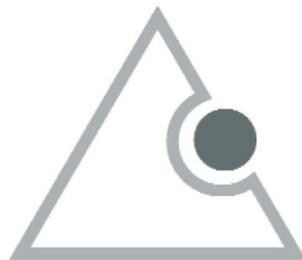


1| 2| 3| 4| 5| 6| 7| 8| 9|

Стандарты применения технологии ассесмент центр

Hamburg, 07.2012



Arbeitskreis
Assessment
Center e.V.

Введение:

Рабочая группа «Arbeitskreis Assessment Center e.V.», была организована в 1970 году и действует как немецкий форум для обсуждения вопросов отбора и развития персонала. Она включает в себя более 50 экспертов: постоянных членов и проектных сотрудников, представляющих различные индустрии, а также консалтинговые компании. Целью рабочей группы «Arbeitskreis Assessment Center e.V.» является обмен опытом в области оценки и развития персонала и его систематизация для повышения применимости в практике компаний.

Цели Arbeitskreis Assessment Center e.V.:

Arbeitskreis Assessment Center e.V. имеет следующие цели:

- Развитие и усовершенствование качественных методов работы с персоналом, особенно в области отбора и развития. Это включает разработку стандартов качества центров оценки, оптимизацию и систематизацию инструментов отбора и развития персонала.
- Обмен опытом по внедрению и проведению центров оценки, разработке и применению мер по развитию персонала.
- Развитие и обсуждение концепций развития персонала в целом.

Цели стандартов АЦ:

Стандарты качества технологии центр оценки были разработаны в 1992 г. Начиная с 2002 они пересматривались и обновлялись рабочей группой с целью:

- Создания актуального понимания технологии для надлежащего проведения ассесмент центров.
- Дать возможность компаниям проверять качество коммерческих предложений и отсеивать предложения по проведению процедуры с заведомо низким качеством.
- Повысить прозрачность и ясность процедуры для лиц принимающих решения и применяющих ЦО.
- Для более полного принятия технологии ассесмент центр.

Члены рабочей группы: Jürgen Böhme, Reinhard Diesner, Ralph Glodek, Stefan Höft, Elmar Lammerskitten, Rainer Neubauer, Christof Obermann, Renate von Rüden

Все права на стандарты принадлежат Arbeitskreis Assessment Center e.V. – Forum für Personalauswahl und -entwicklung

Структура стандартов:

Рабочая группа выделила девять стандартов АЦ, которые связаны с процессами его разработки и проведения. Основная идея каждого стандарта вынесена в начало, равно как и преимущества, связанные с его использованием. Затем приводится перечисление лучших практик по применению каждого из стандартов. В конце помещен сборник возможных нарушений, которые встречаются на практике, но противоречат конкретному стандарту. Эти действия также препятствуют принятию процедуры АЦ.

Стандарты перерабатывались рабочей группой «10 лет стандартам АЦ, и что дальше?», входящей в Arbeitskreis Assessment Center в течение 2002/2003 годов. В феврале 2004 они были принципиально приняты и доработаны до настоящего вида всеми членами Arbeitskreis Assessment Center.

© 2004 Arbeitskreis Assessment Center e.V. – Forum für Personalauswahl und -entwicklung

Обзор стандартов:

стандарт 1: Прояснение и структурирование целей

стандарт 2: Анализ работ и требований к исполнителям

стандарт 3: Разработка упражнений

стандарт 4: Наблюдение и оценка

стандарт 5: Выбор наблюдателей и их подготовка

стандарт 6: Предварительный отбор и подготовка будущих участников

стандарт 7: Подготовка и проведение

стандарт 8: Обратная связь и последующие действия

стандарт 9: Оценка эффективности

Прежде чем разрабатывать и внедрять АЦ, необходимо подробно прояснить и изложить его цели, общие условия применения, а также последствия для участников.

Преимущества применения:

Весьма распространенный и вместе с тем в корне ошибочный подход к проведению АЦ сказать: «Давайте разработаем АЦ, а потом все аспекты прояснятся сами собой». Однако преимущества процедуры могут быть значительно снижены, если участники или другие вовлеченные стороны открыто выражают ее неприятие (например, участники могут воспринимать процедуру как наказание, управленцы среднего звена могут бояться потерять свое влияние на процесс принятия кадровых решений, которые ранее они принимали самостоятельно). Только за счет полной презентации процедуры АЦ можно достичь всех ожидаемых от нее преимуществ. Одним из результатов прояснения целей применения АЦ в компании вполне может быть отказ от его проведения вовсе.

Применение:

- Прояснение организационных целей. Каковы могут быть желаемые результаты от применения АЦ для организации? Они могут включать более высокий уровень ответственности среди ключевых сотрудников, снижение межфункциональных разногласий или стандартизацию поиска высокопотенциальных кандидатов.
- Выявление внутреннего клиента процедуры. Кто может быть заинтересован в результатах АЦ? Как можно удостовериться, что лица реально принимающие решения в организации поддерживают процедуру?
- Каково будет влияние введения АЦ на организационную культуру? Как будет воспринято введение процедуры организацией?
- Определение структуры: цели, ресурсы, бюджет, сроки внедрения.
- Как АЦ будет интегрирован в имеющуюся структуру? Например, какой вес будет у результатов АЦ, а какой у мнения непосредственных руководителей? Каковы будут последствия для участников?
- Как поддержать участников не прошедших АЦ при проведении внутреннего отбора?
- Какие будут последующие шаги после АЦ? Что будет происходить с данными? В течение какого периода времени результаты АЦ будут признаваться валидными? Какие шаги будут предприняты для принятия решений по приему на работу или продвижению?

Возможные нарушения:

- Дезинформация участников процедуры, когда АЦ называют семинаром, тренингом или воркшопом и т.п., в то время как его реальная цель внутренняя проверка или отбор. Возможен и обратный случай, когда процедуру называют внутренним отбором, хотя она не имеет целей отбора вовсе.
- Введение АЦ в отрыве от HR процессов и процедур.
- Нечеткая коммуникация линейным менеджерам об изменении их роли в отборе управленцев.
- Поручение всех частей процедуры внешнему или внутреннему консультанту без готовности у организации применить полученные результаты.
- Чрезмерное прояснение целей и связь процедуры с большим количеством задач, чем АЦ реально решает.

Только детальный анализ конкретных требований к позиции позволит получить применимую оценку степени соответствия человека данной позиции.

Преимущества применения:

АЦ измеряет степень соответствия человека требованиям его профессиональной деятельности. Перед проведением диагностики персонала обязательно должен быть проведен анализ работы и требований к конкретной деятельности. Результатом анализа работ является профиль требований к позиции, включающий все аспекты критичные для успеха в работе и их детальное описание, позволяющее пронаблюдать и измерить эти критерии. Более того, анализ работ служит основанием для дальнейшей разработки АЦ

Применение:

Анализ работ и требований к позиции служит для:

- Описания рабочих ситуаций связанных с основными функциями сотрудника на позиции и наблюдаемых в этих ситуациях типов поведения, ведущих к успеху в работе.
- Определение знаний, навыков, способностей, и других релевантных характеристик необходимых для успеха в работе.
- Определение минимально допустимого уровня успешного разрешения критичных для выполнения работы ситуаций.

Для более полного выявления всех релевантных аспектов работы, в ходе анализа применяется группа методов, имеющих различные концептуальные подходы, отражающие разные точки зрения и по-разному трактующие действия человека в работе.

- Исходная точка анализа – конкретная деятельность в конкретной организации
- Участие лиц, активно вовлеченных в разработку текущих целей (лица принимающие решения, и лица, реализующие принятые решения)
- Объединение определенных целей бизнеса и существующих в организации представлений о персонале и развитии человеческих ресурсов.
- Дополнительно к описанию текущих требований необходимо также учитывать те, которые возникнут в будущем.
- Профиль позиции детализируется до конкретных поведенческих индикаторов.

Возможные нарушения:

- Отказ от проведения анализа работ и требований к конкретной деятельности в конкретной компании.
- Простое принятие имеющихся требований к одной позиции для других целевых позиций или использование имеющихся сборников требований к позиции от внешних консультантов или из других организаций.
- Сбор общих описаний критериев, без прояснения специфики.
- Частичный сбор критериев, связанных либо с поведением, приводившим к успеху в прошлом, либо только описание поведения, необходимого в будущем.
- Выбор из списка общих способностей и характеристик, вместо анализа требований к конкретной деятельности.
- Использование только одного метода анализа приводящего к необходимости использования только одного конкретного метода диагностики (например, только тест или только имитационное упражнение).

АЦ состоит из имитирующих работу упражнений.

Преимущества применения:

Применимость типов поведения помимо прочего зависит от множества параметров ситуации, в которой решается рабочая задача. Поэтому, поведение может наблюдаться и реалистично оцениваться только в рамках ситуационного контекста. Для того, чтобы выработать прогноз успешности участника АЦ в работе на конкретной целевой позиции, задача и рабочие ситуации должны быть воспроизведены с максимально возможной реалистичностью. Упражнения АЦ имитируют рабочие ситуации, разрешение которых в повседневной работе сотрудника на данной позиции критично для достижения успеха.

Применение:

- Упражнения и прочие процедуры АЦ обязательно должны основываться на результатах анализа работы и требованиях позиции. Также они обязательно должны давать возможность пронаблюдать широкий спектр типов поведения и предоставлять несколько возможностей увидеть проявление каждого наблюдаемого критерия.
- Как минимум три типа рабочих ситуаций обязательно должны быть симитированы в АЦ
- Материалы для упражнений и инструкции участникам должны давать четкое понимание целей упражнения и ожидаемых результатов.
- Проявление каждого критерия обязательно должно быть доступно для наблюдения как минимум в двух упражнениях (принцип избыточности)
- Если ролевые игроки участвуют в упражнении, должны быть созданы развернутые и точные инструкции ролевого игрока, которые с одной стороны обеспечивают стандартный уровень сложности, а с другой – должны позволять действовать в соответствии с ситуацией и реакциями кандидата. Более того, необходим отдельный тренинг для ролевых игроков.
- Неимитационные активности (тесты, интервью) могут встраиваться только в тех случаях, когда требуемые критерии не могут в достаточной степени быть исследованы с помощью имитационных упражнений
- Необходимо проверить эффективность только что разработанных упражнений (на подходящих для этого сотрудниках), прежде чем применять эти упражнения в АЦ.

Возможные нарушения:

- Использование упражнений, которые не отражают специфики требований позиции, которые не соотносятся с реальностью целевой позиции (например: готовые упражнения для различных уровней), которые включают этически неоднозначные ситуации («Полет на Луну», или «Тренинг выживания»), или использование данных опросников вместо примеров реального поведения.
- Некорректное использование тестов, компьютерных симуляций или готовых упражнений для АЦ
- Переоценка важности упражнений по экономическим причинам (например, использование групповых дискуссий, как более экономически-выгодных упражнений)
- Использование процедур, которые изучают только стремление продемонстрировать поведение, например «Как бы Вы себя повели, если ...», когда прямые имитационные упражнения имеют смысл и вполне применимы.
- Наблюдение конкретных характеристик, которые недостаточно наблюдаются в конкретных упражнениях, например наблюдение критерия «обучаемость» в групповой дискуссии.
- Использование инструкций участникам, содержащих поведенческие инструкции (например, ведите себя сдержанно), что приводит к тому, что имитационное упражнение становится театральным действием.

Систематизированное наблюдение поведения является основой для выявления степени соответствия требованиям позиции.

Преимущества применения:

АЦ характеризуется использованием в основном имитаций рабочих ситуаций. Основные данные, на основании которых происходит обмен мнениями и выводами среди наблюдателей – это протоколы наблюдения поведения в процессе упражнений. Эти зафиксированные наблюдения служат фундаментальной основой для принятия решений относительно выявленной степени соответствия требованиям позиции, и определения сильных сторон и областей для развития каждого конкретного участника. Для обеспечения надежности и валидности полученной оценки, необходимо применение системы наблюдения проявлений исследуемых критериев.

Применение:

- Наблюдение должно быть связано с изучаемыми критериями. Критерии конкретизируются до уровня их проявления в каждом упражнении.
- Система наблюдения должна позволять логически связывать фазу наблюдения с фазой оценки. Должно быть обеспечено тщательное ведение записей наблюдений и оценки.
- В плане заданий должно быть четко определено: какие требования должны быть измерены в каких упражнениях (матрица критериев и упражнений) и какие участники АЦ какими наблюдателями оцениваются (план наблюдения, расписание).
- Каждое поведение, проявленное каждым участником АЦ, должно быть независимо записано как минимум двумя наблюдателями в каждом упражнении. Также каждый критерий должен наблюдаться как минимум в двух упражнениях (принцип избыточности).
- Для того чтобы избежать ошибки оценки вызванной перегрузкой и сложностью следует измерять максимум пять (предпочтительно три) критерия в каждом упражнении.
- Каждый наблюдатель должен самостоятельно оценить сделанные наблюдения немедленно после каждого упражнения.
- Сведение данных с целью получения итоговой оценки должно быть проведено вскоре после АЦ, чтобы была возможность обсуждения расхождений, основанного на фактах.
- Сведение данных проводится по правилам, четко определенным до АЦ, которые одинаково применяются ко всем участникам АЦ.

Нарушения:

- Использование абстрактных слов и ярлыков вместо конкретных описаний, без конкретных проясняющих поведенческих примеров.
- Неоднозначные, созданные «на скорую руку» системы оценки, не имеющие закрепленных правилами процессов наблюдения и оценки.
- Процесс оценки оторван от процесса наблюдения, при этом используются неопределенные оценочные суждения («хорошо», «плохо»), которые формируются на основе субъективного отношения наблюдателя к увиденному, а не анализа поведенческих примеров.
- Индивидуальная оценка наблюдателя искажается из-за влияния обсуждения поведения группой наблюдателей или под влиянием наблюдателя, имеющего более высокую позицию.
- В процессе интегральной сессии обсуждению компетенций разных участников уделяется различное время, так иногда первого участника группа может обсуждать достаточно долго, а решения по остальным принимать в спешке, без полноценного обсуждения.
- Оценка конкретному участнику выставляется на основе сравнения его результатов с результатами других участников группы

Хорошо подготовленные наблюдатели, которые репрезентативно отражают особенности компании, лучше всего подходят для принятия обоснованных и взвешенных решений.

Преимущества применения:

В процессе АЦ наблюдатели принимают решение о профессиональном развитии участников, поэтому важно, чтобы они имели адекватное представление о целевой позиции, методе отбора и его применении. Комплексный тренинг наблюдателей – это неотделимая часть процедуры АЦ. Он должен обучить наблюдателей корректно распознавать типы поведения и выносить корректные суждения. Наблюдатели должны знать и, соответственно, учитывать возможности и риски процедуры, а также возможные источники ошибок. Выбор и подготовка наблюдателей – это факторы, значительно влияющие на принятие в организации АЦ, его результатов и связанных с ними решений.

Применение:

- Наблюдатели из организации должны быть на позиции как минимум на один организационный уровень выше, чем целевая позиция в АЦ.
- При выборе группы наблюдателей следует учесть, насколько репрезентативно она отражает компанию (их понимание организации и профессиональный опыт по отношению к целевой позиции).
- Внешние консультанты, в случае если это допускает политика компании и есть необходимость, могут дополнять группы внутренних наблюдателей.
- Рекомендуется сбалансировано подбирать команду наблюдателей, включая в нее опытных и начинающих.
- Каждый наблюдатель, который впервые принимает участие в АЦ, до мероприятия должен посетить тренинг, включающий следующие аспекты:
 - Информацию о диагностическом подходе
 - Описание используемых оценочных инструментов
 - Описание целевой позиции и требований к ней
 - Описание и отработка процесса наблюдения и оценки
 - Разделение процесса наблюдения и оценки
 - Источники ошибок при наблюдении и оценке
 - Описание содержания, целей и протекания интегральной сессии
 - Отработка предоставления обратной связи
 - Анализ роли наблюдателя и последствий принимаемых наблюдателем решений.
- Дополнительное обучение наблюдателей требуется при содержательных изменениях в АЦ, АЦ для новых позиций или после длительного невыполнения функций наблюдателя.

Нарушения:

- Обученный наблюдатель отправляет вместо себя необученного коллегу.
- Наблюдателя привлекают к АЦ против его воли.
- Выполнение функции наблюдателя на первом АЦ без необходимого тренинга.
- В основном внешние наблюдатели или наблюдатели без менеджерских функций выбирают сотрудников в программу развития на менеджерскую позицию.
- При проведении внутренними сотрудниками: наблюдатель – непосредственный руководитель участника.

Системный предварительный отбор и открытая предварительная коммуникация обеспечивают основу успеха АЦ, с точки зрения его проведения в организации и индивидуального прохождения участниками.

Преимущества применения:

Предварительный отбор и подготовка являются важными факторами, влияющими на принятие процедуры всеми вовлеченными сторонами. Поэтому критерии выбора участников АЦ должны быть открыто освещены на подготовительной стадии и одинаково применены ко всем участникам. Информация о целях, процедуре, возможностях и рисках участия в процедуре должна быть заранее прояснена участникам, с тем, чтобы они могли самостоятельно принять решение о своем участии/неучастии в процедуре. Дополнительная информация об упражнениях и стратегии подготовки к ним должна быть предоставлена для того, чтобы сбалансировать влияние предыдущего опыта кандидатов на выполнение упражнений и создать возможность участникам получить полноценный опыт в процессе АЦ. Все мероприятия также необходимы для того, чтобы избежать проявления негативных эмоций и формирования «комплекса неудачника» у участников, получивших низкие результаты в АЦ.

Применение:

- Выбор потенциальных участников АЦ может быть связан с формальными критериями, прогнозирующими успех в работе на целевой позиции (например, занимаемые ранее должности, прохождение необходимого обучения и т.п.).
- Методы предварительного отбора могут быть основаны на результатах оценочных мероприятий, проведенных ранее (результаты психометрических тестов, предварительные интервью), в случае если они были связаны с требованиями к целевой должности.
- В АЦ должны участвовать только кандидаты, имеющие шансы на успешное прохождение процедуры.
- Наиболее успешно предварительное информирование участников проходит в тех случаях, когда оно стандартизовано, например, проводится в письменном виде, чтобы все участники получили одинаковый объем информации о процедуре.
- Подготовка к АЦ проводится по возможности при участии соответствующего руководителя. Она осуществляется с помощью коучинга, ориентированного на развитие компетенций, и должна отличаться от «натаскивающих» стратегий (заучивание конкретных поведенческих шаблонов).

Нарушения:

- Выбор участников АЦ проводится в произвольном порядке, без системы.
- Номинированные руководителями участники не выбраны по критериям (например, когда руководитель хочет избавиться от неугодного сотрудника, специальное «невыдвижение» особенно успешных сотрудников, выдвижение наиболее эффективных сотрудников-специалистов на позицию управленца).
- Руководитель выдвигает своего подчиненного на АЦ, для того чтобы не предоставлять самому обратную связь об областях для развития.
- Участники-самовыдвиженцы не получали подготовки и поэтому в менее выгодном положении по сравнению с другими.
- Не предоставляется или предоставляется некорректная информация о целях (например, выбор кандидата на продвижение, вместо обещанного АЦ в целях развития) или возможностях и рисках, связанных с участием в АЦ (например, о влиянии результатов АЦ на развитие карьеры).
- Не объясняется, какие качества оцениваются в каждом упражнении или критерии оценки держатся в секрете.

Хорошее планирование и корректное проведение процедуры гарантирует прозрачное и корректное применение технологии.

Преимущества применения:

Ассесмент-центр – это комплексный и динамичный процесс, течение которого должно управляться понятными и прозрачными правилами. Ответственный за процесс модератор и необходимые условия администрирования (проведения) должны обеспечить всем участникам возможность максимально сконцентрироваться на своих заданиях. Профессиональное планирование и проведение АЦ служит основой для формирования атмосферы справедливости и уважения между всеми вовлеченными сторонами.

Применение:

- Необходимо своевременно запланировать активности, помещения и оповестить всех вовлеченных участников.
- Помещения, в которых проводится АЦ, должны быть приспособлены для сохранения конфиденциальности процедуры и позволять участникам сконцентрироваться на выполнении заданий.
- Детальный и ясный план мероприятия позволяет понимать всем вовлеченным сторонам когда, где, какие упражнения, в каком составе (участник и наблюдатели) будут проводиться. При планировании расписания процедуры следует учитывать порядок прохождения упражнений разными участниками, с тем, чтобы участники проходили упражнения в сравнимых условиях, чтобы избежать возможных ошибок восприятия, связанных с эффектом последовательности.
- Все ролевые игроки должны подходить под требования упражнений и пройти необходимое обучение.
- Модератор следит за соответствием проведения АЦ расписанию и за соблюдением стандартов, особенно в процессах наблюдения, выставления оценок и на интегральной сессии наблюдателей. Модератор должен обладать достаточным уровнем квалификации, чтобы быть в состоянии поддерживать работу наблюдателей в соответствии со стандартами.
- Паузы для участников между упражнениями должны быть по возможности короткими.
- Процедура должна быть защищена от нежелательной передачи информации, так в конце упражнений следует собрать все материалы и попросить о неразглашении содержания упражнений.
- Перед началом АЦ происходит информирование о течении процедуры и установленных правилах.
- Участников (при проведении процедуры с целью развития) перед началом каждого упражнения следует проинформировать о наблюдаемых и оцениваемых критериях.

Нарушения:

- Отсутствие модератора АЦ.
- Ассистенты или наблюдатели выступают в роли модератора.
- Модератор только зачитывает инструкции к упражнениям, но не отслеживает качество процессов наблюдения и выставления оценки.
- Спонтанное привлечение участников, наблюдателей и ролевых игроков незадолго до проведения АЦ.
- Чрезмерные требования к вовлеченным сторонам, связанные с нереалистичным планированием необходимого времени.
- Необходимое время на анализ результатов после каждого упражнения не запланировано.
- Часть участников выполняет упражнение утром, в то время как другая часть участников выполняет то же упражнение вечером.
- Интегральная сессия проводится в условиях постоянной нехватки времени.
- АЦ проходит в помещениях, доступных для большого количества людей, что приводит к регулярному отвлечению внимания участников.

Каждый участник АЦ имеет право на получение индивидуальной обратной связи с тем, чтобы разобраться в полученных результатах и иметь возможность использовать их для своего развития. После АЦ должен быть разработан и выполнен план последующих действий

Преимущества применения:

В процессе обратной связи каждый участник АЦ должен иметь возможность получить исчерпывающую информацию о своих индивидуальных результатах, а также поведенческих наблюдениях, которые к данным результатам привели. Только при такой организации процесса участник АЦ может осмысленно использовать представленные наблюдения для дальнейшего развития собственных компетенций. В случае, если обратная связь вовсе не предоставляется или предоставляется недостаточно подробно, АЦ может не принести ожидаемых результатов проводящей его организации. За счет предоставления качественной обратной связи достигается прозрачность процедуры, которая при методичном и корректном внедрении ведет к повышению ее принятия всеми вовлеченными сторонами.

Применение:

- После окончания процедуры АЦ всем участникам без исключения незамедлительно предоставляется обратная связь. Получение обратной связи участником АЦ осуществляется на добровольной основе.
- Обратная связь предоставляется лично в диалоге между участником и одним или двумя наблюдателями и является конфиденциальной информацией.
- В ходе обратной связи обсуждается поведение в конкретных упражнениях, вместе с тем, она должна быть сфокусирована на выявленных особенностях участника.
- Обратная связь о конкретных поведенческих проявлениях основывается только на наблюдениях, сделанных в процессе выполнения участником упражнений в течение АЦ, и наблюдениях, обсуждавшихся наблюдателями в процессе интегральной сессии. Существенным содержанием обратной связи являются сильные стороны и области для развития участника, соотношенные с требованиями работы. В случае если АЦ используется для принятия конкретных решений, должны быть озвучены общие решения, а также рекомендации по развитию.
- Вытекающие из результатов АЦ решения должны быть как можно быстрее согласованы, задокументированы и озвучены.
- Полезно предоставить участнику АЦ после обратной связи письменное резюме основных затронутых тем.
- Конфиденциальность и защита полученных данных должны обеспечиваться всеми вовлеченными в процедуру сторонами.
- После АЦ для внутренних сотрудников для каждого участника должен быть разработан и согласован план индивидуального развития, связанный с достижением критериев эффективности в текущей или будущей должности. Выполнение плана должно контролироваться на регулярной основе.

Нарушения:

- Некоторым или всем участникам АЦ не предоставляется обратная связь.
- В обратной связи не разбираются конкретные поведенческие примеры, используются общие высказывания («У Вас недостаточно развита социальная компетентность») или в высказываниях используется информация, которая не была получена в процессе наблюдений за выполнением упражнений АЦ.
- Наблюдатель систематически перекладывает ответственность за предоставление обратной связи на других лиц, так что обратная связь предоставляется другими людьми (напр., модератором).
- Предлагаются развивающие действия, которые не связаны с текущей или будущей должностью участника (например, семинар по лидерству для специалиста)
- Развивающие действия ни планируются, ни внедряются.

Регулярные проверки надежности, валидности и качества проведения процедуры позволяют удостовериться в достижении поставленных целей с помощью АЦ.

Преимущества применения:

Каждый АЦ является значительной инвестицией, особенно АЦ, разработанные с нуля. Вместе с тем, разработанный с нуля АЦ – это только набор гипотез о взаимосвязи между искомыми требованиями, компонентами АЦ и проверяемыми в АЦ критериями. Статистическая проверка этих взаимосвязей на полученных данных позволяет подтвердить данные гипотезы, постоянно повышать качество проведения АЦ и обосновывать применение метода.

Применение:

- Следующие причины являются достаточными для проведения контроля качества АЦ:
 - Использование АЦ в организации впервые
 - Адаптация существующего АЦ для новой целевой группы
 - Адаптация существующего АЦ после значительных изменений в компании
 - Существенные изменения в проведении и/или материалах, используемых в АЦ
- Если процедура АЦ остается неизменной, исследования надежности, валидности и качества проведения необходимо повторять каждые 2-5 лет.

Стоит отслеживать, следующие аспекты:

- Внутренняя структура процедуры: ошибки и помехи в существующей процедуре должны быть выявлены и исправлены на ранних этапах:
 - Адекватная степень сложности конкретных упражнений и измеряемых критериев
 - Достаточный вклад каждого упражнения и каждого измеряемого критерия в общую оценку
 - Дифференцирующая способность упражнений и измеряемых критериев по отношению к участникам
- **Качество прогноза:** Проверка прогностических качеств АЦ отвечает на вопрос, были ли выявлены кандидаты правильно. При этом критерии должны быть выбраны корректно:
 - Высокое качество прогноза потенциала/пригодности в соотнесении с критериями результативности в работе
 - Отслеживание результатов рекомендаций по развитию, последовавших за АЦ
- **Принятие и справедливость:** Принятие – это базовое требование для применения метода АЦ на долгосрочной основе. Оно также позволяет построить позитивный имидж организации в глазах кандидатов:
 - Справедливость процедуры для особых групп (например, для повторно принимающих участие в процедуре или для участников, представляющих различные профессии и имеющих различное образование)
 - Принятие процедуры и ее результатов участниками, наблюдателями и прочими заинтересованными сторонами.

Нарушения:

- Внедрение и проведение АЦ в новом формате без проверки внутренней структуры процедуры.
- Использование отдельных позитивных отзывов или факта принятия процедуры сотрудниками для подтверждения ее эффективности, вместо проведения количественных тестов качества по полученным данным.
- Проверка качества проводится разработчиком/группой разработчиков процедуры АЦ
- Выбор критериев эффективности в работе только на основании простоты их получения.