

РЕШЕНИЕ ПО ОЦЕНКЕ ПОТЕНЦИАЛА: РЕЗУЛЬТАТЫ ВАЛИДИЗАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ



СОДЕРЖАНИЕ

Цели и задачи исследования.....	3
Теоретическое обоснование исследования.....	3
Данные и модели.....	3
Гипотезы исследования.....	5
Методы исследования.....	7
Результаты исследования.....	8
Выводы и комментарии.....	15

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель настоящего исследования – измерение критериальной валидности¹ Решения по оценке потенциала SHL.²

Исходя из соображений доступности данных для анализа, а также концептуальных и методологических требований к ним (таких, как сопоставимость, однородность и т.п.), в качестве внешнего критерия были выбраны оценки по компетенциям, полученные индивидами в ходе центров оценки. При этом для того, чтобы избежать переоценки силы исследуемых взаимосвязей, учитывались не итоговые оценки участников, а промежуточные, проставленные только по итогам выполнения ими симуляционных упражнений, т.е. без учета результатов заполнения ими психометрических инструментов.

Учитывая выбранный внешний критерий для проведения валидизации, были сформулированы следующие задачи исследования:

- Установить наличие и измерить силу статистических взаимосвязей между результатами, приведенными в Отчете по оценке потенциала, и объективной оценкой компетенций.
- Оценить, насколько точно и достоверно результаты, приведенные в Отчете по оценке потенциала, позволяют прогнозировать объективный уровень компетенций сотрудника.

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Данные и модели

В настоящем исследовании анализировались взаимосвязи между двумя видами оценок:

- 1 Оценки по компетенциям, полученные в рамках центров оценки по итогам выполнения симуляционных упражнений (т.е. без учета результатов прохождения психометрических инструментов оценки) – другими словами, оценки фактического уровня компетенций;
- 2 Оценки склонности к проявлению компетенций, представленные в Отчете по оценке потенциала и рассчитанные исключительно из результатов прохождения психометрических инструментов оценки.

¹ Под критериальной валидностью в настоящем исследовании понимается сила взаимосвязи между результатами психометрической оценки и какими-либо показателями, значимыми с прикладной точки зрения, но внешними относительно сферы психометрической оценки. Эти показатели называются внешними критериями. В качестве внешних критериев могут выступать, к примеру, фактические результаты деятельности или результаты оценки компетенций, полученные по итогам центров оценки, а также оценки и рейтинги руководителей, оценки по методу «360 градусов» и т.п. Критериальная валидность психометрического инструмента определяет его предсказательную силу.

² Решение по оценке потенциала предназначено для выявления в организации сотрудников, обладающих высоким потенциалом, и выявления их важнейших сильных сторон и областей для развития. Под высоким потенциалом сотрудника в данном Решении понимается сочетание у него/нее высокого уровня склонностей к проявлению определенных компетенций, стремления к достижениям и вовлеченности. Решение по оценке потенциала состоит из источников информации – личностного опросника OPQ32, мотивационного опросника MQ5 и динамических тестов способностей VD1 (вербального) и ND1 (числового), – и Отчета по оценке потенциала, в котором отражаются результаты психометрической оценки после соответствующих расчетов и преобразований. Модель компетенций, используемая в Решении по оценке потенциала, приведена в разделе «Данные и модели». Более подробная техническая и методологическая информация о Решении приведена в Паспорте продукта, который может быть предоставлен по запросу.

Все эти данные были собраны для выборки общей численностью 173 чел., охватывающей участников 4 крупномасштабных центров оценки для сотрудников среднего и высшего уровня руководства, проведенных консультантами SHL в России в период 2015-17 гг. Ниже приведены краткие описания каждой из 4 отдельных выборок.

Данные для настоящего исследования были собраны по следующим центрам оценки (названия компаний-заказчиков не раскрываются из соображений конфиденциальности):

- **Компания 1**, национальный сетевой ретейлер.
Размер выборки: 47 чел.
- **Компания 2**, производитель автомобилей.
Размер выборки: 28 чел.
- **Компания 3**, глобальная фармацевтическая компания.
Размер выборки: 62 чел.
- **Компания 4**, производитель медицинского оборудования.
Размер выборки: 36 чел.

В каждом случае использовалась корпоративная модель компетенций (аналогичным образом, из соображений конфиденциальности приводятся только названия компетенций: см. раздел «Результаты исследования»).

В Решении по оценке потенциала используется следующая модель компетенций, практически совпадающая с «Большой восьмеркой» компетенций стандартной модели компетенций UCF SHL:

МЕНЕДЖЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ обуславливают достижение успеха при решении управлеченческих задач в неизменных рамках и условиях, когда от руководителя требуется обеспечение функционирования существующих процессов.

В блок менеджерских компетенций входят:

- **Анализ и интерпретация:** Анализирует сложную информацию. Демонстрирует четкое аналитическое мышление, делает рациональные выводы. Понимает суть комплексных проблем и ситуаций, выявляет взаимосвязи и структуры.
- **Адаптация и преодоление трудностей:** Успешно адаптируется к изменениям, сохраняет позитивный настрой. Эффективно действует в условиях стресса, справляется с неудачами и добивается результата даже в трудных ситуациях.
- **Поддержка и сотрудничество:** Поддерживает других и эффективно работает с коллегами в различных форматах и ситуациях. Демонстрирует уважение и позитивное отношение к окружающим. Действует в интересах команды, вовлекает коллег.
- **Организация и исполнение:** Планирует и организует работу, учитывая возможные изменения обстоятельств, определяет приоритеты, устанавливает сроки и распределяет ресурсы. Эффективно управляет временем и доводит дела до конца. Работает систематически и организованно для достижения установленных стандартов качества. Следует установленным правилам и процедурам.

ЛИДЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ обуславливают достижение успеха в ситуации изменений, когда руководителю необходимо побуждать сотрудников и компанию в целом на достижение показателей, превосходящих ожидания.

В блок лидерских компетенций входят:

- **Креативность и системное мышление:** Открыт для новых идей и опыта. Ищет новые возможности, выявляет будущие тенденции. Предлагает креативные, новаторские решения проблем. Мыслит широко и стратегически.
- **Взаимодействие и презентационные навыки:** Эффективно устанавливает доверительные отношения с другими людьми и поддерживает существующие связи. Успешно убеждает людей и оказывает на них влияние, продвигает и защищает идеи и решения.
- **Руководство и принятие решений:** Инициирует действия и берет на себя ответственность. Стремится контролировать ситуацию и берет на себя роль лидера: ставит задачи, делегирует обязанности, наделяет полномочиями.
- **Предприимчивость и достижение результатов:** Нацелен на достижение результатов и выполнение поставленных задач. Активно интересуется бизнесом, отслеживает действия конкурентов. Ищет возможности для карьерного роста.

В Отчете по оценке потенциала приводятся как оценки склонности к проявлению каждой из этих 8 компетенций в отдельности, так и интегральные оценки по блокам «менеджерские компетенции» и «лидерские компетенции», а также общая прогнозная оценка суммарного потенциала к проявлению всех компетенций высокопотенциального сотрудника.

В дальнейшем исследовании учитывались главным образом оценки склонности к проявлению этих 8 компетенций по отдельности. В частности, именно для этих факторов строились карты ожидаемых корреляций, и именно эти факторы брались в расчет при построении прогнозных моделей. Результаты исследования, относящиеся к оценкам по интегральным шкалам, приводятся только в качестве дополнительной справочной информации.

Гипотезы исследования

Глобальная валидизация Решения по оценке потенциала показала, что между оценками склонности к проявлению компетенций, приведенными в Отчете по оценке потенциала, и объективным уровнем компетенций сотрудника существует четкая и устойчивая взаимосвязь.

Глобальная валидизация проводилась в формате мета-исследования предыдущих валидационных исследований, в которых изучалась критериальная валидность оценок по компетенциям UCF (в частности, по факторам «Большой восьмерки»³), рассчитанных на основании данных опросника OPQ32, т.е. по механизму, содержательно и концептуально эквивалентному механизму Отчета по оценке потенциала.

³ Как указывалось выше, факторы «Большой восьмерки» практически совпадают с компетенциями, входящими в модель компетенций Решения по оценке потенциала.

Всего в мета-исследование было включено 29 исследований с размером выборки от 3280 до 3971 чел. Предметом исследований стали парные корреляции между оценками склонности к проявлению компетенций, рассчитанными по данным OPQ32, и оценками фактического уровня тех же компетенций, полученными сотрудниками от их руководителей. В таблице 1 приведены средние (медианные) значения выявленных коэффициентов корреляции по каждой из 8 компетенций, входящих в модель компетенций Решения по оценке потенциала.

Таблица 1.

Сводка результатов глобальной валидизации Решения по оценке потенциала

Компетенция	Среднее (медианное) значение коэффициента корреляции
Менеджерские компетенции	
Анализ и интерпретация	0,44
Адаптация и преодоление трудностей	0,18
Поддержка и сотрудничество	0,20
Организация и исполнение	0,30
Лидерские компетенции	
Креативность и системное мышление	0,36
Взаимодействие и презентационные навыки	0,40
Руководство и принятие решений	0,26
Предприимчивость и достижение результатов	0,24

Среднее (медианное) значение коэффициента корреляции по всем 8 компетенциям в совокупности составило 0,28.

Исходя из результатов глобальной валидизации, характерных особенностей используемых в настоящем исследовании данных, а также поставленных задач, для настоящего исследования были сформулированы следующие гипотезы:

- 1 Корреляции между оценками склонности к проявлению 8 компетенций Решения по оценке потенциала и оценками фактического уровня компетенций сотрудников должны быть значимыми и относительно сильными. Учитывая, что в настоящем исследовании в качестве внешнего критерия берется заведомо более объективный показатель – результаты центров оценки, проведенных опытными и подготовленными ассессорами SHL с соблюдением методологии центров оценки, – ожидается, что а) среднее (медианное) значение коэффициента корреляции по всем 8 компетенциям в совокупности окажется на уровне 0,3-0,4 и б) средние (медианные) значения коэффициента корреляции по отдельным компетенциям будут не ниже 0,2.

⁴ Использовался коэффициент корреляции Спирмена. Все корреляции значимы на уровне 0,1 или ниже.

⁵ Используемая SHL методология центров оценки соответствует основным положениям Российского стандарта центров оценки; в то же время методология SHL ставит более высокие и четкие требования к процедурам наблюдения, описания, классификации и оценки поведения участников центров оценки.

2 В то же время, различия в конструктах между компетенциями Решения по оценке потенциала и корпоративными моделями компетенций, которые использовались в центрах оценки, должны оказывать существенный эффект, в первую очередь, на количество и характер значимых выявленных корреляций. Вполне очевидно, что не каждая произвольно выбранная компетенция некоторой корпоративной модели должна демонстрировать значимую и сильную корреляцию с какой-либо из компетенций Решения по оценке потенциала, однако в отдельных случаях корреляции ожидаются. Во-первых, это означает, что такие ожидаемые корреляции должны обнаружиться, т.е. оказаться значимыми и относительно сильными. Во-вторых, это означает, что не должны выявляться неожиданные корреляции между оценками склонности к проявлению 8 компетенций Решения по оценке потенциала и оценками фактического уровня компетенций сотрудников.

3 Оценки склонности к проявлению компетенций, представленные в Отчете по оценке потенциала, должны быть достаточно достоверным статистически, но не абсолютно точным предиктором объективного уровня компетенций сотрудника. Другими словами, оценки, представленные в Отчете, могут уверенно использоваться для прогноза актуального уровня компетенций, несмотря на отмеченные в гипотезе 2 ограничения, но лишь в совокупности с другими источниками информации.

Методы исследования

Для проверки первых двух гипотез, учитывая характер данных, используемых в настоящем исследовании, необходимым и достаточным методом является оценка парных корреляций (с использованием коэффициента корреляции Спирмена). Перед этим строится карта ожидаемых корреляций между оценками склонности к проявлению 8 компетенций Решения по оценке потенциала, с одной стороны, и оценками фактического уровня компетенций (по соответствующим корпоративным моделям компетенций), с другой.

Для проверки третьей гипотезы оптимальным статистическим методом является линейный дискриминантный анализ (ЛДА) – специальный набор методик и техник, предназначенный для выявления линейных комбинаций факторов, наилучшим образом распределяющих объекты или события на несколько классов. Метод ЛДА сочетает элементы факторного и вариационного анализа, однако в то же время обладает рядом преимуществ, которые делают его более применимым для решения поставленной задачи:

- В отличие от факторного анализа, ЛДА позволяет разделить независимые и зависимые переменные. Таким образом, становится возможным классификация по заранее определенной зависимой переменной, учитывающая только значения независимых переменных.
- В отличие от регрессионного анализа, к независимым переменным в ЛДА не предъявляется жесткое требование отсутствия мультиколлинеарности. Это означает, что в ЛДА в качестве независимых переменных могут использоваться результаты прохождения психометрических инструментов «как есть», без дополнительной очистки данных.

- В отличие от классического вариационного анализа, ЛДА допускает использование дискретных порядковых зависимых переменных (в т.ч. с небольшим числом возможных значений). Это означает, что ЛДА – оптимальный метод для анализа, если в качестве зависимых переменных выступают оценки по компетенциям, полученные по итогам центров оценки (либо, как в данном случае, по итогам отдельных симуляционных упражнений).

Наконец, важным преимуществом ЛДА как статистического метода является возможность оценить точность классификации, т.е. определить, для какой доли объектов в выборке фактические значения зависимой переменной совпадают с прогнозами, построенными на основании значений независимых переменных. В настоящем исследовании точность классификации – это показатель того, насколько часто фактические оценки по данной компетенции, полученные по итогам центра оценки (точнее, по итогам выполнения симуляционных упражнений), полностью совпадают с прогнозами, опирающимися только на оценки склонности к проявлению 8 компетенций Решения по оценке потенциала. Точность классификации оценивается для каждой зависимой переменной (т.е. для каждой компетенции) отдельно. Показатель точности классификации дает достаточно объективную оценку того, в какой мере – и с какими ограничениями – результаты психометрической оценки могут использоваться для прогноза оценок фактического уровня компетенций. В то же время, необходимо указать, что эта оценка представляется заведомо заниженной (подробнее см. в разделе «Выводы и комментарии»).

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В качестве первого шага анализа была создана карта ожидаемых корреляций. Поиск содержательных соответствий между компетенциями корпоративных моделей компетенций и компетенциями Решения по оценке потенциала осуществлялся на уровне конкретных поведенческих индикаторов. Полученная в результате проведенного анализа карта, приведенная в таблице 2, отражает наиболее вероятные (выделены ярко-зеленым и помечены знаком «плюс») и возможные (выделены бледно-зеленым и помечены знаком вопроса) корреляции.

Затем для всех возможных пар компетенций были рассчитаны значения коэффициента корреляции Спирмена. Они приведены в таблице 3⁶. Как и в таблице 2, ярко-зеленым помечены наиболее вероятные, бледно-зеленым – возможные, желтым – выявленные, но не ожидавшиеся корреляции. Также в качестве справочной информации в таблице 3 приведены значения коэффициента корреляции для интегральных шкал Отчета по оценке потенциала – «Менеджерские компетенции», «Лидерские компетенции» и «Комpetенции» (общая прогнозная оценка по всем 8 компетенциям).

⁶ Все представленные корреляции значимы на уровне 0,1 или ниже. Такой уровень значимости был выбран, во-первых, исходя из формальных особенностей данных (как зависимые, так и независимые переменные – дискретные порядковые с небольшим числом возможных значений), и, во-вторых, исходя из соображений о том, что для решения поставленных в настоящем исследовании задач, равно как и для целей организационной психологии вообще, априорная вероятность ошибки первого рода (ложноположительных результатов) в 10% является приемлемо низкой.

Таблица 2. Карта ожидаемых корреляций (часть 1)

КОМПАНИЯ	КОМПЕТЕНЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ МОДЕЛИ	МЕНЕДЖЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ			ЛИДЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
		Анализ и интерпретация	Адаптация и преодоление трудностей	Поддержка и сотрудничество	Организация и исполнение	Креативность и системное мышление	Взаимодействие и презентационные навыки	Руководство и принятие решений
1	Лидерство							?
1	Планирование и организованность				+			
1	Анализ и решение проблем	+						
1	Решительность							
1	Личная мотивация							+
1	Гибкость		+	?				
1	Мотивация и вовлечение сотрудников							
2	Анализ информации и выработка решений	+				?		
2	Понимание бизнеса	?				+		+
2	Саморазвитие							+
2	Постоянное улучшение							?
2	Управление результатом				?			?
2	Сотрудничество							
2	Коммуникация и влияние					+		
2	Лидерство						?	

Таблица 2. Карта ожидаемых корреляций (часть 2)

КОМПАНИЯ	КОМПЕТЕНЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ МОДЕЛИ	МЕНЕДЖЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ			ЛИДЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
		Анализ и интерпретация	Адаптация и преодоление трудностей	Поддержка и сотрудничество	Организация и исполнение	Креативность и системное мышление	Взаимодействие и презентационные навыки	Руководство и принятие решений
3	Понимание бизнеса	+				?		
3	Стратегическое мышление				+			
3	Ориентация на результат						?	
3	Создание эффективных команд						?	
3	Развивает таланты							
4	Клиентоориентированность		?					
4	Развитие прямых подчиненных						+	
4	Управление достижением результата						+	
4	Влияние на других			?	?	+		
4	Принимает решения о продажах	?	?					
4	Стремление к результату		?					+
4	Адаптивность		+		?		?	
4	Убедительная коммуникация						?	

Таблица 3. Выявленные корреляции между фактическими оценками по компетенциям и результатами Отчета по оценке потенциала (часть 1)

КОМПЕТЕНЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ МОДЕЛИ	МЕНЕДЖЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	ЛИДЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	ИНТЕГРАЛЬНЫЕ ШКАЛЫ (СПРАВОЧНО)	Точность классификации	72%	83%	66%	75%	66%	79%	100%	89%	75%	0,32	86%		
				Компетенции (общая оценка)	Лидерские компетенции	Менеджерские компетенции	Предприимчивость и достижение результатов	Руководство и принятие решений	Взаимодействие и презентационные навыки	Креативность и системное мышление	Организация и исполнение	Поддержка и сотрудничество	Адаптация и преодоление трудностей	Анализ и интерпретация	Мотивация и вовлечение сотрудников	Анализ информации и выработка решений	Понимание бизнеса
				1	Лидерство												
				1	Планирование и организованность												
				1	Анализ и решение проблем												
				1	Решительность												
				1	Личная мотивация												
				1	Гибкость												
				1	Мотивация и вовлечение сотрудников												
				2	Анализ информации и выработка решений												
				2	Понимание бизнеса												
				2	Саморазвитие												
	КОМПАНИЯ																

Таблица 3. Выявленные корреляции между фактическими оценками по компетенциям и результатами Отчета по оценке потенциала (часть 2)

КОМПЕТЕНЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ МОДЕЛИ	МЕНЕДЖЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	ЛИДЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	ИНТЕГРАЛЬНЫЕ ШКАЛЫ (СПРАВОЧНО)	Точность классификации		
				Компетенции (общая оценка)	0,42	82%
			Лидерские компетенции		0,41	89%
			Менеджерские компетенции			71%
		Предприимчивость и достижение результатов		0,50	93%	
		Руководство и принятие решений			0,37	86%
		Взаимодействие и презентационные навыки			0,48	57%
		Креативность и системное мышление				58%
	Организация и исполнение				0,22	63%
	Поддержка и сотрудничество				0,21	37%
	Адаптация и преодоление трудностей					67%
	Анализ и интерпретация					
КОМПАНИЯ		2	Постоянное улучшение			
		2	Управление результатом			
		2	Сотрудничество			
		2	Коммуникация и влияние			
		2	Лидерство			
		3	Понимание бизнеса	0,29	-0,24	
		3	Стратегическое мышление		-0,22	
		3	Ориентация на результат			
		3	Создание эффективных команд			
		3	Развивает таланты			
		4	Клиентоориентированность		0,39	

Таблица 3. Выявленные корреляции между фактическими оценками по компетенциям и результатами Отчета по оценке потенциала (часть 3)

КОМПЕТЕНЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ МОДЕЛИ	МЕНЕДЖЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	ЛИДЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	ИНТЕГРАЛЬНЫЕ ШКАЛЫ (СПРАВОЧНО)	Точность классификации		81%	56%	72%	72%	67%	67%	75%
				Компетенции (общая оценка)	Лидерские компетенции							
			Менеджерские компетенции		-0,49	0,30						
			Предприимчивость и достижение результатов		0,39							
			Руководство и принятие решений		0,35							
			Взаимодействие и презентационные навыки			0,34						
			Креативность и системное мышление									
		Организация и исполнение		-0,32								
			Поддержка и сотрудничество			0,30						
			Адаптация и преодоление трудностей				0,38					
			Анализ и интерпретация					0,40				
									-0,40	0,30	-0,31	
	КОМПАНИЯ			4	Развитие прямых подчиненных							
				4	Управление достижением результата							
				4	Влияние на других							
				4	Принимает решения о продажах							
				4	Стремление к результату							
				4	Адаптивность							
				4	Убедительная коммуникация							

Среднее (медианное) значение коэффициента корреляции (по модулю) по всем 8 компетенциям в совокупности составило 0,33; если учитывать только ожидавшиеся корреляции, то значение этого показателя составило 0,34. Максимальное обнаруженное значение коэффициента корреляции составило 0,50.

Ниже, в таблице 4, приведена сводка результатов корреляционного анализа для каждой из 8 компетенций Решения по оценке потенциала: даны средние (медианные) значения коэффициента корреляции и максимальные обнаруженные значения, указано, насколько часто были выявлены ожидавшиеся корреляции, а также приведены доли неожиданных корреляций (от всех выявленных для данной компетенции).

Таблица 4. Сводка результатов корреляционного анализа

ПОКАЗАТЕЛЬ	МЕНЕДЖЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ					ЛИДЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
	Анализ и интерпретация	Адаптация и преодоление трудностей	Поддержка и сотрудничество	Организация и исполнение	Креативность и системное мышление	Взаимодействие и презентационные навыки	Руководство и принятие решений	Предпринимчивость и достижение результатов	
Среднее (медианное) значение коэффициента корреляции	0,34	0,38 ⁷	0,29	0,31 ⁸	0,25 ⁹	0,32	0,35	0,38	
Максимальное обнаруженное значение коэффициента корреляции для данной шкалы	0,40	0,40	0,30	0,40	0,39	0,34	0,39	0,50	
Доля выявленных корреляций (от общего числа ожидавшихся – наиболее вероятных и возможных)	60%	100%	100%	67%	80%	50%	50%	67%	
Доля выявленных корреляций (только от ожидавшихся как наиболее вероятные)	67%	100%	N/A ¹⁰	100%	100%	50%	100%	75%	
Доля неожиданных корреляций (от общего числа выявленных)	0%	17%	33%	50%	20%	0%	0%	33%	

В целом из всех ожидавшихся корреляций (наиболее вероятных и возможных) было фактически обнаружено 69%, а из числа наиболее вероятных – 81%. Неожиданные корреляции составили 22% от всех выявленных.

⁷ Если учитывать только ожидаемые корреляции: 0,39

⁸ Если учитывать только ожидаемые корреляции: 0,33

⁹ Если учитывать только ожидаемые корреляции: 0,27

¹⁰ Для данной компетенции не были указаны наиболее вероятные ожидаемые корреляции (только возможные)

Для справки: средние (медианные) значения коэффициентов корреляции для интегральных шкал Отчета по оценке потенциала – «Менеджерские компетенции», «Лидерские компетенции» и «Компетенции» (общая прогнозная оценка по всем 8 компетенциям) – составили 0,37, 0,28 и 0,30 соответственно; максимальные обнаруженные значения – 0,49, 0,41 и 0,42 соответственно.

Наконец, для всех компетенций из всех корпоративных моделей компетенций, задействованных в настоящем исследовании, была проведена процедура линейного дискриминантного анализа (ЛДА). В качестве независимых переменных использовались оценки склонности к проявлению 8 компетенций Решения по оценке потенциала. Результатом ЛДА стали показатели точности классификации, отражающие то, насколько часто фактические оценки по данной компетенции, полученные по итогам выполнения симуляционных упражнений в рамках центра оценки, полностью совпадают с прогнозами, опирающимися только на оценки склонности к проявлению 8 компетенций Решения по оценке потенциала. Значения показателей точности классификации приведены в столбце «Точность классификации» в таблице 3 выше.

Средневзвешенный (с учетом размеров выборок) показатель точности классификации для Решения по оценке потенциала составил 68%.

ВЫВОДЫ И КОММЕНТАРИИ

Во-первых, проведенное исследование доказало критериальную валидность Решения по оценке потенциала. Среднее (медианное) значение коэффициента корреляции между оценками фактического уровня компетенций (получены в рамках центров оценки по итогам выполнения симуляционных упражнений) и оценками склонности к проявлению 8 компетенций Решения по оценке потенциала (представлены в Отчете по оценке потенциала) составило 0,33. Этот параметр может рассматриваться как сводный показатель критериальной валидности Решения по оценке потенциала. При этом средние (медианные) значения коэффициента корреляции для отдельных компетенций Решения по оценке потенциала оказались в диапазоне от 0,25 до 0,38.

Продемонстрированный Решением по оценке потенциала уровень критериальной валидности соответствует требованиям к валидности психометрических инструментов, установленным российским и международными стандартами оценки персонала. Более того, такой уровень критериальной валидности позволяет рекомендовать использовать Решение по оценке потенциала как один из фильтров при отсееве кандидатов (к примеру, при отборе участников программ развития, кадровых резервов и т.п.), а также в качестве одного из инструментов прогноза будущей эффективности сотрудников.

Во-вторых, проведенная оценка точности классификации также подтвердила сделанный выше вывод о достаточной критериальной валидности Решения по оценке потенциала. Полное совпадение прогнозов, опирающихся только на оценки склонности к проявлению компетенций (т.е. на данные психометрической оценки), и оценок фактического уровня компетенций сотрудников (т.е. результатов центров оценки), наблюдалось в 2/3 случаев. Хотя однозначных правил трактовки этого показателя не существует, можно говорить о том, что эта точность достаточно высока, поскольку существенная часть формально неточных прогнозов – это случаи близкого попадания; радикальные расхождения между прогнозными и фактическими значениями, согласно данным матриц классификации, наблюдались крайне редко. Это означает, что данные, представленные в Отчете по оценке потенциала, могут уверенно использоваться в качестве одного из источников информации при прогнозировании объективного уровня компетенций сотрудников.

В-третьих, проведенный анализ совпадений между ожидаемыми и фактически обнаруженными корреляциями позволил выявить объективное конструктивное ограничение Решения по оценке потенциала. Хотя оценки склонности к проявлению компетенций, представленные в Отчете по оценке потенциала, демонстрируют достаточную критериальную валидность, сами эти компетенции – конкретны и специфичны, и уже поэтому не всегда и не в полной мере совпадают на содержательном уровне с компетенциями настоящих корпоративных моделей компетенций. Расхождение конструктов объясняет приведенные в настоящем исследовании показатели конвергентной валидности (наличие ожидаемых взаимосвязей; согласно полученным данным, на деле были обнаружены лишь 2/3 ожидавшихся взаимосвязей; если ограничить анализ только теми ожидавшимися корреляциями, которые были помечены как наиболее вероятные, то на деле были обнаружены лишь 4/5 из них) и дискриминантной валидности (отсутствие неожиданных взаимосвязей; согласно полученным данным, 1/5 выявленных на деле корреляций оказались неожиданными).

С одной стороны, полученные результаты означают, что Решение по оценке потенциала может быть достаточно эффективным инструментом первичного отсея кандидатов в программы развития и т.п., предоставляющим объективную и достоверную информацию, в особенности в ситуациях отбора из большого пула кандидатов по ясным, четко прописанным критериям. С другой стороны, при необходимости тонкой оценки склонностей к проявлению специфических компетенций из корпоративной модели компетенций (такая постановка вопроса может быть обусловлена как стоящей перед HR задачей, так и сложившейся в компании практикой использования корпоративной модели компетенций) более оптимальным и результативным подходом представляется проведение мэппинга используемой модели компетенций с психометрическими инструментами, т.е. построение новых прогностических моделей, которые могли бы на основании результатов психометрической оценки участников дать прогнозы именно по требуемым компетенциям. Результаты глобальных исследований показывают, что такой подход существенно повышает и критериальную (в частности, прогностическую) валидность психометрической оценки.



SHL Russia&CIS / ООО "Бизнес Психологи"
105082, Россия, Москва
Спартаковский пер., дом 2, стр. 1
БЦ «Платформа», подъезд 8, 4 этаж
тел.: +7 (495) 646-75-16
e-mail: shl@shl.ru
www.shlab.info