

Павленко Н.М.

аспірантка

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка***Pavlenko Nadiia**

Postgraduate Student

Taras Shevchenko National University of Kyiv

СУЧАСНІ МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-СФЕРІ

Павленко Н.М. Сучасні методи організаційного навчання персоналу в ІТ-сфері. Ця стаття присвячена розгляду сучасних методів організаційного навчання персоналу, що поширені у практиці зарубіжних ІТ-компаній, та перевагам їх упровадження вітчизняними підприємствами. Актуальність теми пояснюється тим, що швидкий розвиток нових інформаційних технологій та підвищення доступності інформації сприяє виникненню інноваційних методів, що дають змогу підприємствам підвищити ефективність навчальних заходів та стимулювати працівників до безперервного розвитку та навчання. Проаналізовано підходи до трактування поняття «організаційне навчання» різними дослідниками та запропоновано власне визначення. Виявлено особливості сучасних методів та наведено успішні приклади їх упровадження провідними зарубіжними компаніями. Ідентифіковано переваги, які можуть отримати вітчизняні ІТ-компанії від застосування інноваційних технологій навчання персоналу, серед яких особливо важливими є підвищення адаптивності підприємства до стрімких змін зовнішнього середовища, своєчасне оновлення знань, навичок та вмінь працівників і підвищення їх залученості у навчальний процес. Також наведено недоліки таких методів, які стримують їх поширення, що переважно пов'язано зі складністю розроблення навчальних програм, високою вартістю та недосконалістю існуючих технологій.

Ключові слова: організаційне навчання, інноваційні методи навчання, ІТ-компанії, secondment, budding, баскет-метод, мобільне навчання, віртуальні тренажери.

Павленко Н.М. Современные методы организационного обучения персонала в IT-сфере. Данная статья посвящена рассмотрению современных методов организационного обучения персонала, распространенных в практике зарубежных IT-компаний, и преимуществ, которые могут получить отечественные предприятия от их внедрения. Актуальность темы объясняется тем, что быстрое развитие новых информационных технологий и повышение доступности информации способствует возникновению инновационных методов, позволяющих предприятиям повысить эффективность учебных мероприятий и стимулировать работников к непрерывному развитию и обучению. Проанализированы подходы к трактовке понятия «организационное обучение» различными исследователями и предложено собственное определение. Выявлены особенности современных методов и приведены успешные примеры их внедрения ведущими зарубежными компаниями. Идентифицированы преимущества, которые могут получить отечественные IT-компании от применения инновационных технологий обучения персонала, среди которых особенно важны повышение адаптивности предприятия к стремительным изменениям внешней среды, своевременное обновление знаний, навыков и умений работников и повышение их вовлеченности в учебный процесс. Также приведены недостатки таких методов, которые сдерживают их распространение, что преимущественно связано со сложностью разработки учебных программ, высокой стоимостью и несовершенством существующих технологий.

Ключевые слова: организационное обучение, инновационные методы обучения, IT компании, secondment, budding, баскет-метод, мобильное обучение, виртуальные тренажеры.

Pavlenko Nadiia. Modern methods of organizational learning of personnel in the IT sphere. This article is devoted to the consideration of modern methods of organizational learning of personnel, which are common in the practice of foreign IT companies, and the advantages and disadvantages of their implementation by domestic firms. Ukrainian IT sphere is one of the most perspective and fast-growing. The success of companies in which highly depends on the qualifications and intellectual potential of their employees. That is why, it is extremely important for them to search for new ways and methods of organizational learning, which can be more effective in the improvement of the staff knowledge and skills. Nowadays the rapid development of new information technologies and increasing amount of information in the free access contributes to the emergence of new innovative methods and tools that allow companies to increase the effectiveness of training activities and encourage employees to continuous development and learning. In the article, different approaches to the interpretation of the concept of "organizational learning" are analyzed and the author's definition is proposed. Such methods as secondment, budding, basket method, learning by action, video learning, mobile learning, and virtual simulators are considered. The advantages

of them are revealed and successful examples of their implementation by leading foreign companies are given. Among the top advantages, that can be gained by domestic IT companies from the usage of such innovative technologies of organizational learning, the most important ones are the improvement of company adaptability to rapid environmental changes, timely updating of employees' knowledge and skills, increasing of their involvement in the learning process. Also in the article is highlighted which of the methods are acceptable for a particular category of employees, that have different sets of required knowledge and skills. Even though new methods are highly effective, they are not so widespread among domestic IT companies. The complexity of training program development, the high cost of these methods, and the imperfection of existing technologies can explain that.

Key words: organizational learning, innovative learning methods, IT companies, secondment, budding, basket method, mobile learning, virtual simulators.

Постановка проблеми. Українська ІТ-сфера останні кілька років переживає активний розвиток. У ній працює 190 тис. фахівців, а її частка у ВВП становить 4% [4]. Одним із головних елементів успіху підприємств у цій сфері є висококваліфікований персонал. Зважаючи на швидкий розвиток технологій та їх зміну, дуже важливим є навчання ІТ-фахівців, що дозволяє своєчасно оновлювати знання та розвивати нові необхідні навички та вміння, час застарівання яких стає все коротшим. Саме за рахунок навчання персоналу підприємства здатні підвищувати рівень своєї адаптивності та вміння відповідати на зовнішні виклики. Крім того, зважаючи на специфічність сфери, не завжди є можливість знайти фахівця, що володіє необхідною кваліфікацією. Відповідно до щорічного дослідження компанії Deloitte «2019 Global Human Capital Trends» [13] 76% компаній, обираючи між пошуком і наймом нових талантів та навчанням власного персоналу, більшою мірою покладаються саме на навчання. Також варто зазначити, що поширення процесів автоматизації та розвиток штучного інтелекту підвищує необхідність у перекваліфікації. Так, за результатами дослідження 38% компаній очікують, що деякі робочі місця будуть скорочені внаслідок автоматизації, а частина з них буде трансформована. Тому використання інноваційних та сучасних методів навчання стає все більш актуальним в останні роки [13].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість науковців та дослідників намагалися дослідити та розкрити питання найбільш ефективних методів організаційного навчання персоналу. Зокрема, теорію організаційного навчання в своїх працях описували: К. Арджіріс, Дж.Б. Куїнн, Ч. Ліндблом, Дж. Лемпел, Дж. Марч, Р. Сайерт, П. Сендж, Д. Шен. Сучасні методи навчання розглядали: О. Гетьман, Д. Джонсона, І. Кифяк, М. Мацишин., І. Мартинченко, О. Лизунова, Б. Омеляненко, Дж. Бішоп, К. Касемсап, Л. Фінк.

Незважаючи на значну кількість публікацій, які розглядають цю проблематику, швидкі темпи розвитку сучасних інформаційних технологій зумовлюють необхідність додаткового аналізу останніх найкращих практик.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є виявлення сучасних інноваційних методів організаційного навчання персоналу, аналіз їх особливостей, переваг та недоліків для впровадження вітчизняними ІТ-компаніями.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах знання стають головним драйвером розвитку організації та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку. Тому цим питанням дослідники приділяють значну увагу. Існує багато різних підходів щодо тлумачення сутності поняття «організаційне навчання»

(табл. 1). Узагальнивши їх, можна зробити висновок, що організаційне навчання – це безперервний процес отримання нових знань шляхом їх поширення та спільного використання у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях задля підвищення конкурентоспроможності організації у довгостроковій перспективі.

У процесі організаційного навчання значної ролі набувають процеси передачі та трансляції знань, використання персоналом організаційної пам'яті та комунікація між різними групами фахівців. За умови спільного використання наявних знань вони постійно адаптуються та оновлюються.

Нині існує значна кількість різноманітних методів навчання, що активно використовуються зарубіжними ІТ-компаніями, проте серед них варто виділити декілька сучасних, що найбільшою мірою відповідають потребам підприємства та трендам розвитку технологій. До них слід віднести: Secondment, Budding, basket-метод, навчання дією.

1) Secondment (вторинне навчання) – це переміщення персоналу на певний час в іншу структуру для ототожнення необхідними навичками. Цей метод не є тождешним до стажування чи відрядження. Фахівця направляють в інший відділ компанії або ж в іншу компанію на короткий або ж тривалий термін залежно від цілей навчання [2]. Така компанія, як Atlassian, застосовує такий метод у своїй діяльності. Так, наприклад, проводилося переміщення фахівця, що спеціалізується на маркетингу продукту, на аналітичну роль, а член команди підтримки клієнтів був переведений у команду управління програмами [17]. Цей метод доцільно застосовувати, оскільки він дозволяє підвищити адаптивність, поширити найкращі практики серед команд, сформувавши та закріпити нові моделі поведінки.

2) Budding. Застосування цього методу навчання полягає в тому, що за працівниками закріплюється «buddy», партнер. Також цей метод іноді називають неформальним наставництвом або рівноправним коучингом. Він допомагає сформувати у фахівця нові навички та забезпечити йому підтримку у досягненні його особистих цілей та цілей компанії. Головною особливістю є встановлення зворотного зв'язку та постійне спілкування з однією людиною. Працівник та його партнер є повною мірою рівноправними учасниками, що обмінюються інформацією. Оскільки під час застосування цього методу не існує категорій «старший» і «молодший» [3]. Успішно у своїй діяльності застосовує таке навчання компанія Buffer, за новим фахівцем закріплюється два партнери: партнер по ролі (Role buddy) та партнер по культурі (Culture buddy).

Тлумачення сутності поняття «організаційне навчання персоналу»

Автор	Визначення
Вачіра Д. [19]	Організаційне навчання – це безперервний процес, за якого організація навчається та адаптується шляхом систематичної інтеграції нових знань.
Касемсап К. [11]	Організаційне навчання – це безперервний процес в організації, що підвищує колективну здатність приймати, осмислювати та реагувати на внутрішні та зовнішні зміни.
Кім Дж., Міллер С. [12]	Організаційне навчання – це процес збереження, створення та трансферу організаційних знань підприємствами зі свого досвіду у відповідь на зміни навколишнього середовища.
Леттьєрі Е., Борга Ф., Саволделлі А. [14]	Організаційне навчання – це соціальний процес удосконалення знань та розуміння, через який працівники в організаціях покращують прийняття рішень та вирішення проблем.
Ситник Н.І. [5]	Організаційне навчання є процесом, спрямованим на систематичне і послідовне підвищення компетентності (або навченості) персоналу організації для досягнення нею своїх цілей.
Арла Дж. [6]	Організаційне навчання – це здатність організації отримувати розуміння з досвіду шляхом експериментів, спостереження, аналізу та готовності досліджувати як успіхи, так і невдачі.
Бішоп Дж. [8]	Організаційне навчання – це процес розвитку працівників на безперервній основі задля підвищення їх ефективності.
Байрактар О. [7]	Організаційне навчання – це процес, в якому менеджери та працівники в організації навчаються діяти в нових ситуаціях, вирішувати проблеми та стають більш кваліфікованими та досвідченими.

Перший зазвичай працює в одній команді з новачком або на схожій позиції та консультує щодо робочих питань, другий переважно є членом іншої команди та допомагає із засвоєнням норм та правил корпоративної культури компанії [18].

Більшість ІТ-компаній у своїй діяльності використовують гнучкі підходи до управління, тому такий метод, що побудований на принципах рівності учасників навчання, як найкраще відповідає принципам відкритості та довіри. Він дозволяє зробити процес адаптації максимально легким та комфортним для нового члена команди.

3) Баскет-метод – форма індивідуального навчання на основі імітації ситуацій, що трапляються в управлінській діяльності. Фахівцю пропонують виступити у ролі керівника, від якого вимагається прийняти відповідне управлінське рішення на основі наявної інформації. Досить часто задля ускладнення в ході навчання можуть виникати незаплановані зустрічі, телефонні дзвінки тощо. Під час роботи фахівець, що проходить навчання, мусить прийняти управлінське рішення та підготувати необхідні документи [1].

Такий метод навчання може застосовуватися вітчизняними ІТ-компаніями для підготовки та навчання претендентів на посаду «менеджер проекту». Здатність упоратися з буденними обов'язками, що характерні для такої позиції, та правильність прийнятих у ході навчання рішень необхідно розглядати також як критерій відбору кандидатів до просування.

4) Навчання дією. У гнучких підходах до управління значна увага приділяється саме такому методу навчання та існують спеціальні технології, що покликані стимулювати навчання працівників у ході виконання ними своїх посадових обов'язків за рахунок аналізу та фіксації проблем у процесі вже проведеної роботи. Важливим у цьому процесі є формування довіри та відкритості, оскільки критичним є визнання своїх помилок та аналіз шляхів їх уникнення в майбутньому. Саме аналіз зроблених помилок і є основою в такому методі навчання. Однією із технологій, що дозволяє швидко навчатися, є ретроспектива, в про-

цесі якої розглядається три основних питання: що було зроблено правильно, що має бути змінено та як впровадити ці зміни. Оскільки вона проводиться на постійній основі, це дозволяє відразу реагувати на помилки, вносити швидкі корективи та отримувати нові знання щодо найбільш ефективних практик.

Для того щоб не втратити знання, отримані таким чином, засвоєні уроки необхідно задокументувати (табл. 2) та сформувані базу знань, що є доступною для всього персоналу. Цей метод дозволяє ІТ-компаніям: швидко та ефективно знаходити рішення для виникаючих типових проблем та навчатися на досвіді своїх колег; організувати централізоване зберігання знань для уникнення повторення негативного досвіду; покращити процес передачі і використання знань між працівниками.

Поява нових інноваційних технологій дає змогу підприємствам змінювати підходи до навчання персоналу та створювати більш ефективні навчальні заходи за рахунок інтеграції сучасних розробок у навчальний процес. До інноваційних методів навчання можуть бути віднесені наведені нижче.

1) Відеонавчання. За останні кілька років відео стало медіаресурсом, що змінює правила гри, як для зовнішнього використання (як маркетинг та продажі), так і для внутрішнього використання, як навчання. 44% керівників твердо погоджуються, що відео буде основною формою внутрішньої комунікації протягом наступних п'яти років. 75% співробітників зазначають, що з більшим бажанням переглядають відео, ніж читають електронні листи, статті чи документи [16]. Так, компанія ІВМ також використовує відеотренінги, але іншим чином. У них є YouTube канал, присвячений цілям навчання, де вони діляться навчальними відео, повідомленнями керівництва, внутрішніми оновленнями щодо управління персоналу та іншим. Компанія використовує мультиплекси, відеозаписи в реальному часі та інше залежно від матеріалу, який викладається. Крім того, частина відео доступна не лише працівникам, але і більш широкій аудиторії. Контент каналу включає такі теми, як: бізнес-аналітика, великі дані (big data), комер-

Структура реєстру засвоєних уроків

Назва поля	Наповнення
Дата	Дата запису
Автор	Автор запису
Коротке найменування	Скорочене найменування, прийняте в документації для класифікації
Бізнес-процес/продукт	Визначається місце виникнення проблеми/недоліку
Проблема/недолік	Коротке формулювання виявленої проблеми/недоліку
Рішення	Заходи по усуненню проблеми/недоліку
Результат	До чого призвело проведення заходів щодо усунення проблеми/недоліку
Фактичний вплив на результати	Формулювання впливу отриманого результату на показники компанії (зміна метрики після коригувальних дій)
Рекомендації на майбутнє	Формулювання рекомендацій для усунення подібних проблем/недоліків у майбутньому

Джерело: розроблено автором

ція, хмарні обчислення, експертно інтегровані системи, соціальний бізнес та кібербезпека [10].

Цей метод навчання є дуже привабливим для застосування вітчизняними ІТ-компаніями, враховуючи відносну легкість його застосування. Більшість із них мають відповідне матеріально-технічне забезпечення для створення навчальних відео, крім того, на даний момент існує безліч безкоштовних онлайн-інструментів, що можуть спростити цей процес. Проте важливо контролювати якість відеоконтенту, особливо його актуальність та доступність.

2) Мобільне навчання, що базується на використанні мобільних пристроїв. Такий метод навчання є досить зручним, оскільки немає чіткої залежності від місця навчання та часу. Прикладом такого навчання є створення компанією L'Oréal спеціального мобільного додатку з єдиною метою – дати можливість новачкам зрозуміти, декодувати та освоїти унікальну корпоративну культуру L'Oréal та швидше інтегруватися в неї. Програма має дуже цікаву концепцію. Є капсули з таких тем, як підприємництво, спритність, мережа та співпраця. Кожна капсула містить суміш тексту, фотографій, відео, відгуків, вікторин та міні-ігор. Новачки грають та заробляють бали, щоб у кінцевому підсумку стати #CultureGuru. Вони завершують реальні «місії», пов'язані з капсулами, щоб утілити їх у життя на практиці. Коли новачки прогресують, вони виграють «Інсайдерські таємниці» (цікавий факт, історія, міф чи легенда про L'Oréal, яку знають лише ті, хто вже працює в компанії) [15].

Впровадження мобільного навчання дозволяє зробити його максимально доступним на комфортним для персоналу, оскільки кожен індивідуально може обрати зручне місце та час для навчання. Крім того, елементи гейміфікації дозволяють підвищити його залученість. Впровадження такого методу супроводжується досить високими затратами, проте вони можуть бути зменшені за рахунок розроблення мобільних додатків власними фахівцями ІТ-компанії, без залучення сторонніх постачальників.

3) Віртуальні тренажери. Такі компанії, як Vodafone, перетворюють навчальні можливості в інтерактивний цифровий досвід, який використовує технології доповненої і віртуальної реальності для пришвидшення процесу навчання та розширення професійного досвіду. Ця компанія застосовує віртуальні тренажери для розвитку у фахівців навичок презентації, що можуть бути відпрацьовані у віртуальних умовах, перед їх викорис-

танням у реальному житті. Вони мають змогу завантажити слайди презентації, отримати зворотний зв'язок за рахунок технологій штучного інтелекту, відстежувати свій прогрес [9].

Головним недоліком цього методу є його висока вартість та недосконалість існуючих технологій, що виступають головними стримуючими факторами для його поширення. Проте, враховуючи швидкий розвиток та появу нових рішень, він є дуже перспективним та вартим уваги.

Необхідно виважено приймати рішення щодо вибору та комбінації методів навчання, оскільки кожен із них має свої переваги та недоліки (табл. 3), що зумовлені особливостями технологій, на яких вони базуються, розміром витрат, необхідних на їх розроблення та проведення, категорією персоналу, до якої вони можуть бути застосовані.

Враховуючи різноманіття методів організаційного навчання, варто приділити увагу вибору одного чи кількох із них. У цьому процесі важливо враховувати такі фактори, як: категорія працівників та їхні потреби, інтереси, вподобання, індивідуальні та кар'єрні цілі; матеріально-технічне забезпечення; запланований обсяг інвестицій в навчання; наявність експертів для формування навчальних програм; часові обмеження.

Висновки. Отже, серед переваг від застосування сучасних методів організаційного навчання вітчизняними ІТ-підприємствами варто відзначити такі: вчасне оновлення знань, навичок та вмінь персоналу; вдосконалення бізнес-процесів; формування культури безперервного навчання; підвищення адаптивності як окремих фахівців, так і підприємства загалом; забезпечення вищої залученості працівників у навчальний процес (нові технології та методи викликають зацікавленість та бажання спробувати); створення позитивного іміджу роботодавця (можливість навчатися та розвиватися є одним з основних факторів під час вибору підприємства для працевлаштування).

На сучасному етапі саме персонал розглядається як головне джерело для розвитку підприємства. Своєчасне оновлення знань, навичок та вмінь дозволяє забезпечувати високу ефективність діяльності, постійно вдосконалювати існуючі бізнес-процеси та підвищувати адаптивність організації до швидких змін зовнішнього середовища. А розвиток інноваційних технологій створює нові можливості для урізноманітнення методів організаційного навчання та підвищення ефективності навчальних заходів.

Переваги та недоліки впровадження сучасних методів навчання персоналу вітчизняними ІТ-компаніями

Методи навчання	Основні переваги	Недоліки	Категорія персоналу
Secondment	Засвоєння різних практик побудови робочого процесу; підвищення рівня адаптивності.	Складнощі адаптації на новому місці; комунікативні бар'єри.	Всі категорії персоналу
Buddying	Можливість своєчасного отримання зворотного зв'язку та коректування дій; відчуття підтримки працівником, що стимулює його до подальшого розвитку; додержання принципу відкритості.	Можливість виникнення міжособистісних конфліктів; значні витрати часу на підготовку «buddy».	Управлінський персонал, технічні фахівці
Баскет-метод	Швидке отримання навичок для конкретної посади; можливість оцінити готовність працівника до нових обов'язків.	Складність оцінювання результатів навчання; значні затрати часу на підготовку.	Управлінський персонал
Навчання дією	Отримання практичних навичок та швидке виправлення помилок; можливість розвинути здатність до самоаналізу; формування прагнення до постійного вдосконалення.	Базується на емпіричному досвіді; отримання нового знання супроводжується значною кількістю помилок.	Всі категорії персоналу
Відеонавчання	Незалежність від місця і часу; одночасне навчання значної кількості працівників; легкість зміни контенту.	Відсутність або слабка взаємодія з тренером/інструктором; необхідність додаткових зусиль для підвищення залученості працівника у навчальний процес; необхідність постійного контролю щодо якості навчального контенту.	Всі категорії персоналу
Мобільне навчання	Гнучкість; можливість працівником обрати зручний час та місце; можливість одночасно залучати до навчання велику кількість працівників; можливість розробки мобільних додатків власним персоналом.	Значні витрати на розробку; високий ризик відволікання працівника в ході навчання.	Всі категорії персоналу
Віртуальні тренажери	Наочність; повторюваність; висока залученість працівника у процес навчання; формування вміння реагувати в кризових та надзвичайних ситуаціях без ризику для працівників.	Висока вартість розробки; недосконалість існуючих технологій.	Управлінський персонал

Джерело: розроблено автором

Список використаних джерел:

1. Інноваційні форми підвищення кваліфікації бібліотечного персоналу : метод. рек., поради. Уклад. : І.М. Палаташ, І.М. Хмара. ЗОДЮБ. Ужгород, 2013. 32 с.
2. Карабаджак К.І. Методи адаптації персоналу. Управління розвитком. 2013. № 14. С. 19–21.
3. Лазоренко Т.В., Кузнець А.О. Коучинг та баддінг як інструменти формування системи розвитку персоналу. Наукове видання «Приазовський економічний вісник». 2018. № 5(10). С. 235–238.
4. Овчаренко Д. ІТ в Україні: куди ми рухаємося (2020). URL: <https://dou.ua/lenta/columns/future-of-it-ukraine/> (дата звернення: 21.11.2020).
5. Ситник Н.І. Організаційне навчання як складова менеджменту знань. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 3. С. 346–354.
6. Arla J. Developing a Corporate Knowledge Management Platform in a Multibusiness Company. *Handbook of Research on Knowledge-Intensive Organizations* / edited by D. Jemielniak, J. Kociatkiewicz. IGI Global, 2009. P. 193–207.
7. Bayraktar O. Learning Organizations. *Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance* / edited by E. Baykal. IGI Global, 2020. P. 276–290.
8. Bishop J. Organisational Architecture and Learning in an Inter-Professional Context: A Case-Study of an Agile Crowd-Funded Software Project Using Contingent Working. *Handbook of Research on Information Architecture and Management in Modern Organizations* / edited by G. L. Jamil, et al. IGI Global, 2016. P. 274–291.
9. Examples of VR used for Training – Industry Case Studies. URL: <https://virtualspeech.com/blog/vr-training-case-studies> (дата звернення: 24.11.2020).

10. IBM Training & Skills. URL: <https://www.youtube.com/user/IBMTraining/about> (дата звернення: 24.11.2020).
11. Kasemsap K. The Roles of Information Technology and Knowledge Management in Project Management Metrics. *Handbook of Research on Effective Project Management through the Integration of Knowledge and Innovation* / edited by G.L. Jamil, et al. IGI Global, 2015. P. 332–361.
12. Kim J., Miller S. M. Organizational Learning as a Social Process: A Social Capital and Network Approach. *Handbook of Research on Human Factors in Contemporary Workforce Development* / edited by B. Christiansen, H.C. Chandan. IGI Global, 2017. P. 132–155.
13. Learning in the flow of life. 2019 Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/reskilling-upskilling-the-future-of-learning-and-development.html> (дата звернення: 17.11.2020).
14. Lettieri E., Borga F., Savoldelli A. Knowledge Management in Non-Profit Organizations. *Journal of Knowledge Management*. 2004. Vol. 8. № 6. P. 16–30.
15. McCarthy R. L'Oréal launches world-first app to crack the company culture. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/lor%C3%A9al-launches-world-first-app-crack-company-culture-rosie-mccarthy> (дата звернення: 21.11.2020).
16. 6 Popular Employee Training Methods (With Examples). URL: <https://www.wyzowl.com/employee-training-methods/> (дата звернення: 26.11.2020).
17. Secondments: the most powerful job training you've never heard of. URL: <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/what-is-secondment-benefits> (дата звернення: 27.11.2020).
18. The Evolution of Onboarding at Buffer: How We Welcome New Teammates. URL: <https://buffer.com/resources/onboarding/> (дата звернення: 24.11.2020).
19. Wachira D.W. Overlooking Organizational Culture: Problems in Analyzing the Success and Failures of E-government in Developing Countries. *Handbook of Research on E-Government in Emerging Economies: Adoption, E-Participation, and Legal Frameworks* / edited by K.J. Bwalya and Saul F.C. Zulu. IGI Global. 2012. P. 440–454.

References:

1. Palatash I.M., Khmara I.M. (2013) *Innovacijni formy pidvyshhennja kvalifikaciji bibliotechnogho personalu: metod. rek., porady* [Innovative forms of professional development of library staff: methodical recommendations, advices]. Uzhhorod: TRLCY, 32 p. (in Ukrainian)
2. Karabadzhak K.I. (2013) Metody adaptaciji personalu [Methods of employees adaptation]. *Upravlinnja rozvytkom* [Development management], vol. 14, pp. 19–21.
3. Lazorenko T.V., Kuznecj A.O. (2018) Kouchyngh ta baddingh jak instrumenty formuvannja systemy rozvytku personalu [Coaching and budding as tools for forming a system of staff development]. *Naukove vydannja «Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk»* [Scientific publication "Azov Economic Bulletin"], vol. 5, no. 10, pp. 235–238.
4. Ovcharenko D. (2020) IT v Ukrajinі: kudy my rukhajemosja [IT in Ukraine, where we are moving]. Available at: <https://dou.ua/lenta/columns/future-of-it-ukraine/> (accessed 21 November 2020).
5. Sytnyk N.I. (2017) Orghanizacijne navchannja jak skladova menedzhmentu znanj [Organizational learning as a component of knowledge management]. *Marketyngh i menedzhment innovacij* [Marketing and innovation management], vol. 3, pp. 346–354.
6. Arla J. Developing a Corporate Knowledge Management Platform in a Multibusiness Company. *Handbook of Research on Knowledge-Intensive Organizations* / edited by D. Jemielniak, J. Kociatkiewicz. IGI Global, 2009. P. 193–207.
7. Bayraktar O. Learning Organizations. *Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance* / edited by E. Baykal. IGI Global, 2020. P. 276–290.
8. Bishop J. Organisational Architecture and Learning in an Inter-Professional Context: A Case-Study of an Agile Crowd-Funded Software Project Using Contingent Working. *Handbook of Research on Information Architecture and Management in Modern Organizations* / edited by G. L. Jamil, et al. IGI Global, 2016. P. 274–291.
9. Examples of VR used for Training – Industry Case Studies. Available at: <https://virtualseech.com/blog/vr-training-case-studies> (accessed 24 November 2020).
10. IBM Training & Skills. Available at: <https://www.youtube.com/user/IBMTraining/about> (accessed 24 November 2020).
11. Kasemsap. K. The Roles of Information Technology and Knowledge Management in Project Management Metrics. *Handbook of Research on Effective Project Management through the Integration of Knowledge and Innovation* / edited by G. L. Jamil, et al. IGI Global, 2015. P. 332–361.
12. Kim J., Miller S.M. Organizational Learning as a Social Process: A Social Capital and Network Approach. *Handbook of Research on Human Factors in Contemporary Workforce Development* / edited by B. Christiansen, H.C. Chandan. IGI Global, 2017. P. 132–155.
13. Learning in the flow of life. 2019 Global Human Capital Trends. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/reskilling-upskilling-the-future-of-learning-and-development.html> (accessed 17 November 2020).
14. Lettieri E., Borga F., Savoldelli A. (2004) Knowledge Management in Non-Profit Organizations. *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, no. 6, pp. 16–30.
15. McCarthy R. L'Oréal launches world-first app to crack the company culture. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/lor%C3%A9al-launches-world-first-app-crack-company-culture-rosie-mccarthy> (accessed 21 November 2020).
16. 6 Popular Employee Training Methods (With Examples). Available at: <https://www.wyzowl.com/employee-training-methods/> (accessed 26 November 2020).
17. Secondments: the most powerful job training you've never heard of. Available at: <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/what-is-secondment-benefits> (accessed 27 November 2020).
18. The Evolution of Onboarding at Buffer: How We Welcome New Teammates. Available at: <https://buffer.com/resources/onboarding/> (accessed 24 November 2020).
19. Wachira D.W. Overlooking Organizational Culture: Problems in Analyzing the Success and Failures of E-government in Developing Countries. *Handbook of Research on E-Government in Emerging Economies: Adoption, E-Participation, and Legal Frameworks* / edited by K.J. Bwalya and Saul F.C. Zulu. IGI Global, 2012. P. 440–454.