

PUBLIC LEADERSHIP

РОЛЯТА НА СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ В МЕНИДЖМЪНТА НА КРИЗИ – ОТ ОРГАНИЗАЦИОНЕН РЕДИЗАЙН КЪМ УСТОЙЧИВИ ПРАКТИКИ

Моника Ичева¹, ЮЗУ „Неофит Рилски“,
Димитър Огнянски², ЮЗУ „Неофит Рилски“,
Валентин Василев³, Висше училище по сигурност и икономика

Резюме

В условията на динамични промени, несигурност, природни и политически катаклизми все повече се обръща внимание на поведението ни и примера, който ни дават хора и организации. Предизвикателствата в съвременното управление, свързани с пандемията от КОВИД-19, създалата се военна обстановка между Русия и Украйна, енергийните проблеми, непрекъснатата поява на нови болести, създават предпоставки за несигурност и кризи в работата на институциите, забавяне на организационно развитие и условия за възникване на стрес и неблагоприятна работна атмосфера. От друга страна, несигурната външна среда може да създаде и положителни условия за подобряване на екипната форма на работа, намиране на ефикасни решения чрез организационен редизайн и прилагане на иновативни методи и техники за задържане и мотивация на служителите, както и за повишаване на социалната функция на организациите. Докладът цели да разгледа социалната отговорност в процеса на организационното развитие и значимостта ѝ в условията на кризи и несигурност. Разгледани са и добри практики, показващи връзката между понятията „корпоративна социална отговорност“, „мотивация“ и „организационно развитие“. Примерите илюстрират поведение, което съвременните организации трябва да следват, за да бъдат иновативни и достатъчно атрактивни за настоящите и бъдещите си служители.

¹ Моника Ичева е докторант в Правно-историческия факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски“. Научните ѝ интереси са в областта на социалната отговорност, мотивацията на служителите, организационното развитие и поведение, а изследванията ѝ са насочени към повишаване на ефективността на мотивацията на служителите в публичната администрация. Публикувала е статии на теми, свързани с управлението на човешките ресурси и публичния мениджмънт.

² Димитър Огнянски е докторант в Правно-историческия факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски“. Научните му интереси са в областта на приложението на смарттехнологиите в публичния мениджмънт, организационната ефективност и публичните политики. Публикувал е статии, посветени на умните градове и устойчивото развитие. Научните му изследвания са насочени към повишаване на ефективността на публичния мениджмънт чрез приложението на комуникационни и смарттехнологии.

³ Валентин Василев е професор във Висшето училище по сигурност и икономика в Пловдив. В периода 2000-2021 преподава в Правно-историческия факултет на Югозападния университет „Неофит Рилски“ в Благоевград. Лектор в Института по публична администрация. Доктор по „Организация и управление извън сферата на материалното производство“. Научните области в които работи, са управление на човешките ресурси, публичен мениджмънт, организационно поведение, съвременни мотивационни техники, екипи и екипна форма на работа, местни публични политики и др.

Ключови думи: социална отговорност; добри практики; публични политики; организационен редизайн, публичен мениджмънт

THE ROLE OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN CRISIS MANAGEMENT – FROM ORGANISATIONAL REDESIGN TO SUSTAINABLE PRACTICES

Monika Icheva⁴, South-West University “Neofit Rilski”

Dimitar Ognyanski⁵, South-West University “Neofit Rilski”

Valentin Vasilev⁶, Higher School of Security and Economics, Plovdiv

Abstract

In a context of dynamic change, uncertainty, natural and political upheaval, attention is increasingly being paid to our behaviour and the example set by individuals and organisations. Challenges in modern governance related to the pandemic of the so called "pandemic of the "coronavirus", the military situation between Russia and Ukraine, energy problems, the continuous emergence of new diseases, create a prerequisite for uncertainty and crises in the work of the institutions, delays in organizational development and conditions for creating stress and an unfavorable working atmosphere. On the other hand, an uncertain external environment can also create positive conditions for improving teamwork, finding efficient solutions through organizational redesign and the application of innovative methods and techniques for employee retention and motivation, as well as enhancing the social function of organizations. The report aims to examine social responsibility in the process of organisational development and its relevance in the context of crises and uncertainty. Best practices that are discussed show the relationship between the concepts of "corporate social responsibility", "motivation" and "organizational development". The examples reinforce the behaviours that modern organisations should exercise in order to be innovative and attractive enough for their future and current employees.

Key words: Social responsibility, best practices, public politics, organizational redesign, public management

⁴ Monika Icheva is a Ph.D. student at the Faculty of Law and History at South-West University “Neofit Rilski”. She has research interests in the field of social responsibility, employee motivation, organizational development and behavior, and her research publications are focused on increasing the effectiveness of employee motivation in public administration. She has published articles on human resource management and public management topics.

⁵ Dimitar Ognyanski is a Ph.D. student at the Faculty of Law and History at South-West University “Neofit Rilski”. His scientific interests are in the field of the application of smart technologies in public management, organizational effectiveness, and public policies. He has published articles on smart cities and sustainable development. His scientific research is aimed at increasing the efficiency of public management through the application of communication and smart technologies.

⁶ Valentin Vasilev is a Professor at the Higher School of Security and Economics in Plovdiv. In the period 2000-2021, he was a lecturer at the Faculty of Law and History at South-West University “Neofit Rilski” in Blagoevgrad. Lecturer at the Institute of Public Administration. Ph.D. in Organization and management outside the sphere of material production. The scientific areas in which he works are human resources management, public management, organizational behavior, modern motivational techniques, teams and team form of work, local public policies, etc.

УВОД

В условията на динамични промени, несигурност, природни и политически катаклизми все повече се обръща внимание на поведението ни и примера, който ни дават хора и организации. Предизвикателствата в съвременното управление, свързани с пандемията от КОВИД-19, създават се военна обстановка между Русия и Украйна, непрекъснатата поява на нови болести, създават предпоставки за несигурност в работата на институциите, забавяне на организационното развитие и условия за възникване на стрес и неблагоприятна работна атмосфера. От друга страна, несигурната външна среда може да създаде и положителни условия за подобряване на екипната форма на работа, намиране на ефикасни решения и нетрадиционни методи и техники за задържане и мотивация на служителите, както и повишаване на социалната функция на организациите.

Докладът цели да разгледа социалната отговорност в процеса на организационното развитие и значимостта ѝ в условията на кризи и несигурност.

Разгледани са и добри практики, показващи връзката между понятията „корпоративна социална отговорност“, „мотивация“ и „организационно развитие“. Примерите илюстрират поведение, което съвременните организации трябва да следват, за да бъдат иновативни и достатъчно атрактивни за настоящите и бъдещите си служители.

ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ И ОБУСЛОВЕНОСТ МЕЖДУ ПОНЯТИЯТА „КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ“, „МОТИВАЦИЯ“ И „ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ“

С технологичния напредък и прехода към информационно общество все повече нараства социалната роля на индивида, което е предпоставка за промени в трудовото поведение и повишаването на отговорността на човека (Василев, Стефанова, Ангелова [Vasilev, Stefanova, Angelova] 2017, 172). Именно тези промени създават условия за изменение и в поведението на организациите. Ръководители, работодатели и висши служители търсят иновативни начини, чрез които да подберат най-добрите служители и да ги задържат възможно по-дълго време в организациите си. В този си стремеж публични институции, фирми, неправителствени организации осъзнават отговорността си не само към служителите, изискващи добри условия на труд, но и към обществото, което има определени очаквания и нагласи по отношение на функционирането им (Vasilev, Stefanova, 2021).

Социалната отговорност е част от организационната култура на организациите и все по-често е в основата на мисията, визията и целите им. Чрез социализацията и подбора на служители организационната култура оказва влияние върху поведението и мотивира организацията да постигне собствената си мисия (Василев, Ефремовски [Vasilev, Efremovski] 2017, 203).

Сред основните области, върху които се съсредоточава упражняването на корпоративната социална отговорност, са именно човешките ресурси и условията на труд. Тук се включват всички функции на управлението на човешките ресурси – подбор, социализация, мотивация, обучение и развитие, ангажираност.

Други основни направления, в които може да намери проявление социалната отговорност са: обществената сфера, включваща различни благотворителни дейности; околната среда и опазването ѝ; знанието и всички необходими условия за квалификация и обучение.⁷

Чрез упражняването на корпоративната социална отговорност организациите показват своето желание за промяна и прогрес, което неминуемо ще води и до организационно развитие. То от своя страна е многоаспектно понятие, включващо различни фактори, влияещи върху управлението на човешките ресурси и мотивацията им. В тази връзка може да се говори за корпоративни (организационни) наративи, които конституират организационната реалност (Димитрова [Dimitrova] 2013, 208).

Организационното развитие се свързва с начините, чрез които организацията се променя от сегашното към бъдещото по-добро състояние (Пенчев [Penchev] 2008, 130). Но от друга страна, организационното развитие не е насочено просто към осъществяване на планирани промени. То цели промени, които подобряват качеството на живота на хората, работещи в организацията (Василев, Бельовска [Vasilev, Belyovska] 2018, 130).

По-конкретно е определението за организационно развитие като процес на планирана промяна в организационната култура и по-точно на преминаването от организационна култура, която избягва проучването и планирането на социални процеси, към такава, която институционализира това проучване, като използва теория, изследвания и технология от науките за поведение (Илиева [Ilieva] 2006, 61).

Едно по-обширно определение, което Майкъл Биър и Анна Уолсън дават, е: „Прилагайки теорията от психологията и от организационното поведение, организационното развитие обхваща съвкупност от действия, предприети за подобряване на организационната ефективност и на благополучието на работниците. Тези действия или „интервенции“ обикновено са проектирани и проведени от консултант по организационно развитие, следващ своята диагноза за потребностите и проблемите на дадена организация. Наборът от инструменти, които този практик ползва, заема широк спектър – от промени на цялата организационна структура до психотерапевтични сеанси с групи и индивиди“ (Василев, Бельовска [Vasilev, Belyovska] 2018, 128).

Това определение доказва и тезата, че упражнявайки организационно развитие, организациите създават благоприятна работна среда и създават предпоставка за повишаване на мотивационния климат.

Без съмнение важна за личностното и организационното развитие е мотивацията. Тази функция е представлявала и ще представлява интерес винаги (Dale, 2023).

Мотивацията е важна за всеки човек, тъй като представлява онова вътрешно усещане, желание, сила, което ни стимулира да вървим напред и да се самоусъвършенстваме.

Мотивацията ни „кара“ да разкриваме по-добрата част от себе си и да бъдем по-отзивчиви и добродушни един към друг.

⁷ Вж. <https://www.csr.bg/social-responsibility/range>

Освен в личностен и чисто човешки план тази функция е важна и за нашето професионално израстване. Непрекъснатото желание за доказване, заемането с много задачи, готовността за поемане на повече задължения и отговорности показват стремежа ни към кариерно израстване. При това тази мотивация би била полезна за самите нас, тъй като по този начин ще се чувстваме оценени и значими, но от друга страна, би била полезна за цялата организация.

Въпреки значителния брой документи, стратегии и мерки, предприети по отношение на мотивацията на човешките ресурси в публичната сфера, все още липсва единен механизъм се определянето на мотивиращите фактори и упражняване на мотивационна политика (Василев [Vasilev] 2021, 122 – 123).

Все пак е налице желание за преодоляване на тази слабост в една от стратегиите, свързани с организационното развитие на публичната администрация, в която сред основните цели е „професионално и експертно управление“ (Стратегия за развитие на държавната администрация [Strategia za razvitie na darzhavnata administratsia] 2014 – 2020 г.). Мерки в тази насока се вземат по отношение на увеличаването мотивацията на служителите чрез подобряване на уменията, което ще доведе до качествено обслужване и удовлетворяване потребностите на гражданите, повишаване квалификацията на работещите в държавната администрация и цялостно организационно развитие на институциите от публичната сфера.

Важно за организационното развитие и мотивация на служителите в организацията е поведението на ръководителите. Те трябва да мислят дългосрочно и креативно за това как да намалят разходите и едновременно с това да задържат хора, които да работят ефективно (Българска асоциация за управление и развитие на човешките ресурси [Balgarska asotsiatsia za upravlenie i razvitie na choveshkite resursi] 2009, 26).

Всяка личност се състои от елементи, които се наричат смелост, самоувереност, справедливост, решителност, твърдост, вдъхновение и истина. Степента, в която ги притежава съответният човек определя силата му (Макклеланд [Makkleland] 2007, 23). Именно ръководителят трябва да създава такива условия, че да вдъхва самоувереност и вдъхновение на служителите си.

Важна стъпка в този процес е поддържането на ангажираността на служителите. Управлението на очакванията на подчинените и изясняването на посоката на развитие биха могли да бъдат ключови фактори за повишаване на мотивацията и създаването на благоприятна работна атмосфера (Българска асоциация за управление и развитие на човешките ресурси [Balgarska asotsiatsia za upravlenie i razvitie na choveshkite resursi] 2009, 26).

От друга страна, очевидно е, че в период на криза рутинните процеси, взаимоотношения, правила и много от системите „се развалят“. Това може да доведе до ирационално поведение, объркване и да причини щети и ускоряване на кризисната ситуация, доколкото кризата се определя като извънредно събитие или поредица от комуникационни дефицити и кризисно лидерство (Танева [Taneva] 2020, 7).

В процеса на създаването на ефективна мотивационна среда все повече се обръща внимание на способността служителите да балансират между работата и личния живот.

Именно това желание на организациите за баланс показва упражняването на социално отговорно поведение (Стефанова, Василев [Stefanova, Vasilev] 2022, 96 – 104).

В условия на кризи и несигурност все повече се засилва необходимостта от прилагането на креативни техники за мотивация на служителите, даването на добър пример, който да служи за вдъхновение, както и от модернизирването на услугите, предлагани от институциите и организациите.

ДОБРИ ПРАКТИКИ И РЕШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННИЯ РЕДИЗАЙН В КРИЗИСЕН КОНТЕКСТ

В условията на несигурност все повече се утежнява и затруднява работата не само на бизнеса, но и дейността на публичните организации. Основна функция на публичната администрация е да задоволява обществените потребности и да създава такива публични политики, които да бъдат устойчиви във времето. Обстоятелствата, създадени от пандемията от КОВИД-19, направи задачата на публичните организации още по-трудна, тъй като точно те трябва да създават условия на сигурност и доверие у гражданите.

В контекста на създалата се обстановка можем да кажем, че неправителствени организации, бизнеси, осъществяващи своята стопанска дейност в различни пазарни ниши, както и организации от публичната и държавната сфера, съсредоточиха всичките си налични технологични, информационни, човешки и икономически усилия, за да мотивират служителите си и да вдъхнат надежда на цялото общество. Идентифицирането и представянето на добри практики е добър инструмент за организационен редизайн и развитие, особено в кризисни периоди (Ичева [Icheva] 2022, 4 – 5).

Пример за община, която инвестира в съвременните информационни технологии, мотивирайки служителите си да бъдат социално ангажирани, е Сливен. Освен множество доброволчески инициативи общината създава специална секция на интернет страницата си, включваща информация относно КОВИД-19. Организира и специално софтуерно приложение – чатбот „Попитай Skilly“. Във високотехнологичния сектор това е една от най-новите тенденции в дигиталния маркетинг. Прилагането на тази компютърна програма чрез интернет сайта на общината дава възможност на граждани да задават въпросите, които ги интересуват, свързани с лична хигиена, имунитет и друга информация, касаеща КОВИД-19, като системата отговаря автоматично на запитванията.⁸ Тази практика показва и възможността добрите примери и технологични ресурси да бъдат мултиплицирани от частната в публичната сфера.

Социално отговорна дейност в областта на образованието и подкрепа на учители и ученици извършва и Националният музей по образованието в град Габрово. Със своите архиви музеят оказва помощ в реализирането на онлайн обучението, като предоставя музейните си ресурси под формата на учебници, помагала, педагогическа и методическа литература, богат фотоархив от различни епохи и важни исторически

⁸ Вж. <https://sliven.skillythebot.com/chatbot>

личности. Освен всичко това Националният музей по образованието представя уроците по различен и интересен начин чрез презентации, виртуални разходки и възстановки.⁹

Друг фактор, който оказва влияние върху начина на функциониране на организациите, е войната на Русия с Украйна. Тя предизвика остра икономическа криза, недостиг на важни ресурси и стоки от първа необходимост. От друга страна, доведе до още по-сериозни политически разделения и сътресения, тъй като мненията са полюсни, а публичната администрация следва да запази своята ефективност и неутралност.

В контекста на тази динамична външна среда организациите от публичната сфера се стараят да задоволяват обществените потребности, но и да дават добрия пример чрез социалните си инициативи.

Пример за това е платформата, създадена от Община Сливен в подкрепа на Украйна. От една страна, тя дава възможност на бежанци да потърсят помощ за задоволяването на различни техни потребности – от храна, вода, подслон, пари, транспорт и други. От друга страна, всеки, който има желание да помогне, може да се регистрира в платформата, за да даде подкрепата си в някоя от сферите на обществения живот.¹⁰

Друга добра практика, която цели да подкрепи бежанците от Украйна, се осъществява от театър „Възраждане“ в гр. София. Културната институция дава възможност всички бежанци и жители от Украйна да гледат безплатно спектаклите ѝ.¹¹

Подкрепа на уязвимите групи по време на военната криза дава и Международната организация по миграция (МОМ). Тя оказва съдействие за осигуряването на системно и хуманно управление на миграцията, изпълнявайки мисията си да насърчи международното сътрудничество относно миграционните въпроси, да подпомогне в намирането на практически решения на миграционните проблеми и да осигури хуманитарна помощ на мигранти в нужда, включително бежанци и вътрешно разселени лица.

Конституцията на МОМ признава връзката между миграцията и икономическото, социалното и културното развитие, както и правото на свободно движение. Организацията работи в четирите широки области на управление на миграцията:

- Миграция и развитие;
- Облекчаване на миграцията;
- Регулиране на миграцията;
- Насилствена миграция.¹²

В последните години прилагане на добри практики може да се наблюдава при търсенето на решения за работата с ученици и развиването на техните умения и таланти чрез общи каузи. Добър пример в тази посока е реализиращата се успешно от 2017 година „Работилница за репортери“ – проект на EspressoNews.bg. Той се фокусира върху обучението на ученици в сферата на журналистиката, като водещ мотив е

⁹ Вж. https://www.nmogabrovo.com/%D0%97%D0%B0-%D0%BD%D0%B0%D1%81_p2_14.html

¹⁰ <https://help.sliven.bg/>

¹¹ <https://theatre.vazrajane.bg/>

¹² <https://bulgaria.iom.int/>

родолюбието и опознаването на България. През 2022 г. е издадена и книгата „Разкажи за твоята България“, в която са събрани част от разработките на участници през годините. Ефектът на идеята е наистина уникален и събира на едно място талантиливи деца, учейки ги на най-важната за всеки гражданин ценност – любовта към корените и родината (Работилница за репортери [Rabotilnitsa za reporter] 2022).

С богати традиции при идентифицирането и популяризирането на добри практики е Институтът по публична администрация, който всяка година организира конкурс в различни направления.¹³ Представените практики се публикуват и в специализирани годишни издания, като по този начин се разширява популярността им. Тези примери, макар и малко на брой, илюстрират някои от възможностите за прилагане на гъвкави и иновативни практики, свързани със социално отговорното поведение и мениджмънта на кризи, което може да се възприема като организационен редизайн, насочен към устойчиви управленски практики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Нарасналите очаквания на гражданите и бизнеса налагат разработването на нова интегрирана стратегия за развитие както на служителите в администрацията, така и на управлението на човешките ресурси и мотивацията. Като фундамент стои въпросът за по-доброто изпълнение на служителите. Той е в колаборация с дейностите по мотивация на персонала и изграждане на добри работни взаимоотношения. 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.

Ще завършим с цитат от книгата Дж. К. Роулинг „Хари Потър и Даровете на смъртта“. Един от ключовите герои, Албус Дъмбълдор, казва: „Интересно нещо е, Хари, но тези, които са най-подходящи за властта, обикновено никога не са я искали. Тези, които, като теб, носят лидерството в себе си, които поемат отговорността само защото им се налага, откриват, че точно на тях им приляга най-много“.

Ролята на социалната отговорност в контекста на организационния редизайн е безспорно свързана с намирането на устойчиви практики, които мотивират и повишават общата ефективност на съвременните организации.

¹³ <https://www.ipa.government.bg/bg/publications#cbp=/bg/sbornik-s-dobri-praktiki-2021>

БИБЛИОГРАФИЯ

Василев, В. (2021) Съвременни мотивационни техники в мениджмънта. С., Пропелер. ISBN 978-954-392-639-8, <https://plus.bg.cobiss.net/opac7/bib/46301704> [Vasilev, V. (2021) Savremenni motivatsionni tehniki v menidzhmanta. S., Propeler, ISBN 978-954-392-639-8, dostapno na <https://plus.bg.cobiss.net/opac7/bib/46301704>]

Василев, В., Д. Стефанова, С. Ангелова (2017) Ефективни комуникации в публичния мениджмънт, Пропелер, София [Vasilev, V., D. Stefanova, S. Angelova (2017) Efektivni komunikatsii v publichnia menidzhmant, Propeler, Sofia]

Василев, В., И. Ефремовски (2017) Организационна култура и мотивация на персонала – теоретични основи и добри практики, Пропелер, София [Vasilev, V., I. Efremovski (2017) Organizatsionna kultura i motivatsia na personala – teoretichni osnovi i dobri praktiki, Propeler, Sofia.]

Василев, В., Цв. Бельовска (2018) Организационно поведение. теоретични основи, Пропелер, София [Vasilev, V., Tsv. Belyovska (2018) Organizatsionno povedenie. teoretichni osnovi, Propeler, Sofia]

Димитрова, Я. (2013) Организационната идентичност – „невидимата ценност“ на съвременната организация, Марин Дринов, София [Dimitrova, Ya. (2013) Organizatsionnata identichnost – „nevidimata tsennost“ na savremennata organizatsia, Marin Drinov, Sofia]

Българска асоциация за управление и развитие на човешките ресурси (2009) Ефективни схеми за мотивация на персонала. Наръчник с добри практики от България и Европа, БАУРЧР, София [Balgarska asotsiatsia za upravlennie i razvitie na choveshkite resursi (2009) Efektivni shemi za motivatsia na personala. Narachnik s dobri praktiki ot Bulgaria i Evropa, BAURChR, Sofia]

Илиева, С. (2006) Организационно развитие, УИ „Св. Климент Охридски“, София [Ilieva, S. (2006) Organizatsionno razvitie, UI „Sv. Kliment Ohridski“, Sofia]

Ичева, М. (2022) Компендиум. Добри практики. Управление на човешките ресурси, организационно развитие и социална отговорност, Пропелер, София [Icheva, M. (2022) Kompendum. Dobri praktiki. Upravlennie na choveshkite resursi, organizatsionno razvitie i sotsialna otgovornost, Propeler, Sofia]

Макклеланд, Б. (2007) Мистични техники за успех, Шамбала, София [Makkleland, B. (2007) Mistichni tehniki za uspeh, Shambala, Sofia]

Пенчев, П. (2008) Организационно развитие, АБАГАР, Велико Търново [Penchev, P. (2008) Organizatsionno razvitie, ABAGAR, Veliko Tarnovo]

Работилница за репортери (2022) Разкази за твоята България, Фондация „Добрият пример“, София [Rabotilnitsa za reporteri (2022) Razkazhi za tvoyata Bulgaria, Fondatsia „Dobriyat primer“, Sofia]

Стефанова, Д., В. Василев (2022) Ефективна лидерска комуникация в мениджмънта на кризи – в търсене на комплексен модел с фокус към бъдещето, в: Сигурност и отбрана, бр. 1, Велико Търново: НБУ „Васил Левски“, с. 96 – 104 [Stefanova, D., V. Vasilev (2022) Efektivna liderska komunikatsia v menidzhmanta na krizi – v tarsene na kompleksen

model s fokus kam badeshteto, v: Sigurnost i otbrana, br. 1, Veliko Tarnovo: NVU „Vasil Levski“, s. 96 – 104.]

Стратегия за развитие на държавната администрация 2014 – 2020 г., приета с Решение № 140 на МС от 17.03.2014 г. [Strategia za razvitie na darzhavnata administratsia 2014 – 2020 g., prieta s Reshenie № 140 na MS ot 17.03.2014 g.]

Танева, А. (2020) Комуникационни дефицити и кризисно лидерство: комуникация по време на вирусната пандемия КОВИД-19, в: Реторика онлайн, бр. 1. ISSN2738-7860 [Taneva, A. (2020) Komunikatsionni defitsiti i krizisno liderstvo: komunikatsia po vreme na virusnata pandemia KOVID-19, v: Retorika onlayn, br. 1. ISSN2738-7860]

Dale H. Schunk (2023) Motivation processes and outcomes in: motivation science. Edited by: Mimi Bong, Johnmarshall Reeve, and Sung-il Kim, Oxford University Press, DOI: 10.1093/oso/9780197662359.003.0004

Vasilev, V., Stefanova, D. (2021) Complex communication barriers in the organisation in a crisis context, KNOWLEDGE – International Journal, 49(1), 29 – 33, <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/4617>

<http://istoria.bg/1407/paisiy-hilendarski>

<https://www.csr.bg/social-responsibility/range>

https://www.nmogabrovo.com/%D0%97%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D1%81_p2_l4.html

<https://help.sliven.bg>

<https://theatre vazraj dane.bg/>

<https://bulgaria.iom.int/>

<https://sliven.skillythebot.com/chatbot>

<https://www.ipa.government.bg/bg/publications#cbp=/bg/sbornik-s-dobri-praktiki-2021>