

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ: АСПЕКТ ЕФЕКТИВНОСТІ

ЗАТОНАЦЬКА Тетяна¹, ГЕРАСИМЕНКО Оксана²

¹ Київський національний університет імені Тараса Шевченка

<https://orcid.org/0000-0001-9197-0560>

² Київський національний університет імені Тараса Шевченка

<https://orcid.org/0000-0002-1122-1189>

Квінтесенція статті – науково-прикладна платформа організаційного навчання у формуванні компетентності персоналу з моделями ефективності навчання персоналу.

Наголошується на комплексності проблеми дослідження, комбінаторику якої визначено компетентнісним підходом, навчанням персоналу організацій на системній основі, ефективністю процесів та технологій навчання персоналу з використанням різних моделей. Наведено складові бібліотеки компетентностей, яка стала теоретико-практичним доробком сучасних класиків компетентнісного підходу в управлінні персоналом. Розкрито логічний ланцюг формування політики у сфері навчання персоналу. Узагальнено традиційні методи організаційного навчання. Висвітлено можливості використання інноваційних методів навчання персоналу. Охарактеризовано комбінаторику чотирьохрівневої моделі оцінювання ефективності навчання за авторством Кіркпатріка. Розкрито сильні сторони та виокремлено обмеження моделі Кіркпатріка. Наведено перелік інших моделей оцінювання ефективності навчання, серед яких – цільовий підхід Тайлера, модель Скрівенса, прикладна теорія Поля Кірнса, модель Брюса Аарона, біпараметрична оцінка М. Гі та інші. Наведено структуру п'ятирівневої моделі CLICS як альтернативи моделі Кіркпатріка в епоху діджиталізації.

Ключові слова: організаційне навчання, компетентності персоналу, ефективність навчання персоналу, модель Кіркпатріка, модель CLICS.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-24>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В соціоекономічній реальності третього десятиліття XXI століття з домінантним техніко-технологічним вектором розвитку відбувається суттєве посилення значущості людських ресурсів як стратегічної компоненти конкурентних переваг. Стійку позитивну динаміку розвитку підприємств та організацій можуть забезпечити лише висококомпетентні працівники, від професіоналізму та особистісного потенціалу яких залежить як визначення стратегічних горизонтів в діяльності, так і досягнення поставлених цілей організації (підприємства, фірми, компанії).

Масштабні та глибинні трансформації характеру і змісту праці, спричинені динамікою технологічних укладів нової економіки, продукують низку викликів для менеджменту персоналу, серед яких – необхідність переходу від підвищення кваліфікації як симбіозу професійних знань і навичок до формування та розвитку компетентностей, які відображають здатності працівників успішно здійснювати професійну діяльність. Одним з дієвих управлінських інструментів забезпечення компетентності персоналу є навчання, яке організовується в контурі актуальних потреб щодо жорстких та м'яких компетентностей працівників. Як переконує теорія та підтверджує практика, без оцінювання ефективності процесу та технологій навчання неможливо вибудувати систему організаційного навчання та розвитку, яка забезпечує досягнення намічених бізнес-результатів.

Проблема дослідження є комплексною, в її комбінаториці закладено три наукові аспекти:

- 1) компетентнісний підхід як формат організаційного навчання;
- 2) навчання персоналу організацій на системній основі з використанням управлінського інструментарію формування та розвитку компетентностей;
- 3) ефективність процесів та технологій навчання персоналу, що визначається на основі різних моделей.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасну теорію компетентнісного підходу з аргументацією методологічних положень та розкриттям прикладних аспектів викладено у працях іноземних вчених, серед яких гуру сучасності – Бояцис Р. [1], Бургойн Дж. та Стюарт Р. [2], Додд-МакКью Д. [3], МакКлееланд Д. [4], Равен Дж. [5], Сангі С. [6], Шродер Х. [7], Лайл М. Спенсер-мол. та Сайн М. Спенсер [8], С. Холліфорд та С. Уїддет [9] та інші. Питання організаційного навчання персоналу підприємства в контексті визначення потреби, застосування технологій та інструментів висвітлено у працях як іноземних, так і

вітчизняних вчених, зокрема Р. Boxall, К. Macky [10], Е. Surface [11], S. Gilmore, S. Williams [12], A. Winning, S. Boag [13], Вишневської Н.М. [14], Іваницької С. Б., Неділько Н. В. [15], Ремньової Л., Забаштанської Т. [16], Хілухи О.А. [17]. При цьому недостатньо дослідженими на теоретико-концептуальному рівні та адаптованими до використання у практичній площині залишаються аспекти ефективності організаційного навчання, що зумовило постановку завдання дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення моделей оцінювання та аргументація нових векторів і трендів у діагностиці та способах забезпечення ефективності навчання персоналу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виклики, що продукуються турбулентним ринковим середовищем з елементами невизначеності та непередбачуваності; нестабільність, зумовлена санітарно-епідеміологічними обмеженнями; ризики та загрози, спричинені соціально-політичними потрясіннями, виконують роль драйверів трансформації компетентності працівників різних сфер діяльності, різних професійно-кваліфікаційних груп. Такі передумови соціально-економічного розвитку засвідчують необхідність розроблення та реалізації на практиці моделей компетентностей за різними позиціями організаційної структури, за різними ролями в автономній та командній роботі, в рамках різних масштабів влади та повноважень. Для вирішення такого управлінського завдання, на нашу думку, можуть успішно застосовуватись адаптовані до конкретних реалій компоненти так званої «бібліотеки компетентностей», до якої входять списки, словники та моделі, запропоновані різними науковцями, практиками та компаніями. Зокрема: список Дж. Равена, який складається із 37 компетенцій [5]; словник компетенцій Лайл М. Спенсер та Сайн М. Спенсер, до якого ввійшла 21 компетенція [8]; модель Р. Бояціса, в яку закладено 19 менеджерських компетенцій [1]; модель успішного керівника за авторством Х. Шпродера, яка містить 11 компетенцій [7]; модель компанії Ланкастер, серед компонент якої 11 управлінських компетенцій [18]; модель компанії Ломінгер, у складі якої 67 управлінських компетенцій [19].

Передусім підкреслимо, що передумовою ефективного організаційного навчання персоналу має стати виважена політика у сфері навчання персоналу, формування якої здійснюється за таким логічним ланцюгом:

1. Ідентифікація стратегії організації (підприємства, фірми, компанії), яка використовується для досягнення конкурентних переваг, з-поміж базових:
 - стратегії інновацій, яка зорієнтована на виробництво унікальних товарів;
 - стратегії якості, фокус якої – на пропонуванні високоякісної продукції та послуг споживачам;
 - стратегії лідерства у витратах, яка спрямована на уникнення зайвих витрат.
2. Вибір політики набору персоналу в організацію (на підприємство, у фірму, компанію) за домінантами – залучення висококваліфікованих фахівців чи початківців, зокрема випускників закладів вищої освіти.
3. Вибір політики заміщення керівних посад організації (підприємства, фірми, компанії): орієнтація на внутрішнє чи зовнішнє джерело закриття вакансій за керівними посадами.
4. З'ясування ступеня оригінальності кваліфікації, що вимагається від працівників організації (підприємства, фірми, компанії), для поточного ринку праці.
5. Оцінювання ступеню ризику та готовності організації (підприємства, фірми, компанії) ризикувати, здійснюючи інвестування в людський капітал у частині навчання.
6. Визначення та аргументація доцільності участі працівників організації (підприємства, фірми, компанії) у фінансуванні навчання власним коштом.
7. Визначення частоти чи інтенсивності навчання відповідно до бізнес-цілей організації (підприємства, фірми, компанії).
8. Політичні управлінські рішення втілюються у практичні заходи шляхом використання широкого спектру методів, технологій та інструментів навчання персоналу. Узагальнення наукового доробку дозволяє виокремити традиційні методи організаційного навчання, які застосовуються як з відривом, так і без відриву від професійної діяльності – лекції, семінари, ділові та рольові ігри, наставництво, курси підвищення кваліфікації, ротацію, участь у проєктах та навчальних програмах, консультування, моделювання ситуацій, участь у виставках, конференціях та симпозіумах – та визначити можливості застосування інноваційних методів навчання персоналу (таблиця 1).

Таблиця 1

Інноваційні методи навчання персоналу	
Метод	Можливості використання
Методи навчання на робочому місці	
Buddying	Інструмент, заснований на обміні інформацією між учасниками навчальної групи, що забезпечує ефективний зворотній зв'язок при досягненні цілей, пов'язаних із засвоєнням нових навичок
Secondment («відрядження»)	Тимчасове переміщення співробітників на певний термін в інші структури для отримання необхідних професійних навичок та знань
Job Shadowing («стеження»)	Прикріплення «тіні» до працівника, що займає певну посаду. «Тінню» виступає працівник, який претендує на посаду, аналогічну до посади наставника, за яким він закріплений
Екшн-навчання	Застосовується з метою вирішення поточних проблем в діяльності організації (підприємства, фірми, компанії)
Баскет-метод	Метод імітування ситуацій з практики керівної діяльності, в межах якого рядові співробітники організації (підприємства, фірми, компанії) долучаються до керівних ролей
Мозковий штурм	Дає змогу продукувати велику кількість ідей з метою вирішення проблемної ситуації у встановлений проміжок часу з подальшою аналітичною оцінкою та вибором найбільш вдалої альтернативи управлінського рішення
Коучинг	Сукупність методів індивідуального консультування і традиційного наставництва досвідченими працівниками над молодими. Мета – навички самостійного вирішення завдань
Методи навчання поза робочим місцем	
Кейс-навчання	Розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності організації (підприємства, фірми, компанії), що передбачає обговорення за командним принципом гіпотетичних чи реальних ситуацій
Тренінг	Мінімум теоретичної інформації і максимум вправ на відпрацювання нових практичних навичок шляхом моделювання різних виробничих ситуацій. Інструменти – ділова, імітаційна та рольова гра, дискусії тощо
E-Learning	Корпоративне навчання за допомогою мережі Інтернет і мультимедіа, яке забезпечує створення мережевого інформаційного середовища в організації (на підприємстві, у фірмі, компанії)
Сторітеллінг	Метод навчання нових співробітників для ознайомлення їх із специфікою діяльності організації (підприємства, фірми, компанії)
Поведінкове моделювання	Метод, що спрямований на вироблення у працівників певної моделі поведінки в звичайних і нестандартних ситуаціях
Майстер-клас	Метод активного навчання, під час якого провідний фахівець розповідає і демонструє певній групі заінтересованих осіб як правильно використовувати на практиці новий метод роботи, нову технологію тощо

Джерело: складено за [14–17].

Зауважимо, що на сьогодні в теорії та практиці управління приділяється велика увага питанням оцінювання ефективності навчання персоналу, проте універсальна модель відсутня. При проведенні оцінювання ефективності організаційного навчання персоналу широкого використання набули базові засади моделі, яка розроблена американським вченим Д. Кірпатріком. Квінтесенція даної моделі – у диференціації процесу навчання за чотирма рівнями – реакція, навчання, поведінка, результати, що дозволяє визначити, яким чином можна забезпечити застосування нових компетентностей на робочому місці, без яких навичок неможливо досягти очікуваних результатів. Критерії оцінювання за компонентами циклу навчання наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Чотири рівні оцінювання навчання за моделлю Кірпатріка		
Рівні	Що оцінюється	Ключові запитання
I рівень «Реакція»	Яким чином учасники навчання реагують на навчальний процес?	Чи імпонує учасникам процес навчання? Яким чином вони планують застосовувати нові знання та навички?
II рівень «Навчання»	Якою мірою учасники навчання опанували знання, навички та сформувавши необхідні комунікації після завершення навчального процесу?	Які зміни відбулись у компетентності працівників після навчання? Наскільки значними є зміни в навичках, знаннях, настановках?
III рівень «Поведінка»	Яким чином учасники процесу навчання застосовують на робочому місці сформовані компетентності?	Які зміни відбулись в моделі поведінки учасників на робочому місці після проходження навчання?
IV рівень «Результати»	На якому рівні за підсумками навчання досягнуто очікувані результати?	Чи прослідковується позитивний вплив на організацію змін в поведінці учасників навчання?

Джерело: складено за [20].

На думку експертів, сильними сторонами моделі Кірпатріка є легкість розуміння для всіх людей, не тільки для фахівців у галузі навчання; гарне опрацювання; широке використання (у промисловості, у закладах вищої освіти тощо); використання в якості основи для розроблення інших моделей оцінювання (наприклад, рівні Кауфмана і Келлера, модель ROI Філіпса та ін.). При цьому,

даній моделі характерні й певні обмеження: занадто спрощений підхід; не доведено причинно-наслідкового зв'язку між різними рівнями; рівні 1 і 2 можуть змішуватися (поєднуватися), тоді ймовірні помилкові висновки; багато організацій реалізують програми навчання, що відповідають лише рівням 1 і 2, ігноруючи необхідність формування поведінкових моделей, які потрібні для перенесення навичок і знань у робочі ситуації; рівні оцінювання не виходять за рамки навчання (не включають заходів із підвищення продуктивності) [21]. Окрім цього, модель витратна за часом, але допомагає сформулювати висновки: продовжувати чи припинити дію навчальної програми, як поліпшити її в майбутньому.

Існують й інші моделі оцінювання ефективності навчання: цільовий підхід Тайлера, модель Скрівенса, прикладна теорія Поля Кірнса, модель Брюса Аарона, біпараметрична оцінка М. Гі та інші. Кожна модель тією чи іншою мірою є похідною від моделі Кіркпатріка або використовує її елементи.

Альтернативним форматом моделі Кіркпатріка в епоху цифровізації є модель CLICS, в якій виділяється п'ять рівнів – Capacity, Layering, Intrinsic enablers, Coherence, Social connections (об'єм, нашарування, мотиваційні чинники, узгодженість з роботою, взаємодія) (таблиця 3).

Таблиця 3

П'ятирівнева модель оцінювання навчання CLICS

Рівні	Фактори навчання	Фактори на робочому місці
Capacity (об'єм)	Яким є ліміт пропускної спроможності в учасників процесу навчання?	Що не втратиться на практиці та не заважатиме впроваджувати головне?
Layering (нашарування)	Якою має бути послідовність опанування навичок і що важливо не пропустити в ній?	Яке природження буде отримано над наявним рівнем навичок?
Intrinsic enablers (мотиваційні фактори)	Причини небайдужості щодо впровадження нового для тих, хто навчається.	Як стимулювати потреби працівників, які проходять навчання?
Coherence (узгодженість з роботою)	Яку цільову зміну в поведінці учасники навчання мають намір впровадити в роботу?	Як буде змінюватись робота надалі після зміни поведінки учасників процесу навчання?
Social connections (взаємодія)	Яким чином зміна поведінки співробітника, котрий пройшов навчання, торкнеться інших співробітників?	Яким чином підтримати зміну завдяки середовищу?

Джерело: складено за [22].

Отже, оцінити ефективність організаційного навчання персоналу можливо, якщо розроблено модель, яка відповідає цілям і завданням організації (підприємства, фірми, компанії) та реалізується поетапно з використанням відповідних деталізованих метрик.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, оцінювати ефективність організаційного навчання персоналу можна з використанням різних моделей, оскільки кожна має свої переваги та недоліки. На якій моделі зупинити вибір, залежить від цілей управління організацією (підприємством, фірмою, компанією). У зв'язку з цим проблемою є не необхідність оцінювання ефективності навчання або відсутність такої, а вибір алгоритму й адаптація до потреб відповідного суб'єкта діяльності.

Горизонти подальших наукових розвідок авторів визначаються проблематикою підходів, моделей та методичного інструментарію оцінювання ефективності організаційного навчання з урахуванням стадій життєвого циклу та галузевої специфіки діяльності організацій (підприємств, фірм, компаній) як концептуально-прикладної платформи пошуку шляхів та визначення механізмів вдосконалення системи організаційного навчання в контексті імперативів сьогодення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Boyatzis R. E. The competent manager: A model for effective performance / R. E. Boyatzis. – John Wiley & Sons. 1982. – 308 p.
2. Burgoyne J. G. The nature, use and acquisition of managerial skills and other attributes / J. G. Burgoyne, R. Stuart // Personnel Review. – 1976. – Vol. 5, Issue 4. – Pp. 19–29.
3. Dodd-McCue D. Managerial Competence: The Key to Excellence: Review / D. Dodd-McCue // Academy of Management Review. – Oct. 1990. – Vol. 15, Issue 4.
4. McClelland D. C. A Guide to Job Competency Assessment / D. C. McClelland. – Boston : Mc Ber, 1974. – 381 p.

5. Raven J. Competence in Modern Society. Identification, development and implementation / J. Raven. – Publisher: H.K. Lewis, 1984. – 251 p.
6. Sanghi S. The handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organizations / S. Sanghi. – SAGE Publications, Incorporated, 2007. – 227 p.
7. Schroder H. M. Managerial Competence: The Key to Excellence / H. M. Schroder. – Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt, 1989.
8. Spencer L. M. Competence at work: Models for superior performance / L. M. Spencer, S. M. Spencer. – New York: John Wiley & Sons. 1993.
9. Whiddett Steve. A practical guide to competencies: how to enhance individual and organisational performance / Whiddett Steve; Hollyforde Sarah. – Chartered Institute of Personnel and Development, 2003. – 144 p.
10. Peter Boxall. High-involvement work processes, work intensification and employee well-being Work / Peter Boxall, Keith Macky // Employment and Society. – 2014. – Vol. 28, Issue 6. – Pp. 963-984. – DOI: <https://doi.org/10.1177/0950017013512714>.
11. Surface E. A. Training needs assessment: Aligning learning and capability with performance requirements and organizational objectives / E. A. Surface // The handbook of work analysis: The methods, systems, applications and science of work measurement in organizations / M. A. Wilson, W. Bennett, S. Gibson, & G. M. Alliger (Eds.). – New York, NY: Routledge Academic, 2012. – Pp. 437-462.
12. Sarah Gilmore. Conceptualising the “personnel professional”: A critical analysis of the Chartered Institute of Personnel and Development’s professional qualification scheme / Sarah Gilmore, Steve Williams // Personnel Review. – 2007. – Vol. 36, Issue 3. – DOI: <https://doi.org/10.1108/00483480710731347>.
13. Winning A. P. Does brief mindfulness training increase empathy? The role of personality/ A. P. Winning, S. Boag // Personality and Individual Differences. – 2015. – № 86. – Pp. 492-498. – DOI: [10.1016/j.paid.2015.07.011](https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.07.011).
14. Вишневіська Н. М. Навчання персоналу як основний ресурс забезпечення продуктивності праці / Н. М. Вишневіська // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2019. – № 2. – С. 49-52.
15. Іваницька С. Б. Особливості організації професійного навчання персоналу підприємства / С. Б. Іваницька, Н. В. Неділько // Modern economics. – 2019. – № 14. – С. 87-91.
16. Ремньова Л., Забаштанська Т. Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу / Л. Ремньова, Т. Забаштанська // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2021. – № 1. – С. 45-53.
17. Хілуха О. А. Особливості впровадження електронного навчання в контексті корпоративного розвитку персоналу / О. А. Хілуха // Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. – 2019. – № 3. – С. 44-52.
18. Lancaster Model of Competencies [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gurutalks.com/lancaster-model-of-competencies/>.
19. Lominger Competency Model [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.constantcontact.com/download/get/file/1107007864445-56/Lominger+Competencies.pdf>.
20. Kirkpatrick, Donald L. Evaluating Training Programs: the Four Levels. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 1994.
21. Модель оцінювання ефективності навчання Д. Кіркпатріка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1434>.
22. Корпоративне навчання зараз [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://e.hrliga.com/uvpravlennie-personalom-2021-10/korporativnoe-obuchenie-seychas-eto-ekosistema-pogruzhennaya-v>.

REFERENCES:

1. Boyatzis R. E. The competent manager: A model for effective performance / R. E. Boyatzis. – John Wiley & Sons. 1982. – 308 p.
2. Burgoyne J. G. The nature, use and acquisition of managerial skills and other attributes / J. G. Burgoyne, R. Stuart // Personnel Review. – 1976. – Vol. 5, Issue 4. – Pp. 19-29.
3. Dodd-McCue D. Managerial Competence: The Key to Excellence: Review / D. Dodd-McCue // Academy of Management Review. – Oct. 1990. – Vol. 15, Issue 4.
4. McClelland D. C. A Guide to Job Competency Assessment / D. C. McClelland. – Boston: Mc Ber, 1974. – 381 p.

5. Raven J. Competence in Modern Society. Identification, development and implementation / J. Raven. –Publisher: H.K. Lewis, 1984. – 251 p.
6. Sanghi S. The handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organizations / S. Sanghi. – SAGE Publications, Incorporated, 2007. – 227 r.
7. Schroder H. M. Managerial Competence: The Key to Excellence / H. M. Schroder. – Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt, 1989.
8. Spencer L. M. Competence at work: Models for superior performance / L. M. Spencer, S. M. Spencer. – New York: John Wiley & Sons. 1993.
9. Whiddett Steve. A practical guide to competencies: how to enhance individual and organisational performance / Whiddett Steve; Hollyforde Sarah. – Chartered Institute of Personnel and Development, 2003. – 144 r.
10. Peter Boxall. High-involvement work processes, work intensification and employee well-being Work / Peter Boxall, Keith Macky // Employment and Society. – 2014. – Vol. 28, Issue 6. – Pr. 963-984. – DOI: <https://doi.org/10.1177/0950017013512714>.
11. Surface E. A. Training needs assessment: Aligning learning and capability with performance requirements and organizational objectives / E. A. Surface // The handbook of work analysis: The methods, systems, applications and science of work measurement in organizations / M. A. Wilson, W. Bennett, S. Gibson, & G. M. Alliger (Eds.). – New York, NY: Routledge Academic, 2012. – Rp. 437–462.
12. Sarah Gilmore. Conceptualising the “personnel professional”: A critical analysis of the Chartered Institute of Personnel and Developments professional qualification scheme / Sarah Gilmore, Steve Williams // Personnel Review. – 2007. – Vol. 36, Issue 3. – DOI: <https://doi.org/10.1108/00483480710731347>.
13. Winning A. P. Does brief mindfulness training increase empathy? The role of personality/ A. P. Winning, S. Boag // Personality and Individual Differences. – 2015. – № 86. – Rr. 492-498. – DOI: 10.1016/j.paid.2015.07.011.
14. Vyshnevskaya N. M. Navchannia personalu yak osnovnyi resurs zabezpechennia produktyvnosti pratsi / N. M. Vyshnevskaya // Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu ta tekhnolohii. – 2019. – № 2. – S. 49–52.
15. Ivanytska S. B. Osoblyvosti orhanizatsii profesiinoho navchannia personalu pidpriemstva / S. B. Ivanytska, N. V. Nedilko // Modern economics. – 2019. – № 14. – S. 87–91.
16. Remnova L., Zabashtanska T. Kontseptualni zasady navchannia personalu v umovakh didzhytal-transformatsii biznesu / L. Remnova, T. Zabashtanska // Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. – 2021. – № 1. – S. 45–53.
17. Khilukha O. A. Osoblyvosti vprovadzhennia elektronnoho navchannia v konteksti korporatyvnoho rozvytku personalu / O. A. Khilukha // Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti. – 2019. – № 3. – S. 44–52.
18. Lancaster Model of Competencies [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.gurutalks.com/lancaster-model-of-competencies/>.
19. Lominger Competency Model [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://library.constantcontact.com/download/get/file/1107007864445-56/Lominger+Competencies.pdf>.
20. Kirkpatrick, Donald L. Evaluating Training Programs: the Four Levels. San Francisco, CA: Berret-Koehler Publishers, Inc. 1994.
21. Model otsiniuvannia efektyvnosti navchannia D. Kirkpatricka [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1434>.
22. Korporatyvne navchannia zaraz [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://e.hrliga.com/upravlenie-personalom-2021-10/korporativnoe-obuchenie-seychas-eto-ekosistema-pogruzhennaya-v>.

ORGANIZATIONAL LEARNING AS A TOOL FOR ENSURING PERSONNEL COMPETENCE: THE ASPECT OF EFFECTIVENESS

ZATONATSKA Tetiana, HERASYMENKO Oksana
Taras Shevchenko National University of Kyiv

The quintessence of the article is a scientific and applied platform of organizational learning in the formation of personnel competence with models of personnel learning effectiveness.

The need to transition from professional development as a symbiosis of professional knowledge and skills to the formation and development of competencies that reflect the ability of employees to successfully carry out professional activities is highlighted. Emphasis is placed on the complexity of the research problem, the combinatorics of which is determined by the competency approach, learning of the personnel of organizations on a system basis, and the effectiveness of processes and technologies of personnel learning using various models. The components of the library of competences, which became a theoretical and applied development of modern classics of the competence approach in human resource management, are given. The logical chain of policy formation in the field of personnel learning is revealed. The traditional methods of organizational learning, applied under conditions of separation and without separation from professional activity, are summarized. The possibilities of using innovative methods of personnel learning at workplaces and outside workplaces are highlighted. The combinatorics of the four-level model of training effectiveness assessment by Kirkpatrick is characterized. The strengths and limitations of Kirkpatrick's model are highlighted. Emphasis is placed on the laboriousness of using this model and, in parallel, the possibility to draw a conclusion regarding the continuation or termination of the educational program and ways to improve it in the future. A list of other models for evaluating learning effectiveness is provided, including Tyler's target approach, Scrivens' model, Paul Kearns' applied theory, Bruce Aaron's model, M. Guy's biparametric evaluation, and others. It is emphasized that each model is to one degree or another derived from Kirkpatrick's model or uses its elements. The structure of the five-level CLICS model as an alternative to the Kirkpatrick model in the age of digitalization is presented. It is noted that the choice of a model for evaluating the effectiveness of personnel learning depends on the goals of managing the organization (enterprise, firm, company). In this regard, the issue of algorithm selection and its adaptation to the needs of the organization (enterprise, firm, company) is resolved.

Keywords: organisational learning, employees' competencies, employees' learning effectiveness, Kirkpatrick model, CLICS model.