

ЧОВЕШКИЯТ КАПИТАЛ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ – ДИНАМИЧНИ ОБРАТИ И СМУЩАВАЩИ ВАРИАЦИИ

Д-р Даниела Кръстева

Университет за национално и световно стопанство

Резюме. Целта на изследването е разпознаване на основни черти и неблагоприятия на функционирането на човешкия капитал в съвременната българска държавна администрация. Използвана е система от показатели на неговата проява с потърсени в тях две основни характеристики: динамика в средногодишния им темп на прираст и равнище на относителна амплитуда на вариация на отделните признаци. Разработката се базира на информация от годишни доклади за състоянието на държавната администрация за периода 2012 – 2023 г. Идентифицирани са редица трудности и особености на човешкокапиталовото присъствие: непрестанно повишаващо се доминантно стареене“ за елиминирани на недостига на кадри; породени въпросителни около нарастването на броя и относителното тегло на оценки по критериите „Изключително изпълнение“ и „Изпълнението надвишава изискванията“ и др. Посочени са и пътища за преодоляване на възникващи проблеми.

Ключови думи: държавна администрация; човешки капитал; темп на прираст; относителна амплитуда на вариация; правоотношения

1. Въведение

Свидетели сме на превъплъщаването на знанието за човешкия капитал в практически механизми за промяна на жизнените процеси. Без съмнение интелектуалните предпоставки на нашето съществуване – нематериалните активи, са се превърнали в системен фактор, човешката следа намира израз във всичко създадено, потребявано или завещано на бъдещото поколение.

Предмет на настоящото изследване са страни на човешкокапиталовото присъствие в съвременната българска държавна администрация. Замисълът на автора е на основа на сводните характеристики: средногодишен темп на прираст и относителна амплитуда на вариация в основни показатели за човешкия капитал да се разпознаят черти и възникващи проблеми в неговото функциониране и се подсказат насоки за тяхното разрешаване.

Изследването на тези моменти предполага осмислянето на няколко предварителни съображения.

Първо, човешкият капитал е системоопределящ фактор на проактивното поведение на заетата работна сила и в този смисъл – интензивен фактор на стопанския прогрес. Аксиома е, че повишаването на квалификацията на зетите и нейното оптимално използване е дългосрочна стратегическа задача. В съвременните динамични условия на държавно управление е наложително прилагането на иновативни подходи за управление на човешките ресурси (Kurtev 2014, pp. 100 – 108).

Второ, разпознаването на динамика и тенденции в даден процес или явление може да се извърши и с използването на елементарни разчети, които са общи характеристики на качествено еднородни съвкупности, представени чрез „средна величина“ и „амплитуда на вариация на отделните признаци“. В тази връзка, с познавателно значение са няколко обстоятелства.

а) Изчислената стойност, като средната аритметична е зависима от маргиналните равнища в изследвания ред, които понякога са резултат на случайни събития, поради което те често се пренебрегват в анализа. Налице е и друг недостатък – при използването на средната относителна величина годишната мярка на растежа не е идентична с аритметичната степен на относителното нарастване на изследвания процес (Gatev 1995, pp. 105 – 107, Zhekova 2017, p. 97). Това налага прилагането на мултиларен (многостранен, мултиплексен) подход. Чрез него едновременно и многократно се поражда ефектът на мултипликатора (надграждане на резултатите), респективно и на акселератора (разрушаване и промени във факторите на растеж). Осъществяваният кумулативен процес се характеризира с геометрична траектория. Този начин се използва и при изчисляване индекса на човешкото развитие – първоначално се възприе прилагането на средна аритметична, а впоследствие – на средната геометрична величина.

б) Настоящото изследване е ориентирано. То се базира върху общи характеристики, като „средногодишен геометричен темп на прираст“ (обозначен по-нататък като „темп на прираст“) в система от основни показатели на човешкия капитал в българската държавна администрация и „относителната амплитуда на тяхната вариация“ (използвана в текста като „амплитуда“). Използван е елементарен и неустойчив измерител на статистическото разсейване, тъй като задачата е да се очертаят най-общите и видими страни (айсбергът) на проявите на човешкия капитал. Очаква се върху постигнатото да се извършат допълнителни анализи с прилагането на по-точни измерители на разсейването (квartilно отклонение, средно аритметично линейно отклонение и др.), които ще представят търсените процеси при устойчиви параметри на отклонение. Задачата ни е да се „снемем най-обща анамнеза“ за състоянието на страни от този капитал. Преодоляването на констатираните обрати е въпрос на задълбочено бъдещо авторско предизвикателство.

в) Поставените оценки (вариационен анализ... н.д.) по отношение на амплитудата се оценяват като ниски (еднороднова извадка), ако вариацията на

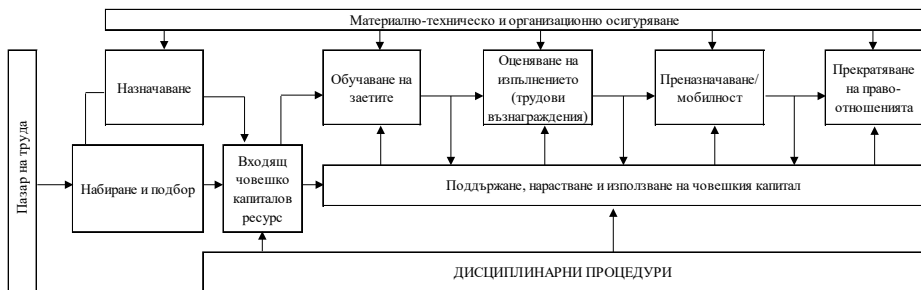
използваните показатели е в границите от 1 до 10%. Ако те са в границите 11 – 29%, е налице приблизителна еднородност, а над 30% – силна нееднородност на състоянието на признака. В последната степен се структурират три степенни възможности: при измерена стойност на признака от 30 до 59% – ниска силна, между 60 и 99% – средно силна, и 100% и повече – високо силна нееднородност. Първите характеризират процеси, които са обратими в краткосрочен, вторите – в средносрочен, а третите – в дългосрочен период.

Степените на темпа на прираст се разпознават по следната скала: до 0,99% – ниска, от 1 до 5,9% – средна, от 6 до 14,99% – висока, и 15% и повече – много висока.

В използването на посочената метрика следва да се отчитат два момента. Първият се отнася до двете възможни посоки на движението на процесите: негативна (влошаване, разпадане, разяждане и др.), която поражда разрушаване, и позитивна (съграждане, въздигане, съзидание и др.), т.е. конструктивност (надграждане) на системата. Вторият касае двете направления на движението на възприетите характеристики (темп на прираст и амплитуда) – увеличаване или намаляване по отделните показатели, което може да има за някои процеси позитивно, а за други – негативно значение.

Трето, разглежданата разновидност капитал функционира единствено чрез човека. В тази връзка, всяко действие, което поддържа и повишава производителната сила на труда, е част от възпроизводствените системи на човешкия капитал. В макроплан това са образованието, културата, семейството, обкръжението, личностната нагласа и др. (Veleva 2023, pp. 249 – 272). В конкретната стопанска организация тази функция се изпълнява от отделите по човешки ресурси (фиг. 1).

В очертавания цикъл прирастът (като правило) на изследвания капитал е функция на: първо, назначаването на висококвалифициран персонал (екстензивно акумулиране на капитал) и второ, поддържане и нарастване на неговите компетенции в организационното звено.



Фигура 1. Възпроизводствени системи на човешкия капитал

Източник: Автор

Четвърто, параметрите на човешкия капитал в държавната администрация са обобщени на основа данни от годишните доклади за състоянието на администрацията през съответните години (раздела за човешки ресурси).

2. Основни динамико-вариационни проекции – общ поглед

Внимателното вникване в информацията на годишните доклади позволява изчисляването на параметри на присъствието на човешкия капитал в държавната администрация на Р България за периода 2012 – 2023 г. (където обстоятелствата налагат, и за по-къс период). Тя е представена в 6 възпроизводствени системи по 76 показателя. Тяхното подреждане по темпове на прираст и по амплитуда позволява да се формулират редица обобщения.

Първо, ускорението, видимо от равнището на темповете на прираст в основни показатели на човешкия капитал в държавната администрация, е показано на фигура 2.



Фигура 2. Структура на темповете на прираст на показатели за човешки капитал

Източник: авторът по данни от доклади за състоянието на администрацията през съответната година

Данните показват, че в 28% от показателите е разпознат нисък, в 33% – среден, в 38% – висок, и в 9% – много висок темп на прираст. В друг разрез в 47% от равнищата на използваните показатели се разпознава висок и много висок темп, а в останалите 53% – нисък и среден темп. От това следва, че съществуват резерви в акумулирането на човешки капитал, които трябва да се идентифицират и използват. Организациите на държавната администрация (особено в системите „обучаване“ (брой обучени), „прекратяване на право-

отношенията“ и „оценяване на изпълнението“) трябва да обърнат по-голямо внимание на преодоляване на констатирания в тях нисък темп на прираст в показателите за присъствието на човешкия капитал.

В колоната „среден темп“ средната оценка е 33%, като най-високи равнища са показани в системите „преназначаване/мобилност“ – 50% от системните показатели, и „прекратяване на правоотношения“ – 43%. В показателите за обучение е постигнат среден годишен темп на прираст в 20% от характеризиращите го показатели, което е недостатъчно.

Във високата степен при обща средна оценка 38% (с определящ дял на „дисциплинарни процедури“, при които и трите показателя са по тази степен) от допълнителни разчети и ефективни мерки се нуждаят системите „прекратяване на правоотношенията“ и „преназначаване/мобилност“.

В най-високата степен средното равнище е констатирано само в 9% от използваните показатели. Водещо е мястото на системите „преназначаване/мобилност“ – 17%, и „входящ човешкокапиталов масив“ – 16%. Нулевият резултат в системата „обучаване“ е показателен за постигнат вътрешен и междусистемен баланс в нарастването на човешкия капитал.

Общият среден абсолютен степенен резултат за всички системи е 21,6%, което показва много висок темп на прираст в избраните показатели за човешкия капитал – той е в центъра на вниманието на управлението на държавната администрация. В същото време, относителната амплитудата на вариация по същите показатели е 134,25%, което разпознава много силна нееднородност в темповете на прираст: еластичност, променливост, несходство и др.

Второ, структурата на броя на показатели, отразяващи амплитудата на вариация на страни от човешкокапиталовото присъствие, е показана в таблица 2.

Таблица 1. Структура на броя показатели за човешкия капитал, отразяващи относителната амплитуда в неговата вариация

№ по ред	Възпроизводствени системи	Оценки				
		Ниска еднородност	Приблизителна еднородност	Силна нееднородност		
				Ниска силна нееднородност	Средно силна нееднородност	Високо силна нееднородност
1.	Входящ човешкокапиталов ресурс	37%	10%	16%	16%	21%
2.	Обучаване					
2.1.	Брой обучения	12%	22%	22%	22%	22%

2.2.	Брой обучени служители		12%	33%	44%	11%
3.	Оценяване на изпълнението (трудова възнаграждение)	13%	13%	40%	13%	21%
4.	Преназначаване/мобилност	17%		17%	33%	33%
5.	Прекратяване на правоотношения	10%		50%	14%	26%
6.	Дисциплинарни процедури			67%		33%
	Средно за всички системи	13%	8%	35%	21%	20%

Източник: авторът по данни от доклади за състоянието на администрацията през съответната година

Данните показват в 21% (първите две степени) от показателите наличие на еднородност (ниска и приблизителна), а в 76% – силна нееднородност на разпознаваните динамични връзки. В силната нееднородност доминира с 35% от всички показатели нейният ниско силен, в 21% – средно силен, и в 20% – високо силен вариант. Очевидно е, че става въпрос за активни структурни промени, които са свидетелство за изключителна сложност на проявите на човешкия капитал в разглеждания период.

В диапазона на ниската степен на относителна еднородност ясно се откроява мястото на входящия човешкокапиталов ресурс – 37% от показателите на тази система, като в останалите системи равнищата са между 10% и 17%. Трябва да се има предвид, че тази ниска степен свидетелства за устойчивост в структурата на показателите за човешки капитал.

Във вектор-колоната на приблизителната еднородност доминира системата „обучаване“ (22% от показателите, които касаят броя на организираните обучения). Интересно е, че по тази времева разновидност липсва темпорална еднородност в системите „преназначаване/мобилност“, „прекратяване на правоотношенията“ и „дисциплинарни нарушения“, което разпознава инертност в тяхното функциониране. Причините за този процес могат да са предмет на самостоятелно изследване.

Във водещия ешелон (ниска силна нееднородност) честотата на констатираната обща средна оценка е най-висока – 35% от всички показатели. В процентно отношение и хоризонтален план доминира системата „дисциплинарни процедури“ – 67% от своите показатели. В системите, където е налице относително равномерно разпределение на броя на проявите на човешкия ка-

питал и попадат във въпросния диапазон – „оценяване“ и „обучаване“ (брой обучени), честотата е 22% и 40%. Това представя разглежданата нееднородност като определяща за цялата изследвана съвкупност в структурата на проявените вариации.

В предпоследната колона са показани резултатите в обсега на средно силна амплитуда. Тя се характеризира с общ среден дял от 20% за всички системни показатели, като първите две водещи системи в хоризонтален план са „обучаване“ (брой обучени) и „преназначаване“.

В най-високия пункт (случаите със 100% и повече относителен дял на амплитуда) се доказва, че заради честите тематични промени в обучаващия портфейл, отделно по брой обучения и по брой обучени, отбелязаната интензивност е висока.

Общото средно абсолютно равнище на амплитудата на вариация е 19%, което свидетелства за преобладаващо еднородна характеристика на разглеждания феномен, т.е. поддържането на устойчива цялостност във вариацията на признаците на човешкия капитал. Това е само привидно. Относително тази вариация е 142,10% – много силна нееднородност в структурните изменения, които произтичат от все още наличните дисхармонии (промени във височината и ширината – продължителността, на констатираните отклонения) на дейностите по човешкокапиталовото присъствие в държавната администрация.

4. Разпознаване на обезпокоителни обстоятелства в човешкия капитал на държавната администрация

Извършването на разгърнат интензивен анализ на състоянието на държавната администрация у нас за последните десетина години общо и по отделни страни на проява на човешкия капитал (Atanasova 2015, 2022; Borisov 2019; Kazakov 2010; Katsamunska 2016, Krasteva 2024a, 2024b; Nikolov & Tusheva 2009 и др.) недвусмислено показва теоретичната актуалност на тези въпроси.

Какви са констатираните най-общи неопределености във функционирането на човешкия капитал?

Първо, в осигуреността на държавната администрация с висококвалифицирани кадри е налице тенденция към офанзивно осигуряване на системата преобладаващо с кадри с висше образование. Това контрастира с общата нагласа за фаворизиране на разширяването на обхвата на специалистите със средно образование (Приложение 1, с. 9), което е част от интегрираните политики за развитие на образоването у нас (Veleva & Krasteva 2021, pp. 54 – 60).

В държавната администрация за периода 2016 – 2023 г. темпът на прираст на кадрите с висше образование е с „висока степен“ – 13,77%. Амплитудата показва еднороднова извадка, което означава наличие на плавно покачване броя на заетите с висше образование. Движението на тренда на заетите с тази образователна степен е постъпателно и без особено пикови моменти, като е

налице приемственост между поколенията служители с висше образование. Всичко това означава, че държавната администрация ще се насища все повече с кадри с такова образование, в т.ч. и по иновативни направления като информационни системи, комуникации, решаване на конфликти и др. Това съответства на определено творческия характер на изпълняваните дейности.

Приоритизирането на осигуряването на администрацията с кадри с висше образование става за сметка на забавянето на този процес при служителите със средно образование – минус 10,38% е техният темп на прираст. Това, съчетано с 15% амплитуда, определя процеса като приблизително еднороден, но с известно нарушаване ритъма на работа. Ако в 2016 г. относителното тегло на заетите със средно образование е 41,3% от броя на всички заети, то 7 години по-късно то е вече 35,6%, което е с 5,542 по-малко служители с това образование. Могат да се очакват сринове, които са свързани с: естествената промяна на вътрешнонормативните документи по управление на човешките ресурси, в т.ч. и в квалификационните характеристики; назначаване на специалисти с висше образование на длъжности, които могат да се изпълняват от такива със средно образование, и обратното; подценяване на потенциала и ролята на завършилите и работещи специалисти със средно образование и др.

Посочената тенденция предполага колаборация между държавната администрация и висшите училища относно полагането на консолидирани усилия за подготовката на нужните специалисти като брой, профил и качество. Същото трябва да се направи и по повод на функционирането на институциите за преподготовка и повишаване квалификацията на кадрите от тази администрация, и особено на Института по публична администрация, който е национален център за решаване на възникващите обучителни въпроси.

Важно е набирането на кадри да се извършва не само между обучаваните по традиционни и водещи видове образование (стопанско, техническо и юридическо, чийто относителен дял вече намалява), но и по социални, педагогически, сигурност и отбрана, политически и други науки.

Второ, въпросът за възрастовата структура на заетите е твърде притеснителен. В 2023 г. едва 5,6% от заетите са до 29-годишна възраст (в 2016 г. те са били 9,4%). Това забавяне е с висок темп на прираст – минус 6,57%. Независимо че параметрите на показателите разпознават еднороднова представа, заслужава да се помисли за система от мотивации, която е свързана с нарастване престижа на държавната администрация: а) създаване на условия за ефективен труд и ефикасна почивка; б) осигуряване по-високо равнище на възнаграждение на заетите в държавната администрация; в) гарантиране на бърз растеж в кариерата на онези от служителите, които са отдадени изцяло на своята професия; г) осигуряване на гъвкави условия на труд, почивка и мобилност; в) спазване на етичните норми за поведение съобразно Кодекса за поведение на служителите, което ще гарантира здравословен екипен дух; д) участие на заетите във вземането на

решение за настоящето и съдбата на звеното, в което работят; д) осигуряване на увеличаващи се социални придобивки и др.

Данните за заетите между 30- до 59-годишна възраст са изключително благоприятни – темпът на прираст е 0,57% (нисък темп) и 1,1% (еднороднова извадка) равнище на амплитуда. За разглеждания период относителното тегло на заетите от този интервал е между 84% (2016 г.) и 84,9 % (2021 г.) – абсолютен размах от 5,382 души.

Интересна е ситуацията по отношение данните за заетите над 60 години. Тяхното относително тегло в 2016 г. е 6,6%, а в 2023 г. – вече 10%. Темпът на прираст е 6,76% (висок темп), а амплитудата – 39,5% (ниско силна нееднородност). Интерпретираният предмет показва усложнени процеси, които са свързани с две обстоятелства. Първото, „изтъняване“ на корена на кадровия ресурс (заетите до 29-годишна възраст) и второто – „активното стареене“, което без съмнение е положително, най-вече поради възможността по-младите да се учат от по-възрастните си колеги, както и със запълване на вакуума от недостиг на кадри.

За съжаление, по тези въпроси от 2018 г. в годишните доклади липсват данни, поради което се основаваме на такива, които са за периода 2012 до 2017 г. Много висок е темпът на прираста на относителното тегло на пенсиониранияте служители и придобилите право на пенсия през текущата и предходните години – 26%. Амплитудата е с равнище 134,06% – високо силна нееднородност. Тези данни (и следващите, които касаят относителното тегло на броя на пенсиониранияте и назначени на длъжност през текущата година) показват висок динамизъм на създалите се връзки, с което се разпознава наличието на турбуленция, като разрушаването и съграждането на системата се уравновесяват понякога. Обществото ще заплати голяма цена в бъдеще, тъй като „активното стареене“ е само временна мярка. То е в противоречие с очакваното бъдещо състояние на системата. Не може и не бива да се поддържа становище, че активното стареене е успешна стратегия за преодоляване дефицита на кадри в държавната администрация.

Трето, обезпокоителни са и процесите на оценяване на изпълнението, и най-вече тази част от тях, която е свързана с поставените оценки.

За периода 2012 – 2023 г. темпът на прираст на получилите най-висока оценка „Изключително изпълнение“ е 14,72%, което е висок темп. Равнището на амплитудата е 112,7% – високо силна нееднородност. За 12 години броят на оценките за сектора „Изключително изпълнение“ нараства със 7,483, относителното им тегло в общия брой оценки се увеличава от 3,1% на 13,7%. Очевидно е, че става въпрос за индикация на радикално изменение в качеството на заетите служители, което без съмнение е повече от добро.

В същото време, по втората вертикална оценителна позиция „Изпълнението надвишава изискванията“ горепосочените показатели са: 3,25% е го-

дишният темп на прираста, а амплитудата е 30,6%. Броят на повишените оценки по двете върхови позиции се компенсира от тяхното намаляване в останалите 4 степени: „Изпълнението напълно отговаря на изискванията“ – съответно минус 40,95% и 58,2%, „Изпълнението не напълно отговаря на изискванията“ – минус 9,25% и 61,5%, и „Неприемливо изпълнение“ – минус 4,06% и 166,7%. Високите равнища на амплитудата показват усложняване на процесите.

Могат да се формулират няколко алтернативни извода: а) в държавната администрация са заети изключителни специалисти, поради което преобладаваща част от техните оценки са възможно на най-високо равнище; б) използваната „мека скала“ за поставяне на оценките безспорно довежда до деформация на резултата; в) поставените оценки (от оценяващия и евентуалните корекции от контролиращия ръководител) са плод на компромис, който е свързан със задържане и привличане на кадри в администрацията. Коя от тези алтернативи най-добре отговаря на действителността, е въпрос на конкретен анализ. Със сигурност в държавната администрация работят талантиливи и високоорганизирани кадри – в това няма съмнение. От тях се прави всичко възможно, за да защитят нейния престиж. Високата „изключителност“ се нуждае и от допълнителни аргументи, които биха гарантирали истинността на очертаната картина: изключително високо качество на създаваните услуги, преобладаване на търсенето пред предлагането на работни места в администрацията, предпочитане да се търси работа в частния сектор (където заплащането е по-добро) и др.

Поставените оценки все повече задоволяват контролиращия орган, защото броят на тези, за които той е изисквал допълнителна информация, намалява с темп на прираста 7,68%, броят на оценките, които са променени с една единица нагоре, е с темп 0,60%, броят на оценките, които са променени с една единица надолу след анализ на допълнителна информация, е с темп 2,49%. Не по-малък коректив за разглежданата система са служителите, чиито писмени възражения във връзка с оценяването нарастват с темп на прираст 1,30%. В резултата на последното броят на потвърдените оценки след подаването на възражение нараства с темп 5,75%, броят на оценките, променени с една единица нагоре, намалява с 0,19%, а тези, променени с една единица надолу, намалява с 13,82%. Очевидна е колебливостта в самооценяването от страна на служителите.

Настоящата статия е само насочване на вниманието в посоката, по която трябва да се търсят радикални решения. Ако за някого от читателите написаното е тривиално, то е напомняне за онези, които организират промените към по-добро, да извършват професионално своята работа.

Благодарности и финансиране

Тази статия е разработена в рамките на изследвания по проект НИИ-8-2023 „Държава и граждански сектор: трансформация на непазарни дефекти и генериране на публична стойност“ (финансиран от фонд НИД на УНСС).

ЛИТЕРАТУРА

- АТАНАСОВА, М., 2015. *Обучение и развитие на човешките ресурси в организациите. Теория и практика*. София: Авангард Прима.
- АТАНАСОВА, М., 2022. Предизвикателства пред управлението на човешките ресурси в контекста на съвременните трансформации на работните процеси в организациите. *Икономически и социални алтернативи*, бр. 2. DOI: <https://doi.org/10.37075/ISA.2022.2.01>.
- БОРИСОВ, Б., 2019. *Административен капацитет на държавната администрация в България*. Първо българско издание. София: Стефанов и Сашева.
- ВАРИАЦИОНЕН АНАЛИЗ, 2023. *Понятия*. Достъпно на: nsa-virtualeducation.com/t3_1.htm.
- ВЕЛЕВА, Р., 2023. Институционална модернизация на образователната система. В: *Траектории на социалното развитие*, София: Издателски комплекс – УНСС. Достъпно на: <https://www.cceol.com/search/viewpdf?id=1275668>.
- ВЕЛЕВА, Р., Д. КРЪСТЕВА, 2021. Обучението на служителите в държавната администрация в България: реално състояние, перспективи и възможности. *Бизнес посоки*, № 2, година XVII, Бургас: ФЛАТ. Достъпно на: https://bjournal-bfu.bg/uploads/pcategory/2_2021_bg.pdf.
- ГАТЕВ, К., 1995. *Въведение в статистиката*. София: ЛИА.
- ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ, 2019. *Доклади*. Пловдив: Институт по публична администрация. Достъпно на: ira.government.bg/sites/default/files/dokladi_plovdiv_2019.pdf.
- ДОКЛАД ЗА СЪСТОЯНИЕТО НА АДМИНИСТРАЦИЯТА: 2012; 2013; 2014; 2015; 2016; 2017; 2018; 2019; 2020; 2021; 2022; 2023. Министерски съвет: Административен регистър – Годишни доклади. Достъпно на: https://Isda.Government.bg>annual_reports.
- ЖЕКОВА, С., 2017. Комплексен анализ на позициите на страните членки в контекста на целите и приоритетите на стратегия „Европа 2020“. *Годишник на икономически университет-Варна*.
- КАЗАКОВ, А., 2010. Човешкият капитал: концептуална рамка и функционална методология. *Научни трудове на УНСС*, №. 1, с. 7 – 52.
- КАЦАМУНСКА, П., 2016. Модерната политика на управление на човешките ресурси и компетентностният подход при обучение в адми-

- нистрацията. *Стратегии на образователната и научната политика*, Т. 24, № 4, с. 362 – 377.
- КРЪСТЕВА, Д., 2024 а. *Човешкият капитал в съвременната българска държавна администрация: в търсене на отговор за насърчаване на трудовата активност*. София: Академично издателство – УНСС.
- КРЪСТЕВА, Д., 2024 б. *Развитие на човешкия капитал в публичната администрация*. Издателски комплекс – УНСС.
- КУРТЕВ, Р., 2014. Съвременни практики за управление на човешките ресурси, Икономически и социални предизвикателства пред държавното управление и бизнеса. *Сборник с доклади от Шеста национална научна конференция за докторанти, проведена на 24 април 2014*. Т. 6. София: Авангард Прима.
- НИКОЛОВ, Н. И ТУШЕВА, А., 2009. *Оценка на компетентностите в държавната администрация*. София: Нова звезда.
- ПРИЛОЖЕНИЕ №1. *Национална програма за развитие. България 2030*. Решение на Министерски съвет №33 от 20.01.2020 г.
- KRASTEVA, D., 2024. Human Capital Research Program: Contemporary Bulgarian Projections. *Journal of Economic alternatives*, vol. 30, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.37075/EA.2024.2.05>.

Acknowledgments & Funding

This article was developed as part of the research under the project “State and civil sector: transforming non-market defects and generating public value”, funded by UNWE Research activity (NID NI-8/2023).

REFERENCES

- ATANASOVA, M., 2015. *Obuchenie i razvitie na choveshkite resursi v organizatsiite. Teoria i praktika*. Sofia: Avangard Prima.
- ATANASOVA, M., 2022. Predizvikatelstva pred upravlenieto na choveshkite resursi v konteksta na savremennite transformatsii na rabotnite protsesi v organizatsiite. *Ikonomicheski i sotsialni alternativi*, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.37075/ISA.2022.2.01>.
- BORISOV, B., 2019. *Administrativen kapatsitet na darzhavnata administratsia v Bulgaria*. Parvo balgarsko izdanie. Sofia: Stefanov & Sasheva.
- DARZHAVNATA ADMINISTRATSIA, 2019. *Dokladi. Plovdiv: Institut po publichna administratsia*. Available at: ipa.government.bg/sites/default/files/dokladi_plovdiv_2019.pdf.
- DOKLAD ZA SASTOYANIETO NA ADMINISTRATSIYATA: 2012; 2013; 2014; 2015; 2016; 2017; 2018; 2019; 2020; 2021; 2022; 2023.

- Ministerski savet: Administrativen registar – Godishni dokladi. Nalichno v: https://IIsda.Government.bg>annual_reports.
- GATEV, K., 1995. *Vavedenie v statistikata*. Sofia: Izdatelstvo LIA.
- KATSAMUNSKA, P., 2016. Modern Policy Of Human Resources Management In Administration And Competency Approach In Training. *Strategies for Policy in Science and Education-Strategii na Obrazovatelnata i Nauchnata Politika*, vol. 24, no. 4, pp. 362 – 377.
- KAZAKOV, A., 2010. Choveshkiyat kapital: kontseptualna ramka i funktsionalna metodologia. *Nauchni trudove na UNSS*, no. 1, pp. 7 – 52.
- KRASTEVA, D., 2024. Human Capital Research Program: Contemporary Bulgarian Projections. *Journal of Economic Alternatives*, vol. 30, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.37075/EA.2024.2.05>.
- KRASTEVA, D., 2024 a. *Choveshkiyat kapital v savremennata balgarska darzhavna administratsia: v tarsene na otgovor za nasarchavane na trudovata aktivnost*. Sofia: Akademichno izdatelstvo – UNWE.
- KRASTEVA, D., 2024 b. *Razvitie na choveshkia kapital v publichnata administratsia*. Izdatelski kompleks – UNWE.
- KURTEV, R., 2014. Savremenni praktiki za upravlenie na choveshkite resursi. Ikonomicheski i sotsialni predizvikelstva pred darzhavnoto upravlenie i biznesa. *Sbornik s dokladi ot Shesta natsionalna nauchna konferentsia za doktoranti, provedena na 24 april 2014*. Vol. 6. Sofia: Avangard Prima.
- NIKOLOV, N. & TUSHEVA, A., 2009. *Otsenka na kompetentnostite v darzhavnata administratsia*. Sofia: Nova Zvezda.
- PRILOZHENIE №1. *Natsionalna programa za razvitie*. Bulgaria 2030. Reshenie na Ministerski savet №33 ot 20.01.2020.
- VARIATIONEN ANALIZ, 2023. *Ponyatia*. Available at: nsa-virtualeducation.com/t3_1.htm.
- VELEVA, R. & KRASTEVA, D., 2021. Obuchenieto na sluzhitelite v darzhavnata administratsia v Bulgaria: realno sastoyanie, perspektivi i vazmozhnosti. *Biznes posoki*, vol. 17, no. 2. Burgas: FLAT. Available at: https://bjournal-bfu.bg/uploads/pcategory/2_2021_bg.pdf
- VELEVA, R., 2023. *Institutsionalna modernizatsia na obrazovatelnata sistema. Traektorii na sotsialното razvitie*. Sofia: IK – UNWE. Available at: <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=1275668>.
- ZHEKOVA, S., 2017. Kompleksen analiz na pozitsiite na stranite chlenki v konteksta na tselite i prioritete na strategia „Evropa 2020“. *Godishnik na ikonomicheski universitet*. Varna.

HUMAN CAPITAL IN PUBLIC ADMINISTRATION – DYNAMIC TWISTS AND DISTURBING VARIATIONS

Abstract. The study aims to identify the main features and disadvantages of the functioning of human capital in the modern Bulgarian state administration. A system of indicators of its manifestation is used with two main characteristics sought in them: dynamics in their average annual growth rate and level of relative amplitude of variation of individual features. The development is based on information from the Annual Reports on the State of Public Administration for 2012 – 2023. Several difficulties and peculiarities of human capital presence are identified: the ever-increasing dominance of staff with tertiary education; over-reliance on ‚active aging‘ to eliminate staff shortages; question marks raised around the growth in the number and relative weight of ‚Outstanding Performance‘ and ‚Performance Exceeds Requirements‘ scores, etc. Ways to overcome emerging problems are also indicated.

Keywords: public administration; human capital; growth rate; relative amplitude of variation; legal relations

✉ **Dr. Daniela Krasteva, Assist. Prof.**

ORCID iD: 0000-000-6977-0271

WoS Researcher ID: GLS-0488-2022

Department of Public Administration
Faculty of Management and Administration
University of National and World Economy
1700 Sofia, Bulgaria
E-mail: d.krasteva@unwe.bg