

DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-3-97-107>

Модели оценки эффективности программ корпоративного обучения руководителей на основе принципа кросс-функциональности

Иноземцев Максим Игоревич – канд. юрид. наук, доцент. E-mail: inozemtsev@inno.mgimo.ru

Марушина Маргарита Константиновна – аспирант кафедры педагогики и психологии.

Мирзоева Анжелика Маликовна – директор Школы бизнеса и профессиональных компетенций. E-mail: business@inno.mgimo.ru

Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России, Москва, Россия

Адрес: 119454, Москва, проспект Вернадского, 76

***Аннотация.** Статья посвящена анализу моделей оценки эффективности программ корпоративного обучения руководителей на основе принципа кросс-функциональности с учётом типа образовательной организации. По мнению авторов, ожидаемыми результатами корпоративного обучения руководителей на основе кросс-функциональности в первую очередь является формирование разноплановых дополнительных компетенций. Появление сотрудников нового типа, имеющих разносторонние способности и компетенции, следующих определенным правилам отношений между сотрудниками, способствует последовательному приращению у сотрудников инновационных знаний, что полностью соответствует меняющимся запросам производства и цифровой экономики. Работа выполнена на основе изучения российских и зарубежных научных публикаций, практического опыта авторов и опроса разработчиков корпоративных программ обучения и специалистов на основе принципа кросс-функциональности. Выявлено семь наиболее часто используемых моделей оценки. Полученные результаты представляют интерес для специалистов корпоративного обучения на этапе планирования и разработки образовательных программ.*

***Ключевые слова:** модели оценки эффективности программ, корпоративное обучение, принцип кросс-функциональности, менеджмент, кайдзен, руководитель высшего звена, кадровый резерв, компания, организация, корпоративный университет*

***Для цитирования:** Иноземцев М.И., Марушина М.К., Мирзоева А.М. Модели оценки эффективности программ корпоративного обучения руководителей на основе принципа кросс-функциональности // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 3. С. 97-107.*

DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-3-97-107>

Введение

Подведены первые итоги реализации национальных проектов РФ, выявивших глубокие системные проблемы. Среди них – сбои в системе управления. Руководители – это наиболее ценный ресурс любой организации, сегодня они призваны переосмыслить

её корпоративные цели, а это серьёзное испытание, затрагивающее теорию и практику менеджмента. Традиционный менеджмент уже неэффективен. Ввиду возникающих разноплановых задач от руководителя требуется способность комплексного подхода к их решению. Многосторонний взгляд на

реализацию национальных проектов вырабатывается в ходе корпоративного переобучения, поэтому востребована готовность руководителей совершенствовать свои навыки и постоянно учиться управленческим инновациям. Под прессингом реальности руководителям всех уровней управления придётся менять методы работы, критерии самооценки, приобретать новые разноплановые знания и дополнительные компетенции на основе кросс-функциональной парадигмы управления.

Сегодня стало очевидным, что «узкая специализация профессионалов – прошлое. «Чем шире кругозор специалиста, чем шире его опыт и знания, тем больше он эффективен в организации будущего»¹. Современный менеджмент предприятия уже не удовлетворяет его основную потребность на современном рынке – быть лучше своих конкурентов. Конкурентоспособной может стать только такой руководитель, управленческая философия которого базируется на новой концепции – кросс-функционального взаимодействия всех подразделений с успешным объединением разных специализаций и функциональностей. «Тренд на кросс-функциональность в будущем только усилится: задачи, с которыми сталкиваются предприятия, все больше усложняются, становятся полифункциональными. Компании ожидают, что сотрудники не будут односторонними, так называемыми “I-shaped-сотрудниками”, что у них будут появляться дополнительные, многофункциональные компетенции и готовность к решению комплексных задач»². Успешность деятельности менеджера определяется его способностью к синергии, определённым уровнем его кросс-функциональной культуры как комплекса

управленческих шагов в принятии решений по организации тесного взаимодействия разных структурных подразделений организации. Предприятие и созданная на принципе кросс-функциональности команда сотрудников являются наиболее эффективным механизмом для реагирования на быстроменяющиеся запросы рынка.

Два подхода

к управлению организацией

При определении целей корпоративного обучения предполагается, что финансовые вложения в развитие сотрудников обеспечат работодателю возврат инвестиций. Финансирование корпоративного обучения сотрудников с целью «задержать» их в компании для дальнейшего сотрудничества осуществляется сегодня с позиций двух методологических подходов: первый – «восточный», или «постепенный», второй – западный, или «большими прыжками». Восточный подход соответствует принципам так называемой кайдзен-технологии. С одной стороны, это умение менеджера поддерживать определённый уровень жизнедеятельности организации для достижения высоких результатов и прибыли, с другой – поиск путей и творческих находок для непрерывного совершенствования процессов и систем. Для такого руководителя важен не только результат, но и сам бизнес-процесс, что составляет суть и содержание кайдзен-философии, распространённой в японских компаниях. Она порождает новое мышление, ориентированное на перманентный процесс и самосовершенствование, корпоративное переобучение сотрудников компании, поскольку, чтобы получить более высокие результаты, надо сначала сформировать новые и дополнительные компетенции. То есть кайдзен рассчитан на человека и на усилия, предпринимаемые людьми, что резко контрастирует с мышлением большинства западных менеджеров, ориентированным только на результат [1, с. 120]. Западный подход, именуемый «большими прыжками», боготворит инновацию,

¹ HR-портал. URL: <https://blog.zarplata.ru/2019/10/04/cross-functional-team>

² Косолатова Ж.В. Кросс-функциональность как необходимость. URL: <https://nsk.dk.ru/news/kross-funktsionalnost-kak-neobhodimost-zachem-biznesu-spetsialisty-shirokogo-profilya-237125435>

ориентирован на подбор новых сотрудников, способных без предварительного и дополнительного обучения осуществить стремительный технологический прорыв, овладеть новейшими концепциями и способами производства. Сравнивая два подхода руководства компаниями («восточный/западный»), исследователи отмечают³, что внедрение новшеств и инновационных техник по западному образцу впечатляет, даёт быстрый перманентный эффект, однако сопровождается заменой большинства кадрового состава, нанося непоправимый вред организации. Процессы кайдзен часто незаметны, едва различимы, их результаты редко проявляются сразу, но именно постепенное корпоративное переобучение, нацеленное на сохранение специалистов, позволяют сохранить, укрепить корпоративную культуру и дать высокий эффект всей производственной системы, способствуют перспективному формированию исследовательской культуры сотрудников, их исследовательских умений и навыков [2, р. 289–290].

Понятие «руководитель» является достаточно широким, поэтому поясним, как оно трактуется в данной работе. В отечественной деловой литературе пока что не сложилось устойчивого термина для перевода английского понятия “top-manager” (топ-менеджер, руководитель высшего уровня или звена). Авторы учебного пособия «Рынок труда топ-менеджеров в России» приводят критерии, которые относятся к руководителям высшего уровня, и перечень соответствующих должностей. Для топ-менеджеров характерно «значительное

влияние на деятельность компании», «высшие позиции в компании», «подчинённость только представителям собственников и генеральному директору компании», «значительная самостоятельность в принятии решений», «наличие большого числа подчинённых», «крупный или средний размер компании» [3, с. 9–11]. К позициям руководителей высшего звена, по мнению авторов пособия, относятся: руководитель компании, его заместители, а также основные руководители высшего уровня: функциональные руководители (отвечают за определённую сферу, которая может не относиться к основной деятельности), линейные (отвечают за определённое направление основной деятельности). Авторы учебно-методического пособия по дисциплине «Руководитель высшего звена» предлагают следующие определения руководителей среднего и высшего звена: «Второй уровень – средний (начальники служб, функциональных подразделений организаций). Они принимают тактические, среднесрочные решения, анализируют информацию, поступающую “снизу”, готовят проекты для вышестоящих руководителей, занимаются организацией и контролем исполнения решений руководителей высшего звена... руководители высшего звена (руководители организаций и их заместители) ... принимают долгосрочные, стратегические решения и отвечают за деятельность всей организации, выполняют представительские функции и организуют работу всей управляющей подсистемы» [4, с. 11].

В данной публикации авторы имеют в виду руководителей, соответствующих приведённым выше критериям, а также кадровый резерв на позиции топ-менеджеров, так как модульные программы обучения подразумевают подготовку этой категории слушателей для занятия более высоких должностей (далее для краткости будет в основном использоваться термин «руководитель»). В литературе приводятся расчёты, согласно которым на руководящих позициях крупных и средних компаний в нашей

³ Сидорова М.И., Гордеева Е.И. Управление кросс-функциональным взаимодействием // Международный бухгалтерский учёт. 2014. № 35. С. 100–111; Филатов А.С. Особенности формирования кросс-функциональных команд для управления инновационными проектами // Управление проектами и развитие производства. 2010. С. 34–43; Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. М.: Физматлит, 2007. 584 с.

стране могут находиться около 250 тысяч человек [5, с. 55].

Эффективность корпоративного обучения (обзор)

Участниками процесса переобучения, кроме обучающихся, являются, с одной стороны, педагогические кадры (преподаватели, разработчики учебных программ, тренеры, организаторы обучения), а с другой – заказчики обучения (руководители корпораций, сотрудники отделов управления персоналом). Эффективность реализованных программ обучения должна оцениваться на разных уровнях, с точки зрения всех участников процесса. Только такой подход позволяет выбрать адекватные индикаторы и методы, а также чётко определить, кто должен заниматься этой оценкой.

В рамках данной статьи рассматривается корпоративное переобучение руководителей высшего звена и кадрового резерва на основе кросс-функциональности. Особенности этой целевой аудитории во многом влияют на выбираемые дидактические решения, среди которых – формы организации учебного процесса, подбор соответствующих технологий обучения, методов, приёмов, а также моделей оценки эффективности обучения.

В современной практике корпоративного обучения существует более десятка признанных моделей оценки эффективности (в том числе и расчёта возврата инвестиций в обучение) в различных сочетаниях, многие из них рассмотрены отечественными [6–9] и зарубежными [10–11] авторами.

Фокус проведения оценки эффективности программ корпоративного обучения связан с его целями. По мнению Б. Саттон, можно выделить следующие три цели проведения оценки [12, р. 83]. Первая цель представляет интерес как для преподавателей, так и для заказчиков. Преподавателям необходимо знать, насколько эффективно проводимое обучение с точки зрения передачи знаний и умений и их усвоения. На-

пример, педагогам важно получить ответ на вопросы о полноте содержания программы, о соответствии уровня и доступности учебных материалов, о возможности улучшения программы с помощью изменения способа подачи или презентации учебных материалов и др. Для заказчика и непосредственно руководителей организации важно знать, является ли учебный опыт дополнением к деятельности на рабочем месте, существуют ли в организации условия для поддержки обучающихся, позволяющие им применить полученные знания в своей практике, способствует ли пройденное обучение достижению целей организации. Вторая цель оценки – это проверка соответствия полученных знаний, умений и навыков операционной деятельности участников обучения (т.е. смогут ли они использовать освоенное, вернувшись на рабочее место) [12, р. 84]. Данная цель должна представлять интерес и для преподавателей, и для заказчиков, но анализ публикаций показывает, что первые не всегда проявляют к ней достаточный интерес. Хотя именно в длительных программах (модульные программы для руководителей) обратная связь позволяет производить корректировки в ходе их проведения. Третья цель, которую Б. Саттон определяет как возможность проверки предположений, – относится к заказчикам. Так, правильно подобранная оценка может показать, что проведённое обучение не привело к ожидаемым результатам, так как реальная проблема или не была корректно сформулирована, или не может быть решена только посредством обучения [12, с. 85].

Оценка результатов корпоративного обучения является нетривиальной комплексной задачей и требует высокого уровня ответственности и компетентности со стороны экспертов, предполагает достаточную степень достоверности и объективности. Профессионального, ответственного исследователя характеризует scrupulousness, точность в анализе выводов, строгость в выполнении научного протокола и аккуратность в

сборе и представлении фактов. При оценке корпоративного обучения в практических рекомендациях и научных публикациях обычно разграничивают эффективность собственно процесса обучения, эффективность бизнес-процесса, по отношению к которому обучение является обеспечивающим, эффективность бизнеса в целом, стратегическую эффективность обучения [13]. Некоторые отечественные авторы предлагают более детальную классификацию критериев оценки: экономические (эффективность затрат), производственные (рост эффективности труда и повышение результатов труда), образовательные (рост уровня знаний, умений и навыков); поведенческие (улучшение поведенческих характеристик сотрудника после обучения); мотивационные [14]. Среди прочих критериев оценки корпоративного обучения руководителей не последнюю роль играет владение ими иностранным языком в ходе профессиональной самоидентификации и возможности бесприпятственного вхождения в мировые рыночные сегменты [15, с. 719]. Зарубежные авторы также предпочитают разделять критерии оценки в связи с различной трактовкой понятия «эффективность» [16, р. 33]: это может быть эффективность затрат на обучение (уровень вложений и охват обучением большого числа сотрудников), собственно эффективность – относится к измерению качества обучения, результативность – измерение направлено на оценку производительности обучающихся, приводящую к получению или неполучению прибыли. Только комплексный подход, включающий эти три направления оценки, дает возможность оптимизации вложений в корпоративное обучение для получения оптимальной отдачи от работы сотрудников организации. Ряд зарубежных исследователей обратили внимание на отсутствие специализированных инструментов оценки программ для руководителей, например, для оценки эффективности программ развития лидеров [17–19]. В предлагаемых методах оценки, направленных на сбор качествен-

ных и количественных данных, широко используются такие инструменты, как опросы, позволяющие понять, как пройденное обучение повлияло на изменение поведения обучаемого на уровне самого слушателя, организации и социальной среды. Также указывается на необходимость проведения мониторинга через три, шесть и более месяцев после завершения программы.

Таким образом, надо признать, что существует хорошо разработанный и подробно описанный инструментарий для проведения оценки эффективности программ корпоративного обучения руководителей на основе кросс-функционального принципа. При этом особенностью публикаций российских авторов является то, что они в большинстве случаев рассматривают проблему с позиций экономических наук (и сами являются экономистами) [20–24], а не с позиций педагогики.

К сожалению, нет исследований, показывающих, какие модели оценки эффективности и по каким причинам используются на практике в российских корпоративных университетах и других образовательных организациях на программах обучения руководителей. Интересное с этой точки зрения исследование используемых моделей оценки эффективности программ обучения было проведено в Санкт-Петербурге в 2017 г. Д. Кучеровым и Д. Манохиной [25, р.122], но оно относится к корпоративному обучению всех категорий сотрудников только промышленных предприятий и только в одном городе. В исследовании приняли участие представители отделов по работе с персоналом 24 предприятий. В исследовании рассматривались пять моделей оценки: Киркпатрика, Бринкерхофа, Филлипса ROI, Стафлебима CIPP, схема CIO, целевой подход Тайлера. Авторами было выявлено, что самая распространённая модель оценки эффективности обучения среди опрошенных – это модель Дональда Киркпатрика, в особенности её первый уровень – «реакция». Чаще всего используется метод опроса (среди 75% опрошенных), затем оценка бизнес-результатов

(42%), тестирование знаний (33%), оценка личных результатов (21%) и ROI (17%). При этом, как отметили данные исследователи, вопрос об использовании модели оценки вызывал сложности у респондентов. Так, 45,8% не смогли определить используемую модель в своей организации, 45,8% выбрали модель Киркпатрика, по 4,2% отметили модели ROI и CIRO; наблюдалась путаница между моделями и методами оценки эффективности обучения. Например, некоторые респонденты указали анкеты обратной связи как модель оценки, а не её метод. Согласимся с Д. Кучеровым и Д. Манохиной, что причины таких результатов могут заключаться в отсутствии общепринятой модели оценки эффективности обучения в организации, в слабом уровне знаний в области оценки среди сотрудников или недостаточном обучении по данной теме.

В первом квартале 2019 г. нами был проведён опрос среди специалистов корпоративных университетов, академий, внутрифирменных структур по обучению и развитию, представителей консалтинговых и тренинговых компаний, которые разрабатывают самостоятельно, заказывают или разрабатывают по заказу корпоративные модульные или долгосрочные программы для руководителей. С учётом того, что, по оценкам экспертов, в России около 100 корпоративных университетов (при этом не все из них проводят программы для руководителей и кадрового резерва, а занимаются развитием исключительно *hard skills* и не касаются управленческих компетенций), предложение пройти опрос было разослано в 63 корпоративных университета, в академии, внутрифирменные структуры по обучению и развитию крупнейших российских корпораций, а также в консалтинговые и тренинговые компании, разрабатывающие модульные программы обучения руководителей (для тех корпораций, которые не делают это самостоятельно). Информация об опросе была размещена в социальных сетях профессиональных сообществ. В анкетировании приняли участие представители корпоративных

университетов и академий (30%), отделов обучения и развития персонала (20%), бизнес-школы (17%), учебных центров (13%), тренинговых или консалтинговых компаний (10%), других организаций (10%). Общей характеристикой для большинства респондентов является то, что при формировании программ обучения руководителей и кадрового резерва 90% из них разрабатывают программы с опорой на корпоративную модель компетенций.

Анонимный опрос состоял из 23 закрытых и открытых вопросов и проводился в электронном формате на базе ресурса ianketa.ru в течение трёх недель. Были установлены ограничения таким образом, чтобы от каждой организации мог быть только один респондент. Один из вопросов анкеты был посвящён используемым моделям оценки эффективности программ. Можно было выбрать одну из семи наиболее широко известных моделей и дополнительно указать другие используемые модели (Рис. 1).

Было выявлено, что, как и в исследовании Д. Кучерова и Д. Манохиной, на первом месте располагается модель Киркпатрика (1-й и 2-й уровень, затем уровни 3 и 4). Такой выбор может быть связан со следующими характеристиками модели: чёткие формулировки результатов обучения для возможности их оценки; легкость понимания; комплексная оценка результатов обучения с позиции участника и заказчика обучения; возможность оценки краткосрочных и долгосрочных результатов обучения; оценка материальных и нематериальных показателей. Опрос позволил выявить связь использования методов оценки эффективности с типом организации (корпоративный университет/академия, учебный центр, отдел обучения и развития, бизнес-школа, тренинговая или консалтинговая компания).

Анализ результатов привёл к следующим выводам и гипотезам:

- опрошенные представители корпоративных университетов и академий при обучении слушателей инновационному менедж-

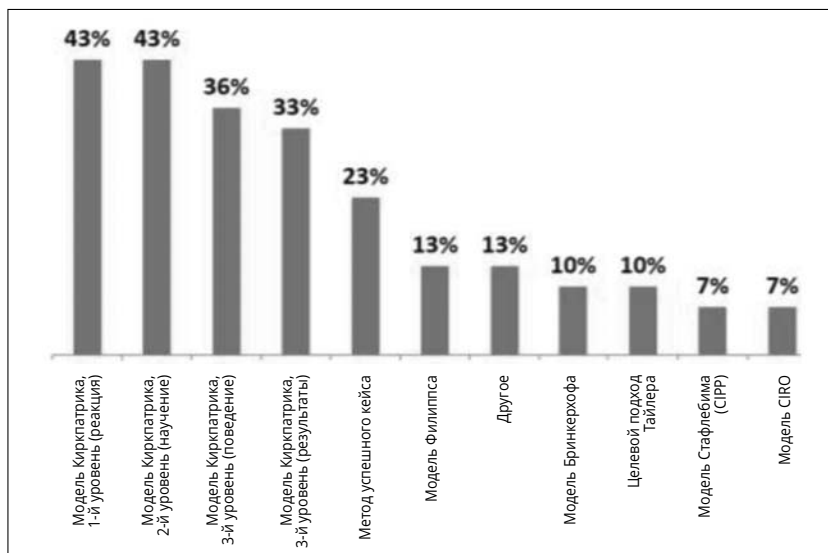


Рис. 1. Используемые методы оценки эффективности программ (N=30)

Fig. 1. The assessment methods applied to evaluate the efficiency of the programs (n=30)

менту на основе кросс-функциональности используют исключительно модель Дональда Киркпатрика, но не обязательно все её уровни;

- внутрифирменные структуры (учебные центры и отделы обучения) применяют значительно большее количество моделей оценки приобретенных знаний по сравнению с корпоративными университетами, бизнес-школами, тренинговыми и консалтинговыми компаниями, что можно связать с доступом специалистов корпоративного обучения внутри самой организации к данным о профессиональной деятельности и достижениях участников программ по инновационному менеджменту на принципе кросс-функциональности после её окончания. Кроме того, эти специалисты часто заказывают программы обучения инновационному менеджменту у корпоративных университетов, бизнес-школ, консалтинговых и тренинговых компаний, при этом эффективность обучения можно измерять самостоятельно;

- метод «Успешного кейса» и модель Бринкерхофа используется всеми типами организаций, кроме корпоративных университетов. Для этого необходима возможность

взаимодействия с участниками обучения до его начала и после его окончания. Применять эти комплексные подходы целесообразно, если после проведения программ обучения они будут проводиться снова по аналогии или будут дорабатываться;

- реализация модели в ходе корпоративного обучения на основе кросс-функциональных принципов состоит в четкой координации деятельности всех подразделений компании и создании синергии между ними с целью достижения высших кросс-функциональных целей и реализации общей политики компании;

- особенность корпоративного переобучения сотрудников на основе принципа кросс-функциональности состоит в том, что его цели и результаты необходимо рассматривать как с точки зрения его инициаторов (заказчика), так и с точки зрения слушателей, ожидающих получения нового знания.

Проведенный опрос, в том числе полученные данные об используемых моделях оценки эффективности программ обучения руководителей и кадрового резерва инновационному менеджменту на принципе кросс-функциональности, является актуальным

для специалистов корпоративного обучения; 70% опрошенных отметили заинтересованность в получении результатов проведенного исследования.

Заключение

Выбор моделей оценки эффективности программ обучения руководителей должен происходить на этапе планирования и разработки образовательных программ. [26, с. 112–114]. Модели или методы должны соответствовать запросам заказчика обучения, интересам педагогических кадров и организаторов обучения, а также быть реализуемыми с точки зрения текущей ситуации в организации и согласия на их использование в конкретной профессиональной среде. Учитывая, что руководители – это самая сложная целевая аудитория в обучении, которая уже имеет большой профессиональный опыт и готова воспринимать лишь те знания и развивать лишь те компетенции, в которых видит острую необходимость, при использовании любых инструментов оценки эффективности требуется четкое информирование о целях, самом процессе оценки и ожидаемых результатах. При этом если оцениваются компетенции и поведенческие индикаторы слушателей, может понадобиться многоэтапная информационная кампания с привлечением высшего руководства, которое подчеркнет важность оценки результатов обучения.

Литература

1. *Имаи М.* Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Пер. Т. Гутман. М.: Альпина Паблишер, 2019. 564 с.
2. *Romanenko N.M.* The formation of research abilities in students qualified in international relations on the example of active forms and methods of scientific activity // *Astra Salvensis. Supplement no. 1, August 2019*. P. 289–311.
3. *Роцин С.Ю., Солнцев С.А.* Рынок труда топ-менеджеров в России. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. 251 с.
4. *Рысаев И.Ш.* Руководитель высшего звена: учеб.-метод. комплекс. Уфа: РИО БАГСУ, 2008. 49 с.
5. *Gladilina I., Belogurov A., Zavrazhin A., Shubina I., Bryukhanov D.* Modern Approaches to Assessing the Learners' Achievements in Training Programs in Economics // *European Research Studies Journal*. 2017. Vol. 20. No. 4A. P. 531–541.
6. *Долженко Р.А.* Подходы к оценке эффективности корпоративного обучения. URL: <http://econ.asu.ru/assets/files/edu-materials/menedzhment-konf/dolzhenko-statya.pdf>
7. *Пеша А.В., Коронец О.А.* Анализ релеванности существующих моделей оценки эффективности корпоративного обучения и развития персонала // *Современное образование*. 2017. № 3. С. 83–95. DOI: 10.25136/2409-8736.2017.3.24000
8. *Удовидченко Р.С., Киреев В.С.* Комплексная модель оценки эффективности обучения корпоративного персонала // *Фундаментальные исследования*. 2016. № 5-2. С. 284–288.
9. *Чуланова О.А., Тимченко Я.А.* Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления // *Наукоедение*. 2016. Т. 8. № 1. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/13EVN116.pdf>
10. *Barney M.* Measuring ROI in corporate universities // *Allen M. (Ed).* The Corporate University Handbook. N.Y.: AMACOM, 2002. P. 197–218.
11. *Торно Н.* Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models // *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. 2012. Vol. 5. Issue 2. P. 16–22.
12. *Sutton B.* Adopting a holistic approach to the valuation of learning programmes deployed in corporate environments: A project submitted to Middlesex University in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Professional Studies / *National Centre for Work Based Learning Partnerships Middlesex University*. 2006. 198 p. URL: <https://eprints.mdx.ac.uk/2667/1/Sutton-D.Prof.pdf>
13. *Кочарян Г.* Ещё раз про вложения в персонал: возможна ли «формула эффективности»? // *Бизнес-образование в России и за рубежом*. 2008. 3 сентября. URL: <https://ubo.ru/articles/?cat=119&pub=2292>
14. *Сухинина Ж.Э.* Оценка эффективности внешнего обучения в организации // *Проктив. Тренинговое агентство полного цикла*. URL: <http://www.new.trening27.ru/articles/otsenka-effektivnosti-vneshnego-obucheniya-v-organizatsii>

15. Шишлова Е.Э., Курицын И.А. Скрытое содержание профессионального языкового образования в социокультурном измерении // Интеграция образования. 2017. Т. 21. № 4. С. 709–722. DOI: 10.15507/1991-9468.089.021.201704.709-722
16. Barnett K., Mattox J.R. Measuring Success and ROI in Corporate Training // Journal of Asynchronous Learning Network. 2010. Vol. 14. Issue 2. P. 28–44.
17. Packard T., Jones L. An outcomes evaluation of a leadership development initiative // Journal of Management Development. 2015. Vol. 34. No. 2. P. 153–168.
18. Black A.M., Earnest G.W. Measuring the Outcomes of Leadership Development Programs // Journal of Leadership & Organizational Studies. 2009. Vol. 16. No. 2. P. 184–196.
19. Watkins K.E., Lysø I.H., de Marrais K. Evaluating Executive Leadership Programs: A Theory of Change Approach // Advances in Developing Human Resources. 2011. Vol. 13. No. 2. P. 208–239.
20. Удовидченко Р.С., Купеев В.С. Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучения персонала // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=16909>
21. Соловьева И.А., Закирьянов Р.И. Комплексная модель оценки эффективности системы развития человеческих ресурсов организации // Нефтегазовое дело. 2015. № 2. С. 370–384. DOI: <http://dx.doi.org/10.17122/ogbus-2015-2-370-384>
22. Соловьева И.А., Закирьянов Р.И. Разработка комплексной многокритериальной модели оценки системы обучения и развития человеческих ресурсов организации // Наукоедение. 2016. Т. 8. № 2. С. 1–17. DOI: 10.15862/63EVN216
23. Соловьева И.А. Совершенствование системы оценки эффективности обучения персонала в российских организациях // Инновационная наука. 2016. № 5-1 (17). С. 173–176.
24. Соловьева И.А., Герасимова М.В., Мусина Д.Р. Формирование многокритериальной модели оценки эффективности системы обучения и развития организации // Наукоедение. 2017. Т. 9. № 2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/73EVN217.pdf>
25. Kuchеров D., Manokhina D. Evaluation of training programs in Russian manufacturing companies // European Journal of Training and Development. 2017. Vol. 41. Issue 2. P. 119–143. DOI: doi.org/10.1108/EJTD-10-2015-0084
26. Avdeeva T., Kulik A., Kosareva L., Zhilkina T., Belogurov A. Problems and Prospects of Higher Education System Development in Modern Society // European Research Studies Journal. 2017. Vol. 20. No. 4B. P. 112–114.

Статья поступила в редакцию 30.01.20

После доработки 06.02.20

Принята к публикации 21.02.20

Models for Evaluating the Effectiveness of Corporate Training Programs for Managers on the Principle of Cross-Functionality

Maxim I. Inozemtsev – Cand. Sci. (Law), Assoc. Prof., Department of Private International and Civil Law, Head of Dissertation Council Department, e-mail: inozemtsev@inno.mgimo.ru

Margarita K. Marushina – Ph.D. student, Department of Pedagogy and Psychology

Angelica M. Mirzoyeva – Director of the MGIMO School of Business and International Proficiency, e-mail: business@inno.mgimo.ru

MGIMO University, Moscow, Russia

Address: 76, Prospect Vernadskogo, Moscow, Russian Federation, 119454

Abstract. The article focuses on the analysis of models for efficiency evaluation of corporate training programs for managers based on the principle of cross-functionality taking into account the type of educational organization. According to the authors, the expected results of corporate re-training of managers on the basis of cross-functionality, first of all, is the formation of diverse, additional competences. The emergence of new types of employees with diverse competencies who follow certain rules of relations between employees contributes to the consistent increment of innova-

tive knowledge among employees, which fully corresponds to the changing needs of production and the digital economy. The work was carried out on the basis of study of Russian and foreign scientific publications, practical experience of authors and the survey of developers of corporate training programs and specialists on the basis of the principle of cross-functionality. The 7 most commonly used assessment models have been identified. The results are of interest to corporate training and continuing education professionals during the planning and development phase of educational programs.

Keywords: efficiency evaluation models, corporate training, cross-functionality, management, kaizen, senior manager, personnel reserve, company, organization, corporate university

Cite as: Inozemtsev, M.I., Marushina, M.K., Mirzoyeva, A.M. (2020). Models for Evaluating the Effectiveness of Corporate Training Programs for Managers on the Principle of Cross-Functionality *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 29, no. 3, pp. 97-107 (In Russ., abstract in Eng.)

DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-3-97-107>

References

1. Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. Business & Economics, 260 p. (Russian translation by T. Gutman. Moscow: Alpina Publisher, 2019. 564 p.)
2. Romanenko, N.M. (2019). The Formation of Research Abilities in Students Qualified in International Relations on the Example of Active Forms and Methods of Scientific Activity. *Astra Salvensis*. Supplement no. 1, August, pp. 289-311.
3. Roshchin, S.Yu., Solntsev, S.A. (2006). *Rynok truda top-menedzherov v Rossii* [Labour Market of Top-managers in Russia]. Moscow: HSE Publ., 251 p. (In Russ.)
4. Rysaev, I.Sh. (2008). *Rukovoditel' vysshego zvena: ucheb.-metod. kompleks dlya studentov* [Senior Manager: Tutorial]. Ufa: RIO BAGSU Publ., 49 p. (In Russ.)
5. Gladilina, I., Belogurov, A., Zavrzhin, A., Shubina, I. and Bryukhanov, D. (2017). Modern Approaches to Assessing the Learners' Achievements in Training Programs in Economics. *European Research Studies Journal*. Vol. 20, no. 4A, pp. 531-541.
6. Dolzhenko, R.A. *Podkbody k otsenke effektivnosti korporativnogo obucheniya* [Approaches to Evaluate the Efficiency of Corporate Training]. Available at: <http://econ.asu.ru/assets/files/edu-materials/menedzhment-konf/dolzhenko-statya.pdf> (In Russ.)
7. Pesh, A.V., Koropets, O.A. (2017). [Analysis of Models Assessing the Effectiveness of Corporate Training and Staff Development]. *Sovremennoe obrazovanie = Modern Education*. No. 3, pp. 83-95. DOI: 10.25136/2409-8736.2017.3.24000 (In Russ., abstract in Eng.)
8. Udovidchenko, R.S., Kireev, V.S. (2016). [Model for Evaluation of the Effectiveness of Training of the Corporate Personnel]. *Fundamental'ny'e issledovaniya = Fundamental Research*. No. 5-2, pp. 284-288. (In Russ., abstract in Eng.)
9. Chulanova O.L., Timchenko Ya.A. (2016). Corporate Training and Methods of Evaluation: Approaches, Tools, Challenges and Ways to Overcome Them. *Naukovedenie* [Science Studies]. Vol. 8, no. 1. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/13EVN116.pdf> (In Russ., abstract in Eng.)
10. Barney, M. (2002). Measuring ROI in Corporate Universities. In: Allen, M. (Ed). *The Corporate University Handbook*. N.Y: AMACOM, pp. 197-218.
11. Topno, H. (2012). Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. Vol. 5, issue 2, pp. 16-22.
12. Sutton, B. (2006). Adopting a Holistic Approach to the Valuation of Learning Programmes Deployed in Corporate Environments: A Project Submitted to Middlesex University in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Professional Studies. National Centre

- for Work Based Learning Partnerships Middlesex University, April 2006. 198 p. Available at: <https://eprints.mdx.ac.uk/2667/1/Sutton-D.Prof.pdf>
13. Kocharyan, G. (2008). [Once More about Investing in Staff Development: Is the “Efficiency Formula” Possible?]. *UBO.RU. Business education in Russia and Abroad*. Available at: <https://ubo.ru/articles/?cat=119&pub=2292> (In Russ.)
 14. Sukhinina, Zh.E. [Evaluation of the Efficiency of External Education in Organization]. *Proactive: Site of Training Agency*. Available at: <http://www.new.trening27.ru/articles/otsenka-effektivnosti-vneshnego-obucheniya-v-organizatsii> (In Russ.)
 15. Shishlova, E.E., Kuritsyn, I.A. (2017). Sociocultural Dimension of a Professional Language Curriculum. *Integratsiya obrazovaniya = Integration of Education*. Vol. 21, no. 4, pp. 709-722. DOI: 10.15507/1991-9468.089.021.201704.709-722
 16. Barnett, K., Mattox, J.R. (2010). Measuring Success and ROI in Corporate Training. *Journal of Asynchronous Learning Network*. Vol. 14, Issue 2, pp. 28-44.
 17. Packard, T., Jones, L. (2015). An Outcomes Evaluation of a Leadership Development Initiative. *Journal of Management Development*. Vol. 34, no. 2, pp. 153-168.
 18. Black, A.M., Earnest, G.W. (2009). Measuring the Outcomes of Leadership Development Programs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 16, no. 2, pp. 184-196.
 19. Watkins, K.E., Lyso, I.H., de Marrais, K. (2011). Evaluating Executive Leadership Programs: A Theory of Change Approach. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 13, no. 2, pp. 208-239.
 20. Udovidchenko, R.S., Kireev, V.S. (2014). Comparative Analysis of Models of the Evaluation of Learning Efficiency of the Personnel. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya = Modern Problems of Science and Education*. No. 6. Available at: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=16909> (In Russ., abstract in Eng.)
 21. Solov'eva, I.A., Zakir'yanov, R.I. (2015). Complex Model of an Assessment of System Effectiveness of Development of Human Resources of the Organization. *Neftegazovoe delo = Oil and Gas Business*. No. 2, pp. 370-384. DOI: <http://dx.doi.org/10.17122/ogbus-2015-2-370-384> (In Russ., abstract in Eng.)
 22. Solov'eva, I.A., Zakir'yanov, R.I. (2016). Development of Complex Multicriteria Model of Estimation of the System of Training and Development of Human Resources of Organization. *Naukovedenie [Science Studies]*. Vol. 8, no. 2, pp. 1-17. DOI: 10.15862/63EVN216 (In Russ., abstract in Eng.)
 23. Solov'eva I.A. (2016). [Improvement of the Efficiency Evaluation System for Teaching Personnel in Russian Organizations]. *Innovatsionnaya nauka [Innovative Science]*. No. 5-1 (17), pp. 173-176. (In Russ.)
 24. Solov'eva, I.A., Gerasimova, M.V., Musina, D.R. (2017). Forming of Multicriteria Model of an Efficiency Evaluation of a System of Training and Development of the Organization. *Naukovedenie [Science Studies]*. Vol. 9, no. 2. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/73EVN217.pdf> (In Russ.)
 25. Kucherov, D., Manokhina, D. (2017). Evaluation of Training Programs in Russian Manufacturing Companies. *European Journal of Training and Development*. Vol. 41, issue 2, pp. 119-143. DOI: doi.org/10.1108/EJTD-10-2015-0084
 26. Avdeeva, T., Kulik, A., Kosareva, L., Zhilkina, T., Belogurov, A. (2017). Problems and Prospects of Higher Education System Development in Modern Society. *European Research Studies Journal*. Vol. 20, no. 4B, pp. 112-114.

*The paper was submitted 30.01.20
Received after reworking 06.02.20
Accepted for publication 21.02.20*