

POLICY: THEORY AND PRACTICE

ДИГИТАЛНАТА КОМПЕТЕНТНОСТ В СИСТЕМАТА ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ДЪРЖАВНИТЕ СЛУЖИТЕЛИ

Аделина Борисова¹, Национална агенция за професионално образование и обучение

Резюме

В статията се разглежда Рамката на дигиталната компетентност в системата за оценяване изпълнението на държавните служители. Тази рамка е средство за развитие на съществуващия модел на управление, базирано на компетентности. Рамката на дигиталната компетентност е разгледана в две измерения: национално и европейско. На тази основа са представени няколко сходства и различия. Дигиталната компетентност е анализирана от гледна точка на нейното универсално приложение в „организационния живот“ на държавните институции. От друга страна е поставен акцент върху нейния специфичен характер според характеристиките на работната среда. Значимостта на дигиталните умения се потвърждава от необходимостта за ефективен работен процес в домашна среда в условията на извънредна епидемична обстановка.

***Ключови думи:** рамки на компетентностите, дигитална компетентност, оценка на изпълнението на длъжността*

DIGITAL COMPETENCE IN THE PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM OF CIVIL SERVANTS

Adelina Borisova, National Agency for Vocational Education and Training

Abstract

The article discusses the Framework of digital competence in the performance appraisal system of civil servants. This framework is a tool for developing the existing competency-based model

¹ Аделина Борисова – доктор по публична администрация, главен експерт в дирекция „Професионална квалификация и лицензиране“ в Националната агенция за професионално образование и обучение (НАПОО) към Министерски съвет. Професионална сфера на дейност: разработване и актуализиране на Държавните образователни стандарти за придобиване на квалификация по професии; поддържане, актуализиране и допълване на Списъка на професиите за професионално образование и обучение; участие в международни работни групи към Европейската комисия; участие в международни проекти в областта на ПОО и др. Основни области на научен интерес: публична администрация, управление на човешките ресурси в държавната администрация, системи за оценка на изпълнението на държавните служители в сравнителен европейски контекст.

of management. The framework of digital competence is considered in two dimensions: national and European. On this basis, several similarities and differences are presented. Digital competence is analysed from the point of view of its universal application in the “organizational life” of state institutions. On the other hand, emphasis is placed on its specific character according to the characteristics of the working environment. The importance of digital skills is confirmed by the necessity for an effective working process in a home environment in the conditions of an emergency epidemic situation.

Keywords: competency frameworks, digital competence, performance appraisal²

В настоящата статия ще бъде представена последната промяна в действащите рамки на компетентности от системата за оценка на изпълнението на държавните служители. Това изменение се състои във въвеждането на Рамката на дигитална компетентност. Рамката може да бъде възприета като форма на актуализация, надграждане и подобрене на установения модел, базиран на компетентности.

Тази рамка е разработена по логиката и структурата на Рамките за компетентности, които се прилагат при оценяването на служителите, заемщи различни длъжности. Рамката обхваща всички видове длъжности с изключение на техническите.

В Рамката за дигиталната компетентност, при описанието на поведението, отговарящо на изискванията, не е предвидено надграждане и усложняване според дигиталната специфика и трансформация на конкретното работно място.

В съвременната административна практика се обработват и анализират големи масиви от информация с цел вземане на управленски решения в различни сектори на общественото управление. В този случай дигиталната компетентност се комбинира с аналитичната компетентност, което позволява изпълнението на комплексни трудови задачи от служителите в различните административни структури.





Рамките за компетентности на служителите в държавната администрация са важни за оценяването на служителите, но и са полезен ориентир за всички, които желаят да се реализират в държавната администрация. Рамките показват какви са изискванията към служителите, какви знания, умения и компетентности трябва да притежават, за да бъдат ефективни в своята професионална дейност.

Рамките обхващат общите компетентности, които формират базовия модел на компетентности, който се основава на ключовите ценности в държавната служба. Но също така включват и специфични компетентности за всяка група длъжности в администрацията. Най-голям потенциал за развитие и адаптиране към специфичната работа на всяка административна структура има т.нар. „професионална компетентност“. Професионалната компетентност може да бъде доразвита и допълнително аргументирана в длъжностната характеристика на съответния служител, в индивидуалния работен план или друг документ на организационно ниво, който да конкретизира точните изисквания за изпълнение на конкретни задачи, свързани с работата с информационни системи и специализирани компютърни програми.

² Adelina Borisova, Phd, chief expert at Vocational Qualification and Licensing Directorate at the National Agency for Vocational Education and Training within the Council of Ministers. Professional area of activity: development and updating of the State educational standards for acquiring qualification by professions; maintaining, updating and supplementing the List of professions for vocational education and training; participation in international working groups at the European Commission; participation in international projects in the field of VET, etc. Main areas of scientific interest: public administration, human resources management in the state administration, systems for evaluation of the performance of civil servants in a comparative European context.

Важно е да споменем, че по своето съдържание Рамката на дигиталната компетентност покрива основен набор от дигитални знания и умения, които не се различават съществено от т.нар. „компютърна компетентност“, която е била част от Първата рамка на компетентностите (2002 г.) и Втората рамка на компетентностите (2009 г.) в българската държавна служба. В Таблица 1 може да видите съдържанието на компютърната компетентност в периода 2002г.-2009г., промени в модела на компетентности през 2012 г., сходства и различия с Рамката на дигиталната компетентност, въведена през 2019 г.

Таблица 1. Сравнителен преглед на съдържанието на компютърната компетентност в периода 2002-2019 г. в българската държавна служба

Компютърната и дигиталната компетентност в сравнителен контекст	
Първа рамка на компетентностите 2002 г. <i>Съдържание на компютърна компетентност</i>	
 Познания по основните параметри на документооборота и информационните процеси в звеното и компютърната им реализация; умения за работа с общи и специализирани за длъжността приложни програмни продукти; способност за оптимизиране обработката на информацията, включително използване възможностите на компютърните системи.	
Втора рамка на компетентностите 2009 г. <i>Съдържание на компютърна компетентност</i>	
 Познания по основните параметри на документооборота и информационните процеси в звеното и тяхната компютърна реализация; умения за работа с общи и специализирани за длъжността приложни програмни продукти; способност за оптимизиране обработката на информацията, включително използване възможностите на компютърните системи.	
Рамки на компетентности - 2012 г.	 В тази рамка липсва изрично включена компютърна компетентност, но може да се приеме, че в т.нар. „професионална компетентност“ могат да се определят други специфични професионални знания и умения, определени в длъжностната характеристика, вкл. дигитални умения.
Рамка на дигиталната компетентност - 2019 г.	 Рамката включва знания и умения за обработване на информация, създаване на съдържание, дигитална комуникация, информационна сигурност и решаване на проблеми, които са необходими за успешно изпълнение на длъжността.

На базата на **представената сравнителна таблица** могат да бъдат направени няколко извода:

- Дефиницията за „компютърна компетентност“ е прецизно формулирана и в по-голяма степен съдържа специфични изисквания за работа с общи и специализирани програмни продукти, компютърни системи и други;
- Новите знания и умения, които обособената Рамка на дигиталната компетентност включва са: използването на различни средства за дигитална комуникация, спазване на правилата на информационната сигурност и способността за решаване на проблеми;
- Рамката на дигиталната компетентност е по-всеобхватна по съдържание и отразява актуалния информационен облик на работните процеси;
- През 2012 г., когато за първи път се въвеждат Рамките на компетентностите, описани чрез т.нар. „двуполусен модел“ („поведение, отговарящо на изискванията“ и „неприемливо поведение“), компютърната компетентност вече не принадлежи към утвърдения модел на компетентностно-базирано управление на човешките ресурси в държавната администрация. Подобно решение е възможно да се дължи на факта, че специализираните дигитални знания и умения могат да намерят израз в професионалната компетентност, в специфичните изисквания за изпълнение на длъжността, в индивидуалния работен план, и др. Важно е да поясним, че компютърните умения се преценяват и при провеждането на конкурси за работа в държавната администрация. Например, в заявлението за участие в конкурс кандидатът следва да посочи притежавани компютърни умения и изброи кои софтуерни продукти използва в своята трудова дейност досега или най-общо казано да даде информация за своята дигитална грамотност.
- За да се избере подходящ служител при провеждането на конкурсите, по решение на конкурсната комисия могат да се включват и други компетентности, освен описаните в рамките по Наредбата за оценка на изпълнението на служителите в държавната администрация (НУРОИСДА). При провеждането на практическа задача кандидатите за работа могат да бъдат оценявани и за степен на владеене на чужди езици или способност за работа с нормативни актове в професионалната област на длъжността. Оценяването на компютърните умения не е изрично упоменато в действащата Наредба за провеждане на конкурсите и подбора при мобилност на държавни служители, но както посочихме, по решение на конкурсната комисия може да се оценят и други компетентности, което на практика може да означава и компютърните умения на кандидатстващия за работа.

Съгласно чл. 15, ал. 2 от НУРОИСДА „Служителите в държавната администрация, с изключение на заемащите технически длъжности, следва да притежават дигитална компетентност и да прилагат в работата си компютърни умения съгласно приложение № 1а от Наредбата. Според чл. 13, ал. 2. от Закона за администрацията „Според функциите, които се изпълняват, длъжностите в администрацията са: ръководни; експертни; технически. За по-голяма яснота т.нар. „технически длъжности“ са ангажирани с дейности, за които не се изискват специфични компютърни умения, тъй като имат по-ниска квалификация и образование.

По своята същност дигиталната компетентност обхваща ключови базови компютърни умения, които са универсално-приложими за всички служители в държавната администрация, но имат и специфично измерение, което произтича от тясната

професионална област, в която работят служителите. От една страна са важни преносимите и универсални компютърни умения за различен административен контекст, а от друга необходими са специфични умения за работа със специализиран софтуер и информационни системи.

В Таблица 2 е представен оптимизираният вариант на Рамката на компетентностите на държавните служители по видове длъжностни групи, който инкорпорира и Рамката на дигитална компетентност.

Таблица 2. Видове компетентности според длъжностните групи в държавната администрация, Обн. ДВ. бр.49 от 29 Юни 2012 г., в сила от 01.07.2012 г., посл. изм. . ДВ. бр. 9 от 31 Януари 2020 г.

ДЛЪЖНОСТИ						
КОМПЕТЕНТНОСТИ	Висши държавни служители	Ръководни	Експертни с аналитични и/или контролни функции	Експертни със спомагателни функции и Технически длъжности	Технически длъжности	
	Стратегическа	Управленска	Аналитична	Ориентация към резултати	Ориентация към резултати	
	Лидерска	Ориентация към резултати	Ориентация към резултати	Фокус към клиента (вътрешен /външен)	Фокус към клиента (вътрешен/ външен)	
	Управленска	Фокус към клиента (вътрешен/външен)	Фокус към клиента (вътрешен/външен)	Комуникативна компетентност	Комуникативна компетентност	
	Компетентност за преговори и убеждаване	Комуникативна компетентност	Комуникативна компетентност	Работа в екип	Работа в екип	
	Ориентация към резултати	Работа в екип	Работа в екип	Професионална компетентност	Професионална компетентност	
	Фокус към клиента (вътрешен/външен)	Професионална компетентност	Професионална компетентност			
	Работа в екип					
	Дигитална компетентност	Дигитална компетентност	Дигитална компетентност	Дигитална компетентност	Дигитална компетентност	Дигитална компетентност

Рамката на дигиталната компетентност е разработена като е използвана за отправна точка Европейската рамка за дигитална компетентност за граждани - Digital competences 2.0 – Рамка за дигитална компетентност.

Европейската рамка за дигитална компетентност за граждани включва пет основни области, видни от Таблица 3:

Таблица 3. Области по Европейската рамка за дигитална компетентност

Области	Дигитални умения
1. Грамотност	<ul style="list-style-type: none"> • Да може да формулира нуждите от информация, да намира и извлича цифрови данни, информация и съдържание • Да преценява значимостта на източника и неговото съдържание. Да съхранява, управлява и организира цифрови данни, информация и съдържание
2. Комуникация и колаборации	<ul style="list-style-type: none"> • Може да взаимодейства, комуникира и да сътрудничи чрез цифрови технологии, като същевременно има предвид културното и поколенческото разнообразие • Може да участва в обществения живот като използва публични и частни цифрови услуги. Може да управлява собствената си цифрова идентичност и репутация
3. Създаване на дигитално съдържание	<ul style="list-style-type: none"> • Може да създава и редактира цифрово съдържание, да подобрява и интегрира информацията и съдържанието в съществуващи системи за управление на знания, като същевременно разбира как се прилагат авторските права и лицензи • Знае как се дават разбираеми инструкции на компютърна система
4. Сигурност	<ul style="list-style-type: none"> • Може да защитава цифрови устройства, съдържание, лични данни и поверителността в дигитална среда • Знае как да защитава физическото и психическото здраве, и познава възможностите на цифровите технологии за повишаване на социалното благополучие и социалното включване • Осъзнава въздействието на цифровите технологии върху околната среда
5. Решаване на проблеми	<ul style="list-style-type: none"> • Може да идентифицира потребности и проблеми, и да решава концептуални проблеми в цифрова среда • Може да използва дигитални средства за създаване на иновативни процеси и продукти • Поддържа актуални знания за дигиталната еволюция

Нивата на дигитални умения обхващат четири нива (основно, средно, напреднали, високоспециализирано по DigComp. 1.0), като всяко ниво се разделя на две по DigComp 2.0).

Всички нива се групират по три критерия: Вж. Схема 1.

Схема 1. Критерии за групиране на дигитална компетентност



В Таблица 4 в синтезиран вид са представени всички нива, които съставят Рамката на дигитална компетентност за граждани на ниво Европейски съюз.

Таблица 4. Рамката на дигитална компетентност за граждани на ниво Европейски съюз

Нива в DigComp 1.0	Нива в DigComp 2.0	Сложност на задачите	Автономност	Когнитивна област
Основно ниво	1	Обикновена задача	С напътствия	Запомняне
	2	Обикновени задачи	Автономно и насоки – където е необходимо	Запомняне
Средно ниво	3	Добре дефинирани обикновени задачи, ясно поставени проблеми	Самостоятелно	Разбиране
	4	Задачи и добре дефинирани не-рутинни проблеми	Независимо и според нуждите	Разбиране
Напреднали	5	Различни задачи и проблеми	Насочва другите	Прилагане
	6	Най-уместните задачи	Способен да се адаптира към другите в сложни ситуации	Оценяване
Високо специализирано ниво	7	Решаване на сложни проблеми с ограничени решения	Способен да допринася за професионалната практика и да насочва другите	Създаване
	8	Решаване на сложни проблеми с много взаимодействащи фактори	Предлага нови идеи и процеси в областта	Създаване

Изт: <https://www.ipa.government.bg/bg/ramka-za-digitalni-kompetentnosti>, посетено на 13.03.2020 г.

Повече яснота по съдържанието на изискванията за дигитална компетентност към държавните служители представяме в Таблица 5 „Рамка на дигиталната компетентност“ на национално равнище.

В Рамката се дава определение на дигиталната компетентност, което обобщава ключови трудови дейности. Рамката е създадена по единен начин с действащите рамки, както вече беше споменато по-горе в статията.

Таблица 5. Рамка на дигитална компетентност по НУРОИСДА
Приложение № 1а към чл. 15, ал. 2, (Ново - ДВ, бр. 97 от 2019 г., в сила от 10.12.2019 г.)

Рамка на дигитална компетентност			
Наименование	Определение	Поведение, отговарящо на изискванията	Неприемливо поведение
Дигитална компетентност	Знания и умения за обработване на информация, създаване на съдържание, дигитална комуникация, информационна сигурност и решаване на проблеми, които са необходими за успешно изпълнение на длъжността	Създава цифрово съдържание (текст, таблици, изображения) в поне един формат чрез дигитални инструменти и редактира съдържание, създадено от други. Запазва, съхранява, повторно използва файлове и съдържание, като ги споделя с помощта на съответните инструменти. Търси информация онлайн чрез търсачки, познава и прилага правилата в тази област. Прилага и променя функции и настройки на софтуер и приложения, които ползва. Осъществява дигитална комуникация чрез използване на функции и инструменти в съответствие с приложимите правила. Демонстрира знания и умения за решаване на рутинни дигитални проблеми съобразно длъжността си. Информира и търси подкрепа за решаване на по-сложни дигитални проблеми съобразно длъжността си. Познава и прилага правилата за информационна сигурност съобразно длъжността си.	Често се затруднява при създаването на цифрово съдържание (текст, таблици, изображения) в поне един формат чрез дигитални инструменти и при редактирането на съдържание, създадено от други. Трудно се справя със запазване, съхраняване, повторно ползване на файлове и съдържание и споделянето им с помощта на съответните инструменти. Затруднява се при търсенето на информация онлайн чрез търсачки, не познава и не прилага правилата в тази област. Често има затруднения при прилагането и промяната на функции и настройки на софтуер и приложения, които ползва. Трудно използва функции и инструменти при осъществяване на дигитална комуникация и често не спазва основни правила в нея. Често демонстрира незнание при решаване на рутинни дигитални проблеми. Не информира своевременно и не търси подкрепа за решаване на по-сложни дигитални проблеми. Често не спазва основни правила за инф. сигурност.

Рамката включва пет компонента, които могат да се определят по своята същност като съставни суб-компетентности на дигиталната компетентност.

Тези пет суб-компетентности илюстративно представяме на читателя в **Схема 2**, като те са базирани на определението за дигитална компетентност:

Схема 2. Съдържание на дигитална компетентност в българската държавна служба



От изложеното можем да заключим, че, националната рамка за дигитална компетентност в държавната служба има по-синтезирана структура в сравнение с Европейската рамка за дигитална компетентност. Националната рамка не обхваща различни нива на владение на дадена суб-компетентност, но са направени някои важни пояснения, че съответните задачи са съобразени с длъжността и съответните действащи правила в администрацията. Това уточнение подкрепя тезата за важността на професионалната компетентност, която винаги е свързана със спецификата на дейност в конкретното административно звено.

Изброените суб-компетентности могат да бъдат по-изчерпателно описани в длъжностната характеристика на съответния служител, за да се отчетат действащите вътрешни правила и документи за организация на дейността на съответното звено.

В Програма „Дигитална компетентност“ на Института по публична администрация (ИПА) има предвидени обучения за формиране и надграждане на набор от дигитални умения на ръководните и експертни длъжности в централната и териториална администрация³. Предвидените обучения в програмата ще позволят формиране и усъвършенстване на дигиталните умения на служителите в администрацията. Курсовете са диференцирани по сложност (базови и за напреднали), които са свързани преимуществено с работа с документи, таблици, анализи и обработка на данни. Иновативни курсове в програмата са ДК-7 „Информационна и медийна грамотност“ и ДК8 „Колаборативна работа в дигитална среда“. Тези обучения ще подпомогнат дигиталната трансформация на работните процеси и задачи в администрацията.

Дигиталната компетентност ще заема все по-значимо място в модела на компетентности в държавната служба поради нарастващата необходимост от адекватно електронно административно обслужване и електронно управление, които да отговорят на

³ https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/ipa_katalog2020_online_0_0.pdf, с. 84 до с.95.

очакванията на гражданите. Друга причина за нарастващото значение на дигиталните умения е все по-голямата нужда от работа в дигитална среда с виртуални екипи (напр. изпълнение на национални и международни проекти, разработване на нормативни актове, изготвяне на стандарти, поднормативни актове, работа с европейски институции и др.). За тази цел в администрацията предимно се използват инструментите на Google и на MS Office 365. Също така се работи и с различни други вътрешно-фирмени платформи на партньорски организации на административната структура в национален и европейски план.

На практика обаче съществуват и много други платформи (платени на абонаментен принцип и безплатни), чрез които могат да се създадат благоприятни условия за дистанционна работа с виртуални екипи.

Работата във виртуална среда все повече изисква подходяща комбинация от дигитални знания и умения, които да улесняват ангажираните страни в изпълнението на задачите им. Все по-често технологиите са в подкрепа на организациите и допринасят за постигане на целите и задачите им. Много полезни инструменти за видео конференции⁴ например са Zoom, Google Meet, Skype, Go to meeting. За управление на файлове на предна позиция се нареждат Dropbox, Google Drive, Google Documents и Vox. Тези инструменти са полезни за успешно изпълнение на трудовите задачи и заслужава да бъдат включени в програми за обучения на държавните служители, финансирани по проект или от бюджета на съответната администрация. Значението на такива обучения ще бъде ключово, особено когато ефективността на изпълнение на организационните задачи зависи от придобитите дигитални знания и умения от служителите.

Възможността за ефективна дистанционна работа е все по-актуална тема в условията на извънредната обстановка, свързана с корона вирусната криза в световен мащаб. Съгласно чл. 51а ал. 1 и ал. 2 от Закона за държавния служител (ЗДСл) *„При обявено извънредно положение или обявена извънредна епидемична обстановка органът по назначаването може да възлага на служителя без негово съгласие работа от разстояние в домашна среда, като се съобразят характерът на работата и дейността на отделните звена и служители съгласно функциите, определени в устройствените правилници и утвърдените длъжностни характеристики на служителите. Условията и редът за възлагане, изпълнение и контрол на работата от разстояние се определят със заповед на органа по назначаване“.*

Тази промяна в ЗДСл е въведена с Държавен вестник (ДВ) бр. 28 от 2020 г., в сила от 13.03.2020 г. и допълнена с ДВ, бр. 44 от 2020 г., в сила от 14.05.2020 г.

Направеното изменение в законодателството е свързано със Закона за мерките и действията по време на извънредно положение. На следващо място ще се позовем на интересни резултати от анкетно проучване *„Барометър на ангажираността“* – второ национално проучване на нагласите на служителите в държавната администрация⁴, направено от ИПА показва и нагласите на държавните служители към дистанционната работа. Според изследването *„79,6 % от участниците смятат, че служителите в*

⁴ Пангев, Д. (2020) Работа във виртуални екипи – възможност по време на криза, Списание 8, достъпно на <https://www.spisanie8.bg/любопитно/2020/0406/работа-във-виртуални-екипи-възможност-по-време-на-криза.html?fbclid=IwAR3DhJ8BqwIhLSbLirlxBvIBe3afJk9uX3SQUr-btUszP-vFHgSJfvogmA8>, последно посетено на 18.10.2020 г. [Pangev, D. (2020) Rabota vav virtualni ekipi – vazmozhnost po vreme na kriza, Spisanie 8, dostapno na <https://www.spisanie8.bg/lyubopitno/2020/0406/rabota-vav-virtualni-ekipi-vazmozhnost-po-vreme-na-kriza.html?fbclid=IwAR3DhJ8BqwIhLSbLirlxBvIBe3afJk9uX3SQUr-btUszP-vFHgSJfvogmA8>, posledno poseteno na 18.10.2020 g.]

държавната администрация трябва да имат възможност за дистанционна работа от къщи при ясни условия за възлагане и отчитане на работата.⁵“

Тези резултати категорично показват готовността и мотивацията на служителите, които са взели участие в проучването, да работят в домашна среда. В изследването подкрепа за дигитална колаборация заявяват служители предимно до 35 годишна възраст. Необходими са обаче различни мерки за постигане на ефективност, доверие между участниците в процеса при извършване на работа по този модел, контролни механизми, които доказват, че съответните задачи са изпълнени и работното време е спазено. Това са въпроси, които могат да намерят подходящи решения в партньорство и обмен на добри практики с други организации, включително и от частния сектор. Безспорно този начин на работа преимуществено се подпомага от дигиталните технологии. На практика работата с виртуални екипи става все по-актуална и съответно добра алтернатива за постигане целите и задачите на организацията. Дигиталната трансформация на работното място по време на криза е възможност не само за изпълнение на работните задачи, но също така може да послужи и като форма за дигитално учене и менторство в мрежа от колеги.

Рамката на дигиталната компетентност, както и всички действащи рамки на компетентностите в системата за оценка на изпълнението на държавните служители, подлежи на актуализация на съдържанието според динамиката на пазара на труда и нарастващите изисквания към служителите. В нормативната уредба липсва установен период за тяхната актуализация, което води до възприемането на компетентностите рамки за динамични и отворени системи за кариерно развитие, подбор, назначаване на служители в администрацията. Тази липса всъщност е възможност за своевременни и гъвкави промени в модела на управление, основан на компетентности.

БИБЛИОГРАФИЯ

Закон за администрацията - обн. ДВ. бр.130 от 5 ноември 1998г., посл. изм. ДВ. бр.21 от 13 Март 2020г. [Zakon za administratsiyata - obn. DV. br.130 ot 5 noemvri 1998g., posl. izm. DV. br.21 ot 13 Mart 2020g.]

Закон за държавния служител - обн. ДВ. бр.67 от 27 юли 1999 г, в сила от 27.08.1999 г. изм. и доп. ДВ. бр.44 от 13 Май 2020 г. [Zakon za darzhavnia sluzhitel - obn. DV. br.67 ot 27 yuli 1999 g, v sila ot 27.08.1999 g. izm. i dop. DV. br.44 ot 13 May 2020 g.]

Наредба за условията и реда за атестиране на служителите в държавната администрация – обн. ДВ. бр. 54 от 31 Май 2002 г. с посл. изм. ДВ. бр.6 от 23 януари 2004 г. [Naredba za usloviyata i reda za atestirane na sluzhitelite v darzhavnata administratsia – obn. DV. br. 54 ot 31 May 2002 g. s posl. izm. DV. br.6 ot 23 yanuari 2004 g.]

Наредба за условията и реда за атестиране на служителите в държавната администрация – обн. ДВ. бр. 54 от 31 Май 2002 г. с посл. изм. ДВ. бр.5 от 20 Януари 2009г. [Naredba za usloviyata i reda za atestirane na sluzhitelite v darzhavnata administratsia – obn. DV. br. 54 ot 31 May 2002 g. s posl. izm. DV. br.5 ot 20 Yanuari 2009g.]

⁵ Николов, Н., А. Тушева., С. Стефанов. С. (2020) „Барометър на ангажираността“ – второ национално проучване на нагласите на служителите в държавната администрация. София. Институт по публична администрация. [Nikolov, N., A. Tusheva., S. Stefanov. S. (2020) „Barometar na angazhiranostta“ – vtoro natsionalno prouchvane na naglasite na sluzhitelite v darzhavnata administratsia. Sofia. Institut po publiczna administratsia.]

Наредба за условията и реда за атестиране на служителите в държавната администрация – обн. ДВ. бр. 54 от 31 Май 2002 г. с посл. изм. ДВ. бр. 102 от 22 Декември 2009 г. [Naredba za usloviyata i reda za atestiranje na sluzhitelite v darzhavnata administratsia – obn. DV. br. 54 ot 31 May 2002 g. s posl. izm. DV. br. 102 ot 22 Dekemvri 2009 g.]

Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация – обн. ДВ. бр.49 от 29 Юни 2012г., приета с ПМС № 129 от 26.06.2012 г., в сила от 01.07.2012 г., посл. изм. ДВ. бр. 9 от 31 Януари 2020 г. [Naredba za usloviyata i reda za otsenyavane izpalnenieto na sluzhitelite v darzhavnata administratsia – obn. DV. br.49 ot 29 Yuni 2012g., prieta s PMS № 129 ot 26.06.2012 g., v sila ot 01.07.2012 g., posl. izm. DV. br. 9 ot 31 Yanuari 2020 g.]

Наредба за провеждане на конкурсите и подбора при мобилност на държавни служители, В сила от 10.12.2019 г., приета с ПМС № 304 от 03.12.2019 г., обн. ДВ. бр.97 от 10 Декември 2019г., изм. и доп. ДВ. бр.9 от 31 Януари 2020г. [Naredba za provezhdane na konkursite i podbora pri mobilnost na darzhavni sluzhiteli, V sila ot 10.12.2019 g., prieta s PMS № 304 ot 03.12.2019 g., obn. DV. br.97 ot 10 Dekemvri 2019g., izm. i dop. DV. br.9 ot 31 Yanuari 2020g.]

Рамки за дигитални компетентности, достъпни на <https://www.ipa.government.bg/bg/ramka-za-digitalni-kompetentnosti>, последно посетено на 19.10.2020 г. [Ramki za digitalni kompetentnosti, dostapni na <https://www.ipa.government.bg/bg/ramka-za-digitalni-kompetentnosti>, posledno poseteno na 19.10.2020 g.]

Европейска рамка на дигиталната компетентност за граждани, <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp> [Evropeyska ramka na digitalnata kompetentnost za grazhdani, <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp>]

Пангев, Д. (2020) Работа във виртуални екипи – възможност по време на криза, Списание 8, достъпно на <https://www.spisanie8.bg/любопитно/2020/0406/работа-във-виртуални-екипи-възможност-по-време-на-криза.html?fbclid=IwAR3DhJ8BqwIhLSbLirlxBvIBe3afJk9uX3SQUr-btUszP-vFHgSJfvogmA8>, последно посетено на 18.10.2020 г. [Pangev, D. (2020) Rabota vav virtualni ekipi – vazmozhnost po vreme na kriza, Spisanie 8, dostapno na <https://www.spisanie8.bg/lyubopitno/2020/0406/rabota-vav-virtualni-ekipi-vazmozhnost-po-vreme-na-kriza.html?fbclid=IwAR3DhJ8BqwIhLSbLirlxBvIBe3afJk9uX3SQUr-btUszP-vFHgSJfvogmA8>, posledno poseteno na 18.10.2020 g.]

Каталог програми за обучение 2020 на Институт по публична администрация, достъпен на <https://www.ipa.government.bg/bg/catalogue2020>, последно посетено на 14.10.2020 г. [Katalog programi za obuchenie 2020 na Institut po publiczna administratsia, dostapen na <https://www.ipa.government.bg/bg/catalogue2020>, posledno poseteno na 14.10.2020 g.]

Николов, Н., А. Тушева., С. Стефанов. С. (2020) „Барометър на ангажираността“ – второ национално проучване на нагласите на служителите в държавната администрация. София. Институт по публична администрация. [Nikolov, N., A. Tusheva., S. Stefanov. S. (2020) „Barometar na angazhiranostta“ – vtero natsionalno prouchvane na naglasite na sluzhitelite v darzhavnata administratsia. Sofia. Institut po publiczna administratsia.]