

**АКТУАЛЬНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ
ПРОБЛЕМЫ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ**

УДК 65.016.8

**ЛДМ КАК МЕТОДИКА ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА
В ПРОЦЕССЫ БИЗНЕС-ОБУЧЕНИЯ**

Е.В. Ширинкина

БУ ВО «Сургутский государственный университет», г. Сургут

Цель исследования – показать, что создание среды для вовлеченности персонала в процессы бизнес-обучения становится важной задачей для разработчиков обучающих решений и для заказчика обучения, от которого зависит интеграция учебных процессов и результатов в рабочие реалии. В этой связи автором приводится механизм создания вовлекающего обучения персонала в процессы бизнес-обучения и утверждается, что конечной целью всех подходов является не вовлеченность обучающихся сама по себе, а эффективность обучения, при этом её показателем является применение результатов освоения новых знаний и навыков в реальной жизни. Научная новизна полученных результатов заключается в разработке методики вовлекающего обучения персонала в процессе бизнес-обучения. Освоение такой методики позволит компаниям правильно оценивать результат использования вовлекающих методик и справляться с вызовами на рабочем месте, а значит, обеспечивать вовлеченность персонала на высоком уровне.

***Ключевые слова:** вовлеченность персонала, бизнес-обучение, компании, мотивация, эффективность.*

doi: 10.26456/2219-1453/2020.4.097–106

Введение

Актуальность исследования обусловлена тем, что создание среды для вовлеченности персонала в процессы бизнес-обучения зачастую становится важной задачей и разработчиков обучающих решений, и заказчика обучения, от которого зависит интеграция учебных процессов и результатов в рабочие реалии. Конечная цель всех подходов – не вовлеченность обучающихся сама по себе, а эффективность обучения. Показателем эффективности является применение результатов освоения новых знаний и навыков в реальной жизни.

Цель исследования – разработать методику создания вовлекающего бизнес-обучения персонала организации.

Происходящие изменения в образовательной политике компаний приводят к тому, что все чаще профессионалами в сфере бизнес-обучения употребляется термин «вовлеченность персонала». «Вовлеченность персонала в бизнес-обучение касается не столько формального соответствия некоторым ожиданиям от прогресса в образовательном пути, сколько психологических ресурсов, которые по своей воле и желанию вкладывает персонал в обучение» [2, с. 104–113; 4, с. 27–33].

Усиливающийся интерес компаний к феномену вовлеченности является прямым свидетельством реализации подхода, ориентированного на слушателя, поскольку современный образовательный процесс видится не как пассивное усвоение знаний, а активное изыскание, уровень вовлеченности – это индикатор степени активности обучающегося персонала, его энтузиазма, любопытства и потребности в получении новых знаний [3, с. 59–67; 6]. Вовлеченный персонал в процесс бизнес-обучения, прежде всего, является активным участником образовательного процесса, который выделяет время на обучение, соблюдает дедлайны, показывает впечатляющие результаты, активно участвует в обсуждениях и переносит знания на практику.

Вместе с тем, зачастую методы вовлечения ассоциируют с методами развлечения в обучении, что не одно и то же, хотя наличие яркого и разнообразного контента, лидербордов, динамичных видеороликов, безусловно, пробуждают интерес и любопытство слушателя, однако истинная задача вовлечения заключается в обеспечении стойкой потребности в обучении персонала, как его высокого жизненного приоритета.

В этой связи данное исследование направлено на решение следующих вопросов:

1. Что может препятствовать высокой степени вовлеченности персонала в процессы бизнес-обучения?
2. Какие подходы технологии способствуют глубокой вовлеченности персонала организации в образовательный процесс?
3. Посредством каких этапов можно создать среду вовлекающего обучения персонала организации?

В этой связи основная гипотеза исследования – существует ли влияние вовлеченности на эффективность процессов бизнес-обучения персонала компаний.

Для решения данных вопросов представим авторскую методику, которая способствует вовлеченности и мотивации персонала в процессы бизнес-обучения.

Методология исследования

Эмпирической базой исследования являются аналитические исследования VCG, Learning Solutions, Foswa, McKinsey, Technavio Сбербанк «Вклад в будущее», а также исследования ученых по данной теме таких, как Р.П. Бутко, Р.А. Долженко, О.В. Дубовик, И.А. Иванова, Т.Л. Клячко, Н.А. Николаев, Н.В. Уколова, Н.А. Новикова

Мотивированный персонал еще не значит вовлеченный. Для вовлечения персонала организации в бизнес-процессы необходима среда, благоприятная для активности, не только учебной, но и социальной. Аналитический обзор литературы по данной теме показал, что она складывается из целого комплекса условий [1, с. 35; 5; 7, с. 2]:

1. *Отсутствие технических и организационных барьеров при прохождении обучения.* Например, если обучение предполагает проведение вебинаров, у участников должен быть доступ в Интернет и свободное время.

2. *Психологически безопасная, дружественная атмосфера.* Обучающиеся работники должны быть уверены, что не будут чувствовать сложности в понимании материала, высказывании своего мнения и т. д.

3. *Связь учебного контента с реальными профессиональными задачами.* Это может быть разбор практических кейсов с повседневными рабочими ситуациями или учебный проект, решающий реальные проблемы на рабочем месте.

4. *Положительное подкрепление, как на отдельных этапах обучения, так и по его окончании.* Чтобы обучающиеся сотрудники организации чувствовали, что окружающие ценят их усилия, нужны инструменты признания учебных достижений (рейтинги, доска почета или даже личная похвала от руководителя). Успешно прошедшие обучение должны не на словах, а на деле получать какие-либо привилегии, не обязательно финансовые, например, большую самостоятельность в принятии решений или допуск к более сложным интересным проектам.

5. *Возможность взаимодействия с другими участниками обучения.* Во-первых, это формирует чувство принадлежности к сообществу, что само по себе является инструментом вовлечения. Во-вторых, работая в группах или обсуждая задания, участники обучения мотивируют друг друга в преодолении трудностей и завершении начатого.

Повсеместное применение современных технологий обучения [9, с. 137–142; 10, 11, 20] отвечает требованиям эмоционального и когнитивного аспектов вовлеченности: многие из них основаны на простых, но действенных техниках запоминания и удержания информации, а также дают заряд положительных эмоций. Перечислим несколько из них:

– *Адаптивное обучение.* Данная технология обучения основана на построении индивидуальной учебной траектории для обучающегося. При этом учитываются его текущие знания, способности, мотивации и другие характеристики.

– *Геймификация.* Подход, подразумевающий внедрение элементов игры в неигровые процессы реального мира (как онлайн, так и офлайн).

– *Микрообучение.* Принцип обучения, при котором образовательный контент подается небольшими частями, каждая из которых имеет одну конкретную цель, и ее выполнение занимает совсем немного времени.

– *Видеоконтент.* Тип обучающего контента, который отличается богатым видеорядом и идеально продуманной «драматургией произведения».

– *Виртуальная реальность.* Реальность, искусственно воссозданная с помощью технических средств, воздействующих на органы чувств человека, а также дополненная реальность, как среда, дополняющая физический мир с помощью различных устройств (планшетов, смартфонов и др.) и определенного программного обеспечения.

– *Симуляция.* Интерактивный метод развития навыков и умений, при котором происходит воспроизведение (моделирование) реальных процессов, событий, мест или ситуаций.

– *Чат-бот.* Автоматизированный и персонализированный чат между компьютерной системой и пользователем. Он решает как простые организационные вопросы, так и более сложные, превращаясь в полноценного младшего партнера менеджера программы или обучающегося.

Как нам уже известно, вовлеченность рассматривается академическим сообществом как трехчастный конструкт [8, с. 93–103; 13], состоящий из поведенческого, эмоционального и когнитивного аспектов.

1. Поведенческий аспект проявляется в том, насколько активно обучающийся принимает участие в занятиях, насколько он трудолюбив и упорен.

2. Эмоциональный аспект проявляется в том, что испытывает обучающийся в ответ на происходящее в рамках программы: скуку, интерес, фрустрацию, комфорт и т. д.

3. Когнитивный аспект касается готовности обучающегося прилагать усилия к работе над учебным контентом, выполнением заданий, конструированием собственных знаний.

Падение уровня вовлеченности хотя бы в одном из аспектов сложно не заметить, поскольку оно практически немедленно сказывается на динамике группы, ухудшает общую атмосферу и настроение участников, снижает работоспособность и учебную активность. Рекомендуется использовать современные достижения педагогического дизайна, основанные на философии социального конструктивизма и когнитивном подходе, и интегрировать работающие практики в образовательную программу [15, 16, 17]. Перечислим наиболее распространенные из них ниже.

1. *Связывать новый опыт с имеющимися знаниями.* Эта рекомендация – наследие конструктивистского подхода. Выяснить текущий уровень знаний обучающихся помогут входные тестирования и опросники (как с открытыми вопросами, так и с вариантами ответов). На основе полученных данных можно выяснить, что слушатели программы уже знают, где есть пробелы, на какой уровень стоит ориентироваться при составлении материалов и разработке учебных проектов.

2. Выявлять интересы обучающихся. Часто возникающая проблема – потеря интереса к обучению, дезориентация в учебном контенте и негативное отношение к нему. Предотвратить такую ситуацию поможет выявление интересов слушателей на ранних этапах. Это можно сделать путем проведения опроса или в ходе неформального общения. Впоследствии эта информация используется в качестве естественного мотиватора при разработке контента и заданий – например, приводить примеры из популярных кинофильмов или видеоигр.

3. *Организовывать общие дискуссии.* Неформальная коммуникация и тематические обсуждения – верные помощники эмоционального аспекта вовлеченности. По этой причине полезно организовывать внеучебные встречи, неформальные конференции, заводить отдельные каналы для живого общения в учебных мессенджерах, поощрять создание новых тем на форумах и побуждать оставлять комментарии.

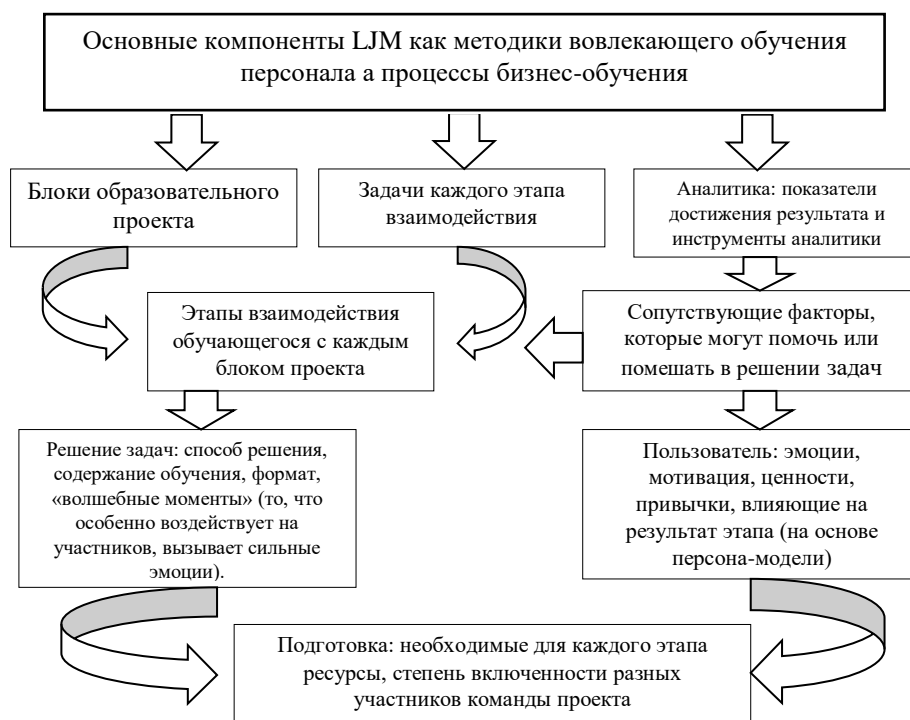
4. *Разрабатывать подходящие упражнения.* Эта рекомендация касается когнитивного аспекта: слушателям нужно видеть смысл и пользу в предлагаемых учебных активностях – в таком случае у них будет желание инвестировать свое время и усилия в обучение. В противном же случае, естественной реакцией может стать полное выпадение из обучения. В дизайне активностей поможет собранная информация об интересах и предыдущем

опыте слушателей. Помимо этого, необходимо предварять задания и активности комментариями об их цели и применимости в реальной жизни.

5. *Использовать совместные образовательные и цифровые технологии.* Повсеместное применение современных технологий обучения отвечает требованиям эмоционального и когнитивного аспектов вовлеченности: многие из них основаны на простых, но действенных техниках запоминания и удержания информации, а также дают заряд положительных эмоций.

Создание среды для вовлечения зачастую оказывается задачей и разработчиков обучающих решений, и заказчика обучения, от которого зависит интеграция учебных процессов и результатов в рабочие реалии.

Существует множество механик вовлечения персонала в процесс бизнес-обучения, с помощью которых мотивируют, создают среду, помогают преодолевать препятствия без потери интереса [14, 18]. Перед тем как двигаться дальше, необходимо отметить: конечная цель всех подходов не вовлеченность обучающихся сама по себе, а эффективность обучения. Карта пути обучения (англ. Learning Journey Map, LJM) – это инструмент дизайна опыта обучения, который визуализирует все шаги взаимодействия целевой аудитории с обучающим решением [12]. LJM помогает на каждом этапе обучения отвечать на вопросы: что может мотивировать или остановить слушателя в совершении тех или иных действий? как можно способствовать его вовлечению на каждом шаге проекта? Основные компоненты LJM представлены на рис. 1.



Р и с . 1. Основные компоненты LJM как методики вовлекающего обучения персонала в процессы бизнес-обучения. *Источник:* составлено автором на основе [14, 19]

Автор раскрывает каждый из компонентов:

1. Блоки образовательного проекта должны соотноситься с задачами обучения, определенными на первом этапе разработки.

2. Этапы взаимодействия обучающегося с каждым блоком проекта:

– информирование о предстоящем обучении, его целях, структуре, содержании;

– мотивация к участию в обучении и взятие на себя обязательств по прохождению блока;

– усвоение знаний (теории и ключевой информации по теме);

– отработка – применение знаний на практике в безопасной среде;

– внедрение в работу – использование приобретенных знаний и навыков в реальных рабочих процессах;

– поддержка – создание среды для поддержания нового навыка в длительной перспективе.

3. Задачи каждого этапа взаимодействия: максимально конкретное описание того, что по итогам этапа должно произойти с обучающимися. Пример: по итогам этапа подготовки к обучению обучающиеся должны проблематизировать свои зоны развития.

4. Решение задач: способ решения, содержание обучения, формат, «волшебные моменты» (то, что особенно воздействует на участников, вызывает сильные эмоции). Пример: чтобы обучающиеся проблематизировали свои зоны развития, проводится очная бизнес-игра, в процессе которой участники столкнутся с требованиями бизнес-заказчика и поразмышляют над тем, как они отвечают этим требованиям; «волшебным моментом» будет сама игра и ее эмоциональность.

5. Аналитика: показатели достижения результата и инструменты аналитики. Пример: показатель – сформулированные участниками зоны развития, которые совпадают с целями обучения; инструмент аналитики – опрос.

6. Сопутствующие факторы, которые могут помочь или помешать в решении задач этапа. Пример: может помочь открытость и доверие участников к ведущему и друг другу. Помешать – формальное восприятие процесса.

7. Пользователь: эмоции, мотивация, ценности, привычки, влияющие на результат этапа (на основе персон-модели). Пример: обучающийся испытывает недоумение и досаду, что проблема не решается легко. Его мотивирует нацеленность на результат, но может помешать восприятие коммуникативных задач как неважных.

8. Подготовка: необходимые для каждого этапа ресурсы, степень включенности разных участников команды проекта. Пример: нужно подготовить материалы игры и команду проведения. В игре задействован ведущий, который наблюдает за игрой и является модератором дискуссии.

В ходе исследования аудитории и реализации программы было выявлено 3 группы барьеров, напрямую влияющих на текущие метрики программы и уровень пользовательского опыта:

1. *Смысловые барьеры.* Участникам могут быть непонятны цели и структура программы, ценность рейтинга, образ результата.

2. *Барьеры вовлечения.* Время проведения мероприятий не всегда удобно встраивается в рабочее расписание обучающихся. Свободный формат

программы (посещение мероприятий и выполнение заданий только по желанию, обучающиеся сами выстраивают свою траекторию развития) требует дополнительной мотивации.

3. *Барьеры процесса.* К ним относится непрозрачность формирования рейтинга, отсутствие мотивации для выполнения отдельных заданий и прохождения некоторых тем, непонимание следующих действий.

После осознания барьеров были разработаны методические и технические рекомендации для их преодоления.

Методические рекомендации преодоления барьеров:

1. Изменение количества учебных активностей.
2. Разделение формата мероприятий каждого учебного блока на две категории: «Самые важные» и «Способствующие развитию компетенций». Корректировка времени мероприятий в зависимости от категории.

3. Улучшение механики формирования рейтинга.

4. Наглядное отображение задач программы и рабочего процесса участников.

Технические рекомендации преодоления барьеров:

1. Разработка единого инструмента для отслеживания личных и командных показателей участника.

2. Поддержание внутренней коммуникации между организаторами и участниками в рамках технического решения программы.

3. Синхронизация календаря обучения с рабочим календарем внутри технического решения.

Выводы

LJM позволяет понять, какие подходы и технологии вовлечения будут эффективны для удержания внимания обучающихся. По ходу реализации образовательного решения и проверки гипотез разработчиков карта помогает корректировать используемые инструменты, гибко реагируя на то, какие проблемы возникают у обучающихся в процессе работы.

Пройденные этапы проектирования от изучения целевой аудитории до подробного картирования того, что будет происходить с ней на каждом шаге обучения, необходимо, чтобы при дальнейшей детализации обучающего решения и его запуске осознанно использовать вовлекающие методики.

Показателем эффективности является применение результатов освоения новых знаний и навыков в реальной жизни. Высокая вовлеченность позволяет эту цель достичь. Понимание конечной цели позволяет правильно оценить результат использования вовлекающих механик.

Если целевая аудитория с готовностью использует образовательное решение, и оно позволяет справляться с вызовами на рабочем месте, это значит, что вовлеченность персонала в процессы бизнес-обучения обеспечена на достаточном уровне.

Список литературы

1. Бутко Р.П. Анализ моделей педагогического дизайна для проектирования онлайн-курсов // Всероссийская междисциплинарная научная конференция : материалы. ФГБОУ ВО «Астраханский государственный технический университет», 2019. 70 с.

2. Долженко Р.А. Некоторые аспекты управления вовлеченностью персонала через призму корпоративной культуры // Управление корпоративной культурой. 2014. № 2. С. 104–113.
3. Дубовик О.В. Педагогический дизайн в российском образовании // Образование. Наука. Инновации: Южное измерение. 2017. № 5–6 (46). С. 59–67.
4. Иванова И.А. Исследование ресурсов корпоративного портала в управлении вовлеченностью персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. Т. 7. № 1. С. 27–33.
5. Клячко Т.Л. Вызовы профессионального образования. URL: <http://www.ifar.ru/library/book557.pdf> (дата обращения: 20.08.2020)
6. Корпорации учат специалистов выживать в новых условиях. URL: <https://plus.rbc.ru/news/5f4bc8e27a8aa901222dbcc1> (дата обращения: 10.09.2020)
7. Николаев Н.А. Повышение эффективности труда персонала малых предприятий на основе повышения вовлеченности в дела организации и развития корпоративной культуры // Human Progress. 2016. Т. 2. № 2. С. 2.
8. Уколова Н.В., Новикова Н.А. Инвестиции в образование: значение для формирования человеческого капитала // Инновационная деятельность. 2020. № 1. С. 93–103.
9. Ширинкина Е.В. Оценка потенциала цифрового обучения // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2020. № 2 (26). С. 137–142.
10. Automatic Business Time-Tracking Softwar. DeskTime. URL: <https://deskttime.com/> (дата обращения: 22.08.2020)
11. BBC. Coronavirus: Online students face full tuition fees, 2020. URL: <http://sber.me/?p=F51cq> (дата обращения: 15.09.2020)
12. Eisenhower D. Matrix Apps, Tools & Tips for Highest Productivity. URL: <https://www.eisenhower.me/> (дата обращения: 20.08.2020)
13. Francesco C. LA TECNICA DEL POMODORO. URL: <https://francescocirillo.com/> (дата обращения: 10.09.2020)
14. Horsager D. The Hour of Silence. URL: <https://www.amazon.com/David-Horsager/e/B004F1GYVO> (дата обращения: 10.09.2020)
15. McKinsey. Digital strategy in a time of crisis, 2020. URL: <http://sber.me/?p=11Bg5> (дата обращения: 10.09.2020)
16. McKinsey. HR says talent is crucial for performance -and the pandemic proves it, 2020. URL: <http://sber.me/?p=XzPR1> (дата обращения: 20.08.2020)
17. McKinsey. Beyond hiring: How companies are reskilling to address talent gaps, 2020. URL: <http://sber.me/?p=k1frQ> (дата обращения: 10.09.2020)
18. McKinsey. Coronavirus: How should US higher education plan for an uncertain future?, 2020. URL: <http://sber.me/?p=g65FB> (дата обращения: 20.08.2020)
19. NetDragon. Announces 2019 Interim Financial Results, Record First Half Revenue, Profit more than Doubled. URL: <http://www.netdragon.com/> (дата обращения: 10.09.2020)
20. Technavio. Online Language Learning Market in the US 2018-2022. Increased Use of VR to Boost Demand. URL: <https://www.technavio.com/> (дата обращения: 10.09.2020)

Об авторе:

ШИРИНКИНА Елена Викторовна – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и бизнеса, БУ ВО «Сургутский государственный университет», e-mail: shirinkina86@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-6933-1903, SPIN-код: 2291-7810.

LJM AS A METHOD FOR PERSONNEL INVOLVEMENT IN BUSINESS TRAINING PROCESSES

E.V. Shirinkina

BU VO "Surgut State Universit", Surgut

The relevance of the study is due to the fact that creating an environment for staff involvement in business training processes often becomes an important task for both the developers of training solutions and the customer of training, on which the integration of training processes and results into working realities depends. The ultimate goal of all approaches is not student engagement per se, but learning effectiveness. An indicator of effectiveness is the application of the results of mastering new knowledge and skills in real life. In this regard, the author in this study provides a mechanism for creating an engaging staff training in business training processes. The practical significance of the study lies in the fact that it will allow companies to correctly assess the result of using engaging mechanics and to cope with the challenges in the workplace, and, therefore, to ensure staff involvement at a high level.

Keywords: *personnel involvement, business training, companies, motivation, efficiency.*

About the author:

SHIRINKINA Elena Viktorovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management and Business, Surgut State University, e-mail: shirinkina86@yandex.ru

References

1. Butko R.P. Analiz modelej pedagogicheskogo dizajna dlya proektirovaniya onlaj-kursov [Analysis of models of pedagogical design for the design of online courses] // Vserossijskaya mezhdisciplinarnaya nauchnaya konferenciya : materialy. [All-Russian interdisciplinary scientific conference: materials]. FSBEI HE "Astrakhan State Technical University", 2019. 70 p.
2. Dolzhenko R.A. Dolzhenko R.A. Nekotorye aspekty upravleniya вовлеченност'yu personala cherez prizmu korporativnoj kul'tury [Some aspects of personnel engagement management through the prism of corporate culture] // Upravlenie korporativnoj kul'turoj. [Management of corporate culture]. 2014. No. 2. P. 104-113.
3. Dubovik O.V. Pedagogicheskij dizajn v rossijskom obrazovanii [Pedagogical design in Russian education] // Obrazovanie. Nauka. Innovacii: YUzhnoe izmerenie. [Education. The science. Innovation: Southern Dimension]. 2017. No. 5-6 (46). P. 59-67.
4. Ivanova I.A. Issledovanie resursov korporativnogo portala v upravlenii вовлеченност'yu personala [Research of the resources of the corporate portal in personnel engagement management] // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. [Personnel and intellectual resources management in Russia]. 2018. Vol. 7.No. 1.P. 27-33.
5. Klyachko T.L. Vyzovy professional'nogo obrazovaniya [Challenges of vocational education]. URL: <http://www.ifap.ru/library/book557.pdf> (accessed: 20.08.2020)
6. Korporacii uchut specialistov vyzhivat' v novyh usloviyah. [Corporations teach specialists to survive in new conditions]. URL: <https://plus.rbc.ru/news/5f4bc8e27a8aa901222dbcc1> (accessed: 09/10/2020)
7. Nikolaev N.A. Povyshenie effektivnosti truda personala malyh predpriyatij na osnove povysheniya вовлеченности v dela organizacii i razvitiya korporativnoj kul'tury [Improving the labor efficiency вовлеченности v dela organizacii i razvitiya korporativnoj kul'tury]

- of personnel of small enterprises on the basis of increasing involvement in the organization and the development of corporate culture] // Human Progress [Human Progress]. 2016. Т. 2. No. 2. P. 2.
8. Ukolova N.V., Novikova N.A. Investicii v obrazovanie: znachenie dlya formirovaniya chelovecheskogo kapitala [Investments in education: significance for the formation of human capital] // Innovacionnaya deyatel'nost'. [Innovation activity]. 2020. No. 1. P. 93-103.
 9. Shirinkina E.V. Ocenka potentsiala cifrovogo obucheniya [Assessment of the potential of digital learning] // Aktual'nye problemy ekonomiki i menedzhmenta. [Actual problems of economics and management]. 2020. No. 2 (26). P. 137-142.
 10. Automatic Business Time-Tracking Softwar. DeskTime. URL: <https://deskttime.com/> (accessed: 22.08.2020)
 11. BBC. Coronavirus: Online students face full tuition fees, 2020. URL: <http://sber.me/?p=F51cq> (accessed: 15.09.2020)
 12. Eisenhower D. Matrix Apps, Tools & Tips for Highest Productivity. URL: <https://www.eisenhower.me/> (accessed: 20.08.2020)
 13. Francesco C. LA TECNICA DEL POMODORO. URL: <https://francescocirillo.com/> (accessed: 09/10/2020)
 14. Horsager D. The Hour of Silence. URL: <https://www.amazon.com/David-Horsager/e/B004F1GYBO> (accessed: 09/10/2020)
 15. McKinsey. Digital strategy in a time of crisis, 2020. URL: <http://sber.me/?p=11Bg5> (accessed: 09/10/2020)
 16. McKinsey. HR says talent is crucial for performance -and the pandemic proves it, 2020. URL: <http://sber.me/?p=XzPR1> (accessed: 20.08.2020)
 17. McKinsey. Beyond hiring: How companies are reskilling to address talent gaps, 2020. URL: <http://sber.me/?p=k1frQ> (accessed: 09/10/2020)
 18. McKinsey. Coronavirus: How should US higher education plan for an uncertain future? 2020. URL: <http://sber.me/?p=g65FB> (accessed: 20.08.2020)
 19. NetDragon. Announces 2019 Interim Financial Results , Record First Half Revenue, Profit more than Doubled. URL: <http://www.netdragon.com/> (accessed: 09/10/2020)
 20. Technavio. Online Language Learning Market in the US 2018-2022. Increased Use of VR to Boost Demand. URL: <https://www.technavio.com/> (accessed: 09/10/2020)