
DIFFICULTIES IN THE DIVISION OF POWERS BETWEEN THE CO-WORKERS

Venelin Terziev

Russian Academy of Natural History, Moscow, Russia, Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria, University of Rousse, Rousse, Bulgaria

terziev@skmat.com

Vanja Banabakova

Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria, v.banabakova@abv.bg

Svilen Stefanov

Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria, sestefanov@abv.bg

Marin Georgiev

National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria, clementon@abv.bg

Abstract: Specialization and division of labor significantly increase its productivity relative to a group of people or organization. If the relationship between the people and the company structures is not precisely defined and coordinated, the efficiency of the specialization will not be achieved. Delegating powers is a major process by which managers establish formal relationships with the people in the organization. In order to implement the plans, each needs to fulfill a specific task that is included in the organization's plans. Therefore, management should identify an effective way of combining the key issues that characterize the company's tasks and people. Defining objectives and ensuring their policy, strategy with procedures and rules helps to solve these tasks. Motivation and control also play a significant role in ensuring the effectiveness of tasks. Organization as a process is a function that is obviously and immediately connected with the systematic coordination of many tasks and, respectively, with the formal relationships of people who carry them out.

This article looks at the difficulties of effective delegation, focusing on delegation, responsibility and authority. Delegation rests on the basis of authority and responsibility. Responsibility is the duty of the servant to carry out the delegated tasks and be responsible for their decision. It is an obligation the servant takes on himself, which he can not surrender to another. The task assigned to him may not be personal, but the responsibility is his. The main condition for the delegation of authority is doing away with the mechanism for controlling the personnel and transferring it to the personnel to manage. The first condition for delegation is the exact description and assignment of the task or work to be done. It should be stated which decisions can be made by the executive and which ones are to be concurred. The second condition is to accurately formulate the expected results. It is necessary to say what kind they should be and in what time they should be presented to the managers. The third condition is to obtain the necessary resources. The employee must know what financial, material and human resources he / she will get to perform the assigned task. The fourth condition is to obtain an appropriate remuneration for the work he has done. These are most often financial means, but they may also have another non-financial form. Above all, the reward must be significant to him, in order to act on his ego. As a result, he is given the organizational, financial, legal and psychological freedom of maneuver needed to solve his assigned tasks.

Keywords: staff, organization, delegation.

ТРУДНОСТИ ПРИ ДЕЛИГИРАНЕ НА ПЪЛНОМОЩИЯ НА СЪТРУДНИЦИТЕ

Венелин Терзиев

Русенски университет „Ангел Кънчев”, Русе, България, Национален военен университет „Васил Левски”, Велико Търново, България, Руска академия по естествознание, Москва, Русия

terziev@skmat.com

Ваня Банабакова

Национален военен университет „Васил Левски” – Велико Търново, v.banabakova@abv.bg

Свилен Стефанов

Национален военен университет „Васил Левски” – Велико Търново, България

Марин Георгиев

Национален военен университет „Васил Левски” – Велико Търново, България

clementon@abv.bg

Abstract: Специализацията и разделянето на труда значително увеличават неговата производителност, отнесена към група хора или организацията. Ако не са точно определени и координирани отношенията между хората и структурите на фирмата, ефективността от специализацията няма да се получи. Делегирането на пълномощия е основен процес, посредством който ръководителите установяват формални взаимоотношения с хората в организацията. За да се реализират плановете, е необходимо всеки да изпълнява конкретно определена задача, която е включена в плановете на организацията. Затова ръководството трябва да определи ефективен способ за съчетаване ключовите въпроси, характеризиращи задачите и хората на фирмата. Определянето на целите и осигуряването на тяхната политика, стратегия с процедури и правила способства за решаването на тези задачи. Мотивацията и контролът също играят съществена роля в осигуряване ефективността на изпълнение на задачите. Организацията като процес представлява функция, която очевидно и непосредствено е свързана със систематичната координация на много задачи и съответно с формални взаимоотношения на хора, които ги изпълняват.

Настоящата статия разглежда трудностите за ефективно делегиране, като акценира върху на делегирането, отговорността и пълномощията. Делегирането почива на основата на пълномощието и отговорността. Отговорността е задължението на служещия да изпълнява делегираните му задачи и да отговаря за тяхното решение. Тя е задължение, което служещият поема на себе си, което той не може да предаде на друг. Задачата, която му е възложена той може да не изпълнява лично, но отговорността е неговата. Главно условие за делегиране на пълномощия е премахане на механизма на контролиране на персонала и предаването му на него за изпълнение. Първото условие за делегиране е точно описание и задаване на задачата или работата, която трябва да се извърши. Трябва да се укаже кои решения може да взема сам и кои да съгласува. Второто условие е точно да се формулират очакваните резултати. Трябва да се каже в какъв вид трябва да са те и в какви срокове трябва да се представят на мениджърите. Третото условие е получаване на необходимите ресурси. Служителят трябва да знае какви финансови, материални и човешки ресурси ще получи за изпълнение на възложената му задача. Четвъртото условие е получаване на съответно възнаграждение за извършената от него работа. Това най-често са финансови средства, но може да имат и друга нефинансова форма. Преди всичко наградата трябва да бъде значима за него, което действа на неговото его. Като резултат той получава организационна, финансова, юридическа и психологическа свобода за маневриране, която е необходима за решаване на поставените му задачи.

Ключови думи: персонал, организация, делегиране.

ВЪВЕДЕНИЕ

Специализацията и разделянето на труда значително увеличават неговата производителност, отнесена към група хора или организацията. Ако не са точно определени и координирани отношенията между хората и структурите на фирмата, ефективността от специализацията няма да се получи. Делегирането на пълномощия е основен процес, посредством който ръководителите установяват формални взаимоотношения с хората в организацията. За да се реализират плановете, е необходимо всеки да изпълнява конкретно определена задача, която е включена в плановете на организацията. Затова ръководството трябва да определи ефективен способ за съчетаване ключовите въпроси, характеризиращи задачите и хората на фирмата. Определянето на целите и осигуряването на тяхната политика, стратегия с процедури и правила способства за решаването на тези задачи. Мотивацията и контролът също играят съществена роля в осигуряване ефективността на изпълнение на задачите. Организацията като процес представлява функция, която очевидно и непосредствено е свързана със систематичната координация на много задачи и съответно с формални взаимоотношения на хора, които ги изпълняват.

ДЕЛЕГИРАНЕ, ОТГОВОРНОСТИ НА ДЕЛЕГИРАНЕТО

Делегирането означава предаване на задачи и пълномощия на лице, което приема върху себе си отговорността за тяхното изпълнение. Особената роля на делегирането е заложена в неговото определение. То представлява средство, чрез помощта на което ръководството разпределя между сътрудниците си многото задачи, които възникват, и трябва да се изпълнят за реализиране целите на организацията. Ако съществена задача не е делегирана на друг човек, ръководителят е длъжен сам да я изпълни. Това в много случаи е просто невъзможно, тъй като времето и способностите му са ограничени. Много важно е да се отбележи една мисъл на Мери Фолет – един от класиците на мениджмънта, че същността на управлението е в „умението да се изпълни работата от другите“. Поради това, в истинския смисъл на думата, делегирането е акт, който превръща човека в ръководител.

Делегирането, въпреки своето фундаментално значение, е една от найнепонятните и неправилно приемани концепции за управлението. Много успешни предприемачи не са разбирали мястото на делегирането за успеха на техния бизнес, което ги е довеждало да застой в тяхното развитие [1-4].

Отговорности на делегирането

Отговорността е задължение на служещия да изпълнява поставените задачи и да отговаря за тяхното разрешаване.

Под задължение се разбира, че от човека се очаква да изпълни конкретни работни изисквания, когато той заема определена длъжност в организацията.

Постъпвайки на работа в дадена организация, човекът сключва два основни договора: а) трудов договор и б) длъжностна характеристика. В първия договор се определя възнаграждението за заеманата длъжност, а във втория – задълженията, които трябва да изпълнява на работното си място. Длъжностната характеристика предава определени пълномощия, за които той отговаря пред съответното ръководство (на отдела, на цеха и т.н.). Много важно е да се разбере, че делегирането става само в случаите на приемане на пълномощия, отговорността не може да бъде делегирана. Ръководителят не може да прехвърля отговорността, предавайки я на своите подчинени. Лицето, на което е възложена отговорност за решаване на някаква задача, не трябва лично да я изпълни, но той остава отговорен за нейното изпълнение.

ТРУДНОСТИ ЗА ЕФЕКТИВНО ДЕЛЕГИРАНЕ

Повечето съвременни ръководители признават важността и значимостта на делегирането на пълномощия при управлението на персонала за решаване на конкретни задачи, свързани с мисията на фирмата. Но когато трябва да се реши конкретна задача (ситуация) повечето от ръководителите се стремят да докажат, че механизма на функциониране на пълномощията трудно функционира или те се съмняват в неговата дейност за решаването на конкретния проблем [5-9].

Какво трябва да се разбира под делегиране на пълномощия?

Това е методология на бизнеса, при която на сътрудниците на организацията се предоставят пълномощия и отговорност за решаване на тяхното ниво на конкретна задача. Делегирането на пълномощия предполага, че ръководителят не е авторитарен тип, който приема решенията еднолично. Той предава част от своите пълномощия на своите подчинени, като едновременно ги обучава за тяхното изпълнение. Делегирането на пълномощия се основава на принципа, че проблемите се решават по-добре от самите хора, които работят над тях, а не от висшето ръководство. Даденият метод на управление създава по-малко ограничения на персонала на компанията и им предоставя по-голяма свобода за достигане целите на организацията. При тях се поощрява фирмената култура, самообучението и саморазвитието на служителите. Това е основа да се работи най-ефективно. При този начин на управление оперативно се реагира на възникващите външни изменения на заобикалящата среда.

Делегирането на пълномощия позволява:

- Ръководителят се освобождава от оперативно управление на процесите.
- Повишава се мотивираността на персонала.
- Повишава се нивото на оперативност за реагиране от външни фактори.
- Създава се устойчива структура на организацията.

Ръководителите на организацията от различно ниво се опасяват да не загубят контрола над своя отдел. Обаче делегиране на пълномощията това не е загуба на контрол, а преди всичко предаването му на други лица. За успешното предаване на тази функция е необходимо взаимно доверие на двете страни и желание да се обогатяват взаимно знанията.

Делегирането почива на основата на пълномощието и отговорността.

Отговорността е задължението на служещия да изпълнява делегираните му задачи и да отговаря за тяхното решение. Тя е задължение, което служещият поема на себе си, което той не може да предаде на друг. Задачата, която му е възложена той може да не изпълнява лично, но отговорността е негова.

Главно условие за делегиране на пълномощия е премахване на механизма на контролиране на персонала и предаването му на него за изпълнение. Първото условие за делегиране е точно описание и задаване на задачата или работата, която трябва да се извърши. Трябва да се укаже кои решения може да взема сам и кои да съгласува. Второто условие е точно да се формулират очакваните резултати. Трябва да се каже в какъв вид трябва да са те и в какви срокове трябва да се представят на мениджърите. Третото условие е получаване на необходимите ресурси. Служителят трябва да знае какви финансови, материални и човешки ресурси ще получи за изпълнение на възложената му задача. Четвъртото условие е получаване на съответно възнаграждение за извършената от него работа. Това най-често са финансови средства, но може да имат и

друга нефинансова форма. Преди всичко наградата трябва да бъде значима за него, което действа на неговото его. Като резултат той получава организационна, финансова, юридическа и психологическа свобода за маневриране, която е необходима за решаване на поставените му задачи.

Пълномощията биват два вида:

Линейни. Пълномощия, които се предават от ръководителя на подчинения. Те са „узаконена” власт за въздействие на подчинените. Делегирането на тези пълномощия създава йерархия на нивото на управление на организацията.

Щабни. Това са пълномощия, основани за изпълнение на определени задачи. Те могат да бъдат:

- Консултативни (консултиране на линейния ръководител);
- Обслужващи (маркетинг, човешки ресурси, снабдяване и т.н.);
- Сътрудници на ръководителя (секретар, технически помощници).

Има две концепции на процеса, чрез които се предават пълномощията:

- Пълномощията се предават от висшите към нисшите нива на организацията.
- Подчиненият не приема пълномощията от ръководителя, т.е. пълномощия не се предават.

Пълномощията са с ограничени права да използват ресурсите на фирмата и да управляват човешките ресурси. В самата организация тези граници се определят от политиката, правилата и вътрешните инструкции и правилник. Пълномощията се разширяват в направление към по-високите етажи на управлението. Но и при тях има определени ограничения, които се определят от борда на директорите на организацията. Пълномощията на ръководителя се определят от традициите, обичаите, вътрешната култура, обичаите на обществото, в която организацията действа. Хората се подчиняват на разпорежданията на ръководителя и заради това, че това е социално приемливо поведение. Тези фактори, от една страна, ограничават пълномощията, а от друга страна – ги поддържат. Ограниченията, които се отнасят за пълномощията, често на практика се нарушават. За да може да се разбере този феномен е необходимо да се направи разлика между пълномощия и власт. Пълномощията и властта много често си сменят местата, което води до недоразумения при изпълнение на определени задачи. Пълномощията са делегирани и с ограничени права, присъщи на дадена длъжност, да използват ресурсите на организацията. За разлика властта има реална способност да действа или възможност да влияе на ситуацията. Може да има власт, но да няма пълномощия [10-11].

Важно за делегиране на пълномощия е нежеланието на ръководителите да делегират такива. Обикновено се посочват пет причини:

1. Заблудата „Аз ще го направя по-добре”. Ръководителят е стигнал до извода, че дадената задача той ще я свърши по-добре от своите подчинени.
2. Липса на способност да ръководи. Такива ръководители, като правило, решават текущи задачи и практически не се занимават с перспективни проблеми, от решението на които зависи ефективността на работата на мениджъра.
3. Липса на доверие към подчинените. Липсата на доверие към подчинените създава адекватно отношение и от тяхна страна. Подчинените в своята работа ще се ръководят от поведението на своя ръководител.
4. Страх от риск. Подчинените, изпълнявайки задачите на ръководителя, няма да се чувстват отговорни за тези проблеми, които възникват от тяхната дейност, знаейки, че за тях няма да отговорят.
5. Липса на текущ контрол за предупреждение на ръководството за възможни опасности. С паралелното делегиране на допълнителни пълномощия, ръководството трябва да създава ефективни механизми за контрол на получената информация за резултатната работа на подчинените. Обратната връзка за получаване на информация от тези механизми на контрол помага да се направляват подчинените да изпълняват правилно своите задачи. Тя дава на ръководителя гаранция, че проблемът ще бъде решен предварително и няма да се допусне лош резултат. Ако механизмите за контрол са неефективни, в ръководството ще има основателни причини за безпокойство относно делегирането на допълнителни пълномощия на подчинените. Подчинените, избягват отговорността и блокират процеса на делегиране по шест основни причини [12-17]:

- Подчинените считат, че е по-добре да попитат ръководителя, отколкото сами да решат възникналия проблем;
- Служителят се страхува от критика за извършени грешки, тъй като по-голямата отговорност увеличава възможността от допускането на повече грешки;

- Служителят не разполага с достатъчно информация и ресурси, необходими за успешно решаване на поставената задача;

- Обемът на работата на подчинения е достатъчно голям и повече той не може да свърши;

- Подчиненият е недостатъчно квалифициран и той няма увереност, че може да изпълни възложената му работа;

- На служителят не се предлагат допълнителни стимули (монетарни и немонетарни) във връзка с повишената отговорност за решаване на задачата.

Основните принципи за делегиране на пълномощията са:

- Делегиране на основата на очакваните резултати;

- Делегиране на функционална дефиниция;

- Скаларен принцип;

- Принцип на изравняване на пълномощията;

- Принцип на единоначалието;

- Принцип на пълна отговорност;

- Съответствие между пълномощията и отговорността.

Неспазването на практика на тези принципи могат да доведат до това, че делегирането на пълномощия да бъде неефективно, процесът на управление затруднен, работата на организацията непълноценна. Делегирането на пълномощия е тясно свързан със следните основни качества на ръководителя – мотивация, влияние и лидерство. Както във всички процеси обмена на информация, взаимното влияние на двете страни имат съществено значение за постигане на успех. На основата на това възниква необходимостта от основите фактори за повишаване на ефективността на делегиране [18-21]:

- *Оценяване на риска*

Рискът трябва да се оцени правилно и да се минимизира. Трябва да се натоварват подчинените, но не до техните граници и да се създават навици да управляват процеса на своята работа.

- *Дозиране на предаване на пълномощията*

Разширяване на индивидуалните способности, изискват време, затова е необходимо да се избере подходящ темп за увеличаване на отговорността. Твърде големите изисквания могат да предизвикат стрес и да доведат до краен неуспех, но недостатъчните изисквания са разточителни и деморализиращи.

- *Ясно разбиране на целите*

Квалифицираното предаване на пълномощията иска точна структуризация на целите и общо съгласие на двете страни. Ако целите не са точно формулирани, поставената задача е неясна и оценяването е невъзможно.

- *Периодично консултиране*

Предаването на пълномощия е особена форма на управленското развитие. По този начин става възможно използването на знания и на други служители. Процесът на консултиране помага както на подчинените, така и на ръководителите.

За повишаване на ефективността на делегирането ръководителите на организацията трябва да могат:

1. Да създават система за контрол, необходима да гарантира поголеми възможности за делегиране на подчинените.

2. Да определи своите виждания при делегирането и да повишава своята квалификация в областта на лидерството и оказване влияние на служещите.

3. Да оказва по голямо доверие, да минимизира неувереността на подчинените.

4. Да реши проблемите на комуникацията. Да има честа обмяна на информация, принципи на съответствие и положителни стимули.

Да делегира на служещите пълномощия, достатъчни за изпълнение на поставените задачи, за които той е приел отговорност, т.е. да има съответствие между пълномощията и отговорността.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Много често делегирането се оказва безрезултатно, даже при всеобщите признания за неговата важност. Това е ярко свидетелство как трудно се преодоляват съществуващите препятствия. Някои от тях са дълбоко вкоренени в човешкото поведение, които са следствие на индивидуалната психология. Опасението за своето положение, страх от риск, отсъствие на увереност в себе си, неспособност да довериш на друг изпълнението на задачите, за които носиш отговорност – това са основните причини. За да бъде

делегирането действително, е необходимо съответствие между пълномощията и отговорността, т.е. ръководството трябва да делегира на работника пълномощия, достатъчни за изпълнение на всички задачи, за които той е приел върху себе си отговорност. Това е така нареченият принцип на съответствие. Като следствие работникът може да приема отговорност само за тези задачи, които попадат в сферата на делегираните му пълномощия.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Stimulation of the Staff in the Organization. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp. 32-37.
- [2] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Approaches for Decision-Making in the Organization. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.37-44.
- [3] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Possible Solutions for the Efficient Solution of the Problems in the Organization. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.44-51.
- [4] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Interpersonal Styles for Resolving Conflicts in the Organization. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.295-300.
- [5] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Possible Solutions for Management of Stress and Conflicts in the Organization. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.300-305.
- [6] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Occurrence of Labor and Conflict Conflicts in the Organization, Decisions at a Mobbing Situation. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.305-311.
- [7] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Recognizing Mobbing And Limitation Of Its Activities In The Organization. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp. 311-317.
- [8] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Methods for Resolving Conflicts and Managing Stress at the Workplace. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.317-324.
- [9] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Management Styles in the Organization. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.324-329.
- [10] Terziev, V., Georgiev, G., Georgiev, M. Strategic Concept of the Company. // Scientific journal „Economics and finance“ Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017, ISBN 978-0-9955865-3-6, pp.329-335.
- [11] Терзиев, В., Банабакова, В., Георгиев, М. Управление на конфликти в организацията. // Научна конференция „Актуални проблеми на сигурността“. Национален военен университет "Васил Левски", Велико Търново, 5, 2017, с. 220-228.
- [12] Терзиев, В., Банабакова, В., Георгиев, М. Развитие и реструктурирование занятости в Болгарии с начала перехода к рыночной экономике и в годы европейской интеграции. // Громадська організація «Київський економічний науковий центр» збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції «підприємництво, бухгалтерський облік та фінанси: національні особливості та світові тенденції» 15-16 вересня 2017 року, Київ 2017, с.64-69.
- [13] Терзиев, В., Банабакова, В., Георгиев, М. Развитие и реструктурирование занятости в Болгарии. // Громадська організація «Київський економічний науковий центр» збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції «підприємництво, бухгалтерський облік та фінанси: національні особливості та світові тенденції» 15-16 вересня 2017 року, Київ 2017, с.70-75.
- [14] Терзиев, В., Банабакова, В., Георгиев, М. Политики для воздействия и анализ состояния на рынок труда. // Громадська організація «Київський економічний науковий центр» збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції «підприємництво, бухгалтерський облік та фінанси: національні особливості та світові тенденції» 15-16 вересня 2017 року, Київ 2017, с.76-81.

- [15] Терзиев. В, Банабакова. В., Георгиев, М. //Развитие концепции социальной экономики. //Матеріали доповідей міжнародної науково - практичної конференції «сучасні можливості забезпечення соціально-економічного розвитку країн» 16 вересня 2017 Року Ужгород 2017, с. 103-106.
- [16] Терзиев. В, Банабакова. В., Георгиев, М. Особенности, институции и значение развития рынка труда. // Матеріали доповідей міжнародної науково - практичної конференції «сучасні можливості забезпечення соціально-економічного розвитку країн» 16 вересня 2017 Року Ужгород 2017, с. 100-103.
- [17] Терзиев. В, Банабакова. В., Георгиев, М. Особенности, институции и значение развития рынка труда для достижения устойчивого экономического и социального развития. //Матеріали доповідей міжнародної науково - практичної конференції «сучасні можливості забезпечення соціально-економічного розвитку країн» 16 вересня 2017 Року Ужгород 2017, с. 97-100.
- [18] Terziev, V., Banabakova, V., Georgiev, M. Development of the personnel management in organizations, // Knowledge – International Journal September 2017, Institute of Knowledge Management, Skopje, 19, 2017, N 1, ISSN 1857-923X for e- version ISSN 2545-4439 for printed version, pp.57-61.
- [19] Terziev, V., Banabakova, V., Georgiev, M. Influence on the process of delegation of powers. // Knowledge – International Journal September 2017, Institute of Knowledge Management, Skopje, 19, 2017, N 1, ISSN 1857-923X for e- version ISSN 2545-4439 for printed version, pp.403-408.
- [20] Terziev, V., Latyshev, O., Georgiev, M. Building Competencies For Social Work Through Continuing Vocational Training. // Proceedings of ADVED 2017- 3rd International Conference on Advances in Education and Social Sciences 9-11 October 2017- Istanbul, Turkey, 2017, ISBN: 978-605-82433-0-9, pp.754-772
- [21] Terziev, V., Latyshev, O., Georgiev, M. Building competencies for social work through continuing vocational training. // IJAEDU- International E-Journal of Advances in Education, International Organization Center of Academic Research, www.ocerint.org, 3, 2017, N 9, pp. 638-659.