

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

У статті розглянуто значення, підходи та методи оцінювання ефективності витрат на навчання персоналу підприємств і організації. Зроблено спробу узагальнення моделей оцінювання, що є найпоширенішими у зарубіжних теоретичних та емпіричних дослідженнях. Сформовано схему процесу управління навчанням персоналу та визначено основні методичні труднощі, що мають місце на окремих етапах оцінювання.

Ключові слова: програми навчання персоналу, методи оцінювання ефективності навчання.

В статье рассмотрено значение, подходы и методы оценивания эффективности затрат на обучение персонала предприятий и организаций. Сделана попытка обобщения моделей оценивания, которые являются наиболее распространенными в зарубежных теоретических и эмпирических исследованиях. Сформирована схема процесса управления обучением персонала и определены основные методические трудности, которые имеют место на отдельных этапах оценивания.

Ключевые слова: программы обучения персонала, методы оценивания эффективности обучения.

The role, approaches and methods for evaluating the cost effectiveness of companies and organization's personnel training. An attempt of generalization of evaluation models that is widespread in international theoretical and empirical research. The scheme of personnel training management is suggested and the main methodological difficulties that occur at certain stages of evaluation are highlighted.

Key words: learning program personnel, effectiveness of training evaluation methods.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Економіка України стає все більш відкритою. На вітчизняному ринку з'являються нові підприємства, товари й послуги, що використовують або є продуктом новітніх технологій. У результаті рівень конкурентоспроможності українських підприємств стає відносно нижчим. Виникає гостра проблема виживання у конкурентній боротьбі за ринки, за споживачів.

Крім інших факторів підтримання конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на ринку, таких, наприклад, як технології й менеджмент, велике значення має забезпечення певних якісних характеристик персоналу. Протистояти тенденціям до посилення конкуренції та забезпечити розвиток вітчизняних підприємств можливо тільки в умовах гнучкої системи адаптації персоналу до динамічного зовнішнього середовища. Отже, підприємствам так чи інакше необхідно здійснювати істотні витрати у розвиток персоналу.

Дослідження, проведене Hewitt Associates, консалтинговою фірмою, що спеціалізується на людських ресурсах (Effective People Management Helps the Bottom Line, 1994), показано вплив функцій управління персоналом у фінансових результатах і продуктивності праці. Було розглянуто вплив програм, орієнтованих на продуктивність працівника. У дослідженні порівнювалися 205 компаній з програмами управління продуктивністю та 232 компанії

без програм. Компаній з цими програмами показували більш високий прибуток, кращий рух грошових коштів, були більш ефективні на фондовому ринку і мали більш високу вартість акцій. Ці результати показують важливість навчання кадрів та необхідність оцінювання. Хоча більшість компаній визнають важливість оцінки, лише кілька насправді оцінювали програми навчання [34].

Як ресурс підвищення рівня конкурентоспроможності, доступ до якісних людських ресурсів у сучасній економічній теорії та практиці оцінюється вище, ніж доступ до капіталу та сировини. Організації можуть вижити на глобальному ринку, якщо їх бізнес-стратегії будуються навколо формування людського ресурсу як основи, тому що люди є ключовим фактором сучасного успіху [20].

Як і будь-які інші витрати, пов'язані з розвитком персоналу, мають бути відповідним чином оцінені, або має бути визначено їх ефективність. Джерелом фінансування у даному випадку можуть бути лише власні кошти підприємств. Це підкреслює особливе значення задачі оцінювання ефективності витрат на персонал.

Огляд останніх публікацій.

З часом, особливо за останні 20-30 років, проблематика оцінювання ефективності навчання персоналу набула неабиякої популярності. Коло методів і моделей, за допомогою яких організації, підприємства та установи можуть визначити доцільність розвитку

персоналу постійно розширюється від простого анкетування до використання складних статистичних процедур.

Серед авторів публікацій, що присвячені більш загальним завданням оцінювання ефективності витрат у розвиток людського капіталу можна назвати таких, як: П. Ромер [26], Р. Лукас, Р. Нельсон, Е. Фелпс [19], Т. Шульц, Г. Беккер, Дж. Р. Уолт та інших. У різних теоретичних аспектах досліджували проблематику формування та ролі людського капіталу А. Добринін, С. Дятлов, М. Критський, Н. Кошель, С. Шекшня та такі вітчизняні вчені, як, наприклад, Д. Богиня, З. Варналій, А. Гальчинський, В. Геєць, О. Грішнова, Г. Євтушенко, Є. Лібанова, В. Куценко, С. Писаренко, Л. Шевчук та інші.

Окреме місце належить авторам, що присвячують свої роботи теоретичним та практичним аспектам навчання персоналу (у тому числі й професійного). Серед них В. Лукьянихін, І. Кіясова, Н. Коцюбайло, С. Цимбалюк, О. Захарова, О. Заклекта, В. Сердюк, І. Заюков, М. Абибуллаєв тощо. Серед іншого розглядаються: ефект підвищення конкурентоспроможності працівника на ринку праці [1]; визначення критеріїв та вибір форм навчання; обґрунтування підходів до визначення ефективності розвитку персоналу.

Можна виділити щонайменше три групи публікацій. Перша не дуже чисельна і стосується теоретичних досліджень, що більшою мірою відносяться до психології та соціальної психології (наприклад, [28]). Друга найбільша група включає дослідження, що охоплюють як теоретичні питання, так і надають практичні рекомендації або відображають конкретний досвід оцінювання. Однак, багато чого з того, що називається оцінюванням, відноситься до оцінки фактичної активності підприємств та організацій у сфері навчання персоналу [37].

Третя група представляє результати конструювання методів оцінювання ефективності навчання. Дослідники відмічають, що власне методи оцінювання не дуже добре описані в літературі, тобто досі залишається розрив між методологічними пошуками та практичним застосуванням методик оцінки. Часто увага концентрується на необхідності навчання персоналу і менше представлено як методик, так і прикладів оцінки навчальних програм. Оцінка розглядається більшістю практиків, як в принципі бажана, але важка на практиці. Досі відсутні добре підготовлені публікації, що забезпечували би діяльність фахівців-практиків [10].

У цілому, наукова література пропонує велику кількість результатів досліджень проблем оцінювання ефективності навчання персоналу. Разом із цим, майже 50 % наукових публікацій лише дискутують навколо тематики дослідження або пропонують неперевірений часто описовий матеріал, у якому моделі і методи лише називаються, але рідко забезпечується їх доведення до практичних рекомендацій [10].

Формулювання раніше невирішеної частини загальної проблеми.

Світова теорія розробила методологічні принципи та моделі оцінювання витрат на навчання, і вони широко використовуються під час планування програм розвитку персоналу фірм. Однак вітчизняна практика досі не сприйняла досвід розвинених

зарубіжних країн. Сьогодні це завдання є високоактуальним для України.

Отже, невирішеною частиною загальної проблеми формування людського капіталу для підвищення конкурентоспроможності національної економіки є розвиток активізація навчання кадрів через вдосконалення методології економічного обґрунтування рішень щодо реалізації навчальних програм.

Метою роботи є систематизація досвіду розвинених країн щодо формування підходів та методів оцінювання ефективності витрат на професійне навчання з метою їх сприйняття вітчизняною практикою.

Основний текст дослідження

Менеджери підприємств й організацій все частіше проявляють інтерес до оцінювання організаційних програм і процесів, у тому числі програм навчання персоналу. Причини цього полягають у тій ролі, яку подібні заходи відіграють у досягненні стратегічних цілей діяльності. Формування критичної маси теоретичних й емпіричних досліджень у сфері оцінювання ефективності навчання персоналу підприємств та організацій спричинило спроби наукової класифікації моделей і методів, що пропонуються різними дослідниками.

Нині область оцінювання може бути представлено трьома типами підходів: «практико-орієнтованим», «процесно-орієнтованим», «дослідницько-орієнтованим» [35].

Практико-орієнтований підхід було фактично засновано роботами Д. Кіркпатрика, який ставив перед собою завдання визначити, чи досягають програми навчання персоналу поставлених цілей. Він розробив класифікацію, яку назвав «рівнями оцінювання» або «моделлю чотирьох рівнів» [17].

Д. Кіркпатрик описував результат навчання у термінах реакції слухачів на навчання, власне навчання учасників, поведінки учасників на роботі й результатів, що відображають вплив навчання на кінцеві показники діяльності організації (фірми). Він передбачав, що під час оцінювання навчання має вимірюватися кожен з цих компонентів. З часу, коли модель було представлено у публікаціях (1959 р.), вона через її простоту та зрозумілість широко використовується як основа під час оцінювання програм навчання персоналу.

Хоча модель була дуже ґрунтовно представлена у спеціальній літературі, підприємства не завжди реалізовували усі чотири рівні. Лише у деяких випадках увага приділялася поведінковим результатам. Наприклад, аналіз досліджень, опублікованих і неопублікованих, які оцінювали ефективність навчання, що проводилося у формі тренінгів з моделювання поведінки, показав, що у 52 випадках вимірювалося ставлення до навчання, у 46 – отримані знання, у 66 – виробнича поведінка, і жодне не ставило завдання виміряти результати у бізнесі [33].

Те, що оцінювання здійснюється переважно на рівні реакції учасників та отриманих ними знань, пов'язується зі зрозумілими методичними труднощами та витратами під час виміру росту

продуктивності або зміни у поведінці персоналу, або додаткових організаційних переваг. У цілому модель чотирьох рівнів слугувала основою для розвитку інших подібних моделей, що було призначено для використання в умовах корпоративних, військових чи малих організацій (наприклад, [29]).

Розвиток моделі знайшов відображення у «системі оцінювання ефективності навчання» [32]. Вона рекомендує оцінювання задоволеності учасників; знань і навичок слухачів, а також організаційні, виробничі, і фінансові показники. Пропонуються чотири окремих інструменти: дві оцінки задоволення (учасників і керівників), оцінку навчання учасника, і показники фінансових результатів. Розрахунки кожного з інструментів здійснюються до і після навчання.

Розширення числа рівнів оцінювання представлено пропозиціями включати до розрахунків, крім оцінок, що вимірюють реакції, власне навчання, виробничу поведінку, організаційний вплив або неекономічні результати навчання, також і «кінцеві зміни значення» або економічні результати – 5 рівень [12].

Інші вдосконалення передбачають деталізацію конкретних прийомів вимірювання внеску навчання у термінах оцінювання параметрів «виходу» системи й фінансових результатів, досягнутих рівнів знань і досвіду, та реакції учасників і зацікавлених сторін [31].

Прикладом *процесно-орієнтованого підходу* є модель Р. Брінкерхоффа, який запропонував циклічне бачення, де оцінка здійснюється за кожним етапом програми навчання [5]. Його модель включає шість етапів й починається з етапу постановки цілей і аналізу потреб. На наступному етапі, оцінюється проект програми навчання. Третій етап оцінює якість операцій програми підготовки. Останні етапи в цілому аналогічні моделям практико-орієнтованого підходу.

Так само побудовано пропозиції Д. Бушнелла, який в рамках розробки стратегії навчання персоналу ІВМ, описав модель «входу, процесу, виходу» – IPO [6]. Вона схожа на відому модель Д. Стаффлбима – CIPP, де оцінювання охоплює контекст, ресурси, процес та результат [30]. Оцінювання починається з розгляду вхідних факторів, які можуть вплинути на ефективність програми, таких як кваліфікація стажистів, дизайн програми, якість інструктора і кваліфікація, якість матеріалів, об'єктів і обладнання. Далі розглядаються чинники процесу навчання. До них відносяться такі змінні, як планування, розробка і здійснення підготовки. Результати розділяються на короткотривалі (реакція стажиста, отримані знання і навички, досягнення, підвищення ефективності роботи) та довгострокові або ті, що можуть бути розглянуті як бізнес-результати (прибуток, задоволеність клієнтів і продуктивність).

Модель етапів трансферу М. Фоксон орієнтована на передачу знань і навичок як результат реалізації програм підготовки. При цьому трансфер розглядається як процес, а не результат [9]. Трансфер здійснюється за етапами від усвідомленого наміру до несвідомого забезпечення. В рамках кожного з етапів аналізуються чинники підтримки та стримування.

Етап 1 відноситься до рішення і мотивації застосовувати набуті знання і навички. Підтримувати або перешкоджати цьому наміру можуть освітнє й організаційне середовище, а також умови праці.

Етап 2 починається з першої спроби застосувати нові знання та навички в роботі. У якості чинників, що можуть підтримувати або перешкоджати застосуванню набутих знань розглядаються організаційний клімат, характеристики учасника навчання, дизайн програми навчання, і власне процес здійснення навчання.

Етап 3 стосується ситуації часткового трансферу, коли певні знання та навички або сприймаються або застосовуються непослідовно. Підтримують його або йому перешкоджають: навички майстерності, можливості та мотивація до використання набутих знань, а також упевненість у застосуванні знань та навичок.

Етап 4 пов'язується з усвідомленим застосуванням того, що стало відомо у процесі навчання. Ступінь трансферу тут залежить від мотивації учасників та їх кваліфікації.

Етап 5 – це несвідомий трансфер набутих знань, коли нові знання та навички інтегровані в рутину роботи.

Усе більш популярними стають публікації, що спрямовані на оцінювання ефективності навчання у термінах ділових результатів діяльності, фінансових результатів та рентабельності інвестицій. Основною серед них є модель Д. Філліпса, що базується на розрахунках рентабельності інвестицій у навчання персоналу. Вплив навчання трансформується у грошове вираження, що далі порівнюється з повними витратами за програмою [21]. Оцінювання, як правило, передбачає розрахунок або співвідношення вигод і витрат (BCR) або рентабельності інвестицій (ROI).

Незважаючи на інтерес до рентабельності інвестицій й до оцінок витрат важко трансформувати результати навчання у грошовий вираз. Особливо це стосується програм, у яких результати орієнтовані на відносини, а не на отримання знань або навичок. Втім не припиняються спроби вдосконалення методології визначення ROI. Одна з них відноситься до застосування традиційної міри оцінки інвестиційних проектів – чистої теперішньої вартості та внутрішньої норми прибутковості програм навчання [2].

Дослідницько-орієнтований підхід охоплює групу моделей, що сфокусовані на системних аспектах організаційного устрою. Р. Річі описав системну модель факторів, що дозволяють передбачити результати навчання персоналу [24]. Він акцентує увагу на факторах, що зумовлюють результати навчання, зокрема, на характеристиках слухачів та чутливості організації. У свою чергу, відношення слухачів знаходиться під впливом таких характеристик, як вік, освіта, попередні факти участі у програмах навчання, здатність до засвоєння знань і мотивації. Далі ці фактори також знаходяться під впливом умов праці та управлінських підходів. Хоча конструкція програм навчання та характер їх здійснення зумовлюють ефективність навчання,

відношення слухачів має прямий вплив на знання та поведінку, як його результат.

На відміну від попередніх підходів, у рамках дослідницько-орієнтованого автори намагалися поглибити теоретичну базу оцінювання результатів навчання. Так, наприклад, для визначення відповідних результатів (навчання) використовувалися когнітивна, соціальна та педагогічна психологія й людські фактори [18]. Чинники, що зумовлюють навчальні результати були ідентифіковані як когнітивні, засновані на кваліфікації (досвіді) та емоційні результати навчання, й для кожного було запропоновано потенційні вимірники (показники).

На результати навчання персоналу впливає й характеристики контингенту учасників, та незважаючи на результати відбору деякі фактори можуть перешкоджати досягненню поставлених цілей, такі, наприклад, як дизайн програми, неадекватні інструктори, недостатня підтримка, страх перед можливою невдачею, або система відносин, що карає факти нової поведінки. Як результат розуміння цього, було розроблено «карту впливу» [3]. Вона показує поточний процес навчання від початку до очікуваного результату. Така карта може допомогти ідентифікувати як процес, так і фактори, що зумовлюють результат.

Нещодавно Р. Брінкерхофф представив модель, яку він називає «методом успішних випадків» [5]. Метод починається з визнання того, що програми майже ніколи не є цілком успішними, коли 100 % учасників використовують набуті знання на робочому місці. З іншого боку, жодна програма не буває на 100 % провальною, коли жоден стажист ніколи не

вживає нічого з отриманого під час навчання. Отже, метод передбачає вивчення успішних і невдалих випадків. Потім ця інформація може бути використана для документування ефектів, що спричиняє навчання на окремих осіб й бізнес у цілому, і можна визначити фактори, які сприяють або перешкоджають таким впливам. Він також надає дані про вплив реалізації навчання на організацію, що піддаються вимірюванню.

У якості більш комплексної моделі, Е. Холтон запропонував три результати навчання (знання й навички, індивідуальна робота, і організаційні результати) залежать від первинних і вторинних факторів. Його оригінальна модель розглядає фактори, що впливають на кожен з цих результатів, наприклад, здібності, навколишнє середовище, мотивація, і вторинні впливи [13].

Нарешті в основі методології оцінювання ефективності програм навчання персоналу пропонується використовувати системний підхід [27]. Засновані на ньому моделі не лише визнають різні фактори, що впливають на окремих осіб, програми або процеси, а також фактори, що зумовлюють власне якість оцінювання. Таким чином, знання, компетенції оцінювача та процедури, що використовуються під час оцінювання можуть вплинути на результати і висновки так, як і конструкція програми, мотивації учасників, а також наявність підтримки з боку колег і керівників.

Інші спроби класифікації та систематизованого опису моделей представляє, наприклад, таблиця, куди включено дев'ять схем оцінки розвитку людських ресурсів [8].

Таблиця 1

Систематизація методів оцінювання ефективності навчання персоналу

Автори	Схеми оцінювання за напрямками
1. Kirkpatrick [17]	Чотири рівні: реакція, навчання, трудові манери поведінки та результати
2. CIPP, Galvin [11]	Чотири рівні: контекст, внесок, процес, и продукт
3. CIRO, Warr et al. [36]	Чотири рівні: контекст, внесок, реакція, та результати
4. Brinkerhoff [4]	Шість етапів: постановка задач, планування програми, реалізація програми, плинний результат, плинний чи звичайний результат, і вплив та значення
5. Systems approach, Bushnell [6]	Чотири рівні: внесок, процес, продуктивність та наслідки.
6. Kraiger, Ford and Salas [18]	Три категорії результату від навчання: когнітивний, базисні навички, емоційний.
7. Kaufman, Keller and Watkins [16]	П'ять рівнів: пристосування і реакція, оволодіння, застосування, організаційна продуктивність, соціальні наслідки.
8. Holton [14]	П'ять категорій: вплив, елемент мотивації, зовнішні чинники, наслідки, пристосованість
9. Phillips [21]	П'ять рівнів: Реакція і планування дій, навчання, практичне застосування знань на робочому місці, результати, повернення від інвестицій.
10. Results Model, Swanson and Holton [31]	Параметри «виходу» системи й фінансові результати, досягнуті рівні знань і досвіду, та реакції учасників і зацікавлених сторін

Ця таблиця, а також попередні класифікації дозволяють побачити певні спільні компоненти у

складі різних методів та моделей. З огляду на це, у табл. 2 представлено систематизацію моделей.

Систематизація моделей оцінювання ефективності навчання персоналу

Напрямок оцінювання \ Автор	Kirkpatrick	CIPP	CIRO	Brinkerhoff	Systems approach	Kraiger, Ford, Salas	Kaufman and Keller	Holton	Phillips
Зміни у зовнішньому середовищі				x			x	x	x
Планування програми навчання	x	x	x	x			x	x	x
Визначення витрат								x	x
Аналіз процесу навчання	x	x		x	x	x	x		x
Оволодіння новими знаннями, навичками	x		x		x	x	x		
Підвищення продуктивності праці		x	x	x	x				x
Організаційний (виробничий) результат	x	x	x	x	x		x	x	x
Врахування екстерналій							x	x	
Порівняння результату й витрат				x		x			x

Як видно з табл. 2, незважаючи на особливості тієї чи іншої моделі та застосованих прийомів розрахунків, що в цілому зумовлено різним характером поставлених завдань та концептуальними поглядами на механізми формування результату

навчання персоналу, напрямки оцінювання слідує логіці процесу навчання. Схема управління, що ґрунтується на наведеній систематизації, представлена на рис. 1.



Рис. 1. Схема управління процесом навчання персоналу

Наведена схема відображає рішення завдань планування діяльності щодо навчання персоналу підприємств та організацій. Незважаючи на зрозумілу логіку процесу, зміст кожного з етапів, а також контекст зв'язку між ними не є рівнозначним з точки зору показників оцінювання. Так, планування

програми навчання й визначення витрат [25], а рівно і формування джерел фінансування, не викликає істотних утруднень. Відпрацьованими є методи визначення ступеня засвоєння знань, хоча і для апостеріорної оцінки. Найістотніші труднощі мають місце під час визначення:

- потреб у навчанні, що виникають через зміни у зовнішньому середовищі;
- впливу навчання персоналу на організаційний або виробничий результат діяльності;
- характеру й величини зовнішніх ефектів.

Окреме місце належить прийомам трансформації нового організаційного або виробничого результату у грошовий вираз. Порівняння ж результату й витрат тобто визначення економічної ефективності програм навчання персоналу мало чим відрізняється від традиційних методів обґрунтування управлінських рішень, і для сфери навчання персоналу вже запропоновано відповідні моделі й показники [7; 8; 22; 25].

Висновки

Таким чином, зважаючи на важливість розвитку персоналу підприємств для забезпечення необхідного рівня їх конкурентоспроможності, питання сприйняття зарубіжного досвіду оцінювання ефективності

програм навчання кадрів є істотно значущими для України.

Критична маса теоретичних й емпіричних досліджень породила спроби систематизації моделей і методів оцінювання. Разом із цим, наявні спроби класифікації характеризуються тим, що у кращому випадку вони здійснюються за хронологією. Більшості з них не передуює опис критеріїв класифікації, що уповільнює процес вдосконалення методології та методику оцінювання ефективності навчання персоналу підприємств. Основні складності мають місце з формальною оцінкою потреб у навчанні, з відокремленням результатів реалізації програм та трансформації цих результатів у грошовий еквівалент.

Для забезпечення сприйняття вітчизняною практикою зарубіжного досвіду, дослідження методології оцінювання ефективності навчання персоналу має рухатися у напрямку системної декомпозиції зарубіжних моделей та врахування особливостей національної економіки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Сердюк В. П. Сучасні підходи до професійної підготовки економічно активного населення як складової інноваційного розвитку економіки України : [монографія] / В. П. Сердюк, І. В. Заюков. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця : 2007. – 177 с.
2. Bartel, A. P. (1997). Return on investment. In L. J. Bassi & D. Russ-Eft (Eds.) // *What Works: Assessment development and measurement*, (pp. 151-184.) Alexandria, VA: ASTD.
3. Brinkerhoff, R. & Gill, S. (1994). *The learning alliance*. San Francisco : Jossey-Bass.
4. Brinkerhoff, R. (1981). Making Evaluation More Useful // *Training & Development Journal*, 35, 12, 66-70.
5. Brinkerhoff, R.O., 2006 «Increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability» // *Industrial and Commercial Training – V. 38. – N. 6. – 2006. – pp. 302–307.*
6. Bushnell, D. S. (March, 1990). Input, process, output: A model for evaluating training // *Training and Development Journal*, 44(3), 41–43.
7. Cullen, J. G. Cost effectiveness: A model for assessing the training investment / J. G. Cullen, S. A. Swazin, G. R. Sisson, R. A. Swanson // *Training and Development Journal. – 1978. – Vol. 32 (1), p. 24–29.*
8. DeSimone, R. L. *Human resource development* / R. L. DeSimone, J. M. Werner, D. M. Harris. – Mason, South Western, 2003.
9. Foxon M. A process approach to the transfer of training. Part 2: Using action planning to facilitate the transfer of training // *Australian Journal of Educational Technology. – Volume 10. – Number 1. – 1994. – pp. 1–18.*
10. Foxon M. Evaluation of training and development programs: A review of the literature // *Australian Journal of Educational Technology* 1989, 5(2), 89-104 [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://www.ascilite.org.au/ajet/ajet5/foxon.html>.
11. Galvin, J. G. (1983). What can trainers learn from educators about evaluating management training? // *Training and Development Journal. – 34 (8), 52.*
12. Hamblin, A. C. (1974). *Evaluation and control of training*. Maidenhead: McGraw-Hill.
13. Holton, E. F. III. (2005). Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations // *Advances in Developing Human Resources*, 7 (1), 37-54.
14. Holton, E. F., III (1996). The flawed four-level evaluation model / *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1), 5-21.
15. Kirkpatrick's training evaluation model – the four levels of learning evaluation [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>.
16. Kaufman, R., Keller, J., and Watkins, R. (1996). What Works and What Doesn't: Evaluation Beyond Kirkpatrick // *Performance and Instruction*, 35(2), 8–12.
17. Kirkpatrick, D. (1996). Revisiting Kirkpatrick's four-level-model // *Training & Development*, 1, 54-57.
18. Kraiger, K., Ford, J.K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation // *Journal of Applied Psychology* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.apa.org.
19. Nelson R., Phelps E. Investment in Humans, Technological Diffusion and Economic Growth // *The American Economic Review. – 1966. – № 56. – P. 69–75.*
20. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhard B., Wright P. M. (2006). *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 5th ed. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
21. Phillips, J.J. (1996, February). ROI, the search // *Training and Development. – P. 42–47.*
22. Phillips, J.J. *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Houston: Gulf Publishing, 1983.
23. Phillips, J.J. How much is the Training? // *Training and Development*, 1996, April, P. 20–24.
24. Richey, R. C. (1992). *Designing Instruction for the Adult Learner*. London : Kogan Page Limited.
25. Robinson, D. G. Training and impact / D. G. Robinson, J. Robinson // *Training and Development Journal. – 1989. – Vol. 43 (8). – P. 39.*
26. Romer P. Human Capital and Growth: Theory and Evidence. NBER Working Paper No. w3173 November 1989
27. Russ-Eft, D., and Preskill, H. (2005), «In Search of the Holy Grail: Return on Investment Evaluation in Human Resource Development,» *Advances in Developing Human Resources*, 7, 71–85.
28. Salas E., Milham L. M., Bowers C. A. Training Evaluation in the Military: Misconceptions, Opportunities, and Challenges // *Military Psychology. – 2003. – 15(1), 3–16.*
29. Semb G.B., Ellis J.A., Matheson C., Fitch M.A., Kuti M., Parchman S. On-the-Job Training Practices on Navy Ships. Navy Personnel Research and Development Center – San Diego, California 92152-7250. TR-93-5.1993. 30 p.
30. Stufflebeam, D. L. (2000). *Evaluation models* // *New Directions for Evaluation* (Vol. 89, pp. 7-97) – San Francisco, CA: Jossey-Bass.
31. Swanson R A, Holton E F. Results: How to assess performance, learning and perceptions in organizations, San Francisco CA; Berrett-Kochler 1999.
32. Swanson, R. A., & Sleezer, C. M. (1987). Training effectiveness evaluation // *Journal of European Industrial Training*, 11(4), 7-16.

33. Taylor, P. J., D. F. Russ-Eft, and D. W. L. Chan. 2005. A meta-analytic review of behavior modeling training // *Journal of Applied Psychology* 90:692-709.
34. Vilmantè K. Human Resource Training Evaluation Engineering Economics. – 2007. – No 5 (55). – P. 29–36.
35. Wang, G. and Spitzer, D. (2005), «Human resource development» // *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7 No. 1, pp. 5-15.
36. Warr P., Bird, M., & Rackham, N. (1970). Evaluation of management training. – London : Gower Press.
37. Zenger, J. & Hargis, K. (1982). Assessing Training Results: Its Time To Take The Plunge. *Training & Development Journal*, 36,1, 11-16.

Рецензенти: Бажал Ю. М., д.е.н., професор;
Верланов Ю. Ю., к.е.н., професор

© Макушко А. Є., 2010

Надійшла до редакції 02.06.2010 р.