



ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“

БЛАГОЕВГРАД

ПРАВНО –ИСТОРИЧЕСКИ ФАКУЛТЕТ

Катедра „Национална сигурност и публична администрация“



Цветелина Иванова Бельовска

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд на тема:

„МЕНТОРСТВОТО В ОБУЧЕНИЕТО НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ“

за присъждане на образователна и научна степен „Доктор“

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

в професионално направление 3.7. Администрация и управление

Научен ръководител: доц. д-р Валентин Василев

БЛАГОЕВГРАД

2017

Цветелина Бельовска
Автореферат на Дисертационен труд „Менторството в обучението на служителите в публичната администрация“

Дисертационният труд е обсъден и предложен за публична защита на заседание на катедра „Национална сигурност и публична администрация“ при Правно-исторически факултет на ЮЗУ „Н. Рилски“ на 16 ноември 2017 г.

Дисертационният труд е написан на български език и е в обем от 204 стандартни страници, включващи списък на таблици, списък на фигури, списък на използваните съкращения, въведение, три глави, заключение, седем приложения, списък на използвани източници. Библиографската справка на използваните източници включва общо 179 източника и е структурирана в четири основни раздела: Литературни източници на български език – общо 120 заглавия, литературни източници на английски език – 41 заглавия; нормативни, стратегически документи, анализи, доклади и отчети – общо 11 и интернет източници – 7 броя.

НАУЧНО ЖУРИ:

проф. д.н. Стойко Стойков /ЮЗУ „Н.Рилски“/

доц. д-р Валентин Василев /ЮЗУ „Н.Рилски“/

проф. д.н. Севдалина Димитрова /ВВУ „В.Левски“, В.Търново/

проф. д.ик.н. Стефан Симеонов /УНИБИТ/

проф. д-р Николай Арабаджийски /НБУ/

Публичната защитата на дисертационния труд ще се състои на 18.01.2018 г. от 12.00 часа в Зала „305“ на Правно-исторически факултет, пл. Георги Измирлиев-Македончето, №1; етаж 3, ЮЗУ „Н.Рилски“, Благоевград.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в канцеларията на Катедра „Национална сигурност и публична администрация“.

Дисертационният труд се състои от въведение, три глави, заключение, библиография, приложения и указател на съкращенията. Общият обем на дисертацията е 204 страници. Библиографската справка на използваните източници е в размер на 9 страници, приложенията – 4 броя. В дисертационният труд има 181 бележки под черта, като всяко позоваване е според възприетите изисквания. Броят на таблиците е 18, на фигурите - 4, а на графиките – 13.

Структурата на дисертационния труд е подчинена на изискването да се разкрие в достатъчна степен сложната и многоаспектна същност на проблематиката за приложението на програмите за менторски отношения в обучението на служителите в публичната администрация.

I. Обща характеристика на дисертационния труд

1. Актуалност на темата

Актуалността на темата на дисертационния труд се определя от:

- потребността от актуален анализ на обучението в публичната администрация в контекста на реализацията на „Стратегия за развитие на държавната администрация 2014-2020 година“;
- необходимостта да се дефинират и анализират специфични компоненти на приложението на системи за менторски отношения в публичната администрация;
- недостатъчността на системни изследвания в областта на създаването, функционирането и приложение на менторски отношения в публичната администрация;
- необходимостта да се дефинират добри практики в разработването на системи за менторски отношения в публичната администрация и членки на Европейския съюз в контекста на ефективния публичен мениджмънт;
- възможността резултатите от изследването да се приложат на практика от държавните органи, с оглед усъвършенстване на техните структури, мениджмънта на човешките, материалните и финансовите им ресурси;
- възможността резултатите от изследването да се приложат в рамките на проектни дейности по Оперативна програма „Добро управление“;
- демонстрираната подкрепа от институции от публичната сфера за актуалността и необходимостта от подобна разработка.

2. Популярност и изследвания по темата

С приемането на „Стратегията за развитие на държавната администрация – 2014-2020 година“ фокусът върху прилагането на менторски отношения и менторство в публичната администрация претърпя съществени промени. В тази връзка в рамките на институциите на Европейския съюз също се прецизира ролята на институционалните политики за повишаване на ефективността на управлението на човешките ресурси в управлението на всички нива и във всички форми. Разбирането и по-пълноценното прилагане на менторските отношения в обучението на служителите в публичната администрация предполага в по-голяма степен резултатност при планираните политики в областта на управление на човешките ресурси. В условия на финансово-икономическа криза и трудното привличане и задържане на талантиливи млади служители в държавната администрация този компонент от управлението става още по-наболял и важен за осигуряване на качество и ефективност на публичната администрация.

Като цяло политиките в областта на обучението на служителите в публичната администрация в България претърпяха много промени, но все още пътя не е извървян. Налице е тясна връзка между тази проблематика за менторството като елемент от обучението и развитието на модерна европейска администрация. Отделни елементи са разработени в научни статии, но липсва

цялостно изследване на създадените условия и предпоставки за прилагането на менторски програми, тяхното развитие, както и дефинирането на специфични компетентности за менторите.

В Българската научна литература темата за менторството все още е слабо застъпена. Авторите, които се спират на възможностите за приложение на менторството в работата на организациите са проф. д.ик.н Елизабета Вачкова, доц. д-р Емилия Рибарска, доц. д-р Мирослава Пейчева, проф. д-р Николай Арабаджийски и доц. д-р Валентин Василев.

Проблематиката е тясно свързана и с развитието на териториалната администрация, но тъй като вниманието е изместено предимно към планирането и разработването на политики в централните органи на властта, инструментариума, с който разполагат областните и общински администрации при прилагане на гъвкави политики в обучението и развитието на служителите е твърде ограничен. Цялостно изследване на проблема за приложението на менторството в обучението на служители в публичната администрация липсва, липсва и надеждна статистика, която да подпомага правилните решения и намеси за управление на процесите за насърчаване на прилагането му.

В научната литература са реализирани изследвания за менторството в бизнес организациите и отсъстват такива с фокус към публичната сфера и публичния мениджмънт, като преобладават проучванията на добри практики и планирането на бъдещи действия в областта на развитието на менторски програми в частния сектор. В последните години единствено Институтът по публична администрация направи изследване за алтернативните форми на обучение в администрацията и представи доклад по темата през 2015 година.

Без претенции за изчерпателност в дисертационния труд се прави опит да се обоснове необходимостта от разработването и приложението на програми за менторски отношения като компонент от обучението и развитието на служителите в публичната администрация в контекста на повишаването на ефективността на управлението и развитието на човешките ресурси.

3. Цел и задачи на изследването

Целта на изследването е, на основата на анализа и оценката на съществуващата теория и практика в публичната администрация, да се предложат възможности за ефективно приложение на менторските отношения в Република България в контекста на ефективния публичен мениджмънт и като елемент от реализация на „Стратегия за развитие на държавната администрация 2014-2020 година“.

За постигането на тази цел се търсят решения за следните основни изследователски задачи:

- да се проучат и представят в синтезиран вид същността и значението на обучението на служители в публичната администрация;
- да се изследват стратегическите документи, касаещи темата на дисертацията и се направят конкретни предложения за усъвършенстване

- на инструментариума за реализация на стратегическите цели в посочените документи;
- да се изяснят механизмите за разработване и приложение на системи за менторски отношения;
 - да се дефинира и апробира „матрица на менторството“;
 - да се изследват основните и специфичните принципи за изготвяне на организационни методологии за менторски отношения, с оглед аргументиране на предложения за тяхното класифициране и въвеждане в практиката;
 - да се извърши сравнителен анализ, на базата на който, да се изведат бариери пред приложението на менторските програми и коучинга;
 - да се изследват проблемите на взаимодействието между организационните звена при реализацията на менторските програми;
 - да се изследват и идентифицират добри практики при разработването и реализацията на менторските програми;
 - да се разработи вариант на компетентностен модел при реализацията на менторски програми и се дефинират видове компетенции на менторите;
 - да се разработи и представи управленски инструментариум пряко свързан с менторските отношения.

4. Работната хипотеза на изследването

В изследването е направен опит да бъде защитена основната теза, че разработването и приложението на системи за менторски отношения в институциите от публичната сфера подобрява ефективността на управлението на човешките ресурси.

Изследователските хипотези на изследването са, че:

- управлението на човешките ресурси в публичната администрация изпитва необходимост от приложение на иновативни управленски инструменти, доказали своята ефективност в практиката, както в чужди страни, така и в бизнес организации;
- подобряването на обучението на служители чрез менторските програми води до повишаване на общата ефективност на управлението на човешките ресурси.

5. Обект, предмет и обхват на изследването

Обект на изследването са обучението в публичната администрация, формите, методите и техниките на обучението, възможностите за разработване и приложение на програми за менторски отношения.

Предмет на изследването са менторските отношения в публичната администрация като елемент за повишаване на ефективността на управлението на човешките ресурси.

Обхватът на изследването е:

- времеви - обхващащ периода от 2006 г. до 2017 г.;
- териториален – публични институции в Република България и в страни-членки на Европейския съюз.

6. Ограничения в обхвата на изследването

Настоящият дисертационен труд не си поставя амбициозната и мащабна задача да представи една цялостна концепция за разширяване възможностите за приложението на менторството в публичната администрация на всички нива. Дотолкова, доколкото идеята на настоящето изследване е да фокусира вниманието на институциите и организациите от публичната сфера върху възможностите, които този управленски инструмент предоставя пред организациите, в желанието им да прилагат съвременни методи за управление на човешките ресурси.

7. Подходи и методи на изследването. Методология на изследването и използвани източници

За набиране на емпирична информация са използвани следните основни методи:

- проучени са научни разработки в областта на управлението на човешките ресурси - чрез този метод са изяснени различните теоретични характеристики на управлението на човешките ресурси, обучението като негов елемент, менторството и други;
- проучени са научни разработки за използването на менторските отношения в практиката - чрез този метод са изведени техните видове и класификация;
- извършен е експертен анализ на стратегически документи от Република България и ЕС - чрез този метод са изведени проблемни области при реализацията на стратегически документи и възможности за повишаване на ефективността при реализацията им;
- извършен е сравнителен анализ на институции от публичната сфера, приложили менторски програми - чрез този метод са изведени добри практики и приоритетни области, във връзка с изследването;
- наблюдение - чрез този метод е събрана непосредствена информация за институции от публичната сфера, приложили менторски програми;
- интервю „индивидуални и групови“ - този метод се използва за получаване на допълнителна информация от ръководни служители и експерти от публичната сфера за текущите проблеми, възникващи при организацията и мениджмънта им.

Моделирането на изследването се осъществи чрез исторически и структурно-функционален подходи. Фокус на изследването беше получен чрез прилагане на системен подход, насочен към общински администрации, звена и експерти по управление на човешките ресурси, осъществяващи дейности по мениджмънт на персонала.

Теоретичните и приложните изследвания се съпроводиха с аналитични авторски оценки и графични изображения и беше направен опит да бъде поставен акцент върху практико-приложната насоченост на резултатите от изследването.

Резултатите от теоретичните и емпиричните изследвания се съпровождат с авторски идеи, мнения и предложения, направени на базата на изведени обобщени изводи и заключения, с оглед усъвършенстване възможността за приложение на менторските отношения в публичната администрация в Република България.

Като източници за разработване на изследването се използват теоретични разработки от областта на публичния мениджмънт, управлението на човешките ресурси, бизнесмениджмънта, нормативни актове, стратегически документи, действащи и отменени, както и изследвания и публикации на държавни институции, пряко свързани с управление на човешките ресурси в публичната сфера.

8. Източници на изследването

Използвани са традиционни и електронни източници на български и английски език.

Библиографската справка на използваните източници включва общо 179 източника и е структурирана в четири основни раздела: Литературни източници на български език – общо 120 заглавия, литературни източници на английски език – 41 заглавия; нормативни, стратегически документи, анализи, доклади и отчети- общо 11 и интернет източници – 7 броя.

Дисертационният труд е разработен въз основа на внимателно и обстойно проучване на научната литература по изследваната проблематика. От съществено значение за темата са анализирани добри практики и стратегическите документи. Ценни източници представляват някои интернет страници, както и редица публикации в авторитетни научни издания.

9. Научна новост и практическа ценност на дисертационния труд

Дисертационният труд дообогатява постигнати до момента изследвания по поставения проблем.

Апробацията на резултатите е направена чрез:

- изнесена лекция пред студенти от специалност „Публична администрация”;
- участие с презентация в международни конференции, организирана от УНСС, СУ и НБУ;
- представяне на резултати от изследването на годишно среща на ИПА през 2016 г.;
- Представяне на резултатите и идеите на изследването пред ръководствата на общините Девин, Гълъбово и Банско, предстоящо представяне в Община Карлово.

II. Съдържание на дисертационния труд

УВОД

Глава първа - СЪЩНОСТ НА ОБУЧЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ.

1. 1. Управление на човешките ресурси в публичната администрация. Понятие за обучение на човешките ресурси в публичната администрация. Сравнителен анализ. Съвременни тенденции в управлението на човешките ресурси в публичната администрация

1.2. Обучението като основна дейност в управлението на човешките ресурси. Методи за обучение. Система за обучение на персонала

1.3. Менторство и менторски отношения

1.4. Коучинг, консултиране и наставничество. Сравнителен анализ на методите и техниките за обучение. Бариери пред приложението на менторство, коучинг и наставничество

1.5. Стратегически компоненти на приложението на програмите за менторски отношения. „Стратегия за развитие на държавната администрация 2014-2020 година“.

1.6. Обобщения и изводи

Глава втора - АНАЛИЗ НА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА МЕНТОРСТВОТО В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ.

2.1. Описание на методологията на проучването. Анкетна карта. Оценка на целесъобразността на изследването

2.2. Цели, задачи и хипотеза на изследването

2.3. Анализ на резултатите от практическо проучване, изводи и препоръки

2.4. Обобщения и изводи

Глава трета - ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ И РАЗВИТИЕ НА ПРОГРАМИ ЗА МЕНТОРСКИ ОТНОШЕНИЯ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ.

3.1. Методология и механизъм за разработване и приложение на системи за менторски отношения в публичната администрация. Матрица на менторството. Оценка и мониторинг на програми за менторски отношения.

3.2. Приложение на компетентностен модел в разработването на менторски програми. Понятие за компетенции. Приложение на компетентностни модели. Видове модели. Видове компетенции на менторите.

3.3. Разработване и приложение на системи за управление на знанието като компонент от менторските отношения.

3.4. Иновативни програми за развитие на човешките ресурси

3.5. Емоционална интелигентност в публичната администрация.

3.6. Обобщения и изводи

Обобщение

Научни и практико-приложни приноси

Използвана литература

Приложения

Приложение 1 – Анкетна карта

Приложение 2 – Карта за провеждане на интервю

Приложение 3 – Становище по дисертационния труд от Община Девин

Приложение 4 - Становище по дисертационен труд от Община Гълъбово

III. Обобщено съдържание на дисертационния труд

В Увода на дисертационния труд е обоснована актуалността на темата, дефинират се научната цел, задачи, предмет, обект на проучването, изследователските хипотези и теза, както и методите и ограниченията на анализа.

Глава първа - СЪЩНОСТ НА ОБУЧЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ.

Първа глава на дисертационния труд проучва и анализира теоретико-методологични аспекти и ролята на управлението на човешките ресурси и по-конкретно на менторството в обучението на служителите в публичната администрация, периодите и подходите в неговото развитие. Посочени са някои съвременни тенденции, свързани с обучението. Направен е анализ на Стратегията за развитие на държавната администрация, като основен стратегически документ, регламентиращ управлението на човешките ресурси в публичната администрация до 2020 година.

В параграф 1.1. „**Управление на човешките ресурси в публичната администрация. Понятие за обучение на човешките ресурси в публичната администрация. Сравнителен анализ. Съвременни тенденции в управлението на човешките ресурси в публичната администрация**“ е направен анализ на основните теоретични източници в областта на управлението на човешките ресурси. Представени са идеите на водещи автори от България /доц. Е.Рибарска, доц. М.Пейчева, проф. д.н. Е.Вачкова, проф. К.Владиминова, проф. Д.Шопов, проф. М.Атанасова, проф. Н.Арабаджийски, доц. В.Василев и др./, така и на водещи чужди експерти /М.Армстронг, Дж. Моландер, Б.Кендъл, Кр.Демке и др./

По безспорен начин в тази част на изследването се защитава идеята, че „управлението на всяка организация по своята най-дълбока същност представлява управлението на хората, свързани с нея. Утвърждава се схващането за ключовата роля на човешките ресурси за ефективността на организациите.¹

Изведени са аргументи в подкрепа на тезата, че “Управлението на човешките ресурси в организацията е планиране, организиране, ръководене и контролиране на набирането, подбора, развитието, заплащането, интегрирането, поддържането и освобождаването на човешките ресурси с цел да се постигнат определени индивидуални, организационни и обществени цели”².

Дефинирани и разкрити са ограничения пряко влияещи върху управлението на човешките ресурси. Констатира се, че създадената нормативна основа съответства на най-добрите съвременни европейски модели. За

¹ Рибарска, Е, В. Василев, Управление на човешките ресурси в публичната сфера, Бл. 2009, ст. 20 и следващи

² Molander, G., Personnel Management, Chartwell-Bratt, 1987, Byars, L., Rue, L., Human Resource Management, Irwin, 1987, Torrington, D., Hall, L., Personnel Management, London, 1991, Кендъл, Б., Управление на човешките ресурси, TVU London, 1995, Flipppo, E., Management, NY. 1990

съжаление, дисертационното изследване потвърждава констатираното от доц. Емилия Рибарска в нейно изследване през 2009 г., че не така успешно се решават въпросите в областта на общинските администрации и че това все още е факт.

В тази връзка с приемането на Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 г. се изведоха за пореден път приоритетни области, съдържащи в себе си фокус върху управлението на човешките ресурси.

Анализа показва, че няма съществени промени и че управлението на човешките ресурси силно се подценява. Причините за това състояние са както обективни, така и субективни, като голяма част от тях са обект на дисертационния труд.

В параграф 1.2. „Обучението като основна дейност в управлението на човешките ресурси. Методи за обучение. Система за обучение на персонала“ акцент се поставя на ролята на обучението в публичната сфера и отделните негови компоненти. В тази част на дисертационния труд фокусът е насочен към доказването на важността на обучението като компонент от развитието на персонала, включителното и кариерното такова. Представят се както утвърдените и доказани във времето методи за обучение и системния подход в обучението, така и нови и все още добиващи популярност такива. Обобщени са изводи за очакваните резултати, които могат да се постигнат чрез ефективните процеси на обучение. Обучението и развитието на персонала е представено чрез системния подход и са изведени пет подробни стъпки в тази посока. Като част от текста е разгърната подробна матрица на обучението, даваща ясна представа за детайлите по приложимостта на отделните компоненти на обучителните програми.

В параграф 1.3. „Менторство и менторски отношения“ са обобщени основните характеристики на водещата управленска рамка в дисертационното изследване – менторството и менторските отношения. Доказва се, че 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 тази част на текста са представени основните дефиниции за менторство, характеристики и функции на менторството, подходите при менторството; основните и познати в литературата видове менторски отношения, както и някои специфични характеристики, необходими за доброто познаване на менторството като управленски инструменти, сред които – ролята на менторските програми, определяне на целите и насоките на менторството в организацията, планирането и осигуряване на ресурси, избирането и обучението на менторите; проследяването на процеса и оценяване на резултатите.

В параграф 1.4. „Коучинг, консултиране и наставничество. Сравнителен анализ на методите и техниките за обучение .Бариери пред приложението на менторство, коучинг и наставничество“ се дефинират

подробно и детайлно посочените в заглавието управленски методи за обучение и развитие на служителите. Тук е представен критичен анализ на приликите и разликите на коучинга с менторството и са изведени основните позитивни характеристики при приложението на този метод. В концептуален вид са разгледани и бариерите пред приложението на менторството и коучинга в публичната администрация. Изведено е обобщението, че и двата метода са ключови механизми за прехвърляне на наученото по време на тренинги и обучения на работното място. В съчетание двата метода са най-подходящи за предаване и развитие на знания, определени умения и на специфична и обща експертиза в организацията.³

Критичен анализ е направен в **параграф 1.5. „Стратегически компоненти на приложението на програмите за менторски отношения. Стратегия за развитие на държавната администрация 2014-2020 година“**, където е водещ извод е, че нарасналите очаквания на гражданите и бизнеса налагат разработването на нова интегрирана стратегия за развитие на администрацията на служителите, включително и във връзка с развитието на управлението на човешките ресурси и мотивацията. След обстояния анализ на отделните компоненти на Стратегията, вниманието се насочва към предвидените дейности за постигане на стратегическите цели, а именно: създадени и реализирани менторски програми за младите служители в най-малко 50 администрации; изградени мрежи за обмен на опит между служители в администрацията; разработени и внедрени програми за идентифициране и развитие на перспективни служители в най-малко 50 администрации; създадени механизми за оценка на компетентностите; развити алтернативни форми на провеждане на обученията, които цели са в пряка релация с дисертационното изследване и хипотезите заложи в него.

1.6. Обобщения и изводи

1. Теоретичния обзор на управлението на човешките ресурси в публичната администрация показва, че е налице празнота по отношение на изследването на спецификата на публичната администрация;

2. Менторството и менторските отношения са управленски инструменти с широко приложение и популярност в организациите от бизнес-сферата и са все още слабо използвани и изследвани в публичната администрация;

3. Налице са стратегически предпоставки за развитие и приложение на системи за менторски отношения в публичната сфера, базирани на заложените в стратегическите документи цели в областта на управлението на човешките ресурси.

³ виж повече в: Уитмор, Дж., Коучинг за високи постижения, НЛП, 2012; Улрих, Д., Н.Смолуд, Лидерството като бранд, Изд. Д.Яков, С., 2010; Управление на човешките ресурси, НБУ, 2014; Клатърбък, Дейвид, Коучинг на екипи и работни групи, НЛП, 2012; Макманъс, П., Коучинг, Харвард Бизнес Прес, С., 2008, Рибарска, Е., В. Василев, Управление на човешките ресурси в публичната сфера- предизвикателствата на европейските измерения, Бл., 2009, Рибарска, Е., В.Василев, Публичен мениджмънт, БОН, Бл., 2009.

Глава втора - АНАЛИЗ НА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА МЕНТОРСТВОТО В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ.

Втора глава на дисертационното изследване е фокусирана върху практическото изследване на състоянието на менторството и нагласите за неговото прилагане в публичната /общинската/ администрация. То е с практически характер, като акцент се поставя върху критичния анализ на получените данни от реализираните при работата по дисертационния труд проучвания.

В параграф 2.1. “Описание на методологията на проучването. Анкетна карта. Оценка на целесъобразността на изследването“ е представена технологията за изследване на възможностите за приложение на програми за менторство в публичната администрация, която следва да бъде съобразена с утвърдените в научната теория и практика методи за обработка на статистическата информация, а също така и с методическите аспекти за анализ на компетенциите на специалистите по УЧР. За правилното адресиране на въпросите на изследването в настоящия дисертационен труд считаме за целесъобразно приложението както на качествени, така и на количествени методи, като използването на панелни фокус групи от експерти, провеждането на лични интервюта и извършване на проучване по места.

Методите за изследване, които са приложени са анкета и интервю.

Персонално интервюиране (дълбочинни интервюта) беше реализирано на представители на местната власт по общини. Основната му цел е да се установи и оцени отношението на местната администрация към приложението на менторските отношения в обучението и развитието на служителите. Особена ценност на провеждането на дълбочинни интервюта е, че те генерират информацията, нужна за разработване хипотезите на изследването и за принципите на взаимодействие на изучаваните променливи.

Вторият компонент на изследването е провеждането на анкетно проучване с представители на местната администрация по общини. Посредством него се цели да се определи степента на ангажираност и информираност на публичната администрация за нагласите към менторството.

Пилотното проучване беше осъществено в периода 10 – 20 октомври 2015 година, а последващите интервюта с ключови служители – в периода 20-30 ноември 2015 година. Коректно е да бъде отбелязано, че предварителното проучване ни дава най-обща представа за нагласите към избраната от нас изследователска тема, а маркираните резултати са индикативни по своя характер и процеса на разработка на дисертационния труд те ще бъдат фиксирани като научно-изследователски приноси.

Методологията на изследването е основният инструмент, чрез който се гарантира постигането на неговите цели. Поради липсата на релевантни документи се насочихме към събирането на първични данни. От една страна трябваше да се установи доколко менторството е възприемано от служителите в целевите администрации като целесъобразна и подходяща форма на обучение, а

от друга страна трябваше да се установи какъв е наличния капацитет на институциите да въведат в обозримо бъдеще менторските отношения. Първата група въпроси предполага събирането на широк кръг от мнения и затова по-ефективно можеше да бъде проучена чрез анкетния метод, докато втората група въпроси е по-специфична и изисква провеждане на фокусирани интервюта с конкретна група от ръководители и експерти, ангажирани с или отговорни за организирането на професионалното обучение в целевите администрации.

Анкетната карта съдържа 33 въпроса (Приложение №1 към дисертационен труд). Всеки от тях описва едно типично действие или задача на ментора. Респондентите трябваше да отговорят на въпросите по два пъти – веднъж като оценят важността на действието или задачата и втори път като определят неговата целесъобразност. Тъй като не бяхме сигурни доколко анкетираните служители действително познават проучваната област, в началото на анкетната карта бе представено кратко описание на менторството.

Непосредственото анкетно проучване беше реализирано в периода септември-ноември 2016 г. В анкетното проучване взеха участие 167 лица, служители в общинските администрации в Гълъбово /61 служители/, Девин /48 служители/, Карлово /32 служители/ и Банско /26 служители/.

В параграф 2.2. „Цели, задачи и хипотеза на изследването“ е изведена целта на изследването е, а именно, на основата на анализа и оценката на съществуващата теория и практика, в публичната администрация, да се предложат възможности за ефективно приложение на менторските отношения в Република България в контекста на ефективния публичен мениджмънт и като елемент от реализация на Стратегията за развитие на държавната администрация /СРДА/.

За постигането на тази цел основните задачи на изследването са:

- да се проучат и представят в синтезиран вид същността и значението на обучението на служители в публичната администрация;
- да се изследват стратегическите документи, касаещи темата на дисертацията и се направят конкретни предложения за усъвършенстване на инструментариума за реализация на стратегическите цели в посочените документи;
- да се изяснят механизмите за разработване и приложение на системи за менторски отношения;
- да се дефинира и апробира „матрица на менторството“;
- да се изследват основните и специфичните принципи за изготвяне на организационни методологии за менторски отношения, с оглед аргументиране на предложения за тяхното класифициране и въвеждане в практиката;
- да се извърши сравнителен анализ, на базата на който, да се изведат бариери пред приложението на менторските програми и коучинга;
- да се изследват проблемите на взаимодействието между организационните звена при реализацията на менторските програми;

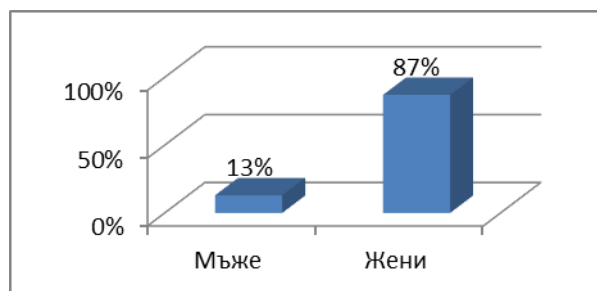
- да се изследват и идентифицират добри практики при разработването и реализацията на менторските програми;
- да се разработи вариант на компетентностен модел при реализацията на менторски програми и се дефинират видове компетенции на менторите;
- да се разработи и представи управленски инструментариум пряко свързан с менторските отношения.

Основна теза и изследователски хипотези в изследването е да се направи опит да бъде защитена основната теза, че разработването и приложението на системи за менторски отношения в институциите от публичната сфера подобрява ефективността на управлението на човешките ресурси.

Изследователските хипотези на изследването са, че: управлението на човешките ресурси в публичната администрация изпитва необходимост от приложение на иновативни управленски инструменти, доказали своята ефективност в практиката, както в чужди страни, така и в бизнес организации; подобряването на обучението на служители, чрез менторските програми води до повишаване на общата ефективност на управлението на човешките ресурси.

Параграф 2.3. „Анализ на резултатите от практическо проучване, изводи и препоръки“ е посветен на представянето на данните от проучванията и техния анализ.

Разпределението по пол в извадката е неравномерно, като жените (87%) определено преобладават

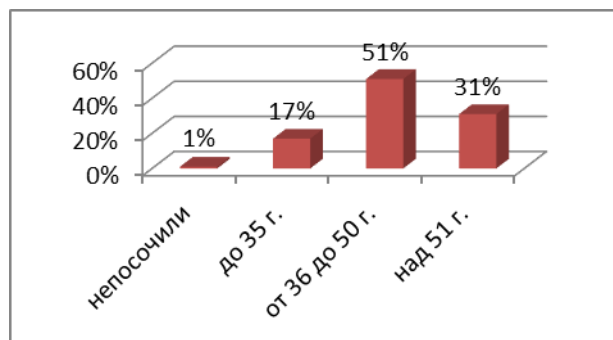


Графика № 1 – Разпределение на респондентите по пол

Средната възраст на респондентите е 44 години и 7 месеца. На базата на анализа на данните по възраст решихме, че можем окрупним променливата и да формираме три възрастови групи:

- Служители до 35 години включително;
- Служители между 36 и 50 години включително;
- Служители над 50 години.

В графика 2 е представено разпределението на участниците в трите възрастови групи.

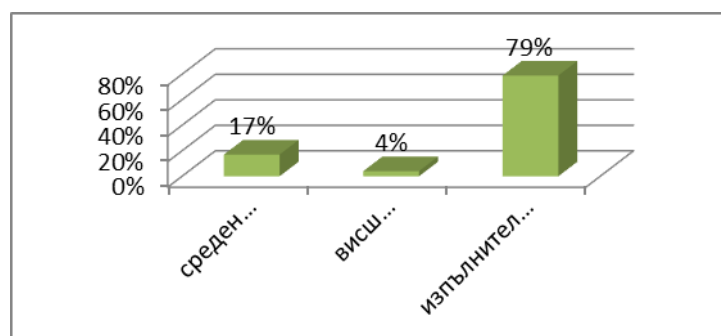


Графика №2- Разпределение на анкетираните по възраст

По аналогичен начин групираме и данните за длъжността на респондентите като отново формирахме три групи:

- Изпълнителско ниво – технически сътрудници, специалисти, младши старши и главни експерти;
- Среден мениджмънт – началници на сектори и отдели, главни счетоводители;
- Висш мениджмънт – кмет, заместник кметове, секретар на община, директори.

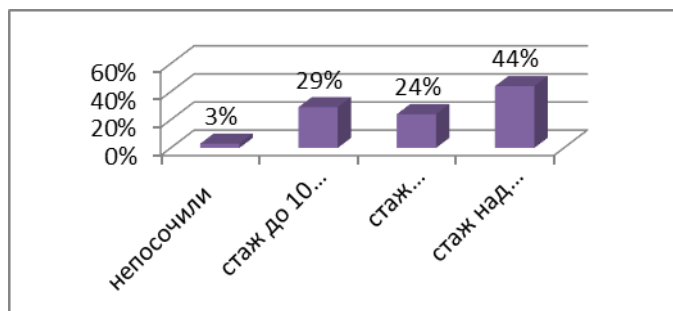
В графика №3 е представено разпределението на участниците по длъжност. Съвсем естествено разпределението е отново неравномерно като респондентите на изпълнителско ниво преобладават в извадката.



Графика № 3 – Разпределение на респондентите по длъжност

С групирането по длъжност се целеше да се провери дали има различия в оценките на важността и целесъобразността на менторството между служителите от различните йерархични нива в организациите.

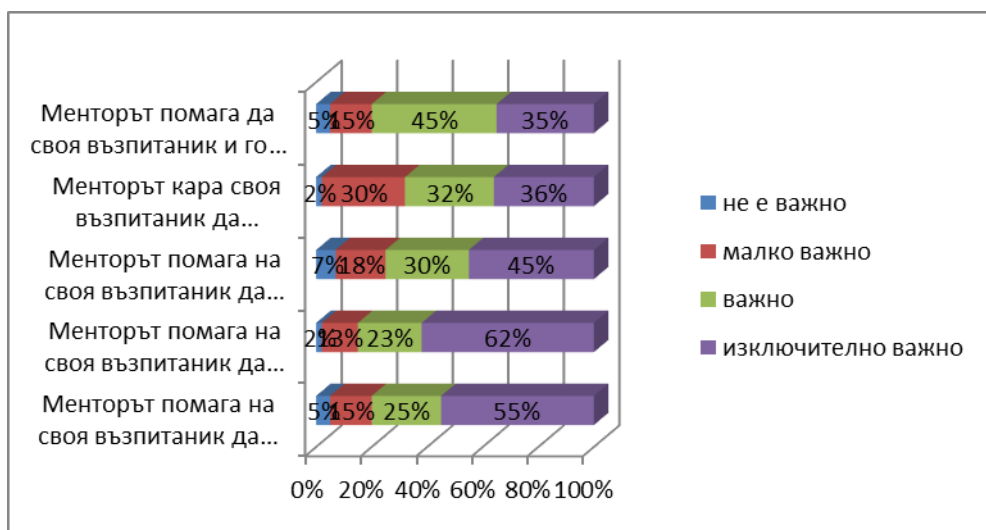
В графика №4 е дадено разпределението на участниците в групите, формирани на базата на трудовия стаж.



Графика №4 – Разпределение на анкетираните по признака „стаж в организацията“

В представените данни прави впечатление, че опитните служители със стаж над 20 години са почти половината от извадката.

Така например резултатите от анкетното проучване за това дали менторството може и трябва да се използва за планирането на кариерата на млади таланти или новопостъпили служители.



Графика №5 – Роля на менторството при оказване на помощ на новопостъпили

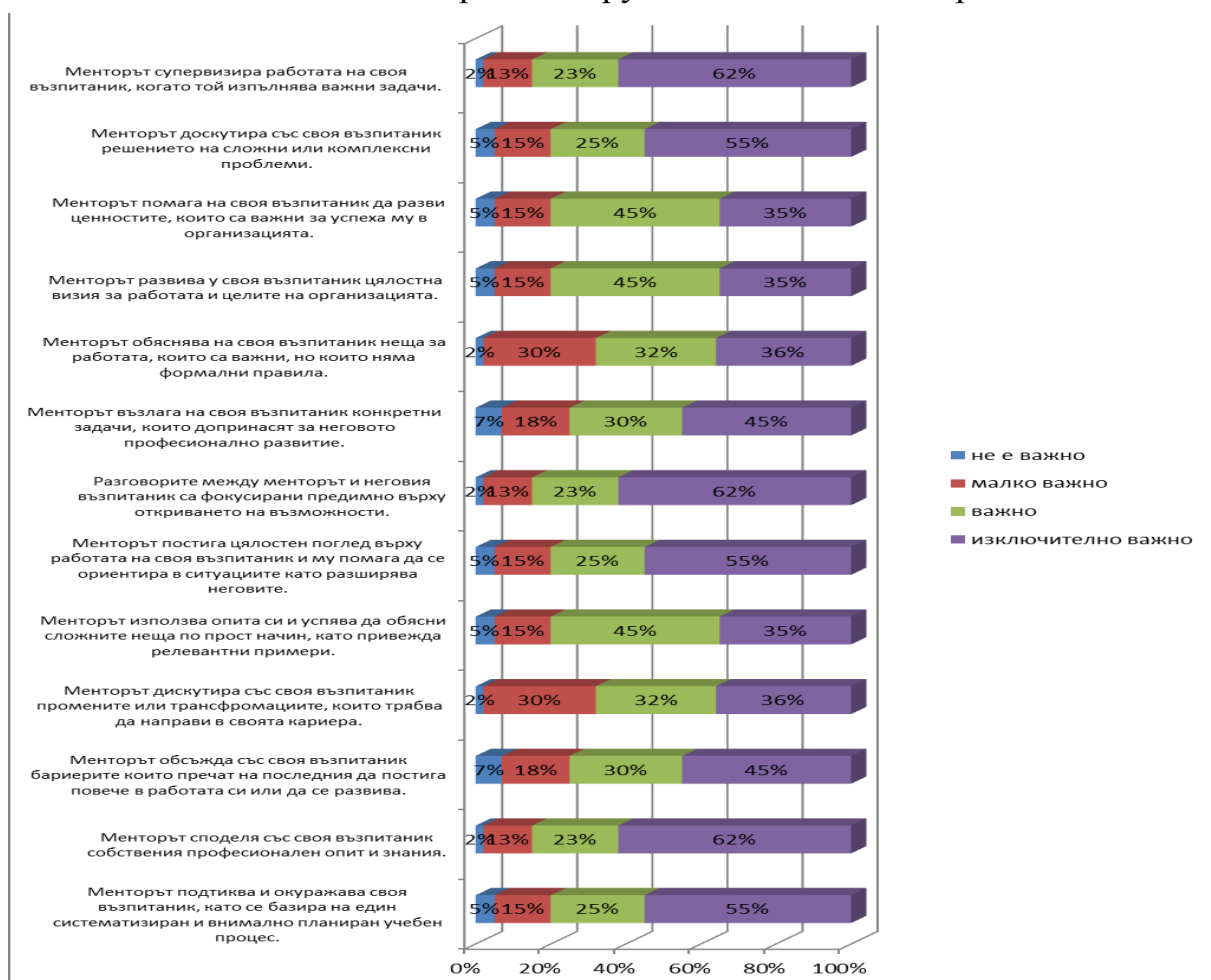
От отговорите на респондентите следва, че менторството може да се използва като инструмент за подобряване на планирането на кариерата на младите служители, въпреки че не е единствената подходяща форма за това. Според повечето анкетираните, менторството в най-голяма степен е полезно като средство за подпомагане на обучаемите да открият своите силни страни, способности и потенциали. Почти 50% респондентите мислят, че е важно и целесъобразно менторът да помага на своя възпитаник да планира кариерата си, но също така, че има и други начини, по които последният може да бъде стимулиран да изясни приоритетите си.

Целесъобразността на използването на менторството за професионалното развитие на млади таланти, е областта, за която повечето организации използват менторските отношения. Тринадесетте дейности описват повечето от

типичните активности на ментора и прави впечатление, че много от тях са оценени като изключително важни от повече 50% от анкетираните.

На базата на получените резултати определено може да се твърди, че служителите от четирите администрации почти с висок процент(80%) са преценили менторските отношения като важни за професионалното развитие на младите таланти. Според проучването най-ефективните инструменти на менторството са възлагането на подходящи задачи, които стимулират професионалното развитие на талантите и споделянето на практически опит. Тези дейности представляват сърцевината на менторските отношения и действително са най-важните средства за развитие на обучаемите.

От резултатите е видно, че респондентите изглежда намират за по-целесъобразно менторските отношения да бъдат по-прагматично ориентирани. Те смятат, че менторът би бил по-полезен, ако обсъжда сложни казуси и учи своя възпитаник да решава трудни професионални проблеми, отколкото като му помага да открива нови възможности или да развива, себе си подходящите ценности. Може би самите анкетирани не мислят, че в техните организации съществува някаква толкова специфична и особена организационна култура към която новопостъпилите ще срещнат трудности да се адаптират.



Графика №6 Важност на менторството за професионалното развитие на талантите

Развитие на социални умения

Социалните умения са една по-специфична област. Определено не е типично за българските администрации, менторските отношения да бъдат използвани за развитието на социалната компетентност, въпреки че това е често срещана и успешна практика в много търговски фирми. По същия начин както младите инженери в една производствена организация могат да имат ментор, често такъв имат и младите търговски представители, маркетинг специалисти или служители, отговорни за обслужването на клиентите в една търговска компания. Няма причини при положение, че бъдат променени и адаптирани към конкретните длъжностни задължения фокуса на обучението и неговите цели, менторските отношения да не могат да бъдат използвани успешно за развитието на социални умения и в публичния сектор.

От тези резултати е видно, че преобладаващата част от респондентите (между 80 и 90%) намират за важно менторът да помага на възпитаника си да развива своите социалните си умения, да разбира по-добре чувствата си и поведението на другите. Повече от 50% от анкетираните смятат, че менторските отношения са най-подходящата форма на обучение за развитие на толерантността, конструктивното отношение към другите и уменията за работа в екип.

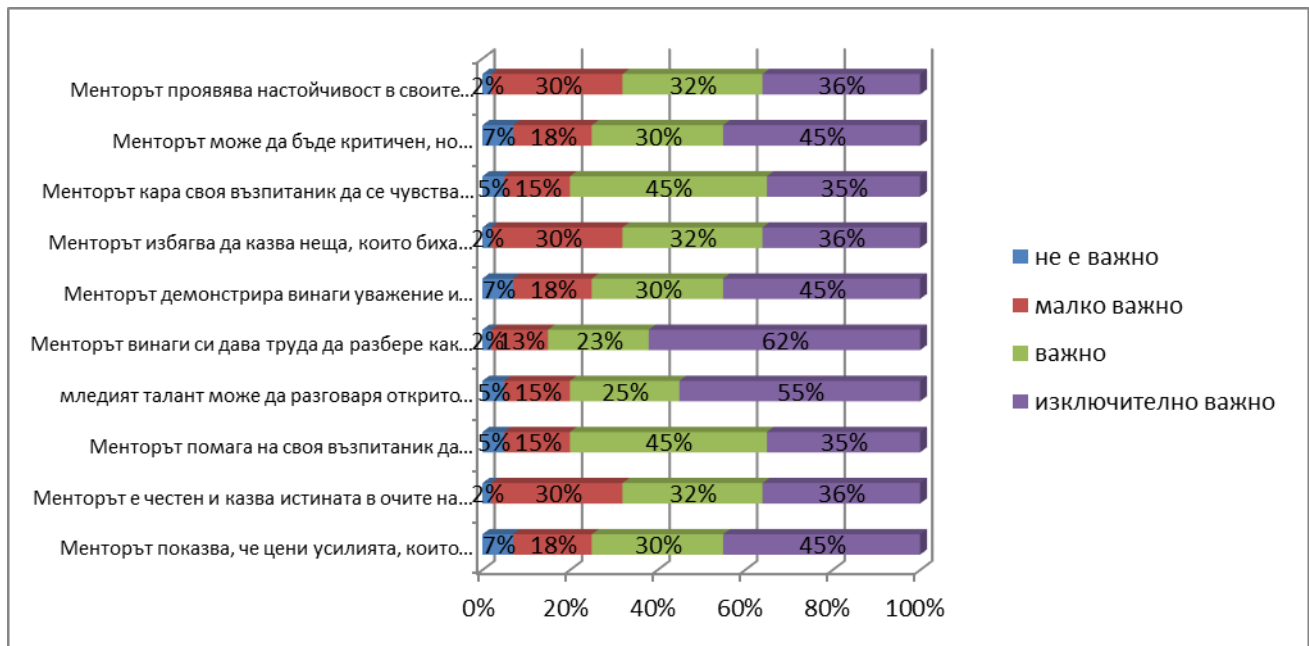
Подкрепяща връзка и взаимно доверие

Менторството се отличава от повечето други форми на професионално обучение по това, че при него се изгражда персонална връзка между ментора и неговия възпитаник. Отношенията между двамата се базират на взаимното доверие и уважение; дори се смята, че уменията на ментора да подкрепя и стимулира своя ученик имат ключово значение за успеха на обучението. Изхождайки от тези специфики допуснахме, че подобни близки отношения могат да не бъдат приети добре в организации с определена организационна култура, тъй като рискуват да бъдат сметнати за някаква форма на толериране на обучаемия. Ако подобни нагласи съществуват в администрациите, които са обект на настоящето проучване, това би могло да попречи на внедряването в тях на менторски отношения. Тези съображения ни накараха да проверим мнението на служителите по този въпрос. Представените данни показват, че много голяма част от анкетираните (около 90%) смятат за важно менторът да подкрепя своя възпитаник, особено когато това е съчетано с подходяща критика и обръщане на внимание към неосъзнавани от него до този момент слаби страни.

По отношение на целесъобразността на установяването на близки и подкрепящи отношения между ментор и обучаем, мнението на анкетираните е също позитивно. Отново между 80 и 90% от респондентите считат, че ако менторът разбира и подкрепя своя възпитаник, цени неговите усилия, избягва да го критикува по начин, който може да го демотивира, както и като му помага

да се чувства по-силен в преодоляването на предизвикателствата, това би допринесло за успеха на обучението и за развитието на нужната висока професионална компетентност.

На базата на тези резултати може да се твърди, че организационната култура в четирите проучвани администрации е подходяща и достатъчно зряла за внедряването на менторските отношения.



Графика № 7 - Важност на доверието и подкрепата

В контекста на проведените от нас проучвания и проведени интервюта с експерти в изследваните администрации могат да бъдат добавени допълнителни компоненти към представените по-горе резултати в няколко области, свързани с ефективното управление на човешките ресурси.

Във връзка с ефективното управление на изпълнението и процеса на формулиране на целите и съгласуването им с изпълнителите, мониторинга и оценката на изпълнението и даването на обратна връзка. Може да се отбележи, че всички администрации дават сравнително добри оценки. Те смятат, че управлението на изпълнението е силна страна на техните организации макар че има и неща, които могат още да се подобрят.

Яснотата на ролята е аспекта на управлението на човешките ресурси, който е с водещо значение и в програмите за менторски отношения. Не се наблюдават проблеми в тази област в нито една от проучените администрации. Очевидно те притежават необходимите компетентности и капацитет да структурират работата и да дефинират длъжностните задължения по един рационален, ясен и непротиворечив начин, което може да бъде използвано рационално при предлаганите от нас менторски програми.

Ролята на лидерството в обхванатите от нас организации също е от първостепенно значение за развитие на програми за менторски отношения. Тук умението на лидерите в обхванатите от изследваните организации да насочват, мотивират, развиват и подпомагат своите подчинени е водещо.

Резултатите от проведените интервюта показват, че преобладаващата част от служителите в изследваните администрации са доволни от уменията на своите лидери да ръководят и координират работата на подчинените си и най-вече от ангажираността, с която те подхождат към проблемите на сътрудниците си. Ако трябва да се потърсят резерви в тази област, те могат да бъдат открити в подобряването на уменията на лидерите да мотивират хората си, което е пряко свързано и менторството.

Ролята на мотивацията и обвързването ѝ с нематериалните източници на мотивация на служителите (признание, уважение, статус в обществото, възможности за пълноценна професионална реализация, общи ценности с колегите и др.) също е сред водещите фактори в процеса на прилагане на менторство. Проведените интервюта показаха, че тези фактори често карат хората да работят дадена работа, дори когато тя не удовлетворява напълно техните материални потребности. Мотивацията е един от аспектите на ефективното управление на човешките ресурси, като нивото на мотивация беше оценено сравнително с по-ниско. Като възможности за подобрене анкетираните служители са посочили нуждата от редовно проучване на мотивацията и удовлетвореността, както и задълбоченото анализиране на причините за напускане на администрацията, което вероятно ще бъде предмет на следващи наши научни изследвания.

Стимулирането и обвързването му с реализацията на менторски програми е също от съществено значение. Резултатите от проведените интервюта показаха, че обвързването на менторството с икономически стимули би било полезно и пълноценно. В такъв смисъл, подобен подход би повлиял и на системата за материално стимулиране (атрактивността на трудовите възнаграждения) както и това доколко тя се възприема от служителите като справедлива и обективно обвързана с качеството и количеството на работата и нейната отговорност.

Условията на труд също бяха индикирани като елемент от удовлетвореността на служителите от работната среда и вниманието, което се обръща за намаляването на стреса на работното място. Според нас реализацията на менторски програми би могла да бъде част от подобрените условия на труд в една организация, с оглед на специфичните компоненти, които съдържа при използването ѝ. Коректно е да отбележим, че в изследваните от нас администрации се полагат определени усилия за подобряване на условията на труд и сигурността на работното място и това не е останало незабелязано от служителите.

Като област, в която могат да се потърсят резерви за допълнително подобрене при прилагането на менторството, на първо място трябва да се

посочи увеличаването на усилията (и мерките) за редуциране на професионалния стрес в работата, чрез него.

Ролята на менторството като елемент за повишаване на капацитета на организацията да развива своите служители също беше констатиран в интервютата. Това най-общо предполага, че тя добре знае хора, с какви компетентности са й нужни в настоящия момент и в бъдеще, как да стимулира стремежа към развитие на самите служители и как да организира предаването на опита между поколенията. Предложените в дисертацията управленски техники и модели биха увеличили в значителна степен този капацитет на организацията.

Развитието на служителите е един от елементите на ефективното управление на човешките ресурси, които имат преки връзки с менторството. Констатираните то нас резултатите показват, че като цяло администрациите знаят от какви служители имат нужда, но изглежда грижите за тяхното развитие не са толкова системни, колкото би трябвало да бъдат. Според голяма част от интервюираните е необходимо да се подобри системата за въвеждане на нови служители в работата, да се разшири и подобри работата по съставянето на индивидуални планове за развитие и да се следи редовно напредъка на служители с оглед на поставените им цели за развитие, което определено може да бъде реализирано ефективно, чрез менторските отношения.

Особено актуална се очертава проблематиката свързана с развитието на капацитета на организациите да привличат, развиват и задържат млади и перспективни кадри. Като цяло във възрастовата структура на служителите в държавната администрация (регулярно посочвана в годишните доклади за състоянието на администрацията) процента на младите кадри е нисък.

Това води до извода, че въпросът с привличането и задържането на таланти има изключителна важност. Това обаче не кореспондира на резултатите, получени в анкетата. Според повечето от респондентите техните организации правят известни опити да привличат млади и перспективни кадри, но тези усилия не са нито достатъчно целенасочени, нито системни. Системата на менторството – там където тя е въведена и действа – изглежда също се нуждае от значително подобрене. Тези резултати подкрепят нуждата от резултатите от настоящия труд и показват, че той действително адресира един важен и актуален проблем.

Интервюираните като цяло са на мнение, че техните организации правят нужното, за да осигурят приемствеността при ключовите си служители, така че евентуалното напускане на някои от тях да не се отрази на цялостните резултати. Предлагания от нас модел за прилагане на менторството кореспондира по подходящ начин с представеното предизвикателство.

Кариерното развитие и правилата за кариерно израстване в изследваните организации са сравнително добри, въпреки че се нуждаят от по-нататъшно усъвършенстване. Планирането на кариерата, елемент от управлението на

човешките ресурси, е сред слабостите, посочени в проведените интервюта⁴. Тук може би се крие един съществен резерв за подобрене, тъй като разработването на по-диверсифицирани кариерни пътеки, включително и чрез менторски програми може да се окаже ефикасно решение на иначе сложния проблем с невъзможността да се осигури вертикално израстване на много служители.

Съпоставката между отговорите на анкетиранияте най-общо показва, че с прилагането на менторството значително могат да се оптимизират процедурите и/или практиките по въвеждане на нови служители в работата, планиране на кариерното и професионално развитие, стимулиране на творческото и иновативно мислене, привличането и задържането на таланти и по-ефективното използване на системата на наставничеството (менторството) за развитието на бъдещи лидери и ключови експерти.

На базата на резултатите от проведените изследвания се очертава общия извод, че управлението на човешките ресурси в изследваните администрации е на добро ниво. Служителите са дали положителни оценки на повечето области. Те смятат, че системите за набиране и подбор на служители, управление на изпълнението, управление на приемствеността и управление на промяната функционират ефективно. Добри оценки са получили също така важни аспекти на управлението на човешките ресурси като лидерството, ясното определяне на длъжностните задължения, вътрешните комуникации и работата в екип. В тези области на преобладават добрите практики и не са открива нужда от големи промени. Затова те могат бъдат определени като силни страни в управлението на човешките ресурси в изследваните администрации.

На основата на резултатите от проучването са изведени и препоръки за подобряване на процесите на приложение на менторски отношения.

1.4. Обобщения и изводи

- 1.** Реализирането проучване и интереса към него от страна на участниците, показва, че са налице подходящи условия за неговото разширено приложение в практиката;
- 2.** Съществуват изцяло позитивни нагласи към разработването и приложението на менторството в управлението и развитието на човешките ресурси;
- 3.** Все още не се познават добре предимствата и недостатъците на менторството, както и не са разработени специфични за публичната администрация инструменти за приложението му /планове, програми, компетентности, обучителни програми и други.

⁴ Виж повече: В. Василев, О. Чорбаджийска, Цв. Бельовска „Мениджмънт и управленски технологии“, учебно помагало, изд. „Пропелер“, С., 2017 г.

Глава трета - ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ И РАЗВИТИЕ НА ПРОГРАМИ ЗА МЕНТОРСКИ ОТНОШЕНИЯ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ.

В глава трета са представени авторови идеи и решения за подобряване на процесите по приложение на менторските отношения в обучението на служителите в публичната администрация и за подобряването на цялостното управление на човешките ресурси в организациите от публичната сфера.

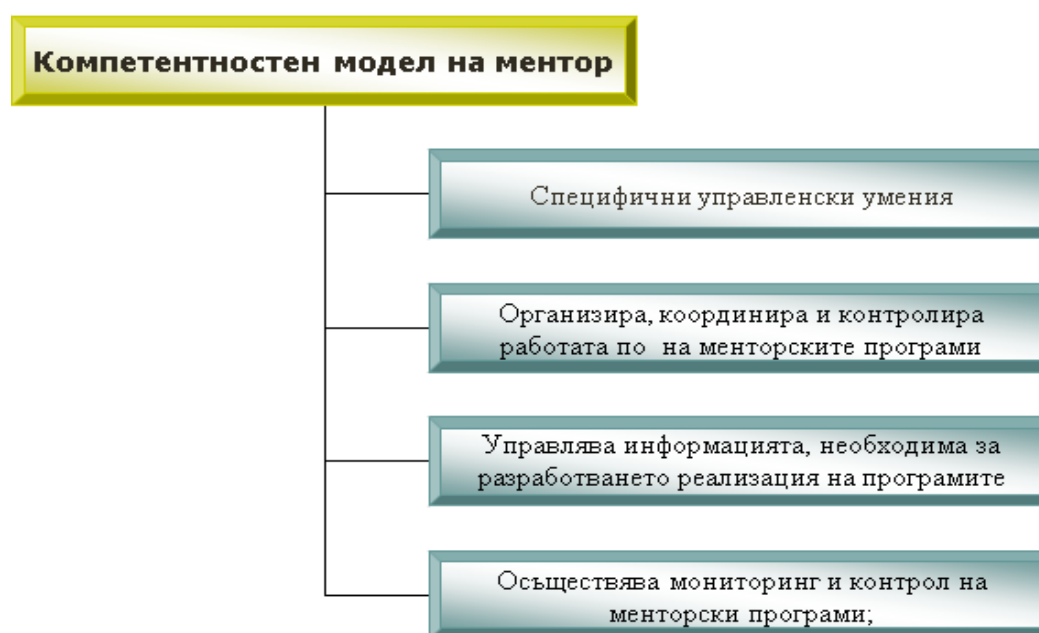
В параграф 3.1. „**Методология и механизъм за разработване и приложение на системи за менторски отношения в публичната администрация. Матрица на менторството. Оценка и мониторинг на програми за менторски отношения**“ са разписани отделни компоненти подпомагащи практическото реализиране на програми за менторски отношения. Предложени са механизъм за определяне и подготовка на ментори, примерна програма за ментори; Механизъм за оценка на постигнатите резултати след края на програмата и планирани последващи стъпки за повишаване на ефективността на програмата. Примерната програма, която беше апробирана и обсъдена широко с целевите групи на изследването, като цяло прие тази рамка за реализация и предостави свои виждания за успешната и реализация в практиката, които съответно бяха отразени в отделните компоненти на програмата.

Таблица №1 Примерна програма за менторски отношения.

Специфична дейност	Критерии за ефективност	Организатор/и
Първоначална среща <ul style="list-style-type: none"> - Направен е предварителен анализ на нуждите и е изяснена идеята на менторството; - Съгласуват се целите между участниците в процеса; - Постига се унифициране в области като комуникация, оценка, делегиране и т.н. - Изготвя се екшън-план, детайлизиращ очакваните дейности 	<ul style="list-style-type: none"> - Съставена аналитична рамка; - Дефинирани цели на база СМАРТ – компоненти; - Формализират се част от бъдещите дейности; - Детайлизиран екшън-план 	Служител по ЧР Служител Ментор Ръководство
Мониторинг на менторските отношения <ul style="list-style-type: none"> - Текущ и перманентен анализ на дейностите; - Широка дискусия на резултатите; - Извеждане на предложения за подобрене; - Актуализация на екшън-плана при необходимост. 	<ul style="list-style-type: none"> - Документиране на анализите; - Протоколиране на сесиите за дискусии; - Дефинирани предложения за подобрения 	Служител Ментор

<p>Предоставяне на подкрепа /обучение на обучаващите и обучаемите/</p> <ul style="list-style-type: none"> - Предаване на знания и опит на служителите от ментора; - Осигуряване на необходими ресурси и средства; - Разработване и приложение на система за получаване на обратна връзка; - Дискутиране на резултатите 	<ul style="list-style-type: none"> - Протоколиране на основни моменти от обучението; - Формализиране на системата за обратна връзка; - Проведени дискуссионни форуми 	<p>Служител по ЧР Служител Ментор Ръководство</p>
<p>Оценка на програмата</p> <ul style="list-style-type: none"> - Съпоставка и сравнение между изведените цели и постигнатото като резултат; - Дискутиране на ефекта от програмата за страните, участвали в нея 	<ul style="list-style-type: none"> - Протоколиране на елементите от менторството; - Протоколиране на дискусиите; 	<p>Служител по ЧР Служител Ментор Ръководство</p>
<p>Дефиниране на последващи дейности</p> <ul style="list-style-type: none"> - Изготвяне на план за приложение на наученото; - Извеждане на нови задачи и отговорности; - Апробиране на наученото чрез нови дейности, задачи, проекти; - Дефиниране на нови области за обучение и развитие 	<ul style="list-style-type: none"> - Изготвен план за приложение на наученото; - Изготвена рамка за апробиране на елементи от наученото; - Дефиниране нови области и територии за развитие. 	<p>Служител по ЧР Служител Ментор Ръководство</p>
<p>Комуникационен план на менторството</p> <ul style="list-style-type: none"> - Широка дискусия за ефекта на програмата; - Адекватно отразяване на позитивите на програмата върху организационната култура и мотивацията; - Оформяне на собствено „ноу-хау“ в сферата на менторството; - Церемонизация на програмата и превръщането и в елемент от организационния живот и памет. 	<ul style="list-style-type: none"> - Детайлно отразяване на постигнатото чрез програмата; - Създадени архиви от приложените практики на менторство; - Собствен „модел“ за церемонизация /напр. грамоти, сертификати и др./ 	<p>Служител по ЧР Служител Ментор Ръководство</p>

Параграф 3.2. **„Приложение на компетентностен модел в разработването на менторски програми. Понятие за компетенции. Приложение на компетентностни модели. Видове модели. Видове компетенции на менторите“** е посветен на приложението на компетентностните модели в менторските отношения. Тук са представени теоретичните основи на управлението, базирано на компетенции; видове компетенции на менторите; разработване на примерен компетентностен модел на ментор в публичната администрация; изведени са компетенции при разработване и реализация на програми за менторски отношения; дефиниран е авторски компетентностен модел на ментор в публичната администрация и е представена практико-приложна „матрица на менторството“.



Фигура №1 Компетентностен модел на ментор

Представеният компетентностен модел не е статичен и подлежи на доразвиване. Той е базов и в отделните администрации биха могли да го допълнят с нови компетенции или с нови поведенчески индикатори за измерване, които пряко имат отношение към процесите на реализация на менторските програми и спецификата на всяка една от тях.

Въпреки това, моделът предоставя възможност за дефиниране на основни знания и умения и е първа стъпка в изграждане на последователен и системен подход при изграждането на програми за менторски отношения.

Параграф 3.3. **„Разработване и приложение на системи за управление на знанието като компонент от менторските отношения“** е насочен към възможностите за приложение на концепцията за управление на знанието като елемент от изграждането на системите за менторски отношения в публичната администрация. В тази част на дисертационния труд се защитава тезата, че приложението на менторски отношения в контекста на изграждане на

самообучаващи се организации се явява ключов инструмент за ефективно управление на човешките ресурси. Нещо повече, научните изследвания в последните години /включително и настоящия дисертационен труд/, потвърждават многократно тезата, че изграждането на ефективни работни взаимоотношения указва позитивно влияние и върху мениджмънта на управление на кризисни ситуации.

Проблематиката, засегната в параграф **3.4. „Иновативни програми за развитие на човешките ресурси“** е свързана с представянето на идеи, импониращи по подходящ начин на развиването на програми за менторски отношения и допълващи общите изводи за едно иновативно управление на човешките ресурси в публичната администрация. Тук е представена в сравнителен международен аспект системата за ускорено обучение и кариерно развитие – „бърза писта“, като са детайлизирани някои ключови добри практики при възможното и приложение в институциите от публичната сфера у нас. В тази част на дисертацията е направен извода, че подходът “бърза писта” позволява да бъде проведена формална процедура за определянето на професионалните и деловите качества на кандидатите, като това дава възможност за изключване от принципа за последователното повишаване в държавна служба и спазването в тази връзка на строги критерии и правила, и менторството е много подходящ инструмент за това.

Иновативна по своя характер е идейната концепция, претворена в параграф **3.5. „Емоционална интелигентност в публичната администрация“** и представяща все още слабо приложимия подход на възприемането на служителите в организацията като емоционален капитал. Тук се аргументирани значителен брой позитивни характеристики, добавящи емоционалната интелигентност към възможните решения за по-лесното апробиране и приложение в практиката на системите за менторски отношения в организациите от публичната сфера.

3.6. Обобщения и изводи

1. Разработените като част от дисертационното изследване управленски инструменти се приемат добре както от служителите в публичната администрация, така и от научната общност, което показва, че са подходящи за реализация в един по-широк формат;

2. Все още не се прилагат утвърдени в практиката на държавни институции в световен мащаб добри практики /управление на знанието, мениджмънт на талантите, системи за ускорено развитие, емоционалната интелигентност като управленски инструмент и други/;

3. Превръщането на организацията в „самообучаваща“ се такава ще е възлов фактор в устойчивото развитие на публичния сектор, което ще подпомогне както приложението на менторски програми, така и ще повиши чувствително ефективността на управлението и развитието на човешките ресурси.

Обобщение

Представеният дисертационен труд идентифицира позитивни практики в дейността на публичната администрация и по този начин подпомага от една страна повишаване на ефективността на управление на човешките ресурси, и от друга страна, подпомагането на постигането на целите заложи в Стратегията за развитие на държавната администрация. Стремежът на разработката е научните резултати да бъдат практически приложими, с оглед на което при разработването на настоящия труд бяха апробирани част от идеите и беше потърсена обратна връзка и подкрепа от участниците в изследването.

Както беше отбелязано, 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 на 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, представени в настоящия труд.

Изпълнените изследователски цели и задачи, показва, че изборът на тема е правилен и че в дългосрочен план идеята за широкото приложение на менторските отношения в управлението и развитието на човешките ресурси е със значителен потенциал за успешна реализация.

От особено значение е именно идентифицирането, поетапното апробиране и утвърждаване в практиката на такива инструменти за управление на човешките ресурси, с които да се отговори на проблема, свързан с високата средна възраст на администрацията, ниската привлекателност на държавната служба и мотивацията на служителите!

Защото работата за държавата е кауза!

IV. ПРИНОСИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

1. Теоретико-методологични приноси

- Идентифицирани са иновативни управленски инструменти, доказали своята ефективност в практиката в областта на управлението на човешките ресурси в публичната администрация;
- Разкрита е взаимовръзката между общата ефективност на управлението на човешките ресурси и приложението на менторските програми;
- Разработен е теоретичен апарат за синтез на същността и значението на обучението на служители в публичната администрация;
- Доказана е необходимостта от приложението на стратегическите документи в областта на менторството и са изведени конкретни предложения за усъвършенстване на инструментариума за реализация на стратегическите цели в изследваните документи;
- Развит е подхода за анализ на бариерите пред приложението на менторските програми в публичната администрация;
- Предложени и изследвани като нов модел са добри практики при разработването и реализацията на менторските програми;

2. Научно-приложни приноси

- Дефинирана и апробирана в практиката на целевите групи на изследването „матрица на менторството“;
- Предложен вариант на методология за развитие на програма за менторски отношения, тяхното класифициране и въвеждане в практиката;
- Разработен и представен авторски вариант на компетентностен модел при реализацията на менторски програми;
- Предложени са видове компетенции на менторите;
- Дефинирани и изяснени са механизмите за разработване и приложение на системи за менторски отношения.

V. Публикации, свързани с дисертационното изследване

- **„Роля на менторството в обучението в публичната администрация“**; Международна научна конференция „Лидерство и организационно развитие“, 16-19.06.2016г.; Философски факултет; СУ; стр. 550-558; https://press-su.com/public ftp/incoming/62/992/Book Papers_LOD_2016.pdf; 2016 /статия/; ISBN 978-954-07-4129-1
- **„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>; 2016; /статия/; ISSN 1313-4760
- **„Менторството като инструмент за организационно развитие в публичната администрация“**; Трета есенна академия, Реформите в публичната администрация в огледалото на публичния мениджмънт; УНСС; /под печат, 2016; /статия/
- **„Мениджмънт и управленски технологии“**, учебно помагало, /съавтори: Валентин Василев, Олга Чорбаджийска/, изд. „Пропелер“, С., 2017 г., /печатни коли 10/; ISBN 978-954-392-437-0;
- **„Теория на управлението. Ръководство за упражнения“**, учебно помагало, /Съавтори: Валентин Василев, Олга Чорбаджийска/, изд. „Пропелер“, С., 2017 г., /печатни коли 11,5/; ISBN 978-954-392-457-8
- **Възможности за приложение на емоционалната интелигентност в публичната администрация**, /съавтор – Валентин Василев/; НБУ; Департамент „Администрация и управление“, Годишник; Том I; 2017; /под печат/;/статия/; ISSN 1313-4760
- **„Эмоциональный интеллект в публичном управлении: вызовы и возможности“**, журнал "Право и образование"; издателство „Современная гуманитарная академия“ /СГА/, Русия; бр. №12 /съавтор – Валентин Василев/; /статия, на руски език/, /стр. 77-83/, <http://www.edit.muh.ru/content/mag/jour3.php?link=pr112017>; 2017; ISSN1563-020X

БЛАГОДАРНОСТИ

Изказвам дълбоката си благодарност на колегите от Катедра „Национална сигурност и публична администрация“ за позитивното отношение и добронамерената критичност, които бяха ключови в моята работа по дисертационния труд.

Благодаря на проф. д-р Габриела Белова, декан на Правно-исторически факултет и цялото ръководство, за предоставената възможност да бъда част от всичко позитивно, което се случва тук и че успях да дам своя, макар и минимален принос.

Благодаря на Ректорското ръководство на ЮЗУ „Н.Рилски“ за предоставените условия за работа и прекрасната организация на учебния процес, както и за гъвкавото административно управление, ориентирано изцяло в посока на удовлетворяване на потребностите на обучаемите!

Благодаря на ръководствата на общинските администрации в Девин, Гълъбово, Банско, Карлово и Велико Търново за професионалното отношение и за възможността да приложат чрез тях някои от идеите в практиката .

И накрая, но не на последно място, на своя научен ръководител, доц. д-р Валентин Василев, за това, че „запали“ в мен интереса към преподавателската и изследователска работа и откри и ми помогна да развия качества в себе си, за които дори не подозирах, че мога да използвам толкова добре. Благодаря за търпението, съветите, идейните предложения, за спокойствието и самочувствието в науката и преподаването, които съумя да ми предаде, за гласуваното доверие и затова, че повярва в мен и възможностите ми!

Надявам се и вярвам, че мога да бъда и в бъдеще полезна както на студентите и докторантите в Правно-исторически факултет, така и на голямата и нова кауза за мен – развитието и утвърждаването на ЮЗУ „Н.Рилски“ в образователното и научно пространство!

За мен беше чест и гордост да съм част от Правно-исторически факултет и искрено се надявам на дългосрочно и ползотворно сътрудничество и в бъдеще!

ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ

от Цветелина Иванова Бельовска

Във връзка с провеждането на процедура за придобиване на образователната и научна степен „Доктор“ в направление 3.7. Администрация и управление, докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното производство /мениджмънт в публичната сфера/“ декларирам:

- Приносите и научните резултати в разработения дисертационния труд на тема: „Менторството в обучението на служителите в публичната администрация“ са оригинални и не са заимствани от изследвания и публикации, в които автора няма участие;
- Резултатите получени, описани и публикувани от други физически и юридически лица, са цитирани в изложението и библиографията по недвусмислен начин;
- Представената от автора информация във вид на копия на документи и публикации, лично съставени справки и други съответства на обективната истина;
- Разработеният и представен за защита дисертационен труд не е представен в друга образователна или научна институция за придобиване на образователна и научна степен „доктор“.

гр. Благоевград

ДЕКЛАРАТОР :