

УДК 331.108.2

## Особливості навчання працівників у системі талант-менеджменту: світова практика та рекомендації

Винничук Р.О.

кандидат економічних наук,  
Національний університет «Львівська політехніка»

У статті висвітлено ключові відмінності у навчанні талановитих працівників, а також основні помилки, яких припускаються організації. Визначено основні етапи процесу навчання працівників у контексті талант-менеджменту та охарактеризовано кожен з них. Проаналізовано основні види навчальних заходів, які зумовлені конкретними потребами ринку. Досліджено навчальні практики провідних компаній на світовому ринку та зроблено висновки.

**Ключові слова:** управління талантами, талант-менеджмент, навчання персоналу, тренінг, процес навчання.

Винничук Р.О. ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ В СИСТЕМЕ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТА: МИРОВАЯ ПРАКТИКА И РЕКОМЕНДАЦИИ

В статье освещены ключевые различия в обучении талантливых работников, а также основные ошибки, допускаемые организациями. Определены основные этапы процесса обучения работников в контексте талант-менеджмента и охарактеризован каждый из них. Проанализированы основные виды учебных мероприятий, обусловленных конкретными потребностями рынка. Исследованы учебные практики ведущих компаний на мировом рынке и сделаны выводы.

**Ключевые слова:** управление талантами, талант-менеджмент, обучение персонала, тренинг, процесс обучения.

Vynnychuk R.O. FEATURES OF EMPLOYEES TRAINING IN THE SYSTEM OF TALENT MANAGEMENT: WORLD PRACTICE AND RECOMMENDATIONS

The article highlights the key differences in the talented employees training, as well as the main mistakes that the organization is supposed to face. The main stages of the training of employees in the context of talent management are determined and each of them is described. The main types of educational activities that are determined by the specific needs of the market are analyzed. The educational practices of leading companies in the world market are investigated and conclusions are drawn.

**Keywords:** talent management, talent management, personnel training, training, learning process.

**Постановка проблеми.** У системі управління персоналом важливу роль займає процес навчання персоналу, оскільки високі результати в управлінні організацією можливі лише за умови, коли працівники організації мають професійні знання, уміння та бажання примножувати свої здібності впродовж життя. В умовах інтелектуалізації економіки навчання стає основним фактором, який забезпечує розвиток вмінь, навиків та знань, необхідних для успішного виконання функціональних обов'язків, і відіграє об'єднувальну роль у досягненні організацією основних стратегічних цілей. Навчання має бути поступовим і дозованим, враховувати здібності й інтереси тих, хто навчається, передбачати чіткі цілі та методи навчання. Працівники повинні бути впевнені в своїх силах та здібностях, зацікавлені в результатах навчання та переконані в його доцільності. Проте, коли мова йде про управління

талантами в організації, підходи до організації та впровадження системи навчання дещо відрізняються від традиційних та загальновідомих. Талановиті працівники вирізняються з поміж інших високим рівнем працездатності, сильними компетенціями, прагненням до нового, емоційною залученістю та лояльністю до організації. Саме тому, мотиви й стимули, якими керуються такі працівники в тому числі й стосовно навчання будуть різнитися від звичних. В цьому контексті на перший план виходить пошук нестандартних шляхів розвитку та навчання персоналу з використанням сучасних технологій та інноваційних тенденцій в управлінні персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями навчання персоналу в Україні та світі займається багато науковців. Зокрема, серед українських вчених можемо виділити Л. Балабанову, О. Грішнову, О. Єсь-

кова, Г. Захарчин, А. Колота, Н. Любомудрову, В. Савченко, Й. Ситника та інших. Проте, коли мова йде про особливу категорію працівників – таланти організації, то конкретних досліджень з цього питання в Україні дуже мало. Очевидно, це пов'язано з тим, що саме поняття «управління талантами» з'явилося в світі порівняно недавно, а саме 1997 року в дослідженнях компанії «МакКінсі» (McKinsey). Питаннями управління талантами займаються такі вчені, як П. Друкер, А. Робертсон, Д. Уоткінс, Е. Грем та інші, а в Україні можна виділити таких науковців: Н. Кузнєцова [4], О. Продіус [7], А. Василик [1], М. Татаревська [8], Г. Захарчин [3]. Проте талант-менеджмент знаходиться ще на стадії вивчення та формування, тому багато питань, зокрема і навчання талантів, ще нерозкриті.

**Постановка цілей.** Метою статті є виявити особливості, що стосуються навчання талановитих працівників та порівняти їх з класичною моделлю навчання персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Динамічні умови ринку та стрімкий розвиток провідних галузей зумовлюють зміщення акцентів організаційного навчання в бік створення програм не універсальних, а індивідуальних, які ґрунтуються на загальному досвіді працівника з моменту приходу на роботу і аж до пікової точки його кар'єри. Працівники прагнуть навчатися швидко, освоювати саме ті знання і навички, необхідні їм для роботи та кар'єрного зростання. І коли ми говоримо про розвиток талантів організації, слід зауважити, що класичне навчання тут не діє. Сучасні компанії відходять від загальноприйнятих систем навчання і зосереджуються на важкій та цікавій роботі, коучингу, наставництву для кожного перспективного працівника [6]. Дослідження, проведені Corporate Research Forum свідчать, що 53% компаній незадоволені своїми програмами, які стосуються роботи з талантами. Проте, дослідники припускають, що така оцінка є досить м'якою і на практиці ситуація є значно гіршою, бо 73% з досліджених топ-компаній тільки оцінювали кандидатів на управлінські посади, а не проводили планову роботу з талантами.

Професор психології Колумбійського Університету д-р Томас Чаморро-Премузик вважає [11], що основні помилки, які допускають компанії, формуючи програми роботи з HiPo-працівниками:

– ототожнення продуктивності та потенціалу. Проблема полягає в тому, що компанії або не мають достатньо хороших інструмен-

тів для оцінювання продуктивності, або якщо й мають, то не обов'язково продуктивний працівник буде таким ж продуктивним на іншому щаблі кар'єри або з іншою роботою, адже змінюються компетенції, обов'язки, командна робота тощо. Тому продуктивність – це те, що працівник робить зараз, а потенціал – те, що працівник робитиме в майбутньому.

– ототожнення результату та ефективності. Ця проблема пов'язана з певними стереотипами в управлінні. Для прикладу, на лідерські позиції обирають працівників, які досягають результату шляхом харизми та зацікленості на роботі, а не працівників, здатних вести за собою, згуртовувати та консолідовувати зусилля команди.

– сприйняття розвитку як панацеї. Прийнято вважати, що всі проблеми з персоналом можна розв'язати його розвитком. Проте ключовим моментом має бути підбір персоналу – якщо одразу взяти «правильну» людину, потреба у додатковому витрачання коштів відпаде.

З іншого боку, за даними SEB Global, 64% високопотенційних працівників зауважують, що незадоволені своїм розвитком і 69% всіх програм розвитку зазнавали невдач у створенні сильного пулу талантів, готових замінити лідерські позиції компаній.

Необхідно зауважити, що для повного розкриття працівника, як таланту, слід забезпечити низку умов, зокрема:

- сприятливе середовище;
- ефективний керівник/лідер/наставник/коуч;
- особиста участь та емоційні затрати керівника;
- система комунікацій в організації;
- схвалення та заохочення його діяльності;
- різноманітність роботи;
- складні, цікаві та оригінальні завдання

Методи, що стосуються навчання персоналу останніми роками також зазнають кардинальних трансформацій. На зміну загальноприйнятим видам навчання на робочому місці та поза ним, коли програми навчання формуються з довгостроковою перспективою, приходять навчання на потребу, так зване "learn at the moment". Це означає, що змінюється сам формат навчання, навчальні програми складаються з тематичних модулів, які можуть в різні способи поєднуватися між собою. В таблиці 1 подано перелік основних видів навчальних заходів та їх особливості.

Таким чином, як бачимо з таблиці 1, сучасні методи навчання напрямлені на

Таблиця 1

## Види навчальних заходів

Назва заходу	Характеристика	Спрямування
Лекція	Усний виклад предмета викладачем/лектором/спеціалістом, можливий з використанням мультимедійних засобів або ж публічні читання на будь-яку тематику.	Отримання знань чи інформації з конкретного питання
Тренінг	Процес модифікації знання чи поведінкових моделей з метою покращення ефективності діяльності працівника	Комплексний розвиток вмінь, знань та навиків
Майстер-клас	Процес практичного набуття певних нових навиків чи вмінь, необхідних для виконання певних завдань	Отримання нових навиків
Ворк-шоп	Процес розвитку певних навиків чи поглиблення існуючих знань з певного предмету	Розвиток та прокачування конкретної компетенції
Кейс-стадіз	Розгляд та аналізування конкретних ситуацій, які мали місце в реальних організаціях в сучасних умовах, а також прийняття управлінських рішень на основі цього аналізу	Отримання нових знань та досвіду
Хакатон	Застосування отриманих знань та навичок в конкретному завданні, яке окреслене певними умовами та часовими рамками	Отримання досвіду застосування знань та навиків
Вебінар	Виклад інформації в режимі он-лайн або записі з можливістю коментувати та ставити запитання	Отримання знань та інформації
Стратегічна сесія	Групова робота, яка передбачає аналізування ситуації в організації та формування перспектив руху	Узагальнення знань

короткий термін з оперативним реагуванням на зміни зовнішнього середовища. У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалити пропонувані нами раніше [9] процес навчання персоналу організації. Рисунок 1 ілюструє компетентісний підхід до короткотермінового навчання працівників.

Як стає зрозуміло з рис. 1 в першу чергу рішення про термінове навчання працівників приймається під впливом зовнішніх факторів, зокрема до них належать: поява на ринку нової техніки, технологій, вдосконалених методів та інших технологічних та інформаційних інновацій, які обумовлюють необхідність швидкої адаптації всіх видів діяльності організації; диверсифікація чи розширення бізнесу, видів та напрямів діяльності, впровадження нових продуктів та послуг, що може потягнути за собою необхідність набуття нових вмінь, знань та навиків; поява на ринку нових гравців, яка загострює конкурентну боротьбу і змушує організації переглянути свої конкурентні позиції в зовнішньому середовищі. Перелік таких факторів можна продовжувати економічною, політичною, соціальною, культурною та іншими ситуаціями в країні та світі; глобалізацією та індустріалізацією; впливом електронної діяльності та тотальної інформа-

тизації суспільства тощо – все залежить від конкретної ситуації і сьогочасних вимог ринку.

Якщо рішення про навчання персоналу приймається під впливом зовнішніх факторів, то ефективність таких заходів буде залежати від факторів внутрішніх. Адже недостатньо є запланувати і провести хороший та змістовний навчальний захід – тренінг, майстер-клас, ворк-шоп чи будь-який інший: необхідно, щоб працівник, на якого спрямовуються ці зусилля, хотів та розумів необхідність таких інвестицій. Тому в цьому контексті говоримо про ефективну систему мотивації, яка забезпечує бажання працівників до розвитку; сильну корпоративну культуру, яка впровадженими цінностями допомагає працівникам зрозуміти необхідність змін та вдосконалень; прозору та структуровану систему комунікацій, при якій вся інформація працівниками отримується вчасно та без викривлень, а також про систему зворотного зв'язку, коли дуже важливими є відгуки працівників про проведені заходи, їх пропозиції щодо запланованих заходів та їх бачення щодо необхідних додаткових змін. А якщо ми ведемо мову про таланти, які працюють в організації, то їхня думка є особливо цінною в цьому аспекті.

Переходячи безпосередньо до етапів проведеного навчання, то в контексті компетентіс-

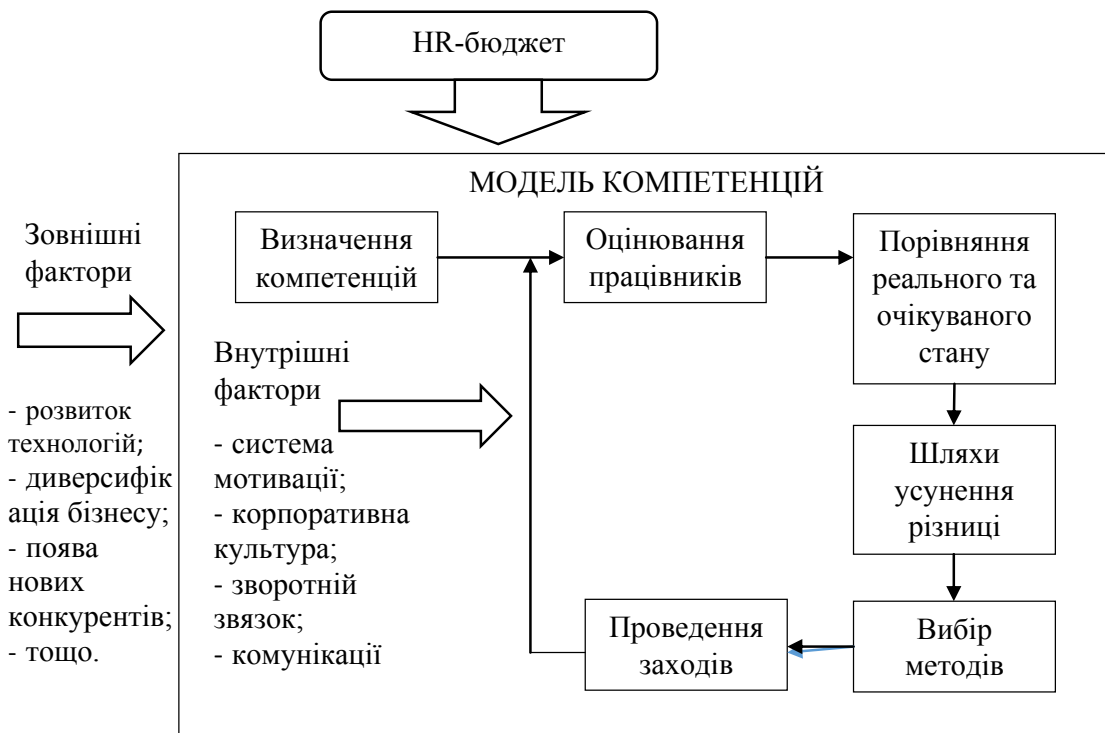


Рис. 1. Компетентісний підхід до короткотермінового навчання працівників

ного підходу все досить просто та логічно. Для початку слід визначити, які саме компетенції необхідні організації для виконання поставлених завдань. Після цього, необхідно провести експрес-оцінювання працівників, задіяних на проектах, де потрібні визначені компетенції і оцінити різницю між бажаною картиною і реальною. Наступним етапом є визначення шляхів максимальної зменшення цієї різниці – від саморозвитку працівника (якщо різниця незначна) до планування термінових навчальних заходів. Після проведення всіх заходів у короткому проміжку часу необхідно отримати зворотній зв'язок від працівників та наставників, а також знову оцінити всі потрібні компетенції. Таким оперативним коригуванням компетенцій організація може досягти хороших результатів, навіть якщо навчання працівників не було заплановане завчасно. Очевидно, що важливе місце в цьому контексті також посідають ресурси, які треба затратити на навчання працівників, тому рекомендується в HR-бюджет обов'язково закладати статтю на коригування компетенцій в разі необхідності.

Таким чином, спрощена модель процесу навчання працівників «на вимогу» може допомогти в терміновому вирівнюванні браку компетенцій в працівників, а також дасть організації чітке розуміння картини, яка є на конкретний момент.

Окрім стандартизованих та загальноприйнятих поглядів на навчання працівників, організації намагаються знайти певні креативні підходи, які в першу чергу розраховані на талантів. Розглянемо особливості навчання талантів в організаціях, які успішно працюють на світовому ринку.

– GE (Дженерал Електрикс) – світовий лідер промисловості та цифрових технологій налічує в штаті близько 320 тис. працівників. Одним з методів отримання нових знань є проведення спільних зустрічей працівників з різних офісів компанії, в тому числі й з різних країн, з метою обміну досвідом та отримання цілісної картини майбутнього компанії та її стратегічних цілей. Такий метод має свої переваги з точки зору можливості поглянути на існуючу проблему під іншим кутом, зменшити опір до змін, отримати нове бачення щодо управління та внутрішніх комунікацій тощо. Створена ще в 1990 році програма work-out, яка мала на меті сформувати в компанії атмосферу довіри, стерти бюрократичні перепони та підвищити віру працівників в себе, також стала додатковим мотивом до бажання працівників навчатися та розвиватися. Для талановитих працівників ця програма стала вирішальною з точки зору отриманої свободи дій, покращених комунікацій та зростання ініціативності. Також, слід звернути

увагу на програму «Курс розвитку керівників» [6], де невеликі групи перспективних менеджерів мають змогу навчатися в старших та досвідченіших колег. Особливої уваги заслуговує програма ротації, яка використовується для лідерів та інженерів. Ця довготермінова програма передбачає кілька ротаційних позицій і сприяє не лише отриманню нових вмінь та навиків, а й значно дозволяє зменшувати емоційне вигорання працівників, що є особливо актуальним для талантів.

– Компанія “PepsiCo” (ПепсіКо) практикує цілісний підхід до розвитку, зростання та залучення талантів, використовуючи різноманітні інструменти, спрямовані на збільшення досвіду працівників. Ключовою перевагою в роботі з талантами є створення ефективної системи зворотного зв'язку із залученням працівників до обговорень стратегічних питань щодо розвитку кар'єри та спрощенню організаційних змін. Як зазначено в інформації, яку подає ПепсіКо на офіційному сайті, можливості талантів до розвитку та навчання в компанії є досить широкі, включаючи систему самонавчання та систему управління навчанням на рівні підприємства. Тому багато навчальних планів реалізуються безпосередньо на підприємстві, хоча є низка програм, які працівники проходять з відривом від робочого місця. Зокрема, корпоративний університет ПепсіКо, спрямований допомогти працівникам отримати необхідні знання та навички, як і для безпосередньої професійної діяльності, так і формування лідерських та управлінських якостей працівників. Напрями роботи університету, який функціонує он-лайн, для зручності слухачів, надзвичайно широкі: фінанси, постачання, продажі, дослідження та розвиток, управління персоналом, стратегія, маркетинг, прийняття управлінських рішень, комунікації тощо. Для талантів, зокрема, в компанії передбачено трирівнева програма розвитку менеджерів – від нижчої до найвищої ланки управління.

– У компанії «Проктер енд Гембел» до розвитку персоналу підходять дуже відповідально – цей процес планується ще з моменту рекрутингу працівника, забезпечуючи безперервне зростання його вмінь та знань. При навчальних програмах використовується модель 70:20:10, яка передбачає, що 70% знань працівник отримує, виконуючи свою безпосередню роботу, 20% – спілкуючись з колегами і лише 10% знань залежать від різноманітних теоретичних матеріалів. Також таланти та топи компанії навчаються думати

широко та різноманітно шляхом підтримання та розвитку зв'язків між колегами з різних країн, по-різному досліджуючи проблемні питання, ментальність, цінності тощо. Основними методами навчання на робочому місці є інструктаж, коучинг та ротація, а поза ним – семінари (в тому числі в межах внутрішнього курсу топ-тренінгів «Академія лідерства»), он-лайн навчання та активне навчання, яке передбачає покращення навиків прийняття рішень та розв'язання проблем.

– Цікаву практику отримання нових знань топ-менеджерами впровадили в компанії «Харлей Девідсон», коли виникла необхідність виходити на нові ринки збуту в країнах, що розвиваються. Працівникам було запропоновано уявити себе міжнародними журналістами і написати цикл статей, які відображали особливості ментальності мешканців тої чи іншої країни, її політичний та економічний розвиток тощо. Після таких самостійних досліджень, працівникам було значно простіше зрозуміти стратегію входу в окреслені країни.

– В компанії «Гугл» пропагують думку, що працівників варто наймати за знання, якими вони ще не володіють [10], наголошуючи на тому, що ідеальними кандидатами є ті, хто постійно вчиться і тому адекватно реагує на зміни. Так зване «мислення зростання» тягне за собою впевненість, що всі якості можна змінювати та вдосконалювати, доклавши до цього зусилля. Такий підхід апріорі забезпечує Гугл кращими працівниками і створює дуже сприятливу до їх навчання атмосферу. Саме Гугл є однією з передових компаній, які усвідомлюють важливість пошуку талантів – працівників з широким світоглядом, інноваційних, адаптивних та працелюбних, з величезним потенціалом до отримання нових знань та навиків.

– Автомобільний гігант – компанія «Тойота» – як відомо, має свою філософію, принципи якої поширюється на всі види та напрями її діяльності. В контексті навчання вони прагнуть бути організацією, яка постійно навчається завдяки невтомному самоаналізу і безперервному вдосконаленню [5]. В компанії збирається інформація про помилки, які виникали на виробництві, і ця інформація передається всім працівникам, щоб в подальшому таких проблем не ставалося. Цікавими є підходи до стандартизації та інновації – коли працівники, винаходячи нові методи роботи, мають впровадити їх у всіх підрозділах, таким чином передаючи свої знання іншим. Особливістю японської філо-

софії «Тойота» є вміння працівником визнавати свої помилки, брати відповідальність та пропонувати шляхи уникнення таких помилок в майбутньому, використовуючи метод п'яти «Чому?», який полягає в пошуку першопричини виникнення проблеми. Навчання шляхом самоаналізу і самовдосконалення – особливості східних філософій у бізнесі.

Таким чином бачимо, що всі організації, незалежно від галузі, спрямування чи виду діяльності надають великого значення навчанню працівників в цілому, та навчанню талановитих працівників зокрема, розуміючи його важливість та необхідність в сучасному мінливому світі.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** В першу чергу необхідно ще раз наголосити на важливості особливих підходів до управління талантами в цілому, та до їх навчання зокрема. Узагальнюючи, можна

зазначити, що не зважаючи на те, що не всі компанії виділяють талант-менеджмент як окремий напрям управління, проте всі, так чи інакше, розуміють необхідність особливих підходів до високоефективних, продуктивних чи талановитих працівників [2]. Ці підходи полягають в першу чергу, у правильній мотивації до розвитку персоналу, виділенні ключових компетенцій, навчанні «тут і зараз» на вимогу ринку, гнучкості та адаптивності навчальних програм, а також їх персоналізації та унікальності. Це важкі зусилля, але вони однозначно зможуть забезпечити організації хороший результат у вигляді лояльних та працелюбних працівників, покращення бренду працевдавця та зростання прибутку. В подальших дослідженнях слід звернути увагу на комплексний розвиток талантів, місце в ньому системи навчання, а також на взаємодію систем навчання та підбору працівників.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 1. С. 306–314.
2. Винничук Р.О., Худоба Н.В. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 68–71.
3. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П. Розвиток креативності персоналу на засадах інноваційної культури. Економіка і суспільство. 2018. Вип.14. С. 361-365.
4. Кузнецова Н.Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. праць. К. : Інститут соціально-трудових відносин КНЕУ. 2014. № 2(8). С. 181–187
5. Лайкер, Джефрі К. Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди / пер.з англ. Наталія Валевська. К. : Наш Формат, 2017. 424 с.
6. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. 5-е изд. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 280 с.
7. Продіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації. Економіка: реалії часу. 2013. № 1 (6). С. 172–177.
8. Татаревська М.С., Сорока О.В. Проблеми та перспективи управління талантами в сучасних організаціях. Вісник соціально-економічних досліджень, 2013. випуск 4 (51). С. 160-164
9. Управління персоналом: навч. посіб./ Захарчин Г.М.; Струтинська Л.Р.; Любомудрова Н.П.; Винничук Р.О.; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2013. 259 с.
10. Шмідт Е., Розенберг Дж. Як працює Google / пер. з англ. Ю.І. Гордієнка. Київ: Видавнича група КМ-БУКС, 2016. 304 с.
11. The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is Key to Unlocking Human Potential, Tomas Chamorro-Premuzic, Little Brown Book, 2017.

#### REFERENCES:

1. Vasylyk A.V. Suchasni vyklyky ta innovatsiyni praktyky upravlinnya personalom [Modern challenges and innovative HR practices]. Social-Labor Relations: Theory and Practice. 2014. No. 1. Pp. 306-314.
2. Vynnychuk R.O., Khudoba N. V. Osoblyvosti upravlinnya talantamy v Ukraini v umovah intelektualizacii ekonomiky [Features of talent management in Ukraine in the conditions of intellectualization of the economy]. Scientific Herald of Kherson State University. Series "Economic Sciences". 2015. Issue 11. Ch. 2. Pp. 68-71.

3. Zakharchyn G.M., Lyubomudrova N.P. Rozvytok kreatyvnosti personalu na zasadah korporatyvnoi kultury [Personnel creativity development based on innovative culture]. *Economics and Society*. 2018. V.14. Pp. 366-365.
4. Kuznetsova N. B. Kontseptsiiia upravlinnia talantamy v systemi menedzhmentu znan. [The concept of talent management in the knowledge management system]. *Social-Labor Relations: Theory and Practice*, vol. 8, no. 2, pp. 181-187.
5. Liker, Jeffrey K. *Philosophiya Toyota. 14 pryncypiv roboty zlagodzhenoi komandy* [Philosophy Toyota. 14 principles of work of the coordinated team]. K.: Nash Format, 2017. 424 pp.
6. Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod. *Voyna za talanty* [The War For Talent]. 5th edition. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2012. 280 pp.
7. Prodius OI, Zhuravel AI, Sitor M.O. Talant menedzhment yak nevidyemna skladova uspihu organizacii [Talent management is an integral part of the organization's success]. *Economics: realities of time*. 2013. No. 1 (6). Pp. 172-177.
8. Tatarevska M.S, Soroka O.V. Problemy ta perspektyvy upravlinnya talantamy v suchasnyh organizaciyah [Problems and perspectives of talent management in modern organizations]. *Journal of Socio-Economic Research*, 2013. Issue 4 (51). Pp. 160-164.
9. *Personnel Management: Teaching manual* / Zaharchin G.M.; Strutinska L.R.; Lyubomudrova N.P.; Vynnychuk R.O.; Lviv Polytechnic National University. L.: Publishing house of Lviv Polytechnic, 2013. 259 pp.
10. Schmidt E., Rosenberg J. *Yak pratsyuye Google* [How Google works]. Kyiv: Publishing group KM-BUKS, 2016. 304 pp.
11. *The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is Key to Unlocking Human Potential*, Tomas Chamorro-Premuzic, Little Brown Book, 2017.