

# ПОЛИТИКИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

## ОРГАНИЗАЦИОННО ДОВЕРИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

Валентин Василев, Снежана Димитрова

### Резюме

Организационното доверие е основен елемент от организационното поведение и в по-широк контекст от управлението на човешките ресурси. То е основен компонент на организационната култура, отразявайки ценности, психологически нужди и проблеми, лидерство и процес на вземане на решения, ниво на обвързване и мотивация на служителите. Прилагането на индивидуални компоненти от теоретическата концепция за организационното доверие в рамките на управлението на човешките услуги в публичната администрация, е подходящ управленски инструмент за обновяване на различни политики – на местно и национално ниво, както и за намиране на решения и реализиране на концептуални проекти, с цел подобряване на общата ефективност на публичната администрация.

**Ключови думи:** публична администрация, организационно доверие, организационна култура, мотивиране на служителите

## ORGANIZATIONAL TRUST AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE PUBLIC ADMINISTRATION

Valentin Vasilev, Snezhana Dimitrova

### Abstract

Organizational trust is an essential element of organizational behaviour and in a broader context of human resources management. It is an essential component of organizational culture, reflecting values, psychological needs and problems, leadership and decision making processes, level of commitment and employee motivation. The application of individual components of the theoretical concept of organizational trust within the human resources management in the public administration is an appropriate management tool for upgrading various policies - at local and national level as well as to seek solutions and realize conceptual projects in order to enhance the overall efficiency of the public administration.

**Key words:** Public administration, organizational trust, organizational culture, employee motivation

### Въведение

В „Приказка за доверието!“, Кенет Бланчарт и негови колеги по блестящ начин представят концепцията за доверието в съвременните организационни и междуличностни отношения<sup>1</sup>. Според тях „...доверието е деликатно нещо...днес все повече се говори за доверие и дори още повече за неговата липса...“<sup>2</sup>. Организационното доверие е съществен елемент на организационното поведение и в по-широк контекст на управлението на човешките ресурси. То е съществен компонент на организационната култура, отразяваща ценностите, психологическите нужди и проблеми, лидерството, процесите на вземане на решения. И нещо повече - самото доверие е фундаментална ценност в ценностната

<sup>1</sup> Бланчарт, К, С.Олмстед, М. Лорънс, Доверието върши работа, Класика и стил, С., 2015

<sup>2</sup> Цитиран източник

система на организацията. То прави разбираеми поставените цели и създава мотивация за изпълнението им. Доверието изгражда култура на споделени ценности и отношение към развитието и успеха на организацията. Организационното доверие е и основен компонент в ефективните групи и екипи в организацията, защото без него не би имало групи, екипи и колективи, а просто едно множество от хора. То е елемент от „всички онези аспекти на човешките отношения, които оптимизират дейността...“<sup>3</sup>.

### **Стратегически компоненти на приложение на организационното доверие в публичната администрация.**

С приетата в началото на 2014 година „Стратегия за развитие на държавната администрация 2014-2020 година“ се положиха усилия за възстановяване на темпото на административните промени. Предходният стратегически документ за реформа на държавната администрация - актуализираната Стратегия за модернизирание на държавната администрация - приключи своето действие през 2006 г. След това са приети редица отделни стратегически документи – Стратегия за управление на човешките ресурси в държавната администрация 2006 – 2013 г., Стратегия за обучение на служителите в администрацията, актуализирана през 2006 г., Програма за по-добро регулиране 2010 – 2013 г. През 2002 г. е приета Концепция за подобряване на административното обслужване в контекста на принципа „едно гише“, която не е актуализирана. Нарасналите очаквания на гражданите и бизнеса налагат разработването на нова интегрирана стратегия за развитие на служителите в администрацията, включително и във връзка с развитието на управлението на човешките ресурси и мотивацията.

Като фундамент стои въпросът за по-доброто изпълнение на служителите. То е в колаборация с дейностите по мотивация на персонала и изграждане на добри работни взаимоотношения<sup>4</sup>. Въпросът с доверието в организацията не може да бъде разглеждан извън контекста на добрата организационна култура за постигане на желани резултати. Следователно мотивацията на служителите като набор от инструменти за повишаване на производителността включва изграждане на доверие и прилагане на приемливи ценности от всички членове на организацията<sup>5</sup>.

Политиките за човешките ресурси, които позволяват да се измери и да се повиши степента на ангажираност или на мотивация на персонала, при все това остават неясно изразени, с изключение на това, което се касае до служителите, чиито компетенции са от стратегически характер, рядко срещани и дължащи се на голям потенциал.<sup>6</sup> Искрено вярваме в думите на Стивън Кови: „Важно е да се съсредоточите върху онова, което изглежда лесно...Правете онези няколко неща, в които сте поразително по-добри от останалите и които най-много обичате.....Да обичате кариерата си е точно толкова важно, колкото да използвате талантите си, което ме отвежда към категорията на страстта...Никога не подценявайте страстта. Тя е това, което ви изпълва с удовлетворение...“<sup>7</sup>.

Според анализа на Научния институт на френското министерство на бюджета, публичната отчетност, държавната служба и на реформата на държавата, „съществува пряка връзка между удовлетворението на гражданите и това на служителите. Според канадските учени, Р.Хейнцман и Б.Марсон, съществува ясна „ценностна верига“ между

<sup>3</sup> Панайотов, Д. Организационно поведение, НБУ, С., стр. 147

<sup>4</sup> Bloisi, W., An introduction of Human Resource management, McGraw-Hill, 2007

<sup>5</sup> Perry, J., A. Hondeghemq Motivation in Public Management - The Call of Public Service, Oxford University Press, 2008,

<sup>6</sup> Публичен стратегически мениджмънт, Туининг проект, Министерски съвет, 2009, стр. 98

<sup>7</sup> Кови, Ст, Дж. Колосимо, Супер работа, супер кариера, Кибса, С. 2011, стр. 51

удовлетвореност на потребителя и доверие на гражданина, както и между удовлетвореност на персонала и удовлетвореност на потребителя. Последната връзка между другото е толкова силна в мениджърската литература, че е наречена огледална удовлетвореност. Впоследствие, проучванията за удовлетвореност на персонала се увеличиха (“ European Employees index”, “ Workforce Commitment index“ ). Оказва се, че удовлетвореността на служителите в работата ги кара да надминат себе си, да положат усилие, да направят допълнителна крачка, за да могат по-добре да откликнат на нуждите на потребителите.” По този начин, качеството на процесите, свързани с управлението на човешките ресурси допринася за удовлетвореността на потребителите. Ролята на организационното доверие в тези процеси според нас е огромна<sup>8</sup>.

### Концептуални основи на организационното доверие

За да разберем същността на организационното доверие трябва да дадем определение на понятието „доверие”. В най-общ план същото се третира като вяра в почтеността, качествата, способностите, компетентността, лоялността, откритостта и последователността в действията на другия. Включва и готовността на риск да се довериш на други хора, често пъти съвсем непознати. Появата на доверие е възможно на основата на познание (информация) за възможностите на другите<sup>9</sup>. Разглеждано в личен план доверието е специфична ментална конструкция и за да го усетиш, още повече изградиш, се изисква не само и не толкова опит, колкото качество на духа, морален потенциал, воля и вяра, т.е. мъдрост на личността, за да разцъфти то и в най-опустошените човешки души. В тази насока особено важно е осмислянето на доверието в контекста на функционирането на различните социални системи – бизнес организациите и различните държавни структури (институции).

Доверието е такова фундаментално понятие, което всеки твърди, че разбира, но е трудно то да се обясни, или точно определи. Свидетелство за това е дългият списък в литературата от дефиниции за доверието. Речниците дефинират понятието като гарантирана сигурност в характера, способността, силата или истината за някого или нещо, да се има вяра в нещо бъдещо, или непредвидимо.

В социален аспект доверието се разбира като очаквано поведение от определен индивид или група от индивиди, което е просоциално и алтрустично, полезно и изгодно за него. Както отбелязват Фьорстер и Кройц „Чрез комплексно обвързване на житейски мироглед и създадени от общи интереси общности все повече се раждат стойности, възниква продуктивност, расте равнището на знанието и укрепват отношенията“<sup>10</sup>.

В личностен аспект доверието е общо очакване, че може да се разчита на думата, на обещанието, на устно или писмено изявление на друг човек.

За да дадат подробно и изчерпателно определение за “доверие”, което да обобщава всички или повечето за времето си идеи в литературата е необходимо да се посочи, че доверието е :

- Означава разчитане и/или увереност в някакво събитие, процес или човек
- Отразява очакването за позитивен резултат
- Предполага подкрепа в името на общи ценности
- Че все пак съдържа и някакво ниво на несигурност в крайния резултат.

<sup>8</sup> Bernrdin, John, Human Resource Management, McGrow Hill, Boston, 2007

<sup>9</sup> Bernrdin, John, Human Resource Management, McGrow Hill, Boston, 2007

<sup>10</sup> Аня Фьорстер, П.Кройц, Само мъртвите не се променят“, Еастра, С., 2011, стр.79

Следователно, доверието, така като е дефинирано по-горе, може да означава твърде различни неща, в зависимост от контекста в който се използва<sup>11</sup>.

### **Значение на доверието за организацията**

Доверието е в основата на човешките взаимоотношения в организацията. Чрез него „слепват“ коренно различни части; то е катализатор, улесняващ взаимодействието. Доверието няма заместител в организационното поведение на индивидите. Чрез него се изграждат мостове за личностно приемане между членовете в екипа. Доверието играе ключова роля за споделените ценности и за постигане на отдаденост към организацията.

Допускаме, че организационното доверие съществува в екипи, в които организационната култура е на високо ниво. Самата организационна култура се основава на ценностите, които споделят членовете на организацията и лидерския стил на ръководителя. Тази съвкупност предполага или отхвърля съществуването на организационно доверие. В организации, които нямат ясно комуникирана и споделена етична рамка и организационни ценности, трудно може да вирее доверието. Лидерският стил, от друга страна поощрява или дерогира ценностите в екипите. В този смисъл, организационното доверие има проявление в организации, в които организационната култура е в хармонична симбиоза с установени етични норми. Освен ценностите и етиката, организационното доверие има и редица прагматични измерения, обусловени от успехите или неуспехите в организациите.

Значението на организационното доверие се дължи основно на следното :

- Организациите са затруднени да осигуряват стабилност на работата, редовно увеличение на заплатата и високи пенсии за своите служители. В резултат на това лоялността и посвещението в работата на служителите биват накърнявани и изискват повишаване чрез преформулиране на целите, така че всеки да повярва в тях чрез изграждане на връзки на доверие, основани на честност, почтеност и истинска загриженост за другите
- Служителите са по-образовани, с повече знания и по-независими, следователно по-недоверчиви и по-критични.
- Етническият състав на работната сила е станал по-разнообразен и броят на жени на постове, доскоро заемани от мъже, се е увеличил.
- Увеличава се ролята на мрежите/клъстерите от малки и средни предприятия, където се оказва, че доверието играе особено важна роля за съвместното им съществуване. Това са доброволни образувания, които изграждат отношенията си не винаги на ясни механизми и писмени правила. В публичния сектор това се изразява от взаимозависимост на процесите и ресурсите за постигане на единна държавна политика- един от принципите в дейността на администрацията. Кохерентността на политиките създава възможност гражданите да ги разбират по-добре, което е и основата на доверието към институциите. Обратното, липсата на доверие, напрежението между институциите отслабва държавността и прави неразбираеми и неприемливи действията на публичната администрация.

Така отбелязаното показва, че доверието не може да се приема за някаква организационна даденост, като разглеждаме организацията в широкото понятие на

---

<sup>11</sup> Интересни идеи могат да се намерят в Torrington, D., Hall,L., Personnel Management, London, 1991, Molander,G., Personel Management, Chartwell-Bratt, 1987, Byars,L., Rue, L., Human Resource Management, Irwin, 1987

обвързаност в рамките на една общност от взаимозависими организации, а то трябва да се гради и развива във времето, т.е. да се управлява разумно.

Доброто управление налага внимателен и прецизен подход, особено силно изразяващ се и в изследването на релацията мотивация-служител-ръководител, която включва компонента „доверие“<sup>12</sup>. Този прецизен подход, според нас с оглед на това публичната администрация да развие и утвърди в работата си редица „европейски“ практики и постижения<sup>13</sup>. Такова развитие се предшества от усилена работа, от нов подход към мотивацията на служителите, от индивидуалност в работата с тях.<sup>14</sup>

Том Петерс определя доверието като първата от шестте ключови идеи, които преобразуват бизнеса в наши дни, наред с тоталното управление на качеството, новите открития, програмите за управление на знанието, виртуалните организации и менажирането на проекти. Редица изследвания, налагат изводът, че оптималната организация не може да съществува без доверие<sup>15</sup>.

Организации с ниско доверие се отличават със следните компоненти :

- атмосферата в тях е тиха; с ниско равнище на енергичност и обвързване.
- ако някой има собствено мнение или се оплаква, се наказва или уволнява.
- всяка промяна се посреща с подозрение.
- формалният лидер е най-отгоре; статусът е много важен; решенията се вземат по върховете и се спускат надолу по цялата верига, чрез команди и заповеди.
- хората се чувстват като закрепостени в своята работа.

Отделни изследователи установяват няколко променливи, изяснени теоретично и потвърдени емпирично, които корелират с динамиката на доверието в организацията<sup>16</sup>. Това са променливите:

- участие в процеса на вземане на решение;
- степен на автономност/делегиране;
- обратна връзка;
- насърчително поведение на началниците спрямо служителите;
- комуникации

Новите реалности налагат да бъдат разширени тези променливи с - иновативност, като възможност за развитие на организациите, основани на нови технологии, решения, научни открития, а това е висша степен на доверие и подкрепа за да може да се извърви пътя от идеята до реализацията.

Промяната на коя да е от тези променливи в една или друга степен се отразява на доверието в организацията. Подкрепяме тезата на Фьорстер и Кройц, че „...колкото по-малък е контролът върху собствената дейност и колкото по-малко е пространството за вземане на решения, толкова по-голям е стресът и толкова по-съществени са неговите

---

<sup>12</sup> Perry, J., A. Hondeghemq Motivation in Public Management - The Call of Public Service, Oxford University Press, 2008, 56-66

<sup>13</sup> Виж повече – Младенов, М., Екзистенциалните дилеми на държавните служители, сайт на Професионално обединение на държавните служители, 29.01.2016, <http://pods-bg.org/?p=2143#comment-42517>

<sup>14</sup> Василев, В., „Съвременни мотивационни техники и приложението им в публичната администрация”, стр. 2 и следващи

<sup>15</sup> Водещ изследовател в тази материя е проф. д.ик.н Елизабета Вачкова. Виж съчиненията: Вачкова, Е., Управление на човешките ресурси – българския и световен опит, С., 2007; Вачкова, Е. и колектив, Ефективно управление на човешките ресурси – практически наръчник, РААБЕ, С., 2005;

<sup>16</sup> Menken, I., Organizational Behavior and Leadership Management Essentials; 2009

последници върху здравето. Обратния извод гласи: Свободата не е стресираща! Който разгърне целия си потенциал не се чувства по-зле, а по-добре!<sup>17</sup>.

### **Изграждане и поддържане на доверието**

Доверието е такова нещо, което трябва да се спечели и изгради, а след това развие, което без съмнение изисква време. Възможен подход в реализацията е приложението на „стъпков ритъм“ на апробиране, който може да включва например следните стъпки:

#### **Първа стъпка – създаване на подходяща организационна култура**

Съществува разбирането, че изграждането и поддържането на доверието в организацията започва със създаването на нейна култура, базирана на определени ценности, в които хората действително вярват. Взаимното доверие може да се развие в организацията, тогава когато споделените ценности, честността и почтеността са в основата на доверието между индивидите. Редовните изявления на организацията за нейната мисия, сроковете и целите са символи за организационна култура. Но тази култура по същество се разкрива едва тогава, когато думите се приведат в действие. А както отбелязахме по-горе, това е въпрос на лидерство.

#### **Втора стъпка – лидерството**

Лидерството се използва в контекста на взаимното доверие, на основата на споделени ценности и откровеност между хората. Ако те липсват, лидерите трябва да убедят служителите или своите сътрудници да ги следват с налагането на външен контрол, ограничения, подробни наставления и наблюдение на извършената работа. Ако се установи организационна култура, на основата на споделени ценности, служителите ще бъдат по-ангажирани и посветени спрямо организацията, защото ще вярват, че поставените цели са постижими. В този случай управлението ще се извършва не чрез контрол, а чрез ефективно лидерство – с напътстване, делегиране, подкрепа и даване на насоки .

#### **Трета стъпка – намиране на „катализатор“ на доверието**

Както отбелязват Гостик и Елтън във великолепната си книга „Принцип на моркова“, „Признанието има ефект, тъй като задоволява всеобща човешка потребност. Всички се стремим да придобием тежест в очите на онези с които работим. Общуването в съчетание с признанието на стратегически важни форми на поведение изважда от витрината представи и ценности, за да ги преместят в умовете и сърцата на вашите подчинени, а то е тъкмо там, където искате да бъдат.....в мига, когато публично отличите някого заради негов принос, „живачния стълб“ на доверието удря табана...“<sup>18</sup>. Необходимо е организацията на апробира и реализира подходящи програми за признание на приносите на служителите и да ги „култивира“ в своите практики по управление на човешките ресурси. Признанието изгражда доверие, че постиженията са видими и подкрепяни, че екипите постигат успехите си заедно с индивидуалният принос на всеки един от членовете му.

#### **Четвърта стъпка – изграждане на емоционални връзки в организацията**

За да се развие спонтанно доверие в организацията, членовете трябва да се чувстват в безопасност и да има открита комуникация между управлението и служителите. Нещо повече, развитието на такова доверие между хората в организацията да има пълно

<sup>17</sup> Цитиран източник, стр. 145 и следващи

<sup>18</sup> Е.Гостик, Ч.Елтън, Принцип на моркова, Класика и стил, С., 2012, стр. 67

разбиране (по вертикала и хоризонтала), на това какво да очакват един от друг, а също и на техните задължения и отговорности за създаването му. Факторите, които са основа при създаването, развитието и поддържането на междуличностното доверие са :

- искреност, определена като честност и вярност ;
- компетентност, определена като експертни и междуличностни познания и способности, изисквани от дадена работна позиция
- постоянство, определено като надеждност, предвидимост и отлични решения при овладяване на дадени ситуации
- лоялност, определена като доброжелателни мотиви; желание, стремеж да се защитят и запазят отношенията с някого
- откритост, като вътрешна нагласа и желание да се споделят идеи и информация свободно

Дейл Карнеги от друга страна, определя доверието като „четвъртия фактор“ при ефективното управление, нареждайки го до сътрудничеството, взаимодействието и колегиалността<sup>19</sup>.

Поддържането или управлението на доверие изисква на свой ред:

- Наличие на система от поощрения, която да насърчава високите равнища на доверие, като награждава поведението свързано с доверие и наказва недоверието;
- Организационната структура, подкрепяща средата на доверие . Например, ако формалната структура на организацията не позволява двупосочна комуникация, или друга причина възпрепятства доверието, то организацията няма да е в състояние да повиши чувствително съществуващото в момента доверие;
- Програмите за кариерно развитие и системите за оценяване на представянето в работата трябва да са изчерпателни и смислени. При условие, че висшият ръководен състав е загрижен за личното израстване и развитието на служителите, то това води до наличие на ефективна обратна връзка и на свой ред повишава доверието.

### **Социалнопсихологичен модел на доверието в организацията**

Доверието е условие хората да поискат да си сътрудничат, да си помагат взаимно, да надграждат усилията си. Колкото по-навременни са действията за създаване на атмосфера на доверие, толкова по-добре. Колкото по-интензивно хората контактуват помежду си и имат възможността да разкажат за себе си и да чуят мнението на останалите, толкова по-голяма е вероятността да се появи доверие помежду им. Тези постулати са наложени от природата на „социалният аз“, направен от изследователи на социалната психологи, както и от водещите учени в областта на организационното поведение<sup>20</sup>.

Ръководителят на една организация, група или екип може да помогне много за създаването на устойчива атмосфера на доверие. Необходимо е той да организира няколко поредни работни срещи, посветени на взаимното опознаване, в които участниците да се запознаят със своите роли, да споделят мнението си и потърсят отговор на въпроса „Кой съм аз и с какво съм полезен в организацията“.

В случая успешно може да се приложи игровият елемент. Играта е нещо много увлекателно и провокира участниците в нея по непринуден начин да дават и да търсят

<sup>19</sup> Дейл Карнеги & Associates, Как да градим пълноценни отношения, Колибри, С, 2012, стр. 60-61

<sup>20</sup> John R. Schermerhorn Jr.; Richard N. Osborn; Mary Uhl-Bien; Organizational Behavior, 11-th edition, John Wiley & Sons, Inc., 2010

информация за себе си, съвсем открито и доброволно. Друг начин за стимулиране на процесите на саморазкриване и обратна връзка са въпросниците за самооценка и мнение на колегите, забавни и поучителни тестове и образователни концепции<sup>21</sup>.

Необходимо е да се спазват следните основни стъпки: Провокация към процесите на саморазкриване и обратна връзка между хората в екипа. Това може да стане чрез няколко поредни работни срещи; Обяснение относно целта на срещата - създаване на доверие, какво точно е доверието и колко важна е неговата роля в процеса на работата.; Помощ на хората да се освободят от страховете и напрежението относно провеждането на тези работни срещи. Никой не очаква от тях да разказват лични истории, да обсъждат семеен живот, постижения и неудачи. Достатъчно да изтъкнат своите качества, способности, типични действия, които биха имали принос за екипните резултати пред колегите им, с цел опознаване; Определяне целите на организацията - Ако те са скучни, прекалено лесни и елементарни за постигане, няма смисъл от провокация на служителите с цел саморазкриване, обратна връзка, взаимно доверие.

## Предизвикателства

Да се подобри изпълнението в следствие управлението на човешките ресурси е безспорно предизвикателна задача за публичната администрация<sup>22</sup>. Изпълнението и логиката на резултатите са вписани навсякъде в програмите на правителствата за развитие на публичните администрации. Резултатите от управлението на човешките ресурси се измерват посредством приноса към стратегическите реформи и чрез оптимизирането на разходите за процесите по управлението на човешките ресурси.<sup>23</sup>

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

Приложението на отделни компоненти от теоретичната концепция за организационното доверие в рамките на управлението на човешките ресурси в публичната администрация, според нас, е подходящ управленски инструмент, върху който да се надграждат различни политики – на местно и национално ниво, да се търсят решения, да се реализират идейни проекти, да се динамизира организационната култура<sup>24</sup>....и не на последно място – „да се роди, изправи, проходи и затича“ една млада и новаторски

---

<sup>21</sup> Изключително популярен инструмент и Япония и САЩ се явява **концепцията „Кокология“**, Кокологията е увлекателна, японска игра с тестове от популярната психология, която разкрива истинското ви Аз. Тя, като едно от направленията на психологията, е развита от двама японци – Исаму Сайто и Тадахико Нагао. Кокологията е наука за кокого („ум“ или „дух“ на японски език). Основана на солидни психологически принципи, тя изисква от вас да давате отговори на привидно невинни въпроси и след това ви показва какво разкриват те за вас. Кокология предлага уникален подход към самопознанието, а когато се играе с повече хора, може да се окаже забавен начин за вникване в същността ви, непозната за другите.; друго популярно концепция е **тази за т.нар. емоционална интелигентност**, виж повече – П.Мерлеведе, Д.Бриду, Р.Вандам, „7 стъпки към емоционална интелигентност“, Класика и стил, 2005; Р.Ууд, Х.Толи, „Професионални тестове за емоционална интелигентност“, Локус, С., 2007

<sup>22</sup>Holzer, M., & Schwester, Richard W., Public Administration: An Introduction, M.E.Sharpe, Inc., 2011.

<sup>23</sup> Публичен стратегически мениджмънт, цитиран източник, стр. 99

<sup>24</sup> Повече за организационната култура - Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition; Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association. *Organizational culture*; Schein, Edgar H. *American Psychologist*, Vol 45(2), Feb 1990, 109-119; Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* (Vol. 356). John Wiley & Sons; Сотирова, Д., Ц.Давидков, *Административната култура*, С. , 2004



настроена административна машина, в която изграждането и развитието на организационното доверие е приоритет.

## БИБЛИОГРАФИЯ

Bernardin, H. J. 2007. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Boston: McGraw-Hill.

Blanchard, K. H., Olmstead C., and Lawrence, M. C. 2013. *Trust Works!: Four Keys to Building Lasting Relationships*. New York: William Morrow. Translated and edited in Bulgarian, published in 2015, Sofia: Classic and Style

Bloisi, W. 2007. *An Introduction to Human Resource Management*. London: McGraw-Hill Education.

Carnegie, D. 2012. *How to Build Meaningful Relationships*. Sofia: Colibri, 12.03.2012.

Translated and edited by Deyan Kyuchukov

Covey, S. R., and Colosimo, J. 2009. *Great Work, Great Career*. Salt Lake City, UT: FranklinCovey Pub. Translated and edited in Bulgarian, published in 2011 by Kibea

Förster, A., and Kreuz, P. 2011. *Only the dead don't change*. Sofia: Eastr Holding Group JSC.

Gostick, A., and Elton, C. 2012. *The carrot principle*. Sofia: Classic and style

Heintzman, R., and Marson, B. 2005. "People, Service and Trust: Is There a Public Sector Service Value Chain?" *International Review of Administrative Sciences* 71, no. 4: 549-75. doi:10.1177/0020852305059599

Holzer, M. and Schwester, R. W. 2011. *Public Administration: An Introduction*, M.E.Sharpe Inc.

Chartwell, B., Byars, L., and Rue, L. 1987. *Human Resource Management*, Irwin

Menken, I. 2009. *Organizational Behavior and Leadership Management Essentials*

Merlevede, P. E., Bridoux, D., and Vandamme, R. 2005. *7 steps to emotional intelligence*, Sofia:Classic and style

Mladenov, M. 2016. *The existential dilemmas of civil servants*, website of the Professional union of civil servants, 29.01.2016, <http://pods-bg.org/?p=2143#comment-42517>

Panayotov, D. n.d. *Organizational behaviour*, Sofia: NBU

Perry, J., and Hondeghem, A. 2008. *Motivation in Public Management - The Call of Public Service*, Oxford University Press

Perry, J., Hondeghem, A., (2008). *Motivation in Public Management - The Call of Public Service*, pages 56-66, Oxford University Press

*Public strategic management*. 2009. Twinning project, Sofia: Council of Ministers, page 98

Schein, E. H. 1990. *Organizational culture*. *American Psychologist* Vol. 45 (2): 109. doi: 10.1037/0003-066X.45.2.109

Schein, E. H. 2006. *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.

Schein, E. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schermerhorn, J. R. Jr., Osborn, R. N., and Uhl-Bien, M. 2010. *Organizational Behavior*, 11<sup>th</sup> ed. John Wiley & Sons.

Sotirova, D., and Davidkov, Ts. 2004. *The administrative culture*.

Torrington, D., and Laura H. 1991. *Personnel Management: A New Approach*. New York: Prentice Hall.

Vachkova, E. 2007. *Human resources management – Bulgarian and worldwide experience*. RAABE

Vachkova, E., and collective. 2005. *Effective human resources management – a practical guidebook*. RAABE

Vasilev, V. *Contemporary motivational techniques and their application in the public administration*

Wood, R., and Toley, H. 2007. *Professional tests for emotional intelligence*. Locus C.