

УДК 378.147

Оценка психологической компетентности руководителя с помощью модульного обучения

Т. А. Терехова*Иркутский государственный университет, г. Иркутск***Аннотация.**

В статье представлен практический аспект формирования психологической компетентности руководителя с помощью модульного обучения. Построена программа обучения в рамках модульно-компетентностного подхода, ключевой особенностью которой являются проблемы и задачи из реальной производственной и управленческой деятельности руководителя.

**Ключевые
слова:**

психологическая компетентность руководителя, компетентностный подход, модульное обучение, формирующий эксперимент.

Дата поступления
статьи в редакцию:
15 января 2018 г.

Основной целью нашего исследования на данном этапе являлось эффективное формирование психологической компетентности руководителей линейных предприятий Восточно-Сибирской железной дороги с помощью модульного обучения. Обобщив все требования к процессу модульно-компетентностного обучения [1–3], мы построили программу обучения следующим образом. По заранее составленному плану-графику все руководители приняли участие в блоках-модулях обучающей программы, ключевой особенностью которой являлось то, что все примеры, проблемы, задачи брались из реальной производственной и управленческой деятельности руководителей. Материал собирался как предварительно, так и непосредственно во время занятий и между ними – когда участники эксперимента обращались с вопросами, приводили в пример свой собственный опыт разрешения подобных проблем, общались на специально организованных форумах в рамках дистанционной программы обучения.

Дистанционное обучение позволило участникам

обогащать свой запас знаний, порешать психологические задачи и кейсы, обменяться взглядом на сложные и неоднозначные проблемы, дать или получить управленческо-психологические советы от более компетентных коллег или преподавателей. Таким образом, актуализированные потребности в знаниях, постоянная социально-психологическая работа в сфере уже существующих процессов, сообществ, явлений позволяла участникам не только приобрести знания, но и научиться различным технологиям разрешения разноплановых задач. Высокая степень проблемности позволяла использовать «зону ближайшего развития», чтобы обучить участников и в повседневной жизни уметь ставить перед собой подобные задачи и разрешать их по уже знакомым принципам и схемам [4–6].

Опираясь на андрагогическую модель обучения, теории и технологии развивающего обучения, а также ключевые принципы компетентного подхода [8], мы рассматриваем именно активные методы обучения во всём их разнообразии как гарантию не только высокого процента усвоения знаний, но и как средство формирования всех компонентов компетентности, в т. ч. наиболее сложных для формирования – поведенческого (умения и навыки), мотивационного и регуляционного компонентов [7].

Все кандидаты кадрового резерва на руководящие должности имели рекомендации в виде индивидуальных планов формирования психологической компетентности, профессиональных знаний и навыков и карьеры в целом. Кроме того, участники самостоятельно давали оценку своим компетенциям в сфере управления. Таким образом, в качестве исходного материала («на входе») мы имели комплексные (экспертные) оценки развития их управленческих компетенций, самооценку по тем же компетенциям, а также мотивированное желание руководителей развивать свою компетентность.

На первом этапе мы предложили кандидатам самостоятельно оценить уровень развития их компетентности (и отдельных компетенций) в сфере управления. Далее, на втором этапе, в течение 2015–2017 годов все кандидаты принимали участие в развивающей программе по соответствующим блокам модульного тренинга, а также в дистанционной системе обучения, направленной на формирование знаний у участников по основным блокам тренинга (формирование когнитивного компонента компетентности, обмена опытом и удалённого консультирования). В 2017 году прошёл третий этап исследования: 1) была проведена оценка, показавшая динамику формирования психологической компетентности каждого руководителя кадрового резерва, включавшая 2) самооценку руководителями уровня развития психологических компетенций, а также 3) оценку качества разработанной программы обучения через модифицированную методику Д. Киркпатрика [9–11].

Программа модульного обучения, представляющая собой формирующий эксперимент, и оценка его эффективности реализовывались в течение 2015–2017 годов. В 2015 году основной программе исследования предшествовало пилотное исследование эффективности модульного тренинга, которое подтвердило пригодность его использования для формирования психологической компетентности руководителей и позволило (с некоторыми доработками) про-

вести данный эксперимент для всей аудитории кадрового резерва линейных предприятий Восточно-Сибирской железной дороги.

После проведения формирующего эксперимента логичным было бы проведение повторного среза теми же самыми методами, что и до эксперимента, для грамотной оценки динамики психологической компетентности руководителей. То есть, мы должны были использовать экспертные методы (ассесмент-центр) и методы самооценивания. Однако мы столкнулись с целым рядом сложностей, которые привели к невозможности повторения ассесмента для всех руководителей:

1. Финансовые факторы. Стоимость проведения процедур ассесмент-центра с учётом оплаты работы консультантов, привлекаемых экспертов, а также стоимость аренды необходимого оборудования и помещений является очень высокой и в среднем составляет около 15–20 т. р. на 1 участника-руководителя. Добавив сюда заработную плату самих руководителей, которые во время оценки не исполняют своих прямых обязанностей (но оплату получают), и, помножив на количество участников, мы получили астрономические суммы, которые повторно руководство ОАО «Иркутскэнерго» затратить отказалось.

2. Организационные факторы. Не менее сложным вопросом оказалась и возможность организации оценочных процедур, что связано с множеством командировок как экспертов, так и самих оцениваемых руководителей. Выделить такое количество времени и человеческих ресурсов во имя научной доказательности эффективности формирования психологической компетентности, руководство ОАО «РЖД» также отказалось.

В связи с этим мы столкнулись с проблемой необходимости оценки динамики психологической компетентности руководителей, только «доступными» в данных условиях средствами. В нашем распоряжении оставались возможности методик самооценки, так как не требовали ни финансовых, ни организационных ресурсов, а также различные *технологии оценки эффективности самого обучения*.

Таким образом, оценивая динамику формирования психологической компетентности руководителей, мы рассматривали её сквозь призму определения эффективности обучающей программы. Наиболее удачной моделью для **оценки эффективности модульного обучения нам представилась модель Д. Киркпатрика**, в которой предлагается ряд параметров для оценки. Первым параметром в его системе оценки выступают результаты обратной связи от руководителей после проведения модульного тренинга. Среди них можно выделить следующие значимые характеристики оценки: **актуальность** (степень востребованности тематики тренинга и его содержания для управленческой деятельности в настоящий момент), **информативность** тренинга (насыщенность тренинга полезной для руководителя информацией), **практичность** (степень применимости полученных знаний, умений в практической деятельности). Данные параметры анонимно оценивались руководителями линейных предприятий по пятибалльной шкале: 1 – низкое значение параметра, 5 – высокое значение параметра. Сводные данные по результатам оценивания приведены на рисунке 1.

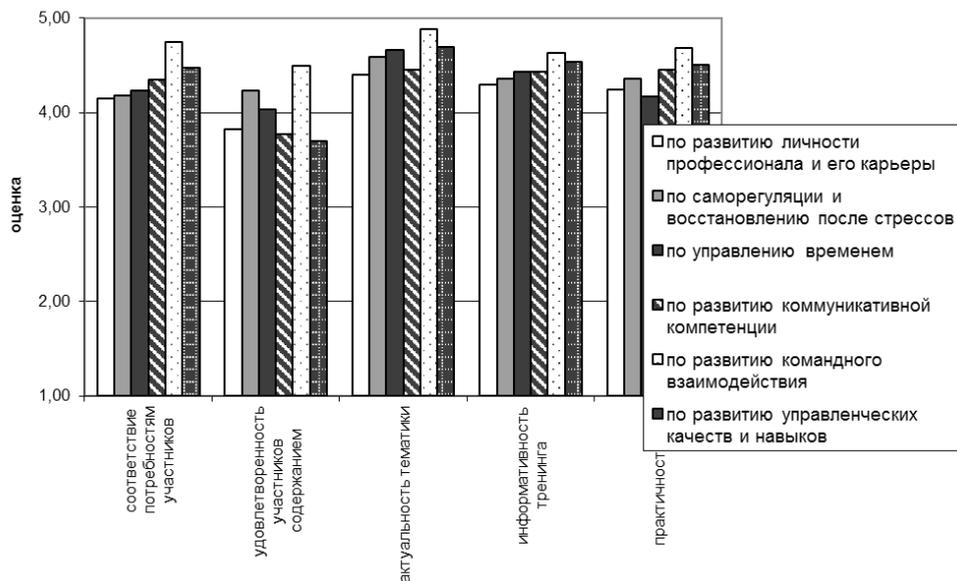


Рис. 1. Оценка ключевых параметров модулей программы руководителями – участниками тренинга

Все значения параметров не опускаются ниже среднего (3 балла) ни в одном из модулей программы (как и в пилотном исследовании). Самые высокие оценки отданы участниками модулям по командному взаимодействию и формированию управленческих качеств и навыков, которые опираются на все остальные блоки тренинга.

Поскольку все анкеты обратной связи анонимны, мы не имеем возможности проанализировать взаимосвязь динамики развития какой-либо компетенции и индивидуальных отзывов самого руководителя. Однако полученные анкетные данные лишь предварительно определяют высокую эффективность модульного тренинга и каждого его модуля для формирования управленческой компетентности. С одной стороны, они выражают субъективные оценки значимости тренингового воздействия на их компетентность, с другой стороны, не дают представления о качестве формирования компетенций и их динамике.

Вторым параметром при оценке эффективности программы по модели Д. Киркпатрика является оценка формирования **когнитивного аспекта** компетентности, для которого применялись специальные тесты знаний и умений разрешать типичные ситуации в рамках той или иной компетенции (управленческие кейсы и задачи). По каждому модулю выставлялась результирующая оценка, отражающая уровень знаний руководителя по 100-балльной шкале. При этом также применялись дистанционные формы контроля знаний в целях обеспечения равных возможностей для руководителей из отдалённых линейных предприятий Восточно-Сибирской железной дороги. Подавляющее большинство участников показало высокий уровень владения материалом после обучения. Данные об этом приведены в табл. 1.

Таблица 1

Успешность обучения руководителей в различных модулях

Тематические модули	Распределение оценок по результатам обучения (%)			
	0–50 баллов	51–70 баллов	71–90 баллов	91–100 баллов
Блок по развитию личности профессионала	0	1,2	12,2	86,6
Блок по саморегуляции и восстановлению	0	0	14,5	85,5
Блок по управлению временем	0	0	28,3	71,7
Блок по формированию коммуникативной компетентности	0	16,5	24,4	59,1
Блок по формированию навыков командного взаимодействия	0	9,3	66,3	24,4
Блок по формированию управленческих качеств и навыков	0	5,6	54,8	39,6
В среднем:	0	5,43	33,42	61,15

Самыми сложными блоками для изучения оказались блок по формированию командного взаимодействия и по управленческим качествам и навыкам – они объективно несут в себе много информации, требующей размышления и интеграции в личный опыт, поэтому не все руководители смогли справиться с ними на «отлично».

Данный параметр модели наиболее подвержен эффекту научения, другими словами, выполняя один и тот же тест или задание, человек обучается выполнять его правильно, и с каждым разом предлагает всё более и более грамотные решения. Поэтому рассматривать динамику когнитивного аспекта «до» и «после» тренинга, с научной точки зрения, нам кажется не корректным ещё и по той причине, что данный эффект не позволит оценить истинный вклад модульного тренинга в развитие компетентности. Поэтому в данном случае мы можем прибегнуть к исследованию данного параметра в контрольной группе. Для этого мы отобрали 20 руководителей, представляющих различные линейные предприятия (3 представителя НГЧ, 5 – ШЧ, 10 – ПЧ и 2 – ЭЧ – пропорции соблюдены в соответствии с количеством руководителей в выборке генеральной совокупности), а также имеющие средний уровень развития компетентности (как и в большинстве случаев в генеральной выборке). Они не принимали участия в обучении. Результаты их тестирования, выполненного с разницей в 1 год между первым и вторым замером (примерное время прохождения обучения, в котором принимали участие другие руководители), представлены на рисунке 2. Экспериментальная группа (в данном случае – группа, принявшая участие в пилотном исследовании) показала результаты, представленные на рисунке 3. Тестирование проводилось в одно и то же время для обеих групп.

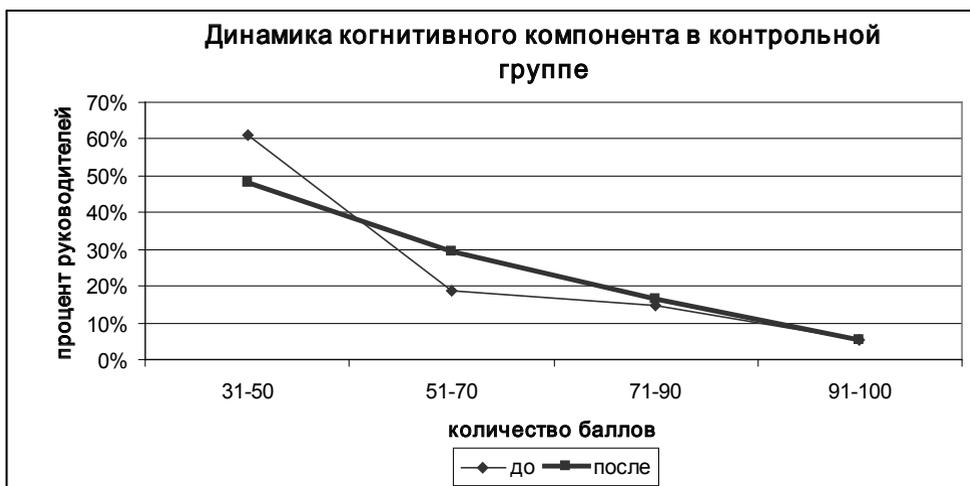


Рис. 2. Динамика когнитивного компонента в контрольной группе

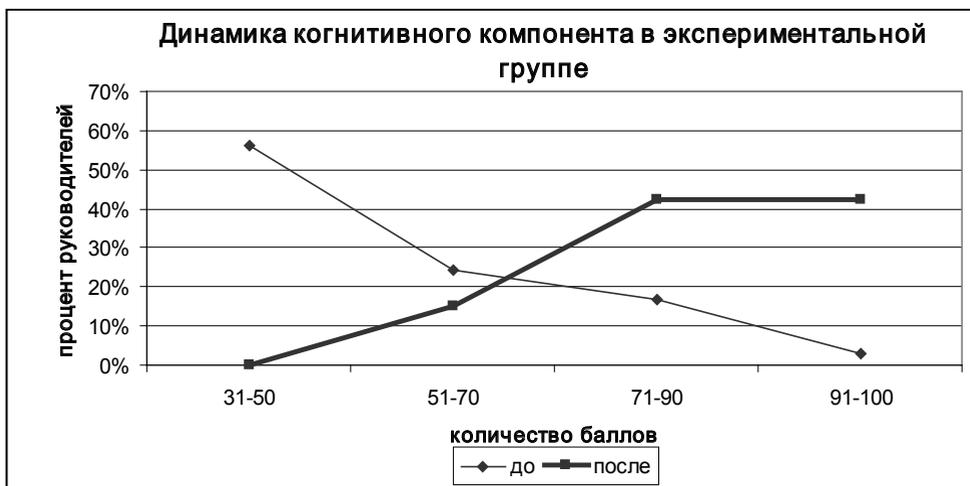
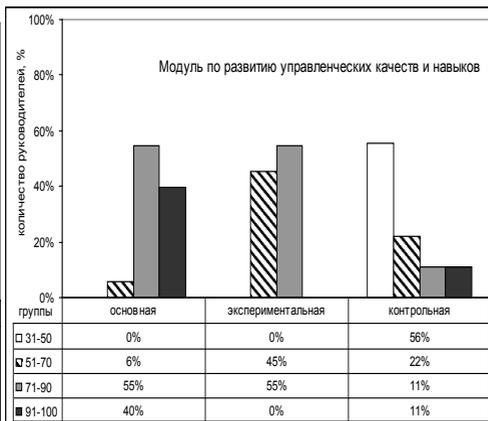
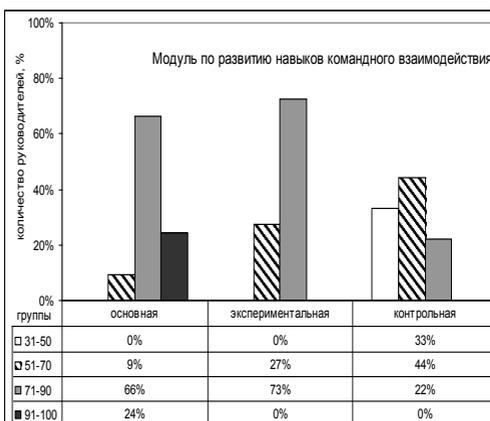
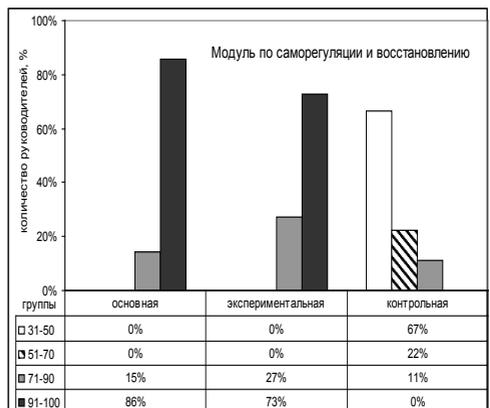
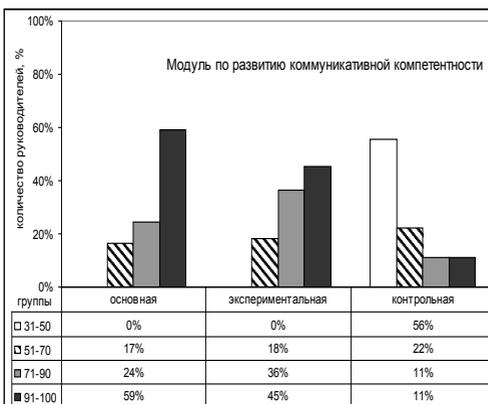
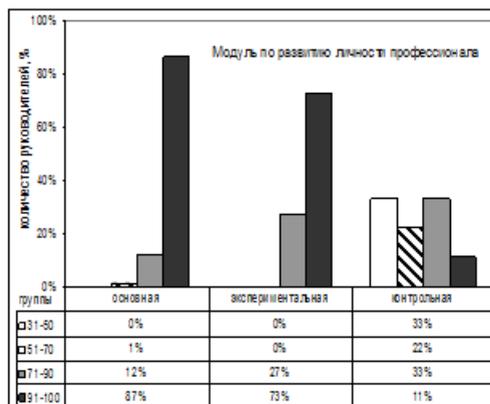


Рис. 3. Динамика когнитивного компонента в экспериментальной группе

Сопоставляя полученные данные в контрольной, экспериментальной и основной группе участников, можно увидеть, что результаты развития когнитивного компонента у руководителей, принявших участие в формирующем эксперименте, близки к тем, что получены в экспериментальной группе по каждому модулю тренинга. В то же время и те и другие результаты значительно отличаются от результатов, полученных на выборке руководителей, не участвовавших в эксперименте (контрольная группа). Таким образом, мы можем признать положительное влияние модульного тренинга на формирование когнитивного аспекта компетентности большей части участников. Все знания, приобретаемые в процессе тренинга, а также в дистанционном обучении, на форумах и семинарах, позволяют руководителям решать повседневные управленческие и

психологические задачи на качественно более высоком уровне. В то же время знания являются базисом для формирования навыков и умений руководителей, а также других аспектов компетенций, поэтому положительная динамика когнитивного аспекта показывает яркое изменение в структуре компетентности, которое, вероятно, позитивно скажется и на других её аспектах.

Результаты развития когнитивного компонента компетентности в основной (497 человек), контрольной (20 человек) и экспериментальной (20 человек) группе исследования.



Третьим параметром в модели оценки является **самооценка** руководителя, направленная на выявление уровня развития **компетентности** и степени интегрированности отдельных параметров компетенций в единую структуру личности.

Динамика самооценок психологической компетентности до и после проведения модульного тренинга представляет собой следующее распределение (рис. 4):

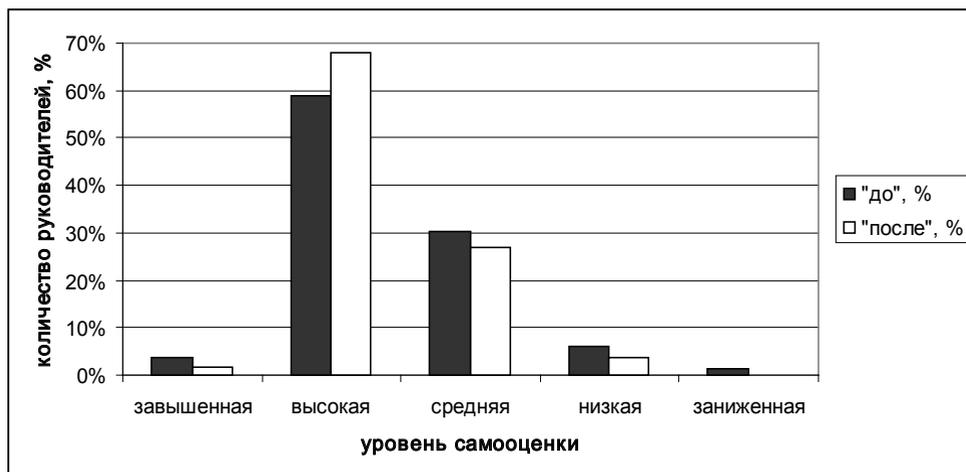


Рис. 4. Динамика самооценок психологической компетентности «до» и «после» проведения модульного обучения

Основным изменением, произошедшим в самооценках руководителей, является полное исчезновение заниженных самооценок и снижение (в 3 раза) количества завышенных самооценок. По этим данным можно сделать выводы о том, что тренинг помогает участникам адекватно взглянуть на управленческие процессы, а также свою собственную роль в них, и сделать выводы о качестве своей управленческой деятельности. Другими словами, руководители начинают более реально давать оценку своим способностям, знаниям, навыкам. Людям с заниженной самооценкой тренинг помогает обрести уверенность за счёт приобретения новых знаний, сравнения себя с другими людьми, обучение через подражание более сильным руководителям, присутствующим на тренинге, и т. д. Люди с завышенной самооценкой, наоборот, имеют возможность подвергнуть критике свою компетентность, увидеть свои слабые стороны. Причём происходит это в одних и тех же процессах: лекционные блоки позволяют и тем, и другим увидеть, что они чего-то не знают, не умеют, но при этом обогатиться знаниями, сделать акцент на развитии и использовании этих знаний на практике. Ролевые и деловые игры дают возможность в условиях реальных ситуаций заметить особенности своего поведения глазами других людей (или просто видеокamеры, которая порой даёт более суровую оценку, чем другие участники), применить полученные знания, обменяться опытом с другими людьми.

Интересно, что устные комментарии участников, отражающие отдельные аспекты самооценки руководителей, могут значительно варьироваться в течение всего тренинга и, в том числе, отдельных его модулей. Руководители могут давать себе и совершенно негативные оценки, ошибаясь, как им кажется, в простых заданиях или обсуждениях, и хвалить себя, когда справляются со сложными заданиями. Это вдвойне затрудняет работу по исследованию изменений, происходящих в самооценке руководителей. Являясь динамичной, реактивной, самооценка претерпевает различные воздействия в ходе всего тренинга, целью которого является такое преобразование личности, которое бы позволило говорить о высокой компетентности руководителей. Общее рассмотрение изменений в уровне самооенок руководителей показывает тенденцию к высоким оценкам и уход от неадекватного самооценивания: заниженные и завышенные оценки исчезают.

Обратимся к гендерным особенностям и проанализируем, отличается ли мужской взгляд на формирование собственной компетентности от женского до проведения тренинга и после его окончания (рис. 5):

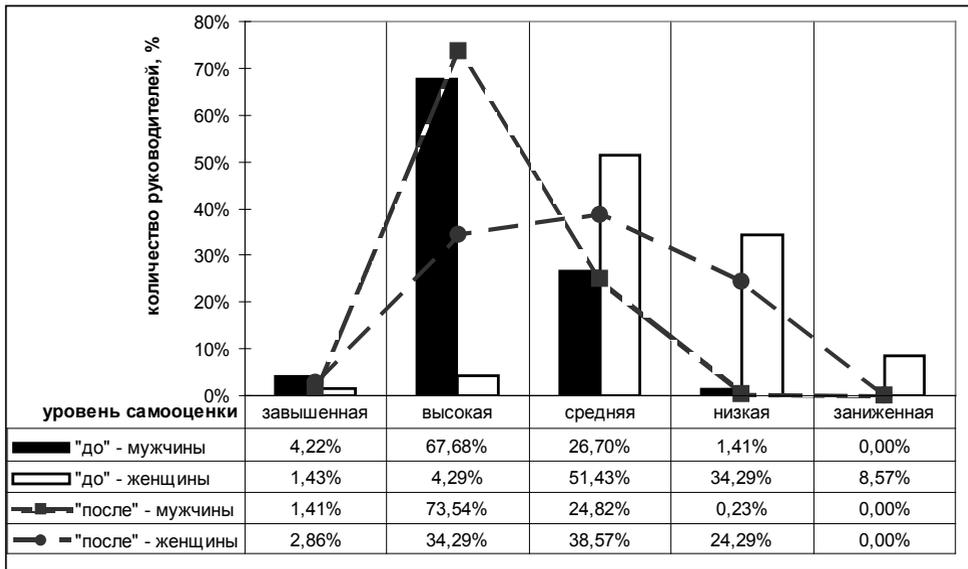


Рис. 5. Гендерные особенности в динамике самооценки до и после проведения модульного обучения

При построении графика за 100 % принято общее количество мужчин (100 %) и общее количество женщин (100 %) без объединения, таким образом, мы можем рассматривать эти две группы как отдельные и отслеживать происходящие внутри них изменения.

Самое основное, что бросается в глаза уже при беглом анализе, – это абсолютно различные темпы изменений в самооценке. Выше мы уже высказывали мысль о том, что самооценка женщин более подвижна, чем мужчин. Похоже, что данный график также подтверждает эту мысль: изменения, произошедшие в самооценках у женщин, более заметны, нежели у мужчин, которые, напротив,

демонстрируют, скорее, стабильность (уменьшилось количество завышенных и низких самооценок в пользу высоких). В то же время общая тенденция в гендерных различиях остаётся сохранной: мужчины показывают более высокие самооценки своей компетентности и её элементов, нежели женщины, несмотря на то, что после проведения тренинга картина самооценок женщин-руководителей существенно изменилась в лучшую сторону.

Подводя итоги, мы можем говорить о том, что зафиксированы позитивные изменения в динамике психологической компетентности руководителей по всем параметрам модели Д. Киркпатрика: это и высокие оценки приобретённого опыта в ходе тренинга, и объективные данные среза знаний (оценка когнитивного компонента компетентности), и данные самооценок руководителей. Все эти три показателя, не сводимые к общему знаменателю, отражают значимое влияние модульного тренинга на формирование компетентности руководителя, что даёт руководителю уверенность и возможность оценивать себя на объективно высоком уровне.

Список литературы

1. Андреев, А. Л. Компетентностная парадигма в образовании: опыт философско-методологического анализа / А. Л. Андреев // Педагогика. – 2005. – № 4. – С. 19–27.
2. Байденко, В. И. Компетенции в профессиональном образовании (к освоению компетентностного подхода) / В. И. Байденко // Высшее образование в России. – 2004. – № 11. – С. 3–13.
3. Болотов, В. А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе / В. А. Болотов, В. В. Сериков // Педагогика. – 2003. – № 10. – С. 8–14.
4. Борисова, Е. А. Критериев оценок много – модель компетенций одна / Е. А. Борисова // Служба кадров и персонал. – 2005. – № 12. – С. 18–23.
5. Геранюшкина, Г. П. Особенности технологии ассесмент-центров / Г. П. Геранюшкина // Сибирский психологический журнал. – 2005. – № 21. – С. 16–22.
6. Гунзунова, Б. А. Профессиональная компетентность в управленческой деятельности / Б. А. Гунзунова, Т. Н. Кузнецова // Экономическая психология: актуальные теоретические и прикладные проблемы : Мат-лы десятой юбилейной междунар. науч.-практ. конф. / под общ. ред. д-ра психол. наук, проф. Карнышева А. Д. – Иркутск: изд-во БГУЭП, 2009. – С. 183–188.
7. Зеер, З. Ф. Компетентностный подход к образованию / З. Ф. Зеер // Образование и наука. – 2005. – № 3. – С. 27–40.
8. Иванова, Е. М. Аналитическая профиограмма как средство обеспечения профессиональной диагностики кадров / Е. М. Иванова // Вестник Московского университета. Сер. 14. – 1988. – № 3. – С. 13–20.
9. Михайлова, Л. Л. Место компетентностного подхода в образовании, его инновационность и традиции / Л. Л. Михайлова // Психология в экономике и управлении. – 2010. – № 1 (3) – С. 98–103.
10. Михайлова, Л. Л. Оценка уровня развития психологической компетентности руководителя / Л. Л. Михайлова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2010. – № 4. – С. 178–181.
11. Терехова, Т. А. Ассесмент-центр как метод оценки компетентности руководителя : монография / Т. А. Терехова, Л. Л. Михайлова. – Иркутск: изд-во БГУЭП. – 2011. – 206 с.

Assessment of Psychological Competence of the Head With the Help of Modular Training

T. A. Terekhova

Irkutsk State University, Irkutsk

Abstract: *The article presents the practical aspect of the formation of psychological competence of the head with the help of modular training. The training program within the modular competence approach is constructed, the key feature of which are the problems and tasks from the real production and management activities of the Manager.*

Keywords: *psychological competence of the head, competence-based, modular training, formative experiment.*

Терехова

Татьяна Александровна

*доктор психологических наук,
профессор*

Иркутский государственный университет

664003, г. Иркутск, ул. К. Маркса, 1

тел.: 8(3952)426417

e-mail: terehovata@mail.ru

Terekhova

Tatiana Aleksandrovna

*Doctor of Sciences (Psychology),
Professor; Department of General
Psychology*

Irkutsk State University

1, K. Marx St, Irkutsk, 664003

tel.: 8(3952)426417

e-mail: terehovata@mail.ru