



Подходы к планированию обучения персонала с применением модели оценки эффективности корпоративного обучения на основе системы KPI и детализированных метрик

Илюшников К.К. ¹

¹ Международный институт экономики менеджмента и информационных систем – Алтайский государственный университет (МИЭМИС АГУ), Барнаул, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье представлен метод планирования обучения персонала с применением системы KPI и детализированных метрик организации. Описаны основные задачи, достигаемые по средствам корпоративного обучения. Разработан способ сбора данных, определяющих последовательность сотрудников в обучении на основе метрик. Описан процесс сбора показателей метрик на основе чек-листов (бланков) оценки замеров контроля качества, процесс их дальнейшей систематизации и аналитики. Описаны основные функции управления корпоративным обучением. Рассмотрена роль системы оценки обучения на основе KPI и детализированных метрик в реализации функций управления корпоративным обучением.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: оценка эффективности обучения, метрики, KPI, планирование обучения.

Approaches to the planning of staff training using the corporate training effectiveness assessment model, based on the KPI system and detailed metrics

Ilyushnikov K.K. ¹

¹ International Institute of Economics, management and information systems, Russia

Введение

Начиная с 1970-х гг. корпоративное обучение персонала занимает позицию главного инструмента обучения и развития сотрудников. Через систему корпоративного обучения компании могут достигать различных целей, основной из которых является непрерывное развитие персонала и организации в целом, дополнительно авторы выделяют: непрерывное улучшение системы управления организацией; сохранение высокопотенциальных сотрудников; поддержание бренда и имиджа компании [3, 5] (Ilyushnikov, 2018; Kerbel, Popova, Fedosov, 2005); повышение мотивации персонала посредством непрерывного обучения и карьерного планирования [11] (Romanova, 2015); восполнение

численности сотрудников при росте штата/текучести; формирование и поддержание корпоративной культуры [12, 21] (*Torgunakova, 2015*); реализация новых форм обучения для развития требуемых навыков (готовность к быстрым изменениям, психологическая устойчивость) [1] (*Vachkov, 2010*); укрепление бренда работодателя в глазах клиентов и потенциальных/действующих сотрудников [20] (*Meister, 1998*); реализация инноваций в компании [8, 15] (*Nikolaeva, 2012; Fresina, 1997*) и т.д.

Руководители и собственники компаний, понимая значимость внутреннего обучения сотрудников, активно инвестируют средства в это направление, так, например, только корпорации США инвестировали в обучение около 164,4 млрд долл. Однако опрос, проведенный компанией McKinsey в 2014 г., на основе опроса 1500 компаний, показал, что топ-менеджеры не совсем удовлетворены результатами корпоративного обучения [2] (*Dolzhenko, 2012*).

Причинами такого отношения, по мнению исследователей, является неспособность обучения привести к положительным изменениям в индивидуальном и организационном поведении сотрудников или улучшить финансовые показатели. Анализ исследований показывает, что только 10% всех развивающих мероприятий являются эффективными [16] (*Jennings, 2014*).

Значимость процедуры оценки эффективности корпоративного обучения находится не только в сфере достоверного отображения полезности развивающих мероприятий, но и в области принятия решений при планировании новых курсов на всех уровнях менеджмента.

ABSTRACT:

In the article presents a method for planning the training of personnel using the KPI system and detailed metrics of the organization. The main tasks achieved by means of corporate training are described. A method for collecting data determining the sequence of employees in training based on metrics has been developed. The process of metric metrics collection is described on the basis of check - sheets (forms) of quality control measurements, the process of their further systematization and analytics. The main functions of corporate training management are described. The role of the training evaluation system based on KPI and detailed metrics in the implementation of corporate training management functions is considered.

KEYWORDS: evaluation of training effectiveness, metrics, KPI, training planning

JEL Classification: I20, J01, J24

Received: 04.06.2018 / Published: 31.07.2018

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Ilyushnikov K.K. (Kostya_-_run@mail.ru)

CITATION:

Ilyushnikov K.K. [2018] Podkhody k planirovaniyu obucheniya personala s primeneniem modeli otsenki effektivnosti korporativnogo obucheniya na osnove sistemy KPI i detalizirovannyh metrik [Approaches to the planning of staff training using the corporate training effectiveness assessment model, based on the KPI system and detailed metrics]. Kreativnaya ekonomika. 12. (7). – 1039-1051. doi: 10.18334/ce.12.7.39247

Наиболее актуальными методами оценки эффективности обучения на сегодняшний день являются подходы Ч. Дженнингса (2014 г.) / М. Бир, М. Финстром и Д. Шредер (2016 г.) – авторы отмечают, что эффективность обучения невозможно оценить без проработанной системы KPI в организации, на рост которых должно быть направлено обучение, а задачи обучающих подразделений являются идентичными целям бизнес-подразделений [16] (*Jennings, 2014*).

Обратившись к мнению зарубежных исследователей, отмечаем тенденцию к позиционированию оценки эффективности обучения более глобально. Так, по мнению Д. Кирпатрика, оценка эффективности должна применяться в области управления организационных изменений и цели обучения должны быть направлены на достижение желаемых бизнес результатов. Такой же точки зрения придерживался Р. Тайлер, отмечая, что оценка зависит от первоначально поставленных целей. М. Бир с соавторами развили эту мысль, предположив, что обучение будет успешным только тогда, когда цели обучения совпадают с KPI сотрудника, его коллегами и руководителем. На основании этого констатируем перекликанье оценки эффективности с функцией планирования [16-18, 22] (*Jennings, 2014; Kaufman, Keller, Watkins, 1995; Kirpatrick, 2004; Tyler, 1998*).

Кроме этого, Дж. Кирпатрик описывает особую значимость драйверов (усилителей активности), являющихся важными ключами к успешному исполнению 3-го уровня модели. Без них на практике применяется только около 15% того, что изучено в ходе тренинга – на основании этого можно предположить, что оценка эффективности имеет связь и с мотивацией [19] (*Kirkpatrick, 2015*).

Развивая гипотезу о связи оценки эффективности с другими функциями управления обучением, можно привести в пример и то, что Р. Кауфман с коллегами измерял результаты обучения, используя логику стратегии оценки общей организационной эффективности [17] (*Kaufman, Keller, Watkins, 1995*).

Роль оценки эффективности обучения в реализации функций управления корпоративным обучением

Вне зависимости от вариантов структурного подчинения корпоративного университета, общими у них будут управленческие функции. Рассмотрим систему корпоративного обучения с разбивкой на основные функции управления [7] (*Nesterova, 2015*).

ОБ АВТОРАХ:

Илюшников Константин Константинович, аспирант МИЭМИС АГУ по направлению «Экономика» (Kostya_-_run@mail.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Илюшников К.К. Подходы к планированию обучения персонала с применением модели оценки эффективности корпоративного обучения на основе системы KPI и детализированных метрик // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 7. – С. 1039-1051. doi: [10.18334/ce.12.7.39247](https://doi.org/10.18334/ce.12.7.39247)

Планирование корпоративного обучения: определение необходимости в обучении (какие показатели необходимо увеличить в результате проведения обучения); сбор информации о сотрудниках (должность, стаж, какие учебные мероприятия проходил, показатели работы); постановка целей обучения; планирование ресурсов (определение возможности освобождения персонала от работы на период обучения и возможность проведения с точки зрения графика работы специалистов по обучению, планирование финансовых ресурсов); составление регламентирующих процесс обучения документов: сроки, ответственность сторон, процедура итоговой аттестации участников.

Организация корпоративного обучения: определение теоретического и практического наполнения, форм и методов обучения в программах; выбор или создание программ, соответствующих поставленным задачам; предоставление помещений и материальных ресурсов для проведения обучения; проведение обучения.

Мотивация процесса корпоративного обучения: мотивация на этапе, предшествующем обучению, – стремление сотрудников к получению новых знаний и освоению навыков; мотивация во время обучения – за успешное прохождение контрольных точек и итоговых испытаний; мотивация после обучения – с целью применения полученных знаний и навыков на практике («драйверы»).

Контроль реализации корпоративного обучения: по результатам проведенного обучения (экзамен); демонстрация в рабочем процессе; влияние на изменение показателей (достижение поставленных целей); обратная связь от участников и их руководителей; получение информации для корректировки учебных программ

Говоря о принадлежности оценки эффективности, очевидным, на первый взгляд, кажется ее отнесение к функции контроля. Однако, по нашему мнению, такое определение является локальным. Рассмотрев же оценку эффективности шире, можно отметить, что ее роль выходит за исполнение функции контроля (или вовсе лишь одного из инструментов реализации функции контроля). На основании вышесказанного считаем, что оценка эффективности корпоративного обучения должна объединять в себе более широкий спектр управленческих функций применительно к обучению и развития персонала, нежели единичную функцию контроля. Так, в случае интеграции детализированной системы KPI организации в систему оценки эффективности возможна реализация такой управленческой функции, как координация. В классическом представлении она имеет центральное расположение среди функций управления.

Схожесть оценки эффективности заключается в том, что она, как координирующая функция управления, должна присутствовать практически на всех этапах управленческого цикла связанных с выбором приоритетов, согласованием и планированием целей, поиском и расстановкой ресурсов, на основе расширенной системы KPI, включающей в себя показатели работы компании и одновременно результаты обучения. Это позволит определять показатели работы организации, требующие первостепенного роста, а уже на основании этих данных успешно планировать, осуществлять мотивационные мероприятия и организовывать мероприятия по обучению и развитию сотрудников.



Рисунок 1. Место оценки эффективности в системе управленческих функций корпоративного обучения

Источник: составлено автором

Дополнительно отметим, что рассмотрение управленческих функций координации и контроля единым разделом не является новаторством в менеджменте [4] (*Kantor, Makhovikova, 2009*), а успешное осуществление координации в современных организациях, по мнению исследователей, предполагает построение организационной культуры, в которой персонал принимает участие в принятии управленческих решениях, в том числе в построении планов и стратегии – все это является задачами корпоративного обучения [10] (*Pogostinskiy, 2017*).

Реализация функций управления осуществляется совокупностью приемов и способов влияния субъекта управления на управляемый объект с целью достижения поставленных перед менеджерами задач и развития организации [13] (*Chaki, 1975*). Методы управления, являясь рычагами воздействия, всегда должны выбираться исходя из характеристик объекта и субъекта управления [6] (*Lebedev, 2001*).

Планирование обучения персонала с применением модели оценки эффективности обучения на основе системы КРП

Реализация планирующей функции отвечает за учет факторов внутренней и внешней среды, выработку целей и задач управления, а также определение последовательности этапов для достижения поставленных целей [9] (*Obukhova, Kuryaeva, 2017*), единую направленность, точность, целенаправленность, обладает гибкостью и экономичностью [14] (*Chernikova, 2016*).

Этапы процесса планирования обучения:

- определение потребности: приоритетность среди невыполняемых показателей;
- выбор обучающей программы для выполнения определенной потребности. Если среди действующих программ нет направленной на достижение необходимого результата – создание нового тренинга;
- демонстрация программы обучения руководителям бизнес-подразделения;
- планирование обучения по срокам / составление списка сотрудников / ответственных за реализацию специалистов по обучению;

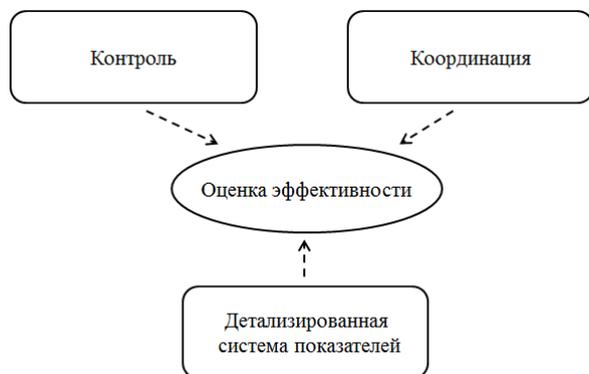


Рисунок 2. Оценка эффективности обучения, как основной элемент управления корпоративным обучением

Источник: составлено автором

- оценка достижения поставленной цели. Если не достигнута (показатель не увеличился) или достигнута частично (не до нужного значения или требуется дальнейший дополнительный рост), вернуться на пункт b: планирование новой программы обучения / иных методов и форм обучения / корректировка предшествующей программы.

Реализация основной *контролирующей функции* происходит по средствам форм и методов оценки эффективности корпоративного обучения. Контролирующая функция управления в организации должна опираться на систему учета и отчетности, которая должна включать в себя как финансовые, так и производственные показатели, систему их фиксирования, учета и анализа [4] (Kantor, Makhovikova, 2009).

Таким образом, считаем, что оценка эффективности обучения, построенная на системы KPI и детализированных показателей, может объединять в себе несколько функций управления: контроля и координации, а также являться основой для функций планирования и мотивации на основе детализации и анализа невыполняющихся KPI.

Пример практической реализации функции планирования обучения с применением модели оценки эффективности обучения на основе системы KPI

В соответствии с целью работы, в части планирования обучения сотрудников с применением системы оценки эффективности корпоративного обучения на основе детализированной системы KPI, мы выбрали отрасль контакт-центров для практической апробации. По нашему мнению, регулярное онлайн отслеживание как качественных, так и количественных показателей эффективности работы сотрудников, используемое в отрасли, оптимальным образом позволит нам провести исследование.

Осуществлять планирование сотрудников на обучение в данном исследовании мы

будем с целью отбора для повышения квалификации. Повышение квалификации, помимо прочего, подразумевает получение дополнительного функционала, связанного с необходимостью выполнения ряда новых профессиональных операций сотрудником. Как следствие, свой предыдущий функционал он должен выполнять в соответствии с плановыми нормами. Кроме того, по причине ограниченности позиций более высокого уровня нередко требуется определить лучших сотрудников для повышения.

Первоначально нами был разработан 10-балльный чек-лист с дихотомической градацией (да/нет) для оценки метрик и определен вес каждой из них.

После разработки чек-листа мы произвели оценку звонков сотрудников пилотной группы (в качестве пилотной была выбрана группа, не достигающая планового значения КРІ, численностью 15 человек) за прошлый месяц, с целью получения начальных

Таблица 1

Чек-лист (бланк оценки) по КРІ «доля контактов, решенных с первого обращения клиента»

КРІ	Метрика	Параметры оценки	Балл	
			Да	Нет
Доля контактов, решенных с первого обращения клиента	Определение потребности клиента и целей звонка	Определена цель звонка; задавались уточняющие вопросы для выявления потребности; оператор дал высказаться; использование приемов активного слушания; оператор убедился, что правильно понял вопрос; уточнил, остались ли еще вопросы.	2	0
	Готовность решить вопрос	Предложил удобное для клиента решение, если нет, то дал полный алгоритм действий. Оператор довел разговор до логического завершения: решение вопроса клиента, переключение на специалиста в рамках принятого порядка действий или вежливо отказал, если вопрос решить невозможно.	2	0
	Вежливость диалога	Приветствие клиента в начале диалога. Использование слов общей вежливости: «благодарю за звонок», «всего доброго», «до свидания». Использование обращения «Вы».	1	0
	Эмоциональная вовлеченность	Оператор проявлял терпение и выдержку. Приносил извинения в сложных/проблемных ситуациях; Брал ответственность за решение проблемы клиента. Был дружелюбен и заинтересован в решении вопроса. Оператор позволил выговориться.	2	0
	Информативность и краткость	Отсутствие вопросов/рассуждений, не относящихся к запросу клиента. Отсутствие длительных пауз во время разговора. Понятная подача информации.	2	0
	Грамотность речи	Отсутствие в речи оператора слов-паразитов, жаргонизмов, уменьшительно-ласкательных суффиксов	1	0

Источник: составлено автором

Таблица 2

Планирование сотрудников из пилотной группы на обучение для повышения квалификации, используя систему KPI (в целях визуализации ячейки с сотрудниками, не достигшими нормы по KPI, подсвечены)

KPI	Доля контактов, решенных с первого обращения клиента						Среднее значение	Число оценок	Значение KPI
Дата	03.2017								
Метрики	Определение потребности клиента и целей звонка	Готовность решить вопрос	Вежливость диалога	Эмоциональная вовлеченность	Информативность и краткость	Грамотность речи			
Макс. значение	2	2	1	2	2	1	10	-	100%
Норма	1,6	1,6	0,8	1,6	1,6	0,8	8	10	85%
Сотрудник 10	2	2	1	2	2	1	10	10	90%
Сотрудник 9	1,8	2	1	2	2	1	9,8	10	89%
Сотрудник 5	2	1,8	1	2	2	1	9,8	10	88%
Сотрудник 12	2	1,8	1	2	2	1	9,8	10	88%
Сотрудник 13	1,6	1,8	1	1,8	1,8	1	9	10	88%
Сотрудник 3	1,8	2	1	2	1,8	1	9,6	10	87%
Сотрудник 15	2	2	1	2	1,8	1	9,8	10	87%
Сотрудник 6	1,4	1,6	1	1,8	1,8	1	8,6	10	87%
Сотрудник 1	1,8	1,6	1	2	1,8	1	9,2	10	86%
Сотрудник 7	1,8	2	1	2	2	1	9,8	10	85%
Сотрудник 11	1,6	1,4	0,9	1,8	1,6	1	8,3	10	83%
Сотрудник 8	1,6	1,4	0,9	1,4	1,6	1	7,9	10	78%
Сотрудник 2	1,4	1,2	1	1,6	1,4	0,9	7,5	10	69%
Сотрудник 14	1,4	1,4	1	1,6	1,4	1	7,8	10	61%
Сотрудник 4	1,2	1,4	1	1,4	1,2	0,7	6,9	10	57%
Среднее значение									81,5%

Источник: составлено автором

значений. В тот период сотрудники не знали, что их будут оценивать по-новому и демонстрировали свой стандартный уровень. Результаты мы свели в таблицу 2.

Определение более результативных сотрудников, с целью планирования на обучение при повышении квалификации, мы провели в пилотной группе, первоначально выделив группу сотрудников из 5 человек, которые не достигли целевого значения по KPI (85%) – они не рекомендуются для планирования обучения на повышение квалификации.

Для обеспечения потребности в сотрудниках на новом направлении необходимо было запланировать трех сотрудников из пилотной группы. Согласно рейтингу по KPI, самыми высокорезультативными являются сотрудники 10, 9, 5. Дополнительно изучив параметр выполнения ими всех метрик, мы обнаружили, что эти же сотрудники являются лидерами и по этому критерию – 10/9, 8/9, 8 баллов соответственно, что является практическим подтверждением корреляции показателя KPI и метрик. Необходимо отметить, что при пилотировании мы осуществили отбор сотрудников лишь по одному KPI, по которому проводили апробацию модели. При полном запуске модели необходим мониторинг по всем ключевым показателям и внутренним метрикам. Для проверки эффективности такого планирования мы изучили результаты уровня освоения знаний сотрудников (набранный балл на итоговом экзамене) после обучения по повышению квалификации и сравнили их в разрезе: запланированные моделью с использованием модели «MAP» / запланированные вручную. Полученные результаты мы свели в *таблицу 3*.

Сотрудники 1, 2 и 3, запланированные с использованием модели «MAP», продемонстрировали лучшую усвояемость знаний, что было подтверждено результатами итогового экзамена – 93,3% против 86,6% (средние значения пилотных сотрудников / контрольной группы соответственно). Полученные результаты подтвердили нашу гипотезу об эффективности планировании обучения на основе системы KPI с целью повышения квалификации.

Таблица 3

Результаты замера знаний сотрудников (итоговый экзамен) пилотной группы (планирование по модели «MAP») / контрольной группы (ручное планирование супервизорами) после проведенного обучения на повышение квалификации

	Балл на итоговом экзамене (норма – 85; максимум 100)	Среднее значение
Участник 1 (пилотная группа)	94	93,3
Участник 2 (пилотная группа)	90	
Участник 3 (пилотная группа)	96	
Участник 4	91	86,6
Участник 5	85	
Участник 6	78	
Участник 7	76	
Участник 8	88	
Участник 9	100	
Участник 10	83	
Участник 11	86	
Участник 12	89	
Участник 13	92	
Участник 14	85	

Источник: составлено автором

Заключение

1. Внутрифирменное корпоративное обучение персонала является в настоящее время доминирующим инструментом развития сотрудников и аккумулирует значительную часть расходов организаций.

2. Регулярный контроль эффективности с использованием современных подходов оценки может позволить реализовывать наиболее значимые для компаний тренинги. В то же время эффективное обучение должно начинаться еще на этапе планирования.

3. Подбор сотрудников, для которых развивающее мероприятие будет наиболее необходимым, позволяет достигать роста внутренних показателей компании.

4. Оценка эффективности обучения на основе системы КРП и детализированных метрик может служить инструментом реализации таких функций управления корпоративным обучением, как контроль, мотивация и планирование.

5. Планирование обучения для повышения квалификации с применением системы детализированных КРП и метрик позволяет производить отбор высоко результативных сотрудников, исключать фактор субъективности руководителей при отборе, увеличивать мотивацию персонала и роста КРП за счет открытости критериев отбора.

ИСТОЧНИКИ:

1. Вачков И.В. Психологический тренинг. Методология и методика проведения. – М.: Эксмо, 2010. – 555 с.
2. Долженко Р.А. Корпоративное обучение персонала в коммерческом банке // Кадровик. – 2012. – № 1. – с. 99-106.
3. Илюшников К.К. Инструменты построения модели оценки эффективности корпоративного обучения, на основе системы КРП и детализированных метрик // Экономика труда. – 2018. – № 2. – doi: 10.18334/et.5.2.39145.
4. Кантор В.Е., Маховикова Г.А. Менеджмент. / учебный курс. – М.: Эксмо, 2009. – 240 с.
5. Кербель Б.М., Попова И.Г., Федосов Н.И. Корпоративные университеты в системе профессионального образования // Открытое образование. – 2005. – № 3. – р. 50-56. – url: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnye-universitety-v-sisteme-professionalnogo-obrazovaniya>.
6. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. / учебное пособие. – СПб: СПб ГТУ, 2001. – 388 с.
7. Нестерова О.В. Реализация компетентного подхода в профессиональном образовании hr-менеджеров // Инновационные hr-технологии для современной России: кадры решают все!: Материалы науч. – практ. Конференции, посвященной 10-летию кафедры Управления человеческими ресурсами МФПУ «Синергия» (10.06.2014) / Сост. А. Л. Алавердов. – М., 2015. – с. 201-215.
8. Николаева О.Е. Определение механизма управления корпоративными образованиями на основе двойственности интересов компонентов внешней и внутренней среды // Молодой ученый. – 2012. – № 3. – с. 179-182.

9. Обухова Ю.И., Куряева Г.Ю. Планирование как основная функция управления. Экономика. Менеджмент. Человек. [Электронный ресурс]. URL: <https://s.siteapi.org/f48d818f18b0289/docs/2ukjkovmwmqsgc04wgos440k4osc8c>.
10. Погостинский Ю.А. Координационный механизм стратегического управления. Российский экономический интернет-журнал. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-rej.ru/Articles/2007/Pogostinsky.pdf>.
11. Романова М.М. Корпоративный университет – эффективный инструмент развития персонала в организации. Науковедение. [Электронный ресурс]. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/41EVN215.pdf>.
12. Торгунакова А.С. Актуальность корпоративного обучения в современной организации. Современные научные исследования и инновации. [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/09/57390>.
13. Чаки Ф. Современная теория управления: нелинейные, оптимальные и адаптивные системы. –М: Мир, 1975. – 424 с.
14. Черникова А.Е. Место и роль планирования в системе функций управления // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития: сборник материалов ХХГУ Международной научно-практической конференции / Под. общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск, 2016. – с. 170-173.
15. Fresina A. The three prototypes of corporate universities // Corporate University Review. – 1997. – p. 18-20.
16. Jennings S. The Great Training. Harvard Business School. [Электронный ресурс]. URL: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-121_bc0f03ce-27de-4479-a90e-9d78b8da7b67.pdf.
17. Kaufman R., Keller J., Watkins R. What works and what doesn't: Evaluation beyond Kirkpatrick // Performance and Instruction. – 1995. – № 35(2). – p. 8-12.
18. Kirkpatrick D. AT+D classic: how to start an objective evaluation of your training program // T&d. – 2004. – № 5.
19. Kirkpatrick J. The Kirkpatrick Model: Past, Present and Future. Clomedia.com. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.clomedia.com/2009/10/25/the-kirkpatrick-model-past-present-and-future>.
20. Meister J.C. Ten steps to creating a corporate university // Training and Development. – 1998. – p. 38-43.
21. Schmitt C.A., Lockard J. 2012 Corporate Universities: A Historical Perspective with an Analysis and Comparison of Development Models in the Literature and Practice. Dissertation Thesis Northern Illinois
22. Tyler R. The Basic Principles of Curriculum and Instruction, 1998. – 128 p.

REFERENCES:

Chaki F. (1975). *Sovremennaya teoriya upravleniya: nelineynye, optimalnye i adaptivnye sistemy* [Modern management theory: nonlinear, optimal and adaptive systems] M.: Mir. (in Russian).

- Chernikova A.E. (2016). Mesto i rol planirovaniya v sisteme funktsiy upravleniya [The place and role of planning in the system of management functions] Economics and management: analysis of trends and development prospects. 170-173. (in Russian).
- Dolzhenko R.A. (2012). Korporativnoe obuchenie personala v kommercheskom banke [Corporate training of personnel in the commercial bank]. Hr. (1). 99-106. (in Russian).
- Fresina A. (1997). The three prototypes of corporate universities Corporate University Review. 18-20.
- Ilyushnikov K.K. (2018). Instrumenty postroeniya modeli otsenki effektivnosti korporativnogo obucheniya, na osnove sistemy KPI i detalizirovannyh metrik [Tools for building a model for assessing the effectiveness of corporate learning, based on the KPI system and detailed metrics]. Russian Journal of Labor Economics. 5 (2). (in Russian). doi: 10.18334/et.5.2.39145.
- Jennings S. The Great Training Harvard Business School. Retrieved from http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-121_bc0f03ce-27de-4479-a90e-9d78b8da7b67.pdf
- Kantor V.E., Makhovikova G.A. (2009). Menedzhment [Management] M.: Eksmo. (in Russian).
- Kaufman R., Keller J., Watkins R. (1995). What works and what doesn't: Evaluation beyond Kirkpatrick Performance and Instruction. (35(2)). 8-12.
- Kirkpatrick J. The Kirkpatrick Model: Past, Present and Future Clomedia.com. Retrieved from <http://www.clomedia.com/2009/10/25/the-kirkpatrick-model-past-present-and-future>
- Kirspatrick D. (2004). AT+D classic: how to start an objective evaluation of your training program T&d. 5 (5).
- Lebedev O.T. (2001). Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management] SPb.: SPb GTU. (in Russian).
- Meister J.C. (1998). Ten steps to creating a corporate university Training and Development. 38-43.
- Nesterova O.V. (2015). Realizatsiya kompetentnogo podkhoda v professionalnom obrazovanii hr-menedzherov [Implementation of a competent approach in vocational education of hr managers] Innovative hr-technologies for modern Russia: cadres decide everything!. 201-215. (in Russian).
- Nikolaeva O.E. (2012). Opredelenie mekhanizma upravleniya korporativnymi obrazovaniyami na osnove dvoystvennosti interesov komponentov vneshney i vnutrenney sredy [Definition of the mechanism for managing corporate entities on the basis of the duality of interests of the components of the external and internal environment]. The young scientist. (3). 179-182. (in Russian).
- Tyler R. (1998). The Basic Principles of Curriculum and Instruction Ornste in and Hunkins.
- Vachkov I.V. (2010). Psikhologicheskii trening. Metodologiya i metodika provedeniya [Psychological training. Methodology and methodology] M.: Eksmo. (in Russian).

