

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

В статье представлена разработанная автором структура организационного обучения, включающая в себя и определяющая роль и место внутрифирменного и профессионального обучения. Продемонстрирована взаимосвязь индивидуальных компетентностей работников с поведенческими, техническими, корпоративными компетентностями, а также со степенью профессиональных коммуникаций и инновационной активностью. Представлена методика и алгоритм оценки эффективности организационного обучения.

Конкурентные преимущества организации зависят не столько от размеров и качества ее материальных активов, сколько от умения получить знания и эффективно ими распорядиться. Для обеспечения более гибкого реагирования на изменяющиеся условия развитие работников должно быть систематическим, комплексным и непрерывным, при этом максимальный эффект достигается, когда результаты этого развития влияют на организацию и изменяют ее. Таким образом осуществляется цикл: развитие организации требует развития ее работников, что в свою очередь, приводит к новым изменениям в организации.

Оценка является неотъемлемой частью обучения. В простейшей форме она представляет собой сравнение целей с результатами, чтобы ответить на вопрос о том, насколько обучение достигло своих целей. Постановка целей и определение методов измерения результатов являются или должны быть важной частью этапа планирования любой программы обучения.

Необходимость оценки эффективности и результативности обучения определяется также требованиями международных стандартов к системам менеджмента качества. Однако процедура и критерии оценки не указаны. Иначе говоря, каждая организация по-своему определяет критерии и способы оценки эффективности обучения.

В современной литературе, посвященной проблемам развития человеческих ресурсов, достаточно часто встречаются такие термины, как «организационное обучение», «внутрифирменное обучение» и «профессиональное обучение», которые используются как синонимы. В результате проведенного анализа трактовок данных понятий автором разработана структура организационного обучения, составляющими которой являются профессиональное и внутрифирменное обучение с указанием их места и роли в формировании организационного обучения (рис. 1).

Задачей обучения является развитие тех компетентностей работника, которые соответствуют текущим потребностям организации, что определяется ее кадровой политикой.

Для каждой организации и тем более для каждой должности набор необходимых компетентностей уникален, однако в обобщенном виде, по мнению авторов, набор индивидуальных компетентностей (ИК) работника может быть представлен как совокупность поведенческих (ПК) и технических компетентностей (ТК), содержащих актуальные требования к работнику по исполнению им своих обязанностей и требования к качеству получаемого результата [1. С. 45–48], а также корпоративные компетентности (КК), напрямую зависящие от ценностей компании и универсальные для всех ее сотрудников:

$$ИК = ПК + ТК + КК. \quad (1)$$

Однако для эффективной деятельности предприятия, наряду с развитием поведенческих, технических и корпоративных компетенций, необходимо уделять внимание процессу укреп-

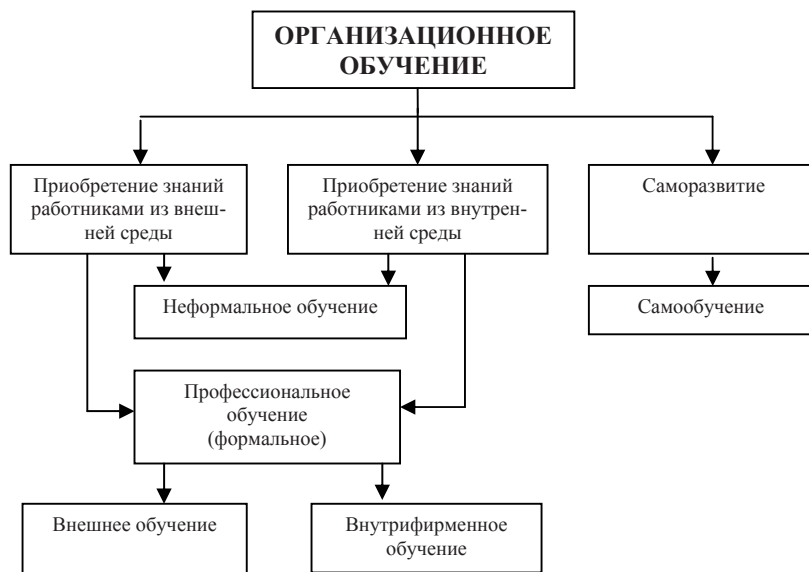


Рис. 1. Структура организационного обучения

ления межличностных связей и развитию инновационного потенциала работников. Следовательно, в данную формулу нужно включить такие компетентности, как степень профессиональных коммуникаций (СПК) и инновационная активность (ИА). Таким образом, формула (1) примет вид

$$\text{ИК} = \text{ПК} + \text{ТК} + \text{КК} + \text{СПК} + \text{ИА}. \quad (2)$$

Компетенции прописываются по уровням: 3 – уровень мастерства; 2 – уровень опыта; 1 – уровень развития; 0 – уровень некомпетентности [2. С. 271–279].

Для определения уровня компетенций необходимо вычислить  $K(x)$ , где  $x$  – уровень отдельных компетенций работника. Составляющими  $x$  являются выбранные критерии  $y_1, \dots, y_n$ . Каждому из критериев приписывается весовой коэффициент  $v_1, \dots, v_n$ . Каждая их составляющих в свою очередь может подразделяться на несколько признаков  $y_{n1}, \dots, y_{nm}$  с весовыми коэффициентами соответственно  $v_{n1}, \dots, v_{nm}$ . Эффект непосредственно от процесса обучения представляет собой степень изменения компетентности работника по сравнению с начальным значением.

Необходимо отметить, что все существующие на сегодняшний день модели оценки эффективности обучения (4-уровневая модель Д. Киркпатрика, модель Дж. Филлипса, модель Хемблина, «Таксономия Блума» и т. д.) [3. С. 26–33] направлены на оценку эффективности только формального профессионального обучения и не отражают влияния на развитие человеческих ресурсов неформального обучения в организации и самообучения.

В результате проведенного анализа моделей оценки эффективности обучения автором была разработана методика поэтапной оценки эффективности организационного обучения (рис. 2).

Изменение уровня компетенции работника за определенный период времени:  $\Delta UK = UK_{n1} - UK_p$ , где  $UK_i$  – уровень компетентности работника до обучения;  $UK_{n1}$  – уровень компетентности работника после обучения. Обучение является эффективным при условии  $\Delta UK > 0$ . Если же в результате оценки уровня компетентности за определенный период не произошло его приращения, т. е.  $\Delta UK \leq 0$ , можно сделать вывод, что обучение было неэффективным.

Апробация методики выполнена в условиях промышленного предприятия. В качестве исходной информации использовались данные, полученные в результате оценки уровня компетентности (ПК, ТК, КК) работников методом 360° и анализа социальных сетей (для СПК, ИА). Весомость отдельных компетентностей оценивалась экспертным методом. Оценка проводилась в июле и декабре 2006 г. Исходные и расчетные данные представлены в виде таблицы (см. ниже).

По результатам анализа можно сделать вывод, о том, что общий уровень компетентности В. П. Смирнова повысился на 10,4 % (за счет повышения всех компетентностей, кроме инновационной активности).

В целях разработки эффективной системы дальнейшего обучения данного работника, можем определить, какие компетентности имеют низкую оценку и являются приоритетными при выборе направлений обучения. В нашем случае В. П. Смирнову для успешного осуществления установленной деятельности прежде всего необходимо повышать уровень таких компетентностей, как «инновационная активность» и «техническая компетентность». Так же, рассмотрев компетентности по составляющим признакам с точки зрения их уровня и значимости, можно определиться с конкретной тематикой подготовки работника.

Представленная информация свидетельствует об эффективности организационного обучения данного работника не только за счет правильно разработанной программы развития, но и за счет существующих в организации сетей, способствующих распространению новых знаний.

Аналогичная процедура может быть проведена для всех работников предприятия. Тогда уровень компетентности всех работников предприятия (уровень организационной компетентности) на момент времени  $t$  ( $OK_t$ ) равен

$$OK_t = \sum_{i=1}^k IK_{i,t}$$

где  $i = \overline{1, k}$ ;  $k$  – численность работников предприятия.

Таким образом, разработанная методика поэтапной оценки эффективности организационного обучения позволяет: 1) отразить влияние на повышение уровня компетентности работников не только формального профессионального обучения, но и неформального обучения и самообучения; 2) использовать критерии оценки для всех видов и уровней деятельности; 3) вносить корректировки в перечень и значимость отдельных компетентностей работников в зависимости от стратегических целей организации; 4) использовать полученную информацию

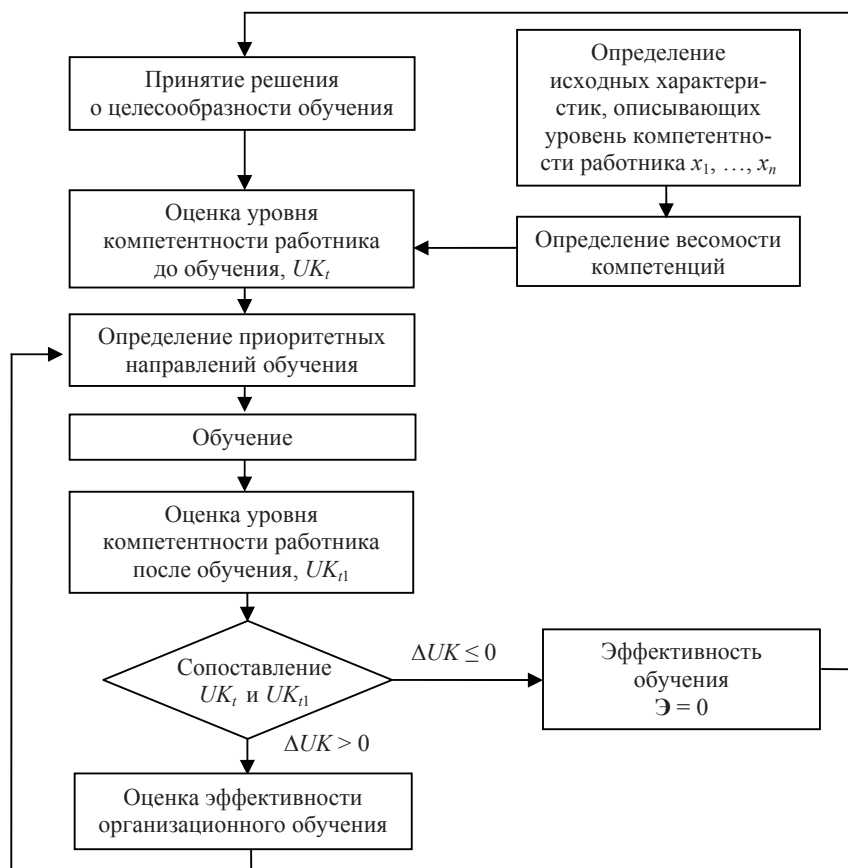


Рис. 2. Алгоритм оценки эффективности организационного обучения

№ п/п	Компетентность (x <sub>n</sub> )	Признак (y <sub>n</sub> )	Вес (y <sub>n</sub> ), %	Оценка, балл				Отклонение, балл
				до обучения	после обучения	итог	итог	
			балл	балл	балл	балл	балл	
1	Техническая компетентность	Организация материально-технического снабжения предприятия	18	1,5	27	1,5	27	-
		Правила и порядок приема и отправки грузов, заказа материалов и транспортных средств, оформления документов на получение и отправление продукции, ее рекламацию в случае несоответствия техническим требованиям и условиям поставки	29	2,0	58	2,0	58	-
		Действующие приказы и нормативные документы по номенклатуре поставок, нормы расхода сырья, материалов, условия их хранения и транспортировки	24	1,5	36	2,0	48	+12
		Основы экономики и организации производства, труда и управления	6	2,0	12	2,0	12	-
		Основы трудового законодательства	9	2,0	18	1,5	13,5	-4,5
		Технологические процессы и режимы работы производства	6	2,0	12	2,0	12	-
		Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты	8	2,0	16	2,0	16	-
		<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>	<b>179,0</b>	<b>186,5</b>	<b>+7,5</b>		
2	Поведенческая компетентность	Навыки ведения переговоров	28	2,5	70	2,5	70	-
		Организаторские способности	11	2,5	27,5	2,5	27,5	-
		Умение анализировать	10	1,5	15	1,5	15	-
		Умение устанавливать контакт с людьми	31	2,0	62	2,5	77,5	+15,5
		Ответственность	22	1,5	33	1,5	33	-
<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>	<b>207,5</b>	<b>223,0</b>	<b>+15,5</b>				
3	Корпоративная компетентность	Знание бизнеса, понимание стратегии	12	2,0	24	2,5	30	+6
		Предпринимательский подход	30	2,5	75	2,5	75	-
		Ориентация на качество	20	2,0	40	2,0	40	-
		Ориентация на результат	20	2,0	40	2,0	40	-
		Лидерство в изменениях	8	1,5	12	2,0	16	+4
		Взаимодействие в команде	10	1,5	15	2,0	20	+5
<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>	<b>206,0</b>	<b>221,0</b>	<b>+15</b>				
4	Степень профессиональных коммуникаций		100	1,5	150	2,0	200	-
		<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>	<b>150,0</b>	<b>200,0</b>	<b>+50</b>		
5	Инновационная активность		100	1,0	100	1,0	100	-
		<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0</b>		
	<b>ВСЕГО</b>			<b>842,5</b>		<b>930,5</b>	<b>+88</b>	

в целях улучшения будущих планов подготовки персонала; 5) разработать эффективную систему обучения на этапе принятия решений не только с позиции развития технических, поведенческих и корпоративных компетентностей, но и с позиции распространения знаний в организации.

### **Список литературы**

1. *Стадник А.* Путеводитель по кадровому менеджменту. М.: ООО «Бегин групп», 2005. Вып. 2: Оценка персонала.
2. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. СПб.: Питер, 2007.
3. *Морозова г. Б.* Психологическое сопровождение организации и персонала. СПб.: Речь, 2006.

*Материал поступил в редколлегию 30.03.2007*

**T. N. Alekseeva**

### **Evaluation of the Organizational Training Effectiveness on Basis of Competence Approach**

In the article the author offers her own structure of the organizational training including the in-house and skills training while determining their role and place. The interrelation between the individual competencies of employees and the behavioral, technical, corporative competencies, as well as occupational communication and innovation activity, is shown. The methods and the algorithm of the organizational training effectiveness evaluation are presented.