



Списание за наука

„Ново знание“

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Академично издателство „Талант“

*Висше училище по агробизнес и развитие на
регионите - Пловдив*

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Academic Publishing House „Talent“

*University of Agribusiness and Rural Development
Bulgaria*

<http://science.uard.bg>

TRAINING - MOTIVATION RELATIONSHIP

Ralitsa Kasamakova

University of agribusiness and rural development, Plovdiv, Bulgaria

Abstract: In the last decade, it has become increasingly important to talk and discover strategies for creating a profitable work environment. In order to have more and more motivated staff, reputable companies believe that one of the biggest challenges is to attract and retain top talent. Studies show that companies that hire and retain motivated, committed and responsive employees are more successful than those that do not. Employees who feel engaged are more likely to work even harder for the good of the company because they see directly how their contribution affects its success. These employees are more productive, achieve high quality results. Thanks to their lower turnover rates, they even save their company the time and money needed to hire and train their deputies. In the presentation I will focus on important points that I think are important for training and motivating staff.

Keywords: human resources, training, motivation, career development.

ВРЪЗКАТА ОБУЧЕНИЕ - МОТИВАЦИЯ

Ралица Касамакова

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите

Резюме: В последното десетилетие стана все по-актуално да се говори и откриват стратегии за създаване на печеливша работна среда. В целта си да притежават все по-мотивиран персонал, уважаващите се компании вярват, че едно от най-големите предизвикателства е привличането и задържането на топ таланти. Проучванията показват, че компаниите, които наемат и задържат мотивирани, ангажирани и отзивчиви служители са по-успешни от тези, които не го правят. Служителите, които се чувстват ангажирани, са по-склонни да работят дори по-усърдно за доброто на компанията, защото те виждат непосредствено как техният принос се отразява на нейния успех. Тези служители са по-продуктивни, постигат висококачествени резултати. Благодарение на техните по-ниски нива на текучество, дори пестят на компанията си времето и парите, които са необходими за наемането и обучаването на техните заместници. В изложението ще обърна внимание на важни моменти според мен, които са от значение за обучението и мотивирането на персонала.

Ключови думи: човешки ресурси, обучение, мотивация, кариерно развитие.

МОТИВАЦИЯТА КАТО ДВИЖЕЩАТА СИЛА КЪМ ПОСТИГАНЕТО НА ОПРЕДЕЛЕНИ ЦЕЛИ

Ако се погледне назад към годините, когато са били създадени първите фабрики и предприятия от различните браншове, ще се види, че работодателите, а по-късно и ръководителите, са проявявали винаги интерес как да управляват чрез мотивацията.

Мотивацията е временно и динамично състояние, което не трябва да се бърка с индивидуални черти от характера на човека или емоционални състояния. Мотивацията стимулира индивида в неговите усилия към постигането на желаните цели, като най-често това са успехи, възнаграждения, награди (в спорта), високи постижения, за които се изисква висока мотивация, но също така и за ежедневни или обичайни дейности към постигането на определен резултат.

Един от авангардните механизми за мотивиране например е основан на теорията за управление на човешките ресурси. Мотивацията в управлението предизвиква интереса на ръководителите и изследователите почти толкова силно, колкото предизвикват и комуникациите в управлението. Кои са причините за този огромен интерес?

Първата причина е, че мотивацията се отнася до най-значимите ресурси на съвременната организация, а именно човешките ресурси. Счита се, че ефективността на организацията, както и нейното съвършенство, се постигат най-мощно и най-бързо чрез хората. Затова всички ръководители се стремят да управляват организациите си чрез управлението на човешките ресурси. Стратегиите за привличане, поддържане и постигане на съгласие с персонала са едни от най-важните и основни в мениджмънта и се разработват на основата на теориите за мотивацията.

Втората причина за огромния интерес на ръководителите към мотивацията е, че тя е различна при различните хора. Хората се различават помежду си по съдържание, особености и силата на мотивацията. Поведението на хората в организацията е резултат не само от лична мотивация, но и от влиянието на средата върху мотивационната структура (сфера) на хората.

Неукният ръководител обаче не разсъждава така. Той възприема своя персонал като една обща маса от хора и прилага единствено инструментите на наградата и по-често на наказанието.

Третата причина, която подсилва интереса на изследователите към мотивацията, е новата концепция за организационната ефективност. До голяма степен тя се възприема вече като способности на самите ръководители да мотивират хората в организацията, за да постигнат целите и другите критерии за ефективност.

Четвъртата причина е, че много организации в последно време, отнасяйки се стратегически към своите човешки ресурси, се стремят да създадат т. нар. „банка от таланти“. Те полагат особено грижи да „отгледат“ пригодни специалисти и да ги развиват. В основата на програмите за усъвършенстване на пригодността на персонала, при ефективното планиране на кариерата и на възнагражденията за създаване на оптимална организация на труда и пр. са механизмите на мотивацията.

Мотивацията е силата, която кара хората да постъпват, да действат да се отнасят към някого или към нещо в различни ситуации и обстоятелства по начин, който те сами избират.

В ежедневната реч мотивацията се използва в три различни смисъла:

- мотивацията - това са целите и причините, поради които хората правят своя избор на поведение и определят действията си. Обикновено това, заради което хората правят нещо, е изпълнението на поставената задача или пък желанието да постигнат избраните цели, да заемат висок социален статус, да постигнат желаната власт и влияние, да имат приятелство и необходимите средства.

- мотивацията - това е мисловният процес, на основата на който хората формират своето поведение, за да постигнат своите цели. Например хората изпитват желание да имат приятелство с някого, развиват някои свои очаквания, надяват се на влияние, решават как да постъпят.

- мотивацията - това е социалният процес, посредством който някой променя поведението на друг. Например приятелството би могло да бъде използвано за внушаване върху някой друг.

ОБУЧЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА – СЪЩНОСТ, ЕЛЕМЕНТИ И МЕТОДИ

Обучението на персонала е елемент от управлението на човешките ресурси.

За да постигне своите стопански цели всяка организация използва разнообразни ресурси. Те обикновено се обособяват в три основни групи:

- суровини, материали, заготовки, горива и енергия;
- сгради, машини, апарати, съоръжения, инструменти, приспособления, транспортни средства и обзавеждане;
- човешки ресурси - ръководители, работници и служители.

Човешките ресурси са хората в организацията със своята професионална квалификация и личностни качества, които правят възможно тя да постигне своите набелязани цели.

Общото, което характеризира ресурсите на организацията, е това, че те трябва да отговарят на нейните потребности, а тяхното доставяне изисква определени разходи. Това означава, че всяка организация, намираща се на пазара, се стреми:

- да си достави най-подходящите ресурси на най-приемливите за нея цени;
- да използва пълноценно веществените и човешките си ресурси, за да постигне своите цели с най-малък разход на средства или с разполагаемите ресурси да постигне оптималните резултати.

Управлението на човешките ресурси е основна функция на управлението на организацията. Тя се свежда до управлението на хората в трудовия процес, за да се постигнат целите, които си поставя организацията, като едно от тях е **обучението и**

развитието на персонала в организацията. Обучението и развитието са насочени към повишаване квалификацията на кадрите с цел постигане на стратегията на фирмата. Обучението в съдържателен план се състои в повишаване на професионалните знания и умения на персонала, а развитието - в подготовката му за допълнителни отговорности и задължения.

Обучението на персонала е системен процес, който се провежда по инициатива на организацията и води до по-добро трудово представяне на заетите.

Целта на въвеждащото обучение е всеки новопостъпил служител да се запознае с историята, целите и структурата на организацията; с най-важните вътрешни правила и процедури; с каналите за комуникация; правила за поведение и др., като по този начин се подпомогне неговото адаптиране и въвеждане в работата и се изгради чувството, че е приет.

Въвеждащото обучение е механизъм, позволяващ на новите служители да се интегрират по-бързо в организацията, а оттам и по-бързо да представят своя професионален потенциал;

Необходимо е да се посочи, че обучението на персонала е средство за въздействие върху фирмената култура и мотивацията на служителите. Обучението /курсове, семинари, инструктиране/, като не по-малко съществено средство за осъществяване на необходимата промяна, има за цел да промени нагласите на участниците към дейностите в дадената организация. Това е стремежът на всяка програма за обучение на персонала - не само да усъвършенства знанията и уменията, но и нагласите на хората.

- основните етапи на процедурата по обучение - идентифициране на нуждите от обучение; оценка на нуждите от обучение; планиране на обучението; утвърждаване на плана и програмата за обучение; провеждане на обучението; оценка на резултатите от обучението;

- обучение на персонала във връзка с безопасните и здравословни условия на труд.

Обучението на персонала може да се дефинира като системен процес на обогатяване на знанията, уменията и нагласите на заетите с цел да се усъвършенства тяхното трудово представяне в длъжностите, структурното звено и организацията.

Знанията отразяват това, което работникът трябва да знае, за да осъществява определени трудови задачи. Уменията обхващат това, което работникът трябва да може да извършва, за да осъществява трудовите задачи. Нагласите се свързват с отношението, което работникът трябва да показва към своите трудови задачи и към хората, с които се среща при тяхното изпълнение.

Промяната на човешкото поведение, и в частност на трудовото представяне, без съмнение преминава през промяната на знанията, уменията и нагласите. В този смисъл те са основен обект в процеса на обучението на персонала.

Пред всички заети се поставя задачата да работят в условията на намаляване на ролята на прекия контрол, нарастване на работническото участие при вземане на решения, увеличаване на акцента върху груповата работа, акцент върху качеството и активните взаимоотношения с клиентите. Успоредно с това настъпват промени в мотивационния механизъм на хората и все повече се търси мотивиращото въздействие на възможностите за професионално и служебно израстване, за кариера в организацията. Увеличава се необходимостта от дългосрочен подход за развитие на концептуалните и аналитичните умения на по-широк кръг от персонала, а не само на ръководителите. Нараства нуждата да се следи и насочва професионалното и служебното израстване на всички заети като се отчитат техните индивидуални предпочитания и особености.

Обучението на персонала се схваща като един от факторите за усъвършенстване на трудовото представяне на заетите и е насочено към такова обогатяване на знанията, уменията и нагласите, водещо до желани промени в тяхното трудово поведение и трудови резултати. Неговата крайна цел е свързана с интереса на организацията за увеличаване на

ефективността от използването на основните производствени фактори и усъвършенстване на параметрите на организационното представяне.

Обучението на персонала е само един от факторите за усъвършенстване на трудовото представяне на заетите. Поради това решението за всяка дейност в тази област трябва да преминава през внимателен анализ на цялата гама от фактори, които въздействат върху трудовото представяне наред с обучението.

Нуждите от обучение могат да се дефинират като разлика между действителното и желаното състояние на знанията, уменията и нагласите на заетите в организацията. Те се проявяват в определено равнище на трудовото представяне (желано и действително) - трудови резултати и поведение при изпълнение на съответните задачи. В този смисъл нуждите от обучение могат да се разглеждат и като разлика между желаното и действителното равнище на трудово представяне на заетите, която е обусловена от пропуски в техните знания, умения и нагласи.

ВРЪЗКАТА МЕЖДУ МОТИВАЦИЯ И ОБУЧЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

В различните организации мотивацията на персонала за включване в обучителни дейности е много различна. В някои от тях служителите се включват с най-голяма готовност, в други – съпротивите към обучения са също толкова интензивни.

Важен фактор, който оказва влияние върху мотивацията на служителите, е доколко участието в обучението дава възможност за повишаване на квалификацията, а оттам – до развитие и израстване в организацията.

Ако ръководството на организацията насочва хората към обучителни дейности, отправяйки посланието, че това е признание за техните усилия и ценна възможност за развитие, мотивацията на участниците значително нараства. Ефектът се увеличава ако те виждат в обучението възможност за повишаване на цената им на пазара на труда, факт, който, за съжаление, нерядко разколебава работодателите да предлагат обучения.

Кога в организациите има проблеми с включването на служителите в обученията?

Причините могат да бъдат от различно естество. Много често на обученията се гледа като на „губене на време“. Когато те не следват принципите на обучение на възрастни, а именно:

- не са съобразени с реалните потребности на хората;
- участниците не виждат връзка с практиката или тя е много далечна;
- ръководството не подкрепя и не подтиква служителите да прилагат новите знания и умения в пряката си работа;
- хората не виждат смисъл да загърбват належащите си ангажименти за сметка на участието в обученията.

Друг проблем е „спускането“ на обученията отгоре. Ако участниците нямат усещането, че техните гледни точки и потребности са взети предвид, те отново може да се демотивират. Особено сериозни са последиците ако посланието, което получават е: „Включваме ви в обучението, защото не се справяте достатъчно добре с работата си“, а в същото време няма оценка на изпълнението на дейността, която недвусмислено да показва, че това е така. Добрата практика изисква на обучителните дейности да се гледа като на възможност за развитие, като грижа на ръководството за човешкия капитал, като на обогатяващи участниците в личен и професионален план. В резултат на обученията би трябвало служителите да изпълняват задълженията си с по-голяма увереност и самочувствие.

Трета, много често срещана причина за нежеланието на служителите да се обучават, е структурата и формата на обученията. Тук проблемите могат да бъдат следните:

- учебното съдържание е познато на участниците (както често се случва при задължителните регулярни технически обучения);
- методологията, използвана от учителите, не предполага активно включване на участниците т.е. използва се основно лекционен формат и по-слабо или никак интерактивни методи;
- участниците смятат, че учителят не е достатъчно компетентен в съответната тематична област, бързо губят интерес и се стига до явни или пасивни откази от включване в обучението.

Негативно влияние върху мотивацията оказват и лошата материално-техническа база, неподходящите условия за обучения (студени или прекалено топли зали, недостатъчно пространство, малко време за почивки...).

Ролята на учителя за мотивиране на участниците

Тя е от ключово значение. Негова е отговорността да бъде отлично запознат с материята, която преподава. Когато сам разработва учебната дейност, той трябва да я проектира така, че да бъдат застъпени достатъчно интерактивни методи съобразно темата и аудиторията. Той има грижата за това съдържанието да бъде поднесено по максимално интересен и увличащ начин, да бъдат включени достатъчно примери, обучението да има практическа насоченост.

Добрият учител е в състояние да управлява груповата динамика по такъв начин, че след обучението участниците да се чувстват обогатени, вдъхновени и готови да приложат наученото в практиката. Той трябва умело да се справи с процесите на конфронтация, с емоционалния дискомфорт, а понякога и с чистата агресия, която се появява сред участниците.

Много важно е как учителят гледа на участниците – като на хора, които контролира, оценява и санкционира или като на партньори, за които в този момент и по тази тема се е озовал в ролята на капацитет. Ако се избягват послания от типа „Тук сте, защото не си вършите работата добре“ и се акцентира върху послания като „Аз съм тук, за да ви помогна да станете още по-добри професионалисти“, резултатите са несравнимо по-добри.

Роля на мениджмънта

Важна роля за мотивацията на служителите има ръководството на организацията. То трябва, от една страна, да ги подтиква за включване в обучения, а от друга – да осигурява възможности за прилагане на наученото в практиката, да планира и осъществява дейности в подкрепа на знанието. Такива могат да бъдат:

- последващи срещи на участниците;
- включване на практическото приложение на новите знания и умения в оценката на изпълнението на дейността;
- промени в бизнес процесите или организацията на работата, така че новите знания и умения да намерят приложение;
- участие на мениджърите в оценката на ефективността на обученията.

В заключение: мотивацията на персонала за развитие и обучение е най-добра, когато:

- в организацията се съблюдают добрите практики по отношение на структурата и съдържанието на обученията;
- обученията се осъществяват от компетентни и мотивирани учители;
- сред мениджърите има ясна визия за ролята и значението на учебните дейности.

Обучение и развитие на човешките ресурси

Дейностите по обучение и развитие в организацията имат няколко цели, насочени към подобряване на изпълнението на работата и характеристиките на организационния живот:

- Придобиване на нови и развитие на съществуващите знания и умения;
- Развитие на потенциала на служителите в съответствие с изискванията на работата и приоритетите на организацията;
- Подготвяне на персонала да се справя по-добре с промени и непредвидени обстоятелства;
- Предоставяне на възможност за конкурентно предимство;
- Подобряване изпълнението на служебните задължения и работата на екипите;
- Повишаване на удовлетворението от работата и личната мотивация;
- Даване на възможност за делегиране на по-сложни задачи на служителите, развитие на новаторско мислене и др.

Определянето на потребностите от обучение се осъществява на базата на анализ на потребностите от обучение. Анализът на потребностите от обучение е процес на събиране и анализ на информация, която позволява на организацията да идентифицира и сравни актуалното с желаното равнище на изпълнение на работата. Изпълнението на работата може да се интерпретира в контекста на знанията, уменията и нагласите, необходими на персонала, за да извършва ефективно своята работа.

Анализът на потребностите от обучение включва проучване на всяка група категория служители:

- какво се опитват да постигнат;
- какво трябва да постигнат;
- какви са бариерите и препятствията;
- как могат да се преодолеят чрез обучение.

ПЛАНИРАНЕ И РЕАЛИЗИРАНЕ НА ПРОГРАМИ ЗА ОБУЧЕНИЕ

Планирането на програми за обучение преминава през следните етапи:

1. Оценка на конкретните потребности

Често задачата тук се определя като „изграждане на профил на аудиторията обучавани“, т.е. определяне на тези основни характеристики и особености на участниците в обучение, които са важни за формулиране на целите, за определяне на съдържанието, методите и т.н.

2. Дефиниране на целите

Целите се формулират на базата на установените потребности и могат да се определят като очаквани крайни резултати, желано бъдещо състояние. Те дават отговор на следните въпроси:

- Какво трябва да може да прави обучаемият след обучението?
- При какви условия бихме искали да може да го прави?
- Колко добре трябва да го прави?

Добре формулираните цели в програма за обучение слагат акцент върху резултата от ученето. Обикновено се определят с изречения като:

- „След обучението участниците в програмата ще могат...“
- „След обучението участниците в програмата ще знаят...“
- „След обучението участниците в програмата ще умеят...“

3. Определяне на съдържанието

Съдържанието трябва да отговаря на целите. Основните въпроси при определянето на съдържанието са:

- Какво да бъде включено?

- Какви ще са основните теми или модули?
- Как да бъде подредена информацията?

Обемът / съдържанието на една програма е основен ориентир при определяне на нейната продължителност – времето, което е необходимо (в часове, дни, седмици или месеци) за успешната ѝ реализация.

Често се допуска една сериозна грешка – използване на обратния подход, т.е. определянето на това какво да бъде включено, което става на основата на предварително зададени времеви ограничения.

4. Определяне на формата, вида и методите на обучение

Изборът на подходящи форма, вид и методи на обучение е един от основните проблеми при планиране на програма за обучение.

Основните форми на обучение на персонала в организацията са две:

- без откъсване от работа;
- със откъсване от работа.

Основните видове обучение с откъсване от работа са:

- курсове;
- семинари;
- конференции.

Курсовете (за разлика от семинарите) могат да бъдат:

- краткосрочни;
- дългосрочни.

5. Избор на обучители

Изборът на обучители (доставчици на обучението) е важен момент в планирането на програмата и един от основните фактори за ефективната ѝ реализация. В зависимост от избраната форма за осъществяване на обучението („с откъсване от работа“, „без откъсване от работа“; вътрешно и външно) обучителите могат да бъдат:

- служители от организацията (служители с необходимия опит, мениджъри, специалисти от отдела УЧР и др.);
- външни за организацията преподаватели.

Преди да се пристъпи към избор е добре да се премине последователно през следните основни стъпки:

- Определяне на критериите, на които трябва да отговарят обучителите;
- Изготвяне на списък с възможни варианти;
- Събиране на информация за обучителите (лица, организации);
- Оценка на вариантите на основата на критериите и избор на вариант.

6. Планиране на необходимите ресурси и организиране на обучението

Планирането на необходимите ресурси и организирането на обучението включва:

- изготвяне на бюджет на програмата – планиране на необходимите ресурси и разходите за тяхното осигуряване;
- изготвяне на план-график на дейностите, необходими за осъществяване на програмата;
- организирането на обучението на практика означава осигуряване на необходимите ресурси и може да включва различни по характер дейности – например размножаване на печатни материали; закупуване на папки, химикалки и др.;
- осигуряване на зала, техника, оборудване;
- организиране на кафе -паузи;
- подготовка и размножаване на въпросници за обратна връзка;
- изготвяне на удостоверения (сертификати);
- резервации на хотел;

- осигуряване на транспорт;
- подпечатване на командировъчни и др.

Основните цели на оценката на ефективността от обучението са следните:

- да се измерят удовлетворението и ефектът (резултатът) от обучението;
- да се идентифицират силните и слабите страни на програмата с цел усъвършенстване;

- да се открият потребности от следващо обучение.

Лицата, които най -често действат в ролята на оценители, са:

- участниците в обучението;
- учителите;
- преките ръководители и специалистите по управление на човешките ресурси.

Те оценяват :

- степен на постигане на целите и задачите на програмата – придобити знания, умения, нагласи;

- степен на удовлетворение от обучението и покритие с очакванията (реакции на участниците към качеството на обучението);

- степен на въздействие на обучението върху изпълнението на трудовите задължения на участниците, вкл. степен на прилагане на наученото;

- ползите за организацията – в каква степен са се подобрили резултатите от работата като цяло в екипа и организацията в резултат на осъществената програма.

Практиката показва, че ефективно осъществяваните дейности по обучение и развитие се основават на следните **принципи**:

1. Дейностите трябва да допринасят за постигането на организационните цели.

2. Преките ръководители трябва да са ангажирани и активни – както при разработване и реализация на програмите, така и при осигуряването на възможност за приложение на наученото.

3. Дейностите трябва да съответстват и на потребностите на самите обучавани, да се възприемат като адекватни и навременни за работата и кариерата им.

4. Дейностите трябва да съответстват на културата на организацията.

5. Дейностите трябва да са подкрепяни от висшето ръководство.

6. Решението кой да участва, кога и защо е съвместна отговорност между служителите, прекия му ръководител и отдела по управление на човешките ресурси.

7. Необходимо е да се даде възможност за приложение на наученото, да се осигури подкрепа при приложение на наученото.

8. Участниците трябва да са мотивирани.

Систематичният подход при анализ на потребностите от обучение на индивидуално ниво включва:

1. Преглед на изискванията за длъжността към настоящия момент: какви знания, умения и нагласи изисква длъжността (отчитат се евентуално настъпилите промени в изискванията за длъжността).

2. Изготвяне на профил на служителите, заемащи длъжността от гледна точка на изискванията, например чрез формална атестация.

3. Съпоставяне на профила на служителите с изискванията (определяне в каква степен притежава необходимите знания, умения, нагласи за длъжността) и идентифициране потребностите от обучение.

Обучението е системен процес, който се провежда по инициатива на организацията и води до по-добро трудово представяне на заетите. Обучението още може да се дефинира като процес на обогатяване на знанията, уменията и нагласите на заетите с цел да се усъвършенства тяхното трудово представяне.

- знанията - това, което трябва да се знае, за да се изпълняват определени трудови задачи;

- уменията – това, което трябва да може да се върши;

- нагласите – това е отношението, което работникът показва към трудовите задачи и към хората, с които се среща при тяхното изпълнение.

Усъвършенстването на знанията, уменията и нагласите на заетите често се използва паралелно с термина „развитие на персонала“.

- Придобиване на нови и развитие на съществуващите знания и умения;
- Развитие на потенциала на служителите в съответствие с изискванията на работата и приоритетите на организацията;

- Подготовка на персонала да се справя по-добре с промени и непредвидени обстоятелства;

- Предоставяне на възможност за конкурентно предимство;
- Подобряване изпълнението на служебните задължения и работата на екипите;
- Повишаване на удовлетворението от работата и личната мотивация;
- Даване на възможност за делегиране на по-сложни задачи на служителите, развитие на новаторско мислене и др.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В различните организации мотивацията на персонала за включване в обучителни дейности е много различна. В някои от тях служителите се включват с най-голяма готовност, в други – съпротивите към обучения са също толкова интензивни.

Важен фактор, който оказва влияние върху мотивацията на служителите, е доколко участието в обучението дава възможност за повишаване на квалификацията, а оттам – до развитие и израстване в организацията.

Ако ръководството на организацията насочва хората към обучителни дейности, отправяйки посланието, че това е признание за техните усилия и ценна възможност за развитие, мотивацията на участниците значително нараства. Ефектът се увеличава, ако те виждат в обучението възможност за повишаване на цената им на пазара на труда - факт, който, за съжаление, нерядко разколебава работодателите да предлагат обучения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Славянска, В. Мотивиране на персонала. Макрос 2000, 2017 г.
2. Славянска, В. Стратегическо управление на човешките ресурси. Макрос 2000, 2015 г.