ЖИВАЯ ПСИХОЛОГИЯ
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
RUSSIAN JOURNAL
OF HUMANISTIC PSYCHOLOGY

Том 7 • № 3 • 2020
Vol. 7 • Issue 3 • 2020
ISSN 2413-6522

Оценка инструментов диагностики управленческих способностей

Елена Борисовна Мундриевская
ООО «Лин Вектор» г. Томск

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ:

Получено: 2020
Опубликовано: 2020

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

способности к управлению, эффективность в деятельности, шкала эффективности, инструменты диагностики способностей

АННОТАЦИЯ:

В данной статье представлен оригинальный подход к оценке эффективности современных инструментов диагностики управленческих способностей на примере теста Potential in Focus (PIF). В основе оценки лежит универсальная шкала уровней эффективности деятельности и требований к субъекту деятельности, которые необходимы для соответствия им этим уровням. Делается вывод о принципиальной необходимости пересмотра инструментов диагностики управленческих способностей.

Estimation of tools for diagnostics of management abilities

Elena Borisovna Mundrievskaya
Consultant LLC "Lin Vector", Tomsk

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ:

Received: 2020
Accepted: 2020

KEYWORDS:

management skills, performance in activities, performance scale, tools for diagnosing abilities

ANNOTATION:

This article presents an original approach to assessing the effectiveness of modern tools for diagnosing managerial abilities on the example of the "Potential in Focus (PIF)" test. The assessing is based on a universal scale of performance levels and requirements for the subject of activity, which are necessary to comply with these levels. It is concluded about the fundamental need to review the diagnostic tools of managerial abilities.

CITATION

Елена Мундриевская (2020), Оценка инструментов диагностики управленческих навыков. LP (7-3) 3, 37-44. DOI: 10.51233 / 2413-6522_LP-2020-7-3-37-44. https://radomir-life.ru/lp/

Elena Mundrievskaya (2020), Assessment of diagnostic tools managerial skills. LP (7-3) 3, 37-44. DOI: 10.51233/2413-6522_LP-2020-7-3-37-44. https://radomir-life.ru/lp/

Vol. 7 • Issue 3 • 2020
ISSN 2413-6522
RUSSIAN JOURNAL
OF HUMANISTIC PSYCHOLOGY
SCIENTIFIC AND PRACTICAL JOURNAL

Большинство тестов диагностики потенциала к определенному типу деятельности предполагают, что

1. тест должен прогнозировать **эффективность** в новом типе **профессиональной деятельности** (в т.ч. и управленческой).
2. выявлять способности и личностные качества, позволяющие сделать это, даже если текущих успехов по каким-то причинам не наблюдается.

Принципиальный недостаток подавляющего большинства тестов, используемых для оценки руководителей, стремясь отобрать руководителей эффективных в деятельности, заключается в том, что они

- Создавались или адаптировались из имеющихся "по известной группе". Это означает, что вначале каким-то образом подбиралась группа успешно действующих руководителей или перечень способностей, которые оцениваются как относимые к управленческим, а потом по этой группе и способностям проводились все статистические расчеты. Следовательно, все эти тесты ориентированы на руководителя которых считают эффективными, способности которые рассматриваются как обеспечивающие эффективность. Мнение, а не теоретический анализ.
- Не связывают **требования эффективной деятельности с требованиями к способностям субъекта.**
- Вообще не определяют понятие **эффективная деятельность,** предполагая, что это априори известно.

Но именно введение принципа **эффективности** деятельности и его уровней позволяет оценить качество модели, заложенной в концептуальном основании теста. И этот анализ концепта на соответствие заявленным в нем целей должна **предварять** проработку шкал теста, тестовых заданий, проверку надежности и валидации теста.

Основание оценки: Шкала эффективности [1,2,3].

Основание оценки представляет собой:

1. шкалу эффективности - определение качественно различных уровней эффективности
2. требования к способностям субъекта деятельности, необходимые для соответствия им уровню эффективности
3. требования к условиям включения способностей (независимость, последовательность, единовременность, иерархичность) - к модели измерения и учета способностей

а. Уровень Результативность - отсутствие эффективности

Предметная активность, в итоге которой появляется какой-то результат, не обязательно соответствующий целевому.

Потенциальными потерями в такой активности могут быть как результат самой этой активности, так и все расходы, понесенные на получение этого результата.

Псевдодеятельность.

Причины потерь: 1)неопределенность цели, 2) неопределенность способа, 3) несоответствия субъекта требованиям деятельности (не понял, не хочет, не умеет).

Требования к субъекту в этом случае вообще не могут быть определены. Какой-нибудь результат появляется при любых способностях субъекта.

Том 7 • № 3 • 2020
Vol. 7 • Issue 3 • 2020
ISSN 2413-6522

b. Уровень Продуктивность - минимальный уровень эффективности

Деятельность, в итоге которой появляется продукт, соответствующий целевому.

Субъект деятельности имеет способности к удержанию цели деятельности и достижения ее любым способом.

Потенциальными потерями в такой деятельности могут быть потери, связанные с получением продукта такой деятельности ввиду 1) неопределенности технологии (способа) этой деятельности и, возможно, 2) несоответствия субъекта требованиям деятельности (не понял, не хочет, не умеет).

Потери будут связаны с повторами деятельности до получения целевого продукта, необходимого качества. Субъект деятельности будет подбирать способ достижения цели и обучаться на корректирующих повторах при достижении цели.

Требования к субъекту:

1. Целеполагание.
2. Самоопределение к цели - ответственность за целедостижение, порождающее достижительную активность, приоритетность цели над собственными желаниями, амбициями.

Требования к условиям включения способностей: Все требования к способностям должны соблюдаться одновременно. При отсутствии одного из них мы «сваливаемся» в Результативность.

c. Уровень Эффективность

Деятельность, в которой благодаря 1) жесткому соблюдению технологии 2) субъектом деятельности, имеющим для этого соответствующие способности 3) получился продукт, соответствующий целевому, 4) доступному для этой технологии и средств производства.

Как можно заметить - **потенциал потерь** в таком типе деятельности минимален (обусловлен только 1) качеством технологии (проекта деятельности, включая постановку качественной цели), 2) несоответствием ресурсов проекту деятельности.

Но и требовательность к субъекту деятельности, к его способностям соответствовать технологии при использовании средств производства более строгие, чем при уровне продуктивности.

Требования к поведению субъекта:

1. Целеполагание.
2. Разработка технологии достижения цели (проекта деятельности): исследование-анализ проектирование.
3. Оценка ресурсного обеспечения, необходимого для реализации проекта деятельности.
4. Организация обеспечения необходимым ресурсом.
5. Контрольно-коррекционное выполнение проекта достижения цели - дисциплина деятельности.
6. Деятельностное самоопределение – ответственность, способность к приоретизации требований к деятельности над собственными желаниями.

Требования к условиям включения способностей:

1. Первичными в иерархии является способность к деятельностному самоопределению и Целеполагание. При его отсутствии его и Целеполагания - мы сваливаемся в результативность.
2. Следующей по важности являются все остальные требования. При отсутствии любого из них мы «сваливаемся» в продуктивность.

d. Уровень - Мета-Эффективность

Снимается ограничения по эффективности, связанные с качеством технологии, средств производства.

Субъект имеет способность: 1) к формированию качественного проекта деятельности и 2) обеспечению ее адекватным

Vol. 7 • Issue 3 • 2020
ISSN 2413-6522
RUSSIAN JOURNAL
OF HUMANISTIC PSYCHOLOGY
SCIENTIFIC AND PRACTICAL JOURNAL

ресурсом, включая субъективный. Т.е. к эффективному проектированию своей деятельности, а не только пассивное принятие и соответствие технологии деятельности (заимствуя позицию вышестоящую относительно своей).

Требования к субъекту:

Требования к условиям включения способностей:

Раскрывать пока не буду ввиду существенного усложнения рисунка деятельности (необходимости опоры на языковые критерии при каждом мыследействии) и отсутствия необходимости этого для целей оценки анализируемых тестов.

Введение требования Эффективности Управленческой Деятельности уточнит понятие Эффективности Деятельности, а, следовательно, и усложнит требования к способностям субъекта, но сохранит введенную основу как свою базу.

Поэтому мы можем провести оценку качества модели заложенной в оцениваемый тест по базисному понятию Эффективности, если цели теста не предполагают большего. И переходить к оценке по более конкретному понятию только в случае, если тестовая модель соответствует хотя бы базисному понятию.

Тест Potential in Focus (PIF), «ЭКОПСИ Консалтинг» (тесты использовались на конкурсе «Лидер России»)[6]

Описание модели Potential in Focus (PIF) [4,5]

Требований к модели потенциала

- Универсальность: уровень потенциала должен прогнозировать **эффективность в любой новой профессиональной деятельности.** Поэтому он не может определяться знаниями и навыками, связанными с конкретной работой: в непредсказуемых новых условиях они могут оказаться бесполезными или даже вредными.
- Устойчивость: потенциал должен опираться на способности и личностные качества, которые достаточно сложно изменить.
- Отложенность эффекта: потенциал должен влиять на эффективность в среднесрочной (1–3 года) и долгосрочной (более 3 лет) перспективе. Поэтому он может достаточно сильно отличаться от «актуала» – текущей результативности сотрудника.

Для разработки модели было проанализировано более 150 научных исследований последних лет и составили избыточный список качеств, прогнозирующих успех – в карьере, в новой должности, в обучении, в управленческой деятельности. Опираясь на результаты своих пилотных исследований, мы отобрали качества и способности, прогнозирующие будущую успешность нашей целевой аудитории – руководителей компаний, работающих в России.

Эти качества легли в основу **шкал, образующих модель потенциала.**

Выделенные характеристики разбиваются на четыре группы – четыре компонента потенциала: драйв, анализ, изменения и коммуникация:

«Анализ» отражает способности к работе с информацией и разделяется на две составляющие:

1. *Скорость мышления* – способность быстро обрабатывать большие объемы сравнительно простой, однотипной информации. Пример таких действий – работа с несложными, но срочными запросами других людей, коммуникация «по алгоритму», ответы на типовые документы и электронные письма. Согласно нашим исследованиям, скорость мышления связана с успешностью в обучении на уровне 0,31.

Том 7 • № 3 • 2020
Vol. 7 • Issue 3 • 2020
ISSN 2413-6522

2. *Критическое мышление* – способность работать со сложной информацией. Здесь требуется глубокий анализ, умение давать обоснованные оценки и делать корректные выводы, в том числе в ситуации нехватки данных. Критическое мышление связано с успешностью в обучении на уровне 0,26.

«Изменения» – готовность меняться и развиваться, приобретать новые профессиональные навыки и знания. Она, в свою очередь, тоже разделяется на два качества:

3. *Мотивация к развитию* – стремление приобретать новые знания и навыки. Это качество связано также с готовностью признавать свои слабые стороны и видеть возможности для саморазвития (человеку, который воспринимает себя как всезнающего эксперта, трудно учиться новому). Согласно нашим исследованиям, мотивация к развитию связана с карьерным успехом на уровне 0,29.
4. *Открытость мышления* – отсутствие в мышлении человека когнитивных ошибок, мешающих воспринимать новый опыт. Когнитивные ошибки – это стереотипы или наработанные шаблоны мышления. В наших исследованиях подтверждается связь этой шкалы с результативностью в новой деятельности на уровне 0,24.

«Коммуникация» говорит о готовности человека выстраивать плодотворные отношения с другими людьми в ходе новой для себя деятельности. Она разделяется на две составляющие:

5. *Мотивация к лидерству* – готовность руководить другими, невзирая на те издержки, которые связаны с лидерской позицией (к таким издержкам относится, например, необходимость отвечать за ошибки своих подчиненных). Мотивация к лидерству связана с карьерным успехом сотрудников на уровне 0,38.
6. *Социальный интеллект* – способность верно понимать социальный контекст, мотивы и поступки окружающих и выбирать адекватные методы воздействия на других людей. Согласно нашим исследованиям, социальный интеллект коррелирует с результативностью в новой должности на уровне 0,26.

«Драйв» – готовность ставить перед собой
7. *Амбициозные цели.*
8. *Преодолевать препятствия.*
9. *Ответственность* за результат.

В этой шкале сосредоточены «бойцовские» качества, которые наполняют остальные составляющие потенциала необходимой энергией. Наши исследования показывают корреляцию «Драйва» с карьерным успехом на уровне 0,28.

Итак: Измерение управленческого потенциала проходит по девяти шкалам. Это скорость мышления, критическое мышление, мотивация к развитию, открытость мышления, мотивация к лидерству, социальный интеллект, ответственность, настойчивость, амбициозность.

Описание модели измерения: Как оценивается тест

Результаты участников по каждой из девяти шкал сравниваются внутри одного федерального округа и измеряются в процентилях. Если конкурсант из ЦФО набрал 65 процентилей, это значит, что он выполнил задания лучше, чем 65% конкурентов из того же федерального округа.

Из суммы значений процентилей формируется итоговый балл. Минимальное

Vol. 7 • Issue 3 • 2020
ISSN 2413-6522
RUSSIAN JOURNAL
OF HUMANISTIC PSYCHOLOGY
SCIENTIFIC AND PRACTICAL JOURNAL

значение – 0, среднее – 450 (оно же – минимально возможное для выхода в финал) максимальное – 900 (100 процентилей в каждой шкале).

Под управленческим потенциалом в тесте подразумевается совокупность способностей и личных качеств, позволяющих спрогнозировать успех человека на руководящей позиции в новых непривычных условиях.

Таким образом, проводится:

- Позиционирование оцениваемого в ряду других оцениваемых по каждой шкале в отдельности.
- Равноценность шкал.

Оценку теста Potential in Focus (PIF) по основанию введенной Шкалы эффективности

А) Имеется ли в тесте Potential in Focus (PIF) перечень качеств-шкал, необходимых для эффективной деятельности.

Из всех шкал теста Potential in Focus (PIF) с перечнем способностей Шкалы эффективности совпадает только две способностные шкалы: 1) шкала **Цели,** 2) шкала **Ответственность,** 3) шкала **Критическое мышление.**

Все остальные шкалы теста Potential in Focus (PIF) пока не относятся напрямую к эффективности деятельности. Если это не так, то разработчику нужно выстроить **процессуально-механизмическую мо-дель,** в которой явно будет проявлено, как эти шкалы качеств включаются в процесс деятельности для обеспечения ее эффективности.

Б) Дает ли способ обработки результата теста Potential in Focus (PIF) выбор субъектов способных к эффективной деятельности.

1. Позиционирование оцениваемого в ряду других оцениваемых проводится по каждой шкале в отдельности.

Т.е. субъекты оцениваются относительно друг друга, а не по отношению к требованиям уровня эффективности в деятельности по этой шкале.

Это означает, что если в оценке принимали участие только неэффективные уровни развитости способности - то такая оценка отберет **наименее неэффективного среди всех неэффективных** по эти качествам.

Но задумаемся - нам нужен наименее неэффективный или всё-таки эффективный?

2. Равноценность шкал.

Вообще говоря шкалы неравноценны (см. предъявленные нами **требования к условиям включения способностей).**

Не вдаваясь глубоко в тему иерархизации всех шкал этого теста, укажем на шкалу, предопределяющую работу всех остальных и конечный результат всего тестирования в целях выявления способности к эффективной деятельности в зависимости от 1) уровня оценки по шкале 2) принципа учета этой шкалы в итоговой оценке.

Это Шкала Ответственность.

Низкая сравнительная величина по этой шкале, так или иначе определяет, что уровень ответственности за деятельность низкая. Субъект предпочитает свои желания целям деятельности. И «запуск» способностей по всем остальным шкалам будет соответствовать этому предпочтению.

Но тогда равноценность учета этой шкалы при ее низком значении

Том 7 • № 3 • 2020
Vol. 7 • Issue 3 • 2020
ISSN 2413-6522

в общем зачете нивелирует качество участия всех остальных шкал.

- В лучшем случае мы имеем «безответственного», а при высоком критическом - изобретательно уворачивающегося от ответственности, при амбициозных целях - не стесняющегося в средствах
- В худшем - коррупционера, а при высоком «лидерском» и «социальном» потенциале - м.б. и организатора коррупционных схем.

Исправить положение с отбором может только изменение методики оценки в сторону «выбывающего» отбора по шкале ответственности при уровне меньше определённой границы. И дальнейшего отбора уже по оставшимся в оцениваемых.

С) Каков уровень эффективности, доступный для теста Potential in Focus (PIF).

Если обратить внимание на введенную нами Шкалу эффективности, то мы можем увидеть, что в оценочные шкалы теста Potential in Focus входят только следующие шкалы, имеющие отношение к эффективности в деятельности: 1) целеполагания 2) ответственности. Это означает, что предельный уровень выявляемой эффективности этого теста

- без внесения иерархичности в критерии – **результативность (трата ресурсов на результат отличный от целевого)**
- с внесением иерархизации в учет критериев – **продуктивность (достижение цели с излишней затратой средств).**

Специалистов имеющих потенциал Эффективности (достижение поставленной цели с оптимальной тратой средств при заданном технологическом проекте), и тем более - МетаЭффективности (правильная цель и правильный проект) к деятельности - тест Potential in Focus не выявляет.

Итоговый вывод (на основе критериального анализа модели теста)

- Тест Potential in Focus (PIF) не осуществляет заявленную цель: отбор имеющих потенциал быть эффективным в новом типе деятельности.
- **Действующий уровень теста** Potential in Focus (PIF) - **не соответствует заявленным целям.**
  - Уровень теста - **результативность** (т.е. трата ресурсов на какой-то результат, не факт что целевой) - **самый низкий уровень по Шкале эффективности** - Результативность.
- Т.о. **трата ресурсов** на использование этого теста в вышеуказанных целях - **неэффективна.**
- **Использование результатов** теста при определенных условиях (см. анализ) м.б. и опасна, т.к. не отсеивает потенциа**льно безответственных и имеющих отрицательную мотивацию.**
- Каков реальный управленческий потенциал отобранных и неотобранных в результате конкурса Лидер России - остается только догадываться.

Список литературы:

1. Анисимов О.С. Эффективность стратегического мышления и «разумная» мыслетехника - вестник международной академии наук (русская секция) • 2016 • 1 - http://www.heraldrsias.ru/download/articles/12_Anisimov.pdf
2. Анисимов О.С. Профессионализм управленческой деятельности (акмеологические аспекты). – М., 1996.
3. Аналитический словарь: словарь/ Под общей редакцией Ю.Н.Коптева - М., 2015 - 127 с. - (Серия «Библиотека аналитика»)
4. Лурье Е.В., Попов А.Ю. POTENTIAL

IN FOCUS (PIF): КОМПЛЕКСНЫЙ ТЕСТ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА В ОРГАНИЗАЦИОННОМ КОНТЕКСТЕ - https://rabota-psy.livejournal.com/332564.html
5. Лурье Е.В., Попов А.Ю. Дистанционная оценка управленческого потенциала: исследование критериальной и инкрементной валидности. – Организационная . 2012. Т. 2. №1. С. 28–41
6. Как подготовиться к конкурсу Лидеры России 2019-2020 https://hrlider.ru/posts/kak-podgotovitsya-k-konkursu-lidery-ro/
7. Тесты ЭКОПСИ: особенности, примеры, рекомендации по решению - https://hrlider.ru/posts/testy-ekopsi/

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Елена Борисовна Мундриевская
к.э.н, Методологическая группа Ассоциации «Аналитика», ММПК, консультант ООО «Лин Вектор»
melena.mun@yandex.ru