
ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИЯ РЕСУРС В СЪВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ – ПЕРСПЕКТИВИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

докт. Биляна Белоева-Дойновска
Югозападен университет "Неофит Рилски",

Резюме. Човешкият фактор е в основата на дългосрочния и устойчив успех на всяка една организация. От нивото на квалификация, развитието на уменията и потенциала на служителите зависи качеството на предоставяните продукти и услуги, следователно и конкурентоспособността на компанията. С оглед на динамиката на промените в заобикалящата икономическа реалност все повече компании осъзнават инвестиционния характер на създаването и поддържането на високи професионални умения и способности в екипите си. Имено това е и причината да се изгражда и планира стратегия за обучението и развитието на персонала като задължителен елемент от общата визия за управлението на човешките ресурси и организацията. В настоящата статия се разкрива обвързаността между съвременните перспективи и тенденции при усъвършенстването на знанията, уменията, нагласите и поведението на хората в организацията и влиянието им върху привличането, задържането и ангажирането им в компанията. Разкриват се основните външни и вътрешни трудности и нови предизвикателствата, пред които те се изправят по пътя към успешното планиране и реализиране на дейностите свързани с обучението и развитието на персонала си. Анализират се факторите увеличаващи разликата между значимостта на тази задача и готовността на организациите да се справят с нея.

Ключови думи: обучение; развитие; човешки ресурси; умения;

JEL: J2; M12; M53; O15

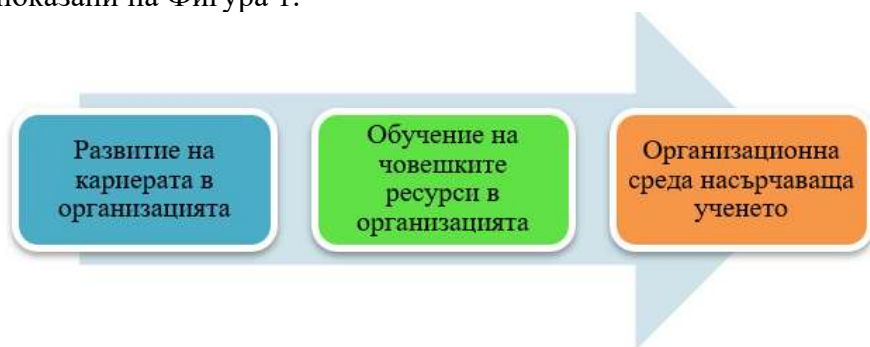
1. Въведение

Обучението и развитието на екипите в организацията е системен процес на надграждане на знанията, уменията и нагласите на хората с цел да се усъвършенства тяхното представяне в работен план, но не само в рамките на колектива им, а в компанията като цяло. От стратегическа гледна точка тези процеси са ключови не само заради натрупването на нови знания и умения, но и поради възможността да формират определени позитивни нагласи в персонала, да повишават мотивацията и ангажираността с ценностите на всяка фирма и да генерират много по-добре подготвени кадри. Те от своя страна увеличават равнището на качеството на човешкия ресурс и увеличават готовността на компанията

да постига максимално конкурентни резултати. През последните години се отчита световна тенденция за увеличаване на стратегическите позиции на организациите, които инвестират в ефективното управление на човешките ресурси и които анализират и имплементират правилните методи и подходи към обучението на своите кадри. Това е така, защото е ясно доказана зависимостта между крайните високи икономически резултати на една организация и качеството на работната ѝ сила. Статистиката показва, че инвестицията в развитието на персонала носи по-голяма печалба и възвращаемост от тази в подобрене на производствените мощности т.е. човешкият капитал е ключов фактор за успех и заема водещо място сред останалите ресурси на фирмата. Той се реализира в работата като сложна система от човешки качества, възприятия, умения и нагласи, които го правят сравним с паричния капитал.

2. Същност и роля на обучението на човешките ресурси

Харисън определя като основна цел на обучението и развитието в организацията помагането на колектива да постига напредък чрез сътрудничество, експертна и етична стимулация и улесняване на процеса на учене и усвояване на знания, които подкрепят постигането на организационните цели, развиват личностния потенциал на служителите и водят до печелене на уважение и изграждане на разнообразие (Harbison 2009). Обхватът и сложната същност на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията включва различни по вид дейности, които биха могли да се систематизират в три основни направления показани на Фигура 1.



Фигура 1. Обучение и развитие на човешките ресурси в организацията
– обхват (основни дейности)

► развитие на кариерата в организацията е процес на повишаване на потенциала на заетите лица и неговото проявление да извършват нови, по-сложни, по-отговорни задачи. Това се реализира на базата на дейности по усъвършенстване на компетенциите (знания, умения, нагласи и поведения)

► обучение на човешките ресурси в организацията се разглежда като системен процес за изграждане и усъвършенстване на знанията, уменията, нагласите и поведението (компетенциите) на заетите за успешно изпълнение на работните задължения.

► характеристиките на организационната среда насърчаваща ученето бихме могли да ги отъждествим до голяма степен с тези на „учещата организация“. Тук организацията се разглежда като система от знание (на индивидуално, групово и организационно ниво), което е основната съставна част на нейната конкурентоспособност и за чието изграждане, запазване, споделяне и нарастване ключова роля имат работниците и служителите (Атанасова 2015).

В настоящите условия на нарастваща конкуренция и постоянно променящи се изисквания към човешкия капитал, трудностите при обучението и развитието на човешките ресурси все по-често привличат вниманието както на научните среди, така и на бизнеса (Паунов М., Паунова, Паунов 2019). Над 80% от изследваните компании в проучването на Global Human Capital Trends 2024 посочват, че дейността по обучение и развитие на човешките ресурси има ключово значение за организационния успех. Над 70% от компаниите декларираат, че те не успяват да намерят подходящите таланти и предприемат политики за развиването им вътре във фирмата (Global Human Capital Trends 2024). Причините довели до това са разнообразни. В условията на все по-развитите организационни екосистеми, дигиталната трансформация, работна сила от няколко поколения, нарастващ недостиг на добре подготвени специалисти и кратък срок на годност на уменията обучението и развитието на таланти става по-важно от всякога. Като последица от това разработването на ефективна стратегия за обучение и развитие се оказват в основата на бизнес растежа. Важно е да отбележим, че компаниите, които инвестират в своите таланти изпреварват тенденциите, адаптират се по-бързо към промените на пазара, повишават производителността и спомагат за развитието на иновации. Това от своя страна страна изгражда и поддържа дългосрочна устойчивост и икономически растеж (Лазарова 2022).

3. Предизвикателства пред съвременните организации

Основна роля в цялостния процес по изграждане и изпълнение на стратегията свързана с развитието на кадри имат лидерите на екипи.

Липсата на възможност за развитието е една от основните причини за смяна на работно място и тази тенденция нараства с все по-големи темпове. За да предотвратят това и за да повишат опита, ангажираността и мотивацията на служителите си 83% от организациите се стремят да изградят култура ориентирана към хората, а от своя страна 81% от екипите ангажирани с обучение и развитие вече са започнали да изграждат план за постигане на конкретните цели. Това, което екипите са знаели и умеели до момента, не е достатъчно за успешното им справяне с работата, защото изискванията към самата нея се променят. Пандемията Ковид 19 предизвика сериозен трус в икономическата и социална среда и отправи сериозно предизвикателство към всеки един бизнес и начина, по който ще оперира за в бъдеще, включително сериозен недостиг на таланти, инфлация, липса на подходяща квалификация и глобално напрежение. Уменията за работа са се променили с около 25% от 2015г. Този брой се очаква да се удвои до 2027г. , което потвърждава, че проактивно изграждането на нови умения на служителите ще помогне за успешно навигиране на различните професии в развиващото се и непредвидимо бъдеще (LinkedIn 2023 Workplace Learning Report).

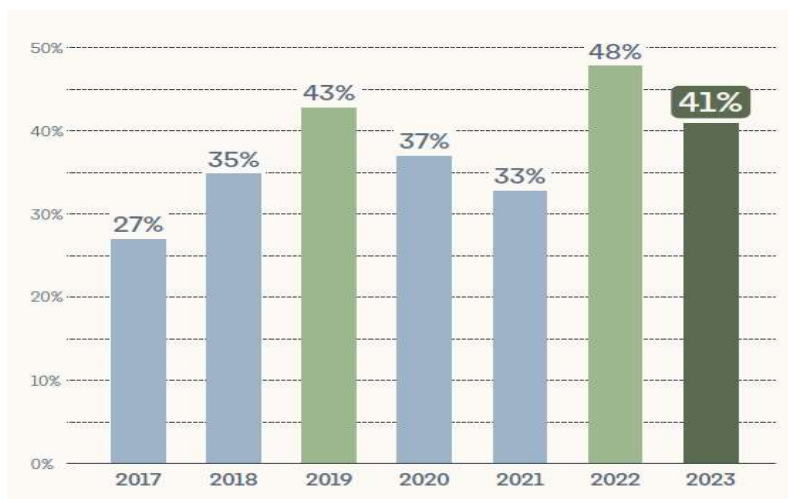
„Новото нормално“ вече е тук и организациите са изправени пред различни предизвикателства, които водят след себе си значителни промени в начина, по който фирмите набират, обучават и развиват служителите си. С толкова много елементи на съвременната среда, можем смело да заявим, че пейзажът на обучение и развитие през 2024 г. ще бъде дигитален, новаторски и революционен. Нека разгледаме по-отблизо някои от останалите неблагоприятни влияния, които затрудняват този процес:

1. Съпротива срещу промяна: Промяната може да бъде трудна за много хора. Някои служители може да не приемат внедряване на нови непознати технологии и начини на учене. Това може да доведе до ниски нива на участие и слаби резултати от обучението. Много често тази съпротива се среща не само сред служителите, но и на различни нива сред мениджмънта на организацията, които не са развили необходимата адаптивност и осъзнатост. Много голямо влияние за апробирането на новото оказва освен самата личностна специфика и възрастта на служителите. Различните поколения възприемат и рефлектират новото по-различен начин в работата си. Милениълите, поколенията X и Z са много по-склонни да опитват и учат нови неща за разлика от останалите възрастови групи.

2. Липса на време и ресурси: Много компании се борят да балансират ежедневните операции със стратегически инициативи и провеждане на ефективни програми за обучение и развитие. Отделянето на фирмен бюджет на фона на силно свития финансов ресурс след Ковид

пандемията е труден, но ключов момент за всяка компания, която иска да се развива чрез своите служители. Лидерите на компанията са наясно, че ученето е необходима инвестиция. Според LinkedIn Executive Confidence

Index, през следващите 6 месеца 9 от 10 глобални ръководители планират или да увеличат, или да поддържат постоянни своите инвестиции в L&D, включително повишаване на уменията и преквалификация. Това е видимо и на графиката по-олу (LinkedIn 2023 Workplace Learning Report).



Фигура 2. Процент на L&D лидери, които очакват да имат по-голям бюджет в периода 2017–2023

3. Измерване на възвръщаемостта на инвестицията (ROI - Return on Investment): Според теорията на капитала, инвестиции в знания и умения на служителите трябва да се правят, ако възвращаемостта от тях превишава вложените разходи за обучение. Или както твърди Бенджамин Франклин: „Инвестирането в познания, осигурява най-добрата лихва“. Доказвайки въздействието на програмите за обучение и развитие, може да бъде трудно. Организациите често се борят да свържат резултатите от обучението с бизнес показателите и да оправдаят разходите за обучение (Phillips 2011).

4. Ниски нива на персонализиране на обучението и развитието: Всеки служител има уникален набор от силни страни, слабости и кариерни цели. Създаването на персонализирани планове за обучение, които адресират индивидуалните нужди само по себе си може да бъде сложно и отнема много време. Ефективното им изграждане трябва да включва - редовната комуникация със служители, опознаване как работят и какви са професионалните им цели; разширяване на силните страни на всеки и съсредоточване върху растежа; поставяне на цели, които са

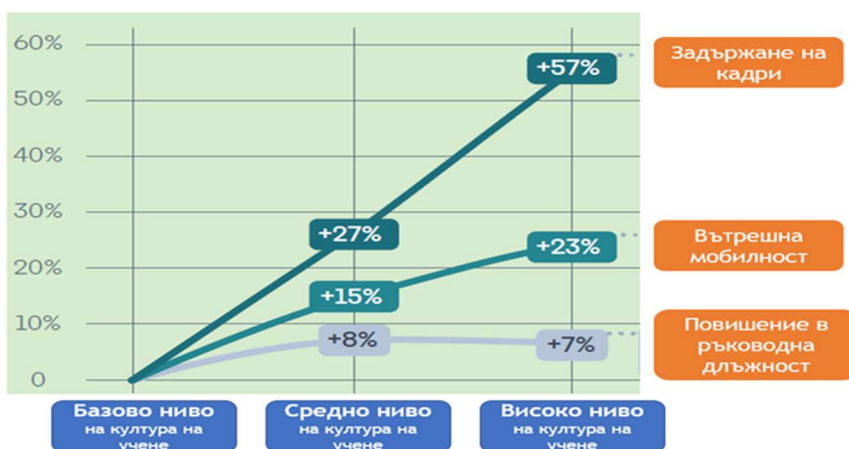
конкретни, измерими, постижими, целесъобразни и обвързани със срокове (S.M.A.R.T.); даване на нови възможности и перспективи за развитие (EURES 2023).

5. Глобализация и дистанционна работа: С нарастващата глобализация и дистанционна работа организациите трябва да се справят с предизвикателството да осигурят последователно обучение и развитие на служителите, които са разпръснати по целия свят и работят в различни часови зони, трябва да обезпечат управление на екипи от разстояние, което да е достатъчно ефективно, ангажиращо и мотивиращо, за да изгради качествена връзка с лидера и с екипа. Това, което винаги проемни начина ни на работа и учене, е изминалата Ковид пандемия. Тя даде невиджан тласък на развитието на всякакъв вид дигитализация и осъществяване на всякакъв вид дейности от разстояние. Именно по отношение на работния процес има огромни промени във възприятието как трябва и може да се случва той, за да се да гарантира непрекъсваемостта и ефективността му. Този фактор промени изцяло и начините за намиране и подбор на кадри.

6. Недостиг на добре подготвени кадри и трудност при задържане на талантите в компанията. Тази тенденция за жалост се наблюдава от години и се засилва все повече в необичайната и несигурна макроикономическа среда. Според проучване направено от Korn Ferry до 2030г. в световен мащаб ще има недостиг от 85 млн. души на трудовия пазар, което ще доведе до 8,5 трлн. долара нереализирана печалба за фирмите. Заключениета са изведени от изследване, което включва 20 страни от 3 индустрии – финанси, технологии и производство (Korn Ferry 2018). Поради това една от основните задачи на организациите е добрата подготовка и преквалифициране на служителите, за да могат те да се справят с новите изисквания към позициите им, които ще стават все по-специфични, ще се променят с темповете на иновациите и ще изискват постоянен мониторинг. В следствие на това задържането на вече подготвените кадри е бизнес приоритет. Проучване, проведено от университета Deakin в сътрудничество с Deloitte, установи, че всеки \$1, инвестиран в обучение и развитие на служител, е свързан средно с допълнителни \$4,70 бизнес приходи на служител (Rumbens 2022). За да преодолеят тези предизвикателства, организациите трябва да възприемат цялостен подход към обучението и развитието на човешките ресурси.

4. Нови възможности и успешни тенденции

Тенденции в обучението и развитието, които ще са водещи не само през 2024г., но и занапред варират в отговор на променящото се работно място, иновациите в технологиите за обучение и изискванията на и към служителите. От ръководителите на компаниите зависи да изберат какво би определило и удовлетворило най-добре техните нужди от обучение в дългосрочен план. Съвсем правилно би било да заявим, че в бъдеще човекът, който придобива нови умения, ще бъде в центъра на учебния процес, с фокус върху персонализирано, интегрирано, хибридно учене и развитие през целия живот. Проучване на Deloitte разкри, че силната култура на учене увеличава процента на задържане с 30 до 50% (Rubmens, D. 2022).



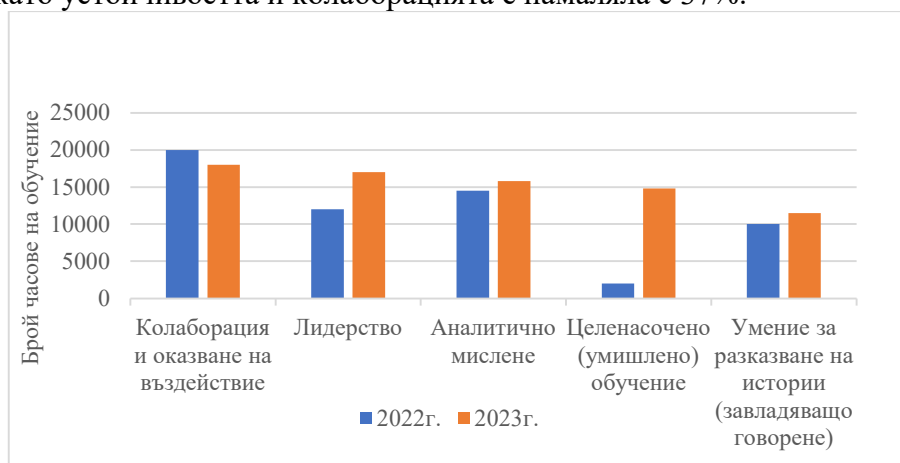
Фигура 3. Връзка на културата на учене и развитието на кадри

На фигура 3 можем да видим обобщени данни от докладът за обучение на работното място на LinkedIn Learning 2024 изследва 1636 L&D и HR професионалисти с L&D отговорности от 28 страни, които имат влияние върху бюджетните решения и 1063 обучаеми. Той оценява компаниите по индекс на културата на учене. Констатациите са повече от убедителни. Компании с високо ниво на култура на учене имат по-високи нива на задържане, повече вътрешна мобилност и по-добре подготвен за управление персонал в сравнение с тези с по-малки нива на ангажираност (LinkedIn Workplace 2024). Имайки това предвид, можем да очераем ясно ключовите тенденции в обучението и развитието на човешкия ресурс за 2024 и следващите години, които ще спомогнат за

преодоляването на идентифицираните на вече разгледани текущи трудности пред организациите:

1. Повишаване на уменията и преквалификация. Развитието на уменията ще бъде основен приоритет за повечето организации през 2024 г. Компаниите трябва да се справят с нарастващия недостиг на умения, създаден от навлизането и мащабното използване на технологиите. Програмите за повишаване на квалификацията, преквалификация и дори обучение за нови специфични умения трябва да бъдат приоритет за повечето компании, тъй като служителите ще трябва да придобият нови знания, да поемат нови роли и да актуализират своите компетенции, за да бъдат по-конкурентоспособни и гъвкави на нестабилния пазар на труда.

На база на анализ на най-добрите умения и тенденции в работната сила през 2022г и 2023г., са идентифицирани промени в развитието на хората, както и се наблюдава развитието на пазара през последната година. През 2022 г. предприятията откриха най-търсените и ценени 3 умения - сътрудничество, лидерство и аналитичното мислене. Доклад за състоянието на уменията на Лерауа за 2023г. заключи, че една пета от глобалната работната сила смени работата си през 2022г. и че устойчивостта е ключово умение за запазване и развитие на таланта при турбулентни условия. Данните се събрани от предприятия, с които си партнират Лерауа за провеждане на програми за повишаване на квалификацията през 2022г. (162 компании) и 2023г. (170 компании). Както е показано на фигура 4, в топ 5 на уменията за 2023 г. една промяна се откроява - умишленото учене се увеличи в часовете, обучени от 461%, докато устойчивостта и колаборацията е намаляла с 37%.



Фигура 4. Топ 5 на уменията обучавани в организациите през 2022г. и 2023г.

2. Генеративен AI. Изкуственият интелект (AI), и по-специално генеративният AI, е готов да предефинира начина, по който учащите и водещите обучения преживяват корпоративното обучение. Благодарение на възможностите на AI за създаване на съдържание, вече има все повече възможности за изграждане на персонализирани, интерактивни и адаптивни учебни преживявания в мащаб. С негова помощ компаниите могат да създават курсове по-бързо и позволява персонализиране на обучението. Чрез автоматичното картографиране на компетенциите, при което уменията се обвързват автоматично със съдържанието на курса, се оценява по-добре нивата на овладяване от учащите. Друго голямо предимство са интерактивните симулации и обратна връзка от обученията.

3. Самостоятелно обучение и микрообучение. Сега повече от всякога универсалните програми за обучение липсват. Най-новите протоколи за обучение трябва да се съсредоточат върху самонасочващи се учебни пътеки, давайки възможност на служителите да търсят знания, които са в съответствие с тяхното кариерно израстване и личностно развитие. Много тясна е връзката и с микрообучението. То е свързано с предоставяне на учебен опит в кратки курсове, разпределени в продължителни периоди от време и потенциално в няколко различни платформи, съобразени с индивидуалното темпо. Инвестирането в тези обучителни практики не само подобрява траекториите на кариерата, но също така проправя пътя за по-висока удовлетвореност на служителите.

4. Обучение, управлявано от данни и обучение при поискване. Системите за управление на обучението (LMS) стават все по-компетентни в събирането, анализирането и предлагането на действия въз основа на данни. Платформите за обучение вече могат да диагностицират нуждите от обучение, да предупреждават, когато обучаемите се нуждаят от помощ и да правят препоръки за съдържание въз основа на целите на обучението и нивата на компетентност. Това означава, че могат да се създават персонализирани пътеки за обучение за всеки служител, като гарантират максимална ангажираност и голямо учебно разнообразие. Успоредно с това асинхронното обучение при поискване гарантира на служителите, че ще имат достъп до учебни материали, когато е необходимо, независимо от тяхното устройство или часова зона при работа от разстояние и хибридни модели.

5. Пренасочване и аутсорсване на съдържание. Времето на продължително обучение, проектирано от вътрешни обучаващи специалисти, отмина. Тъй като работната сила става все глобализирана и нараства необходимостта от учене точно навреме, компаниите трябва да гарантират, че разполагат с качествено съдържание

в различни формати във всеки един момент. За съдействие в тази задача те си партнират с трета страна, доставчик на обучение.

6. Генерирано от потребителите съдържание (UGC-User Generated Content). Това е всяко учебно съдържание, което обучаемите създават и се ползва с много по-голямо доверие, защото е генерирано от колегите им. UGC има много предимства, включително по-високо ниво на участие в обучението на служителите и по-ефективно обучение между партньори. Човешката връзка е същността на социалното обучение. И през 2024 г. интерактивни функции като форуми, чатове, кратки видеоклипове, казуси, блогове и уикита ще обединяват учащите повече от всякога.

7. Разширена реалност (XR) и виртуална реалност (VR) в обучението. Следващата година ще видим повече разширена реалност (XR) в обучението. Това включва всички завладяващи технологии за обучение, като виртуална реалност (VR), разширена реалност (AR) и смесена реалност (MR). Всичко това прави изживяването на служителите по-интерактивно и завладяващо. Освен ползите за ангажираност, XR е от решаващо значение при обучение за умения за учене, които отнемат много ресурси, когато се преподават в недигитална учебна среда. Приложенията на XR също са изключително полезни за потенциално опасни работни места, техническо обучение, програми за включване и дори обслужване на клиенти, тъй като е лесно да се изпълняват множество сценарии с различни типове клиенти и проблеми.

8. Разнообразие и интерграция. Корпоративното обучение сега преживява дългоочаквана трансформация в своя подход към многообразието и интерграцията. Културата, която една компания успява да интегрира вътрешно и да популяризира външно е от ключово значение за подобряване на репутацията и като работодател. Част от нея е и подхода и практиките свързани с разнообразие, равенство включване и приобщаване (DEIB – Diversity, Equity, Inclusion and Belonging). Приобщаваща и справедлива работна среда насърчава всички хора в организацията да се чувстват ценени и имат да равни възможности за развитие и напредък, което допринася за по-висока ангажираност и задържане на таланти, изгражда чувството за принадлежност и допринася за ангажирана, иновативна работна сила (El-Amin 2022).

Заклучение и препоръки:

Стратегиите за обучение и развитие (L&D) оказват влияние върху бизнес решенията на организацията и е от съществено значение те да са в съответствие с цялостната стратегия на организацията за максимална възвращаемост от направената инвестиция. Влияние в тази посока оказват фактори като целите на компанията, нуждите на заинтересованите страни, настоящите пропуски в уменията,

проектирането заедно с бизнес лидерите и избора на подходяща методология за обучение, измерване на ефективността на L&D и как това се превръща в политика. Предоставяйки на служителите по-високи възможности за развитие, те са по-склонни да останат в дадена компания, защото знаят, че има място за растеж. Чрез справяне с тези предизвикателства и прилагане на стратегически подходи към развитието на човешките ресурси, организациите могат да създадат работна сила, която е добре подготвена да се ориентира в бързо променящия се бизнес пейзаж и да гарантира дългосрочен успех.

ЛИТЕРАТУРА:

АТАНАСОВА, М. 2015. *Обучение и развитие на човешките ресурси в организациите –теория и практика*. София: Издателство Авангард Прима. ISBN 978-619-160-656-6

ЛАЗАРОВА, Т. 2022. *Обучение и развитие на човешките ресурси*. София: ВУЗФ. ISBN 978-619-7622-51-5

ПАУНОВ, М., ПАУНОВА, М., ПАУНОВ, АЛ. 2019. *Организационно поведение*, София, изд. Сиела. ISBN 978-954-283-045-0

EL-AMIN, A. 2022. *Implementing Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging Management in Organizational Change Initiatives* Publisher IGI Globul. ISBN 978-166-844-023-0

HARRISON, R (2009) *Learning and Development*, 5th edn, London, CIPD. ISBN 978-184-398-050-6

PHILLIPS, P., PHILLIPS, J. 2011, *Measuring ROI in Learning & Development*, Publisher: American Society for Training and Development, 2011. ISBN 978-156-286-799-7

Building the agile future, LinkedIn 2023 Workplace Learning Report. Available from: https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2023-EN.pdf [viewed 2024-04-05]

The state of skills 2024, Lepaya 2024. Available from: <https://www.lepaya.com/state-of-skills-report> [viewed 2024-03-20]

9. Workplace learning report, LinkedIn 2024. Available from: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report> [viewed 2024-03-18]

Future of work: The global talent crunch, Korn Ferry 2018. Available from: <https://focus.kornferry.com/wp-content/uploads/2015/02/The-Global-Talent-Crunch.pdf> [viewed 2024-02-28]

RUBMENS, D. 2022. *The business return on learning and development*. Online Deloitte. Available from: <https://www.deloitte.com/au/en/services/economics/analysis/business-return-learning-development.html> [viewed 2024-03-17]

REFERENCES:

ATANASOVA, M. 2015. *Obuchenie I razvitie na choveshkite resursi v organizaciite – teoria I praktika*. Sofia: Izdatelstvo Avangrad Prima. ISBN 978-619-160-656-6

LAZAROVA, T. 2022. *Obuchenie I razvitie na chovehkite resursi*. Sofia: VUZF. ISBN 978-619-7622-51-5

PAUNOV, M., PAUNOVA, M., PAUNOV, AL. 2019. *Organizacionno povedenie*, Sofia, izd. Siela. ISBN 978954283-045-0

EL-AMIN, A. 2022. *Implementing Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging Management in Organizational Change Initiatives*, Publisher IGI Globul. ISBN 978-166-844-023-0

HARRISON, R (2009) *Learning and Development*, 5th edn, London, CIPD. ISBN 978-184-398-050-6

PHILLIPS, P., PHILLIPS, J. 2011, *Measuring ROI in Learning & Development*, Publisher: American Society for Training and Development, 2011. ISBN 978-156-286-799-7

Building the agile future, LinkedIn 2023 Workplace Learning Report. Available from: https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2023-EN.pdf [viewed 2024-04-05]

The state of skills 2024, Lepaya 2024. Available from: <https://www.lepaya.com/state-of-skills-report> [viewed 2024-03-20]

Workplace learning report, LinkedIn 2024. Available from: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report> [viewed 2024-03-18]

Future of work: The global talent crunch, Korn Ferry 2018. Available from: <https://focus.kornferry.com/wp-content/uploads/2015/02/The-Global-Talent-Crunch.pdf> [viewed 2024-02-28]

RUBMENS, D. 2022. *The business return on learning and development*. Online Deloitte. Available from: <https://www.deloitte.com/au/en/services/economics/analysis/business-return-learning-development.html> [viewed 2024-03-17]

LEARNING AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS – PERSPECTIVES AND CHALLENGES

Abstract. The human factor lies at the core of the long-term and sustainable success of any organization. The quality of products and services provided, and thus the competitiveness of the company, depends on the level of qualification, skills development, and potential of its employees. Given the dynamics of changes in the surrounding economic reality, an increasing number of companies recognize the investment nature of creating and maintaining high professional skills and abilities within their teams. That is why the strategy for training and development of personnel is being built and planned as a mandatory element of the overall vision for human resource management and the organization as a whole. This article reveals the interdependence between contemporary perspectives and trends in enhancing the knowledge, skills, attitudes, and behavior of individuals within the organization, and the influence on attracting, retaining and engaging them in the company. The main external and internal challenges they face on the path to successful planning and implementation of activities related to training and development of their personnel are disclosed. Factors increasing the gap between the importance of this task and organizations' readiness to address it are analyzed.

Keywords: training, development, human resources, skills

JEL: J2; M12; M53; O15

Bilyana Beloeva-Doynovska, PhD Student

ORCID: 0009-0003-4783-7270

South-West University "Neofit Rilski"

Blagoevgrad, Bulgaria

E-mail: bbeloeva@gmail.com