

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ НАВИЧОК МАЙБУТНЬОГО В КОНТЕКСТІ КОРПОРАТИВНОЇ ОСВІТИ: ДОСВІД КАНАДИ

INNOVATIVE APPROACHES TO DEVELOPING SKILLS REQUIRED FOR THE FUTURE IN THE CONTEXT OF CORPORATE EDUCATION: CANADIAN EXPERIENCE

Швидкі макроекономічні та технологічні зміни продовжують створювати нові виклики в кожній сфері економіки, тому важко переоцінити важливість ефективного регулювання корпоративної освіти в організаціях у напрямку розвитку навичок, що будуть затребувані в найближчому майбутньому. У статті проаналізовано інноваційні підходи до розвитку навичок, які стають вимогою майбутнього, в контексті корпоративного навчання і розвитку в Канаді. Виділено три категорії таких підходів, що використовуються в досліджуваній країні, і зроблено спробу визначити їхню доцільність і результативність. Авторкою наведено приклади з досвіду Канади щодо збору й аналізу необхідних даних, співпраці між різними суспільними секторами, розробки та впровадження різноманітних навчальних рішень і моделей, які можуть бути корисні в українських реаліях. Також проаналізовано рекомендації уряду Канади щодо передбачення викликів майбутнього і ліквідації прогалів у навичках із допомогою побудови ефективної системи корпоративної освіти, зокрема розвитку культури неперервного навчання в організації.

Ключові слова: корпоративна освіта, навчання та розвиток персоналу, навички, неперервне навчання, Канада.

Поскольку быстрые макроекономические и технологические изменения продолжают создавать новые вызовы в каждой сфере экономики, трудно переоценить важность эффективного регулирования корпоративного образования для предсказания и развития навыков, которые будут востребованы в ближайшем будущем. В статье проанализированы инновационные подходы к развитию навыков, которые становятся требованием будущего, в контексте корпоративного обучения и развития в Канаде. Выделены три категории таких подходов, которые используются в исследуемой стране, и сделана попытка определить их целесообразность и результативность.

Автором приведены примеры из опыта Канады по сбору и анализу необходимых данных, сотрудничества между различными общественными секторами, разработки и внедрения инновационных учебных решений и моделей, которые могут быть полезными в украинских реалиях. В статье также проанализированы рекомендации правительства Канады по предсказанию вызовов будущего и ликвидации пробелов в навыках с помощью построения эффективной системы корпоративного обучения, в частности развития культуры непрерывного обучения в организации.

Ключевые слова: корпоративное образование, обучение и развитие персонала, навыки, непрерывное обучение, Канада.

As rapid macroeconomic and technological changes continue to create new challenges in every area of the economy, it is difficult to overestimate the importance of effectively regulation of corporate education in organizations to anticipate and develop skills that will be in demand in the nearest future. The article analyses innovative approaches to developing the skills that are emerging as a requirement for the future in the context of corporate learning and development in Canada. Three categories of such approaches that are used in the country under research are identified. An attempt to determine their feasibility and effectiveness is made. The author provides examples of Canadian experience in collecting and analyzing necessary data, collaborating among different public sectors, developing and implementing a variety of learning solutions and models that may be useful in Ukrainian realities. The article also analyses recommendations of the Canadian government on anticipating future challenges and bridging the skills gap through building an effective corporate education system, in particular the development of a culture of continuous learning in organizations.

Key words: corporate education, training and development of personnel, skills, continuous learning, Canada.

УДК 377.44

DOI <https://doi.org/10.32843/2663-6085.2019.12-2.21>

Носуліч Г.А.,

аспірант кафедри іноземних мов
Національного університету
«Львівська політехніка»

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Ще ніколи світ не стикався з такою кількістю економічних і технологічних змін. Весь об'єм знань подвоюється кожні п'ять років. Потрібно здобувати нові знання і розвивати навички, щоб встигати за змінами в бізнес-практиці, процесах і продуктах для задоволення дедалі вибагливіших споживачів. Світ стоїть на порозі четвертої промислової революції. Перша промислова революція використовувала воду і пару для механізації виробництва, друга – електроенергію, третя – електроніку та інформаційні технології для автоматизації. Зараз четверта революція гряде на зміну третій і за своєю суттю є цифровою революцією, що роз-

вивається ще з середини попереднього століття. Вона характеризується поєднанням технологій, що розмивають межі між фізичною, цифровою і біологічною сферами. Можливості мільярдів людей практично необмежені завдяки мобільним приладам із їхньою безпрецедентною обчислювальною потужністю, об'ємом пам'яті, доступом до інформації. Ці можливості будуть лише розширюватися з розвитком нових технологій, таких як штучний інтелект, робототехніка, інтернет речей, автономний транспорт, 3D друк, нанотехнології, біотехнології, тощо.

Оскільки швидкі макроекономічні та технологічні зміни продовжують створювати нові виклики

у кожній сфері економіки, важко переоцінити важливість ефективного регулювання корпоративної освіти в організаціях у напрямі передбачення і розвитку навичок, які будуть затребувані в найближчому майбутньому. Канада – одна з провідних країн, що серйозно підійшли до вирішення проблем сьогодення і передбачення майбутніх потреб. Вивчення досвіду цієї держави у пошуку інноваційних підходів у розрізі корпоративної освіти до розвитку навичок, які стануть необхідністю для підтримання прогресу в різних сферах економіки, буде цінним для розвитку нашої країни. Це зумовлено тим, що українські компанії потребують впровадження системних підходів до ліквідації прогалів у розвитку навичок спеціалістів на ринку праці та передбачення майбутніх вимог для підтримання конкурентоспроможності на локальному і глобальному ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що проблема розвитку працівників у корпоративному контексті стала предметом дослідження великої кількості науковців у педагогічній, економічній та управлінській сферах. Дослідження корпоративної освіти невідривно пов'язане з аналізом досліджень навчання дорослих (Кід (Kidd), Мерріам (Merriam), Ноуелс (Knowles), Зязюн, Гончаренко) та неперервної професійної освіти (Дейв (Dave), Базаров, Мукан, Андрющенко, Зязюн, Синенко, Лісова тощо), а також управління та розвитку персоналу (Гарбісон (Harbison), Вілсон (Wilson), Армстронг (Armstrong), Маншукова, Грибник, Копець).

Закономірності й тенденції розвитку корпоративної освіти, в т. ч. й інноваційних підходів до розвитку навичок майбутнього в організаціях, сьогодні є предметом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Р. Дафт, Г. Драйден, О. Братімов, М. Згуровський аналізують нові історичні тенденції суспільного розвитку, які впливають на освіту; В. Веснін, П. Давидов, А. Мінзов, О. Черемісіна у своїх дослідженнях звертають увагу на основні тенденції навчання персоналу, розвиток корпоративних університетів.

Дослідження досвіду Канади базується на загальнодоступній інформації, опублікованій такими організаціями, як Статистика Канади (Statistics Canada), Організація економічного співробітництва та розвитку, Рада асоціації управління людськими ресурсами в Канаді (Canadian Council of Human Resources Associations), Хартія професіоналів у сфері управління людськими ресурсами в Канаді (Chartered Professionals in Human Resources Canada).

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Корпоративна освіта в Канаді недостатньо досліджена в розрізі застосування кращих практик в українських реаліях. Передовий канадський досвід у напрямі пошуку інноваційних під-

ходів до розвитку навичок працівників, які стають необхідністю, потребує детального вивчення, що буде цінним для українських організацій у сучасних умовах динамічних змін.

Мета статті – аналіз інноваційних підходів до розвитку навичок, які стають вимогою майбутнього, в контексті корпоративної освіти. Серед завдань дослідження можна перелічити такі: виділити основні інноваційні підходи до розвитку навичок майбутнього в контексті системи навчання і розвитку персоналу; проаналізувати роль працедавця в розвитку навичок працівників, необхідних для збереження конкурентоспроможності бізнесу; проаналізувати рекомендації уряду Канади щодо впровадження ефективних підходів до розвитку працівників в організаціях.

Виклад основного матеріалу. Канада перебуває в перехідному періоді від економіки, що базується на ресурсах, до економіки, заснованої на знаннях. Такі зміни зумовлені надзвичайно динамічним макроекономічним і технологічним розвитком. Канаді необхідно знайти способи росту і забезпечення процвітання для майбутніх поколінь. Таку ціль можна досягти розвитком ефективних трудових ресурсів, здатних конкурувати на світовому ринку. Рада асоціації управління людськими ресурсами в Канаді визначає розвиток людських ресурсів обов'язковою передумовою для забезпечення стабільного та довгострокового процвітання Канади, яке в майбутньому залежатиме від якості людських ресурсів, а не від кількості ресурсів природних [4, с. 7].

Навчання персоналу – один із найважливіших факторів, що впливають на якісний розвиток економіки. Освічені та добре навчені працівники більш продуктивні, ніж працівники з нижчим рівнем професійної підготовки. Знання і навички працівників є ключовими факторами, які визначають ріст бізнесу й економіки. Економіка зі значною кількістю висококваліфікованої робочої сили завдяки ефективній системі навчання і розвитку часто здатна отримати із цього суттєву вигоду через розвиток сфер промисловості з доданою вартістю, як, до прикладу, високотехнологічне виробництво чи розробка програмного забезпечення. Економіку, за якої освіта і навчання загалом трактується як цінність, часто називають економікою, що базується на знаннях.

Протягом певного часу працедавці Канади суттєво недоінвестували в навчання своїх працівників. Між 1990 і 2010 рр. середня сума, витрачена на кожного працівника, зменшилася на 40%. За останні п'ять років ця тенденція змінилася в протилежну сторону: з 668 доларів на працівника у 2010 р. до 800 доларів у 2014–2015. Все ж канадські компанії ще відстають у цьому питанні від компаній США [6]. Було доведено, що навчання персоналу, оплачене працедавцем, приносить

прибуток. Економісти університету Карлетона довели, що навчання на корпоративних програмах у Канаді призводить до підвищення зарплати працівника на 5–9%, а стосовно низькокваліфікованих робітників цей показник сягає 15% [5, с. 22]. Проте, інвестуючи в розвиток навичок працівників, компанії ставлять на перший план розвиток своїх висококваліфікованих спеціалістів і старший персонал. На навчання менеджерів, наглядачів, професійних, технічних і наукових співробітників припадає близько 70% всього бюджету, виділеного на навчання персоналу, і таке навчання набагато інтенсивніше, ніж для низькокваліфікованих працівників [5, с. 21]. Парадокс у тому, що саме нижчекваліфіковані працівники більше потребують можливостей розвивати свої навички і набувати знання, а отже, отримують значну користь від навчальних пропозицій.

Сектор малого і середнього бізнесу, котрий працевлаштовує близько 70% всієї робочої сили Канади, часто не має достатньо ресурсів для розробки внутрішніх навчальних програм. Вони також стикаються із відносно високим плином кадрів, що знеохочує їх інвестувати у навчання працівників [2].

Із посиленням конкуренції на ринку праці організації придуть до чіткішого розуміння важливості інвестування в розвиток свого персоналу. Бізнес-лідери повинні сприймати навчання не лише з погляду витрат, але і як інвестицію в розвиток людського капіталу своєї організації. В економіці, заснованій на знаннях, такі інвестиції є такими ж важливими, як інвестиції в обладнання, фізичні структури чи інтелектуальну власність, оскільки саме людський капітал буде міцним фундаментом для конкурентоспроможності компанії в майбутньому [8].

Скорочення прогалин у навичках вже давно вважається одним із основних викликів для спеціалістів у галузі навчання і розвитку людських ресурсів. Це питання особливо актуальне в час швидких змін технологій і бізнес-моделей. Більшість прогресивних організацій сприймають навчання як основу для розвитку персоналу, досягнення бізнес-цілей і підвищення продуктивності.

Швидкі трансформації ринку праці вимагають розвитку навичок дедалі більшої кількості працівників. У зв'язку з цим окремі працівники, роботодавці, уряди канадських провінцій стикаються з фінансовими питаннями. Інноваційні спроби вирішити ці проблеми варіюються від амбіційних навчальних програм, профінансованих роботодавцем, і співпраці між приватним і громадським секторами до національних стратегій із залученням всіх учасників ринку праці і профінансованих урядом [9, с. 7]. До прикладу, уряди деяких провінцій Канади розробляють всеохопні стратегії для розвитку навичок працівників у регіонах. Серед таких стратегій – плани з розвитку навичок і фінан-

сування різноманітних програм, проекти для заохочення навчання впродовж життя тощо.

Щодо корпоративних програм, багато компаній експериментують із розвитком навичок для заповнення існуючих і майбутніх позицій. У процесі адаптації бізнесу до економічних і технологічних змін глобальні компанії створюють нові можливості працевлаштування, які вимагають навичок, нині відсутніх або слабо розвинених у їхніх працівників. Гарним прикладом такої програми є програма «Персонал – 2020» канадської компанії AT&T, котра має за мету забезпечити працівників навичками, яких організація потребуватиме у майбутньому. У 2013 р. керівництво компанії зрозуміло, що більше, ніж третина працівників займають посади, що, швидше за все, зникнуть впродовж найближчих десяти років. AT&T запустила програму для визначення навичок, яких вона потребуватиме, та шляхів розвитку цих навичок всередині компанії, щоб 100 тис. працівників могли відповідати потребам бізнесу до 2020 р. Відтоді компанія витрачає 250 млн доларів щорічно на цю програму, котра також передбачає запуск онлайн-платформи для планування кар'єрного розвитку. Працівники можуть використовувати платформу для дослідження посад, що їх цікавлять, отримання інформації про специфічні вимоги, а також навчальні можливості для розвитку необхідних навичок. Компанія також переглянула мотиваційні плани для того, щоб мати змогу краще заохочувати працівників розвивати навички, яких потребує бізнес. Крім цього навчання працівників повністю оплачується з бюджету компанії. Такий підхід уже дає свої плоди. Станом на травень 2016 р. працівники AT&T пройшли 1,8 млн курсів з нових технологій, а у 2017 р. більш ніж 40% із 40 тис. відкритих вакансій було закрито внутрішніми кандидатами [11].

Не всі працедавці мають змогу забезпечити ефективно навчання своїх працівників через обмежені ресурси. Для малого і середнього бізнесу, який переважає в Канаді, співпраця з урядами провінцій, більшими компаніями, неурядовими організаціями може бути виходом із такої складної ситуації. Гарним прикладом міжсекторної співпраці в Канаді є неприбуткова організація «Mutuelles deformation Квебеку», яка допомагає представникам здебільшого малого і середнього бізнесу у певному секторі економіки або в певному регіоні знайти можливості для недорогого навчання працівників. Серед напрямів діяльності організації – визначення навчальних потреб працівників, підбір ефективних і недорогих навчальних сервісів, за потреби – пошук фінансування урядами [10, с. 40].

Загалом інновації у сфері корпоративної освіти Канади щодо вирішення актуальних проблем, пов'язаних зі швидкими глобальними змінами, можна поділити на три основні категорії: збір та аналіз даних щодо знань і навичок, необхідних для

економічної діяльності у майбутньому; розвиток і розробка різноманітних навчальних рішень і моделей; пошук ефективних шляхів підтримки та фінансування підвищення кваліфікації працівників.

Детальне розуміння попиту на певні навички тепер і в майбутньому допоможе посилити відповідність тої чи іншої роботи до навичок і знань працівника та віднайти правильний фокус у розробці навчальних програм. Це також дасть дорослій людині можливість приймати проінформовані кар'єрні рішення. Декілька ініціатив у Канаді уже сфокусовані на зборі й аналізі інформації про ринок праці щодо попиту на ті чи інші професії. Статистика Канади збирає дані щодо попиту і пропозиції відповідно до категорії роботи, а також рівня залученості безробітного населення і робочої сили [1]. Програма галузевих ініціатив, яку проводить Організація з питань зайнятості та соціального розвитку Канади, підтримує промисловість у розрізі розвитку та розробки національних професійних стандартів, сертифікації навичок, акредитаційних систем відповідно до кожного сектору економіки. У лютому 2017 р. уряд Канади запропонував створення національної неурядової організації, яка б була сфокусована на дослідженні та вивченні навичок, на протипагу професіям, і виділив на це 225 млн доларів на перший рік із планами у 75 млн на наступні чотири роки [3, с. 57]. Лабораторія навичок майбутнього (FutureSkillsLab) співпрацює з усіма зацікавленими сторонами в екосистемі для розвитку навичок і сприяє міжсекторній співпраці. Основні функції Лабораторії: визначати й інтерпретувати нові джерела інформації щодо навичок, підтримувати інноваційні підходи до розвитку навичок майбутнього, визначати цілі навичок і супроводжувати уряди канадських провінцій та учасників системи корпоративної освіти в розробці програм для розвитку навичок.

Нові підходи до навчання дорослих важливі для ефективної розробки навчальних програм, які допомагають працівникам адаптуватися до швидких змін в економіці. Серед таких підходів, що випробовуються в Канаді, можемо назвати здобуття «наноступенів», онлайн-програми, експериментальне навчання, інтегроване в робоче середовище, проходження сертифікації тощо.

Як уже згадувалося, в економіці Канади домінує малий і середній бізнес. Через брак коштів та інші обмеження такі підприємства не мають змоги забезпечити якісне навчання для своїх працівників, особливо для старших [4, с. 37]. Власники малого і середнього бізнесу не можуть нехтувати навчанням як своїм, так і своїх працівників. Якщо багато великих компаній можуть інвестувати у всеохопні якісні навчальні програми, то для малого і середнього бізнесу це може бути проблемою. Альтернативою цьому може бути помірне інвестування у створення культури «постійного навчання» всередині організації, що заохочується урядом Канади.

Ціллю для малого і середнього бізнесу повинне бути створення організації, що базується на знаннях. На сайті Уряду Канади знаходимо таке визначення цього поняття: «Організація, яка знає, як навчатися через розвиток людей, що вільно діляться своїми знаннями і прагнуть змінюватися на основі набутих ними знань» [12]. Неперервне навчання стосується організації як цілісності. Щоб бути конкурентоспроможною на світовому ринку, компанія повинна постійно вдосконалюватися через навчання на минулих помилках і успіхах, підготовку до можливих викликів у майбутньому, створення спільнот для навчання на протипагу сфокусованості для технічних рішень.

Для малого і середнього бізнесу важко впроваджувати неперервне навчання часто через відсутність відділів з управління персоналом, які існують у великих компаніях. Уряд Канади заохочує компанії впроваджувати культуру неперервного навчання, пропонуючи, зокрема, такі кроки:

– Керівництво і власники повинні переоцінити традиційні підходи до управління працівниками та вирішувати такі проблеми, як брак ефективної оцінки продуктивності персоналу, незначне інвестування в навчання, відсутність аналізу навчальних потреб.

– Неформальне навчання, тобто навчання, ініційоване самими працівниками, повинно заохочуватися на всіх рівнях управління. Результати неформального навчання можна виміряти, компанія може прийняти проактивний підхід до створення відповідних можливостей і середовища, впливаючи на індивідуальний вибір кожного через визнання і винагороду працівників, котрі прагнуть самовдосконалюватися.

– Компанія повинна усвідомлювати, що лише 15% всього навчального процесу для ефективного функціонування в більшості професій відбувається через традиційні тренінги.

– Поняття неперервного навчання близьке до поняття управління знаннями, останнє має велике значення для впровадження культури неперервного навчання в організації [12].

Переваги культури неперервного навчання для організації очевидні: продукування нових знань і посилення експертизи, впровадження інновацій і випробовування кращих практик у різних середовищах, поширення почуття командного духу, постійний внесок кожного в успіх бізнесу тощо. Для працівника заохочення неперервного навчання означає покращення продуктивності, відчуття цінності працівника в компанії, більшу кар'єрну гнучкість, вищу самооцінку і мотивацію, постійний розвиток креативності.

Поняття неперервного навчання в організації тісно переплетене з поняттям організаційного навчання. Якщо неперервне навчання стосується насамперед навчання на індивідуальному рівні, то

організаційне навчання – це навчання на рівні компанії загалом. Це націлене використання навчальних процесів на індивідуальному, груповому та системному рівнях для постійної трансформації організації заради задоволення вимог усіх зацікавлених сторін. Такі процеси стосуються й отримання нових знань, і аналізу та виправлення вже наявних замість накопичення знань організацією. Такі процеси можна розглядати як цикл:

1. Цикл розпочинається поширенням загальновідомої інформації.

2. Нова інформація потрапляє в корпоративний контекст.

3. Нова інформація колективно інтерпретується.

4. Організація уповноважує певних працівників вжити відповідних заходів, базуючись на цій інтерпретації, які спричиняють продукування нової інформації [7, с. 64].

Організація, котра навчається, вимагає створення спільнот лідерів і розуміння, як такі спільноти формуються, ростуть, стають впливовими і розвивають велику організацію. Багато провідних компаній впроваджують таку посаду, як Головний директор із навчання з метою надати ваги навчанню в організації, починаючи з топ-менеджменту. У контексті малого і середнього бізнесу головним промоутером навчальних активностей може виступати керівник або ж власник. Враховуючи, що навчання повинно відповідати поставленим бізнес-цілям і бути впровадженим на всіх рівнях організації, чим менша компанія, тим легше цього досягнути.

Висновки. У нашому дослідженні проаналізовані інноваційні підходи до розвитку навичок, які стають вимогою майбутнього, у контексті корпоративної навчання і розвитку. Виділено три категорії таких підходів, що використовуються в досвіді Канади: збір та аналіз даних щодо знань і навичок, необхідних для економічної діяльності у майбутньому; розвиток і розробка різноманітних навчальних рішень і моделей; пошук ефективних шляхів підтримки та фінансування підвищення кваліфікації працівників.

Можемо також підсумувати, що розуміння компаніями своєї ролі в цих процесах постійно зростає, і це призводить до кращого фінансування ініціатив для визначення навчальних потреб і розвитку навичок працівників, а також посилення співпраці між різними суспільними секторами. Уряд Канади займає проактивну позицію в питаннях навчання і розвитку працівників через формулювання чітких рекомендацій, зокрема щодо впровадження культури неперервного навчання в організаціях різної форми і масштабу, а також фінансування різних ініціатив, спрямованих на вирішення актуальних

проблем, пов'язаних із ліквідацією прогалів у навичках працівників.

Глибший аналіз досвіду Канади дасть змогу краще зрозуміти чинники, які впливають на розвиток корпоративної освіти в досліджуваній країні, та підходи до вирішення актуальних питань сьогодні, пов'язаних із навчанням і розвитком працівників в організаціях, для подальшого використання позитивного канадського досвіду в Україні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. A new way to track the job market. *Statistics Canada*. April 19, 2017. URL: <https://www.statcan.gc.ca/eng/blog/cs/lmi>.

2. Barton, D., Farrell, D., Mourshed, M. Education to Employment: Designing a System that Works. *McKinsey & Company*. December 2013. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/education-to-employment-designing-a-system-that-works>.

3. Building a Strong Middle Class: Budget 2017. *Government of Canada*. Tabled in the House of Commons on March 22, 2017. 280 p. URL: <https://www.budget.gc.ca/2017/docs/plan/budget-2017-en.pdf>.

4. Canada 150 and Beyond The Role of Human Resources in Canada's Prosperity. *Chartered Professionals in Human Resources Canada*. 2016. 54 p. URL: <https://cphr.ca/wp-content/uploads/2017/01/Canada-150-and-Beyond.pdf>.

5. Ci, W., Galdo, J., Voia, M., Worswick, Ch. Wage Returns to Mid-Career Investments in Job Training through Employer-Supported Course Enrollment: Evidence for Canada. 2015. 44 p. URL: <http://ftp.iza.org/dp9007.pdf>.

6. Cotsman, Simon, Hall, Colin. Learning and Development Outlook : 13th Ed. *Conference Board of Canada*. 2015. URL: <https://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=7542>.

7. Dixon, N. The Organizational Learning Cycle. *How We Can Learn Collectively*. 1999. 240 p.

8. Edmondson, A., Saxberg, B. Putting lifelong learning on the CEO agenda. *McKinsey Quarterly*, 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/putting-lifelong-learning-on-the-ceo-agenda>.

9. Learning Nation: Equipped Canada's Workforce With Skills for the Future. *Advisory Council on Economic Growth*. December 1, 2017. 27 p. URL: <https://www.budget.gc.ca/aceg-ccce/pdf/learning-nation-eng.pdf>.

10. Leveraging Training and Skills Development in SMEs. An Analysis of Two Canadian Urban Regions : Montreal and Winnipeg. *OECD*. 2012. 76 p. URL: <http://www.oecd.org/canada/Canada%20report%20FINAL%20formatted.pdf>.

11. Pressman, A. Can AT&T Retrain 100,000 People? *Fortune*. 2017. URL: <http://fortune.com/att-hr-retrain-employees-jobs-best-companies/>.

12. Train Employees. *Government of Canada*. 2019. URL: https://www.jobbank.gc.ca/content_pieces-eng.do?cid=6485.