

А. В. Чорний

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ
03022, м. Київ, вул. Васильківська, 90-а, к. 811

E-mail: chornyav@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9857-2151>

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ

Дане дослідження проведено через важливість питання зв'язку концепцій організації корпоративного навчання між собою та незначну кількість опублікованих досліджень за цим питанням. Відповідь на дане питання дозволить керівникам підрозділів корпоративного навчання якісніше оцінювати власні підрозділи, підбирати необхідні форми розвитку та ефективно пов'язувати їх із корпоративною LMS (learning management system), а також формувати стратегію розвитку інструментів навчанням із орієнтацією на більш нові.

Для реалізації відповідного завдання використовувалися методи аналізу та синтезу, було проведено огляд існуючих форматів та форм розвитку професійних компетенцій, проведено опитування спеціалістів та менеджерів ІТ-компаній Києва та проаналізовано отримані результати.

В роботі розглянуто еволюцію сучасних концепцій розвитку компетентностей персоналу та виділено основні етапи: електронне навчання, змішане навчання, безперервне навчання, цифрове навчання. Розглянуто основні формати, в рамках яких використовуються інструменти розвитку компетентностей персоналу: традиційні формати, корпоративний університет, корпоративний е-університет, експериментальне навчання, макронавчання, мікронавчання. Запропоновано визначення таких форматів як макронавчання та експериментальне навчання.

Представлено опис інструментів розвитку професійних компетенцій: MBA, конференції, статті, сертифікації, книги; тренінги, кіноклуби, квести; коучинг, менторінг, ротація, інструктаж, buddying, shadowing, statement; MOOC; відеоканали, взаємонавчання, чати в соц. мережах, SMS-тренінги.

Досліджено роль системи управління навчанням (learning management system, LMS) в кожній з описаних концепцій, а також позначена відповідність традиційних форм навчання, та їх аналогів із використанням інформаційних технологій

Основним результатом дослідження є сформована модель еволюції концепцій розвитку компетентностей в рамках корпоративного навчання.

Ключові слова: розвиток професійних компетенцій, електронне навчання, змішане навчання, безперервне навчання, цифрове навчання

Jel Classification: M 12, M53, M54

Anton Chorny

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv
03022, Kyiv, vul. Vasilkivska, 90-a, k. 811

E-mail: chornyav@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9857-2151>

EVOLUTION OF CONCEPTS OF PERSONNEL COMPETENCE DEVELOPMENT

This study was conducted through the importance of linking the concepts of corporate learning organization among themselves and a small number of published research on this issue. The answer to this question will allow the heads of the corporate learning departments to better assess their own units, select the necessary forms of development, and effectively associate them with the corporate LMS (learning management system), as well as formulate a strategy for developing training tools with a focus on more recent ones.

In order to realize the corresponding task - methods of analysis and synthesis were used, a review of existing formats and forms of development of professional competencies was conducted, a survey of specialists and managers of IT companies in Kyiv was conducted and the obtained results were analyzed.

The paper examines the evolution of modern concepts of staff competence development and highlights the main stages: e-learning, mixed learning, lifelong learning, digital learning. The main formats are considered, in which the tools of competence development of the personnel are used: traditional formats, corporate university, corporate e-university, experimental training, macro education, micro curriculum. The definition of such formats as macro education and experimental learning is proposed.

The description of tools for development of professional competencies is presented: MBA, conferences, articles, certifications, books; trainings, cinema clubs, quests; coaching, mentoring, rotation, coaching, buddying, shadowing, statement; MOOC; video channels, mutual learning, chats in soc. networks, SMS-training.

The role of the learning management system (LMS) in each of the described concepts has been investigated, and the conformity of traditional forms of learning with their analogues with the use of information technologies is indicated.

The main result of the study is the developed model of the evolution of the concepts of competence development within corporate learning.

Keywords: development of professional competences, e-learning, blended education, continuous education, digital education.

Jel Classification: M 12, M 53, M 54.

А. В. Чорный

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, г. Киев

03022, г. Киев, ул. Васильковская, 90-а, к. 811

E-mail: chornyav@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9857-2151>

ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА

Данное исследование проведено из-за важности вопроса связи концепций организации корпоративного обучения между собой и незначительное количество опубликованных исследований по этому вопросу. Ответ на данный вопрос позволит руководителям подразделений корпоративного обучения качественнее оценивать собственные подразделения, подбирать необходимые формы развития и эффективно связывать их с корпоративной LMS (learning management system), а также формировать стратегию развития инструментов обучением с ориентацией на более новые.

Для реализации соответствующего задания использовались методы анализа и синтеза, был проведен обзор существующих форматов и форм развития профессиональных компетенций, проведен опрос специалистов и менеджеров ИТ-компаний Киева и проанализированы полученные результаты.

В работе рассмотрена эволюция современных концепций развития компетенций персонала и выделены основные этапы: электронное обучение, смешанное обучение, непрерывное обучение, цифровое обучение. Рассмотрены основные форматы, в рамках которых используются инструменты развития компетенций персонала: традиционные форматы, корпоративный университет, корпоративный e-университет, экспериментальное обучение, макрообучение, микрообучение. Предложено определение таких форматов как макрообучение и экспериментальное обучение.

Представлено описание инструментов развития профессиональных компетенций: MBA, конференции, статьи, сертификации, книги; тренинги, киноклубы, квесты; коучинг, менторинг, ротация, инструктаж, buddying, shadowing, statement; MOOC; видеоканалы, взаимообучение, чаты в соц. сетях, SMS-тренинги.

Исследована роль системы управления обучением (learning management system, LMS) в каждой из описанных концепций, а также обозначена соответствие традиционных форм обучения, и их аналогов с использованием информационных технологий.

Основным результатом исследования является сформирована модель эволюции концепций развития компетенций в рамках корпоративного обучения.

Ключевые слова: развитие профессиональных компетенций, электронное обучение, смешанное обучение, непрерывное обучение, цифровое обучение.

Jel Classification: M 12, M 53, M 54.

Першоджерелом конкурентних переваг кожної компанії є персонал. Швидкість змін у сучасному суспільстві та високий рівень невизначеності в бізнесовому середовищі зумовлюють можливості для зростання тільки тим організаціям, які ефективно реалізують на практиці політику системного розвитку працівників.

Бояцис Р. виявив, що компетенції можуть бути розвинені у дорослих (Бояцис & Макки, 2015). Згідно з різними дослідженнями, компетенції можуть бути розвинуті на основі навчальних програм, коучинг сесій, майстер-класів, оглядів результативності, а також шляхом навчання.

Розвиток компетенцій та здібностей можна розділити на три етапи: допомогти людям отримати знання; розвинути їх розуміння як ці знання використовувати; дозволити їм зрозуміти, чому потрібно використовувати ці знання та компетенції.

У корпоративному світі розвиток компетенцій працівників є ключовим завданням підрозділів з управління персоналом.

Питання концепцій розвитку персоналу є добре дослідженим, проте основною точкою зору на це питання є питанням розвитку персоналу як чиннику ефективної діяльності підприємств (Штутман, 2010) (Плугіна, 2013) (Маркова, 2010).

Сфера розвитку персоналу відчуває на собі загальносвітовий тренд із впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. В результаті запровадження нових технологій з'являються нові форми розвитку персоналу, які дозволяють підвищити результативність корпоративного навчання, а також знизити рівень затрат необхідних для його реалізації.

Виділення невирішених частин загальної проблеми.

Дослідники приділяють значну увагу концепціям управління персоналом, при цьому питання цілеспрямованого розвитку персоналу є практично не дослідженим, а питання освіти розглядається в сучасних українських дослідженнях з точки зору лише середньої та вищої освіти. Тобто сфера корпоративної освіти в рамках підприємства є практично не дослідженою. Також слабодослідженим є питання зв'язку інформаційно-комунікаційних технологій та форм розвитку професійних компетенцій.

При цьому сучасні середні та великі компанії зазвичай мають власні навчальні центри та приділяють питанню професійного розвитку власних співробітників значну увагу, що є підтвердженням актуальності питання.

Мета дослідження – зробити огляд сучасних концепцій корпоративного навчання та розробити на основі такого огляду модель еволюції концепцій навчання персоналу із урахуванням застосування нових технологій та форм розвитку професійних компетенцій.

Виклад основного матеріалу.

Класичною концепцією навчання персоналу будемо вважати концепцію підвищення кваліфікації у навчальних установах в умовах аудиторних занять та видачі сертифікату державного зразка (Галайда & Савицька, 2011). А також проведення науково-практичних конференцій, семінарів для представників певної професії (Макеєва, 2012).

До класичних форм навчання можемо віднести також корпоративні університети (без використання он-лайн навчання) та такі форми «навчання впродовж життя» як коучинг, менторінг, тощо.

Основну увагу в дослідженні приділено сучасним концепціям навчання персоналу.

Процес розвитку професійних компетенцій розглянемо з часу активного запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в даний процес. Пропонується виділити чотири основні етапи: електронне навчання (Rosenberg & Foshay, 2002), (Welsh, Wanberg, Brown, & Simmering, 2003), змішане навчання (Driscoll, 2002), безперервне навчання (Klamma, Chatti, Duval, Hummel, Hvannberg, Kravcik, ... & Scott, 2007), цифрове навчання (Warschauer, 2007).

Перший етап. Електронне навчання.

Електронне навчання – «це вирішення задач освіти і тренінгів за допомогою сучасних технологій» (Вовк, 2015). Тобто ключовою відмінністю даної форми навчання є використання електронних засобів навчання, в основному це стосується Інтернет-технологій з метою проведення он-лайн навчання. Однією з основних форм на цьому етапі є онлайн-курси.

Перевагами онлайн-курсів є різноманітні аспекти зручності (вибір часу для проходження навчання, відсутність потреби у поїздках, власний темп проходження курсу, тощо), які мають особливо велику цінність для навантажених менеджерів та спеціалістів великих підприємств.

Даний етап характеризується переходом процесу підвищення кваліфікації від традиційного навчання до он-лайн форми. Для системи вищої освіти такий перехід відповідає переходу від класичної форми заочного навчання до сучасної форми дистанційного навчання, коли основний навчальний матеріал доступний для осіб що навчаються в он-лайн режимі.

Другий етап. Змішане навчання.

Проходження тривалого за часом онлайн-курсу потребує достатнього рівня самодисципліни, яким не володіє переважна більшість спеціалістів. Тому, щоб позитивно вплинути на рівень практичного використання нових навичок, потрібно використовувати якісно новий інструментарій розвитку. Дж. Берзін (Bersin, 2004) зазначає, що на другому етапі еволюції розвитку компетенцій персоналу переваги здобували ті компанії, які були в змозі інтегрувати різні форми розвитку до єдиної системи та зробити її зручною для використання за допомогою моделі змішаного навчання (blended learning). Як зазначає Н. Фрієсен, змішане навчання надає ряд можливостей, які представлені поєднанням використання мережі Інтернет, цифрового контенту та класичних аудиторних занять, які вимагають фізичної присутності

викладача та студентів (Friesen, 2012).

Ключовим елементом системи навчання залишилися онлайн-курси, але змінився їх формат з презентаційних на відео-курси. Окрім цього, мотивовані на розвиток працівники отримали можливість поєднувати онлайн та аудиторні тренінги згідно розроблених індивідуальних планів розвитку.

Третій етап. Безперервне навчання.

На третьому етапі розвитку систем навчання ключовою концепцією постає «Life Long Learning» – безперервне навчання (навчання впродовж життя). Даний принцип був сформульований до часу активного впровадження інформаційних технологій (Shin, Haynes, & Johnston, 1993), але з їх розвитком отримав нові можливості для реалізації.

Цей етап характеризується зміщенням акценту з класичних аудиторних занять в бік можливості ефективного поєднання з онлайн-курсами інших методик розвитку персоналу (зворотній зв'язок та розвиток на робочому місці). Так використання відео-курсів дає можливість упродовж місяця (середня тривалість відео-курсу) отримувати зворотній зв'язок від колег та менторів після використання навичок у конкретних робочих ситуаціях. Під час аудиторних тренінгів (у більшості випадків один-два дні) одну навичку відпрацьовують лише декілька разів в імітаційних ситуаціях, які тренер пропонує усім учасникам. У той час, коли працівник проходить відео-курс з 20-30 коротких 10-хвилинних лекцій та від двох до п'яти практичних завдань, у нього з'являється можливість поступово застосовувати нові знання та навички на практиці у конкретних робочих ситуаціях, а потім вписувати власний досвід у бланк відповідей на завдання відео-курсу для отримання зворотнього зв'язку. За рахунок цього ефективність учасників відео-курсів значно підвищується навіть на короткому часовому відрізку.

Зазначимо, що до запровадження відео-курсів в процес навчання персоналу висувалися високі вимоги до викладачів та менторів.

Водночас створення відео-курсів на третьому етапі розвитку систем навчання характеризувалося підвищеною вибагливістю не тільки до статусу, навичок, особистих якостей викладача, але й до рівня розвитку програмного забезпечення та створення контенту.

Останні 10 років домінантним у розвитку лідерських та управлінських компетенцій є підхід 10:20:70, який вперше був представлений у результаті багаторічних досліджень працівників Центру креативного лідерства (Center for Creative Leadership) М. МакКола, М.Ломбардо та Р. Ейчінгера (Lombardo, & Eichinger, 1996).

Під час досліджень були опитані більше ніж 200 керівників вищої ланки і в результаті встановлено співвідношення між різними методами розвитку компетенцій.

10% розвитку менеджери отримували через проходження тренінгів, самонавчання, читання книг та статей;

20% – за допомогою зворотнього зв'язку, коучингу, наглядом за діяльністю власного керівника;

70% – через розвиток на робочому місці, участь у нових проектах, виконання нестандартних робочих завдань тощо.

Четвертий етап. Цифрове (digital) навчання.

Цифрове навчання (Warschauer, 2007) – термін, що вжитий Warschauer ще у 2007, але він достатньо точно спрогнозував використання цифрових технологій і «нових медіа» в навчанні. Сьогодні цифрові інструменти дозволяють швидко обмінюватися інформацією (чати соціальних мереж та канали меседжерів), дивитись відеоканали, використовувати мобільні додатки, тощо.

Форми розвитку професійних компетенцій

Для реалізації певних елементів формування компетенцій використовується форма, яка цьому найбільше відповідає.

Традиційні форми – це традиційні університети та форми спілкування професійних співтовариств у вигляді конференцій, публікації профільних професійних статей, тощо.

В 1950-х роках у великих компаніях Сполучених Штатів, а далі – і по всьому світі стали формуватися корпоративні університети (El-Tannir, 2002), тобто навчальні заклади при корпораціях завданням яких є професійна підготовка вже працюючих співробітників. В корпоративних університетах розповсюджені такі форми як міні-кури, тренінги, а також квести, кіноклуби як розвиток тренінгів та їх популяризація (Курбатов, 2014).

Експериментальне навчання – під цією назвою об'єднуємо форми професійного навчання, що передбачають проведення певних експериментів, тобто опрацювання нових, ще невідомих ситуацій і формування на базі результатів цих експериментів нових рішень в конкретній ситуації. Зазвичай таке навчання проводиться із залученням зовнішнього спеціалісту (коучинг, менторінг), тимчасовий перевід до іншого підрозділу (secondment), перейняття стилю, принципів та навичок роботи досвідченого співробітника постійно наглядаючи за його роботою «як тень» (shadowing), постійний коментар іншого співробітника (buddying) (Плугина, 2013).

Мікронавчання – це формат організації навчального процесу, що розбивається на короткі (від 1 до 5 хвилин) інтервальні заняття. «Як правило, цей підхід забезпечує навчання «на вимогу» і використовує різні платформи і пристрої: ПК, планшет, смартфон» (Бугайчук, 2017).

В форматі мікронавчання студент концентрується на певній виділеній операції чи міні-навичці. Важливою перевагою такої форми навчання є концентрація на практичних відповідях у вирішенні конкретного та актуального на поточний час питання. Результати мікронавчання зазвичай одразу реалізуються в практичній діяльності в формі вирішення питання (розв'язання проблеми) через яке процес мікронавчання було інційовано.

Проте важливо зазначити, що підготовка блоків мікронавчання сукупно вимагає значних затрат ресурсів і тому така форма доступна або в надвеликих компаніях, де затрати на підготовку навчальних матеріалів зможуть бути компенсовані за рахунок великої кількості потенційних користувачів таких матеріалів, або ж в сфері з глобальною технологією, де за рахунок глобальних пошукових систем потенційний користувач мікронавчання має доступ до матеріалів, що розроблені спеціалістами зі всього світу та розміщені в глобальному доступі.

Відкритість навчальної інформації в мережі Інтернет створила можливості масового доступу до навчальних матеріалів академічного та професійного рівня. Основною формою реалізації такої можливості стали масові відкриті он-лайн курси (massive open online courses, MOOC) (Liyanagunawardena, Adams, & Williams, 2013), (Vardi, 2012). Дана форма увібрала в себе вимоги до якості підготовки та великого авторитету викладача, але дозволила отримати доступ до розвитку нових компетенцій із практично будь-якого напрямку підготовки.

Порівняння мікронавчання з макронавчанням (до якого відносяться MOOC) подано у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняння мікро- та макронавчання

Концепція	Макронавчання	Мікронавчання
Потреба у застосуванні	Розвиток нових компетенцій	Відповіді на проблеми, які виникають у робочій діяльності
Тривалість	Декілька годин, днів, місяців	Декілька хвилин
Вимога до ресурсу	Авторитетність викладача	Корисність контенту у вирішенні нагальної мікро-проблеми
Формат	Онлайн-курси, MOOCs	Відео, блоги, е-додатки

Джерело: Розроблено автором

Зв'язок концепцій навчання та форм інструментів.

Запропонуємо модель зв'язку концепцій навчання та форм інструментів навчання із урахуванням часу (модель еволюції концепцій навчання персоналу). Кінцевим отримувачем навчання є людина, тому форма отримання та особливості впливу навчальних програм не змінюються за суттю, проте використання сучасних технологій можуть значно змінити можливості роботи з людиною та знизити рівень затрат на таку роботу.

В результаті етап електронного навчання характеризується виділення корпоративного е-університету, при чому на даному етапі він не пересікається із традиційною формою корпоративного університету.

Етап змішаного навчання відповідає інтеграції корпоративного е-університету та класичного корпоративного університету.

Етап безперервного навчання відповідає інтеграції раніше відомих класичних форм із новими технологіями: університетські курси були реалізовані в формі MOOC, а форми

коучингу, менторінгу, ротації (експериментального навчання) інтегрувалися в корпоративну LMS (learning management system), що дозволило значно підвищити віддачу від використання вже відомих форм.

Етап digital-навчання характеризується впровадженням форм мікронавчання та їх інтеграції до корпоративної LMS.

Нові технології дозволили реалізувати традиційні форми навчання на іншому рівні. При цьому варто зазначити, що нові інструменти розвитку професійних компетенцій не з'явилися самі по собі, а стали результатом використання нових технологій при проведенні навчального процесу. Наприклад: вебінар це традиційний семінар, який проводиться за допомогою технологій мережі Інтернет.

Таке розуміння дозволяє застосовувати зв'язок традиційної та нової форми навчання для ефективного розвитку навчальних організацій (перед тим, як реалізувати використання нових технологій, необхідно підготувати все необхідне щоб реалізувати відповідну форму. Лише за умови наявності зрозумілого контенту можлива ефективна розробка (наповнення) LMS.

Таблиця 2

Традиційні формати навчання та формати із використанням нових технологій

	Традиційне навчання	Електронне навчання	Змішане навчання	Безперервне навчання	Цифрове навчання
Традиційний формат, що передує формату із використанням Нових технологій концепції	Традиційний університет	Корпоративний університет	Корпоративний університет	Навчання на робочому місці	Навчання на робочому місці
Формат із використанням нових технологій концепції	МООС	Корпоративний е-університет	Корпоративний університет + Корпоративний е-університет	Експеримент альне навчання	Мікронавчання

Джерело: розроблено автором.

Інформаційні системи для навчання персоналу

Ядром використання інформаційних технологій в сучасних компаніях є системи управління навчанням (learning management systems, LMS).

Роль таких систем з часом змінювалася. LMS є багатофункціональними, а центральним елементом виступають онлайн-курси. 20 років тому (на першому етапі розвитку концепції навчання персоналу із масовим використанням інформаційних технологій) на початку використання LMS-систем більшість з курсів створювалися за допомогою спеціальних програм, наприклад, Course Lab, і відображалися у вигляді анімацій або презентацій. Тобто на базі LMS створювався корпоративний е-університет, в якому розміщувався перелік курсів за будь-якою актуальною для працівників темою, кожен з них містив анімаційні презентації. Працівник міг зайти у будь-який робочий час та самостійно пройти відкритий онлайн-курс різної тривалості та кількості модулів (середній час проходження 1-го модуля складав приблизно 1-2 години).

На другому етапі розвитку концепцій навчання персоналу LMS використовується вже не тільки як архів курсів, але й як система керування процесом змішаного навчання (індивідуальна програма розвитку, розклад, методи контролю) (Singh, 2003).

На третьому етапі LMS використовується як система управління досвідом, тобто окрім безпосередньо навчальних матеріалів та управління процесом навчання в LMS з'являються функції накопичення та обміну досвідом із менторами, наприклад створюється корпоративний архів питання-відповідь.

На четвертому етапі LMS приймає на себе роль інтегратора різних можливостей та функціоналу (обмін даних, використання мобільних додатків, тощо). Але одне з ключових – створення матеріалів для LMS стає доступним її користувачам, тобто LMS починає включати в себе функціонал системи управління курсами (course management systems).

Для валідації моделі було проведено дослідження в формі опитування 1376 членів проектних команд ІТ-компаній Києва стосовно тих інструментів розвитку професійних компетенцій, які вони використовують (може бути більше ніж один) та тих інструментів, які опитувані вважають ефективними. Результати агреговано за форматами інструментів розвитку

професійних компетенцій.

Варто зазначити, що кількість згадок про використання основних форматів інструментів розвитку є приблизно однаковою (2608, 2342, 2660, 2669), проте мікро навчання є тим форматом, яким задоволена найбільша частина опитуваних які використовують відповідні інструменти (0,65), далі йде формат корпоративного університету (0,46), експериментального навчання (0,39), класичні формати (0,28) і макронавчання (0,18).

Таблиця 3

Модель еволюції сучасних концепцій навчання персоналу

Початок впровадження в світі	До 1998	1998-2002	2005	2010	2018
Концепція	Традиційне навчання	Електронне навчання	Змішане навчання	Безперервне навчання	Цифрове навчання
Формати	Традиційні університети; Корпоративні університети; Навчання на робочому місці	Корпоративні е-університети	Корпоративні е-університети + корпоративні університети	Навчання на робочому місці (експериментальне навчання)	Навчання на робочому місці (мікронавчання)
Модель	Традиційна	Модель Кіпатрика, інструкційний дизайн	Змішане= онлайн+ аудиторне навчання	Таксономія 10-20-70	Мікронавчання
Ключові Користувачі	Викладачі, студенти	Інструктори, працівники	Кар'єро сфокусовані працівники	Фахівці, ментори, коучі	Будь-хто
Системи	-	LMS як система управління контентом	LMS як система управління процесом навчання	LMS як система управління досвідом та даними	LMS як інтегратор різного функціоналу в т.ч. для мікронавчання та як CMS

Джерело: розроблено автором

Таблиця 4

Результати опитування учасників проектних команд в ІТ-сфері

Формати інструментів розвитку	Інструменти	Кількість позитивних відповідей, про використання інструменту (більше 1 на людину)	Кількість позитивних відповідей, про того, чи є інструмент ефективним (більше 1 на людину)	Відношення кількості тих хто вважає інструмент ефективним до тих, хто його використовує
Класичні формати	МВА, конференції, статті, сертифікації, книги	2608	72	0,28
Корпоративні університети	Тренінги, кіноклуби, квести	2342	1067	0,46
Експериментальне навчання	Коучинг, менторінг, ротація, інструктаж, buddying, shadowing, statement	2660	1027	0,39
Макро навчання	MOOCs	395	71	0,18
Мікро навчання	Відеоканали, Взаємонавчання, чати в соц. мережах, SMS-тренінги	2669	1730	0,65

Джерело: розроблено автором за результатом власного дослідження.

Результати опитування говорять про те, що інструменти різних форматів не витісняють, а доповнюють один одного. Тобто інструменти нових форматів задовольняють нові потреби, а не замінюють ті інструменти, що вже існують. Варто також відмітити, що незважаючи на те, що формат експериментального навчання з'явився пізніше корпоративного університету, рівень задоволеності інструментами даного формату є нижчий. Це говорить про те, що є значний запас щодо підвищення віддачі від інструментів розвитку професійних компетенцій формату «експериментальне навчання».

Висновки: в роботі проведено огляд концепцій навчання персоналу, проведено узагальнення та структурування існуючих інструментів навчання персоналу за відповідними

концепціями. Для повноти опису концепцій введено поняття макронавчання та експериментального навчання.

Розроблено модель еволюції сучасних концепцій навчання персоналу, яка дозволяє оцінити те, до якого етапу відносяться ті інструменти, що використовуються в організації, а також дозволяє сформулювати завдання щодо впровадження інструментів навчання, що відповідають більш новим концепціям навчання персоналу.

Представлено результати опитування спеціалістів та менеджерів компаній в ІТ-сфері щодо використання ними інструментів розвитку, яке показало, що інструменти розвитку персоналу, які відносяться до різних концепцій, не виключають один одного, а доповнюють та розширюють можливості щодо отримання позитивного результату від навчання персоналу.

Література

1. Бояцис Р., Макки Э. Резонансное лидерство: самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии. Альпина Паблишер, 2015.
2. Штутман П. Л. Професійний розвиток персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. №17. С. 159-163.
3. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. №. 42. С. 323–327.
4. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. Ефективна економіка. 2010. №. 9.
5. Галайда Т. О., Савицька І. М. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах в сучасних умовах. Економіка і регіон. 2011. №. 2. С. 118-121.
6. Макеева І. Організація системи підвищення кваліфікації співробітників бібліотек вищих навчальних закладів України: історія та сучасний стан. Вісник книжкової палати. 2012. №. 6. С. 12-16.
7. Rosenberg M. J., Foshay R. E learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age. PerformanceImprovement. 2002. Т. 41. №. 5. С. 50-51.
8. Welsh E. T. etal. E-learning: emerging uses, empirical results and future directions //international Journal of Training and Development. 2003. Т. 7. №. 4. С. 245-258.
9. Driscoll M. Blendedlearning: Let's get beyond the hype. E-learning. 2002. Т. 1. №. 4. С. 1-4.
10. Klamma R. etal. Social software for life-long learning. Educational technology&society. 2007. Т. 10. №. 3. С. 72-83.
11. Warschauer M. The paradoxical future of digital learning. Learning Inquiry. 2007. Т. 1. №. 1. С. 41-49.
12. Вовк О. Б. Системи електронного навчання – нові форми сучасної освіти. Математические машины и системы. 2015. №. 3. С. 79-86.
13. Bersin J. The blended learning book: Bestpractices, proven methodologies, and lessons learned. JohnWiley&Sons, 2004.
14. Friesen N. Report: Defining blended learning. LearningSpace. 2012.
15. Shin J. H., Haynes R. B., Johnston M. E. Effectof problem-based, self-directed undergraduate educationon life-long learning //CMAJ: CanadianMedicalAssociationJournal. 1993. Т. 148. №. 6. С. 969.
16. Lombardo, Michael M; Eichinger, Robert W (1996). The career architect development planner (Isted.). Minneapolis: Lominger.
17. El-Tannir A. A. The corporate university model for continuous learning, training and development. Education+Training. 2002. Т. 44. №. 2. С. 76-81.
18. Курбатов С. Корпоративний університет як продукт взаємодії бізнесового та освітнього середовища в сучасних умовах. Вища освіта України. 2014. Т. 3. №. 54. С. 44-49.
19. Плугіна Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. №. 43. С. 249–254.
20. Бугайчук К. Л. и др. Мікронавчання: поняття, особливості, переваги. Дистанційне навчання – старт із сьогодення в майбутнє: зб. наук.-метод. пр. III Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Харків, 20 квіт. 2017 р.). Харків, 2017. С. 28, 2017.
21. Мікронавчання як перспективний метод підготовки висококваліфікованих фахівців. Humanitarium. 2017. Т. 39, Вип. 2. С. 71-77.
22. Liyanagunawardena T. R., Adams A. A., Williams S. A. MOOCs: A systematic study of the published literature 2008-2012. The International Review of Research in Open and Distributed Learning – 2013. Т. 14. №. 3. С. 202-227.
23. Vardi M. Y. Will MOOC's destroy academia? Communications of the ACM. 2012. Т. 55. №. 11. P. 5-5.
24. Singh H. Building effective blended learning programs. Educational Technology-Saddle Brook Then Englewood Cliffs NJ.2003. Т. 43. №. 6. С. 51-54.

References

1. Goulman D., Bojaxis R., Makki Je. (2015) Emotional leadership: the Art of managing people based on emotional intelligence *M.: Al'pina Pablisher*, 301.
2. Shtutman, P. (2010). Personnel Professional Development as a Factor of Enterprises' Activity Efficiency Increasing. *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky*, (17), 159-163.
3. Plugina, Yu.A. (2013), "The development of personnel, approaches, essence, models", *Visnik ekonomiki transportu i promislovosti*, (42).
4. Markova, N. (2010). Principles, functions and models of development management personnel. *Efektivna ekonomika*, (9).
5. Halaida, T. O. and Savytska, I. M. (2011), "Training, retraining and qualification improvement of personnel at enterprises in modern conditions", *Ekonomika i rehion*, (2), 118-121.
6. Makeieva, I. (2012). Organization of system of professional development of staff of libraries of higher educational institutions of Ukraine: history and current state. *Bulletin of book chamber*, (6), 12-16
7. Rosenberg, M. J., & Foshay, R. (2002). E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age. *Performance Improvement*, 41(5), 50-51.
8. Welsh, E. T., Wanberg, C. R., Brown, K. G., & Simmering, M. J. (2003). E-learning: emerging uses, empirical results and future directions. *international Journal of Training and Development*, 7(4), 245-258.
9. Driscoll, M. (2002). Blended learning: Let's get beyond the hype. *E-learning*, 1(4), 1-4.
10. Klamma, R., Chatti, M. A., Duval, E., Hummel, H., Hvannberg, E. T., Kravcik, M., ... & Scott, P. (2007). Social software for life-long learning. *Educational technology & society*, 10(3), 72-83.
11. Warschauer, M. (2007). The paradoxical future of digital learning. *Learning Inquiry*, 1(1), 41-49.
12. Vovk, O. B. (2015). Системи електронного навчання—нові форми сучасної освіти. *Mathematical Machines and Systems*, (3), 79-86.
13. Bersin, J. (2004). *The blended learning book: Best practices, proven methodologies, and lessons learned*. JohnWiley&Sons.
14. Friesen, N. (2012). Report: Defining blended learning. *LearningSpace*.
15. Shin, J. H., Haynes, R. B., & Johnston, M. E. (1993). Effect of problem-based, self-directed undergraduate education on life-long learning. *CMAJ: Canadian Medical Association Journal*, 148(6), 969.
16. Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner. Lominger p. iv, 1st ed. Minneapolis*.
17. El-Tannir, A. A. (2002). The corporate university model for continuous learning, training and development. *Education+ Training*, 44(2), 76-81.
18. Kurbatov, S. (2014). Corporate University as a product of interaction between business and educational environment in modern conditions. *Vy'shha osvita Ukrayiny*, 3(54), 44-49.
19. Plugina, Ju.A (2013). Modern methods of professional staff development. *Visnik ekonomiki transportu i promislovosti*, (43), 249-254.
20. Bugaychuk, K. L. (2017). Microlearning: concept, features, benefits. Distance learning - Start from the present to the future: collection of scientific and methodological works III All-Ukrainian sciences-practice. conf. from international participation (Kharkiv, 20 april 2017), 28.
21. Reznik, V., & Melnik, T. (2017). Microlearning as a promising method of training highly skilled specialists. *Humanitarium*, 39(2), 71-77.
22. Liyanagunawardena, T. R., Adams, A. A., & Williams, S. A. (2013). MOOCs: A systematic study of the published literature 2008-2012. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 14(3), 202-227.
23. Vardi, M. Y. (2012). Will MOOCs destroy academia?. *Communications of the ACM*, 55(11), 5-5.
24. Singh, H. (2003). Building effective blended learning programs. *Educational Technology-Saddle Brook Then Englewood Cliffs NJ-*, 43(6), 51-54.