностичен ефект, а комуникативна цел. На служителя не се съобщава информация, която да подобри неговото професионално поведение в бъдеще.

Налага се изводът: Като цяло при оценяване на индивидуалното изпълнение не се отбелязват стъпките към подобряването на професионалното поведение на служителите в проблемните зони, поради което, тази система като процес, не се съдейства в достатъчна степен за усъвършенстване управленските способности на държавните служители и последващ административен капацитет на администрацията.

Препоръчва се оценката на резултатите да се базира на поставените цели, а не на стандартните критерии за длъжността. Същевременно степенуването според постигнатите резултати не трябва да е много подробен и непроменлив. Поставените цели за индивидуална оценка трябва да служат като база за непрекъснат диалог между ръководителя и служителя през цялата година. В края на годината да бъде предоставена подробна информация за направената атестация. Прозрачността на целия процес е ключов фактор за успеха, който в крайна сметка разчита по-скоро на ефективно измерване на резултатите, отколкото на разпределението на възнагражденията.

За бъде проведена успешно атестацията, на първо място е необходимо да бъде създадена атестационна комисия. Това са хората, на които да бъде доверено да разработят и утвърдят процедурата по атестирането. Комисията трябва да определи ключовите принципи на атестацията, да изброи компетенциите за всеки вид

служител и ръководител. Всички ключове принципи на повеждането на атестацията трябва да бъдат отразени в Инструкция, която също трябва да бъде изработена от Комисията.

За да бъдат намалени до минимум индивидуалните колебания в оценките и за да бъде създадена тройна защита срещу субективизма трябва да се използват специални методи, под формата на поведенчески скали. Друго предложение в тази насока е осъществяването на процеса по оценка на изпълнението да се осъществява едновременно от оценявания (чрез самооценка на изпълнението), от оценяващия ръководител и съответно трето – независимо лице, по подразбиране оценяващия на оценяващия ръководител (чрез оценка на изпълнението).

Важен евристичен ход в атестирането е задължителната самооценка на служителя (преди оценката на ръководителя и на другите експерти). Самооценката позволява още веднъж да бъде проанализирана неговата дейност за отчетния период, да бъдат изяснени фактите, да бъдат обмислени крачките към саморазвитието.

Поставените цели за индивидуална оценка трябва да служат като база за непрекъснат диалог между ръководителя и служителя през цялата година.

Промяната на системата за оценка на изпълнението на служителите в районната администрация е със сигурност реален управленски инструмент за подобряване мотивацията, ефикасността, ефективността и обществената отговорност на служителите.

Една концептуална схема за управление на изпълнението включва формата на класификация на постиженията, която обикновено се извършва по време на или след оценката на изпълнението. Съдържа:

- Оценка на изпълнението на ниво административна структура;
- Оценка на изпълнението на ниво структурно ниво - административно звено;
- Оценка на индивидуалното изпълнение.

ЛИТЕРАТУРА

1. Борисова, Е., Грешките, допускани от ръководителите при атестиране – наблюдения и анализи, електронно издание “Персонал Микс”, www.permix.ru
2. Василев, Б., Човешкият фактор-предизвикателства пред прага на XXI век, Варна, ВСУ-УНК, 2000
3. Демке, К., Държавният служител - начин на действие, София, НБО, 2006
4. Недялкова, А., „Управление на човешките ресурси. Мотивационни техники”, Варна, ИК „Компас”, 1996
5. Demmke, Ch. European Civil Services between Tradition and Reform, EIPA, Netherland, 2009
6. Niskanen, W. (1971). Bureaucracy and Representative Government. Chicago: Aldine\Atherton
7. Литягин, А., Эффективная атестация, сп. “Кадровое дело”, бр.9, 2003, <http://www.hrc.ru>
8. Пол, Д., Эффективность государственного управления, М., 1998 г.