
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА

Нормативы и этические принципы создания и проведения Центра оценки¹

Международная комиссия по нормативам создания и проведения Центра оценки²

Перевод с англ. М. Мальцевой (студентка магистратуры факультета психологии НИУ ВШЭ).

Эта статья представляет собой результат доработки и дополнения нескольких предыдущих изданий нормативов и этических принципов проведения Центра оценки (далее – ЦО), первые из которых были приняты в 1975 г. Каждое предыдущее издание было разработано и одобрено специалистами в области исследований, разработки и внедрения метода ЦО. Правила, представленные в настоящей редакции, являются общепринятыми и наиболее интересны практикам, использующим ЦО. В настоящих нормативах подчеркивается, что процедура не может считаться ЦО, если она не включает, по крайней мере одно, а обычно несколько упражнений, моделирующих рабочие ситуации и позволяющих участнику продемонстрировать качества, необходимые для успешной работы. Также важными аспектами процедуры являются выбор наблюдателя и его обучение; использование компетенций как параметров оцениваемого поведения; валидизация; соблюдение прав участников; применение компьютерных технологий. В приведенных нормативах рассматривается ряд соображений по использованию и развитию ЦО в различных культурных средах.

Цель

Цель этой статьи – разработать профессиональные нормативы и этические принципы для практиков, использующих ЦО. Они предназначены для координации применения ЦО в различных ситуациях. ЦО можно назвать лишь тот метод, который следует этим правилам.

Эти нормативы представляют собой:

1) руководство для индустриальных/организационных психологов, организационных консультантов, специалистов по управлению человеческими ресурсами (HRM) и менеджеров широкого профиля, а также для всех, кто разрабатывает и проводит ЦО;

¹ Нормативы приняты на 34-м Международном конгрессе по Центрам Оценки (24 сентября 2008 г., Вашингтон, округ Колумбия, США).

Источник: International Task Force on Assessment Center Guidelines. Guidelines and ethical considerations for assessment center operations // International Journal of Selection and Assessment. 2009. Vol. 17. Is. 3. P. 243–253.

Публикуется с разрешения издательства John Wiley and Sons.

² Члены международной комиссии перечислены в Приложении А. Запросы могут быть направлены к сопредседателям комиссии комиссии Деборе Е. Рупп (derupp@illinois.edu) и Дагу Рейнольдсу (doug.reynolds@ddiworld.com) или любому другому члену международной комиссии.

- 2) информацию для руководителей, принимающих решение о том, следует или нет проводить ЦО;
- 3) инструкцию для наблюдателей, работающих в качестве сотрудников ЦО;
- 4) руководство по использованию компьютерных технологий в ЦО.

История создания нормативов

За последние несколько десятилетий ЦО стал настолько распространенным, что в настоящее время его применяют в самых разных отраслях. ЦО используются в промышленности, образовании, армии, правительстве, правоохранительных органах и в других организациях. С самого начала практики стали поднимать вопросы, отражающие потребность в стандартах или руководящих принципах для специалистов, использующих ЦО. 3-й Международный конгресс по Центрам оценки, который состоялся в Квебеке (май 1975 г.), одобрил первое издание нормативов. Они были основаны на наблюдениях и опыте многочисленной группы профессионалов, использующих ЦО на практике.

Однако изменения федеральных нормативов тестирования, а также опыт работы с первым изданием рекомендаций привели к тому, что к 1979 г. назрела необходимость их пересмотра.

Таким образом, в нормативы 1979 г. вошли основные пункты из предыдущего издания, однако была обозначена необходимость в: 1) дальнейшем определении метода, 2) уточнении воздействия на организации и участников, 3) распространении нормативов на обучение и 4) дополнительной информации о валидации.

С 1979 г. ЦО используются в различных организациях для оценки представителей самых разных профессий. Это привело к появлению запросов на модификацию процедуры. Можно выделить три источника этих запросов. Во-первых, предпринимались попытки упростить процедуру, посредством снижения ее трудоемкости и стоимости. Во-вторых, интерпретация новых теоретических данных, полученных в эмпирических исследованиях, показала, что ЦО не работает в точности так, как первоначально предполагали его сторонники. В-третьих, многие процедуры, претендующие на звание ЦО, не соответствовали имеющимся нормативам, возможно, потому, что эти нормативы были слишком неоднозначны. В 1989 г. для третьего издания были разработаны необходимые изменения, потребность в которых была выявлена еще 10 лет назад.

Пересмотр нормативов начался на 15-м Международном конгрессе по Центрам оценки в Бостоне (апрель 1987 г.), во время которого доктор Дуглас Брэй (Dr. Douglas Bray) инициировал обсуждение ЦО, к которому присоединились участники конгресса.

После этой дискуссии доктор Брэй и доктор Джордж Торнтон (Dr. George Thornton) обратились за дополнительными комментариями к группе практиков, занимающихся ЦО. Комиссия, созданная в 1989 г., представила свои замечания к проекту нормативов, подготовленному Брэйем и Торнтоном. Позже проект был представлен к обсуждению на 16-м Международном конгрессе, состоявшемся в мае 1988 г. в Тампе, США.

Нормативы 1989 г. были изданы с учетом замечаний, полученных на Конгрессе 1988 г. и от членов комиссии. Они были одобрены большинством членов комиссии и участниками 17-го Международного конгресса, который состоялся в мае 1989 г. в Питтсбурге.

Нормативы 1989 г., в отличие от предыдущих изданий, содержали следующую информацию: 1) подробное объяснение значения анализа профессиональной деятельности; 2) уточнение признаков/параметров, которые могут быть критериями оценки поведения; 3) разграничение процессов наблюдения, записи/регистрации признаков,

оценки и обобщения информации; 4) дополнительная детализация обучения наблюдателей.

Доработки 2000 г. начали обсуждаться в 1999 г. на 27-м Международном конгрессе по Центрам оценки в Орландо, во время которого доктор Дэвид Р. Макдональд (Dr. David R. MacDonald) провел дискуссию с рядом экспертов по ЦО. Также во время основной сессии по аспектам нормативов он попросил участников высказать свои предложения. Главным основанием для пересмотра стало то, что прошло уже десять лет после переиздания 1989 г. Другими факторами были желание интегрировать компьютерные технологии в ЦО и признание необходимости введения более конкретных определений некоторых понятий и терминов.

Предложения членов комиссии в издание 2000 г. были включены в итоговый проект, который был представлен и одобрен на 28-ом Международном конгрессе по Центрам оценки, состоявшемся в мае 2000 г. в Сан-Франциско. На нем присутствовали 150 участников, представляющих Австралию, Бельгию, Бразилию, Канаду, Колумбию, Германию, Индию, Индонезию, Италию, Японию, Мексику, Нидерланды, Филиппины, Сингапур, Швецию, Швейцарию, Тайвань, Объединенные Арабские Эмираты, Великобританию и Соединенные Штаты Америки.

Работа над современным переизданием нормативов была начата на 32-м Международном конгрессе по Центрам оценки, который состоялся в Лас-Вегасе в октябре 2004 г. Дискуссия велась по ряду вопросов, касающихся современного ЦО, которым в предыдущие годы уделялось мало внимания. Конгресс постановил, что дополнения и изменения необходимы по двум направлениям:

1. Распространение многонациональных организаций, использующих ЦО в разных географических регионах, определяет необходимость включения нормативов в глобальную мировую практику. 32-й Конгресс учредил отдельную комиссию для изучения этого вопроса. Доклад этой комиссии послужил основой для создания нового раздела нормативов.
2. Конгресс предложил расширить нормативы в части подготовки и обучения наблюдателей, которые должны вестись с учетом результатов последних исследований эффективности различных компонентов их подготовки.

Второй этап дискуссий по этим вопросам был проведен в 2006 г. на 33-м Международном конгрессе в Лондоне. В результате дискуссий было предложено внести дополнения по следующим двум направлениям: 1) использование компьютерных технологий в практике ЦО и 2) признание методологических различий между ЦО, используемыми для различных целей.

Данное издание нормативов, составителями которого были Дебора Рапп (Deborah Rupp) и Даг Рейнолдс (Doug Reynolds), было единогласно одобрено 34-м Международным конгрессом (2008 г., Вашингтон, округ Колумбия), в котором приняли участие делегаты, представляющие Австрию, Бельгию, Канаду, Китай, Германию, Индию, Индонезию, Мексику, Нидерланды, Румынию, Россию, Сингапур, Южную Африку, Южную Корею, Испанию, Швецию, ОАЭ, Великобританию и Соединенные Штаты Америки.

Определение Центра оценки

ЦО представляет собой стандартизированную оценку поведения, которая основана на информации из нескольких источников. В процедуре ЦО участвуют несколько обученных экспертов, используются определенные техники. Суждения о поведении выносятся на основе результатов выполнения специально разработанных моделирующих упражнений.

Суждения отдельных экспертов объединяются на общей встрече или с помощью статистической интеграции оценок. На интегральной сессии объединяются оценки поведения участников, а часто и их рейтинги. Результатом обсуждения является оценка успешности участников, выраженная через компетенции или другие переменные, заложенные в ЦО. Статистические методы интеграции оценок экспертов должны соответствовать профессиональным стандартам.

Компьютерные технологии могут быть использованы для облегчения написания отчетов, презентации упражнений, подсчета результатов, классификации поведения и т.д. Они могут применяться в том случае, если не наносят ущерба основным элементам процесса ЦО, описанным ниже, а также не снижают его валидность.

Существует разница между ЦО и методологией ЦО. Различные детали, характерные для методологии ЦО, используются в процедурах, которые не отвечают всем нормам, изложенным в настоящем документе, например, когда психолог или специалист по управлению персоналом, действуя в одиночку, использует моделирующие упражнения как часть оценки личности. Такая оценка персонала не подпадает под данные нормативы. Процедура, которая не соответствует всем представленным в настоящем документе нормам, не должна считаться ЦО, даже если термин «Центр оценки» используется в ее названии.

Ниже перечислены основные элементы процесса, который представляет собой ЦО.

1. *Анализ профессиональной деятельности/моделирование компетенций.* Должен быть проведен анализ поведения сотрудника, чтобы выявить параметры, или компетенции, важные для успешной работы. Эти показатели затем будут оцениваться в ЦО. Здесь термины «параметр» и «компетенция» используются как синонимы.

Форма и глубина анализа профессиональной деятельности зависят от цели оценки, от сложности выполняемой работы, полноты и правильности имеющейся информации о данном виде профессиональной деятельности, а также от сходства новой профессиональной деятельности с другими видами деятельности, которые были изучены ранее.

Если подбор параметров и заданий для оценки новой профессиональной деятельности осуществляется на основе результатов ранее проведенного анализа деятельности, необходимо доказать сопоставимость или общность этих деятельностей.

В случае если профессиональная деятельность до настоящего времени не существовала, анализ можно провести на основе фактических или прогнозируемых профессиональных задач или функций, которые составят новую профессиональную деятельность, должность, уровень квалификации, или ряда схожих профессий.

Целевые параметры деятельности также могут быть определены на основе анализа видения организации, ценностей, стратегий или ключевых целей.

Полученные компетенции могут быть использованы в качестве параметров для ЦО только при условии, что процедура их моделирования проводится с той же строгостью, что и традиционные методы анализа деятельности. В первую очередь это означает необходимость привлечения экспертов, которые хорошо осведомлены о требованиях к деятельности, имеют опыт в сборе необходимых данных и количественной оценке ключевых элементов профессиональной деятельности, а также в подготовке отчетов, подтверждающих надежность результатов. Любой анализ профессиональной деятельности или моделирование компетенций должны приводить к четко определенным категориям поведения, которые можно наблюдать в процедурах оценки.

Согласно данному документу, компетенция может быть оценена как на уровне поведенческих проявлений, так и иным способом. Различные современные источники относят компетенции к стабильности организации (*organizational strength*), организационной цели, объекту оценки, конструкту, совокупности поведенческих проявлений или характерных

черт. В целом компетенции могут быть рассмотрены как параметры поведения, используемые для ЦО, при условии, что они будут точно определены, выражены в показателях, свойственных данной профессиональной деятельности или ряду схожих профессий, и на их основе будут созданы упражнения, имитирующие реальные рабочие ситуации. Также должна быть показана связь компетенции с успехом в профессиональной или ряде схожих деятельности.

2. *Классификация поведения.* Поведение, демонстрируемое участниками, должно быть классифицировано по определенным категориям, таким как параметры поведения, отличительные черты, характеристики, способности, качества, знания, умения или навыки. В данных нормативах проведения ЦО термин «параметр» используется в качестве общего определения для категорий, характерных для любого типа поведения. Следует обратить внимание, что могут быть использованы и другие классификационные схемы. Например, категории могут отражать основные аспекты оцениваемых профессиональных деятельностей или быть разработаны для оценки как таковой.

3. *Методики, используемые в ЦО,* должны быть направлены на выявление информации для оценки параметров, которые ранее были выявлены посредством анализа профессиональной деятельности. Разработчики ЦО должны установить связь между поведением и параметрами через используемые методы оценки. Эта связь должна быть отражена в матрице «параметры × методы оценки».

4. *Множественность оценки.* Должны быть использованы различные способы оценки. Это могут быть интервью, анкетирование, упражнения, имитирующие реальные рабочие ситуации. Методики оценки должны быть разработаны или выбраны для выявления различных форм поведения и информации, относящейся к выбранным параметрам. В ЦО также могут быть использованы результаты самооценки и оценки, полученные методом «360 градусов». Методики оценки должны быть предварительно апробированы, чтобы убедиться в том, что они предоставляют надежную, объективную и релевантную информацию о поведении сотрудника. После предварительного подбора методов может появиться необходимость в пробном проведении ЦО с участием респондентов, схожих с будущими участниками ЦО, а также в экспертной оценке репрезентативности выборки и точности полученных данных, чтобы подтвердить возможность использования этих методик для оценки аналогичных должностей в сходных организациях.

5. *Моделирующие упражнения.* Методы оценки должны включать достаточное число связанных с работой упражнений, чтобы была возможность наблюдать за поведением участника по каждому оцениваемому параметру/компетенции. По крайней мере одно – а, как правило, несколько – упражнений, имитирующих реальные рабочие ситуации, должны быть включены в каждый ЦО.

Моделирующие упражнения – это упражнения или техники, разработанные для оценки поведения, связанного с производительностью профессиональной деятельности, побуждающие участников демонстрировать поведенческие реакции в ответ на предложенные ситуации. Моделирующие упражнения могут включать групповые упражнения, упражнения «inbasket», моделирование ситуаций взаимодействия (интервью), презентации и упражнения по поиску и анализу информации и др.

Стимульный материал для такого рода упражнений может быть представлен в виде аудио- или видеозаписей, виртуальной модели, предъявляемой с помощью компьютера, телефона, видео, интернета или внутренней сети.

Для несложной профессиональной деятельности могут быть использованы одно или два упражнения, моделирующих реальные рабочие ситуации, если анализ деятельности четко показывает, что их достаточно, чтобы имитировать оцениваемую деятельность.

Если используется единый комплексный метод оценки, то он должен включать все самостоятельные сегменты, связанные с данной профессиональной деятельностью.

Разработчики ЦО также должны быть внимательны при разработке упражнений, направленных на выявление оцениваемых параметров поведения. Они должны предоставить возможность наблюдателям регистрировать оцениваемые параметры поведения. Ситуации, содержащиеся в упражнениях, должны соответствовать ситуациям в профессиональной деятельности, хотя условия, в которых они предъявляются, могут быть различными. Необходимая степень соответствия упражнений реальности зависит от цели ЦО. Она может быть относительно низкой для процедур, направленных на выявление определенных характеристик, или для процедур отбора кандидатов на неуправленческие должности, но должна быть относительно высокой для процедур, предназначенных для выявления потребностей в обучении опытных руководителей. Разработчики ЦО должны быть внимательны к тому, чтобы содержание упражнений не благоприятствовало определенным участникам (например, из-за их расовой, этнической, возрастной или половой принадлежности).

В процедуре ЦО в ответ на предложенные моделирующие упражнения участники должны открыто демонстрировать определенное поведение. Согласно данным нормативам, только в этом случае упражнения могут считаться моделирующими реальную деятельность. Процедуры оценки, предполагающие выбор участниками одного варианта поведения среди нескольких предложенных альтернатив, как в тестах с множественным выбором, не соответствуют этому требованию. Также ему не соответствует ситуационное интервью, которое предполагает выражение участником лишь своего намерения реализовать определенное поведение. То же можно сказать и о моделирующих упражнениях, слабо соответствующих реальности, и ситуационных интервью. Несмотря на то, что они могут дать очень надежные и достоверные оценки, они не являются оценкой поведения, предполагаемой в ЦО.

Материалы для ЦО (моделирующие и другие упражнения, оценочные шкалы, материалы для обучения наблюдателей и пр.) часто являются интеллектуальной собственностью, защищенной международными законами об авторских правах. Соблюдение авторских прав и интеллектуальной собственности других лиц обязательно при любых обстоятельствах.

6. Эксперты. В ЦО должны участвовать несколько наблюдателей, оценивающих каждого участника.

При подборе экспертов необходимо стремиться к их разнообразию как по демографическим характеристикам (раса, этническая принадлежность, возраст, пол), так и по опыту работы (организационный уровень, должностные обязанности, должность менеджера, должность психолога и др.).

Максимальное соотношение оцениваемых и экспертов зависит от нескольких переменных: от типа используемых упражнений, от оцениваемых параметров, от роли экспертов, от применяемого способа интеграции данных, от количества пройденных экспертами тренингов и их опыта, а также от цели ЦО.

В случае если данные оценки будут использованы для отбора или продвижения сотрудников, руководитель не должен участвовать в оценке своих прямых подчиненных.

7. Обучение экспертов. Прежде чем принять участие в ЦО эксперты обязаны пройти обучение, после которого они должны продемонстрировать уровень подготовки, соответствующий требованиям, изложенным ниже, в разделе «Тренинг для экспертов».

8. Регистрация поведения и подсчет баллов. Эксперты должны фиксировать свои оценки точно в момент наблюдения. Процедура регистрации поведения может включать

рукописные заметки, поведенческие шкалы наблюдения или контрольные листы (чек-листы) для оценки поведения.

Аудио- и видеозаписи поведения могут быть проанализированы в более поздний срок.

Компьютерные технологии, используемые для подсчета показателей, должны быть оценены на надежность и точность.

Эксперты должны подготовить отчет о наблюдениях, сделанных в ходе каждого упражнения, до интегральной сессии или статистической интеграции оценок.

9. *Интеграция оценок.* Интеграция оценок экспертов о поведении каждого отдельного участника (индивидуальные оценки по параметрам, полученные по ходу упражнения; оценки по отдельным упражнениям, или – в зависимости от цели ЦО – интегральный балл по всем упражнениям) должна быть основана на суммарной информации от наблюдателей или статистической интеграции оценок. Процесс должен осуществляться в соответствии с принятыми профессиональными стандартами.

На интегральной сессии эксперты должны рассмотреть информацию, полученную при помощи методик оценки по каждому параметру, но не должны учитывать информацию, не имеющую отношения к параметрам или цели процесса оценки.

Методы интеграции оценок экспертов, обсуждаемые на интегральной сессии, должны быть основаны на надежных отдельных рейтингах экспертов.

Компьютерные технологии также могут быть использованы для поддержки процесса интеграции данных в том случае, если условия этого раздела будут выполнены.

Деятельность, не являющаяся ЦО

Не являются ЦО следующие виды деятельности:

1. Процедуры оценки, которые не требуют от участника демонстрации открытых поведенческих реакций, не являются моделированием поведения. Таким образом, любая программа оценки, которая состоит исключительно из таких процедур, не является ЦО, описываемым в настоящем документе. Примерами этого являются выполняемые на компьютере упражнения «inbasket», в которых необходимо выбрать один из нескольких предложенных ответов, ситуационные интервью, предусматривающие только описание поведенческих намерений, а также письменные тесты для определения компетенций.

Процедуры, не требующие от участника демонстрации открытых поведенческих реакций, могут быть использованы в ЦО, но должны сочетаться по крайней мере с одним упражнением, имитирующим реальную рабочую ситуацию, которое требует открытого проявления поведения.

2. Панельные интервью или ряд последовательных интервью в качестве единственного метода также нельзя относить к ЦО.

3. Не допускается использовать в ЦО только одну технику (независимо от того, является она моделирующим упражнением или нет) в качестве единственной основы для оценки. Тем не менее единая комплексная методика оценки, включающая различные связанные с работой сегменты (например, большие, сложные симуляции или виртуальные ЦО с несколькими параметрами и возможностью для наблюдения в различных ситуациях), освобождается от этого ограничения.

4. Нельзя использовать в качестве ЦО батареи, состоящие из нескольких бланковых тестов, независимо от того, что в них используется: статистические нормы или простая сумма баллов.

5. Единичные оценки экспертов также не могут называться ЦО (например, измерение, проводимое одним человеком, с использованием различных методов, таких как бланковые тесты, интервью, личностные опросники или симуляции).

6. Недопустимо использование нескольких упражнений при участии более чем одного эксперта, но без интеграции оценок (т.е. каждый наблюдатель готовит отчет о выполнении упражнения, а затем отдельные, необъединенные отчеты используются в качестве конечного продукта ЦО).

7. Помещение, не соответствующее методологическим принципам, изложенным выше, не может называться Центром оценки.

Методология Центра оценки

ЦО функционируют более эффективно, если являются частью комплексной HR-системы. До внедрения ЦО в организацию в ней должна быть разработана и утверждена методология ЦО. В методологии должны быть рассмотрены следующие области.

1. *Цель.* ЦО может использоваться для различных целей. В этот широкий спектр входят отбор, диагностика, развитие. Такие цели могут включать предварительное обследование персонала, прием на работу, раннее выявление и оценку потенциала, оценку производительности/успешности, планирование преемственности и профессиональное развитие.

Участник до начала ЦО должен быть проинформирован о тех решениях, которые будут или могут быть приняты на основе полученных результатов. Если организация на основе данных ЦО хочет принять решения помимо тех, о которых участнику было заранее сообщено, то они должны быть разъяснены участнику и должно быть получено его согласие.

Кроме того, разработчики ЦО должны опираться на его цель при выборе дизайна, разработке, реализации и проверке программы. С ориентацией на цель должны определяться решения о выборе параметров, содержание моделирующих упражнений, осуществляться отбор и подготовка экспертов, запись данных, обратная связь и оценки.

2. *Участники.* Перед началом процедуры ЦО должны быть указаны совокупность людей, которую будут оценивать, способ отбора участников из этой популяции, процедура уведомления, процесс прохождения ими ЦО.

3. *Эксперты.* Перед началом процедуры ЦО должна быть указана информация об экспертах: совокупность экспертов (их пол, возраст и этнический состав), ограничения на участие, опыт, оценка их работы и требования относительно сертификации там, где это необходимо.

4. *Использование данных.* В документах, регулирующих проведение ЦО в компании, должны быть указаны принципы циркуляции внутри организации записей, сделанных во время ЦО; круг сотрудников, имеющих доступ к отчетам; ограничения на доступ к информации; процедуры и механизмы контроля для целей исследования и оценки программ; обратная связь по процедурам для руководства и сотрудников; время, которое данные будут сохраняться в файлах. В частности, для практического применения рекомендуется установить двухлетний срок для использования результатов ЦО из-за вероятности смены участника или организации.

5. *Квалификация консультантов или разработчиков ЦО.* Внутренние или внешние консультанты, ответственные за разработку ЦО или отдельных упражнений, должны быть четко определены, а их профессиональная квалификация и соответствующая подготовка должны быть точно установлены.

6. *Валидизация.* В описании ЦО должна быть указана валидность используемой модели. Если используется контент-ориентированная стратегия валидизации, то документация, отражающая связь профессиональной деятельности (либо ряда схожих схожих деятельностей), параметров оценки и упражнений, должна быть представлена вместе с данными, подтверждающими достоверность наблюдений и оценки поведения. Если используются данные о валидности, полученные в предыдущих исследованиях, или обобщенные с помощью метаанализа, организация должна документально подтвердить, что оцениваемая профессиональная деятельность или группа деятельностей и ЦО сопоставимы с теми видами профессиональной деятельности и ЦО, которые изучались в предыдущих исследованиях. Если была проведена локальная валидизация, то должна быть предоставлена полная документация по этому исследованию. Если валидизация только проводится, должен быть составлен план с указанием времени, когда отчет о подтверждении валидности будет доступен. Наконец, валидизация используемой методики должна соответствовать цели/цели программы ЦО (например, развитие и отбор).

7. *Правовой контекст.* При разработке программы ЦО, его валидации, проведении и внедрении результатов должны соблюдаться законы, существующие в данной стране или регионе, а также внутренние нормативные документы организации. В большинстве стран есть малоимущие и находящиеся под защитой группы (такие, как коренные народы, недавние иммигранты, определенные расовые, религиозные и возрастные группы, группы по политическим убеждениям, сексуальной ориентации и т.д.), права которых охраняются законом. В описании должны быть четко определены законы, которые имеют отношение к программе ЦО, и заявлено, как будут обеспечиваться правовые нормы.

Тренинг для экспертов

Обучение экспертов является неотъемлемой частью программы ЦО. В ней должны быть четко определены учебные задачи, соблюдены нормативы и стандарты качества.

В ходе обучения экспертов необходимо учесть следующее.

1. *Содержание обучения.* Каким бы ни был подход к обучению экспертов, его целью является получение экспертов, дающих надежные и точные суждения. Различные формы обучения (например, лекции, дискуссии, наблюдение за практикой кандидатов, видеодемонстрации, наблюдение за другими экспертами) могут быть использованы до тех пор, пока не будут получены надежные, точные суждения эксперта. В целом, все программы обучения экспертов должны включать следующие аспекты обучения:

- параметры, которые будут оцениваться, в том числе их поведенческие индикаторы;
- наблюдение, фиксация, классификация и оценка поведения, имеющего отношение к параметрам, которые будут оцениваться;
- содержание упражнений, а также оцениваемые параметры в этих упражнениях;
- предотвращение общих ошибок в наблюдении и оценке (в том числе как отличить реальное поведение участника от интерпретаций самого наблюдателя).

В зависимости от цели ЦО обучение может включать дополнительные компоненты, такие как знания о профессии, знания об организации, знание целей работы, способность точно давать обратную связь устно или письменно, последовательность в ролевых играх.

Во время обучения необходимо достичь, как минимум, следующих целей:

- знание организации и профессиональной деятельности/ряда схожих деятельностей или оцениваемых нормативных групп, которые будут оцениваться, чтобы в случае необходимости обеспечить верный контекст оценок;

- исчерпывающее знание и понимание параметров оценки, их определения, их взаимосвязи с результатами труда, а также примеров эффективной и неэффективной деятельности;
- глубокое знание и понимание методов оценки, содержания упражнений, соответствующих параметров, которые должны быть оценены на каждом этапе ЦО, ожидаемого или типичного поведения, примеров или образцов фактического поведения и т.д.;
- способность наблюдать, фиксировать и классифицировать поведение по параметрам, а также умение вести протокол наблюдения за поведением;
- глубокое знание и понимание процедуры оценки, а также понимание того, как интегрируются данные;
- глубокое знание и понимание регламента, политики и практики в организации, а также ограничений, применимых к данным ЦО, если они касаются экспертов;
- глубокое знание и понимание процедуры и стратегии предоставления обратной связи, обеспечение принятия ее участником и подуждение его к изменениям в поведении;
- способность давать точную устную и письменную обратную связь, в случае если эта функция отдана экспертам;
- умение правдоподобно играть роль, предусмотренную интерактивными упражнениями (например, моделирующие упражнения один на один или на поиск и анализ информации), в том случае, если упражнения требуют участия экспертов. Также могут быть задействованы участники, не выполняющие роль эксперта, если результаты их обучения показывают, что они способны играть необходимые роли.

2. *Длительность обучения.* Длительность обучения эксперта может варьировать в зависимости от следующих трех факторов:

- а) представления о тренере и способе обучения:
 - используемая(ые) учебная(ые) модель(ли);
 - квалификация и опыт тренера;
 - последовательность в обучении;
- б) представления об эксперте:
 - предыдущие знания и опыт работы с подобными методами оценки;
 - используемый тип эксперта (например, профессиональные психологи или менеджеры);
 - опыт и знакомство с организацией и оцениваемой должностью(ями)/видами профессиональной деятельности/рядом схожих видов профессиональной деятельности/уровнем оцениваемых;
 - частота участия эксперта в ЦО;
 - другие характеристики, связанные с квалификацией и экспертными знаниями (например, тестирование и оценка, коучинг);
- в) представление о программе оценки:
 - сложность оцениваемой позиции;
 - число оцениваемых параметров/компетенций;
 - предполагаемое использование результатов, полученных в ЦО (например, для непосредственного отбора, для решений о расстановке кадров, для диагностики и развития);
 - количество и сложность упражнений;
 - разделение ролей и обязанностей между экспертами и другим персоналом ЦО (например, администратор и вспомогательный персонал);

- степень поддержки, оказываемой экспертам в виде руководств (гайдов) по наблюдению и оценке.

Следует отметить, что продолжительность и качество обучения напрямую не связаны. Трудно дать точные рекомендации по минимальному количеству часов или дней, необходимых для подготовки эксперта. Одного учебного дня может быть достаточно для подготовки к хорошо структурированному ЦО, в котором используются небольшое количество упражнений, квалифицированный тренер и тщательно отобранные эксперты. Тем не менее опыт показывает, что для первоначального обучения экспертов, которые никогда не участвовали в ЦО, соответствующих данным нормативам, может потребоваться более длительное обучение (например, на отработку одного упражнения ЦО отводится 2 дня обучения). Экспертам, которые имеют опыт с подобными методами оценки, может потребоваться меньше времени. Для более сложных ЦО с различными форматами моделирующих упражнений может потребоваться дополнительное обучение.

В любом случае обучение экспертов является важным аспектом программы оценки. Действительной проверкой качества подготовки следует рассматривать компетенции эксперта, описанные ниже.

3. *Нормативы эффективности и сертификация.* Каждый ЦО должен иметь четко установленные нормативы по производительности для экспертов, которые зависят от цели ЦО и функций экспертов. Нормативы по производительности, как минимум, должны включать требования к следующим умениям:

- оценивать поведение по стандартизированной форме;
- распознавать, наблюдать, описывать и заносить в отчет поведение в соответствующих параметрах и т.д.;
- проводить упражнение, если эксперт выступает в качестве модератора упражнения;
- правдоподобно играть роль, предусмотренную в интерактивных упражнениях, в том случае, если упражнения требуют участия эксперта;
- предоставлять положительную и отрицательную обратную связь по поведению, если это возможно, подкрепляя ее соответствующими данными, проявляя участие и эмпатию, а также повышая самооценку участников;
- мотивировать участников и быть вовлеченным в коучинг, планирование деятельности и постановку целей.

Необходимо провести некоторые измерения, которые могли бы показать, что претенденты на роль эксперта способны выполнять эти функции. Форма их может варьировать, но они должны включать следующие данные: 1) точность и надежность рейтинга результативности (определяются относительно либо стандарта для эксперта, либо близости с показателями других экспертов, 2) рецензирование отчетов экспертов и 3) наблюдение за экспертами во время обучения, осуществляемое сотрудниками ЦО. До начала выполнения экспертом своих обязанностей должен быть оценен уровень его результативности, чтобы убедиться, что он достаточно квалифицирован. Также периодически должен осуществляться контроль результативности эксперта.

Каждая организация, проводящая ЦО, должна быть в состоянии продемонстрировать, что ее эксперты соответствуют минимальным стандартам. Для этого может потребоваться разработка дополнительных учебных и других предписанных действий для экспертов, не отвечающих этим нормам результативности.

Компетентность обучающего экспертов должна быть достаточна, чтобы оценить степень их овладения нужными навыками и дальнейшие перспективы их развития.

4. *Срок действия подготовки и опыта.* Время между завершением подготовки и первым опытом в качестве эксперта должно быть коротким (например, не более 6 месяцев).

Если прошел более длительный срок, потенциальные эксперты должны пройти курсы повышения квалификации или коучинга с обученным администратором ЦО.

Эксперты, которые не имеют недавнего опыта работы в таком качестве (т.е. менее двух ЦО в год в течение 2 лет подряд), должны посетить курсы повышения квалификации, прежде чем снова приступят к этой деятельности, или пройти коучинг с обученным администратором ЦО.

Информированное участие

Перед проведением ЦО организация обязана сделать объявление, чтобы участники были в полной мере проинформированы о программе. В идеале эта информация должна быть предоставлена в письменной форме до начала ЦО. Допустимо также предоставлять участникам информацию в начале программы. Несмотря на то что она будет различаться в разных организациях, участники обязательно должны быть проинформированы о следующем:

1. *Цель(и)*. Цель(и) программы и цели ЦО. Организация может выбрать, следует ли раскрывать измеряемые параметры и общий характер упражнений перед оценкой.
2. *Участники*. Как были отобраны участники ЦО.
3. *Возможности выбора*. Все варианты участия в ЦО, имеющиеся у сотрудника (такие как условия найма, продвижения, развития и т.д.).
4. *Персонал*. Общая информация об экспертах и об их роли, в том числе о составе, соответствующем опыте и обучении экспертов.
5. *Материалы*. Какие материалы, полученные в процессе ЦО, будут собираться и храниться в организации.
6. *Результаты*. Как будут использованы результаты ЦО, какие рекомендации будут сделаны, как долго будут храниться результаты оценки.
7. *Обратная связь*. Когда, как (например, письменно, лично, при помощи компьютера) и какая обратная связь (например, по параметрам, по упражнениям, по комбинациям параметров и упражнений) будет даваться участникам.
8. *Развитие*. Механизмы для последующей поддержки и контроля, если таковые имеются (например, внешний коучинг, обучение, наставничество, контроль или поддержка со стороны высшего руководства).
9. *Сопоставление*. Как результаты ЦО будут соотноситься со стратегией организации и организационной культурой, и как результаты будут интегрированы с другими HR-системами.
10. *Повторная оценка*. Процедура повторной оценки (если есть).
11. *Доступ к результатам*. Кто будет иметь доступ к отчетам по результатам ЦО (к аудио- и/или видеофайлам, если они есть) и на каких условиях.
12. *Контакт*. Кто будет контактным лицом, ответственным за запись, хранение или архивирование результатов.

Проблемы валидации

Основной фактор широкого признания и использования ЦО напрямую связан с исследованиями его валидности. Многочисленные исследования, демонстрирующие прогностическую валидность индивидуальных программ ЦО, были проведены в различных организационных условиях и представлены в профессиональной литературе. Тем не

менее архивы, содержащие материалы по валидации этой процедуры, не могут рассматриваться как гарантия того, что полученные результаты ЦО (или новое применение существующей программы) будут валидными.

Установление валидности программы ЦО – сложный технический процесс, и важно, чтобы процесс валидации отвечал как профессиональным, так и правовым стандартам. Исследования должны проводиться лицами, которые знакомы с техническими и правовыми вопросами процедуры валидации. При оценке валидности программ ЦО особенно важно, чтобы выбор оцениваемых параметров в ЦО был зафиксирован документально. Также должно быть хорошо прописано соотношение между упражнениями ЦО и оцениваемыми параметрами.

Исследования, направленные на обобщение данных о валидности ЦО, показывают, что общая оценка ЦО, полученная в соответствии этими нормативами, демонстрирует значительную прогностическую валидность. Эти данные подтверждают возможность использования нового ЦО в различных условиях, если критерии оценки, упражнения, наблюдатели и характеристики участников в новой ситуации аналогичны тем, что были задействованы в процессе валидации, а также если будут применены аналогичные процессы наблюдения, составления отчета, интеграции данных. Для таких целей, как диагностика потребностей в обучении, точная оценка уровня квалификации по отдельным параметрам или развивающее воздействие на участников в ЦО, нет необходимости в определении прогностической валидности ЦО.

Стандарты и принципы валидации опубликованы в *Принципах валидации и использования процедур индивидуального отбора* [Society for Industrial and Organizational Psychology Inc., 2003] и в *Стандартах образовательного и психологического тестирования* [American Educational Research Association, American Psychological Association, & National Council on Measurements in Education, 1999].

В принципе, компьютерные технологии могут быть использованы для написания отчетов, представления упражнений, учета показателей по параметрам, классификации поведения, а также для создания контрольных списков для оценки поведения, если применение технологий не снижает валидность ЦО.

ЦО для различных целей

Как правило, ЦО используются для трех основных целей: 1) для прогнозирования будущего поведения кандидата, 2) для диагностики потребностей в области развития, 3) для развития кандидатов по интересующим параметрам. Однако в настоящее время возникают также другие цели, для достижения которых используется ЦО. В связи с распространением ЦО их количество будет только расти.

Дизайн и процедура ЦО могут изменяться в зависимости от его прямого назначения. Например, в ЦО, разработанных исключительно для поддержки кадровых решений (скажем, для продвижения по карьерной лестнице), акцент может делаться на надежную и достоверную общую оценку. В этом случае нет необходимости в разработке индивидуальных параметров для оценки. Однако диагностические ЦО могут потребовать их создания.

Центры развития (ЦР) преследуют две цели: оценить и разработать параметры, которым можно обучить сотрудника (т.е. навыки и компетенции, которые могут быть развиты в разумные сроки). ЦР включает несколько способов обратной связи и практику повторений: одно и то же упражнение может повторяться несколько раз, чтобы отследить динамику развития компетенции. В результате такие программы могут занимать больше времени, чем ЦО, предназначенные для прогнозирования и диагностики. Обратная связь

является важным компонентом программы ЦР, а также в целях содействия обучению эта обратная связь должна быть незамедлительной. Часто задача экспертов в ЦР сводится не только к наблюдению и оценке поведения, эксперт также облегчает процесс обучения и развития, обеспечивая обратную связь и содействие планированию развития в процессе оценки.

Если процедура сфокусирована на обучении, то ЦР может быть менее стандартизированным, чем ЦО, используемые для принятия кадровых решений. ЦР может быть модифицирован в соответствии с потребностями в развитии. При валидации или других способах оценки эффективности ЦР соответствующим критерием является изменение понимания участников, их поведения и приобретение знаний по целевым параметрам.

Вследствие описанных выше различий ЦО должен разрабатываться и реализовываться исключительно по своему прямому назначению.

Права участников

По окончании процедуры ЦО обычно накапливаются большие объемы персональных данных. Они могут быть представлены в различной форме: как заметки экспертов, их оценки, отчеты о выполнении упражнений, результаты бланковых и компьютерных тестов, видеозаписи, сводные отчеты. Этот список не является исчерпывающим, однако все же предоставляет некоторый объем информации о человеке, которая может быть собрана посредством ЦО.

Рекомендации по использованию этих данных следующие:

1. Участники должны получать обратную связь о результатах своей деятельности в ЦО и быть проинформированы о любых сделанных в их адрес рекомендациях.
2. Участники, являющиеся сотрудниками организации, имеют право познакомиться с формальным резюме письменных отчетов, касающихся их собственной деятельности и рекомендациями, которые были подготовлены и предоставлены руководству. Кандидаты должны быть обеспечены, как минимум, доступом к тому, что будет являться окончательными рекомендациями и, если возможно, по просьбе заявителя, к основаниям для этих рекомендаций.
3. В целях защиты информации тестовые задания, содержание упражнений ЦО и отчеты экспертов не раскрываются. Однако результаты валидации процедуры ЦО и основания для вынесения рекомендаций должны быть предоставлены участникам по первому требованию.
4. Организация должна информировать участников о том, какие данные собираются, хранятся, используются и распространяются. Участники должны быть проинформированы о том, что их деятельность в процессе ЦО будет записываться, а также о том, что такие записи или другие личные данные будут переданы за пределы национальных границ или через интернет. Организация должна принять все возможные меры для обеспечения безопасности данных, передаваемых через интернет. Организации, которые собирают персональные данные в процессе оценки, должны соблюдать действующие правила защиты данных (такие как директивы Европейского союза о защите данных или Принципы защиты персональных данных США).
5. Если организация решит использовать результаты оценки для целей, отличных от тех, которые изначально были заявлены и которые могут оказать влияние на участников, то участники должны быть проинформированы об этом и должно быть получено их согласие.

Проведение ЦО в разных культурных контекстах

Программа ЦО является общей для любых культурных и национальных контекстов. Некоторые ситуации предполагают адаптацию практик ЦО к местной культуре, в которой он проводится. В других случаях может быть принято решение, что программа ЦО должна быть стандартизирована во всех регионах, в которых она будет проводиться.

Практики, использующие ЦО за пределами страны/региона, в которых он изначально был разработан, должны определить, в какой степени необходима культурная адаптация. Анализ должен включать доказательства того, что валидность и применимость ЦО не были скомпрометированы на этапе как проектирования, так и реализации. В ходе этого процесса необходимо принимать во внимание следующие факторы:

- степень общности культурных, деловых, правовых и социально-политических условий в разных странах (например, культурные убеждения и поведение, местные законы бизнеса);
- различия в национальных нормативах, установленных местными профессиональными ассоциациями;
- совокупность навыков/параметров, необходимых для успеха в профессиональной деятельности;
- совокупность стандартов успешности/поведения, необходимых для успеха профессиональной деятельности;
- схожесть бизнес-моделей организаций, на которых метод ЦО адаптируется (т.е. общность бизнес-стратегий, видения, ценностей и практики);
- степень централизованного или децентрализованного (т.е. местного) контроля в организации;
- сравнительная статистика (например, сравнение нормативов), если она необходима для интерпретации результатов по различным географическим местоположениям;
- частота, с которой персоналу необходимо перемещаться по различным странам/культурам.

Если программы ЦО предназначены для конкретной культуры, то при их модификации должны быть учтены следующие аспекты:

- выбор критериев эффективности;
- критерии профессионального успеха;
- выбор упражнений;
- обучение экспертов;
- предоставление обратной связи.

В то же время некоторые аспекты ЦО должны соответствовать стандарту, даже в случае культурной адаптации процедуры. Функции, которые должны оставаться одними и теми же в разных культурах, включают:

- включение наблюдения за поведением;
- обучение экспертов в процессе наблюдения за поведением;
- классификацию и оценку поведения;
- систематический процесс интеграции оценок, полученных в разных упражнениях, по различным параметрам, от разных экспертов.

Национальные нормативы ЦО

В дополнение к международным нормативам, представленным в данной статье, некоторые страны разработали локальные (параллельно с международными) нормативы для управления практикой ЦО в своих национальных условиях. Примеры национальных стандартов:

- Южная Африка: Assessment Centre Study Group. Guidelines for assessment and development centres in South Africa. 2007. (4th ed.);
- Германия: Standards der assessment-center-technik. Überblick und Hintergrundinformationen. 2004. Hamburg, Germany: Arbeitskreis Assessment Center e.V;
- Индонезия: Indonesian Task Force on Assessment Center Guidelines. Daya Dimensi Indonesia. Ethical guidelines for assessment center operations. 2002.

Литература

- American Educational Research Association, American Psychological Association, & National Council on Measurements in Education. (1999) Standards for Educational and Psychological Testing. Washington, DC: American Psychological Association Available at <http://www.apa.org/science/standards.html> (accessed 1 August 2008).
- American Psychological Association Council of Representatives. (1990) APA Guidelines for Providers of Psychological Services to Ethnic, Linguistic, and Culturally Diverse Populations. Boston: American Psychological Association. Available at <http://www.apa.org/pi/guide.html> (accessed 1 August 2008).
- American Psychological Association Public Interest Directorate and Council of Representatives. (2002) Guidelines on Multicultural Education, Training, Research, Practice, and Organizational Change for Psychologists. Washington, DC: American Psychological Association. Available at <http://www.apa.org/pi/multiculturalguidelines.pdf> (accessed 1 August 2008).
- International Test Commission. (2000) International Test Commission Test Adaptation Guidelines. International Test Commission. Available at http://www.intestcom.org/test_adaptation.htm (accessed 1 August 2008).
- Society for Industrial and Organizational Psychology & American Psychological Association. (2003) Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures (4th edn). Bowling Green, OH: Society for Industrial and Organizational Psychology. Available at http://www.siop.org/_Principles/principles.pdf (accessed 1 August 2008).
- US Department of Commerce. (2000). Safe harbor privacy principles. Available at <http://www.export.gov/safeharbor> (accessed 1 August 2008).

Приложение А

Таблица А1. Члены международной комиссии

1975 Edition

Albert Alon	Miracle Food Mart (Canada)
Douglas W. Bray, PhD	AT&T
William C. Byham, PhD	Development Dimensions International Inc.
Lois A. Crooks	Educational Testing Service
Donald L. Grant, PhD	AT&T and University of Georgia

Lowell W. Hellervik, PhD	University of Minnesota
James R. Huck, PhD	AT&T – Michigan Bell Telephone Company
Cabot L. Jaffee, PhD	Assessment Designs Inc.
Alan I. Kraut, PhD	International Business Machines
John H. McConnell	American Management Association
Leonard W. Slivinski, PhD	Public Service Commission (Canada)
Thomas E. Standing, PhD	The Standard Oil Company – Ohio
Edwin Yager	Consulting Associates

1979 Edition

Albert Alon	Miracle Food Mart (Canada)
Dale Baker	US Civil Service Commission
Douglas W. Bray, PhD	AT&T
William C. Byham, PhD	Development Dimensions International Inc
Steven L. Cohen, PhD	Assessment Designs Inc.
Lois A. Crooks	Educational Testing Service
Donald L. Grant, PhD	University of Georgia
Milton D. Hakel, PhD	Ohio State University
Lowell W. Hellervik, PhD	University of Minnesota
James R. Huck, PhD	Human Resources International
Cabot L. Jaffee, PhD	Assessment Designs Inc
Frank M. McIntyre, PhD	Consulting Associates
Joseph L. Moses, PhD (Chair)	AT&T
Nicky B. Schnarr	International Business Machines
Leonard W. Slivinski, PhD	Public Service Commission (Canada)
Thomas E. Standing, PhD	Standard Oil of Ohio
Edwin Yager	Consulting Associates

1989 Edition

Virginia R. Boehm, PhD	Assessment & Development Associates
Douglas W. Bray, PhD (Co-Chair)	Development Dimensions International Inc.
William C. Byham, PhD	Development Dimensions International Inc.
Anne Marie Carlisi, PhD	BellSouth
John J. Clancy	Clancy & Associates
Reginald Ellis	Canadian National Railway
Joep Esser	Mars B.V. (the Netherlands)
Fred Frank, PhD	Electronic Selection Systems Corporation
Ann C. Gowdey	Connecticut Mutual
Dennis A. Joiner	Joiner & Associates
Rhonda Miller	New York Power Authority
Marilyn Quaintance-Gowing, PhD	US Office of Personnel Management
Robert F. Silzer, PhD	Personnel Decisions Inc.

George C. Thornton III, PhD (Co-Chair) Colorado State University

2000 Edition

William C. Byham, PhD	Development Dimensions International Inc.
Richard Flanary	National Association of Secondary School Principals
Marilyn K. Gowing, PhD	US Office of Personnel Management
James R. Huck, PhD	Human Resources International
Jeffrey D. Kudisch, PhD	University of Southern Mississippi
David R. MacDonald, PhD (Chair)	Steelcase Inc.
Patrick T. Maher, DCrim	Personnel & Organization Development Consultants Inc.
Jeroen J.J.L. Seegers	Assessment & Development Consult (the Netherlands)
George C. Thornton III, PhD	Colorado State University

2008 Edition

William C. Byham, PhD	Development Dimensions International Inc.
Anuradha Chawla, PhD	RHR International
Alyssa Mitchell Gibbons, PhD	Colorado State University
Sebastien Houde, MSc	University of Guelph & Royal Military College of Canada
Dennis Joiner, MS	Dennis A. Joiner & Associates
Myungjoon Kim, PhD	Korean Psychological Testing Institute
Diana Krause, PhD	DHV Speyer
Jeffrey D. Kudisch, PhD	University of Maryland
Cara Lundquist, MA	Southern California Edison
David R. MacDonald, PhD	Steelcase Inc.
Patrick T. Maher, DCrim	Personnel & Organization Development Consultants Inc.
Doug Reynolds, PhD (Co-Chair)	Development Dimensions International Inc.
Deborah E. Rupp, PhD (Co-Chair)	University of Illinois at Urbana-Champaign
Deidra J. Schleicher, PhD	Purdue University
Jeroen J.J.L. Seegers, PhD	Right Management Benelux (the Netherlands)
George C. Thornton III, PhD	Colorado State University

Глоссарий

Участник – сотрудник, чьи компетенции пройдут оценку в ЦО.

Центр оценки (ЦО) – процесс оценки, в котором применяются несколько техник и участвуют несколько экспертов, высказывающих суждения относительно степени выраженности у участников заранее определенных параметров поведения.

Эксперт – сотрудник ЦО, обученный правилам наблюдения, регистрации, классификации и высказывания точных суждений о поведении участников.

Компетенция – см. Параметр профессиональной деятельности.

Центр развития – ЦО, целью создания которого было развитие/совершенствование участника по определенным параметрам профессиональной деятельности.

Параметр профессиональной деятельности (также именуемый «компетенция») – специфические наблюдаемые и верифицируемые (проверяемые) поведенческие реакции, которые имеют надежное логическое основание для объединения в совокупность или группу реакций, связанных с успехом в профессиональной деятельности.

Обратная связь – информация, сравнивающая актуальный уровень успешности при выполнении профессиональной деятельности с принятым стандартом или желаемым уровнем успешности.

Высокая (или низкая) степень соответствия – степень, в которой упражнения ЦО требуют от участника проявить поведение, релевантное оцениваемой профессиональной деятельности. Соответствие относится к реалистичности используемых симуляций по сравнению с реальными рабочими ситуациями, заданиями и т.д.

Анализ профессиональной деятельности – процедура, применяемая для определения параметров поведения, необходимых для успеха данной профессиональной деятельности. Обычно эта процедура состоит из сочетания таких методик, направленных на сбор информации о профессиональной деятельности, как интервью с представителями профессии, наблюдение за ними, список вопросов по профессии, интервью с руководителями, анализ документов (описание должности, руководство по обучению).

Надежность – характеристика, показывающая, что методики дают одни и те же результаты (при идентичных условиях) при повторном измерении.

Моделирующее упражнение – упражнение или методика, разработанные с целью выявления параметров успешности профессиональной деятельности. Участникам предлагаются различные ситуации, связанные с оцениваемой деятельностью, в которых они проявляют себя тем или иным образом.

Валидность – характеристика, показывающая, что инструментарий для измерения или такой процесс, как ЦО, предоставляет пригодные результаты. В зависимости от целей и используемых инструментов оценки могут быть измерены разные виды валидности (конструктивная, содержательная, очевидная, прогностическая, социальная).