



К вопросу о валидности методов оценки управленческого персонала



Соколов Л.А.
Доктор экономических наук,
профессор кафедры Государственного
управления и кадровой политики МГУУ
Правительства Москвы.

e-mail: sokolovla@mos.ru

Аннотация

Тема оценки лидерских и управленческих качеств и компетенций актуальна во все времена. Целью такой оценки является выявление людей, обладающих высоким потенциалом к проявлению лидерских и управленческих компетенций. Для проведения оценки используются различные методики, при этом ключевым вопросом является вопрос их валидности, т.е. способности методики оценивать именно то, что она предназначена оценивать. Не все используемые методики обладают необходимым уровнем валидности, что важно учитывать при их подборе. Результатом правильно подобранного комплекса методик является такое их сочетание, которое позволяло бы эффективно измерять следующие факторы: способности и качества личности, формирующие потенциал к проявлению компетенций и фактическое проявление компетенций как в смоделированных ситуациях, используемых в рамках деловых

Ключевые слова

• лидерство, руководство • оценка • персонал • валидность • надежность • кадровый резерв • лидерские компетенции • управленческие компетенции • личностные качества • центр оценки •

Тема оценки и развития лидерских и управленческих качеств была, есть и будет актуальна на протяжении всей истории человечества. Лидерство могло по-разному называться, но суть оставалась одна, и в наиболее общем виде лидерство определяется как «процесс, посредством которого определенные индивидуумы мобилизуют и ведут за собой группу» [1]. Термины «лидерство» и «руководство», а также «лидерские» и «управленческие» качества достаточно часто используются как синонимы. Однако есть и другой подход, в рамках которого «лидерство» рассматривается как феномен неформальный, а «руководство» как деятельность руководителя, находящегося на определенной должности. То есть человек, являющийся руководителем, может быть лидером, а может и не быть. Также и человек, не занимающий руководящую должность, может проявлять себя как лидер, направляя действия группы. В рамках данной работы мы будем использовать термин «лидерские качества» для обозначения способности к неформальному влиянию на других людей. Соответственно, «управленческие качества» будут пониматься как предрасположенность к осуществлению деятельности руководителя, например, планировать и организовывать работу, ставить задачи, контролировать их исполнение и т.п.

На протяжении тысячелетий задача выявления лидерских и управленческих качеств решалась исключительно эмпирически. Определенные люди в определенные моменты времени брали на себя лидерские функции управления другими людьми. В более древней истории это часто происходило на поле битвы. В современном мире такая практика тоже продолжает использоваться – группу людей помещают в ситуацию, когда необходимо решить некую, достаточно сложную, задачу, и, будучи предоставленными сами себе, эти люди спонтанно определяют, кто же в группе будет лидером, а кто – ведомыми.

Однако, во-первых, такой подход является довольно затратным и несет в себе определенные риски. Во-вторых, «невооруженным взглядом» видно тех, у кого лидерские и управленческие качества выражены ярко, а таких людей относительно немного, в то время как с появлением крупных предприятий и организаций потребность в руководителях существенно возросла. Потому с XIX века начались попытки разработки методов оценки, которые позволили бы решить задачу выявления лидерского потенциала заранее, до начала групповой работы и/или до назначения человека на должность руководителя. Соответственно, возник вопрос о валидности этих методов, т.е. о том, насколько они действительно способны измерять то, что они предназначены измерять.

Как известно, существуют различные виды валидности [2]. Рассмотрим их применительно к оценке лидерских и управленческих качеств.

С появлением тестов общего интеллекта, знакомых большинству людей под аббревиатурой IQ, их стали применять и для подбора людей на руководящие позиции. Логика была простой – отбирать тех, кто умнее. Довольно быстро такого рода тесты были подвергнуты серьезной критике, так как оказалось, что далеко не всегда люди с более высоким IQ показывают на управленческих позициях лучшие результаты, равно как и наоборот. Вместе с тем, это явление достаточно легко объясняется с точки зрения так называемой очевидной валидности. Вопросы в тестах общих способностей часто абсолютно не релевантны рабочим задачам. Например, «Вы едете на север, потом два раза повернули направо под углом в 90 градусов. В каком направлении Вы теперь едете?». Этот вопрос более-менее понятен, если речь идет о работе курьера или водителя. Но как этот вопрос связан с управленческой деятельностью? Для оценки руководителей можно использовать тесты способностей, но это должны быть тесты специальных способностей, среди которых наиболее распространенными являются вербальный и числовой тесты. Первый оценивает способность понимать смысл текстов и высказываний. Эта способность необходима каждому руководителю, так как каждый руководитель работает с текстами нормативных правовых актов, писем, служебных записок, устных высказываний и т.п. Второй оценивает способность к быстрым и точным вычислениям, понимание числовых таблиц, графиков и т.п. И это тоже неотъемлемая часть работы практически любого руководителя.

Другой пример, касающийся очевидной валидности, – использование при отборе на руководящие позиции клинических методик, которые были созданы совершенно с иными целями. Мы периодически слышим от людей, проходивших отбор на управленческие позиции: «Почему мне нужно было отвечать на вопросы типа: «Мои руки и ноги обычно достаточно теплые», «Мой отец – хороший человек?»». Многие специалисты легко узнают здесь вопросы методики MMPI, в русском варианте СМИЛ. Данная методика обладает целым рядом достоинств, но она не предназначена для оценки управленческих компетенций и, в лучшем случае, дает информацию, объем и характер которой существенно превышают

необходимый для решения конкретных задач оценки.

В то же время, с помощью личностных опросников вполне возможно оценивать качества личности, формирующие предрасположенность к проявлению лидерских и управленческих компетенций. Наиболее известным из таких инструментов является 16-факторный личностный опросник, разработанный Р. Кеттеллом. Однако в последнее время в России появились и отечественные разработки, специально созданные для оценки людей в целях понимания того, насколько их личностный потенциал соответствует той или иной работе. Одной из таких методик является личностный опросник DEEP, разработанный группой компаний Detech [3]. Он оценивает 33 качества, значимых в различных видах деятельности, а методика создания цифровых профилей личности позволяет оценивать не только отдельные качества, но и их сочетания, значимые для проявления различных компетенций руководителя. Валидность данной методики подтверждается при помощи критериальных выборок и сопоставления с результатами оценки другими методами, например, центром оценки [4].

Если говорить об оценке знаний, необходимых для успешного выполнения управленческих функций, то здесь необходимо уделять внимание содержательной валидности. Она отвечает на вопрос, насколько оцениваемые факторы связаны с содержанием работы. Именно её отсутствием часто страдают используемые при оценке тесты знаний и вообще разного рода экзамены. При этом, очевидная валидность может присутствовать, например, тест может содержать вопросы о разного рода концепциях и теориях лидерства. А вот содержательной валидности может и не быть. Самый простой пример такого вопроса: «В каком году была разработана «Модель эффективного лидерства» Ф. Фидлера?» Несмотря на то, что вопрос как будто бы о лидерстве, ответ на него никак не позволит определить наличие или отсутствие у респондента лидерских качеств и даже тех знаний, которые необходимы руководителю для решения практических задач с помощью модели Ф. Фидлера.

Следующий вид валидности – конструктивная. Она отвечает на вопрос о том, насколько результаты оценки отражают измерение черты, обоснованной теоретически. Это наиболее сложно оцениваемый вид валидности, что ярко проявляется в случае с лидерством. Мы достаточно часто сталкиваемся с разного рода методиками, предлагающими оценить «лидерский потенциал». Но главный вопрос, который нужно задать: «А что именно мы понимаем под лидерским потенциалом»? К сожалению, широко распространенная ошибка заключается в том, что при отборе на управленческие позиции, в кадровый резерв и т.п. в качестве критерия выделяют некие абстрактные «лидерские черты» вроде «способность вести за собой». Но тут важно помнить, что в рамках «теории черт» различными авторами было предложено несколько десятков списков черт, которыми, по их мнению, должен обладать лидер. И эти списки далеко не во всем совпадают. То же самое касается лидерских компетенций. В различных организациях используются пусть в определенной степени сходные, но во многом и различающиеся описания компетенций, которыми должен обладать человек, работа которого связана с управлением людьми. Поэтому инструменты оценки, созданные в рамках одной парадигмы, вовсе не обязательно будут работать в рамках другой.

Следует упомянуть и еще один метод оценки, используемый для оценки на управленческие позиции, – эссе. Эффективность его использования в этой ситуации вызывает большие сомнения. По сути, в данном случае эссе – это сочинение на тему руководства и лидерства. Что именно можно проверить с помощью сочинения? Очевидно, грамотность. Конечно, это показатель важный, но при оценке лидерского и управленческого потенциала вряд ли критически важный. Что еще можно оценить с помощью данной методики? Некое представление автора о том, как необходимо действовать в некоторой ситуации. Означает ли это, что данное представление когда-либо было реализовано? Во все не обязательно. Таким образом, с помощью эссе мы, в лучшем случае, можем оценить уровень эрудированности автора в соответствующих вопросах, но отнюдь не фактическую выраженность у него лидерских и управленческих качеств.

И это подводит нас к теме прогностической валидности, которая отвечает на вопрос о том, насколько люди, получившие высокие результаты при оценке, затем в действительности проявляют себя как успешные лидеры или руководители. Исследования на данную тему достаточно сложны, т.к. для того, чтобы человек смог реально продемонстрировать успехи (или неуспехи) на управленческой позиции, необходимо определенное время. Для высоких позиций стратегического менеджмента это несколько лет. Но именно это делает важным максимально точный прогноз результативности при назначении, т.к.

цена ошибки получается очень велика. Такую точность может обеспечить сочетание методов в рамках мероприятия, называемого центром оценки, когда одновременно используются:

- Тесты специальных способностей, оценивающих способности к работе с вербальной и числовой информацией.
- Личностный опросник, оценивающий потенциал к проявлению компетенций.
- Мотивационный опросник, оценивающий мотивационную сферу.
- Деловые упражнения (симуляции), моделирующие рабочие ситуации, в которых оценивается фактическое проявление компетенций.
- Интервью по компетенциям, в рамках которого происходит сбор и оценка поведенческих примеров по соответствующим компетенциям.

При это важно следующее:

- Оцениваемые компетенции должны быть однозначно описаны в терминах поведения и иметь конкретные поведенческие индикаторы.
- Личностный и мотивационный профиль должен быть настроен на оценку качеств личности и мотивационных факторов, предрасполагающих человека к проявлению оцениваемых компетенций.
- Деловые упражнения должны быть подобраны или разработаны так, чтобы в них могли быть наилучшим образом проявлены и оценены соответствующие компетенции.
- Эксперты, проводящие оценку, должны иметь соответствующую подготовку.

В этом случае можно обеспечить максимальную валидность и надежность оценки кандидатов на управленческие позиции или же уже работающих сотрудников, если речь идет, например, о кадровом резерве.

Список использованной литературы:

1. Майерс Д. Социальная психология: Интенсивный курс: Пер. с англ./ Д. Майерс. 4-е междунар. изд. СПб.; М.: Прайм-Еврознак; Олма-Пресс, 2004. 510 с.
2. Общая психодиагностика / Под ред. А.А. Бодалева, В.В. Столина. М., 1987.
3. Detech. Онлайн оценка персонала. URL: <https://www.detech-group.ru/solutions/staff-assessment/online-staff-assessment/> (дата обращения: 19.09.2022).
4. Simonenko Svetlana, George C. Thornton III, Alyssa M. Gibbons, Kravtcova Anna. Personality Correlates of Assessment Center Consensus Competency Ratings: Evidence from Russia // International Journal of Selection and Assessment. 2013. Vol. 27. N 4. P. 407-418.

To the question of the validity of methods for assessing managerial personnel

Sokolov L.A.

Doctor of science (economics), full professor, Moscow metropolitan governance university

E-mail: sokolovla@mos.ru

Abstract

The topic of assessing leadership and managerial qualities and competencies is relevant at all times. The purpose of such an assessment is to identify people who have a high potential to demonstrate leadership and managerial competencies. Various methods are used to conduct the assessment, with the key issue being the question of their validity, i.e. the ability of a methodology to evaluate exactly what it is intended to evaluate. Not all methods used have the required level of validity, which is important to consider when selecting them. The result of a properly selected set of methods is such a combination of them that would effectively measure the following factors: the abilities and qualities of a person that form the potential for the manifestation of competencies and the actual manifestation of competencies both in simulated situations used in business exercises and in real work.

Key words

• leadership • management • assessment • personnel • validity • reliability • candidates pool • leadership competencies • managerial competencies • personal qualities • assessment center •

References

1. Myers D. Social psychology: Intensive course. 4th international ed. SPb.; M.: Prime-Evroznak; Olma-Press, 2004. 510 p.
2. General psychodiagnostics / Ed. A.A. Bodaleva, V.V. Stolin. M., 1987.
3. Detech. Online personnel assessment. URL: <https://www.detch-group.ru/solutions/staff-assessment/online-staff-assessment/> (accessed:19.09.2022).
4. Simonenko Svetlana, George C. Thornton III, Alyssa M. Gibbons, Kravtcova Anna. Personality Correlates of Assessment Center Consensus Competency Ratings: Evidence from Russia // International Journal of Selection and Assessment. 2013. Vol. 27. N 4. P. 407-418.

