

## ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И ПРОДЪЛЖАВАЩО ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ

**Проф. д-р Мария Нейчева**  
*Бургаски свободен университет*

**Резюме.** В съвременните икономики ученето през целия живот е важен фактор за икономическото и социално развитие и растеж. Независимо от това България е сред европейските страни с най-ниска степен на участие на населението. В тази връзка, настоящата статия се фокусира върху факторите за продължаващо обучение. Резултатите от проведено полево проучване на над сто български предприятия показват, че организационната култура е съществен детерминант. Акумулирането на човешки капитал чрез стратегии и практики за управление на човешките ресурси и приоритизиране на ученето като важен актив за компаниите стимулират както участието в продължаващото обучение, така и неговия интензитет. Изследването потвърждава институционалната теория за ролята на организационната култура за инвестициите в учене през целия живот, което има важни практически последици относно политиките за продължаващо образование и обучение.

*Ключови думи:* продължаващо образование и обучение; учене през целия живот; човешки капитал

### 1. Въведение

Положителните ефекти на продължаващото образование и обучение в социален и икономически аспект са безспорни, особено в развитите страни (вж. напр. Ruseva 2023, Neykova 2023, Dimitrova 2008). Осъзнавайки съществените ползи на ученето през целия живот, европейската политика го поставя сред основните и приоритетни теми. Това се доказва и от актуализираната през февруари 2021 г. от Съвета на ЕК целева стойност относно участието на възрастните в образование и обучение (ЕС 2021). Препоръчителната норма на участие от поне 47% в рамките на 12-те месеца преди наблюдението трябва да бъде постигната от страните членки до 2025 г. Ученето през целия живот е подчертано като приоритетна област в Стратегическата рамка за развитие на образованието, обучението и ученето в РБ през 2021 – 2030 г. (МОН 2021, с. 18). Въпреки усилията и отбелязвания напредък статистиката е незадоволителна.

Данните към 2022 г. показват, че делът на хората между 25 и 64 г., включили се в образование и обучение в последните 4 седмици преди изследването, е средно 11.9% за ЕС при 36.2% за Швеция, 27.9% за Дания, отчитащи най-високи стойности, и едва 1.7% за България, която заема последно място<sup>1</sup>.

Нарастващата роля на фирмените инвестиции в професионалното обучение е една от целите на стратегията за образование и обучение 2020 (Education and Training 2020) и комюникето от Брюж (Bruges communiqué). В тази връзка, целта на настоящото изследване е да проучи ролята на организационната култура като фактор за инвестициите в продължаващо обучение, като се проверява хипотезата за положителен ефект.

Структурата на публикацията е, както следва: секция 1 представя теоретичните основи на връзката между организационната култура и политиките за продължаващо образование и обучение в организациите; секция 2 представя методологията на проучването; резултатите се дискутират в секция 3.

## **2. Теоретични основи на влиянието на организационната култура върху продължаващото образование и обучение**

В икономиката на продължаващото образование можем да формулираме две основни теоретични направления – теорията за човешкия капитал и институционалната теория.

Теорията за човешкия капитал, свързвана с името на Гари Бекер (Becker 1964), се фокусира върху ролята на образованието и обучението за производителността, ефективността и конкурентоспособността на компанията. Мениджърите и предприемачите биха реализирали инвестиции в обучение на персонала, ако очакваните ползи са не по-малки от разходите. Водени от рационални подбуди, фирмите нямат стимул да тренират общите умения на работещите (Van den Berg et al. 2023), тъй като настоящият работодател ще поеме само разходите, без да се възползва от ползите, ако наетите решат да сменят работното си място след обучението. Поради това компанията е мотивирана да инвестира предимно в специфични знания, умения и компетенции, които не могат да се трансферират (Kogri & Tåhlin 2021).

Другият основен клон в теоретичната литература относно детерминантите на продължаващото образование се базира на институционалната теория. В широк смисъл, политиките и практиките при ученето през целия живот се разглеждат като реакция на регулациите, нормите, културните ценности и разбирания на национално, отраслово и фирмено равнище. Инвестициите в продължаващо обучение се влияят от културата и етиката, представляващи когнитивният аспект на организацията като институция (García-Cabrera et al. 2018). Значителна част от изследванията се фокусират върху ролята на корпоративната култура за участието на организациите в обучението и неговите характеристики – честота, форми, вид. Професионалното развитие, включително

обучението на персонала като негов ключов компонент, е интегрална част от организационната култура (Greaves 2020). Културният контекст определя външната мотивация на наетите и е значим фактор за обучението и развитието, особено при компании с млад персонал (Han et al. 2022). Но и др. (2021) твърдят, че подкрепящата култура насърчава ученето през целия живот, докато преобладаващо бюрократичната ориентация не оказва такъв ефект. Предполага се, че компаниите, насърчаващи практики на активно включване на персонала в процеса на вземане на решения, екипна работа и иновативни дейности, са по-активни в обучението, тъй като самите работещи имат нужда да бъдат тренирани как да прилагат тези практики. Според Cerasoli et al. (2018), формалната (напр. чрез награди, възнаграждения) и неформалната (напр. чрез поощрения) подкрепа на организацията, автономността при извършване на задачите, наличните ресурси и намаленото работно натоварване са сигнал за предоставяни възможности за обучение. Изследването също посочва, че тези организационни характеристики са по-важни детерминанти от персоналната демография. Споделянето на опит, културата, ориентирана към учене, наличието на персонал, отговорен за обучението, добрите практики в управлението на човешките ресурси, частната собственост, както и прозрачността и справедливостта при избора на доставчици на обучение благоприятстват ученето през целия живот в компаниите (Anlesinya 2018, Aurrekoetxea-Casaus и Díez 2020; Nguyen et al. 2020).

Подкрепата на мениджмънта е важна за добрия микроклимат и създава разнообразни възможности за учене (Taheri et al. 2022, Nejkova 2022). Ръководителите, които предлагат висококачествени продукти или услуги (напр. хотели висока категория в сравнение с тези с ниска категория), по-ясно осъзнават ролята на обучението и нуждите на работещите в тази връзка (Mitrevva 2019). От друга страна, липсата на фокус и осъзнаване, че обучението е важно за постигане на целите, мисията и ценностите, имат негативен ефект (Mousa et al. 2022).

В изследванията се дискутира и ролята на стратегията по управление на човешките ресурси (УЧР) като ключов елемент на организационната култура. Наличието на формални структури по УЧР, особено в големите компании, благоприятства избора и участието във формални форми на обучение. Обратно, малките организации, които не разполагат с такива ресурси, предпочитат неформалното или инцидентно обучение (Bishop 2020). Подчертава се, че формализираните практики по УЧР, като ясно разписани процедури, планове, правила, имат положително влияние за участието в продължаващо образование (Cho & Lee 2022; Davis & Amirbekova 2019; Wotschack 2020).

В контекста на дискутираните теоретични концепции, тук се повдига **хипотезата**, че организационната култура е значим фактор за инвестициите в продължаващо образование и обучение, като поддържащата култура с фокус

върху управлението и развитието на човешките ресурси има положителен ефект. Проверката на тази хипотеза се базира на резултатите от полево проучване на български предприятия, представено в следващата секция.

### 3. Методология на изследването и резултати

Изследването включва проучване на 151 български предприятия от Югозападния и Югоизточния регион. То е проведено в рамките на проект ИРИСИ, № КР/06/ОПР 01/4/ 21.12.2018, финансиран от Фонд „Научни изследвания“. Данните са получени чрез пряко стандартизирано интервю с мениджъри на компании през 2020 г. Преобладаващият брой компании са в сектора на строителството (24%), търговията (18.5%) и производството (17%). Според размера 36% са микропредприятия (персонал от 0 до 9 човека), 33% – малки (от 10 до 49 човека), а 31% – средни или големи (над 50 човека). Проучването позволява да се изведе връзката между организационната култура и практиките за продължаващо обучение.

Таблица 1. Резултати от логистична регресия

| Зависима променлива: участие в продължаващо образование и обучение на мениджмънта поне веднъж |         |       |          |           |                        |       |          |         |
|---|---------|-------|----------|-----------|------------------------|-------|----------|---------|
|   | Модел 1 |       |          |           | Модел 2 <sup>(2)</sup> |       |          |         |
| Фактори <sup>(1)</sup>  | B       | S.E.  | Sig.     | Exp (B)   | B <sup>(2)</sup>       | S.E.  | Sig.     | Exp (B) |
| Наличие на стратегия и практики за УЧР  | 1.724   | 0.624 | 0.001*** | 3.162     | 1.652                  | 0.485 | 0.001*** | 5.217   |
| Обучението на персонала е приоритет   | 1.400   | 0.661 | 0.012**  | 2.874     | 1.100                  | 0.431 | 0.011**  | 3.005   |
| Ценят се оригиналните идеи  | 1.035   | 0.760 | 0.010**  | 2.856     | 1.018                  | 0.519 | 0.050**  | 2.767   |
| Constant  | -2.396  | 0.623 | 0.000    | 0.091     | -2.352                 | 0.525 | 0.000    | 0.095   |
| Omnibus $\chi^2$ -тест (ниво на значимост)  |         |       |          | 52.845*** | 51.413***              |       |          |         |
| Hosmer и Lemeshow тест  |         |       |          | 0.794     | 0.935                  |       |          |         |

<sup>1</sup>Представени са само статистически значимите променливи.

<sup>2</sup>Метод на оценка Wald стъпкова регресия.

\*\*\*,\*\*,\*Статистическа значимост при 1%, 5% и 10%, съответно.

В съответствие с теоретичната рамка, представена по-горе, организационната култура се оценява в различни нейни аспекти: наличие на стратегии и практики за УЧР; приоритизиране на обучението на персонала; стимулиране на оригиналните идеи и нестандартно мислене; ясно дефинирани мисия, стратегии и цели; разбирането за обучението на персонала като конкурентно предимство; разбирането, че обучението на персонала е по-скоро инвестиция вместо разход. Тези аспекти се оценяват от респондентите чрез петстепенна Ликертова скала. Търси се връзка между организационната култура и участието на организациите в продължаващо професионално обучение на мениджмънта поне веднъж за периода от две години преди провеждане на анкетата.

Резултатите (табл. 1) недвусмислено подчертават и потвърждават значимата положителна връзка между участието в продължаващо обучение и три от измерителите на подкрепящата организационна култура, а именно – стратегии и практики за управление на човешките ресурси, поставяне на акцент върху обучението на персонала и стимулирането на оригиналността и новаторството.

Като алтернативен метод за проверка на този резултат и тестване на повдигнатата хипотеза се използва U тестът на Mann-Whitney (De Smith 2015). При него се разглеждат два модела (табл. 2). В модел 1 предприятията в извадката се разпределят в две групи – такива, които никога не са провеждали обучение, и тези, които са провеждали обучение поне веднъж. По този начин се проверява ефектът на фирмената култура върху нагласите към обучението. В модел 2, респондентите се разделят на две групи според честотата на участие – в група 1 са тези, които не са участвали изобщо или са отчитат само едно участие в продължаващо обучение, докато втората група включва фирмите, които се включват по-често. Това позволява да се открие ролята на организационната култура върху интензивността на продължаващо образование и обучение. Направено е разграничение и по региони. Нулевата хипотеза е, че няма разлика между двете групи и те представят една и съща популация.

**Таблица 2.** Резултат от прилагане на теста на Mann-Whitney

| Фактор  | Модел 1 <sup>(1)</sup> |                   | Модел 2 <sup>(2)</sup> |                   |
|---|------------------------|-------------------|------------------------|-------------------|
|   | Югозападен регион      | Югоизточен регион | Югозападен регион      | Югоизточен регион |
| Ясно дефинирана мисия, визия и стратегически цели | 0.085*                 | 0.013**           | 0.029**                | 0.137             |
| Наличие на стратегия и практики за УЧР            | 0.001***               | 0.001***          | 0.000***               | 0.032**           |
| УЧР като оперативен модел                         | 0.127                  | 0.011**           | 0.030**                | 0.123             |

|  |          |          |          |         |
|--|----------|----------|----------|---------|
| Ученето на персонала е ключово конкурентно предимство                      | 0.231    | 0.009*** | 0.081*   | 0.016** |
| Образованието и обучението на персонала е по-скоро инвестиция, а не разход | 0.012**  | 0.011**  | 0.009*** | 0.038** |
| Образованието и обучението на персонала е основен приоритет                | 0.002*** | 0.006*** | 0.004*** | 0.025** |
| Мениджърите окуражават нестандартното мислене                              | 0.057*   | 0.004*** | 0.042**  | 0.015** |
| Високо се ценят оригиналните идеи  | 0.026**  | 0.003*** | 0.095*   | 0.124   |

<sup>1</sup>В модел 1 група 1 включва предприятията, които никога не са участвали в образование и обучение на мениджмънта, а група 2 – тези, които са отчели участие поне веднъж.

<sup>2</sup>В модел 2 група 1 включва предприятията, които никога не са участвали в образование и обучение или са посочили еднократно участие, а в група 2 – тези, които са участвали по-често.

\*\*\*, \*\*, \* Статистическа значимост при 1%, 5% и 10%, съответно.

Резултатите са видни от таблица 2, като те са в синхрон с предходните. Наличието на стратегия и практики за мениджмънт на персонала и ясно дефинирана мисия, визия и стратегически цели оказват положително влияние както върху участието, така и върху интензивността на продължаващото обучение. Потвърждава се значимостта на фокуса върху ученето на персонала и насърчаването на нестандартното, оригинално мислене. Не се наблюдават съществени различия между компаниите според географското им разположение – Югоизточна или Югозападна България. Всички тествани модели подкрепят хипотезата, че организационната култура е важен фактор за политиката на продължаващо образование и обучение. Това, от своя страна, показва адекватността на институционалната теория в съвременните условия.

Резултатите от изследването имат не само научни, но и практически последици относно политиките в сферата на образованието и обучение. Държавата и местните власти е необходимо да осигуряват стимули с цел насърчаване на инвестициите в човешки капитал. Наред с традиционните финансови инструменти за влияние на държавата върху обучението за възрастни като пряко финансиране на програми за квалификация и преквалификация, заеми за обучение, субсидии, данъчни облекчения, важно значение имат и нефинансовите мерки като регулативни изисквания относно квалификацията за заемане на определена длъжност (Tahir 2023). Друг съществен, макар и все още подценяван инструмент, са активните информационни кампании. Те биха повишили осъзнаването на ползите от ученето през целия живот и мотивацията на фирмения мениджмънт за изграждане на култура на учене, стимулираща не

само участието на персонала в обученията, но и обмена на знания и идеи. Това е особено важно във времена на динамични промени и нужди от актуализация на знанията, уменията и компетенциите на работната сила.

### **Заключение**

Настоящата статия разглежда връзката между развитието на човешките ресурси като израз на организационната култура и инвестициите в продължаващо образование и обучение. Резултатите, получени от полево проучване на български предприятия, потвърждават валидността на институционалната теория за положителна зависимост между тях. Организационната култура детерминира нагласите на мениджърите и предприемачите към ученето през целия живот. Наличието на фокус върху развитието на човешкия ресурс и акумулирането на човешки капитал, намиращ израз в наличие на стратегии и практики за управление на човешките ресурси и в приоритизиране на ученето като важен актив за компаниите, стимулира участието в продължаващо образование и обучение и неговия интензитет. Изводите са в синхрон с международни изследвания по темата като тези на Bishop (2020), Smith и др. (2009), Felstead (2010) и др. В контекста на слабото участие на страната ни в различните форми за обучение на възрастни изследването подчертава важноста на активните образователните политики в тази насока, провеждани съвместно от бизнеса, държавната и местната власт.

### *Благодарности*

Изследването е финансирано по проект „Нагласи на българските предприемачи и мениджъри към продължаващото професионално образование и обучение на човешкия ресурс в организацията“, договор №КП-06-Н65/12 от 12.12.2022 г. Фонд „Научни изследвания“.

### **БЕЛЕЖКИ/NOTES**

- 1 [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Adult\\_learning\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Adult_learning_statistics)

### **ЛИТЕРАТУРА**

МИНИСТЕРСТВО НА ОБРАЗОВАНИЕТО И НАУКАТА, 2021. Стратегическа рамка за развитие на образованието, обучението и ученето в Република България (2021 – 2030 г.). <https://mon.bg/bg/143>

НЕЙКОВА, М., 2022. 15 години административно правораздаване в България – проблеми и перспективи. Сборник с доклади от национална кръгла маса 15 юни 2022 г., *Наука и икономика*. Варна, ISBN 978-954-21-1122-1.

НЕЙКОВА, М., 2023. Юридическото образование като фактор за обществена сигурност. *Стратегии на образователната и научната политика*, Т. 31, № 6, с. 614 – 621. <https://doi.org/10.53656/str2023-6-3-leg>

ANLESINYA, A., 2018. Organizational barriers to employee training and learning: Evidence from the automotive sector. *Development and Learning in Organizations*, vol. 32, no. 3, pp. 8 – 10. <https://doi.org/10.1108/DLO-03-2017-0022>

AURREKOETXEA-CASAUS, M.; F. DIEZ, 2020. Facilitators of informal learning in the workplace: The case of two cooperatives in the machine tool sector. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 134, pp. 1 – 18. <https://doi.org/10.5209/REVE.69166>

BECKER, G., 1964. *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Columbia University Press.

BISHOP, D., 2020. Firm size and workplace learning processes: A study of the restaurant sector. *European Journal of Training and Development*, vol. 44, no. 2/3, pp. 305 – 320. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2019-0139>

CERASOLI, C.; ALLIGER, G.; DONSBACH, J.; MATHIEU, J.; TANNENBAUM, S.; ORVIS, K., 2018. Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, vol. 33, no. 2, pp. 203 – 230. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9492-y>

CHO, S.-E.; LEE, Y.-M., 2022. Determinants of time investment in education and training of corporate workers by training type. *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 22, no. 3 – 4, pp. 119 – 141. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2022.124873>

DAVIS, P.; AMIRBEKOVA, D., 2019. Assessing the challenges to employee training and development in Sub-Saharan Africa: A qualitative exploration. *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 19, no. 3, pp. 266 – 280. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2019.100637>

DE SMITH, M., 2015. *Statistical Analysis Handbook*. The Winchelsea Press, Drumlin Publications, UK.

DIMITROVA, S., 2008. Legal clinic of Burgas Free University. *Law education and entrance to the legal profession in Eastern and South-Eastern European Symposium Proceedings*, 9 – 10 May, 2008, Edirne, Turkey.

EUROPEAN COMMISSION, 2021. *Adult education and training in Europe: Building inclusive pathways to skills and qualifications* (Eurydice Report). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2797/788535>

FELSTEAD, A., 2018. Tracing the connections: Short-termism, training and recession. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 29, no. 4, pp. 664 – 682. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1184176>

GARCIA-CABRERA, A.; LUCIA-CASADEMUNT, A.; CUELLAR-MOLINA, D., 2018. Institutions and human resource practices in European coun-

tries. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 29, no. 21, pp. 3001 – 3032. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239119>

GREAVES, D., 2020. Organizational culture: Perspectives and directions for professional development. In *Proceedings of the 16th European Conference on Management Leadership and Governance, ECMLG 2020*, pp. 88 – 94. <https://shorturl.at/GHL12>

HAN, J.; NGUYEN, T.; HUA, S.; PHAM, T.-H., 2022. Organizational learning through training effectiveness: evidence from the hospitality industry in Vietnam. *Learning Organization*, vol. 30, no. 5, pp. 532-553. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2022-0036>

HO, B.; MUSTAMIL, N.; JAYASINGAM, S., 2021. Building a conducive, engaged, and learning working environment through sustainable and impactful organisational culture. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, vol. 15, no. 3, pp. 280 – 304. <https://doi.org/10.1504/IJISD.2021.115959>

KALIANNAM, M.; DARMALINGGAM, D. ; DORASAMY, M.; ABRAHAM, M., 2023. Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, vol. 33, no. 1, Article 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>

KORPI, T.; TAHLIN, M., 2021. On-the-job training: A skill match approach to the determinants of lifelong learning. *Industrial Relations Journal*, vol. 52, no. 1, pp. 64 – 81. <https://doi.org/10.1111/irj.12317>

MITREVA, E., 2019. Management with the system of education and motivation of employees in hotel industry in Macedonia. *Proceedings on Engineering Sciences*, vol. 1, no. 2, pp. 687 – 698. <https://doi.org/10.24874/PES01.02.070>

MOUSA, M.; MASSOUD, H.; AYOUBI, R., 2022. Contexts of organizational learning in developing countries: The role of training programmes in Egyptian public banks. *Personnel Review*, vol. 51, no. 3, pp. 1169 – 1186. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0453>

NGUYEN, L.; LUU, P.; Ho, H., 2020. Factors influencing life-long learning: an empirical study of young people in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 7, no. 10, pp. 909 – 918. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.909>

RUSEVA, V., 2023. Exploring virtual learning opportunities at CVT and applying different digital platforms. *Burgas Free University Annual*, vol. XLVIII, pp. 114 – 135.

SMITH, E.; CALLAN, V.; TUCK, J.; SMITH, A., 2019. Employer training in Australia: Current practices and concerns. *International Journal of Training and Development*, vol. 23, no. 2, pp 169 – 183. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12152>

TAHERI, M.; MOTEALLEH, S.; YOUNESI, J., 2022. Workplace fun and informal learning: The mediating role of motivation to learn, learning opportunities and management support. *Journal of Workplace Learning*, vol. 34, no. 3, pp. 229 – 241. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2021-0062>.

TAHIR, I., 2023. Investment in training and skills. London: Institute for Fiscal Studies. <https://ifs.org.uk/publications/investment-training-and-skills>.

WOTSCHACK, P., 2020. Drivers of training participation in low skilled jobs: the role of ‘voice’, technology, innovation and labor shortages in German companies. *International Journal of Training and Development*, vol. 24, no. 3, pp. 245–264. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12195>.

#### *Acknowledgments*

The research is financed under the project “Attitudes of Bulgarian entrepreneurs and managers towards continuing professional education and training of human resources in the organization”, contract No. КП-06-H65/12 dated 12.12.2022. Scientific Research Fund.

#### **REFERENCES**

ANLESINYA, A., 2018. Organizational barriers to employee training and learning: Evidence from the automotive sector. *Development and Learning in Organizations*, vol. 32, no. 3, pp. 8 – 10. <https://doi.org/10.1108/DLO-03-2017-0022>.

AURREKOETXEA-CASAUS, M.; F. DIEZ, 2020. Facilitators of informal learning in the workplace: The case of two cooperatives in the machine tool sector. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 134, pp. 1 – 18. <https://doi.org/10.5209/REVE.69166>.

BECKER, G., 1964. *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Columbia University Press.

BISHOP, D., 2020. Firm size and workplace learning processes: A study of the restaurant sector. *European Journal of Training and Development*, vol. 44, no. 2/3, pp. 305 – 320. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2019-0139>.

CERASOLI, C.; ALLIGER, G.; DONSBACH, J.; MATHIEU, J.; TANNENBAUM, S.; ORVIS, K., 2018. Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, vol. 33, no. 2, pp. 203 – 230. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9492-y>.

CHO, S.-E.; LEE, Y.-M., 2022. Determinants of time investment in education and training of corporate workers by training type. *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 22, no. 3 – 4, pp. 119 – 141. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2022.124873>

DAVIS, P.; AMIRBEKOVA, D., 2019. Assessing the challenges to employee training and development in Sub-Saharan Africa: A qualitative exploration. *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 19, no. 3, pp. 266 – 280. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2019.100637>.

DE SMITH, M., 2015. *Statistical Analysis Handbook*. The Winchelsea Press, Drumlin Publications, UK.

DIMITROVA, S. 2008. Legal clinic of Burgas Free University. *Law education and entrance to the legal profession in Eastern and South-Eastern European Symposium Proceedings*, 9-10 May, 2008, Edirne, Turkey.

EUROPEAN COMMISSION. 2021. *Adult education and training in Europe: Building inclusive pathways to skills and qualifications* (Eurydice Report). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2797/788535>.

FELSTEAD, A., 2018. Tracing the connections: Short-termism, training and recession. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 29, no. 4, pp. 664 – 682. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1184176>.

GARCIA-CABRERA, A.; LUCIA-CASADEMUNT, A.; CUELLAR-MOLINA, D., 2018. Institutions and human resource practices in European countries. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 29, no. 21, pp. 3001 – 3032. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239119>.

GREAVES, D., 2020. Organizational culture: Perspectives and directions for professional development. In *Proceedings of the 16th European Conference on Management Leadership and Governance, ECMLG 2020*, pp. 88 – 94. <https://shorturl.at/GHL12>.

HAN, J.; NGUYEN, T.; HUA, S.; PHAM, T.-H., 2022. Organizational learning through training effectiveness: evidence from the hospitality industry in Vietnam. *Learning Organization*, vol. 30, no. 5, pp. 532 – 553. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2022-0036>.

HO, B.; MUSTAMIL, N.; JAYASINGAM, S., 2021. Building a conducive, engaged, and learning working environment through sustainable and impactful organisational culture. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, vol. 15, no. 3, pp. 280 – 304. <https://doi.org/10.1504/IJISD.2021.115959>

KALIANNAM, M.; DARMALINGGAM, D.; DORASAMY, M.; ABRAHAM, M., 2023. Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, vol. 33, no. 1, Article 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>.

KORPI, T.; TAHLIN, M., 2021. On-the-job training: A skill match approach to the determinants of lifelong learning. *Industrial Relations Journal*, vol. 52, no. 1, pp. 64 – 81. <https://doi.org/10.1111/irj.12317>.

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE. 2021. *Strategicheska ramka za razvitie na obrazovaniето, obuchenieto i ucheneto v Republika Bulgaria (2021 – 2030 г.)*. <https://mon.bg/bg/143>.

MITREVA, E., 2019. Management with the system of education and motivation of employees in hotel industry in Macedonia. *Proceedings on Engineering Sciences*, vol. 1, no. 2, pp. 687 – 698. <https://doi.org/10.24874/PES01.02.070>.

MOUSA, M.; MASSOUD, H.; AYOUBI, R., 2022. Contexts of organizational learning in developing countries: The role of training programmes in Egypt.

tian public banks. *Personnel Review*, vol. 51, no. 3, pp. 1169 – 1186. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0453>.

NEYKOVA, M., 2023. The Legal Education as a Factor for the National Security. *Strategies for Policy in Science and Education-Strategii na Obrazovatelnata i Nauchnata Politika*, vol. 31, no. 6, pp. 614 – 621, <https://doi.org/10.53656/str2023-6-3-leg>.

NEYKOVA, M., 2022. 15 godini administrativno pravorazdavane v Balgaria – problemi i prespektivi. *Sbornik s dokldai ot nacionalna kragla masa 15 yuni 2022*, Nauka i ikonomika. Varna. ISBN 978-954-21-1122-1.

NGUYEN, L.; LUU, P.; HO, H., 2020. Factors influencing life-long learning: an empirical study of young people in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 7, no. 10, pp. 909 – 918. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.909>.

RUSEVA, V. 2023. Exploring virtual learning opportunities at CVT and applying different digital platforms. *Burgas Free University Annual*, vol. XLVIII, pp. 114 – 135.

SMITH, E.; CALLAN, V.; TUCK, J.; SMITH, A., 2019. Employer training in Australia: Current practices and concerns. *International Journal of Training and Development*, vol. 23, no. 2, pp 169 – 183. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12152>.

TAHERI, M.; MOTEALLEH, S.; YOUNESI, J., 2022. Workplace fun and informal learning: The mediating role of motivation to learn, learning opportunities and management support. *Journal of Workplace Learning*, vol. 34, no. 3, pp. 229 – 241. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2021-0062>.

TAHIR, I. 2023. Investment in training and skills. London: Institute for Fiscal Studies. <https://ifs.org.uk/publications/investment-training-and-skills>.

WOTSCHACK, P., 2020. Drivers of training participation in low skilled jobs: the role of ‘voice’, technology, innovation and labor shortages in German companies. *International Journal of Training and Development*, vol. 24, no. 3, pp. 245 – 264. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12195>.

## ORGANIZATIONAL CULTURE AND CONTINUING EDUCATION AND TRAINING

**Abstract.** In today's economies, lifelong learning has emerged as a crucial driver of economic and social development and growth. However, Bulgaria lags behind other European nations in terms of participation in lifelong learning initiatives. This article delves into the factors that influence continuing education. A field study, involving over one hundred Bulgarian enterprises, revealed that organizational culture plays a pivotal role in shaping corporate investment decisions. Companies that prioritize human capital accumulation through strategic human resource development strategies and practices, and view learning as an essential asset tend to exhibit higher levels of both participation and intensity in lifelong learning programs. These findings align with institutional theory according to which organizational culture significantly impacts investments in lifelong learning. Thus, the paper has significant practical implications for policies related to continuing education and training.

*Keywords:* continuing education and training; lifelong learning; human capital

✉ **Prof. Mariya Neycheva**  
ORCID iD: 0000-0001-6738-6946  
Burgas Free University  
8000 Burgas, Bulgaria  
E-mail: marian@bfu.bg