

**АЛТЕРНАТИВИ НА ФОРМАЛНОТО ОБУЧЕНИЕ В ДЪРЖАВНАТА
АДМИНИСТРАЦИЯ
(ПРОУЧВАНЕ НА ИНСТИТУТА ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ)**

Автори:

Анета Тушева – директор на дирекция, ИПА, a.tusheva@ipa.government.bg
Гергана Колева – старши експерт, ИПА, ger_koleva@ipa.government.bg
Гергана Георгиева – младши експерт, ИПА, g.georgieva@ipa.government.bg

**ALTERNATIVES OF FORMAL TRAINING IN THE STATE
ADMINISTRATION
(SURVEY OF THE BULGARIAN INSTITUTE OF PUBLIC
ADMINISTRATION)**

Autors:

Aneta Tusheva – Director of Directorate, IPA, a.tusheva@ipa.government.bg
Gergana Koleva – Senior Expert, IPA, ger_koleva@ipa.government.bg
Gergana Georgieva – Junior Expert, IPA, g.georgieva@ipa.government.bg

Резюме

Нарастващият интерес към неформалното и самостоятелното учене на работното място се дължи както на промените в начина на учене, породени от динамичното развитие на съвременните информационни технологии, така и на интензивното търсене на алтернативи на формалното присъствено обучение в условията на финансова и икономическа криза. В съответствие с тези процеси, Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 подчертава необходимостта от стимулиране на «алтернативни канали за предаване на знанията, като неформално обучение, самостоятелно учене и споделяне на знания в работна среда». Като неолходимо се посочва и изграждането на «мрежа за обмен на опит между служителите в администрацията, която да им предостави неформална среда за общуване».

Докладът представя първите резултати от проучване за прилагането на алтернативи на формалното присъствено обучение в държавната администрация. Проучването е направено от екип на Института по публична администрация (ИПА) в периода април-май 2016 г., а резултатите отразяват данни, получени от 149 централни и териториални администрации (около 23% от всички структури на държавната администрация в България). Най-често прилаганите начини на учене на работното място са „въвеждане (в работата)“, „e-обучение“, „менторство“ и „планиран опит“. Основните пречки за по-широко прилагане на алтернативи на формалното обучение са: липса на финансови средства, липса на време за учене и недостатъчен капацитет на администрациите за осигуряване на учене в работна среда.

Ключови думи: обучение, неформално учене, учене на работното място, държавна администрация

Resume

The growing interest to non-formal and informal workplace learning is the result of both changes in the manner of learning generated by the dynamic development of contemporary information technologies and the intensive demand for alternatives of formal face-to-face training in a financial and economic crisis. In compliance with these processes the Strategy for the State Administration Development 2014-2020 emphasizes the necessity for promotion of “alternative channels for knowledge transfer as non-formal training, informal learning and knowledge sharing in a work environment. The study emphasizes also the necessity for establishment of a “network for exchange of experience among employees of the administration providing non-formal communication environment”.

The Report presents the first results of a study on implementation of alternatives of face-to-face training in state administration. The study was carried out by a team of the Institute of Public Administration (IPA) within the period April-May 2016 and the results present data received from 149 central and regional/local administrations (about 23% of all units of the state administration in Bulgaria). The ways of workplace learning most frequently applied are “induction”, “e-learning”, “mentoring” and “planned experience”. The major obstacles for wider implementation of the alternatives for formal training are the lack of financial resources, the shortage of time for learning and the insufficient capacity of the administration to ensure workplace learning environment.

Key words: training, non-formal learning, workplace learning, state administration

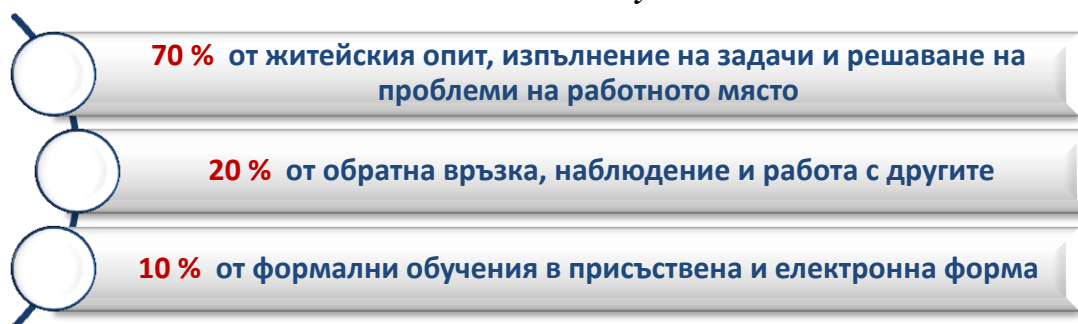
За необходимостта от проучването

През последните 2-3 години различни проучвания на авторитетни организации по цял свят подчертават, че **ученето и развитието на служителите са сред най-важните приоритети на съвременните организации**. Динамичните промени в тази област се превръщат във водеща тенденция в глобалния свят на труда. Това дава сериозно отражение върху практиките на УЧР, които се нуждаят от критическо осмисляне и преобразуване, а в някои отношения дори от радикална промяна.

Докладът на Делойт за 2015 г. *Глобални тенденции в развитието на човешкия капитал* е мащабно изследване на лидерството и предизвикателствата пред звената по ЧР в съвременния свят, в което са участвали над 3300 ръководители от частния и публичния сектор в 106 страни. Според този доклад „ученето и развитието“ е третата по важност тенденция в съвременния свят на труда след ангажирането и лидерството (Global Human Capital Trends, 2015, Deloitte University Press, p. 4). Показателно е, че само година по-рано – през 2014 г. - тази тенденция е била на 8-мо място. Като тревожен факт в изследването се посочва, че с нарастването на значимостта на проблема за ученето и развитието се увеличават и негативните оценки за готовността на организациите да посрещнат това предизвикателство. Накратко, с нарастването на значимостта на проблема се увеличава и липсата на капацитет за своевременни и адекватни решения. Масовите отворени онлайн курсове (МООС), мобилното учене и социалните мрежи са само някои от посоките за радикално обновяване на остарелите системи за обучение, които продължават да се прилагат в много организации, особено в публичния сектор. Вече все по-добре се осъзнава необходимостта от организационна култура и среда, подкрепяща ученето на работното място. За да има такава среда обаче, задължително условие е, наред с формалното обучение, да се осигуряват разнообразни възможности за неформално и самостоятелно учене в процеса на работа.

Промените в областта на обучението и ученето са толкова бързи и комплексни, че в много случаи анализаторите не могат да ги достигнат, да ги обхванат и да предложат задоволително обяснение на тяхната същност. Свидетели сме на роене на концепции и модели, всеки от които претендира да дава отговорите, които търсим и да очертава посоките, които трябва да следваме. Сред тях е и **моделът 70:20:10**. Той не е нов (създаден е в началото на 80-те години на 20 в.), но през последните години печели сравнително по-широка популярност и подкрепа. Според него, чрез формалното обучение се усвояват едва около 10% от нужните професионални знания и умения, а всичко друго научаваме чрез неформално и самостоятелно учене.

Как учим?



Няма основания да смятаме, че влиянието на неформалното и самостоятелното учене ще започне да намалява. Напротив, редица фактори обуславят **нарастващия интерес към всякакви алтернативи на формалното присъствено обучение** не само в частния, а и в държавния сектор. Да посочим поне два от тях.

Първо - финансовата криза и свързаните с нея бюджетни ограничения, особено за обучение на служителите в държавната администрация. След първите по-сериозни прояви на кризата у нас, през 2010 г. беше преустановена практиката в държавния бюджет да се предвижда целева субсидия за обучение на служителите в администрацията. При такива обстоятелства разумният подход е да се търсят алтернативи, да се преосмислят традиционните практики и да се прилагат иновативни, ефективни, но и по-ефикасни решения, каквито са много от начините за неформално учене в процеса на работа.

Второ - стремителното развитие на нови възможности за неформално и самостоятелно учене, които са пряко повлияни от иновации в дигиталната сфера, лесни са за използване и са широкодостъпни. Много и добре познати вече са платформите, които предлагат т.нар. МООС – безплатни или сравнително евтини курсове на водещи университети от цял свят; широкодостъпни са всякакви безплатни видео-уроци по YouTube; разнообразни учебни ресурси могат да се ползват по всяко време и на всяко място с различни мобилни устройства; облачните технологии навлизат все по-широко и в системите за управление на ученето.

На фона на очертаните тенденции и процеси напълно обоснована изглежда необходимостта от стимулиране на *«алтернативни канали за предаване на знанията, като неформално обучение, самостоятелно учене и споделяне на знания в работна среда»*, както и изграждането на *«мрежа за обмен на опит между служителите в администрацията, която да им предостави неформална среда за общуване»*. Тези текстове от Стратегията за развитие на държавната администрация (СРДА) 2014-2020 могат да се разглеждат като още едно сериозно основание за предприетото от ИПА проучване.

Методология

Цели на проучването

- Да се установи какви алтернативи на формалното присъствено обучение се използват в държавната администрация на България и кои от тях са най-широко разпространени;
- Да се идентифицират най-сериозните пречки за по-широко прилагане на неформалното и самостоятелното учене в държавната администрация.

Обхват

Проучването беше направено сред почти всички администрации на централно и териториално ниво. Получени бяха отговори от общо 149 администрации, което е 23 % от поканените да попълнят онлайн въпросник.

Методи

- Преглед на актуални публикации, документи, анализи и доклади на признати международни организации по въпроси на неформалното и самостоятелното учене. Специфична цел на тази част от проучването беше да се избере сравнително широко прилагана класификация или поне списък, който обхваща основните начини на учене на работното място и който е подходящо да се използва за конструиране на онлайн въпросника за следващата част на проучването.
- Онлайн въпросник, чрез който беше събрана информация по следните основни теми:
 - Включени в списък и дефинирани начини на учене на работното място, които се прилагат в администрациите;
 - Други начини на учене на работното място, които се прилагат в администрациите;
 - Пречки за по-широко прилагане на алтернативи на формалното присъствено обучение.

➤ Телефонни интервюта, проведени с администрациите, които прилагат различни начини на учене на работното място. Това позволи допълнително прецизиране на получената информация и повиши валидността на резултатите.

Резултатите от онлайн въпросника и интервютата бяха представени и обсъдени на Годишната среща на специалистите по човешки ресурси, проведена в периода 12-14 май 2016 г. в Благоевград с участие на над 100 ръководители и експерти по управление на човешките ресурси в централната и териториалната администрации. След дискусиите по тези резултати в изводите от проучването бяха направени полезни корекции и допълнения.

Определения

За целите на това проучване, за *формално присъствено обучение* беше прието да се разбира такова обучение, което едновременно притежава следните характеристики: *организирано и структурирано в учебна програма, има ясно определени цели и очаквани резултати, провежда се от обучен лектор в учебна зала и обикновено завършва с получаване на удостоверение, сертификат или друг документ.* В съответствие с това разбиране, проучването се фокусира върху приложението главно на следните начини на учене на работното място, които са алтернативи (в някои случаи и допълнения) на формалното присъствено обучение.

Таблица № 1: Начини на учене на работното място - определения

Начини на учене на работното място	Определения*
е-обучение/учене	Учение, подпомогнато от информационните и комуникационните технологии (ИКТ). Електронното обучение често допълва формалното присъствено обучение.
въвеждане	Планиран, систематичен подход, който включва разясняване на новоназначените служители какво се очаква от тях и какво трябва да научат, като им се осигурява помощ от опитен и обучен за целта колега. Този начин на учене често се допълва с планиран опит, менторство и/или коучинг.
планиран опит	Процес на планиране и осигуряване на последователен практически опит, който позволява придобиване на нови знания и умения, необходими за поемане на нови роли и отговорности.
коучинг	Индивидуален подход за подпомагане на хората да развият своите знания/умения и да подобрят своето изпълнение; може да се определи и като дискусия, целяща подпомагане на ученето и повишаване на компетентността чрез самостоятелни открития и личен опит.
менторство	Използване на специално подбрани и обучени служители за даване на прагматични съвети и подкрепа на нови, неопитни служители за насочване на тяхното учене и развитие в организацията. Менторството подготвя хората да се представят добре и да се развиват в кариерата.
учещи общности	Групи/мрежи от служители, които активно обменят опит и знания в определена професионална сфера.

* Michael Armstrong, *Human Resource Management Practice*, KoganPage, 2014, p. 306-307

Използваният в проучването списък на начини на учене на работното място е обобщен и адаптиран вариант на списъци, използвани в авторитетни проучвания и анализи от последните 2-3 години (CIPD, *Learning and development*, Annual survey report 2015; *Learning Behaviors of EC Staff – Survey Results*, EC, 2013).

Основни резултати

Профил на респондентите

Проучването обхваща всички видове административни структури на централно и териториално ниво на държавната администрация. Бяха получени **отговори от общо 149 администрации**. Анкетата е попълвана предимно от служители от звената по човешки ресурси, но в отделни случаи отговорите са давани от административните секретари.

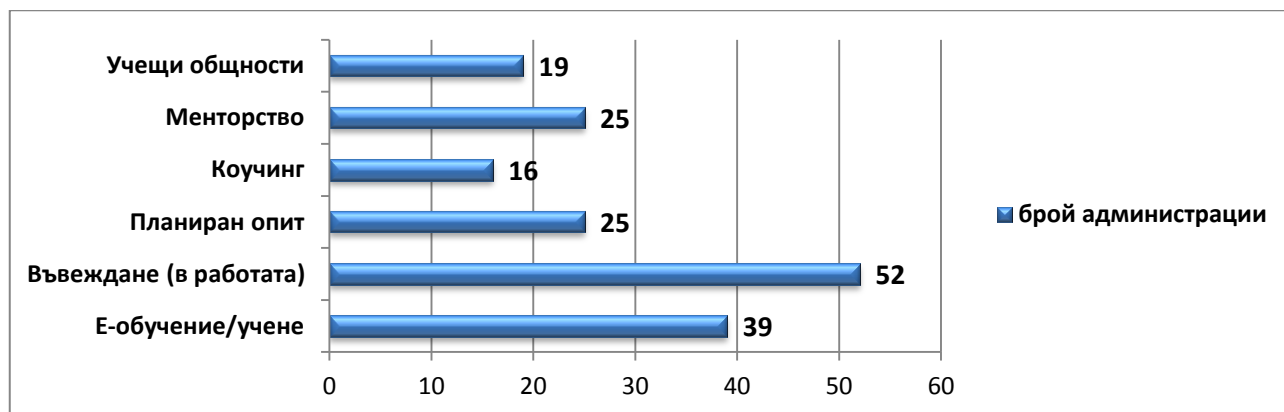


Графика № 1: Разпределение на отговорите по видове администрации

71 (или 48%) от отговорилите администрации посочват, че прилагат алтернативи на формалното присъствено обучение. Трябва да се отбележи, че по този показател състоянието в държавната администрация на България е съпоставимо с резултатите за над 1000 организации, обхванати в проучването на СІРD от 2015 г.

Начини на учене на работното място (по предложен списък)

Следващата диаграма представя кои начини на учене на работното място от предложения в онлайн въпросника списък се прилагат най-често в структурите на държавната администрация (*общият брой на отговорите е по-голям от броя на респондентите, тъй като някои администрации са посочили, че прилагат повече от един начин*).



Графика № 2: Учение на работното място

От получените отговори се вижда, че **най-разпространеният начин на учене на работното място в държавната администрация е „въвеждането в работата“**. Много от проучените администрации имат практика при постъпване на нови служители, те да бъдат въвеждани в работата от по-опитни колеги. В някои администрации това въвеждане се прави от прекия ръководител, а в други администрации функциите по въвеждане на новоназначени са заложени в длъжностните характеристики на определени опитни

служители. Въвеждането в работата е с различна продължителност и зависи най-вече от спецификата на длъжността на новоназначения, като може да бъде от няколко дни до няколко месеца. За длъжности, които имат контролни функции и проверки на място, въвеждането често включва и посещения по обекти на място. Такава практика е характерна за по-големи администрации, в които има значителен брой служители със специфични професионални функции. В някои от проучените администрации въвеждащото учене е регламентирано чрез заповед, устройствен правилник или друг документ. В повечето случаи, обаче, този процес няма ясна структура или определена последователност от действия. Понякога той включва задължително запознаване на основни вътрешни документи, прикрепване към ментор, практики от типа „learning by doing“ и др. Независимо от констатираното разнообразие, практиките на въвеждане на нови служители могат да се определят като широко възприети и традиционни и дори без да са формално уредени, те са неделима част от процеса на управление на изпълнението в държавната администрация.

На второ място по приложимост администрациите са посочили „електронното учене/обучение“. Трябва да се отбележи, че в държавната администрация у нас има само няколко администрации, които разработват и/или провеждат е-обучение чрез използване на избрани от тях системи за е-управление на ученето. Такива са напр. Агенция „Митници“, Националната агенция по приходите и др. Повечето администрации, посочили, че дават възможности за е-обучение на служителите, са организации, които предлагат е-курсове на ИПА или на други обучаващи организации. Все пак трябва да се отбележи, че отговорите са отражение на нагласите към тази форма на учене на работното място и показват, че тя придобива все по-широка популярност. Това се дължи главно на предимствата на електронното обучение – гъвкавост, широка достъпност, възможност за самостоятелно управление на учебния процес, спестяване на разходи за командировъчни и т.н.

След „въвеждането в работата“ и „е-обучение“, **„менторството“ и „планираният опит“ са следващите по популярност начини на учене на работното място.** „Менторството“ често се смесва с „коучинга“, което е показателно за слабото познаване на тези начини за подкрепа и развитие на служителите. Има основания да се смята, че разгръщането на стажантските програми в държавната администрация през последните години е допринесло за по-широкото прилагане на менторството като начин на учене на работното място. „Планираният опит“, като гъвкав начин за комбиниране на различни възможности за учене в процеса на работа (работа в екип, работа по проекти, заместване, ротация и др.), заслужено е посочен сред предпочитаните начини на учене на работното място.

За останалите начини на учене на работното място се констатира, че са сравнително по-слабо разпознаваеми и съответно по-рядко прилагани. Специално за „учещите общности“ може да се каже, че те обикновено се асоциират главно със следните практики:

- Създаване на споделена папка с информационни и учебни материали, които се ползват свободно от служителите, обикновено без някой да следи как и колко често се прави това;
- Споделяне на наученото от служител, който е бил на формално присъствено обучение, с колеги от отдела/дирекцията;
- Неформално разясняване пред служителите на нововъведения в администрацията от служител, който има висока експертиза и опит в съответната област.

Други начини на учене на работното място

С отворен въпрос участниците в проучването бяха поканени да посочат други начини на учене на работното място, които се прилагат извън посочените в списъка по предходния въпрос. От получените отговори се оказва, че други начини не могат да бъдат открити.

Пречки за въвеждане и по-широко прилагане на алтернативи на формалното присъствено обучение в държавната администрация

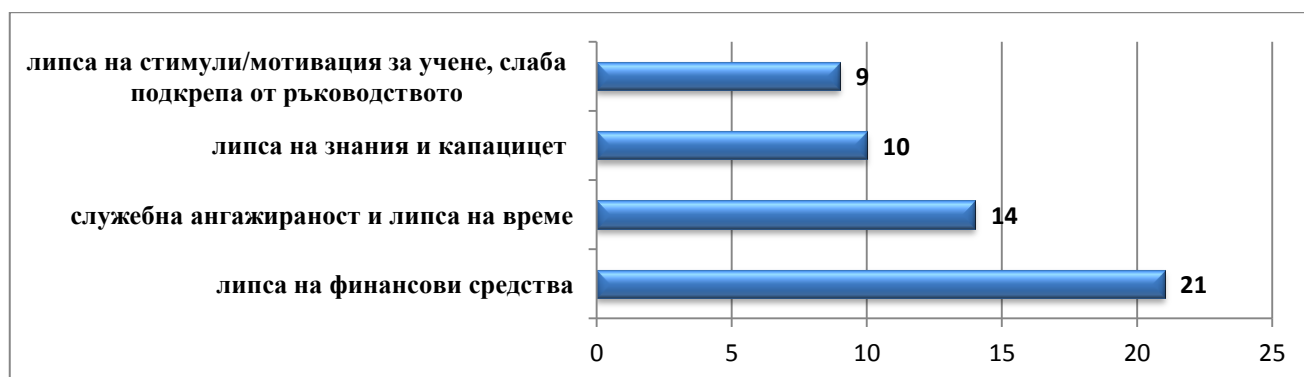
Всичките 71 администрации, които прилагат някакви начини за учене на работното място, са отговорили на въпроса „Какви са най-сериозните пречки за въвеждането и по-широкото прилагане на алтернативи на формалното присъствено обучение в държавната администрация?“.

➤ 11 администрации са дали нерелевантни отговори и те не са включени в общата картина на пречките за алтернативите на формалното обучение.

➤ 9 администрации посочват, че нямат пречки за прилагане на алтернативи на формалното присъствено обучение. В телефонно интервю с част от тях беше установено, че основанието за такъв отговор е широката и категорична подкрепа от висшето ръководство, което само инициира или застава зад всяко разумно предложение за нови възможности за учене и развитие на служителите на работното място.

➤ Други 6 администрации посочват разнообразни затруднения и пречки специално за електронното обучение – липса/недостиг на подходяща техника и софтуер, липса на подходящи учебни ресурси, слаба интернет връзка, психологическа съпротива, трудности в осигуряване на необходимото време за е-обучение и др.

➤ Останалите 45 администрации посочват широк спектър на затруднения и пречки, които могат да се обобщят в следните четири групи, за всяка от които е даден броят на администрациите, които са ги посочили:



Графика № 3: Пречки за по-широко прилагане на алтернативи на формалното обучение

Най-често посочваната пречка за по-широко прилагане на алтернативи на формалното присъствено обучение в държавната администрация е липсата на финансови средства. Следващите по важност причини са свързани главно с липсата на време и с недостатъчния вътрешен капацитет.

Изводи

Най-използваните алтернативи на формалното присъствено учене в държавната администрация са въвеждане в работата, е-обучение/учене, менторство и планиран опит. Обяснение на този факт може да се търси в обстоятелството, че в изпълнение на различни политики по УЧР през последните 5-10 години в държавната администрация бяха реализирани редица инициативи, насърчаващи тези начини на учене.

➤ Сериозно беше подкрепено разработването и прилагането на специални програми за наставничество и въвеждане в работата на новоназначени служители; издадени (включително от ИПА) бяха методики и ръководства по тази тема; провеждаха се специализирани обучения за служители от звената по човешки ресурси и т.н. Всичко това

фокусира вниманието и усилията на експертите по човешки ресурси върху прилагането на начини за ефективно въвеждане в работата, вкл. чрез използване на менторство и коучинг.

➤ През 2012 г., в рамките на проект на администрацията на министерския съвет, беше създаден портал за студентски стажове в държавната администрация. Широкото разгръщане на стажантски програми постепенно доведе до изграждане на капацитет в администрацията за прилагане на менторството като подход за подпомагане на ученето и развитието на служителите в процеса на работа.

➤ С ускоряващи се темпове в държавната администрация започна да се въвежда и по-широко да се прилага електронното обучение. Много администрации вече имат собствен капацитет за разработване и провеждане на е-курсове – напр. Агенция „Митници“, НАП, МТСП, ИПА и др. Това прави електронното обучение сравнително по-разпознаваем и предпочитан начин на учене на работното място.

➤ Програмите за осигуряване на приемственост, каквито много администрации разработиха през последните години, обикновено включват дейности, които по същество са планиран практически опит.

Алтернативите на формалното присъствено обучение са недостатъчно познати в структурите на държавната администрация у нас. Резултатите от проучването, особено след проведените телефонни интервюта показваха, че разбирането за начините на учене на работното място в много случаи е доста ограничено и аморфно. Показателен в това отношение е фактът, че близо 15% от администрациите, които отговарят положително на въпроса дали прилагат алтернативи на формалното обучение, впоследствие дават нерелевантни примери за такива практики. Констатирани бяха случаи на неясно разбиране на отделните начини, колебания в тяхното разграничаване и склонност една и съща практика да се нарича с различни имена – въвеждане, коучинг, менторство и т.н. Трябва да се подчертае, обаче, че това отразява един общ проблем, признат от редица авторитетни експерти и установен в процеса на проучването при преглед на международни анализи и доклади. Става дума за общопризнатата и смущаваща терминологична неопределеност за начините на неформално учене, размитите граници между отделни практики, различните имена за едно и също нещо, припокриването на съдържанието на различни термини за начините на учене и т.н. Най-често срещаното обяснение за тези различия е, че те се дължат на многообразието от концепции и теории, на които се основават. Липсата на общоприета класификация на начините на неформално учене, обаче, не е основание за отказ от тяхното проучване. Тя е само едно допълнително предизвикателство за усилията да се намерят ефективни алтернативи на формалното обучение.

Само в отделни администрации има планирани, уредени с правила и подкрепени от висшето ръководство действия за целенасочено въвеждане и прилагане на различни начини на учене на работното място. В повечето администрации, които посочват, че прилагат такива начини, практиката е доста импровизирана и без установени правила, процедури, отговорности. Разбира се, интересен е въпросът дали неформалното учене трябва да бъде формално уредено. Вероятно за една структура с висока организационна култура, стимулираща ученето, това едва ли е необходимо. В такава структура ученето е иманентно присъщо на нейното функциониране. За държавната администрация у нас, обаче, все още не са установени доказателства, че тя масово и сериозно насърчава ученето, поради което на този етап е нужно в нея да има някаква форма на регламентиране, което да подкрепя инициативи и практики на учене на работното място.

Полезни коментари и изводи могат да се направят и във връзка с посочените затруднения и пречки за по-широко прилагане на алтернативи на формалното обучение в държавната администрация.

Доминира разбирането, че липсата на финансови средства е най-сериозната пречка за по-широко прилагане на алтернативи на формалното обучение. За такова разбиране може да има сериозни основания, единствено ако въвеждането на нови начини на учене на работното място се свързва с инвестиции в съвременен хардуер и

модерни технологии за електронно обучение, мобилно учене, виртуални учещи общности и т.н. В останалите случаи обаче, извеждането на финансовите ограничения като най-важна пречка за неформалното учене може да се приеме като израз на неразбиране на същността и целите на неформалното учене на работното място.

Липсата на време поради служебна ангажираност е втората по важност пречка за прилагане на алтернативи на формалното обучение в държавната администрация. Какви са възможните обяснения и полезните изводи от този резултат?

➤ В много от получените отговори се проявява разбирането, че работата и ученето са отделни сфери на дейност, които не могат да се съвместяват. Ученето не се разбира като интегрирана част от работния процес. Работата и ученето могат да се случват само едно след друго – първо трябва си свършим работата и после, ако има време, да учим. Разбира се, както знаем обикновено не остава време, което обяснява защо липсата на време е сред най-често посочваните пречки за по-широко прилагане на начини на учене на работното място. Допълнително обяснение за липсата на време като пречка за учене на работното място отново е дефицитът на познания за същността на неформалното учене. Това очертава нужда от целенасочени усилия за обучение и разясняване на служителите, че напр. работата в екип, работата по проекти, справянето с нов проблеми и други предизвикателни задачи са все начини на учене на работното място, които са естествена част от работния процес и не изискват никакви финансови средства.

➤ Може обаче да има и сериозни основания да се твърди, че времето за учене все не достига. Предлагането, например, на продължителни и интензивни електронни курсове е доказано неработеща практика в държавната администрация, а и не само в нея. Установено от опит е, че за служителите е трудно да отделят повече от 4-5 часа седмично за участие в е-обучение. Подходящото решение е да се предлагат кратки е-курсове, вкл. е-модули за самообучение с продължителност до 1-2 часа. Това осигурява необходимата гъвкавост и възможност за избор на служителите да учат тогава, когато намерят време и да учат това, което им е конкретно необходимо.

Слабата мотивация, липсата на стимули и недостатъчната подкрепа от страна на ръководителите също са важни пречки за разширяване на практиките на учене на работното място. Ученето не се насърчава особено и усвояването на нови умения рядко се цени, вкл. в процеса на управление на изпълнението. Много ръководители не осъзнават необходимостта от създаване на среда, която подкрепя и улеснява ученето. Други ръководители пък не знаят как да създават такава среда. Констатира се дефицит на умения за менторство и коучинг, за изграждане и развитие на учещи общности и професионални мрежи, за управление на знанието в организацията. Към неблагоприятните фактори се добавя и естествената съпротива срещу всичко ново и непознато.

Ключова роля за ограничаване на посочените затруднения и пречки имат звената по човешки ресурси и всички ръководители, от които зависи изграждането на организационна култура, подкрепяща ученето и развитието на служителите.

Резултатите от проучването очертават една не особено благоприятна, но и не толкова тревожна картина на условията за неформално и самостоятелно учене в държавната администрация у нас. Предвижда се тези резултати да бъдат надградени с нови, по-задълбочени проучвания по темата и да станат основа за планиране на целенасочени усилия за развитие на структурите на държавната администрация като учещи организации.

Библиографска справка:

1. Стратегия за развитие на държавната администрация в България 2014-2020
2. Chartered Institute for Personnel and Development, 2015, Learning and development, Annual survey report, CIPD
3. European Commission, 2013, Learning Behaviors of EC Staff – Survey Results, EC
4. Global Human Capital Trends, 2015, Deloitte University Press
5. Michael Armstrong, 2014, Human Resource Management Practice, KoganPage

Имена и имейли на авторите:

Анета Тушева – a.tusheva@ipa.government.bg

Гергана Колева – ger_koleva@ipa.government.bg

Гергана Георгиева – g.georgieva@ipa.government.bg