

УДК 35.08(497.2):331.103.15

Оценка эффективности работы государственных служащих в Республике Болгария

Н. АРАБАДЖИЙСКИ

Новый болгарский университет, г. София, Болгария, E-mail: Lahisha@ukr.net

Авторское резюме

Проблемы аттестации и оценки эффективности работы государственных служащих в Республике Болгария еще не становились предметом самостоятельного комплексного научного исследования. Существующие разработки по данной проблематике немногочисленны. Это предопределяет актуальность разработки. Объектом исследования является система оценки эффективности работы госслужащих в Республике Болгария. Предметом исследования являются нормативные акты, регламентирующие этапы и процедуры оценки сотрудников. Цель разработки состоит в представлении содержательного аспекта воздействия оценок на сотрудника и их значения для развития его карьеры. Автор утверждает, что новая система оценки исполнения обязанностей сотрудниками государственной администрации будет способствовать повышению их эффективности.

Ключевые слова: аттестация, оценка, сотрудник, государственная администрация.

Evaluation of the efficiency of civil servants in the Republic of Bulgaria

N. ARABADZHYISKY

New bulgarian university, Sofia, Bulgaria, E-mail: Lahisha@ukr.net

Abstract

The problems of measuring and evaluating the efficiency of civil servants in the Republic of Bulgaria has not been subject of independent complex research. Existing studies on this topic are scarce. This determines the timeliness of this study. The object of the study is the system for performance assessment of civil servants in the Republic of Bulgaria. The study focuses on legislation regulating the stages and procedures for evaluating employees. The paper presents the content aspects of the impact of assessments on employees and the importance of the assessments for their career development. The author claims that the new system for assessing the performance of public sector employees will help increase their efficiency and effectiveness.

Keywords: appraisal, evaluation, employees, public administration, common and particular, influence, public administration, identification.

1. Сущность оценки эффективности работы государственных служащих.

Оценка деятельности служащих в государственной администрации имеет существенное значение как для эффективности управления, так и для карьеры государственных служащих

и лиц, работающих в ней по трудовому договору. Если рассматривать ее как деятельность по оценке качеств, отношения к работе и достигнутых результатов, это больше внутренне-административная, а не управленческая деятельность. Это так, потому что имеет значение

© Н. Арабаджийски, 2013

система оценки выполнения заданий сотрудниками в государственной администрации, что отличается от управленческих решений руководящего управленческого персонала, принятых на основании результатов оценки.

Основным методом оценки эффективности государственных служащих в Республике Болгария в период с 2002-го по 2012-ый годы была аттестация.¹ Она по существу состояла из элементов и методов оценки эффективности сотрудников. Важным для раскрытия сути концепции оценки эффективности является ее разграничение с аттестацией.

Аттестация представляет собой систему принципов, методов, подходов, норм и правил для объективной и комплексной оценки деятельности государственных служащих. Аттестирование основано на анализе оценки качеств, возможностей и поведения сотрудников. Аттестация в первую очередь свидетельствует о поведении и деятельности сотрудников в ходе их занятости в государственной администрации. Аттестация является одной из форм повышения качества персонала и повышения эффективности его деятельности. Она заключается в проверке и оценке по системе и критериях о способности служащих выполнять свои обязанности, относящиеся к занимаемым ими должностями эффективно и для осуществления деятельности, возложенной на них законом.

Аттестирование государственных служащих в Республике Болгария основано на периодической оценке трудового выполнения по трем группам показателей:

- Выполнение ранее согласованных целей рабочего плана;
- Выполнение прямых обязанностей согласно должностной характеристике;
- Демонстрация со стороны сотрудников соответствующей компетенции.

Оценка выполнения трудовой деятельности направлена на обеспечение высоких результатов от каждого сотрудника, достигнутого профессионализма, хороших межличностных отношений и сохранение работоспособности, физического и психического комфорта сотрудников [3, с. 79].

В связи с этим, основными целями аттестации работников в государственной администрации были восприняты следующие цели:

- установить уровень профессиональной квалификации, как и ее соответствие с требованиями, изложенными в должностных характеристиках и в правилах деятельности соответствующего типа администрации;
- улучшить деятельность соответствующей администрации через эффективное управление администрации в целом, подразделений и отдельных сотрудников в отношении достижения целей, исполнения обязанностей и развития личной компетенции;

– справедливая оплата труда сотрудников в зависимости от их способностей и вклада в деятельность администрации;

– определение потребностей развития каждого сотрудника и повышение его профессиональной компетенции;

– улучшение рабочих взаимоотношений, в том числе между начальниками и подчиненными, и работы в команде;

– создание условий для реализации справедливых и прозрачных процедур для профессионального развития и карьеры.

Оценка является деятельностью по сбору и анализу информации о деятельности государственных служащих и выработка позиции об их деятельности, принимая во внимание требования и задачи конкретной администрации [1, с. 296]. Оценка должна соответствовать двум группам вопросов. Во-первых, это связано со степенью выполнения деятельности в соответствии с должностной характеристикой сотрудников. Во-вторых, это связано со степенью соответствия профессиональных способностей сотрудников с требованиями позиции, которую они занимают в государственной администрации. Согласно процессу оценки сотрудников добиваемся нескольких основных целей:

– раскрытия существующих возможностей для улучшения деятельности и установления тех сотрудников, на которых может быть возложена большая ответственность;

– повышения профессиональной квалификации сотрудников;

– определения тех сотрудников, которых необходимо любой ценой задержать в офисе или на работе по найму, а также тех, которых можно освободить;

– материального поощрения сотрудников, которые имеют высокие профессиональные качества и высокую квалификацию;

– самооценки служащего и наблюдение новопоступивших служащих в испытательный срок [7, с. 226].

Оценка государственных служащих может быть сделана различными методами: расставить по рангу, по оценочным шкалам, в сравнении пар, через интервью на оценку и т.д.

Основные техники используемые при оценке сотрудников это: письменные характеристики, опыт, сравнение сотрудников с другими, определенными как эталон, по отчетным картам и аттестационным формулярам и т.д.

В соответствии с Постановлением от 2012 года основные цели оценки эффективности сотрудников и повышения в государственной службе являются:

- создание условий для эффективного выполнения заданий на уровне администрации, административного подразделения и отдельных сотрудников для достижения целей административной структуры;

- оценка вклада отдельного сотрудника в достижение целей административной единицы и административной структуры;
- определение справедливой оплаты труда работников в зависимости от их достижений;
- определение потребностей развития каждого сотрудника и повышение его компетенции;
- улучшение отношений между сотрудниками, в том числе между начальниками и подчиненными;
- создание условий для осуществления справедливых и прозрачных процедур для профессионального и карьерного развития.

Оценка выполнения должностной характеристики сотрудников в государственной администрации проводится ежегодно на основе показанной компетенции, достижения заданной заранее цели или выполнения прямых служебных обязанностей. Главный руководитель соответствующей администрации обеспечивает всю организацию по проведению оценки.

Оценка эффективности каждого сотрудника в государственной администрации осуществляется оценивающим руководителем под наблюдением и контролем контролирующего руководителя и профсоюзной организации работников и служащих администрации.

2. Процедура по выведению оценки эффективности деятельности государственных служащих.

Оценка выполнения должностной характеристики охватывает период с 1-го января по 31-ое декабря соответствующего года. Выполнение охватывает фактически затраченное служащим время. Каждый служащий, который работал не менее шести месяцев в течение соответствующего года, подлежит оценке.

Оценка выполнения работы сотрудниками проводится по отношению к должности, которую они занимают. При переназначении на другую должность в той же администрации, при переходе на другую государственную работу в другой административной структуре, при командировании на долгий срок за рубеж, так же и при досрочном прекращении командировки служащего оценивают за исполнение той должности, которую он занимал дольше всего в течение года. Сотрудник, получивший годовую оценку перед уходом на другую работу, не оценивается в другой административной структуре второй раз в течение одного и того же года. При прекращении трудовых отношений служащий обязательно оценивается перед уходом с работы, если он реально проработал на этой работе не менее шести месяцев в соответствующем году.

Оценка эффективности согласно должностной характеристике происходит на определенных этапах для отдельных категорий служащих.

Для старших должностных лиц, руково-

дителей и экспертов с аналитическими и / или контрольными функциями существуют следующие этапы.

– Первый этап – изготовление и согласование индивидуального рабочего плана. Эта деятельность осуществляется совместно оценивающим руководителем и оцениваемым, принимая во внимание основную цель, прямые обязательства, управляемые ресурсы и компетентности, указанные в описании характеристики занимаемой оцениваемым должности. В индивидуальном рабочем плане определяются цели, срок и требования / критерии выполнения плана, которые должны быть достигнуты оцениваемым в течение всего периода. Цели должны быть максимально конкретными, измеримыми, достижимыми, в соответствии с целями административной структуры в целом и / или административной единицей и быть определенными во времени.

В соответствии с Постановлением число целей в индивидуальном плане работы не должно превышать цифру семь. Изготовление и согласование индивидуального рабочего плана и подписания соответствующего раздела формуляра оценки оценивающим руководителем и оцениваемым сотрудником осуществляется в период с 1-го по 31-ое декабря конкретного года. Если индивидуальный рабочий план невозможно согласовать между оценивающим руководителем и оцениваемым сотрудником, то он определяется оценивающим руководителем. Планы составляются и согласовываются в течение 30 дней после назначения, переназначения, досрочного прекращения командировки за рубежом или по возвращению сотрудников из отпуска, если они отсутствовали более чем шесть месяцев.

– Второй этап – проведение промежуточной встречи. Она проходит между оценивающим руководителем и оцениваемым с 15-го июня по 31-ое июля календарного года. При отсутствии аттестуемого промежуточная встреча проводится в течение 7 дней после его возвращения. На ней оценивающий руководитель и оцениваемый делают обзор эффективности деятельности при достижении целей, изложенных в индивидуальном рабочем плане или выполнения обязанностей, согласно должностной характеристике возложенных конкретных заданий, показанных служащим компетенций, а также обсуждают другие вопросы, которые могут улучшить эффективность работы. При необходимости некоторые цели в индивидуальном рабочем плане или поставленные конкретные задачи могут быть изменены или дополнены, можно также определить конкретные меры по улучшению исполнения. Оценивающий руководитель мотивирует необходимость внесения изменений и дополнений в индивидуальный рабочий план. После завершения промежуточ-

ной встречи заполняется соответствующий раздел формуляра аттестации. Когда руководитель или служащий, который распределяет задачи и отвечает за работу командированного на долгий срок сотрудника, находится на другой постоянной работе, различной от местопребывания командированного, то промежуточная встреча может не проводиться. Если промежуточная встреча не осуществляется, оценивающий должен заполнить соответствующий раздел формуляра аттестации, который высылается оцениваемому.

– Третий этап – проведение заключительной встречи и определение общей оценки эффективности. Она проходит между оценивающим руководителем и оцениваемым с 1-го по 31-ое января следующего года. В отсутствие аттестуемого сотрудника заключительное заседание проводится в течение 7 дней после его возвращения. Дата, место и час этой встречи оценивающего руководителя и оцениваемого заранее согласовываются. Оценивающий руководитель обязан напомнить о цели встречи, а именно – обсуждение степени эффективности выполнения целей по индивидуальному рабочему плану и степень выполнения прямых обязанностей, вытекающих из должностной характеристики оцениваемого сотрудника, как и показанные им компетенции. На ней оцениваемый коротко сообщает о своих главных достижениях, о возникших трудностях, о возможности для улучшения и делает самооценку выполнения своих обязанностей.

Оценивающий руководитель и оцениваемый служащий обсуждают следующее:

- в какой степени были достигнуты поставленные цели в индивидуальном рабочем плане;
- в какой степени оцениваемый показал компетентности, необходимые для эффективного выполнения заданий на занимаемой должности;
- подходящие действия для развития сотрудника.

После обсуждения эффективности по отдельным показателям прямой руководитель ставит соответствующие оценки. По итогам работы и поведения сотрудника в целом в рамках всего периода оценки руководитель ставит годовую оценку. Это должно быть сделано честно, беспристрастно и со знанием дела. После завершения заключительной встречи необходимо пополнить соответствующие разделы формуляра аттестирования.

Выполнение заданий по должности для лиц из руководящего персонала и специалистов с аналитическими или контрольными функциями оценивается тоже годовой оценкой, основанной на:

- степени достижения целей, заявленных в индивидуальном рабочем плане;
- показанных компетенциях.

Компетенции, которые должны показать государственные служащие, их определение, а также поведение, которое отвечает требованиям и неприемлемое поведение, задаются в соответствии с Приложением № 1 Постановления. На основе достижения целей индивидуального рабочего плана и на основании показанных компетенций оценивающий руководитель определяет годовые оценки выполнения по должности следующим образом:

– оценка «Исключительное выполнение» выдвигается, когда оцениваемый одновременно выполнил все цели индивидуального рабочего плана выше требований /критериев, определенных там, и часть выполненных целей оценивается как значительный вклад в повышение эффективности административной структуры и / или административной единицы и он продемонстрировал по всем компетенциям знания, умения и поведение, значительно превышающие требования, заявленные в Приложении № 1;

– оценка «Выполнение превышает требования» выводится, когда часть целей выше требований, и если даже есть и невыполненные цели, то их невыполнение вызвано независимыми от сотрудника обстоятельствами и он продемонстрировал по большей части компетенций знания, умения и поведение, которые превышают требования, заявленные в Приложении № 1, а остальная часть отвечает установленным требованиям;

– оценка «Выполнение полностью соответствует требованиям» выводится, когда оцениваемый одновременно выполнил все цели индивидуального рабочего плана, а если есть и невыполненные цели, то их невыполнение вызвано обстоятельствами, независимыми от сотрудника, и он продемонстрировал по всем компетенциям знания, умения и поведение, которые превышают требования заявленные в Приложении № 1;

– оценка «Выполнение не полностью соответствует требованиям» выводится, когда оцениваемый одновременно выполнил большую часть целей индивидуального рабочего плана, а невыполнение остальных целей несущественно и он продемонстрировал по большей части компетенций знания, умения и поведение, которые отвечают требованиям в Приложении № 1, а по остальной части отклонение от требований незначительное;

– оценка «Неприемлемое выполнение» выводится, когда оцениваемый одновременно не выполнил большую часть целей в индивидуальном рабочем плане, а невыполнение вызвано обстоятельствами, зависящими от сотрудника и он продемонстрировал по большей части компетенций знания, умения и поведение, которые не соответствуют требованиям предъявленным Приложением № 1.

Для сотрудников на экспертных позициях со вспомогательными функциями и на технических должностях существуют следующие этапы:

Первый этап – обобщение прямых обязанностей и/или возложение конкретных заданий. Эти деятельности осуществляются совместно оценивающим руководителем и оцениваемым сотрудником с учетом основной цели, прямых обязательств, управляемых ресурсов и компетенций, указанных в описании должностной характеристики, занимаемой оцениваемым. Заполнение и подписание соответствующего раздела формуляра оценки оценивающим руководителем и оцениваемым сотрудником происходит в период с 1-го по 31-ое января каждого года. Формуляры готовятся и согласуются в течение 30 дней после назначения, повторного назначения, досрочного прекращения командировки за рубеж или возвращения из отпуска продолжительностью более 6-ти месяцев.

Второй этап - проведение промежуточной встречи.

Третий этап - проведение заключительной встречи и определение общей оценки эффективности работы на конкретной позиции. На этой встрече обсуждается степень достижения требований по выполнению прямых служебных обязанностей и / или выполнение конкретных задач, в какой степени оцениваемый показал компетенции, необходимые для эффективной работы на конкретной позиции и подходящие действия для развития сотрудника.

Выполнение работы сотрудниками на экспертных позициях со вспомогательными функциями и на технических позициях оценивается годовой оценкой, которая основывается на:

- в какой мере работа соответствует требованиям для выполнения служебных обязанностей, указанных в описании занимаемой должности, в том числе на основе конкретных возложенных задач, если таковые имеются;
- показанными компетенциями.

Эти этапы можно использовать для оценки работы сотрудников на экспертных позициях, с аналитическими и / или контрольными функциями, которые имеют специфический характер по смыслу переходных и заключительных положений Постановления о Приложении Классификатора позиций в администрации [5], определенные указом руководителя административной структуры. На основе той степени, которая соответствует достигнутым требованиям по выполнению служебных обязанностей, в том числе возложенных задач, если таковые имеются, и на основе показанных компетенций, оценивающий руководитель определяет годовую оценку эффективности работы сотрудников на экспертных позициях со вспомогательными функциями и для технических должностей следующим образом:

– оценка «Исключительное выполнение» выводится, когда оцениваемый одновременно выполнил все обязанности намного выше предъявленных к нему требованиям по объему, качеству и срокам и продемонстрировал по всей компетенции знания, умения и поведение, существенно превышающие требования в Приложении № 1;

– оценка «Выполнение превышает требования» выводится, когда оцениваемый одновременно выполнил большую часть обязанностей выше предъявленных к нему требований по объему, качеству и срокам, а остальную часть – на уровне требований и продемонстрировал в большей части компетенции знаний, умений и поведения, превышающие требования в Приложении № 1, а остальная часть его работы соответствует требованиям;

– оценка «Выполнение вполне соответствует требованиям» выводится, когда оцениваемый одновременно выполнил все свои обязанности на уровне предъявленных к нему требований по объему, качеству и срокам и продемонстрировал по всей компетенции знания, умения и поведение, отвечающие требованиям в Приложении № 1;

– оценка «Выполнение не в полной мере соответствует требованиям» выводится, когда оцениваемый одновременно выполнил большую часть своих обязанностей на уровне предъявленных к нему требований по объему, качеству и срокам, а по остальной части требований отклонение от предъявленных требований незначительное и он продемонстрировал для большей части компетенции знания, умения и поведение, отвечающие требованиям, указанным в Приложении № 1, а остальные отклонения от требований являются незначительными;

– оценка «Неприемлемое выполнение» выводится, когда оцениваемый на позиции сотрудник, одновременно не выполнил большую часть обязанностей на уровне предъявленных к нему требований по объему, качеству и срокам и продемонстрировал в большей степени компетенции знаний, умений и поведение которые не соответствуют требованиям в Приложении № 1.

Оценка эффективности работы государственных служащих осуществляется путем заполнения формуляра оценки, а они составлены для отдельных сотрудников на конкретной позиции и указаны как приложения № 2 и № 3 в Постановлении. Их изготавливают по соответствующим образцам, и они обеспечиваются звеньями, исполняющими функции по управлению человеческих ресурсов.

Оценивающий руководитель заполняет соответствующий формуляр, подписывает его и ознакомливает с его содержанием оцениваемого, который должен подписать его. Руково-

датель передает формуляр контролирующему руководителю по истечении 7-дневного срока подачи возражений. Контролирующий руководитель просматривает формуляры оценок и имеет право потребовать с оценивающих руководителей дополнительную информацию и аргументацию оценок, потребовать дополнительное мнение о работе оцениваемого, а также сделать комментарий, который следует записать в соответствующий раздел. Он подписывает формуляр оценки в 7-дневный срок со времени его получения, затем в 3-дневный срок и передает его в звено, исполняющее функции управления человеческими ресурсами.

Оценивающий руководитель и оцениваемый сотрудник знакомятся с пополненным контролирующим руководителем формуляром, а оцениваемый сотрудник обязан его подписать.

Уполномоченное профсоюзной организацией служащих в администрации лицо имеет право просматривать формуляр оценки сотрудника, если он член организации и подал письменный запрос на мнение профсоюза работников администрации.

Заполненные и подписанные формуляры для оценки эффективности работы на соответствующей позиции хранятся в личных делах сотрудников. Формуляры могут быть заполнены, подписаны и сохранены в виде электронного документа в соответствии с Законом об электронном документе и электронной подписи.

Сотрудники, которые не согласны с годовой оценкой эффективности работы, которую им дал оценивающий руководитель, могут подать письменное возражение, в котором мотивировать свое несогласие с оценкой. Возражение должно быть представлено контролирующему руководителю в 7-дневный срок с даты, когда оцениваемый подписал формуляр оценки эффективности работы. Сотрудник может отправить копию оценки эффективности профсоюзному объединению сотрудников в административной структуре, к которой они принадлежат.

Контролирующий руководитель должен вынести решение относительно возражений в течение 7 дней с момента их получения, и его решение является окончательным. Если копия направляется в профсоюз, то он может выдать заключение в течение 3 дней. Руководитель организации может подтвердить годовую оценку сотрудника или ее повысить и подписать формуляр согласно образцу по Приложению № 4 Постановления. В течение 7 дней со дня подписания формуляра звено, выполняющее функции по управлению человеческими ресурсами, уведомляет через подпись оценивающего руководителя и оцениваемого сотрудника о решении Руководителя организации по отправленному возражению.

В результате проведенной аттестации по эффективности работы служащих в государственной администрации могут быть предприняты следующие действия:

- повышение ранга государственных служащих;
- подготовка и реализация плана обучения и развития сотрудников;
- развитие карьеры сотрудников;
- изменение оплаты труда;
- принятие конкретных мер по улучшению деятельности администрации.

Система оценки эффективности работы сотрудников имеет открытый характер. Она дает возможность для свободного обсуждения между оцениваемым сотрудником и оценивающим руководителем. Система создает возможность общения, отличной от повседневных отношений. Система является новой для болгарского государственного управления и основана на передовых практиках воспринятых в Европейском Союзе, а также в соответствии с болгарскими институциональными особенностями.

Оценка эффективности работы государственных должностных лиц из Министерства внутренних дел, Государственного агентства «Национальная безопасность», военных следователей, прокуратуры, судей и сотрудников судов осуществляется на основании специальных законов, регулирующих их правовой статус.

3. Продвижение в государственной службе государственных служащих.

Продвижение в государственной службе государственных служащих осуществляется путем последовательного продвижения в более высокий ранг или на более высокую должность. Оно связано с оценкой выполнения работы, с обучением и развитием государственных служащих.

Повышение в ранг государственного служащего осуществляется:

В следующий старший ранг и с I младшего по V старший ранг:

- при трех последовательных годовых оценках, не ниже «Выполнение превышает требования»;

- при четырех последовательных годовых оценках не ниже «Выполнение вполне соответствует требованиям».

В следующий младший ранг и по периодам:

- при двух последовательных годовых оценках не ниже «Выполнение превышает требования»;

- при трех последовательных годовых оценках не ниже «Выполнение в полной мере отвечает требованиям».

Государственный служащий повышается до следующего более высокого ранга, если он получил ежегодную оценку эффективности работы «Исключительное выполнение». После

повышения ранга государственных служащих и досрочное повышение в звании. Следующее досрочное повышение ранга может быть сделано только при определенных условиях.

Когда государственный служащий имеет право на повышение ранга, компетентный орган по его назначению издает приказ для продвижения по рангу в 2-месячный срок с даты принятия решения.

Повышение в должности может произойти через занятие более высокой должности в другой или в той же самой администрации.

Выдвижение на более высокую должность государственного служащего в другой администрации осуществляется в соответствии со ст. 81а и 81b Закона о государственном служащем и Положении о проведении конкурсов для государственных служащих.

Выдвижение на более высокую должность в той же администрации осуществляется через конкурсный отбор. Для повышения могут быть предложены сотрудники, которые отвечают на условия быть назначенными на более высокую должность, а также имеют годовую оценку по последней аттестации выполнения работы «Исключительное выполнение» или «Выполнение превышает требования», или «Выполнение полностью соответствует требованиям» и имеют более высокий минимально необходимого

ранга для более высокой позиции. По предложению непосредственного руководителя и по усмотрению компетентного органа по назначению для участия в конкурсном отборе для более высокой должности до начальника отдела включительно, могут быть предложены государственные служащие и без наличия условий минимального ранга и профессионального опыта, но получившие годовую оценку за эффективную работу «Исключительное выполнение» и с истекшим сроком испытания. Конкурсный отбор может быть ограничен в рамках административной единицы, в которой существует свободная позиция или в рамках нескольких административных звеньев согласно мотивированному предложению непосредственного руководителя.

Данная разработка не претендует на статус комплексного научного исследования системы оценки исполнения обязанностей сотрудниками государственной администрации в Республике Болгария. Акцент ставится лишь на описание регламента оценки, ее этапов и процедур. Исследование различных нормативных актов (отмененных и действующих) подтверждает тезис о том, что введенная в 2012 г. новая система оценки сотрудников будет способствовать повышению их эффективности.

ПРИМЕЧАНИЯ:

¹ В период с 2002 по 2012 г. в Республике Болгария сотрудники государственной администрации проходили аттестацию по процедурам Положения об условиях и порядке аттестации сотрудников государственной администрации – Государственный информационный бюллетень, № 54/2002 г. - отменено. С 2012 г. оценка исполнения обязанностей сотрудниками государственной администрации проходит в соответствии с Положением об условиях и порядке оценки исполнения обязанностей сотрудниками государственной администрации – Государственный информационный вестник, № 49/2012 г., с посл. изм. и доп., действует с 01.07.2012 г.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Арабаджийски Н. Полицейска администрация / Н. Арабаджийски. – С.: Албатрос, 2002. – 270 с.
2. Классификатор должностей в администрации – Государственный информационный бюллетень. – 2012. – № 49 (с посл. изм. и доп.).
3. Лазарова Д. Коментар на наредбата за атестиране на служителите в държавната администрация / Д. Лазарова // Сп. Публична администрация. – 2002. – бр.2.
4. Положение об условиях и порядке оценки исполнения обязанностей сотрудниками государственной администрации // Государственный информационный бюллетень. – 2012. – № 49 (с посл. изм. и доп., действует с 01.07.2012).
5. Положение о классификаторе должностей в администрации – Государственный информационный бюллетень. – 2012. – № 49 (с посл. изм. и доп.).
6. Положение о порядке и условиях проведения аттестации сотрудников в государственной администрации // Государственный информационный бюллетень. – 2002. – № 54 (отменено).
7. Шопов Д. Управление на човешките ресурси / Д. Шопов, М. Атанасова. – С.: Наука. – 1998. – 356 с.

REFERENCES:

1. *Arabadzhiyski N. Politseyska administratsiya (Police Administration)*. S.: *Albatros*, 2002. 270 p.
2. *Klassifikator dolzhnostey v administratsii – Gosudarstvennyiy informatsionnyiy byulleten (Classifier positions in the administration - the State newsletter)*. 2012. № 49 (s posl. izm. i dop.).
3. *Lazarova D. Komentar na naredbata za atestirane na sluzhitelite v d'rzhavnata administratsiya (Comment in the naredbata for atestirane to minister in the administration drzhavnata)*. *Sp. Publichna administratsiya*. 2002. br.2.
4. *Polozhenie ob usloviyah i poryadke otsenki ispolneniya obyazannostey sotrudnikami gosudarstvennoy administratsii (Regulation on conditions and procedures for evaluation of the duties of employees of the public*

administration). *Gosudarstvennyiy informatsionnyiy byulleten*. 2012. № 49 (s posl. izm. i dop., deystvuet s 01.07.2012).

5. Polozhenie o klassifikatore dolzhnostey v administratsii – Gosudarstvennyiy informatsionnyiy byulleten (Regulation on Classification of posts in the administration - the State newsletter). 2012. № 49 (s posl. izm. i dop.).

6. Polozhenie o poryadke i usloviyah provedeniya attestatsii sotrudnikov v gosudarstvennoy administratsii (Regulation on the procedure and conditions for certification of employees in public administration). *Gosudarstvennyiy informatsionnyiy byulleten*. 2002. № 54 (otmeneno).

7. *Shopov D.* Upravlenie na choveshkite resursi (Management of choveshkite resources). S.: *Nauka*. 1998. 356 p.

Арабаджийски Николай – доктор экономических наук, профессор
Новый болгарский университет
Адреса: 1618, Республика Болгария, г. София, ул. Монтевидео, 21

Arabadzhiyski Nikolay – doctor of economic sciences, Full Prof.
New bulgarian university
Address: 21, Montevideo Str., Sofia, Bulgaria, 1618