

ROLE - Готовность к организационному обучению и использованию оценочных инструментов (The Readiness for Organizational Learning and Evaluation Instrument)¹

Цель

Данный инструмент разработан для организаций, которые желают определить степень своей готовности к выполнению программ организационного обучения, освоению оценочной практики и постановки поддерживающих процессов. Результаты применения инструмента помогают:

- Распознавать характеристики, свойственные «обучающейся организации» (learning organization);
- Диагностировать интерес к проведению оценки, способствующей организационному обучению;
- Выявлять сильные стороны, способные усиливать процессы формирования запросов к оценочной практике;
- Определять проблемные зоны, которые нуждаются в организационных изменениях и развитии.

Организация может использовать результаты применения инструмента ROLE для концентрации усилий на улучшении или дальнейшем укреплении тех направлений, которые имеют значение для расширения индивидуального, командного и организационного обучения.

Предыстория и обоснование

Желая откликнуться на внутренние и внешние потребности в росте и успешной работе, многие субъекты социальных преобразований решили улучшить свою практику и по праву носить звание «обучающихся организаций». Организационное обучение представляет собой непрерывный процесс организационного роста и развития, который (а) является неотъемлемой частью повседневной деятельности; (б) способствует согласованию ценностей, взглядов и представлений членов организации; и (с) обеспечивает использование информации и/или результатов обратной связи для корректировки процессов и повышения эффективности работы. Оценка, которая проводится с целью содействия организационному обучению, становится механизмом (а) формирования сообщества неравнодушных людей, (б) мобилизации интеллектуального капитала членов коллектива, и (с) расширения возможностей и/или решения проблем, с которыми сталкивается организация. При этом следует понимать, что реализация обучающих и оценочных инициатив на базе организации является непростой задачей. Для ее выполнения организация должна составить полноценное представление о степени готовности своих структур, политик, процедур и кадрового состава к поддержанию практики обучения и оценки на организационном уровне.

Описание инструмента

Компоненты данного инструмента разработаны по итогам изучения процессов и практик, имеющих непосредственное отношение к организационному обучению и оценке. Результаты данных исследований указывают на то, что в инфраструктуре организаций, которые действительно поддерживают и поощряют организационное обучение, должны содержаться некоторые характерные элементы. Кроме того, изучив специфику применения материалов оценки, исследователи пришли к выводу, что на степень использования результатов оценки в целях обучения и принятия обоснованных решений существенно влияет культура и контекст деятельности организации.

Инструмент, получивший название ROLE, включает вопросы, сгруппированные по шести основным параметрам: «культура», «позиция руководства», «системы и структуры», «коммуникации», «команды», и «оценка». Помимо этого, для получения информации об организации и участнике опроса предусмотрено три дополнительных вопроса. Респондентам предлагается (1) откликнуться на 75 суждений по Шкале Лайкерта (Likert Scale), оценивая степень своего согласия по шкале от 1

¹ По книге Х. Прескилл (Preskill, H.) и Р.Т. Торрес (Torres, R.T.), 1999. «Запрос к оценке, ориентированный на обучение в организациях» (Evaluative Inquiry for Learning in Organizations). Thousand Oaks, CA: Sage. За более подробной информацией о результатах опроса можно обратиться к Хэлли Прескилл (Hallie Preskill) по адресу hallie.preskill@fsg.org

Перевод выполнен компанией «Эволюшн энд Филантропи», Москва, ноябрь, 2014

до 5 баллов, где «1» означает «Полностью не согласен», а «5» - «Полностью согласен», (2) ответить «да» или «нет» на три вопроса, и (3) выбрать ответы из нескольких приведенных вариантов, чтобы ответить еще на три вопроса.²

Предлагая членам коллектива данный инструмент, следует заострить внимание на том, что анкета не содержит правильных или неправильных суждений. Самое главное – мнение сотрудников, основанное на их профессиональном опыте. Использование инструмента будет максимально эффективным, если люди предоставят искренний отклик, а организация, в свою очередь, сочтет полученную информацию конфиденциальной. Мы рекомендуем обобщать результаты исследований и публиковать данные только в агрегированном виде. Инструмент можно использовать в одном или нескольких подразделениях, либо применять в масштабах всей организации.

² Сведения, касающиеся данного инструмента можно получить в публикации: Х. Прескилл (Preskill, H.), Р.Т. Торрес (Torres, R.T.) и Б. Мартинез-Паппони (Martinez-Papponi, B.), 1999. «Оценка готовности организации к обучению по итогам оценки» (*Assessing an organization's readiness for learning from evaluative inquiry*). Данный документ представлен в ходе ежегодной конференции Американской ассоциации оценщиков (The American Evaluation Association).

ROLE

Готовность к организационному обучению и использованию оценочных инструментов

2000. Хэлли Прескилл и Розали Т. Торрес

Инструкции

Приступая к заполнению анкеты, сначала отметьте один или два утверждения (см. далее), которые помогут прояснить, размышляете ли вы об организации в целом, или ваше внимание в основном обращено на ваш департамент / подразделение. Выбирая подходящий вариант, исходите из того, что Вам более знакомо. Например, если Вы работаете в крупном департаменте, то тогда, возможно, стоит ориентироваться на свое подразделение. С другой стороны, если Вы очень хорошо осведомлены о состоянии дел в масштабах организации, то можно отвечать на вопросы, ориентируясь на всю организацию.

- Я буду ориентироваться на организацию в целом.**
 Я буду ориентироваться на свой департамент / подразделение.

Напротив каждого из приведенных ниже суждений, обведите ту цифру, которая наилучшим образом отражает Ваше мнение, основанное на личном опыте, и при этом не имеет отношения к ответам, которые могли бы озвучить другие члены коллектива, либо к официальной политике или намерениям организации.

Полностью не согласен			Полностью согласен	
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>

Культура

Сотрудничество и решение проблем

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Сотрудники с уважением относятся к мнениям и взглядам своих коллег. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Сотрудники обращаются друг к другу за информацией, которая касается рабочих вопросов и деятельности организации. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Сотрудники постоянно ищут способы совершенствования процессов, продуктов и услуг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Сотрудники имеют возможности для размышлений и анализа своей работы. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Сотрудники нередко прекращают обсуждать актуальные проблемы, с которыми сталкивается организация. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Пытаясь решить проблему, сотрудники полностью в нее погружаются, не определив вариантов ее решения. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Сотрудники практически не конкурируют друг с другом за различные виды поощрений и признание. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Члены коллектива руководствуется духом сотрудничества, а не конкуренции. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Члены коллектива склонны сотрудничать друг с другом. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Сотрудники в основном заботятся о том, чтобы их работа вносила вклад в успех организации, и «не зацикливаются» на индивидуальных достижениях. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Сотрудники конфликтуют, вместо того чтобы решать рабочие вопросы в конструктивном порядке. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Перевод выполнен компанией «Эволюшн энд Филантропи», Москва, ноябрь, 2014

12. Как правило, сотрудники воспринимают проблемы как возможности для обучения. 1 2 3 4 5

Полностью не согласен Полностью согласен
1 2 3 4 5

Готовность к риску

13. Допущенные сотрудниками ошибки воспринимаются как возможности для обучения. 1 2 3 4 5

14. Сотрудники постоянно размышляют о своей работе, думают о том, как ее улучшить, и стремятся распознать эффективные практики. 1 2 3 4 5

15. В процессе работы сотрудники готовы принимать ответственность за риски. 1 2 3 4 5

16. Сотрудники стремятся к поиску новых методов работы и мыслят на перспективу. 1 2 3 4 5

17. Сотрудники уверены в том, что ошибки или неудачи не испортят их репутацию. 1 2 3 4 5

Принятие решений с участием стейкхолдеров

18. Сотрудники в целом доверяют своим менеджерам и руководителям. 1 2 3 4 5

19. Менеджеры и руководители считают «обучаемость» сотрудников важнейшим ресурсом организации. 1 2 3 4 5

20. Сотрудники используют информацию / данные для содействия принятию объективных и взвешенных решений. 1 2 3 4 5

21. В организации приветствуется практика обсуждения актуальных вопросов и рабочих проблем. 1 2 3 4 5

22. Сотрудники не опасаются озвучивать свое мнение, даже если их взгляды не совпадают с позицией большинства. 1 2 3 4 5

23. Я могу объяснить коллегам, почему я оцениваю или воспринимаю проблему тем или иным образом, без каких-либо опасений. 1 2 3 4 5

24. В коллективе приветствуется, когда сотрудники иницируют изменения или пытаются действовать нестандартными методами. 1 2 3 4 5

25. Принимая решения, менеджеры и руководители учитывают аргументы всех причастных сторон. 1 2 3 4 5

26. Организация приветствует практику, когда в ходе совещаний сотрудники обсуждают ценности и убеждения, влияющие на их мнение. 1 2 3 4 5

27. В коллективе приветствуется, когда сотрудники озвучивают «особое мнение» и/или альтернативную точку зрения. 1 2 3 4 5

Позиция руководства

28. Менеджеры и руководители осознают, что у них нет готовых ответов на все вопросы. 1 2 3 4 5

29. Менеджеры и руководители выступают в роли коучей / консультантов, наставников и пропагандистов обучения для сотрудников. 1 2 3 4 5

Полностью не согласен 1 2 3 Полностью согласен 4 5
1 2 3 4 5

30. Менеджеры и руководители помогают сотрудникам осознать ценность экспериментов и последующего обучения с учетом результатов подобных изысканий. 1 2 3 4 5

31. Менеджеры и руководители возлагают на сотрудников реалистичные обязательства (это, например, касается, рабочего времени, ресурсов, нагрузки). 1 2 3 4 5

32. Менеджеры и руководители понимают, что сотрудники предпочитают разные стили обучения и испытывают разные потребности в знаниях и компетенциях. 1 2 3 4 5

33. Менеджеры и руководители больше заботятся о состоянии дел в организации, а не о собственной прибыли и власти. 1 2 3 4 5

34. Менеджеры и руководители готовы воспринимать отрицательные мнения сотрудников. 1 2 3 4 5

35. Менеджеры и руководители демонстрируют ценность обучения на собственном примере. 1 2 3 4 5

36. Менеджеры и руководители уверены в том, что успех организации зависит от обучения в процессе повседневной работы.

37. Менеджеры и руководители поддерживают обмен знаниями и навыками между членами коллектива. 1 2 3 4 5

38. Менеджеры и руководители предоставляют необходимое время и поддерживают инициативы, способствующие системным изменениям долгосрочного характера. 1 2 3 4 5

39. Менеджеры и руководители используют информацию / данные для принятия взвешенных решений. 1 2 3 4 5

Системы и структуры

Открытая и благоприятная обстановка на рабочем месте

40. Попытки сделать что-то новое и нестандартное практически не сталкиваются с препятствиями бюрократического характера. 1 2 3 4 5

41. Организация рабочих мест позволяет сотрудникам взаимодействовать друг с другом на постоянной основе и без каких-либо затруднений. 1 2 3 4 5

42. В организации практически не существует межведомственных барьеров, которые могли бы воспрепятствовать совместной работе сотрудников. 1 2 3 4 5

43. Сотрудники не избегают участия в совещаниях (то есть, не пытаются покинуть офис под благовидным предлогом и не прикрываются срочными делами).	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Системы и способы поощрения и выражения признательности

44. Сотрудники получают благодарность или иные виды поощрения за приобретение новых знаний и навыков.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Полностью не согласен	Полностью согласен
<u>1</u>	<u>5</u>

45. Сотрудники получают благодарность или иные виды поощрения за содействие в решении проблем организации / бизнеса.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

46. Действующая система поощрения и/или оценки индивидуальной эффективности сотрудников отчасти признает ценность командной деятельности и обучения.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

47. Сотрудники получают благодарность или иные виды поощрения за помощь в обучении коллег.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

48. Сотрудники получают благодарность или иные виды поощрения за экспериментальную проверку новых идей.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Связь между деятельностью и целями организации

49. Сотрудники осведомлены о том, каким образом их работа связана с достижением целей и выполнением миссии организации.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

50. Индивидуальные цели сотрудников полностью согласуются со стратегическими целями организации.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

51. Сотрудники соблюдают сроки, установленные в рабочих планах.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Распространение информации

Доступность

52. Чтобы верно оценить состояние своих дел, организация получает информацию от клиентов, потребителей, поставщиков и иных стейкхолдеров.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

53. Информация, поступающая в повседневном режиме, помогает понять, что нам следует знать для оценки эффективности программ, процессов, продуктов и услуг.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

54. В организации надлежащим образом зафиксированы сведения о прежних изменениях и последствиях / результатах данных действий.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Распространение

55. В организации действуют системы, предназначенные для управления информацией и распространения данных среди тех, кто в них нуждается или может ими воспользоваться.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

56. Сотрудники обладают опытом взаимного обучения и могут	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

выполнять несколько функций.

57. Сотрудники имеют доступ к информации, которая необходима для принятия решений, касающихся их работы. 1 2 3 4 5

58. Для поддержания коммуникации друг с другом сотрудники используют разные технологии. 1 2 3 4 5

59. Если кто-то из сотрудников узнает или обнаруживает информацию, которая может быть полезной для других, то эти сведения распространяется среди коллег. 1 2 3 4 5

Команды

60. Мой департамент / подразделение в настоящий момент работает как командная структура (либо осваивает такой стиль работы).

- Да, это действительно так.
 Нет, это утверждение не соответствует действительности.

61. Сотрудники организации получают обучение / тренинги, необходимое для работы в команде.

- Да, это действительно так.
 Нет, это утверждение не соответствует действительности.

62. Иногда моя работа является частью задания для рабочей группы и, соответственно, может расцениваться как «командная деятельность».

- Да, это действительно так. (См. продолжение в п. 63)
 Нет, это утверждение не соответствует действительности. (См. п. 71)

Полностью не согласен 1 2 3 4 5
Полностью согласен 1 2 3 4 5

Предоставляя отклик на суждения, приведенные в пп. 63-70, руководствуйтесь собственным опытом командной работы.

63. Конфликты, возникающие между членами команды, решаются конструктивно. 1 2 3 4 5

64. Члены команды общаются друг с другом искренне и открыто. 1 2 3 4 5

65. Командные совещания хорошо продуманы. 1 2 3 4 5

66. В ходе командных совещаний обсуждаются как процессы, так и содержание совместной работы. 1 2 3 4 5

67. В ходе командных совещаний учитывается мнение каждого участника. 1 2 3 4 5

68. Организация приветствует практику, когда члены разных команд обучают друга и делятся знаниями с коллегами. 1 2 3 4 5

69. Команды хорошо справляются со своими обязанностями. 1 2 3 4 5

70. Команды являются эффективным способом достижения целей организации.

1 2 3 4 5

Полностью не согласен			Полностью согласен		
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	

Оценка

Предоставляя отклик на приведенные ниже суждения, пожалуйста, руководствуйтесь следующим определением оценки:

Оценка – это процесс систематического запроса на информацию, которая необходима для принятия решений относительно конкретных объектов – программ, проектов, процессов, организаций, систем или продуктов. Использование результатов оценки может привести к улучшению программ или к появлению новых услуг или продуктов.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 71. Совмещение оценочной деятельности с рабочими процессами повысило (либо может повысить) качество принимаемых решений. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 72. Совмещение оценочной деятельности с повседневной рабочей практикой привело (либо может привести) к хорошим результатам. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 73. Менеджеры и руководители положительно относятся (или отнеслись бы) к тому, что мы оцениваем свои инициативы. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 74. Оценка способствует (или могла бы поспособствовать) выполнению программ, запуску процессов, появлению продуктов и услуг более высокого качества. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 75. Сотрудники поддержали бы попытку усилить оценочную деятельность (или выполнить иную работу подобного рода). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 76. Осуществляя (усиливая) оценочную деятельность, сотрудники могли бы без затруднений убеждать менеджеров в необходимости изменений. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 77. Было бы правильно приступить к проведению оценки (либо обновить или активизировать данное направление) прямо сейчас. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 78. В организации хорошо поставлены оценочные процессы, позволяющие сотрудникам анализировать качество и характер изменений, возникающих в результате работы организации. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Дополнительная информация

79. Какие из приведенных ниже вариантов лучше всего характеризуют Ваше служебное положение? (Выберите один вариант.)

- Руководитель низового звена
- Менеджер среднего звена
- Старший менеджер
- Сотрудник административного звена
- Производство
- Отдел продаж
- Неуправленческий персонал
- Технический персонал

- Работа с потребителями
- Другое _____

80. Какие из приведенных ниже вариантов лучше всего характеризуют Вашу организацию? (Выберите один вариант.)

- Производство
- Услуги для бизнеса
- Транспорт/Коммуникации/ЖКХ
- Услуги здравоохранения
- Оптовая/розничная торговля
- Финансы/Страхование/Банковская деятельность
- Образовательные услуги
- Государственные учреждения (местные, региональные, федеральные)
- Некоммерческая организация
- Другое _____

81. Как долго Вы работаете в своей организации? (Выберите один вариант.)

- Менее 6 месяцев
- От 6 месяцев до 1 года
- 1-3 года
- 4-6 лет
- 7-10 лет
- Более 10 лет

Анализ и интерпретация результатов опроса

Ответы каждого участника необходимо внести в базу данных (например, в файл в формате Excel, SPSS). Затем, для каждого параметра и субкатегории следует рассчитать средние баллы. Результаты анализа отражаются в приведенной ниже таблице.

Культура	Позиция руководства	Системы и структуры	Коммуникации	Команды (Только если в пп. 60-62 был выбран вариант «Да». Если был выбран вариант «Нет», то эту колонку следует пропустить)	Оценка
<i>Сотрудничество и решение проблем</i>	28.	<i>Открытая и благоприятная обстановка на рабочем месте</i>	<i>Доступность</i>	63.	71.
1.	29.	40.	52.	64.	72.
2.	30.	41.	53.	65.	73.
3.	31.	42.	54.	66.	74.
4.	32.	43.	Средний балл	67.	75.
5.	33.	Средний балл		68.	76.
6.	34.	<i>Системы и способы поощрения и выражения признательности</i>		69.	77.
7.	35.	44.	<i>Распространение</i>	70.	78.
8.	36.	45.	55.		
9.	37.	46.	56.		
10.	38.	47.	57.		
11.	39.	48.	58.		
12.		Средний балл	59.		
Средний балл		<i>Связь между деятельностью и целями организации</i>		Средний балл	
<i>Готовность к риску</i>		49.			
13.		50.			
14.		51.			
15.		Средний балл			
16.					
17.					
Средний балл					
<i>Принятие решений с участием стейкхолдеров</i>					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					
27.					
Средний балл					
Общий средний балл	Общий средний балл	Общий средний балл	Общий средний балл	Общий средний балл	Общий средний балл

Интерпретация результатов

Если по одному или нескольким параметрам организация или ее департамент получили низкие баллы (например, ниже 3,0), то это свидетельствует о том, что обучение на основе оценки, вероятнее всего, не получает достаточной поддержки или стимулов, способных обеспечить успех. Также, это может означать, что подразделение или организация не готова к освоению других видов организационного обучения. С помощью таких результатов можно определить направления, на которых следует сосредоточить усилия, чтобы усовершенствовать существующую практику – при условии, если организация действительно стремится к обучению.

Пример

Некоммерческая организация, действующая в сфере образования, попросила заполнить анкету ROLE каждого из своих 50 сотрудников. Средний балл по каждому параметру был определен по итогам опроса 50 респондентов. Итоговые показатели отражены в приведенной ниже таблице. В ходе интерпретации результатов менеджеры департамента могут сделать вывод о том, что «позиция руководства», «культура» и «системы коммуникации» пребывают на должном уровне – по крайней мере, в той части, которая касается поддержки принципов организационного обучения (средние показатели составили или превысили 3,5 балла). С другой стороны, «системы и структуры» департамента, уровень освоения и/или поддержка «командной работы» и «оценки» благоприятствуют организационному обучению гораздо меньше. Основываясь на этих результатах, организация принимает решение о более глубоком изучении показателей по субкатегориям параметра «системы и структуры» («открытая и благоприятная обстановка на рабочем месте», «системы и способы поощрения и выражения признательности», и «связь между деятельностью и целями организации»). Одновременно с этим организация приступила к поиску возможностей для использования командной работы и оценочной практики для достижения своих целей.

Средние баллы от 3,5 или выше	Средние баллы ниже 3,5
Позиция руководства (3,55) Коммуникации (3,90) Культура (3,50)	Системы и структуры (2,60) Команды (3,45) Оценка (2,95)