

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ  
КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ  
ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА  
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД**

*Бородієнко Олександра Володимирівна,  
кандидат географічних наук, доцент,  
завідувач лабораторії зарубіжних систем  
професійної освіти і навчання  
Інституту професійно-технічної  
освіти НАПН України*

**Постановка проблеми.** В сучасному світі сфера зв'язку та інформатизації є одним із ключових чинників розвитку як глобальної, так і національних економік, будучи привабливим сектором для розміщення інвестиційного капіталу, створюючи робочі місця, виступаючи значним донором місцевих та національних бюджетів. Інформаційно-комунікаційні продукти й послуги розглядаються як виключно важливі та необхідні для життєдіяльності суспільства, визначаючи його технологічний розвиток та доступ до інформаційних ресурсів. Сфера зв'язку та інформатизації також є чинником глибоких суспільних трансформацій, зокрема, поширення феномену електронного урядування, що сприяє прозорості діяльності місцевих органів влади, демократизації процесів взаємодії між органами влади та громадянами, адаптації послуг до потреб та особливостей кожної місцевої громади, більш ефективного розподілу ресурсів, уникнення процесів корупції, поглибленню прозорості, підзвітності та ефективності на всіх рівнях управління [21, с.158].

Процес ведення бізнесу у сфері зв'язку на сучасному етапі потребує зміни підходів та стратегій, адже поява клієнту нового типу – «спрагло до інформації власника смартфона» [10, с.7] призводить до необхідності перегляду бізнес-моделей, стратегій, асортиментного ряду послуг, методів

просування та тарифної політики. Більшість крупних телекомунікаційних операторів концентрують свої зусилля на взаємодії з клієнтами, створення середовища для комфортного та персоналізованого обслуговування, вважаючи сервіс основним джерелом конкурентних переваг [10, с.8]. В зв'язку із викладеним вище, виключного значення набуває забезпечення якості процесу розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, зокрема тих, які займаються продажем послуг та обслуговуванням споживачів. Порівняльний аналіз позитивного зарубіжного досвіду та вітчизняних практик в цій сфері є важливим з точки зору вдосконалення підходів до забезпечення якості розвитку професійної компетентності зазначеної категорії керівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми забезпечення якості процесу навчання висвітлені в працях В.Зінченко, Л.Занкова, В.Драгомирова, Д.Швець, М.Пальчук, В.Вихор, С.Науменко, Л.Петренко, С.Іванченко, В.Рябченко, К.Хорунжого, С.Кирія, О.Пасічник, О.В.Діденка, І.Драча, які досліджували наукові підходи, принципи, фактори, які визначають якість освіти та підготовки майбутніх кваліфікованих робітників та спеціалістів, а також принципи та системи управління якістю освіти. Водночас, практично не розробленою є проблема управління якістю процесу розвитку професійної компетентності різних категорій персоналу підприємств в процесі навчання на виробництві.

Таким чином, **метою даної статті** є порівняльний аналіз систем забезпечення якості розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Європейський центр розвитку професійної освіти і навчання визначає феномен якості як ступінь відповідності характеристик об'єкта заданим вимогам [11]. Водночас, система забезпечення якості навчання і розвитку персоналу – це система

дій (включаючи планування, впровадження, оцінку, аналіз, корегування), які уможлиблюють відповідність навчання і розвитку персоналу (зокрема, зміст програм навчання, курикула, процес оцінювання ефективності навчання, підтвердження результатів навчання) вимогам стейкхолдерів (зацікавлених сторін – керівництва підприємства, лінійних керівників, соціальних партнерів тощо – авт.) [11]. Ключовим є наявність вимог (формалізованих у регламентуючих документах, стандартах, індикаторах, описі бізнес-процесів, які й описують певні стандарти («ідеальне мірило»)) в даному випадку процесу розвитку професійної компетентності).

Аналіз численних зарубіжних джерел з питань забезпечення якості розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку [8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20] дозволяє нам виділити принципи, притаманні системам розвитку професійної компетентності зазначеної категорії керівників.

*Принцип поліфункціональності* полягає в тому, що функції процесу навчання та розвитку персоналу на підприємстві стають значно ширшими, ніж «оснащення» персоналу інструментарієм для виконання функцій у вигляді знань, умінь, навичок, компетентностей: збереження, поширення знань в організації, розвиток кар'єри, поширення кращих практик, покращення рівня обслуговування клієнтів, підвищення рівня індивідуальної, командної та організаційної ефективності [18].

Реалізація *принципу неперервності* навчання проявляється в культивуванні культури та цінності постійного розвитку, а також створення так званого «середовища взаємодії», найчастіше віртуального, яке з одного боку, є інструментом неперервного розвитку та мотивації до розвитку, а з іншого – інструментом для накопичення, збереження та поширення знань всередині підприємства та формування професійної спільноти [13, 16, 20].

Суть *принципу забезпечення результативності* полягає в тому, що через процес розвитку професійної компетентності забезпечується

підвищення індивідуальної результативності діяльності персоналу і, як наслідок, результативності діяльності підприємства в цілому. Дані досліджень, які проводились в телекомунікаційних компаніях [8] свідчать про тісний кореляційний зв'язок між навчанням та розвитком персоналу, його готовністю до змін та результативністю діяльності. Таким чином, впроваджуючи системи розвитку професійної компетентності, компанії безпосередньо впливають на інтелектуальний капітал – джерело конкурентних переваг, і опосередковано – на бізнес-результати, конкурентоздатність та сталий розвиток. Дослідження показують, що грамотне планування, організація, проведення навчальних заходів з наступним посттренінговим супроводом та підтримкою персоналу на робочих місцях призводить не тільки до розвитку компетентності співробітників, але й до підвищення результативності їх діяльності. Крім того, має місце опосередкований вплив на інноваційність персоналу, рівень його включеності та лояльності до компанії, конкурентну позицію компанії тощо [19].

*Принцип інноваційності* полягає в тому, що навчання й розвиток персоналу розглядається компаніями як рушійна сила і головний фактор впливу на інноваційну активність, а інвестиції в розвиток людського капіталу прямо впливають на інноваційний розвиток компанії. Оскільки чинником інноваційної активності підприємства є т.з. адаптаційна (асиміляційна) здатність (*absorptive capacity*) (визначається як здатність визнати цінність нової інформації, впровадити її в діяльність та комерціалізувати) [9], то вплив на неї призводить до покращення ситуації з інноваціями. Асиміляційна здатність щодо інновацій є похідною від рівня професійної компетентності персоналу компанії, володіння відповідним баченням, здатностями, знаннями й навичками. Присутність в організації роботи працівника форм взаємодії, які передбачають активне навчання й розвиток (наприклад, виконання складних завдань, автономність в роботі й

прийнятті рішень) призводять до підвищення рівня інноваційної активності підприємства [12].

Реалізація *принципу диверсифікації політики* в сфері навчання та розвитку та її прив'язка до стратегії розвитку підприємства полягає в тому, що підприємство формує свою політику стосовно розвитку людського капіталу в залежності від умов середовища (конкурентних умов, кон'юнктури ринку, нормативно-правового регулювання галузі). Так, підприємство може вдатися до функціональної політики (метою якої є вирішення професійних проблем, розвиток конкретних знань і навичок, необхідних для конкретного спеціаліста), проблемно орієнтованої політики (яка спрямовується на вирішення конкретних проблем підприємства в процесі навчання й розвитку персоналу), перспективно орієнтованої політики (націленої на отримання «знань майбутнього»; відповідає перспективним напрямкам розвитку організації, бізнесу, галузі, технологій) або ж креативної (метою якої є створення та підтримка команд, які неперервно навчаються) [6].

Принцип *використання моделі компетенцій* для моделювання системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, суть якого полягає в тому, що в основі визначення потреби в навчанні, створення систем розвитку професійної компетентності, формування змістової та технологічної складових такої системи лежить створення моделі компетенцій. Підприємства сфери зв'язку послуговуються або універсальною моделлю компетенцій, запропонованою Міжнародним Інститутом телекомунікацій (Канада) [16], або ж створюють власні моделі компетенцій для різних категорій персоналу. Спільним у двох підходах є те, що серед компетенцій є такі, які необхідні для виконання лише невеликого кола специфічних операцій (так звані специфічні (specific) компетентності) та такі, які є необхідними для ефективного виконання операцій, які належать до різних бізнес-процесів (так звані наскрізні (transversal) компетентності). Щодо

моделей компетенцій для керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів, то більшість із них містять наступні компетенції, які й власне відображують специфіку діяльності підприємств сфери зв'язку: фокусування на інноваційній активності та адаптивності до швидких змін середовища; клієнтоорієнтованість та демонстрація такої установки у поведінці; постійне забезпечення умов для розвитку актуальних компетентностей у персоналу; обізнаність із ринковою ситуацією, конкурентним оточенням, стратегіями конкурентів [16].

Реалізація *принципу системності* розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку полягає в тому, що на відміну від стихійних, випадкових, дискретних впливів на персонал, широке застосування має системний підхід до розвитку його професійної компетентності. Зокрема, процес навчання й розвитку персоналу включає наступні елементи:

- збір та аналіз інформації: основні функції та вимоги до різних категорій персоналу; попередній досвід та рівень підготовки; на які показники та результати роботи може впливати дефіцит знань, умінь і компетенцій; які суміжні функції можуть бути корисними для опанування, а, відтак, які знання й навички із суміжних областей можуть бути корисними працівнику для виконання функцій; які знання та навички можуть бути корисними для виконання завдань у майбутньому;

- ідентифікація програм навчання – на основі аналізу інформації генерується перелік курсів, які є необхідними для подальшого розвитку професійної компетентності різних категорій персоналу;

- планування – визначення послідовності вивчення курсів, їх часові параметри;

- підготовка – визначення цільової орієнтації навчання, його результатів, розробка навчально-методичного забезпечення, організаційна підготовка, вибір методів та технологій навчання, проведення пілотного тренінгу, навчання тренерів для мультиплікації знань;

- проведення навчання та оцінка його ефективності (ступінь досягнення цілей навчання, оцінка реакції учасників тренінгу, аналіз змін в поведінці учасників та засвоєння навчальних матеріалів, оцінка змін в результативності діяльності учасників) [15].

В процесі вибудовування систем розвитку професійної компетентності керівників застосовується також *принцип розвитку у керівників лідерських якостей*. Оскільки для успішного організаційного розвитку сучасним управлінцям (і насамперед в сфері зв'язку, яка за своїми особливостями є інноваційною, конкурентною і гнучкою) необхідно поєднувати як функції управління, так і функції мотивування персоналу, організації роботи команд на досягнення спільної мети, то система розвитку професійної компетентності керівників має передбачати розвиток обох груп компетентностей – управлінських та лідерських. Аналіз показав зарубіжних джерел [17, 18] показав, що в процесі розвитку управлінської компетентності керівників структурних підрозділів підприємств в змісті програм навчання часто поєднують теми, які мають на меті як розвиток власне традиційних управлінських навичок (цілепокладання, планування, організація, контроль), так і розвиток т.з. лідерських компетенцій.

Аналіз вітчизняних джерел з проблем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку [1-7] дав можливість нам виділити наступні принципи, притаманні системам розвитку професійної компетентності зазначеної категорії керівників.

Реалізація *принципу диверсифікації форм та методів педагогічного впливу на персонал* полягає в тому, що на фоні скорочення очного (денного) та виїзного навчання відбувається зростання кількості педагогічних впливів на персонал з метою розвитку його професійної компетентності, які здійснюються дистанційно. Так, наприклад, за період з 2012 до 2014 рр. питома вага дистанційної форми в процесі розвитку

професійної компетентності персоналу УДППЗ «Укрпошта» зросла з 22 до 81% [1]. Крім використання дистанційної форми навчання (дистанційні курси тривалістю 3-4 тижні; передбачали опанування інформаційними матеріалами, виконання індивідуальних завдань, проходження тестів, участь слухачів у вебінарах), має місце також очна форма навчання (тривалістю 1 тиждень; передбачає лекційну, семінарську та тренінгові форми взаємодії, участь у дискусіях, виконання завдань тощо), тренінги (тривалістю 2-3 дні в залежності від тематики; передбачали розвиток навичок та вдосконалення вмій). Інші форми взаємодії з учасниками навчання (посттренінговий супровід, навчання на робочому місці тощо) не передбачалось, що, на нашу думку, суттєвим чином впливало на зниження вмотивованості учасників до використання набутих знань та навичок під час виконання функціональних обов'язків, суб'єктивне знецінення учасниками процесу навчання (через відсутність бачення щодо перспектив практичного застосування отриманих знань), та не використовувало в повній мірі можливості процесу навчання та розвитку персоналу як чинника впливу на індивідуальну результативність і, як наслідок, результативність діяльності структурного підрозділу.

Іншим принципом вибудовування систем розвитку професійної компетентності керівників вітчизняних підприємств сфери зв'язку є *принцип мультиплікації досвіду всередині підприємства*. Проведений аналіз [1-5] дає змогу констатувати, що має місце політика підприємств щодо розширення управлінських функцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів за рахунок проведення заходів із навчання та розвитку персоналу, що дає змогу створити гнучку систему поширення знань та формування практичного досвіду на всіх рівнях управлінської ієрархії. Розвиток у керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів навичок навчання та розвитку персоналу андрагогічної компетентності дає їм можливість здійснювати неперервне навчання підлеглих безпосередньо



на робочому місці, контролювати та корегувати їх поведінку під час виконання функціональних обов'язків. Навчальні заходи, які проводяться керівниками (внутрішніми тренерами), мають на меті ознайомлення працівників з новими послугами, організацією надання послуг, підходами та політикою підприємства щодо взаємодії зі споживачами, вдосконалення технік продажу послуг.

Потрібно також відзначити *принцип відповідності стратегії розвитку професійної компетентності керівників актуальній стратегії підприємства*. Так, тематика навчання керівників структурних підрозділів УДППЗ «Укрпошта» (керівників центрів поштового зв'язку, поштамтів, начальники та заступники начальників відділень поштового зв'язку) та ПАТ «Укртелеком» (керівників центрів обслуговування споживачів, відділень продажу послуг та обслуговування споживачів, відділень Телекомсервіс) віддзеркалює поточні потреби у розвитку компонентів професійної компетентності даної категорії працівників. Зокрема, для них пропонувались переважно ті курси, які були націлені на формування навичок активного продажу, клієнтоорієнтованого підходу, стандартизації обслуговування споживачів, особливостей організації надання поштових послуг, а також розвиток управлінських навичок, зокрема, навичок навчання та розвитку персоналу підпорядкованих структурних підрозділів, управління за цілями, індивідуальному підходу до мотивації працівників, навичок переговорів, управління персоналом за компетентністним підходом [2-5]. Програми навчання були спрямовані на розвиток навичок управління персоналом (зокрема, індивідуальний підхід в управлінні персоналом, методи впливу на персонал, дизайн мотивації підлеглих, методи розвитку професійної компетентності), розвиток навичок продажу та просування послуг підприємств (зокрема, інноваційні інструменти просування послуг підприємства, організація просування послуг на рівні структурного підрозділу, ефективні техніки продажу послуг), розвиток навичок управління структурним підрозділом, орієнтованим на надання

послуг та обслуговування споживачів (специфіка управління даним типом структурного підрозділу, цикл управління продажем, комплексний підхід до організації процесу продажу), ознайомлення з продуктовими пропозиціями підприємств, розвиток навичок побудови ефективної взаємодії зі споживачами (зокрема, впровадження клієнтоорієнтованого підходу у свідому поведінку персоналу, техніки ефективної поведінки працівників зі споживачами на різних етапах взаємодії зі споживачем, техніки укріплення лояльності існуючих споживачів), розвиток навичок навчання та розвитку персоналу підпорядкованого структурного підрозділу із продажу послуг та обслуговування споживачів (з метою неперервного розвитку професійної компетентності персоналу, впровадження ефективних технік навчання на виробництві, постійної підтримки високого рівня вмотивованості персоналу до неперервного вдосконалення) [2-5].

Порівняльний аналіз особливостей систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів зарубіжних та вітчизняних підприємств сфери зв'язку подано в таблиці 1.

Таблиця 1.

Порівняльний аналіз особливостей систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку

<b>Критерій</b>	<b>Зарубіжний досвід</b>	<b>Вітчизняний досвід</b>
<b>Цілі навчання</b>	Забезпечення постійного розвитку потенціалу людських ресурсів, зростання результативності керівників, вдосконалення організаційної культури та командної синергії, розвиток лідерських якостей, покращення рівня вмотивованості персоналу, його ставлення та лояльності до організації; навчання й розвиток персоналу	Забезпечення керівників необхідними для виконання функціональних обов'язків, завдань та операцій знаннями, вміннями, навичками, компетентностями, адаптація до нових технологій, послуг, стратегічних підходів підприємства

	розглядається компаніями як рушійна сила і головний фактор впливу на інноваційну активність	
<b>Домінуючі принципи, ідеї та підходи</b>	Організація, що навчається Філософія лідерства Системний підхід до розвитку професійної компетентності Спадкоємність знань та досвіду на підприємстві Клієнтоорієнтованість персоналу Розвиток інноваційного мислення Комплексність та ступневість розвитку професійної компетентності	Масовість та доступність програм розвитку Мультиплікація знань в компанії через системи внутрішнього тренерства Клієнтоорієнтованість персоналу
<b>Стратегія навчання</b>	Переважно перспективно орієнтована й креативна	Переважно функціональна й проблемно орієнтована
<b>Зміст навчання</b>	Розвиток клієнтоорієнтованого підходу у всіх категорій керівників; розвиток лідерського потенціалу; комплексний підхід до розвитку компетенцій; зміст визначається не тільки поточними функціональними обов'язками керівників, але й суміжними й майбутніми бізнес-процесами	Розвиток клієнтоорієнтованого підходу виключно у керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів; розвиток управлінської компетентності; зміст навчання визначається переважно поточними функціональними обов'язками
<b>Форми навчання й розвитку</b>	Перевага віддається різним формам інформального навчання (робота в проектних командах, ротація, організація заходів, коучинг, менторство, участь в стратегічних проектах, виконання завдань поза функціональними обов'язками)	Перевага віддається різним формам формального навчання (семінари, тренінги, дистанційне навчання)
<b>Організаційно-педагогічні умови</b>	Урізноманітнення програм, форм та методів навчання; визначення реальних потреб у навчанні; прискорення темпів навчання персоналу; створення умов для навчання й розвитку, професійного та кар'єрного зростання; система накопичення й поширення знань в компанії; використання устаткування та технологій, зокрема ІТ, для розвитку персоналу; відкритість до нових ідей та практик; підтримка	Забезпеченість устаткуванням, програмним забезпеченням та доступом до мережі Інтернет; періодичне вдосконалення професійної майстерності у проведенні навчальних заходів; впровадження форм та методів навчання на базі продуктивної діяльності

	експертів, супервізорів, наставників; визнання досягнень; створення середовища для професійного спілкування; підтримка процесів поширення знань та обміну досвідом	
<b>Очікувані результати навчання</b>	Інноваційна активність та адаптивність до швидких змін середовища; клієнтоорієнтованість та демонстрація такої установки у поведінці; постійне забезпечення умов для розвитку актуальних компетентностей у персоналу підпорядкованого структурного підрозділу; обізнаність із ринковою ситуацією, конкурентним оточенням, стратегіями конкурентів.	Обізнаність з процесом організації продажу послуг; навички навчання й розвитку персоналу підпорядкованого підрозділу; навички активного продажу; обізнаність з особливостями організації надання послуг зв'язку; розвиток управлінських навичок; навичок переговорів, управління персоналом за компетентністним підходом

**Висновки.** Проведений аналіз дає змогу виявити суттєві відмінності у принципах забезпечення якості розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку у зарубіжній та вітчизняній практиці. Так, основними принципами, які притаманні системам розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників зарубіжних підприємств сфери зв'язку є: принцип поліфункціональності, принцип неперервності навчання та створення так званого «середовища взаємодії», принцип забезпечення результативності виконання функціональних обов'язків, принцип інноваційності, принцип диверсифікації політики підприємства в сфері навчання і розвитку персоналу, принцип використання моделі компетенцій для моделювання системи розвитку професійної компетентності керівників, принцип системності розвитку професійної компетентності, принцип розвитку у керівників лідерських якостей. Натомість, системам розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників вітчизняних підприємств сфери зв'язку притаманні наступні принципи: принцип диверсифікації форм та методів педагогічного впливу, принцип

мультиплікації досвіду всередині підприємства, принцип відповідності стратегії розвитку професійної компетентності керівників актуальній стратегії підприємства. Перспективним, на нашу думку, є вивчення доцільності й можливості використання зарубіжного досвіду в процесі розвитку професійної компетентності зазначеної категорії керівників, моделювання систем їх розвитку у відповідності із виявленими принципами, а також оцінка ефективності педагогічних впливів на них.

### Література

1. Інформація про надання освітніх послуг в ГНЦ «Зелена Буча»: [Електронний ресурс] - Точка доступу: <http://zelenabucha.com.ua/?q=uk/education>. - Назва з екрану.
2. План-графік підвищення кваліфікації керівників і фахівців товариства у філії «Центр післядипломної освіти» ПАТ «Укртелеком» у 2013 році. – Публічне акціонерне товариство «Укртелеком», 2012. – 168 с.
3. План-графік підвищення кваліфікації керівників і фахівців товариства у філії «Центр післядипломної освіти» ПАТ «Укртелеком» у 2014 році. – Публічне акціонерне товариство «Укртелеком», 2013. – 189 с.
4. План-графік підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців УДППЗ «Укрпошта» в ГНЦ «Зелена Буча» на 2015 рік. – Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта», Головний навчальний центр «Зелена Буча», 2015. – Буча, 2014. – 68 с.
5. План-графік підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців УДППЗ «Укрпошта» в ГНЦ «Зелена Буча» на 2016 рік. – Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта», Головний навчальний центр «Зелена Буча», 2016. – Буча, 2015. – 58 с.
6. Т.А.Солтицкая. Политика обучения персонала в российских компаниях / Т.А.Солтицкая // Российский журнал менеджмента, 2005. - Том 3. - № 2. - С. 155–174.
7. Система внутрішнього навчання в Укрпошті є потужним інструментом: [Електронний ресурс] - Точка доступу: <http://blog.liga.net/user/itkachuk/article/18119.aspx>. - Назва з екрану.).
8. A.I.Azim, M.Waqas, L.J.Cheema. Mediating Character of Readiness Between Training and Development and Employee Performance. – Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter), 2012. – Vol.2. - №2. – P.1-11.
9. Cohen W., Levinthal D. Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innivation. – Administrative Science Quarterly. – Vol.35. - №1. – P.128-152.

10. Global telecommunications study: navigating the road to 2020. – Ernst and Young, 2015. – 40 p.
11. Glossary of Education and Training. – European Centre of Development of Vocational Training. – Luxembourg: Publication office of the European Union, 2011. – 240 P.
12. Learning and Innovation in Enterprises / European Centre for the Development of Vocational Training // Luxemburg. Publication Office of the European Union, 2012. – 166 p.
13. J. Mueller, F.Baumann, A.Manuth, R.Meinert. Learn and Change Faster by Leveraging and Capitalizing Knowledge in Siemens: The 'Com ShareNet' Case Study. – Siemens AG, Com S SI, Knowledge Management. - Точка доступа: <http://mueller24.info/pub/04mue.pdf>)
14. B.Patil. Training and Development Survey in BSNL. HR Project Report. – Bharat Sanghar Nigam Limited, Mumbai, 2015. – 72 p.
15. Peter M.Senge. The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization. – The Third Edition. – Crown Business, 1994. - 464 p.
16. Sectoral Dictionary of Competencies. Telecommunications. – International Institute of Telecommunications, 2012. – Montreal, Quebec. – 72 p.
17. Seven Steps for Effective Leadership Development. An Oracle White Paper. – Oracle Corporation World Headquarters, 2012. – 21 p.
18. Strategic Training and Development: a Gateway to Organizational Success. Research Quarterly. – Society for Human Resource Management, 2008. – 11 p.
19. A.Sultana, S.Irum, N.Mehmood. Impact of Training on Employee Performance: a Study of Telecommunication Sector in Pakistan / A.Sultana, S.Irum, N.Mehmood // Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2012. – Vol.4. - №3. – P.646-661.
20. Elana Varun. How TELUS engages employees through Pervasive Learning. – Точка доступа: [http://www.sap.com/bin/sapcom/en\\_us/downloadasset.2014-06-jun-24-09.how-telus-engages-employees-through-pervasive-learning-pdf.bypassReg.html](http://www.sap.com/bin/sapcom/en_us/downloadasset.2014-06-jun-24-09.how-telus-engages-employees-through-pervasive-learning-pdf.bypassReg.html)
21. World Telecommunication/ICT Development Report 2015. - International Telecommunication Union, United Nations, 2015. – 289 p.