

Текучество на човешките ресурси в администрацията на изпълнителната власт

Евгени Стоянов*

Резюме: Защо се наблюдава относително голямо текучество при човешките ресурси в администрацията на изпълнителната власт? Отговорът на този въпрос би допринесъл за намаляването му. А поставянето на текуеството в неговите нормални граници би допринесло за преодоляването на бюрократизма и на пасивността в администрацията на изпълнителната власт при разглеждане на дела от значение за бизнеса и гражданите. Относително голямото текучество е показател за определени процеси и проблеми в администрацията. От тази гледна точка, от важно значение е да се разкрият причините, които го обуславят, за да може да се повлияе върху тях. На основата на реално и обективно наблюдение на процесите в Министерството на правосъдието и в други администрации е възможно обобщението, че относително големият брой на служителите, които напускат администрацията на изпълнителната власт, и относително краткият период от време, през който работят в нея, се дължи на няколко фактора.

- *На първо място*, липсата на устойчива и ясна перспектива за кариерно израстване и на планиране на развитието на отделните държавни служители.
- *На второ място*, относително лошата атмосфера (микроклимат) в отделни звена (структури) в администрацията.

* Евгени Стоянов е доктор по право, преподавал е като хоноруван асистент по административно право и административен процес към катедра „Публично-правни науки“ на Юридическия факултет на УНСС.

- *На трето място*, липсата на дух за принадлежност (силна организационна култура) към администрацията на изпълнителната власт. На практика не е достатъчно престижно да се работи в нея.
- *На четвърто място*, свръхнатоварването на определени държавни служители за сметка на други. По този начин се увеличава рискът от грешки на свръхнатоварените.
- *Едва на пето място* е относително по-ниското заплащане в сравнение с частния сектор.

Ключови думи: текучество, държавни служители, администрация на изпълнителната власт, перспектива за кариерно развитие, силна организационна култура.

JEL: J63, K19, K31.

1. Необходимостта от разглеждане на темата за текуеството на човешките ресурси в администрацията на изпълнителната власт е продиктувана от различни причини. Най-важните сред тях са: реформите в областта на държавната администрация; резултатите от тези реформи и оценката им; стремежът да се привличат квалифицирани професионалисти в администрацията, респ. те да бъдат задържани и др. Темата е актуална за българския трудов пазар като цяло.

2. В административноправната теория е утвърдено разбирането, че терминът „*администрация на изпълнителната власт*“ има широк и тесен смисъл. В тесен смисъл терминът обхваща само „структурата (звената), персоналният състав и материално-тех-

ническата база“ (Балабанова, 2000, с. 21). В широк смисъл в термина се включват и органите на изпълнителната власт. Ако за основа на анализа се възприеме разбирането за администрацията на изпълнителната власт в тесен смисъл става видно, че *персоналният състав е основен елемент* от нея. Освен един от трите елемента, персоналният състав на администрацията е и *стратегически ресурс*. На него следва да се обръща специално внимание. Човешките ресурси следва да бъдат обект на непрекъснато планиране, управление и развитие.

Текучеството на човешките ресурси само по себе си не е отрицателно явление. Всяка една организация има нужда от обновяване. Когато текучеството в една организация премине определени граници, обаче, то се превръща в негативно явление. Текучество, което не надвишава 6% от общия числен състав на служителите в една административна структура, не носи негативни последици за организацията. Ако процентът на напусналите за определен период от време (три, шест месеца или една година) е по-голям, може да се приеме, че е налице негативна тенденция. Другият основен критерий е продължителността, за която новопостъпилите служители остават в съответната структура на изпълнителната власт. Ако продължителността е под шест месеца, то това е индикация за проблеми, свързани с текучеството. Посочените критерии определят границите на понятието „*голямо текучество*“ само за целите на изложението. Отделните организации (включително при отчитане на делението публичен-частен сектор) имат и различни критерии за „*голямо текучество*“.

3. Защо се наблюдава относително *голямо текучество* при човешките ресурси в администрацията на изпълнителната власт? Отговорът на този въпрос би допринесъл за намаляването му. А поставянето на текучеството в неговите нормални граници би подпомогнало процесите, свързани с преодоляването на бюрократизма и на пасивността в администрацията на изпълнителната

власт при разглеждане на дела от значение за бизнеса и гражданите. Относително голямото текучество е показател за определени процеси и проблеми в администрацията. От тази гледна точка, от важно значение е да се разкрият причините, които го обуславят, за да може да се повлияе върху тях. Относително големият брой на служителите, които напускат администрацията на изпълнителната власт, и относително краткият период от време, през който работят в нея, се дължи на няколко фактора.

- *На първо място*, липсата на устойчива и ясна перспектива за кариерно израстване и на планиране развитието на отделните държавни служители.
- *На второ място*, относително лошата атмосфера (микроклимат) в отделни звена (структури) в администрацията.
- *На трето място*, липсата на дух за принадлежност (силна организационна култура) към администрацията на изпълнителната власт. На практика не е достатъчно престижно да се работи в нея.
- *На четвърто място*, свръхнатоварването на определени държавни служители за сметка на други. По този начин се увеличава рискът от грешки на свръхнатоварените.
- *Едва на пето място* е относително пониското заплащане в сравнение с частния сектор.

Вън от настоящия анализ остават няколко причини за текучество на човешките ресурси като например: възможността за относително чести структурни промени чрез изменение на съответния устройствен правилник на администрацията; закриването на отделни звена (отдели) чрез заповед на едноличния административен орган (органът по назначаване) и др. Доколкото за тези причини стои определена политическа воля, те няма да се анализират, но следва винаги да бъдат отчитани.

4. А. Липсата на устойчива и ясна перспектива за кариерно израстване и на планиране развитието на отделните държавни

служители е основната и най-често срещана причина за наличието на относително голямо текучество при тях. Тази липса може да бъде компенсирана чрез подобряване и доразвиване на института на годишното оценяване на служителите в администрацията на изпълнителната власт. Институтът е уреден в Закона за държавния служител и доразвит в *Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация (приета с ПМС № 129 от 26.06.2012 г., обн. ДВ, бр. 49 от 29.06.2012 г., изм. и доп. ДВ, бр. 27 от 15.03.2013 г.)*. Прегледът на разпоредбите прави възможен извода, че липсва изрично обсъждане на въпросите за перспективата за кариерно израстване и за планирането на развитието на отделните служители. Заклучителната среща притежава ретроспективна характеристика. В хода на интервюто се установява: 1. степенята, в която са постигнати целите в индивидуалния работен план, или степенята, в която са постигнати изискванията към изпълнението на преките задължения и/или изпълнението на възложените конкретни задачи; 2. степенята, в която оценяваният е показал компетентностите, необходими за ефективно изпълнение на заеманата длъжност. На последно място, на заклучителната среща се обсъжда въпросът за подходящи действия за развитие на служителя. При бъдещи изменения в Наредбата следва да се обмисли възможността за създаването на разпоредба, която да регламентира на заклучителното интервю изрично да се обсъждат въпросите за *перспективата за кариерно израстване и за планирането на развитието на оценявания служител*.

Институтът на годишното оценяване има значение в още една посока. Повишаването в държавна служба се осъществява чрез последователно преминаване в *по-висок ранг* или на *по-висока длъжност*. То е обвързано с оценката от изпълнението на длъжността, с обучението и развитието на държавните служители (чл. 25, ал. 1 и 2 от Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администра-

ция). Анализът на правните норми по отношение на повишаването в ранг показва, че този институт не е развит достатъчно гъвкаво. Често приложението му е затруднено и поставя под съмнение самото му съществуване (Много често органът по назначаването пропуска да издаде заповед за повишаване в ранг на държавния служител в двумесечен срок от придобиване на това право (чл. 28 от Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация). Държавният служител, от своя страна, узнава за това обстоятелство много по-късно – например след година.). Хипотезите, при които един държавен служител може да бъде повишен в ранг, следва да бъдат разширени. Например: ако един служител завърши ново (различно от досегашното) висше образование, или придобие докторска или магистърска степен. Ако покаже изключителен прогрес в изпълнението на своите задължения. Всички тези хипотези биха съответствали на установеното в Наредбата, че повишаването зависи, освен от оценката, и от обучението и развитието на държавните служители.

Държавните служители следва да си дават ясна сметка, че кариерното им израстване не зависи *само и единствено* от нивото на техните знания и умения. В своята съвкупност индивидуалните знания и умения, необходими за качествено изпълнение на длъжността, дават отговор на един много важен въпрос: каква е професионалната квалификация на отделния държавен служител. В един по-широк контекст, обаче, в който влизат отношенията на отделния държавен служител с всички останали от съответната администрация и това как той се вписва в нея, значение придобиват и други качества. Без да се претендира за изчерпателност, става въпрос за: умение за работа в екип, лоялност към институцията, контрол върху собствените емоции и разпознаване на чуждите. Ако те са развити в достатъчна степен, са налице всички обективни предпоставки за кариерно израстване.

Б. В немалка част от звената в администрацията на изпълнителната власт е налице влошен микроклимат. Налице са лоши лични отношения между служителите. Това се отразява и на професионалните отношения. В крайна сметка от това страда и изпълнението на служебните задължения. Безусловна подкрепа заслужава констатацията, че няма нищо по-сложно и по-трудно в чиновническата йерархия да издържиш на личностните взаимоотношения, на капризите и странностите на хората, на завистта и злобата и да се пребориш с посредствеността (Недев, 2017, с. 120). При този фактор от ключово значение е необходимостта от създаване на условия за предотвратяване и преодоляване на конфликтите между служителите. Важна е ролята на ръководителя на съответното звено (директор на дирекция, началник на отдел, респ. сектор). Той следва да притежава онези *лидерски качества*, които да му помогнат да предотврати и премахне напрежението между неговите служители.

Липсата на лидерски качества у ръководителя на съответното звено (дирекция, отдел, сектор) се отразява негативно в няколко посоки. На първо място, тази липса е обективна пречка да се елиминират конфликтите между отделните служители. На второ, увеличава се възможността за конфликти между самия ръководител и неговите подчинени. На трето, ръководителят на съответното звено, който не притежава лидерски качества, губи доверието на органа по назначаването. Неслучайно в теорията се отдава голямо значение на лидерската компетентност, като тя се разграничава от управленската. Лидерите *мотивират, ръководят и развиват хората*, докато управленската компетентност е умение за планиране, организиране, координиране и контролиране на процеси (Николов и Тушева, 2009, с. 73). Авторите посочват, че **„добрите служители напускат хората, а не организациите“** (Николов и Тушева, 2009, с. 73).

Същевременно, не са налице убедителни аргументи против тезата на Jones (2003,

цитирано в Маринов, 2016, с. 418), че в публичната администрация *не се отдава голямо значение* на „тънките детайли на човешките познавателни и мотивационни процеси“. Изводът е напълно валиден и за администрацията на изпълнителната власт. Доброто познаване на факторите, които обуславят и задвижват познавателните и мотивационните процеси на отделния служител в администрацията, е от ключово значение. Необходимо е ръководителят на съответното звено да има поне минимални общи познания по управление на човешките ресурси. Това би подпомогнало процесите на предотвратяване или преодоляване на конфликти между отделните служители. Нещо повече – това би допринесло за развитието на отделния гържавен служител.

Не следва да се подценява възможността за обучение на гържавните служители чрез подготвени професионалисти по управление на човешките ресурси и консултанти. В България вече съществуват гостатъчно организации, които се занимават професионално с обучението на персонал от гледна точка на подобряване на ефективната комуникация и на удовлетвореността на отделния служител (работник). Преминаването през таква обучение от страна на служителите е безспорно едно от възможните решения на проблема с влошения микроклимат в съответното звено от администрацията на изпълнителната власт.

От друга страна, съществуват добре разработени програми за обучение на ръководители в администрацията. Прегледът на каталога на Института по публична администрация (ИПА) за 2019 г. показва, че съществуват различни учебни модули. Подходящ пример е модулет „Екипна ефективност. Управление и развитие на екипи“. Курсът запознава участниците с ролите и отговорностите на лидерите за формирането, развитието и управлението на успешни екипи. Включени са стратегии за решаване на конфликти. След завършването на обучението участниците ще: могат да изграждат

и управляват успешни екипи; знаят *как да разпознават и решават конфликти* в екипа; владеят техники за мотивиране на индивидуалната и екипната работа и др. (Каталог'19. Насърчаваме доброто управление. С.: Издание на Институт по публична администрация, 2019, с. 18. Друг пример е курсът „Съвременни инструменти в управлението на хората“, с. 19 от Каталога)

В. Липсата на дух на принадлежност към администрацията на изпълнителната власт е основен фактор за текучество на човешките ресурси. Терминът, който най-добре описва явлението „дух на принадлежност“ е *организационна култура*. В администрацията на изпълнителната власт *организационната култура* не е на достатъчно високо ниво. По отношение на юристите се забелязва, че е налице стремеж към постъпване в органите на съдебната власт. Целта на всеки завършил право е да спечели конкурс за съдия, прокурор или следовател. Приема се, че това е върхът на юридическата професия. Работата в структура на администрация на изпълнителната власт се възприема от юристите като своеобразен „старт в кариерата“, добро място за първоначално натрупване на опит и юридически стаж. Длъжностите в администрацията на изпълнителната власт, които предполагат инженерно образование (включително и в АИ Ти сферата), се възприемат по идентичен начин. Едно добро начало преди да се премине към работа в частния сектор.

Възможен изход от това положение е и непрекъснатото утвърждаване и издигане на авторитета и престижа на администрацията на изпълнителната власт. Работата за държавата все още носи определен *емоционален заряд*, който следва да бъде използван.

Възможностите за преназначаване и за мобилност (във всичките им проявни форми) в администрацията на изпълнителната власт следва да се използват по-често. Основната идея е един служител да може да премине и през друго административно звено по желание за определен срок или безсрочно.

Ако служителят желае да премине в друга администрация, то това следва да среща подкрепа. От значение е обстоятелството, че този служител не напуска системата на администрацията на изпълнителната власт. Необходимата нормативна база съществува. Ако е налице воля за по-гъвкаво използване на относимите правни институти от ЗДСл, това безспорно ще намали текучеството в администрацията на изпълнителната власт. Добър пример в тази посока е чл. 81а, ал. 1 от ЗДСл. Разпоредбата предпоставя възможност един държавен служител да бъде назначен без конкурс в *друга администрация*. Необходимо е да е изтекъл едногодишният срок на изпитване и служителят да отговаря на условията за нейното заемане (Разпоредбата на чл. 81а от ЗДСл е озаглавена „Преминаване на държавна служба в друга администрация“). Сходни институти, които осигуряват възможност за мобилност, са още: *временното преместване в друга администрация* (чл. 81б от ЗДСл); изпълняването на длъжност в институция на Европейския съюз (чл. 81в от ЗДСл). Важен правен инструмент е и *преназначаването* в същата администрация (чл. 82 от ЗДСл). Разпоредбата предпоставя възможност един държавен служител да може да бъде преназначен на *друга длъжност* в същата администрация, ако отговаря на условията за назначаване и е изразил предварително писмено съгласие за заемането ѝ. Това дава възможност на държавния служител да се запознае с различен аспект на работата в същата администрация. Подходящ инструмент е и *временното преназначаване* (чл. 82а от ЗДСл) (Разпоредбата на чл. 82а от ЗДСл е озаглавена „Временно преназначаване в същата администрация“). То предпоставя възможност един държавен служител да бъде преназначен за срок не по-дълъг от 4 години на друга длъжност в същата администрация. Необходимите условия са две: 1) наличие на писмено съгласие от страна на държавния служител; и 2) да отговаря на минималните и специфичните изисквания за заемане на длъжността. По силата на чл. 15, ал. 1 от

ЗДСл държавният служител може да бъде назначаван за определен срок за заместване на друг държавен служител, който отсъства от работа повече от три месеца.

Възможен вариант за създаване на дух на принадлежност е да се въведе фигурата на *наставник*. Такова решение е възприето в ЗСВ (чл. 242), където е посочено, че административният ръководител определя със заповед наставник на младшия съдия, следовател или прокурор. По-удачно би било да се избере неформален подход. Това означава да не се променя законодателството, а със съответни вътрешни заповеди или дори неформално (устно) да се определя по-опитен държавен служител, който да подпомага работата на новоназначения.

Г. Фактор за текучеството в администрацията на изпълнителната власт, който не следва да бъде пренебрегван, е *свръхнатоварването* при определени служители. Когато определен служител се справя добре с възложените му задачи, то това води до натоварването му с нови. Рискът от допускане на грешка при този служител е по-голям. Успоредно с това, свръхнатоварване има и при отделни звена в администрацията. Получава се така, че определена дирекция за относително дълъг период от време поема обем от задачи, които значително надвишават капацитета и ресурса ѝ. Това също води до демотивация на служителите в нея и до желание за преместване (вкл. напускане).

За да бъде разбран правилно феноменът „свръхнатоварване“, следва да се има предвид, че при част от служителите в администрацията на изпълнителната власт съществуват особени емоционални състояния. Основното от тях е липсата на увереност при изпълнение на служебните задължения. Неувереността от своя страна преминава в едно друго емоционално състояние у служителя, а именно – *нежелание за поемане на отговорност* при изпълнение на служебните задължения. Тези две състояния естествено водят до липсата на инициатива и прехвърляне на отговорностите и задачите върху

други служители. В крайна сметка при тези, които са натоварени с повече задачи и отговорности, се стига до състоянието „свръхнатоварване“.

Възможен вариант за преодоляване на свръхнатоварването е да се намери нова роля на по-опитните служители. Те би следвало да бъдат освободени от по-рутинните и технически задачи. Тези задачи следва да бъдат възложени на служителите с по-малък стаж и опит. По този начин ще се освободи ресурс. Същевременно, по-опитните следва да бъдат ангажирани с определени надзорни функции (мониторинг) върху задачите, които ще извършват останалите. Неизбежна последица от това ще е намаляване нивото на свръхнатоварване и при двете групи служители. Разпределянето на задачите по този начин отново зависи от точната преценка на прекия ръководител (ръководителят на съответното звено). Неговата роля в тази хипотеза е огромна и го голяма степен зависи от лидерските му качества.

Д. Заплащането (възнаграждението) в администрацията на изпълнителната власт е важен фактор за текучеството на човешките ресурси. Той обаче не е основен и водещ. Създадени са редица механизми заплащането да се доближи до това в частния сектор. Основният подзаконов нормативен акт, който урежда материята за възнаграждението, е *Наредба за заплатите на служителите в държавната администрация (приета с ПМС № 129 от 26.06.2012 г., обн., ДВ, бр. 49 от 29.06.2012 г. и посл. изм.)*. В Наредбата са регламентирани основните и брутни месечни заплати. Освен индивидуалната основна месечна заплата, съществуват и редица допълнителни източници за формиране на възнаграждението.

Посоченото не означава, че възнаграждението в администрацията е достигнало необходимите нива. Вярно е обратното. Следва да се отбележи, обаче, че размерът на възнаграждението на държавните служители е проблем, натоварен с политическо съдържание. Финансов ресурс за увеличаване на въз-

награждението съществува. Политическата воля в посока използване на този ресурс за администрацията на изпълнителната власт обаче се формира изключително предпазливо. В обществото за служителите на администрацията преобладава стереотип с негативно съдържание. Словесната конструкция „гържавен служител“ масово се възприема като нещо с отрицателна смислова натовареност. Ако съдържанието на този стереотип не бъде променено в положителна посока, ще бъде трудно да се защити извеждането на развитието на човешките ресурси в администрацията на изпълнителната власт като управленски приоритет. Ако това развитие бъде определено за приоритет, заложен в управленска програма, увеличението на възнаграждението по отношение на служителите би било реално възможно и осъществимо. Управленски приоритет в момента, например, е укрепване на отбранителния сектор. Това дава основание обществото да е подготвено и да приема необходимите в този сектор финансови разходи. Необходимо е развитието на администрацията на изпълнителната власт да се изведе като управленски приоритет. Процесът преминава през приемането на стратегически документ. На основание чл. 20, ал. 3 от Закона за администрацията (ЗА) Министерският съвет приема програма за стратегически цели и приоритети за срока на своето управление. Последният подобен документ е програма за управление на правителството на Република България за периода 2017 – 2021 г. Програмата за управление е приета с Решение на Министерския съвет (РМС) № 447 от 9 август 2017 г.

Извеждането на развитието на администрацията на изпълнителната власт като управленски приоритет е важно в няколко посоки. *Първо*, това би дало своеобразно „морално“ основание да се увеличи възнаграждението на гържавните служители. *Второ*, това би допринесло да се утвърди престижът на гържавната служба. *Трето*, това ще е политически импулс за развитието на качествата на служителите в администрация-

та. Към настоящия момент всяко увеличаване на възнаграждението в публичния сектор би се приело негативно от обществото.

Увеличаването на възнаграждението в администрацията на изпълнителната власт трябва да следва определена логика. Субективният фактор при определяне на възнагражденията трябва да бъде сведен до минимум. Ако се увеличи индивидуалната основна месечна заплата на гържавния служител, то това ще намали този фактор. (Със Закона за гържавния бюджет на Република България за 2019 г. (обн. ДВ, бр. 103 от 13.12.2018 г., в сила от 1.01.2019 г.) бяха увеличени разходите за персонал средно с около 10% с цел увеличаване на *индивидуалните основни месечни заплати* на служителите в гържавната администрация. Положителната тенденция за увеличаване на възнаграждението на служителите в администрацията на изпълнителната власт се запази и през 2020 г. В Закона за гържавния бюджет на Република България за 2020 г. (обн., ДВ, бр. 100 от 20.12.2019 г., в сила от 01.01.2020 г.) беше предвидено увеличение на разходите за персонал. В Постановление № 381 на Министерския съвет от 30.12.2019 г. за изпълнение на гържавния бюджет за 2020 г. е посочено, че увеличението на заплатите за 2020 г. на работещите по служебни или трудови правоотношения в бюджетните организации следва да бъде минимум 3 на сто. Увеличение на разходите за персонал е предвидено и в Закона за гържавния бюджет на Република България за 2021 г. (Обн., ДВ, бр. 104 от 8.12.2020 г., в сила от 1.01.2021 г.). За съжаление той е основен и водещ при определяне на допълнителното материално стимулиране (ДМС). На практика индивидуалната основна месечна заплата на гържавния служител е обусловена от обективни фактори. Ако тя бъде повишена дори за сметка на намаляване на възможностите за ДМС, това би оказало благоприятно влияние върху мотивацията на служителите в администрацията на изпълнителната власт. (На 14.01.2019 г. беше прието Постановление № 6 на Министерския съвет, с което беше

изменена Наредбата за заплатите на служителите в държавната администрация. В доклада към проекта за ПМС изрично е посочено, че е налице невъзможност „в рамките на действащата нормативна уредба да се преодолеят исторически насложени се необосновани дисбаланси по отношение на индивидуалните заплати. В почти всяка администрация има служители с висока квалификация и опит и с устойчиво високи оценки на изпълнението, които се оказват с „изоставани заплати“ в сравнение със служители на аналогични длъжности“).

5. Човешките ресурси в администрацията на изпълнителната власт са основен елемент от нейната структура. Голямото текущо качество на тези ресурси намалява стабилността на структурата на администрацията. Необходимо е да се засилят процесите на планиране, управление и развитие вътре в отделните администрации конкретно по отношение на човешките ресурси. Посочените в анализа препоръки за намаляване на текущото качество не са нито панацея, нито са всеобхватни. Със сигурност има и други, които могат да бъдат отправени. В основата им стои разбирането, че невинаги сериозните (или дори по-малките по обхват) законодателни промени водят до решаване на определен проблем. Най-малкото поради сложността и непредвидимостта на законодателния процес. Промените са възможни и на основата на настоящото законодателство. Основният извод, който се налага от този анализ, е необходимостта от формиране и извеждане на *управленски приоритет* за развитие на администрацията на изпълнителната власт.

Цитирани източници:

Балабанова, Хр., 2000. Администрация на изпълнителната власт в законодателството на Република България. София: изд. „Албатрос“.

(Balabanova, Hr., 2000. Administratsia na izpalnitelnata vlast v zakonodatelstvoto na Republika Bulgaria. Sofia: izd. „Albatros“)

Балабанова, Хр., 2017. За характера на правните отношения в администрацията на изпълнителната власт. – В: Ролята на правото в съвременната икономика. Сборник с доклади от национална научна кръгла маса. Варна: издателство „Наука и икономика“, Икономически университет – Варна, 17 – 26. (Balabanova, Hr., 2017. Za haraktera na pravните otношения v administratsiata na izpalnitelnata vlast. – V: Rolyata na pravoto v savremennata iкономика. Sbornik s dokladi ot natsionalna научна kragla masa. Varna: izdatelstvo „Nauka i икономика“, Iкономически университет – Varna, 17 – 26)

Каталог'19, 2019. Насърчаваме доброто управление. София: издание на Институт по публична администрация.

(Katalog'19, 2019. Nasarchavame dobroto upravlenie. Sofia: izdanie na Institut po publiczna administratsia)

Маринов, Ал., 2016. Между еволюцията и социалното инженерство. Теория и практика на административните реформи. София: изд. „Иврай“.

(Marinov, Al., 2016. Mezhdru evolyutsiyata i sotsialnoto inzhenerstvo. Teoria i praktika na administrativните reformi. Sofia: izd. „Ivray“)

Недев, Н., 2017. Никола Гешеф. Убит край с. Куклен. София: ИК „Труд“, 2017.

(Nedev, N., 2017. Nikola Geshev. Ubit kray s. Kuklen. Sofia: IK „Trud“, 2017)

Николов, Н., А. Тушева, 2009. Оценка на компетентностите в държавната администрация. София: изд. „Нова звезда“.

(Nikolov, N., A. Tusheva, 2009. Otsenka na kompetentnostite v darzhavnata administratsia. Sofia: izd. „Nova zvezda“)

Jones, B., 2003. Bounded rationality and political science: Lessons from public administration and public policy. *Journal of Public Administration Research and Theory*.