

Н. В. Ващенко, д-р экон. наук

**ГОВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли
им. Михаила Туган-Барановского», г. Донецк**

ПРАКТИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ ОБУЧЕНИЯ

Обоснована целесообразность применения практик оценки эффективности управления человеческими ресурсами через обучение персонала, опираясь на современный опыт российских и зарубежных компаний. Представлен широкий обзор подходов к оценке эффективности систем обучения с выделением как их преимуществ, так и недостатков во взаимосвязи с практиками применения моделей в реальном секторе экономики.

***Ключевые слова:** эффективность, управление человеческими ресурсами, система обучения, персонал*

Постановка проблемы и ее связь с научными и практическими задачами

Обучение и развитие сотрудников представляет собой одно из наиболее важных направлений работы с персоналом, которое является источником создания устойчивых изменений в поведении и понимании сотрудников, повышения эффективности управления человеческими ресурсами (УЧР) и, как следствие, – усиления конкурентоспособности компаний.

Инвестирование в человеческий капитал выгодно на всех уровнях: для обученных людей, для их работодателя или компании и для всего сообщества [1].

Однако результаты исследований показывают, что рост инвестиций в программы обучения персонала далеко не всегда приводит к приросту результативности и эффективности показателей деятельности компаний. Так, инвестиции американских компаний в обучение и развитие персонала в 2017 году, в размере 90 миллиардов долларов, увеличились на 32,5 %. При этом далеко не все компании зафиксировали положительную динамику финансовых результатов от программ обучения [2]. Как отмечают исследователи, программы обучения персонала являются эффективными, если они направлены на решение текущих и стратегических задач компании [2, 3].

Следует отметить, что без проведения оценочных мероприятий очень трудно показать влияние системы обучения на эффективность управления человеческими ресурсами и улучшениями компаний. При этом зачастую возникает проблема оценки эффективности обучения персонала и сравнение результатов оценки со стратегическими планами компании в этом направлении.

В условиях экономической нестабильности, снижения объемов финансовых результатов, инвестиции, которые не будут приносить реальный эффект, – непозволительная роскошь.

При выделении теоретиками и практиками обучения персонала как инструмента повышения конкурентоспособности компаний, определение направлений по совершенствованию формирования системы обучения, как ядра управления человеческими ресурсами, а также оценка ее эффективности является актуальной проблемой.

Анализ последних исследований и публикаций

Весомый вклад в разработку теоретических и методических подходов управления подготовкой персонала внесли как зарубежные Н. Кларк [4], Д. Киркпатрик [3], П. Сенге [5], так и отечественные ученые: В. Герчиков [6], Ж. Горностаева [7], М. Иноземцев [8], В. Кафидов [9], О. Чуланова, Я. Тимченко [10] и др.

Взаимосвязь процесса обучения персонала, эффективности УЧР и эффективности деятельности компаний обоснованы в исследованиях О. Зеленовой и Е. Просвиркиной [11], М. Магура [12] и других ученых.

Цель исследования

Проведение критического анализа существующих практик формирования систем обучения и моделей оценки эффективности обучения с учетом международного и российского опыта.

Изложение основного материала исследования

Система обучения персонала направлена на достижение уровня развития знаний, умений и навыков работников в соответствии с требованиями бизнес-процессов; удовлетворение интересов собственников вследствие роста производительности труда персонала и повышения финансовых результатов бизнеса; обеспечение личных интересов работников, связанных с самореализацией.

Основной целью эффективной системы обучения должна стать возможность развития компании на основе личностного и профессионального роста персонала, их инициативности и инновационности, а также готовности к передаче идей и опыта с ориентацией на достижение стратегических целей.

Оценка эффективности обучения человеческих ресурсов должна решать ряд задач:

- определение уровня достижения программой обучения поставленных целей;
- выделение сильных и слабых сторон программ обучения;
- идентификация работников для дальнейшего прохождения обучения;
- выявление участников с наибольшим и наименьшим результатом от обучения;
- сбор данных для будущих маркетинговых программ;
- создание эффективной системы обучения для помощи руководству в принятии решений.

Как справедливо отмечает в своей работе В. В. Кафидов [9], мероприятия по оценке эффективности УЧР через обучение предпринимаются постоянно. Основная сложность заключается в определении прироста конечных финансовых результатов, связанных с обучением всего персонала и с обучением совокупного работника, результаты деятельности которого сложно связать с финансовыми результатами организации.

В мировой практике широкую известность получила модель оценки эффективности программ обучения, предложенная американским профессором Д. Киркпатриком [3, 13].

Кроме теоретического обоснования, методика получила и практическое применение, что подтверждается ее активным применением в мире в течение более 50 лет. Согласно данной модели происходит разделение процесса обучения на этапы (реакция – обучение – поведение – результаты), которые помогают определить те навыки, которые необходимы работникам для достижения поставленных целей с практическим использованием инструментов для оценки эффективности этапов обучения.

Оценить эффективность обучения можно на основе прохождения этапов. Чем больше этапов пройдено, тем достовернее является оценка. Так, на первом этапе «реакция» делается вывод о том, что работник думает о программе обучения, понравилось ли она. Второй этап «обучение» характеризует навыки, знания, опыт, компетенции, которые получил работник в результате прохождения программы обучения. Третий этап «поведение» характеризует прирост новой информации, знаний и т. д., что используется работником в трудовой деятельности. Определяется как изменилось поведение, действия участников обучения в рабочем процессе. Четвертый этап – «результаты или эффективность» определяет степень использования результатов обучения и эффект от них [4]. Среди таких результатов может быть сокращение расходов, сроков выполнения работ, улучшение качества и т. д.

Методика Кирпатрика – это алгоритм, оболочка, которую нужно наполнять содержанием. И от этого содержания зависит эффективность методики [9].

Недостатком модели Д. Кирпатрика является отсутствие возможности определения экономического эффекта от системы обучения вне зависимости от других факторов влияния на финансовые результаты.

Для получения эффективности от обучения, компания должна четко сформулировать цели, задачи и целевые результаты. Четко сформулированная цель обучения дает возможность оптимизировать инвестиции в персонал, а также добиться необходимого результата. Целевой подход в оценке эффективности обучения предложил Тайлер [5]. Тайлер считал, что одной из главных проблем в сфере обучения является то, что учебные программы «определяют свои цели не четко».

Однако поведенческие цели и задачи в рамках этой модели практически не связаны с результатами, влияющими на эффективность обучения. Тайлер не учитывает влияние на модели поведения других факторов, таких как культура, структура и т. д.

В отличие от множества методик, строящихся лишь на проведении обучения персонала внутри компании «своими силами», модель Скривенса предполагает привлечение внешних специалистов, что вносит в оценку субъективизм. Модель Скривенса, нацеленная на результат, требует от привлеченного внешнего оценщика определить стоимость и ценность программы обучения на основе результатов.

При применении данной модели возникают проблемы с необъективностью мнения самого оценщика, а также с определением степени детализации оценки. Эта модель не может предсказать результаты обучения и рассчитать возврат инвестиций, поскольку она практически не имеет отношения к определению корневых причин низкой эффективности или нежелательных моделей поведения.

Системность в оценке эффективности обучения предложил Стафлебим. Его модель объединяет процесс обучения и результаты в единую систему.

Модель Стафлебима включает четыре компонента:

- оценка контекста развития: постановка целей и задач обучения, определение потребности в обучении;
- оценка процесса направлена на определение соответствия фактического положения разработанному плану и программе обучения, идентификацию промежуточных результатов;
- оценка продукта, то есть результатов обучения;
- определение степени достижения целей, внесение изменений в планы [14, 15].

Развивая предложенную модель, в 70-х годах XX века мировому сообществу была предложена модель Берда CIRO [10]. Отличие модели Берда – это оценка не процесса обучения, а определение реакции слушателей программ обучения.

Среди этапов применения данной модели автор выделил:

C (Content evaluation) – оценка содержания. Кроме выявления целей и задач обучения, определяются навыки и умения, которым необходимо обучить работников;

I (Input evaluation) – оценка входов. Данный этап включает определение возможностей и ресурсов организации, видов и методов обучения, критериев оценки эффективности и ожидаемых результатов [10];

R (Reaction evaluation) – оценка реакции. На основе выборочного опроса определяются мнения участников о прошедшем обучении;

O (Outcome evaluation) – оценка результатов. Выводы о достижении запланированных результатов.

В основе «Модель V», разработанной Брюсом Аароном [16], лежит тот же подход, который используется в области информационных технологий при разработке программного обеспечения. Фактически речь идет о симбиозе анализа и разработки, измерения и оценки.

Последняя модель – Модель Губа & Линкольна [10] основывается на сотрудничестве заинтересованных лиц.

Данные подходы не позволяют определить экономический эффект от процесса обучения, что снижает их эффективность.

Достаточно объективные результаты оценки эффективности системы обучения могут быть получены в результате использования системы показателей, предложенной Р. Е. Мансуровым для использования производственными компаниями. Показатели позволяют определить экономический эффект от внедрения новых подходов к работе, освоения новой профессии или должности, замещения должности после обучения, изучения изменений в законодательстве (для сокращения штрафных санкций), обучения работе на новом оборудовании и т. д. [17].

Киркпатрик Д. отрицал целесообразность финансовой оценки измерения эффективности обучения [18].

В 1991 году Джек Филлипс усовершенствовал модель Д. Киркпатрика введением пятого уровня. На пятом уровне осуществляется денежная оценка результатов четвертого уровня «результаты». Такая модель позволяет оценить эффективность (ROI – возврат от инвестиций) как отношение дополнительной прибыли от обучения к инвестициям в обучение. Оценка ROI определяет целесообразность проведения программ обучения персонала.

Собственники рассматривают затраты на обучение персонала в качестве инвестиций в развитие бизнеса для роста конкурентоспособности компаний. «Однако, чтобы затраты полностью оправдывали себя, необходимо качественно оценить показатели эффективности системы обучения» [10].

Данный подход позволяет оценить: рост производительности труда; повышение норм выработки; сокращение времени на выполнение работ; снижение финансовых затрат на бизнес-процесс; увеличение объема выручки и т. д.

Вместе с тем оценка эффективности обучения на основе показателя ROI имеет и недостатки. На практике затруднительно определение роста финансовых результатов (прибыли) от повышения эффективности программ обучения. Сложности вызваны широким спектром факторов как внешнего (доходы населения, платежеспособность стейкхолдеров, спрос, сезонность, конкурентная среда и т. д.), так и внутреннего влияния (технологии, состояние основных фондов, достаточность и оборачиваемость оборотных средств, управление нематериальными активами и т. д.) на финансовые результаты компании.

Кроме того, модель Дж. Филлипса – при внешней простоте формулы реальная оценка обозримых для организации результатов обучения сложная и не всегда оправдана, поскольку требует также немалых финансовых затрат.

Как отмечают ученые, «в качестве альтернативы ROI предлагается использование метода ROE (возврат от ожиданий) [19], суть которого состоит в том, что до внедрения обучающих программ определяется желаемый эффект от обучения, а после прохождения обучения результаты количественно оцениваются с учетом целевых значений.

В своей работе С. В. Авилкина [20] отмечает, что «при фиксированных общих затратах экономически эффективным будет считаться тот способ организации обучения сотрудников, при котором будет обучено максимальное количество сотрудников с максимальной эффективностью обучения».

На основе проведенного анализа моделей оценки обучения следует отметить их позитивные черты и общую направленность:

- модель Киркпатрика позволяет применить отдельные тренинги в компании и сделать процесс обучения эффективным; простота восприятия; комплексная оценка результатов обучения как участника, так и заказчика обучения; возможность оценки различных по длительности программ; возможность оценки материальных и нематериальных показателей;
- модель Филлипса дает возможность оценки финансовых результатов обучения;

- модель Тайлера предоставляет возможность сравнивать полученные результаты обучения с теми, которых компания хотела добиться;
- модель Стафлебима дает оценку процесса обучения и результатов;
- модель Берна характеризует мнения участников обучения, позволяет определить цели и возможности обучения.

Негативными чертами, ограничивающими область применения проанализированных подходов, являются:

- сложность определения показателей эффективности до и после обучения, отсутствие возможности оценки по финансовым показателям (характерна для модели Киркпатрика);
- применение модели Филлипса невозможно при отсутствии управленческого финансового учета и расчета эффективности краткосрочных программ обучения;
- модель Тайлера слабо связывает цели и задачи обучения и результативность компании;
- оценка по модели Стафлебима не дает возможности расчета ROI;
- длительность и сложность оценки по модели Берна.

Оценка точностей моделей и их применения в российских компаниях, проведенная среди экспертов в области HR, свидетельствует о том, что более третьей части респондентов отдают предпочтение моделям Киркпатрика (35 %) и Филлипса (35 %). Наименее точными определены модели Берна (18 %) и Стафлебима (12 %) [18].

При этом в исследовании [19] отмечено, что самой распространенной моделью в российском бизнесе является первый этап модели Д. Киркпатрика «реакция». Использование метода опроса отметили 75 % респондентов, 42 % – оценку бизнес-результатов, 33 % – тестирование знаний и только 17 % – ROI. В работе М. И. Иноземцева отмечено, что анализ проведенного в 2019 году опроса 100 компаний выделил однозначное признание модели Д. Киркпатрика как наиболее эффективной. Эффективность первого и второго уровней признали 43 % респондентов, 36 % – эффективность третьего уровня модели [8].

Таким образом, в настоящее время существует целый перечень методов оценки эффективности обучения. Проводя оценку эффективности обучения персонала, следует учитывать как позитивные, так и негативные стороны методик и выбирать те из них, которые будут удовлетворять требованиям заказчика, обеспечивать максимальную объективность оценки.

Согласно проведенным исследованиям, в российском бизнесе только 35,14 % компаний используют современные методы обучения персонала [21].

Необходимо определить не только формы, но и методы обучения, которые в наибольшей степени соответствуют достижению целей и задач компании. Подбор оптимальных методов для каждой категории работников – одна из сложных задач организации [22].

Методы обучения разнообразны. Сокращенный теоретический курс в форме лекций, деловые игры, групповые обсуждения, разбор опыта деятельности компаний выделяет В. И. Герчиков [6].

На сегодняшний день существует целый ряд видов и методов обучения как внутри самой компании, так и с отрывом от рабочего места [23].

Внутрифирменное обучение широко используется современными российскими компаниями. Они представлены: инструктажами, ротациями, наставничеством, сторителлингом, подготовкой в проектных группах; деловым общением персонала и т. д. [23].

Так, в Поволжском банке ПАО Сбербанк используется индивидуальный план развития сотрудников и программа развития руководителей.

АО «РЖД» использует смену рабочих мест (ротацию) с целью получения новых знаний и приобретение опыта [24]. С ротацией тесно связан метод обучения «secondment» – временное перемещение работника на другие рабочие места с последующим возвращением к своим обязанностям [25]. Негативными сторонами применения метода служит высокая вероятность стрессовых и конфликтных ситуаций.

ПАО «Автоваз» широко использует стажировку своих работников на предприятиях Альянса «АВТОВАЗ-RENAULT-NISSAN». Стажировка – метод обучения, направленный на получение новых знаний в профессиональной деятельности, либо повышение квалификации сотрудника. Наряду с положительными результатами в виде получения опыта, высокой адаптации работников, активизации творческого потенциала стажировка может сопровождаться высокими психологическими нагрузками, а также отрывом от функциональных обязанностей.

НПО «АэроВолга» в качестве обучения использует метод наставничества. Наставничество является одним из методов адаптации работников. Данный метод всецело зависит от профессионализма наставника и его личного контакта с обучающимся [7].

Сторителлинг – метод обучения новых сотрудников с помощью ознакомления их с историями и мифами компании, содержащими информацию о правилах поведения в ней [25]. Отрицательным фактором может стать необъективность информации с реалиями компании.

Внешнее обучение включает: лекции; семинары и конференции; деловые игры, разбор практических ситуаций (case-study); моделирование организационных проблем; видеообучение; моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях; дистанционное обучение; мастер-классы; коучинг (непрерывное сотрудничество) и т. д.

Среди обучения с отрывом от рабочего места успешные примеры демонстрируют АО «Концерн ВКО «Алмаз-Антей», который с 2017 года широко использует метод обучения руководящих кадров в форме решения практических задач.

Деловые игры и тренинги активно применяются в ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «Мегафон», ПАО «СК РОСНО», ООО «Русфин» и в других компаниях [23].

Дистанционное обучение является наиболее динамично развивающимся направлением, особенно это проявляется в сегодняшних условиях пандемии. Среди компаний, широко использующих дистанционное обучение: Johnson & Johnson, Microsoft, Adidas, «Газпром», «Яндекс». По оценкам специалистов «мировой рынок онлайн-образования оценивается в \$165 млрд, а к 2023 году, по прогнозу Global Market Insights, он вырастет до \$240 млрд» [8].

В результате следует подчеркнуть, что эффективное обучение на основе различных методов должно соответствовать главным критериям:

- мнение обученного персонала и руководителей о пройденных программах и качестве усвоенного материала [12];
- изменение уровня знаний и навыков персонала;
- эффект, полученный компанией в результате обучения персонала (изменение психологического климата, снижение травматизма, брака, рост мотивации к труду, снижение текучести кадров и т. д.).

Выводы

Таким образом, проанализировав подходы, методы и практики оценки эффективности обучения персонала, следует отметить следующее:

- для проведения объективной оценки эффективности обучения персонала и разработки рекомендаций по развитию этого направления необходимо использование системного подхода, включающего определение основных целей обучения, наличия возможности инвестирования в обучение компанией, определение потребности в обучении, отбор методов обучения, проведение обучения и оценка результатов;
- для оценки эффективности обучения необходимо разработать и запланировать систему показателей (критерии) оценки к которым стремится компания по результатам обучения;
- наиболее применимой моделью оценки эффективности обучения компаний является модель Д. Киркпатрика, а основными инструментами ее применения – анкеты, интервью, тесты оценки знаний и мотивации.

– эффективность обучения в первую очередь означает повышение успешности деятельности компании в результате изменения качества и производительности труда сотрудников, которые получили знания, развили необходимые умения и навыки, получили ценный опыт в учебном процессе [13].

Список литературы

1. Madej, M. Enterprise's Investment in its Staff – Efficiency and Profitability of Internal Training / M. Madej, M. Jakubowicz // Polish journal of management studies. – 2014. – Vol. 9. – P. 146–158.
2. Carucci, R. When Companies Should Invest in Training Their Employees – and When They Shouldn't / R. Carucci. – Текст : электронный // Harvard Business Review. – October 29, 2018. – URL: <https://hbr.org/2018/10/when-companies-should-invest-in-training-their-employees-and-when-they-shouldnt> (дата обращения: 09.05.2020).
3. Киркпатрик, Д. Л. Четыре ступеньки к успешному тренингу : практическое руководство по оценке эффективности обучения / Д. Л. Киркпатрик, Д. Д. Киркпатрик. – Москва : Эйч Ар Медиа, 2008. – 128 с.
4. Clarke, N. HRD and the Challenges of Assessing Learning in the Workplace / N. Clarke // International Journal of Training and Development. – 2004. – Vol. 8. – Issue 2. – P. 140–156.
5. Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – Москва : Олимп-Бизнес, 2003. – 408 с. – ISBN 5-901028-62-7.
6. Герчиков, В. И. Управление персоналом. Работник – самый эффективный ресурс компании / В. И. Герчиков. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
7. К вопросу о современных подходах к обучению персонала организации с целью повышения уровня конкурентоспособности / Ж. В. Горностаева, С. И. Ершова, В. Е. Жидков, В. В. Баклакова // Kant. – 2017. – № 2(23). – С. 129–132.
8. Иноземцев, М. И. Модели оценки эффективности программ корпоративного обучения руководителей на основе принципа кросс-функциональности / М. И. Иноземцев, М. К. Марушина, А. М. Мирзоева // Высшее образование в России. – 2020. – Том 29, № 3. – С. 97–107.
9. Кафидов, В. В. Методология оценки эффективности управления персоналом и человеческими ресурсами / В. В. Кафидов. – Текст : электронный // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – 2015. – № 8(80). – URL: <http://uecs.ru/uecs-80-802015/item/3664-2015-08-24-06-41-13> (дата обращения: 10.05.2020).
10. Чуланова, О. Л. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления / О. Л. Чуланова, Я. А. Тимченко. – Текст : электронный // Интернет-журнал «Науковедение». – 2016. – Том 8, № 1. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/13EVN116.pdf> (дата обращения: 05.04.2020).
11. Зеленова, О. И. Влияние систем управления человеческими ресурсами на финансовые результаты деятельности банков в России / О. И. Зеленова, Е. Ю. Просвиркина // Российский журнал менеджмента. – 2017. – Том 15, № 4. – С. 463–490.
12. Магура, М. И. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – Москва : Журнал «Управление персоналом», 2004. – 216 с. – ISBN 5-95630-022-1.
13. Пеша, А. В. Анализ релевантности существующих моделей оценки эффективности корпоративного обучения и развития персонала / А. В. Пеша, О. А. Коропец. – Текст : электронный // Современное образование. – 2017. – № 3. – С. 83–95. – URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=24000.
14. Макота, Е. Игра стоит свеч. Как оценить эффективность бизнес-тренинга? / Е. Макота. – Текст : электронный // LoveRead.ec : [электронная библиотека]. – 2014. – ISBN 978-5-98862-146-1. – URL: <http://loveread.ec/contents.php?id=66974> (дата обращения: 26.04.2020).
15. Скиба, Е. Оценка эффективности обучения. Дайджест по девяти основным моделям оценки. По материалам статьи Мартина Шмаленбаха / Е. Скиба. – Текст : электронный. – URL: www.hr-zone.net <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6328> (дата обращения: 01.04.2020).
16. Жуков, А. Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А. Л. Жуков, Д. В. Хабарова. – Москва; Берлин : Директ-медиа, 2019. – 363 с. – ISBN 978-5-4475-2822-5.
17. Мансуров, Р. Е. Оценка эффективности обучения персонала / Р. Е. Мансуров // Административно-управленческий портал. – URL: <http://www.aup.ru/articles/personal/41.htm> (дата обращения: 12.04.2020).
18. Удовидченко, Р. С. Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучения персонала / Р. С. Удовидченко, В. С. Киреев. – Текст : электронный // Современные проблемы науки и образования : электронный научный журнал. – 2014. – № 6. – URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=16909>.
19. Морозов, И. О. Оценка эффективности обучения в организации / И. О. Морозов, А. Ю. Логинова. – Москва : Компания АйТи, 2006. – 276 с. – ISBN 5-98453-026-0.
20. Авилкина, С. В. Оценка эффективности затрат на дополнительное профессиональное образование персонала компании / С. В. Авилкина // Креативная экономика. – 2016. – Том 10, № 12. – С. 1399–1416.

21. Экономические исследования: анализ состояния и перспективы развития (экономика регионов) : монография / Е. С. Алехина, В. В. Баклакова, А. Н. Бирюков [и др.]. – Воронеж–Москва, 2016. – 185 с. – ISBN 978-5-00044-419-1.
22. Кудряшов, В. С. Основы формирования системы обучения персонала организации / В. С. Кудряшов, Е. А. Мосеева. – Текст : электронный // *Juvenis scientia*. – 2017. – № 2. – URL: <https://readera.org/14110153>.
23. Волкодаева, А. В. Методы обучения и развития персонала в практике современных российских предприятий / А. В. Волкодаева, Д. А. Очуров // *Наука России: Цели и задачи. Часть 2 : материалы XI международной научной конференции, 10 октября 2018 г.* – Екатеринбург : Л-Журнал, 2018. – С. 37–40.
24. Наумов, А. И. Проблемы профессионального обучения персонала на железнодорожном транспорте / А. И. Наумов, О. В. Мраморнова // *Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право.* – 2015. – Том 15, № 3. – С. 270–276.
25. Темнова, И. О. Методы обучения работников в современных организациях / И. О. Темнова. – Текст : электронный // *Проблемы науки*. – 2018. – С. 50–60. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-obucheniya-rabotnikov-v-sovremennyh-organizatsiyah>.

Н. В. Ващенко

**ГОВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли
им. Михаила Туган-Барановского», г. Донецк**

Практики оценки эффективности управления человеческими ресурсами через систему обучения

В процессе исследований использованы теоретические и эмпирические методы, а именно: анализ, синтез, сравнение, обобщение, описание.

Проанализированы основные модели оценки эффективности обучения с выделением преимуществ и недостатков каждой.

Проведенные исследования дают возможность утверждать, что как зарубежные, так и российские компании в большинстве случаев используют модель оценки обучения, предложенную Д. Киркпатриком. При этом проблемой практического применения предложенной модели является сложность определения финансовой оценки измерения эффективности обучения, определение прироста финансового результата компании, полученного за счет повышения эффективности управления человеческими ресурсами на основе роста эффективности обучения персонала.

Одним из основных направлений повышения эффективности управления человеческими ресурсами компаний является действенная система обучения персонала, включающая целый ряд методов обучения в наибольшей степени соответствующих достижению целей и задач компании.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ, ПЕРСОНАЛ

N. V. Vachshenko

**Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovskiy, Donetsk
Practice of Estimating the HR Management Efficiency through Training**

In the research process, theoretical and empirical methods, namely analysis, synthesis, comparison, generalization, description are used.

The main models to estimate the efficiency of training, highlighting their advantages and disadvantages are analyzed.

The conducted research makes it possible to state that in most cases both foreign and Russian companies use the training evaluation model proposed by D. Kirkpatrick. At the same time, the problem of practical application of the proposed model is the complexity of determining the financial assessment of measuring the training efficiency, determining the increase of the company's financial result obtained by improving the efficiency of human resource management based on the effectiveness increase of the personnel training.

One of the main directions to improve the human resource management efficiency of companies is an effective system of personnel training, which includes a number of training methods that best meet the goals and objectives of the company.

EFFICIENCY, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, TRAINING SYSTEM, PERSONNEL

Сведения об авторе:

Н. В. Ващенко

SPIN-код: 6933-8067

AuthorID: 833635

Телефон: +38 (071) 310-22-36

Эл. почта: vashenko2006@gmail.com

Статья поступила 11.09.2020

© Н. В. Ващенко, 2020

Рецензент: Е. Г. Курган, канд. экон. наук, доц., ГОУВПО «ДОННТУ»