

УДК: 37.013.83

**Бабушко Світлана Ростиславівна**

доцент, кандидат філологічних наук, завідувач кафедри іноземних мов  
Інститут туризму Федерації професійних спілок України, м. Київ  
*babushko\_sr@mail.ru*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ФАХІВЦІВ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

**Анотація.** В статті аналізуються трансформаційні зміни, що відбуваються в умовах сучасності у навчанні працівників, як складової їх професійного розвитку. Продемонстровано, що навчання «технічним навичкам», яке мало місце у минулому, нині ефективно комбінується з навчанням «м'яким навичкам». Розкрито їх сутність та виокремлено дві їх відмітні риси, що вирізняють сьогоденне навчання від традиційного: інноваційність та інформалізація. З'ясовано, що інноваційність навчання полягає не лише у розвитку вмінь працювати з інноваційними технологіями. Інноваційність навчання працівників, передусім, це – розвиток вмінь набувати знань самостійно. Інформалізація навчання простежується у набутті фахівцями нових знань та навичок завдяки своєму досвіду та спілкуванню.

**Ключові слова:** професійний розвиток працівників; навчання «технічним навичкам»; навчання «м'яким навичкам»; відмітні риси; інноваційність; інформалізація.

**Вступ.** Професійний розвиток фахівців у нинішніх умовах постіндустріального суспільства набуває особливої значущості, оскільки всі члени суспільства мають широкий доступ до інформації, яку можна отримати негайно та безкоштовно. Працівники будь-якої галузі виробництва та сфери послуг поглиблюють свої загальнонаукові та професійно-орієнтовані знання, розвиваються особистісно, використовуючи сучасні технології.

Дослідники єдині у своєму судженні, що найбільш ефективною формою професійного розвитку є та, що пов'язана зі щоденною діяльністю працівника [2, 99]. Тому навчання на робочому місці сприймається як дієвий спосіб допомогти працівнику успішно виконувати свої обов'язки і, водночас, як найбільша можливість для його професійного розвитку. В минулому навчання на робочому місці було єдиною доступною формою професійного розвитку будь-якого працівника. Нині це – одна із його складових, разом з підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Питання дослідження професійного розвитку актуалізувалися в сучасній вітчизняній педагогіці у відповідь на потреби ринку у висококваліфікованих, конкурентоспроможних та мобільних працівниках. Передусім, розроблено фундаментальні основи неперервної професійної освіти (С. Гончаренко, Н. Ничкало, А. Новіков), теоретичні положення педагогіки і психології професійної діяльності (Е. Зеєр, В. Шадріков), методологічні основи освіти дорослих (Л. Отич, Л. Сігаєва, С. Сисоєва). Предметом низки досліджень є різні аспекти професійного розвитку. Зокрема, питаннями внутрішньофірмового навчання персоналу займалися вітчизняні науковці Л. Б. Лук'янова, Н. Пазюра. Чимало досліджень присвячено саме професійному розвитку вчителів, педагогів (Н. Мукач, Л. Пуховська). Аналіз вітчизняних педагогічних джерел свідчить про відсутність досліджень сутнісних особливостей професійного розвитку фахівців в умовах сучасності.

У зарубіжних джерелах питання навчання фахівців та їх професійного розвитку висвітлено досить повно, особливо робітників промислових виробництв. Наприклад, американські вчені С. Монаган (S. Monahan), Дж. Мейєр (J. Meyer) та Р. Скотт (R. Scott) займаються саме навчанням працівників у межах організації їх працевлаштування [11]. Дослідники описують практичний досвід вивчення понад сотні різних підприємств у Північній Каліфорнії, залишаючи поза увагою узагальнюючі характеристики та особливості сучасного навчання працівників.

**Постановка проблеми.** Знання особливостей навчання працівників та їх професійного розвитку дозволить краще розуміти їх сутність у сучасних умовах, адекватно реагувати на виклики сучасності та належним чином змінювати форми і методи навчання працівників, їх змістове наповнення. Інакше, навчання не відповідатиме потребам часу, буде неефективним і не ставатиме якісно кращим. Визначення відмітних рис навчання працівників та їх професійного розвитку допоможе також використовувати їх потенціал та прогнозувати їх використання у майбутньому.

З огляду на це, **метою статті** є аналіз навчання працівників в умовах сучасності та виокремлення характерних рис, притаманних йому. Для досягнення поставленої мети ефективними методами дослідження були:

- пошуково-бібліографічний метод, за допомогою якого вивчалися бібліотечні каталоги, бібліографічні видання;
- ретроспективний і порівняльно-аналітичний методи, використовуючи які було здійснено історико-педагогічний аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових джерел;
- загальнонаукові методи, зокрема аналіз, синтез, узагальнення та систематизація зібраного матеріалу;
- метод теоретичного узагальнення та прогнозування, в результаті використання якого було підготовлено висновок та обґрунтовано перспективи подальших наукових пошуків.

**Виклад основного матеріалу.** Навчання працівників на робочому місці, як зазначалося вище, ще донедавна було єдиною доступною формою професійного розвитку будь-якого працівника. Причому, все навчання працівників, на робочому місці та поза ним, були переважно формальними. причиною домінування формальної освітньої ланки було бачення навчання працівників, як офіційного, структурованого явища на базі навчального закладу певного профілю, яке супроводжується врученням офіційного документу, що засвідчує навчання і отриману кваліфікацію. Унаслідок цього підходу, роль особистісного розвитку працівника залишалась за межами інтересів компанії. Тому те навчання, що пропонувалося працівникам, можна вважати простим «тренінгом», коли відбувалася проста передача знань від учителя до учня, коли натреноувалися навички виконання роботи до автоматизму. Це було навчання так званим «технічним навичкам», необхідним для якісного виконання робочих обов'язків. Проте з плином часу та у відповідь на вимоги ринку, керівництво компаній поступово усвідомило важливість розвитку не лише професійних навичок своїх працівників, але й їх особистісних якостей.

Таким чином, еволюційні зміни в суспільстві та його зростлі вимоги до системи освіти та до кваліфікації фахівців кардинально змінили зміст навчання працівників.

Навчання почали розглядати як довготривалий процес систематичного надання можливостей для професійного росту, тобто не як одноразове підвищення кваліфікації чи декілька тренінгів, а як постійний, систематичний процес, що приводить до одночасного розвитку людини як професіонала-фахівця, так і особистості. Сьогодні завдяки різноманітності засобів та методів, можливості навчання персоналу для його професійного розвитку набули масштабності – пропонуються та застосовуються для усіх працівників, від некваліфікованих до виконавців найвищого рівня».

Щодо змісту, то навчання працівників перетворилося зі «специфічного навчання технічним навичкам окремо взятого працівника через навчання людським ресурсам до навчання особистісному розвитку» [13]. Під навчанням особистісному розвитку розуміють навчання так-званим «м'яким навичкам» (soft skills), тобто його зміст охоплює навчання розмовним навичкам, командній роботі, лідерству, само-менеджменту, творчості, навичкам слухання, мотиваційним тощо.

Наприклад, у науковій праці «Employee Training: the Expansion of Organizational Citizenship», присвяченій навчанню працівників організації, як рівноправних «громадян свого суспільства», американські вчені С. Монаган (S. Monahan), Дж. Мейер (J. Meyer) та Р. Скотт (R. Scott) зазначають, що «навчальні програми у сучасних умовах стають більш детально розробленими; на додаток до технічного навчання працівників і навчання людським ресурсам середнього та вищого рівня управлінців, вони інкорпорують все більше курсів, спрямованих на розвиток, особистісне зростання та само-менеджмент» [11, 266]. Їх зміст варіюється від вивчення офісного професіоналізму, тайм-менеджменту, підприємництва, взаємодії з іншими людьми, кар'єрного менеджменту і структурованого вирішення проблем до питань особистого добробуту та здоров'я, що включають в себе безпечні дієти, вправи, ментальне здоров'я, попередження травм, уникнення чи зняття стресу, правильне харчування.

Якщо удосконалення та розвиток технічних навичок безпосередньо сприяють підвищенню кваліфікації працівників та їх кар'єрному зростанню, то «м'які навички», на перший погляд, сприяють лише особистісному розвитку працівників.

Однак, це не зовсім відповідає дійсності. Особистісний розвиток відіграє не таку помітну, проте не менш важливу роль у професійному розвитку працівників. Така інноваційність дає право говорити вже не про навчання працівників, а про їх учіння – самокерований процес, в якому працівники самостійно здобувають нові знання, уміння та навички.

Таким чином, розвиток потенціалу працівника як особистості не є прямо пов'язаним з технічними аспектами виконання його робочих обов'язків, а націлений на перспективу. Ті організації, які усвідомлюють це, отримають високо кваліфікованих працівників та, зрештою, конкуренту перевагу. Проілюструємо на практиці. Нині навички спілкування є обов'язково включеними в будь-яку програму навчання персоналу і сприймаються, як даність, що не підлягає сумніву. А в 1920-х роках прагнення деяких організацій використати ресурси для того, щоб навчити своїх працівників розмовним навичкам, сприймалися як «абсурдні» [13], адже такі навички не є частиною точних знань і методів, що їх будуть використовувати працівники для виконання своєї роботи.

Отже, завдяки певним трансформаційним змінам, що мають місце в традиційному навчанні працівників, останнє продовжує розвиватися і стає більш ефективним. Воно набуває різноманітності, якої ніколи не мало раніше і, завдяки технологічним змінам, полегшує процес задоволення потреб кожного працівника щодо свого навчання та розвитку.

Навчання працівників на робочому місці вважають однією із традиційних, давно усталених і чітко визначених форм навчання персоналу, що, як правило, охоплює учнівство, стажування, наставництво. Проте сучасні аудіо-візуальні засоби, комп'ютерне забезпечення, інтернет-технології, які стали доступні для кожного працівника і без яких сьогодні неможливе будь-яке навчання, докорінно змінило і навчання на робочому місці, і «революційним чином перетворило робочу культуру на більш технічно вишукане суспільство» [8]. Доступність і масове використання комп'ютерів, інтернет-мережі спричинили зміни в формах, методах, змістові навчання працівників та корінним чином вплинули і на їх професійний розвиток, який став неможливим без сучасних технологічних новинок.

Вітчизняні науковці В. Андрущенко та Л. Губерський також вбачають причину кардинальних змін сутності навчання та освіти у переході до інформаційного суспільства. Однак, на їх думку, не лише інформатизація та комп'ютеризація, але й зміна парадигми суспільного розвитку, нові, більш високі вимоги до працівника – все це разом приводить до якісно нової освіти. Її прийнято називати «інноваційною», оскільки вона «орієнтована не стільки на передачу знань, які постійно оновлюються і ... старіють, скільки на оволодіння базовими компетенціями, що дозволяють потім – за необхідності – набувати знань самостійно» [1, 274]. Відтак, навчання працівників і разом з ним їх професійний розвиток у нинішніх умовах стають інноваційними.

Іншою характерною рисою сучасного навчання працівників, на відміну від традиційного, яке мало місце в минулому, є «ступінь його *формалізації*» (*degree of formalization*), тобто ступінь, до якої навчальна діяльність працівників соціально організована та контрольована [9, xiv]. Міра організації та контролю зростає від періодичного навчання в неформальному та інформальному середовищі до формального навчання, яке являє собою найбільш суворо контрольоване і систематичне з усіх підходів. Іншими словами, під «формалізацією» дослідник розуміє ступінь структурованості учіння. З огляду на неї, Г. Фолі (G. Foley) пропонує розрізняти такі види навчання на робочому місці: формальне, неформальне та інформальне [9, xiv]. На думку дослідника, основою для формального навчання (*formal learning*) виступає навчання-тренінг (*training*), йому властива «наявність чітко розробленої навчальної програми», а результатом його стає «отримання кваліфікації». Неформальні можливості – це ті, що потребують тієї чи іншої форми систематичного інструктажу (*instruction*), проте, переважно для окремо взятого випадку (наприклад, навчитись управляти новим механізмом чи машиною) або ж не досить часто. Інформальне навчання має місце, коли працівники намагаються навчитися на своєму досвіді. Воно «охвачує індивідуальну чи групову рефлексію щодо свого досвіду, але не включає в себе формальний інструктаж» [9, xiv]. Таке навчання здійснюється упродовж виконання різних видів діяльності. При цьому, намір індивіда – не вчитися, а виконати певні робочі завдання.

Завдяки технологічним інноваціям працівники здобули можливість навчатися тоді, коли їм це зручно, і там, де їм зручно, зі швидкістю, яка їм притаманна, з можливістю перервати учіння, а потім його продовжити. Навчання стало мобільним. Тому і нагальне завдання перед сучасними організаторами навчання працівників нелегке – «формалізувати» інформальне навчальне середовище [4]. Таким чином, постає необхідність взаємодії формального, неформального та інформального навчання для результативного професійного розвитку. Хоча, як свідчать статистичні дані Американського товариства навчання та розвитку (ASTD), донині майже 70% всього навчання працівників, здійснюється під керівництвом, та лише 30% за допомогою електронних засобів [3], багато зарубіжних дослідників, зокрема К. Воган (K. Vaughan), Дж. Харт (J. Hart), Дж. Малколм (J. Malcolm) та інші вважають, що можливості та доступність саме інформального навчання на робочому місці, можуть стати однією із найбільш привабливих речей для працівників [12, 12]. Ми також переконані, що майбутнє професійного розвитку фахівців, безсумнівно, лежить в площині інформальної освіти з використанням технічних новинок у формі соціальних практик та співпраці соціальних партнерів.

Знаходимо підтвердження нашого твердження в даних досліджень Ради з корпоративного керівництва (Corporate Leadership Council). Зокрема, у їх щорічному звіті йдеться мова, що  $\frac{3}{4}$  з опитаних старших менеджерів незадоволені результатами роботи відділів навчання та розвитку персоналу у своїх організаціях [5]. Однак, все ж таки працівники йдуть в ногу з часом, розвиваються професійно та особистісно у відповідь на потреби організацій свого працевлаштування. Цим розвитком вони завдячують інформальному навчанню: через свій досвід, через навчання методом спроб і помилок, через копіювання, повторення того, що роблять колеги, через запитання, у процесі спілкування з друзями та колегами. Найбільш поширеною формою навчання працівників є консультації, поради їх колег та їх співпраця на робочому місці, а за межами робочого місця – спілкування в професійних чи соціальних мережах, а також спілкування через мережі постачальників чи споживачів [7]. Ці види навчальної діяльності, на жаль, у статистичних даних Американського товариства навчання та розвитку (ASTD), як і в інших, не

враховуються. Проте, дослідниками питань професійного розвитку персоналу та інструкторами-практиками доведено, що в умовах сьогодення працівники отримують нові знання завдяки своєму досвіду вдвічі більше, ніж від своїх тренерів чи босів, а від навчальних відділів ще менше. Було виведено формулу сучасного навчання працівників, яка відома як «модель 70-20-10»: 70% нових знань та навичок працівники здобувають самі завдяки своєму досвіду, 20% від інших через співпрацю і лише 10% завдяки корпоративному навчанню [6, 8]. Таким чином, за нескладними підрахунками, можемо стверджувати, що у сьогоденних умовах життя працівники завдячують своєму розвитку на 90% інформальному навчанню. Незважаючи на таке «чемпіонство» інформального навчання працівників, яке позиціонується як більш релевантне для задоволення «справжніх» потреб працівників та їх організацій (на відміну від аудиторного навчання), ця першість втрачається в ситуаціях, «коли зростає потреба одночасно підготувати значну кількість працівників» [12, 12].

Водночас, спостерігається не лише інформалізація навчання працівників, але й одночасна їх формалізація. Дослідники єдині в своїй думці, що навчання працівників у нинішніх умовах піддається подвійному тиску: відбувається інформалізація формальних аспектів навчання працівників (наприклад, через підготовку менторів без дипломів, сертифікатів учителя) та формалізація інформальних (зокрема, розробка навчальних програм) [10, 314].

Хоча в наявній літературі з цього питання відсутня узгодженість дослідників щодо чітких меж між інформальним, формальним та неформальним навчанням, всі вони переконані, що навчання на робочому місці може включати як формальне, так й інформальне. Причому, жоден вид навчання працівників, по своїй природі, не є вищим за інший [10, 313]. Тому викликом для організаторів навчання працівників є не комбінація цих двох видів, адже вони вже поєднані, а вивчення та аналіз формальності-інформальності та підтримання балансу між ними, а також використання їх потенціалу сповна [12, 12].

**Висновки.** Узагальнюючи все вище викладене стосовно трансформаційних змін у змісті професійного розвитку працівників, можемо стверджувати, що



навчання працівників, як один із головних засобів їх професійного розвитку, кардинально змінюється в умовах сьогодення. Воно набуло двох характерних рис: інноваційності та інформальності. Інноваційність навчання працівників полягає у розвитку не скільки їх технічних чи оперативних навичок та вмінь працювати з інноваційними технологіями, стільки у розвитку вмінь працівників набувати знань самостійно.

Інша відмітна риса, яка стала притаманна професійному розвитку в ході еволюції, це – інформалізація навчання працівників, яка досягається через широке використання технічних новинок, через спілкування з колегами, споживачами, постачальниками у різноманітних професійних та соціальних мережах. Інформальне учіння має місце повсюди і повсякчас, на робочому місці, поза ним.

**Подальші наукові розвідки** вбачаємо у дослідженні методичного та дидактичного забезпечення навчання працівників, ефективних технологій навчання, розрахованих на дорослу аудиторію.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В., Губерський Л. Філософія як теорія та методологія розвитку освіти / В. Андрущенко, Л. Губерський // Філософія освіти: пошук пріоритетів: у 7 кн. – К.: «МП Леся», 2012. – кн. 3. – 568 с.
2. Пуховська Л. Теоретичні засади професійного розвитку вчителів: рух до концептуальної карти / Л. Пуховська // Порівняльна професійна педагогіка: наук. журнал / Голов. ред. Н. М. Бідюк. – К.; Хмельницький: ХНУ, 2011. – Вип. 1. – С. 97-106.
3. ASTD's annual review of workplace learning and development // ASTD State of the Industry Report, 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 10.02.2014: < <http://astd.org> > Загол. з екрану. – Мова англ.
4. Bersin J. Modernize corporate training: the enterprise learning framework / Josh Bersin // Bersin by Deloitte: blog. – 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 15.01.2014: < <http://joshbersin.com/2009/05/24/> > Загол. з екрану. – Мова англ.
5. CLC. How can we improve the impact of the L&D function on business outcomes? // Corporate Leadership Council, Corporate Executive Board [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 14.08.2013: < <http://ldr.executiveboard.com/> > Загол. з екрану. – Мова англ.
6. Cross J. Why corporate training is broken and how to fix it? / J. Cross. – GoToTraining, CITRIX. – 2012. – 21 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 20.12.2013: < <http://news.citrixonline.com/wp-content/uploads/2012/> > Загол. з екрану. – Мова англ.
7. Eraut M. Learning in the workplace / Michael Eraut // Learning Society programme; Economic and Social Research Council (ESRC). – Falmer Brighton: Institute of Education, University of Sussex. – 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 12.01.2014: < <http://www.research.ncl.ac.uk/learning> > Загол. з екрану. – Мова англ.
8. Findley H., Reynolds A., Davis B., Belcher W. Evolution of and current trends in training / H. Findley, A. Reynolds, B. Davis, W. Belcher. – Troy University, 2013 [Електронний ресурс]. –

Режим доступа: 02.02.2014: < <http://www.aabri.com/NO2013Manuscripts/> > Загол. з екрану. – Мова англ.

9. Foley G. Understanding adult education and training ; 2<sup>nd</sup> ed./ G. Foley. – Crowns Nest, Australia: Allen and Unwin, 2000. – 352 p.

10. Malcolm J., Hodkinson P., Colley H. The interrelations between informal and formal learning / J. Malcolm, P. Hodkinson, H. Colley // Journal of Workplace Learning. – Vol.15. – No 7/8. – pp. 313-318.

11. Monahan S., Meyer J., Scott R. Employee Training: the Expansion of Organizational Citizenship / S. Monahan, J. Meyer, R. Scott // Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism; ed. by Richard Scott and John Meyer. – Newbury Park, CA: Sage, 1994. – pp. 255-271.

12. Vaughan K. Workplace learning: a literature review / K. Vaughan // Report prepared for Competenz. – Wellington, New Zealand: NZCER Press, 2008. – 32 p.

13. Xiaowei L. The rise of personal development training in organizations: a historical institutional perspective on workplace training programs in the US / Luo Xiaowei // Perspectives. – Vol. 1. – No 6. – 2000 [Електронний ресурс]. – Режим доступа: 18.02.2014: < [http://www.oycf.org/Perspectives2/6\\_063000/](http://www.oycf.org/Perspectives2/6_063000/) > Загол. з екрану. – Мова англ.

*Рецензент*

*Лук'янова Л.Б. – д.пед.н., проф..*

*Стаття надійшла до редакції 20.02.2014*

## **ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОСТИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

**Бабушко Светлана Ростиславовна**

доцент, кандидат филологических наук, заведующая кафедрой иностранных языков  
Институт туризма Федерации профессиональных союзов Украины, г. Киев  
*[babushko\\_sr@mail.ru](mailto:babushko_sr@mail.ru)*

**Аннотация.** В статье анализируются трансформационные изменения, происходящие в современных условиях в обучении работающих, как составного элемента их профессионального развития. Продемонстрировано, что обучение «техническим навыкам», имеющее место в прошлом, сегодня эффективно комбинируется с обучением «мягким навыкам». Раскрыта их сущность и выделены две характерные черты, присущие современному обучению персонала: инновационность и информализация. Было выяснено, что инновационность обучения проявляется не только в умении работать с инновационными технологиями. Прежде всего, инновационность – это развитие у работающих умений и навыков приобретать знания самостоятельно. Информализация обучения происходит через приобретение сотрудниками новых знаний и навыков благодаря своему опыту и общению.

**Ключевые слова:** профессиональное развитие работающих; обучение «техническим навыкам»; обучение «мягким навыкам»; отличительные черты; инновационность; информализация.

## PECULIARITIES OF SPECIALISTS' PROFESSIONAL DEVELOPMENT NOWADAYS: THEORETICAL ASPECTS

**Svitlana R. Babushko**

Associate Professor, PhD in Philology, Head of Foreign Languages Chair  
Institute of Tourism of Trade Unions' Federation of Ukraine, Kyiv  
*babushko\_sr@mail.ru*

**Abstract.** The article represents the analysis of transformation changes taking place nowadays in employees' training, one of the constituents of professional development. It has been shown that "technical skills" training of employees in the past is currently and effectively being combined with "soft skills" training. Their content has been revealed and there have also been defined their two distinguishing features which are characteristic of modern employees' training: innovation and informalization. Innovation implies not only the employees' ability to work with innovative technologies, but rather the development of employees' ability to acquire new knowledge on their own. Informalization of employees' training is displayed through getting new knowledge and skills due to their experience and communication.

**Keywords:** employees' professional development; "technical skills" training; "soft skills" training; distinguishing features; innovation; informalization.

### REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. V. Andrushchenko, L. Huberskyi. Philosophy as theory and methodology of education development / V. Andrushchenko, L. Huberskyi // Philosophy of Education: Search for Priorities: in 7 volumes. – K.: MP Lesia, 2012. – Vol. 3. – 568 p. (in Ukrainian)
2. L. Pukhovska. Theoretical grounds of professional development of teachers: towards the conceptual map / L. Pukhovska // Comparative Vocational Pedagogy: Scientific Journal / Editor in chief N. M. Bidiuk. – K.; Khmelnytskyi: KhNU, 2011. – Issue 1. – pp.97-106 (in Ukrainian)
3. ASTD's annual review of workplace learning and development // ASTD State of the Industry Report, 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 10.02.2014: < <http://astd.org> > Загол. з екрану. – Мова англ.
4. Bersin J. Modernize corporate training: the enterprise learning framework / Josh Bersin // Bersin by Deloitte: blog. – 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 15.01.2014: < <http://joshbersin.com/2009/05/24/> > Загол. з екрану. – Мова англ.
5. CLC. How can we improve the impact of the L&D function on business outcomes? // Corporate Leadership Council, Corporate Executive Board [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 14.08.2013: < <http://ldr.executiveboard.com/> > Загол. з екрану. – Мова англ.
6. Cross J. Why corporate training is broken and how to fix it? / J. Cross. – GoToTraining, CITRIX. – 2012. – 21 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 20.12.2013: < <http://news.citrixonline.com/wp-content/uploads/2012/> > Загол. з екрану. – Мова англ.
7. Eraut M. Learning in the workplace / Michael Eraut // Learning Society programme; Economic and Social Research Council (ESRC). – Falmer Brighton: Institute of Education, University of Sussex. – 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 12.01.2014: < <http://www.research.ncl.ac.uk/learning> > Загол. з екрану. – Мова англ.
8. Findley H., Reynolds A., Davis B., Belcher W. Evolution of and current trends in training / H. Findley, A. Reynolds, B. Davis, W. Belcher. – Troy University, 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 02.02.2014: < <http://www.aabri.com/NO2013Manuscripts/> > Загол. з екрану. – Мова англ.

9. Foley G. Understanding adult education and training ; 2nd ed./ G. Foley. – Crowns Nest, Australia: Allen and Unwin, 2000. – 352 p.
10. Malcolm J., Hodkinson P., Colley H. The interrelations between informal and formal learning / J. Malcolm, P. Hodkinson, H. Colley // Journal of Workplace Learning. – Vol.15. – No 7/8. – pp. 313-318.
11. Monahan S., Meyer J., Scott R. Employee Training: the Expansion of Organizational Citizenship / S. Monahan, J. Meyer, R. Scott // Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism; ed. by Richard Scott and John Meyer. – Newbury Park, CA: Sage, 1994. – pp. 255-271.
12. Vaughan K. Workplace learning: a literature review / K. Vaughan // Report prepared for Competenz. – Wellington, New Zealand: NZCER Press, 2008. – 32 p.
13. Xiaowei L. The rise of personal development training in organizations: a historical institutional perspective on workplace training programs in the US / Luo Xiaowei // Perspectives. – Vol. 1. – No 6. – 2000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 18.02.2014: <[http://www.oycf.org/Perspectives2/6\\_063000/](http://www.oycf.org/Perspectives2/6_063000/)> Загол. з екрану. – Мова англ.