

طراحی، اجراء و ارزشیابی

مراکز ارزیابی و توسعه

خطوط راهنمای تجربیات برتر

مرکز آزمونهای روانشناسی

www.psychtesting.org.uk

مترجم: ناصر امامی میبیدی (CEO@systemyar.com)

(۱) توسعه راهنمایی

این راهنمایی ها توسط کمیته راهبری جامعه روانشناسی بریتانیا در استانداردهای آزمون و اداره روانشناسی شغلی تهیه گردیده است.

افراد ذیل در تدوین محتوای این راهنمایی ها مشارکت داشته اند:

Iain Ballantyne, *Assessment and Development Consultants Ltd*

Sean Boyle, *Pearn Kandola*

Andrew Brooks, *BT*

James Bywater, *SHL Group*

Robert Edenborough, *KPMG Search and Selection*

Amanda Parker, *NFER-Nelson*

Nigel Povah, *Assessment and Development Consultants Ltd*

Sarah Stear, *SHL Group*

Philip Wilson (Chair), *London Fire Service*

توضیحات تکمیلی توسط افراد ذیل ارائه شده است:

Professor Neil Anderson, *University of Amsterdam*

Helen Baron, *Independent Consultant*

Professor Clive Fletcher, *Personnel Assessment Ltd*

Richard Kwiatkowski, *Cranfield University*

Charles Woodruffe, *Human Assets*

۲) کلیات

۱. مقدمه

مراکز ارزیابی و توسعه به عنوان ابزاری نظام یافته و دقیق برای شناسایی رفتار به منظور جذب، انتخاب، ارتقاء و توسعه در محیط کار بطور وسیع به رسمیت شناخته می شوند.

مراکز ارزیابی و توسعه خوب مزایای ذیل را ارائه می نمایند:

- اطلاعات بسیار مرتبط و قابل مشاهده و جامع
- تصمیم گیری اثربخش شامل برنامه ریزی نیروی کار
- قضاوت های عالانه تر با استفاده از اطلاعات به دست آمده از چندین منبع
- تصویر بهتری از سازمان در ذهن شرکت کنندگان ایجاد می گردد.
- دیدگاه موثری از نقش و سطوح شغلی ایجاد می شود.
- پاداش های مرتبط با توسعه برای کاندیدها یا شرکت کنندگان از تغییر بینش فردی ایجاد شده در آنها نشأت می گیرد.
- پاداشهای مرتبط با توسعه برای ارزیابان یا مشاهده گران از میزان مشارکت آنان در فرایند نشأت می پذیرد.
- نظام انتخاب از نظر حقوق قابل دفاع است.
- این روش ارزیابی عملکرد شغلی را پیش بینی می کند.

۲. هدف و جامعه هدف راهنمایی ها

این خطوط رهنما در واقع تجربیات برتر این حوزه را به صورت به روز آوری شده به مدیران منابع انسانی روانشناسان شغلی و سایر متخصصان ارائه می نمایند تا در استقرار طرحهای اثربخش، پیاده سازی و ارزشیابی مراکز ارزیابی و توسعه به آنها کمک نمایند. مرجع کلیدی بکار رفته برای کمک به طراحی این راهنمایی ها، دستورالعمل و ملاحظات اخلاقی ایالات متحده برای مراکز ارزیابی و توسعه بوده است (۲۰۰۰).

این خطوط رهنما هم مراکز ارزیابی و هم مراکز توسعه را در بر می گیرند. اگرچه هدف و طراحی مراکز ارزیابی از مراکز توسعه متفاوت است، ویژگی های بنیادی این دو نهاد شباهت های بسیاری دارند.

۳) مراکز ارزیابی و توسعه چیستند؟

۱. ویژگی های کلیدی مراکز ارزیابی و توسعه

مراکز ارزیابی و توسعه دارای ویژگی های کلیدی هستند. این مراکز اساسا فرایندهای ارزیابی چندگانه ای هستند. در این فرایندها، گروهی از کاندیداها یا شرکت کنندگان در تمرین های گوناگونی حاضر می شود و اعمال آنان توسط تعدادی مشاهده گر یا ارزیاب تعلیم دیده مورد مشاهده و نظارت قرار می گیرد. این افراد هر یک از کاندیداها یا شرکت کنندگان را از نظر رفتارهای مرتبط با شغل که از قبل تعیین شده اند، مورد ارزشیابی قرار می دهند. سپس تصمیمات (ارزیابی یا توسعه) از طریق اطلاعاتی که در اختیار ارزیابان قرار می گیرد اخذ خواهند شد. این جنبه ها در ذیل توصیف می گردند.

کاندیداها/شرکت کنندگان متعدد

یکی از ویژگی های اصلی کانون ارزیابی یا توسعه این است که تعدادی کاندیدا یا شرکت کننده با هم برای انجام آزمون ها (حضور یا از طریق فناوری اطلاعات) فرا خوانده می شوند.

تلفیق روشها

نقطه کلیدی اکثر مراکز ارزیابی یا توسعه استفاده از تکنیک شبیه سازی است. در طراحی این تکنیک در کانونها، تمام جنبه های شغلی که بر اساس آن کاندیداها مورد ارزیابی قرار می گیرند تا حد امکان در نظر گرفته می شوند. برای ایجاد درک کامل از دامنه قابلیت های شخص ارزیابی شونده، معمولا یک برنامه شبیه سازی کافی نیست.

برخی از انواع گوناگون برنامه های شبیه سازی و تمرینهایی از این قبیل در جدول ذیل آمده است.

تیم ارزیابی کنندگان/مشاهده گران

به منظور برطرف نمودن مشکلات مرتبط با مصاحبه فردی غیر گروهی که به عنوان ابزار انتخاب و یا در بعضی موارد شاخص عملکرد مورد استفاده قرار می گیرد، می باید از تیم ارزیابی کنندگان/مشاهده گران بهره جست. بطور ایده آل هر یک از ارزیابی کنندگان/مشاهده گران می باید لا اقل در یکی از آزمونهای عملی حضور داشته باشند که این امر به عینیت بخشیدن به نتایج آزمون کمک می کند.

اطلاعات به اشتراک گذاشته شده

اطلاعات درباره کاندیداها/شرکت کنندگان در پایان فرایند بین ارزیابان / ناظران به اشتراک گذاشته می شود. در مورد انتخاب، تا زمانی که همه شواهد از ناظران نامزدها در کلیه موقعیت های مختلف جمع آوری شده و با امتیاز نهایی از طریق اجماع به دنبال بحث گروهی ارزیابان یا توسط تلفیق آماری امتیازات ترکیب شود، هیچ تصمیمی گرفته نمی شود.

در مورد مراکز توسعه، ممکن است هیچ نمره نهایی وجود نداشته باشد، به عنوان هدف اولیه اطلاعات به اشتراک گذاشته شده برای جمع آوری اطلاعات برای بازخورد به شرکت کنندگان در مقایسه نقاط ضعف و قوت آنهاست. بعلاوه در بعضی از مراکز توسعه، اطلاعات با شرکت کنندگان به موازات پیشرفت مرکز به اشتراک گذاشته می شود.

۲. معیارهایی برای تعریف مراکز ارزیابی و توسعه

قضاوت در مورد ماهیت مراکز ارزیابی کار دشواری است و دشوار تر از آن هنگامی است که در مورد مراکز توسعه و تنوع موجود در شکلهای مختلف این مراکز صحبت می کنیم. لیکن معیارها (و یا استانداردهای) ذیل می تواند در تعریف فعالیتهای خاصی به عنوان مرکز ارزیابی و یا توسعه در نظر گرفته شود:

- می باید تجزیه و تحلیل شغل به منظور تعریف مجموعه ای از شایستگی های قابل اندازه گیری وجود داشته باشد تا بتواند بطور واضح ارتباط میان شایستگی ها و عملکرد مطلوب را در شغل مورد نظر تعیین نماید.

- برای اطمینان از اینکه شایستگی ها به شکل قابل اعتمادی در طول انجام مراکز اندازه گیری شده است، معمولا سنجش شایستگی ها بوسیله آزمونهای مختلفی انجام می شود.
- معمولا حداقل ۲ برنامه شبیه سازی، در میان برنامه هایی که کاندیداها/ شرکت کنندگان با آن مواجه می شوند وجود دارد.
- می باید تمایز روشنی میان اجزای فرایند و آزمونهای خاص وجود داشته باشد.
- ارزیابان یا مشاهده گرانی وجود دارند که در فرایند مشاهده، ثبت، طبقه بندی و ارزشیابی به طور کافی آموزش دیده اند و کاربرد این فرایند را در شبیه سازی های خاص می شناسند.
- ارزیابان/ مشاهده گران ارزیابی های خود را به طور مستقل کامل می کنند و هر گونه فرم گزارش را قبل از ادغام یا جلسه Wash-up تکمیل می کنند.
- باید جلسه یکپارچه سازی کاملی شامل کلیه ارزیابان/ مشاهده گران برگزار شود تا شواهد رفتاری بدست آمده خلاصه سازی و ارزشیابی گردد.
- بازخورد لازم می باید به کاندیداها / شرکت کنندگان ارائه شود تا از توسعه آنان حمایت نماید.
- می باید بیانیه نوشتاری از مفاد و مقاصد مرکز تهیه شود که نحوه ذخیره سازی داده ها و افراد دارای دسترسی به اطلاعات دیگران در آن تعیین گردد.
- باید بیانیه ای برای محدودیت های مرتبط با روند کلی مرکز و یا محدودیت های یک تمرین خاص وجود داشته باشد.

۳. فرایند های مرتبط

بعضی وقایع ارزیابی و توسعه با ویژگی های مراکز ارزیابی و توسعه تسهیم می شوند. این وقایع شامل این می شود که در کجا از شبیه سازی ها استفاده نکنیم و فقط از مصاحبه استفاده کنیم و یا اینکه فقط یک نفر ارزیاب وجود داشته باشد. این خطوط راهنما احتمالا شامل وقایع مرتبط تری با این فرایند ها هستند اما مهم این است که هر یک از این موارد را به طور جداگانه در نظر بگیریم. فرایند مرکز ارزیابی و توسعه به گونه ای طراحی شده است که عینیت و دقت را به حداکثر برساند. فرایند هایی که از این مسیر منحرف می شوند اغلب دارای اثربخشی کمتر و در نتیجه مستعد خطا می باشند.

۴. تمایز بین مراکز ارزیابی و توسعه

در حالیکه بسیاری از سازمانها از مدل ترکیبی استفاده می کنند که برای تعیین عوامل تمایز بین مراکز ارزیابی و توسعه مفید هستند:

- مراکز ارزیابی اصولاً برای انتخاب، جذب، جستجو و ارتقاء بنا نهاده شده اند در حالی که مراکز توسعه منعکس کننده اهداف توسعه ای هستند که به شناسایی نیازهای آموزشی و پتانسیل های افراد مرتبط می شوند.
- برخلاف مراکز ارزیابی، مراکز توسعه وقایع قبول یا ردی نیستند.
- مراکز توسعه احتمالاً مستلزم صرف وقت بیشتر و هزینه های بالاتر می باشند. بخصوص با در نظر گرفتن بازخورد ارائه شده و فعالیت های توسعه ای مربوطه
- مالکیت داده های مرکز ارزیابی اصولاً برای سازمان است در حالی که در مرکز توسعه مالکیت بیشتر متوجه خود شرکت کنندگان است.
- بازخورد و توسعه همیشه در خلال و یا در انتهای مراکز توسعه اتفاق می افتد در حالی که مراکز ارزیابی فعالیت های توسعه را در بر نمی گیرد اما نتایج آن ممکن است در شروع فعالیت های توسعه ای استفاده شود.

۵. هنگامی که مراکز ارزیابی و توسعه گزینه سازمانی درستی نیستند

مراکز ارزیابی و توسعه ممکن است ضرورتاً پاسخ مناسبی برای جذب، انتخاب، ارتقاء یا توسعه افراد به سازمانها ارائه نمایند. این موارد بطور بالقوه (اگر چه نه همیشه) شامل موارد زیر می شود:

- هنگامی که یک روش جایگزین به طور واضحی مقرون به صرفه و معتبر باشد.
- هنگامی که در جستجوی انتخاب برای کارکنان رده پایین و یا کارکنان دارای قراردادهای کوتاه مدت باشد.
- هنگامی که زمان کافی برای انجام تمام مراحل لازم از مرکز وجود نداشته باشد.
- هنگامی که هیچ تعهد مدیریتی نسبت به نتایج یا فرایند مرکز وجود نداشته باشد.

۴) پیاده سازی مراکز ارزیابی و توسعه

بررسی مراحل برای پیاده سازی یک مرکز ارزیابی و توسعه

همانطوری که در زیر نشان داده شده است برای پیاده سازی مراکز ارزیابی و توسعه مراحل وجود دارد. این حوزه ها در چارچوب های ذیل بیشتر توضیح داده شده اند.

| مرحله ۱. قبل از برنامه ریزی | |
|------------------------------------|---|
| شناسایی نیاز | تهیه یک نیاز سازمانی (یا بخشی / وظیفه ای) برای اجرای فرایند |
| تعهد | ایجاد تعهد بین کلیه ذی نفعان مرتبط (مانند اعضای هیات مدیره، مدیران و یا شرکت کنندگان / ارزیابان بالقوه) برای اجرای فرایند |
| اهداف | ایجاد اهداف مشخص برای فرایند به عنوان مثال ارزیابی، انتخاب، ارتقاء یا توسعه |
| تعیین خط مشی | ایجاد خط مشی سازمانی برای مراکز ارزیابی و توسعه |
| مرحله ۲. توسعه فرایند | |
| تعیین طراح | طراح می باید آموزش دیده و دارای شایستگی لازم برای این نقش باشد. |
| انجام تحلیل شغلی | استفاده از تکنیک های تجزیه تحلیل شغلی دقیق و تدوین مجموعه مشخصی از شاخص های شایستگی ها / رفتارها |
| تعیین شبیه سازی ها | استفاده از نتایج تحلیل شغلی و بررسی های بیشتر، شناسایی و طراحی آزمونهای مشخص که عناصر اصلی سطح سازمانی یا شغل مورد نظر را شبیه سازی می نماید. |
| طراحی فرایند | ساختن مرکز با ترکیب تعدادی آزمون برای تعیین دامنه ای از شایستگی های تعریف شده |
| طراحی شکلی | آماده سازی فرمت، جدول زمانبندی و تدارکات لازم برای فرایند مرکز |
| آموزش | طراحی و اجرای آموزش برای ارائه به ارزیابان، مشاهده گران، تسهیل کنندگان و نقش آفرینان درگیر در فرایند |
| مرحله ۳. اجراء | |
| پالایش / گروه نمونه | در صورت امکان مراکز آزمایشی برای افراد خاصی اجرا گردد تا اطمینان حاصل شود که اجزای فرایند به طور اثربخش و روان کار می کند و اینکه کل فرایند طبق جدول زمانبندی به پیش خواهد رفت. |
| انجام مرکز | مرکز را با حضور کاندیداها / شرکت کنندگان اجرا کنید و در عین حال از نظر کیفی آن را پایش نمایید. |

۵) تأثیر فناوری اطلاعات

۱. بررسی اجمالی

فناوری، اینترنت و پیشرفت های دیگر روشی را که در مراکز ارزیابی و توسعه اجرا می شود را به چالش می کشند.

کاربردهای کلیدی فناوری اطلاعات، مدیریت وظایف اداری در طراحی و اجرای این وقایع است. به منظور خودکار نمودن ارائه موارد برای داوطلب یا شرکت کننده و همچنین خودکار نمودن امتیاز دهی در هنگام ارائه پاسخ ها توسط کاندیدا/ شرکت کننده. در استفاده از فناوری در مرکز ارزیابی و توسعه موارد زیر باید مد نظر قرار گیرد:

- در استفاده از رایانه برای تسهیل وظایف اداری و یا رسانه ای برای ارائه تمرینات همان شرایط و معیارهای اخلاقی که در روشهای سنتی استفاده می شد باید در فرایند و محتوای کار اعمال گردد.
 - در استفاده از رایانه برای ارائه تمرینها محیط کاری بهتری ایجاد می گردد اما مطلب حائز اهمیت اینکه سیستم نیاز کاندیداها را که بر توانایی آنها در نشان دادن شایستگی یشان موثر است برآورده نمی سازد.
 - مکانیزمهای امتیاز دهی خودکار مزایایی از نظر سرعت و قابل اطمینان بودن دارند تا آنجا که به پاسخ های قابل پیش بینی و مکرر بر می گردند. لیکن مهم این است که اثربخشی هر یک از رویه های امتیاز دهی خودکار مورد تایید قرار گرفته و توانایی آنها برای پرداختن به پاسخ های معتبر اما غیر معمول تایید گردد.
 - نظام های پشتیبانی از امتیازدهی نیز وجود دارند که در آن ارزیابان خود امتیازات را تعیین می کنند اما این سیستم ها در نشان دادن عناصر مناسب پاسخ کاندیدا، خطوط راهنمای امتیازدهی، امتیازات نمونه و جمع زدن فهرست رفتاری به ارزیاب کمک می کند. این موارد می تواند به ارزیاب کمک کند اما نباید به جای آموزش مورد استفاده قرار گیرد.
- بخشهای ذیل استفاده از تکنولوژی را به طور عمیق تر مورد استفاده قرار می دهد.

۲. مسائل خاص در استفاده از فناوری اطلاعات

تجزیه و تحلیل شغل

سیستم های تعریف شایستگی و پروفایل کردن شایستگی ها و تجزیه تحلیل شغلی پیشرفته کامپیوتری در بازار وجود دارند. این سیستم ها فواید مزایای بالقوه ای نسبت به روشهای تجزیه و تحلیل شغلی مصاحبه محور و سنتی دارند.

- آنها می توانند نگرش متوازنی از شغل را پشتیبانی نمایند و کمک کنند که چیزی از قلم نیفتد و مجموعه ای از رفتارها یا عواملی که در آن تجزیه و تحلیل شغل مهم است را ارائه می کنند.
- آنها ممکن است اولویت بندی شایستگی ها را بطور موثرتری انجام دهند. کامپیوتر می تواند بگونه ای برنامه ریزی شود که پاسخ دهندگان را به انتخاب شایستگی های ضروری و نه فقط دلخواه مجبور نماید.
- آنها می توانند جمع آوری الکترونیکی داده را میسر سازند و این امر زحمت اداری را تا حد زیادی در مواردی که تعداد پاسخ دهندگان زیاد است کاهش دهد.
- آنها داده ها را به شکل الکترونیکی ذخیره می کنند که بازایی و ذخیره آنها راحت تر است.
- اگر چه در استفاده از کامپیوتر کار اثربخش تر می باشد، کیفیت نتایج تجزیه و تحلیل شغل تا حد زیادی بستگی به درجه فهم پاسخ دهندگان از شغل دارد.

ارائه شبیه سازی های کامپیوتری

امروزه از کامپیوترها به طور وسیع برای برنامه ریزی، ارائه و دادن برنامه های شبیه سازی استفاده می شود. تعدادی از تمرینهای عصر امروزی به وسیله کامپیوتر ارائه می شوند. در این حالت هم اعتبار کار برای کاندیداها بیشتر است و همچنین زحمت اداری را برای سازمان کاهش می دهد. صرف نظر از اینکه چه رسانه ای استفاده می شود محتوای روانسنجی تمرینها می باید حفظ گردد. این تمرینها همیشه باید:

- با محتوای شغل مرتبط باشند
- فهم آنها آسان باشد
- برای تمام گروهها عادلانه باشد

- بتوانند عملکرد آینده را پیش بینی نمایند.

ضبط شواهد کاندیدا/شرکت کننده

ارزیابان / مشاهده کنندگان ممکن است با استفاده از تکنولوژی در فرایند ارزیابی سنتی سود ببرند. فهرستهای رفتاری و یادداشتهای در کامپیوترهای پرتابل ممکن است مقدار قابل توجهی از بازنویسی ها را در فرایند یکپارچه سازی و ارزیابی ذخیره کنند.

ارزیابی از پاسخ های کاندیداها/شرکت کنندگان

کامپیوترها تا حد بسیار خوبی در بعضی از جنبه های فرایند ارزیابی مانند ارزیابی از پاسخ های کاندیداها / شرکت کنندگان قابلیت دارند، تا زمانی که:

- پاسخ های کاندیداها / شرکت کنندگان به طریقی وارد کامپیوتر شود تا کامپیوتر بتواند آنها را تفسیر کند.
- زمانی که تنها تعداد معینی از گزینه های موجود برای کاندیداها / شرکت کنندگان وجود دارد، همه آنها می توانند به طور واقع بینانه از قبل تصمیم بگیرند. قضاوت در اینجا شامل افزایش چشمگیر بار برنامه و از دست دادن بسیاری از مزیتها می شود.

نوشتن گزارش

نوشتن گزارش توسط مراکز ارزیابی و توسعه از بازخورد یا اهداف تصمیم گیری یک فعالیت بیهوده و مستلزم صرف وقت زیاد است. سیستم های خبره مبتنی بر کامپیوتر، چک لیستهای بیانیه رفتاری و دیگر ترفندهای صرفه جویی در کار، روشهایی برای کاهش وظایف بخشهای مدیریتی هستند. با توجه به جنبه های دیگر فرایند ما باید مراقب باشیم تا مطمئن شویم با استفاده از این میانبرها جزئیات مهمی که باعث تضمین کیفیت کار مراکز توسعه می شود از قلم نمی افتد. به طور ایده ال گزارش ها باید

در ارتباط با بازخوردهای تک به تک مورد استفاده قرار گیرد و باید به وسیله پروفایل‌های نمونه و امتیازی اعتباریابی شود تا بتوان از مناسب بودن خروجی آن اطمینان حاصل کرد.

۳. مراکز ارزیابی / توسعه مجازی

مرکز ارزیابی / توسعه مجازی که در آن کاندیداها / شرکت کنندگان از راه دور از طریق فناوری کار می کنند هنوز مرحله اولیه خود را سپری می کند. در مرکز آن، این مفهوم است که برای بسیاری از اجزای یک مرکز ارزیابی / توسعه هیچ الزام خاصی برای کاندیداها / شرکت کنندگان که در یک محل واحد حضور داشته باشند، وجود ندارد. تمام موارد ذیل در واقع برای آنها مورد نیاز است:

- زیرساخت تکنولوژی خوب که به آنها اجازه ارتباط با ارزیابان / شرکت کنندگان و احتمالاً با یکدیگر را به نحو موثر می دهد.
- شرایط محیطی آرام و استاندارد
- سطوح امنیتی متناسب
- سازمان تدارکاتی خوب و تمایل به انعطاف پذیر بودن در ساعاتی که مرکز اجرا می شود.

۴. مشکلات بالقوه فناوری جدید

تعالی بین منافع توصیف شده در بالا مشکلات بالقوه زیر هستند:

- کاندیداها / شرکت کنندگان ممکن است ارتباط چهره به چهره را ترجیح دهند.
- در فرایند اجتماعی بررسی هر طرف از طرف دیگر از طریق تکنولوژی کاهش خواهد یافت.
- یک تصویر غیرشخصی از سازمان می تواند منتقل شود.
- در بعضی از فرایندها (مانند تمرینات گروهی) افراد به آسانی کار خود را به دست فناوری نمی سپارند.
- ویژگی های روانشناختی بعضی از عناصر ممکن است به تحقیقات بیشتری نیاز داشته باشد.

۶) مسائل مربوط به آموزش در مراکز ارزیابی/توسعه

۱. تمرکز آموزش - توجه به نقشها

تعدادی از نقشها لازم است که از لحاظ الزامات آموزشی در مراکز ارزیابی/ توسعه مورد توجه قرار گیرد. این نقشهای کلیدی عبارتند از:

- ارزیابان / مشاهده کنندگان
- تسهیل کنندگان
- نقش آفرینان
- طراحان

این نقشها الزاما در عمل متمایز نیستند. برای مثال یک ارزیاب / مشاهده کننده ممکن است به عنوان یک نقش آفرین عمل کند اما آموزش جداگانه برای هر نقش مورد نیاز می باشد.

ارزیابان / مشاهده کنندگان

ارزیابان / مشاهده کنندگان کسانی هستند که مسئول ارزیابی رفتار قابل مشاهده در تمرینات می باشند. آموزش ارزیابان / مشاهده کنندگان نیازمند در نظر گرفتن موارد زیر می باشد:

- اصول مرکز ارزیابی / توسعه
- استفاده از مواد خاص
- کار عملی
- تخریب مهارتها
- بازخورد
- فضای سازمانی که مرکز قرار است در آن اجرا شود
- مسائل فرصت های مساوی در ارزیابی
- محرمانه بودن

ارزیابان / مشاهده کنندگان نیازمند به درک اصول پایه می باشند که این اصول مبنای مراکز ارزیابی / توسعه و مکانیکهای عملیات مرکز، سیاست های کنونی و استانداردها می باشند. یک تمرکز واضح از آموزش آنها

باید آشنایی با تمرینات و استفاده از مواد خاص و شایستگی های مرتبط با مراکز ارزیابی / توسعه باشد که آنها با آن کار می کنند. اگر آنها در یک مرکز متفاوت کار کنند به آموزش بیشتری نیاز خواهند داشت در صورتی که آن مرکز حاوی تمرینات و فعالیت های جدیدی که قبلا انجام نشده، باشد. (اگر تمرینات بسیار به هم شبیه باشند آنگاه توجه کردن در حین انجام تمرینات جدید ممکن است کافی باشد).

در گذشته آموزش ارزیابان / مشاهده کنندگان حداقل در روز طول می کشید و تا حدود زیادی تعاملی بود. با این وجود ممکن است بخشی از این زمان توسط کارهای مقدماتی از قبیل تکمیل تمرینات تحلیلی یا آزمون کارتابل انجام پذیرد. در صورت امکان ارزیابان / مشاهده کنندگان باید نقش خود را در مرکز ارزیابی / توسعه در عرض دو ماه از آموزش شان انجام بدهند در غیر این صورت متحمل آموزش جدیدی می شوند. همچنین هر ارزیاب / مشاهده کننده که در طول یک سال ارزیابی نکرده بود باید متحمل آموزش جدیدی می شد.

تسهیل کنندگان

تسهیل کنندگان وظیفه مدیریت کردن فرایند مرکز را به طور عملیاتی برعهده دارند یعنی در طول روز یا روزهایی که مرکز اجرا می شود. که شامل دو نقش اصلی می شود (افراد ممکن است این دو نقش را به طور جداگانه انجام دهند)

- کنترل کیفیت
- مدیریت زمان / مکان

تسهیل کنندگان نیازمند به درک سوالاتی در خصوص استانداردها می باشند و باید قادر به وضع و حفظ این استانداردها باشند. این شامل موضوعات اصلی و روشهای بهتر انجام این دستورات عملی ها و استانداردهای قابل اجرا در یک مرکز یا مراکز خاص می باشد. روشهای برتر شامل موضوعاتی می شود از قبیل اینکه آیا مرکز قرار است به عنوان مانعی برای پیشرفت کاندیدا عمل کند یا اینکه قرار است به عنوان منبع اطلاعاتی برای فرایند تصمیم گیری نهایی داده هایی را ارائه دهد.

همچنین تسهیل کنندگان باید قادر به تهیه جدول زمانبندی مرکز ارزیابی / توسعه برای اطمینان از روانی کار باشند. اگر چه جدول زمانبندی ممکن است توسط طراح مرکز ارزیابی / توسعه تنظیم شود در بعضی از مواقع لازم است در موقع انجام کار در مورد احتمالات به قضاوت پرداخت. اینها می تواند در مواردی مانند ورود با تاخیر، غیبت، طول کشیدن غیرطبیعی تمرینات یا هر گونه واقعه برنامه ریزی نشده ای مانند آتش سوزی و غیره اتفاق بیفتد.

تسهیل کنندگان همچنین ممکن است نیازمند این باشند که مدیریت محل برگزاری آزمونها را از قبیل تخصیص و چیدمان اتاق ها به عهده گرفته و رابطی بین کارکنان محل دائمی کانون و تدارکات و سایر قسمت ها باشند. تسهیل کنندگان نیازمند حداقل یک روز آموزش بیشتر نسبت به ارزیابان / مشاهد کنندگان هستند. در دسترس بودن امکانات مناسب برای حفظ امنیت و محرمانه بودن مطالب از دیگر مسئولیتهای تسهیل کنندگان می باشد.

نقش آفرینان

نقش آفرینان کسانی هستند که در تعامل با شرکت کنندگان می باشند تا اینکه رفتار قابل ارزیابی را ایجاد کنند. این کار اغلب به صورت یک به یک و با ارزیاب / مشاهده گر حاضر جداگانه انجام می شود. نقش آفرینان برای درک فرایند کلی در شرایط عمومی و سهمشان در کمک کردن به آشکار نمودن رفتار آموزش داده می شوند. آنها باید با مطالب خاص تمرینات و نقشی که آنها در آن عمل می کنند، آشنا باشند.

نقش آفرینان همچنین باید برای رعایت دقیق آیین نامه های مکتوب مراکز آموزش داده شوند و به آنها تعلیم شود که تا چه حد می توانند به صلاحدید خود عمل نمایند. آموزش آنها باید شامل فرایند بررسی انطباق صلاحدید و استانداردها باشد. این امر بصورت ادواری باید مورد بازنگری قرار گیرد تا مطمئن شویم که این استانداردها حفظ می شود. آنجا که گزارشگیری از نقش آفرینان برای ایجاد شواهد تکمیلی استفاده می شود به عنوان مثال در خصوص آنچه که موافقت شده است آنها باید آموزش ببینند که خود را به ارائه اطلاعات درخواستی محدود نمایند و از ارائه اظهارنظرهای کلی خودداری نمایند.

طراحان

طراحان مرکز ارزیابی/توسعه آنهایی هستند که طرح های کاری را تدوین نموده و محتوای مرکز را تعیین می نمایند و اغلب این حرفه به یک روانشناس حرفه ای واگذار می شود.

آموزش طراحان باید موارد زیر را شامل شود:

- رویکردهایی برای تجزیه و تحلیل شغل
- انتخاب تمرینات مناسب
- زمانبندی مرکز ارزیابی
- نوشتن تمرینات

در عمل برای بعضی از مراکز ارزیابی / توسعه، تجزیه و تحلیل شغل به عنوان یک فعالیت جداگانه در نظر گرفته شده که ممکن است طرح های دیگری از قبیل مدیریت عملکرد را نیز حمایت کنند. همچنین در بعضی از مراکز ارزیابی / توسعه همه تمرینات از ناشران خارجی یا با کسب اجازه از نویسندگانی جدای از کارکنان داخلی انتخاب می شوند. در این گونه موارد طراحان وظیفه کمتری به عهده دارند اما باید هنوز برای فهم اصول تجزیه و تحلیل شغل و نوشتن تمرین به طور مرتب آموزش داده شوند.

آموزش تجزیه و تحلیل شغل باید طراحان را قادر به شناسایی یک مجموعه اصلی از شایستگی ها در هر نقشی نماید که برای عملکرد موثر مهم می باشد. آموزش باید یک گستره کافی از فنون را پوشش دهد تا بتواند باعث ایجاد اطلاعات جامع و غنی در مورد شغل گردد. این اطلاعات ممکن است شامل برخی یا تمامی رویکردهای زیر باشد:

- پرسشنامه
- گروههای متمرکز
- تکنیک شبکه روشهای نمایش
- تکنیک وقایع بحرانی
- روشهای تجزیه و تحلیل محتوا
- مصاحبه های غیرواقعی

۷) تصمیم گیری با اطلاعات مرکز ارزیابی/توسعه

۱. تصمیمات قضاوتی

خروجی فرایند تصمیم گیری بستگی به اهداف مرکز دارد. در اینجا تاکید بر روی تصمیمی است که جای خالی سازمانی را پر نماییم و سپس خروجی معمولاً به یک رتبه بندی واحد خلاصه می شود (یا عددی یا طبقه بندی توصیفی) و توصیه ای درباره هر کاندیدا (استخدام، ارتقاء، رد کردن و غیره). اگر بازخورد قرار است که به کاندیداها ارائه شود آنگاه بازخورد معمولاً به شکل عملکرد شخصی در هر یک از معیارهای پشتیبانی شده به وسیله شواهد رفتاری ارائه می شود اگر چه رتبه بندی کلی نیز ممکن است تهیه شود.

دامنه ای از موضوعات در زمینه تجربیات برتر تصمیم گیری اتفاق می افتد:

تصمیم گیری - مراکز ارزیابی

- در مراکز ارزیابی (به عنوان طرف مقابل مراکز توسعه) بعد از اینکه تمامی داده ها طبقه بندی و ارزیابی می شوند یک تصمیم در مورد اینکه آیا کاندیدا موفق بوده اند گرفته می شود. این کار معمولاً در جلسه تصمیم گیری **wash-up** بعد از مرکز ارزیابی انجام می شود. که در آنجا معیار رتبه بندی مرکز ارزیابی برای هر یک از کاندیدا مشخص می شود. مهم آن است که ارزیابان قبل از جلسه **wash-up** با هم صحبتی نکرده باشند تا اینکه قضاوت های آنها مستقل باقی بماند. وزن دهی نسبی به معیارها باید بر مبنای تجزیه و تحلیل شغلی یا جهت دهی شغلی انجام گرفته و چنین عواملی را از قبیل اهمیت، میزان تکرار و قابلیت آموزش را مدنظر قرار دهند. سپس لازم است که وزن دهی معیارها را مورد استفاده قرار دهیم که اغلب با استفاده از تعدادی از فرم های الگوریتمی یا فرایند امتیازدهی برای تصمیم گیری انجام می شود. این فرایند می تواند همراه با کاربرد حداقل امتیازات مورد قبول برای هر یک از معیارها بر اساس یافته های تحلیل شغلی مورد استفاده قرار گیرد.
- گاهی اوقات ممکن است مرکز ارزیابی بخشی از یک فرایند بزرگتر باشد که در آنجا ارزیابان مختلف از همان طرح مرکز ارزیابی با گروههای مستقل از کاندیداها یا مکانهای متفاوت یا زمانهای مختلف استفاده می کنند. در این موقعیت تعاریف بسیار روشنی از استانداردها برای

اطمینان از اینکه فرایند به طور مستمر در حال اجرا شدن است ضروری می باشد. یک روش برای کمک به حفظ این استانداردها که در اکثر مراکز ارزیابی رایج است، داشتن یک گروه از بررسی کنندگان کیفیت است که از مراکز مختلف برای بررسی استانداردها بازدید نمایند.

- هر جا که مرکز ارزیابی یک تیم از ارزیابان با یک گروه از کاندیدها را استفاده کند، آنگاه تمرکز بر روی این افراد خاص خواهد بود و عملکردشان را می توان به صورت مستقیم با یکدیگر مقایسه کرد. بنابراین سازگاری استانداردها به منظور انطباق عملکرد شغلی آینده این افراد بر مبنای پروفایل تحلیل شغلی می تواند مدنظر قرار گیرد.

- تسهیل کننده مسئول برای مرکز ارزیابی به طور معمول در جلسه **wash-up** حضور پیدا می کند(اگرچه وظیفه حضور در جلسه اغلب بستگی به درجه کارشناسی ارزیابان دارد). به طور معمول شرکت کنندگان به نوبت دعوت شده و عملکردشان در مورد هر معیار توسط کسانی که مشاهده را انجام داده اند مورد بحث و ارزیابی قرار می گیرد. با استفاده از اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل، گروه باید با استفاده از شواهدی که از تمرینات به دست آمده، به یک تصمیم توافقی برسد.

- اگر چه معمولاً جلسات **wash-up** در اطراف شایستگی ها یا معیارهای ارزیابی تشکیل می شوند ممکن است عملکرد در یک تمرین صرفاً بر مبنای همان تمرین در نظر گرفته شود. در اینجا به جای اینکه هر معیار در طول تمرینات مختلف در نظر گرفته شود، تاکید بر مبنای عملکرد در موقعیت خاص می باشد. این رویکرد تمرین(وظیفه) را به عنوان یک مجموعه شرایط خاص در نظر می گیرد که ممکن است در موقعیت متفاوت به کار نرود.

- ترکیبات آماری رتبه بندی هر یک از ارزیابان گاهی به جای استفاده از تصمیم گیری بر اساس نظر اکثریت یا حتی به جای جلسه **wash-up** مورد استفاده قرار می گیرد. پژوهش نشان می دهد که این به روش به بطور مساوی به عنوان اعتبار یک رویکرد است، با این حال جلسه **wash-up** مزایای دیگری مانند حفظ بیشتر رویکرد استاندارد شده در میان ارزیابان و به چالش کشیدن رتبه بندی های نامناسب دارد. سیستم های تصمیم آماری باید حداقل توسط اعتبار محتوای قوی و در صورت امکان توسط اعتبار مربوط به معیار پشتیبانی شوند. اگر چنین

سیستمی خودکار شود و تصمیمات انتخاب نهایی را بگیرد، کاندیدها حق دارند تحت قانون حمایت از داده ها (۱۹۹۸) یک توضیح منطقی پشت سیستم دریافت کنند.

تصمیم گیری - مراکز توسعه

- در مراکز توسعه که تاکید بازده بر روی توسعه است تمرکز بسیار گسترده می شود و به هر یک از شرکت کنندگان اطلاعاتی مربوط به عملکردشان در خصوص هر معیار به همراه شواهد رفتاری ارائه می شود. مشاهده کنندگان سپس با شرکت کنندگان کار می کنند تا تعدادی برنامه عمل تدوین کنند تا حوزه های کلیدی که در مورد آن توافق شده است همانگونه که شرکت کنندگان تمایل دارند، توسعه یابد.
- در بعضی از مراکز توسعه این فرایند تعامل و بازخورد در طول مرکز اتفاق می افتد و به شرکت کنندگان فرصتی برای بهبود عملکردشان در طول فرایند و بعد از تعدادی بازخورد اولیه داده می شود. شواهد رفتاری بیان شده در بازخورد تقریباً همیشه به صورت شفاهی ارائه می شوند. بعضی از اوقات این بازخورد گاهی به وسیله یادداشتهای کوتاه و خلاصه شده و گاهی از طریق یک گزارش نوشته شده مبسوط پشتیبانی می شود.

۲. استفاده از اطلاعات دیگر (از منابع دیگر از مرکز)

استراتژی هایی برای یکپارچه سازی اطلاعات دیگر

تصمیم گیری در مراکز ارزیابی و توسعه به طور معمول تنها بر اساس شواهد جمع آوری شده از مرکز است. دلایل روشنی برای انجام این کار وجود دارد، از جمله:

اجتناب از استانداردهای متفاوتی که ممکن است در محل کار استفاده شود، ارزیابی های بیش از حد مثبت یا منفی توسط مدیر مستقیم کاندیدها/ شرکت کنندگان، تعصب و عقاید ثابت، محدودیت های طراحی کار مانند نداشتن فرصت برای نشان دادن رفتارهای مشخص و غیره.

با این حال مواقعی وجود دارد که استفاده از اطلاعات خارجی در فرایند تصمیم گیری و رتبه بندی مناسب می باشد. نکات زیر را باید به ذهن بسپاریم و جنبه های خوب و بد هر مورد باید در نظر گرفته شود:

اطلاعات خارجی می توانند در رسیدن به رتبه بندی های نهایی مرکز یکپارچه شوند اگر داده ها:

- برای همه شرکت کنندگان وجود داشته باشد؛
- در کنار ابعاد شایستگی مورد استفاده در مرکز، برنامه ریزی شود؛
- با دقت برای اطمینان از اعتبار جمع آوری شده باشد.

یک چارچوب واضح برای یکپارچه سازی اطلاعات خارجی باید بر این اساس بنا شود که آیا این چارچوب بخشی از فرایند رتبه بندی مرکز است یا جدای از آن، که این بستگی به اهداف مرکز خواهد داشت. برای مثال در مراکز توسعه تمرکز اصلی یکپارچه سازی اغلب ساختن برنامه های عمل برای شرکت کنندگان است تا مهارتهایشان را توسعه بدهند. این برنامه های عمل نیاز است عملکرد فعلی کار و موقعیت شرکت کنندگان را مورد توجه قرار دهند.

اگر اطلاعات خارجی، خارج از فرایند تصمیم مرکز ارزیابی در نظر گرفته شوند، ممکن است این کار به طور کلی در جلسه ای جداگانه و یا بلافاصله بعد از جلسه تصمیم گیری / wash-up برای مرکز اتفاق بیفتد.

۸) ملاحظات حقوقی و حرفه ای / اخلاقی

۱. تضمین موضوعات حرفه ای و اخلاقی رعایت می شود

موضوعات حقوقی و اخلاقی / حرفه ای باید شناسایی شوند و در طرح، اجرا و بررسی هر مرکز مورد توجه قرار گیرند. یک گستره از ملاحظات حرفه ای و اخلاقی در زیر بحث می شوند. ملاحظات حقوقی مرتبط شامل قانون حفاظت از داده ها و قانون برابری برای همه مراکز می باشد. فعالیت های استخدامی مختلف بستگی به هدف مرکز (به عنوان مثال ارتقاء یا اخراج) و نوع شرکت کنندگان (به عنوان مثال داخلی یا خارجی) دارد.

۲. موضوعات مربوط به کاندیدا/ شرکت کننده

اطلاعات کاندیدا/ شرکت کننده قبل از مرکز

اطلاعات ارائه شده به کاندیدا/ شرکت کننده باید او را در موقعیت تصمیم گیری قرار دهد چه مرکز ارزیابی/ توسعه به آن رسیدگی کند و چه رسیدگی نکند. اگر حضور در مرکز قسمتی از شرایط استخدامی آنهاست شرکت کنندگان حق دارند به طور کامل از هدف مرکز و اینکه چرا آنها شرکت داده می شوند اطلاع یابند.

به طور ایده ال ارتباط باید حداقل ۲-۳ هفته قبل از مرکز روی دهد، از جمله:

- مطالب عمومی مرکز ارزیابی/ توسعه - یک بررسی وسیع از انواع آزمونها یا شبیه سازی های منظور شده
- اطلاعات عمومی ارزیاب/ مشاهده کننده- از جمله ترکیب، آموزشهایی که آنها متحمل شده اند و نقش آنها در فرایند ارزیابی و تصمیم گیری
- نتایج احتمالی مرکز ارزیابی/ توسعه - نتایج مرکز ارزیابی/ توسعه چگونه استفاده و برای چه مدت ذخیره می شوند.
- چه وقت و چه نوع بازخوردی از کاندیداها/ شرکت کنندگان دریافت خواهد شد و توسط چه کسی
- چه کسی و تحت چه شرایطی به گزارشهای مرکز ارزیابی/ توسعه دسترسی خواهد داشت؟
- تمرین کردن اطلاعات یا جلسات مربوط به آزمونهای استعداد - از جمله سایت های اینترنتی مرتبط برای تمرین
- نقاط تماس برای کسب اطلاعات بیشتر و برای کاندیداها/ شرکت کنندگان برای بررسی هر یک از نیازهای ویژه

بازخورد به کاندیدا/ شرکت کننده

تعدادی از مسائل مرتبط با بهترین روش ارائه بازخورد:

- اگر نتایج ارزیابی ذخیره شده باشند یک الزام حقوقی در قانون حمایت از اطلاعات وجود دارد تا از طریق آن بازخورد معناداری به کاندیداها/ شرکت کنندگان داده شود منتهی آنها باید آن را درخواست کنند.
- همه کاندیداها/ شرکت کنندگان باید بازخورد عملکردشان را به مرکز ارزیابی / توسعه ارائه دهند و از هر توصیه ای برای انجام کار مطلع گردند.
- بازخورد در مراکز توسعه به طور خودکار به عنوان بخشی از فرایند ارائه می شود.
- به طور ایده آل بازخورد باید چهره به چهره باشد. مخصوصا برای کاندیداهای داخلی و خارجی این احتمال وجود دارد که این روش بعد از بازخورد تلفنی و یا بازخورد نوشتاری هم عملی و هم راحت باشد. دخالت اطلاعات ورودی مدیر صف ممکن است برای پشتیبانی در محل کار و برای نشان دادن نیازهای توسعه ای شناسایی شده، با ارزش باشد.
- توصیه می شود که بازخورد بلافاصله بعد از فرایند ارزیابی داده شود(به طور ایده ال کمتر از چهار هفته)
- بازخورد باید حداقل موضوعات کلیدی که از مرکز ارزیابی/توسعه به دست می آید (به طور ایده آل ساختاریافته توسط شایستگی ها)، نتیجه فرایند و دلایل اینکه چرا کاندیدا/ شرکت کننده انتخاب نشده است را در برگیرد.

۳. استفاده از مطالب و داده ها

دسترسی به مطالب

کنترل در زمینه دسترسی به مطالب مرکز ارزیابی/ توسعه برای حفظ آنها اهمیت دارد(تمرینات، دستورالعمل های ارزیاب/مشاهده کننده و غیره). همه مطالب باید با قفل و کلید نگهداری شوند. دسترسی به مطالب باید تنها برای کسانی که مجاز هستند امکان پذیر باشد.

طول عمر داده ها

بالا رفتن طول عمر داده ها در فرایند ارزیابی / توسعه بستگی به این خواهد داشت که آیا اگر هر توسعه ای اتفاق می افتد، به طور طبیعی در کار است یا از طریق مداخلات ویژه ای می باشد.

به طور کلی داده های ارزیابی برای یک دوره ۲۴-۱۲ ماهه در نظر گرفته می شود(اگرچه این دوره قطعا میتواند طولانی تر شود). بعد از این دوره ممکن است مناسب باشد که به کاندیداها/ شرکت کنندگان اجازه دهیم تا فرایندها را در جایی که لازم است دوباره پیاده کنند.

۹) نظارت بر نتایج

بررسی نتایج مرکز

نتایج ناشی از مراکز ارزیابی / توسعه باید نظارت شود. بررسی ها باید به طور منظم میزان و تکرار ارزیابی را مشخص کند و بررسی از فرایند باید به طور دوره ای اتفاق بیفتد. برنامه ریزی برای نظارت، بررسی و اعتبار موفقیت مرکز ارزیابی یا توسعه باید یک مرحله اساسی از مراحل اولیه مانند یک پروژه را شکل بدهد.

موضوعات در نظارت شامل:

- بررسی اولیه
- کافی بودن پوشش محتوا
- برابریها/تنوع
- جمع آوری داده ها و ارزشیابی آماری

بررسی اولیه

بررسی اولیه مرکز ارزیابی / توسعه باید این مطلب را مشخص کند که آیا اصولا مراکز در جهت هدف خود حرکت می کنند یا خیر. سوالات مطروحه در اینجا به دنبال پرسش این مطلب هستند که آیا تمرینهای ارائه شده هیچ گونه شباهتی با شرایط کاری دارند یا خیر و اینکه آیا با استانداردهای سازمانی مطابقت دارند یا خیر و آیا ارزیابان/مشاهده کنندگان با فرایند های عملیات مراکز ارزیابی آشنایی کامل دارند یا خیر. بازبینی کنترل کیفی مستقلی از عملیات انجام شده در مراکز توصیه می شود.

کافی بودن پوشش محتوا

کافی بودن پوشش محتوا باید ابتدا در سطح طراحی اولیه مرکز مورد بررسی قرار گیرد تا اینکه متوجه شویم که آیا مقصود از پوشش هر شایستگی بیش از یک بار در موقعیت های مختلف برآورده شده است یا خیر. پس از آن لازم است که به طور عملی برای ایجاد مرکز و تحقق هدف طراحی و آشکارسازی شایستگی ها اقدام کرد. بازبینی های بعدی شکاف های شایستگی ها را مشخص می کند و در غیر این صورت در طراحی تمرین و رویه های امتیازدهی بخصوص در مواردی که هیچ مدرکی وجود ندارد اغلب مورد قدردانی قرار می گیرد. ملاحظات طراحی نیز در این جا نقش بازی می کنند که می توان به ایجاد برنامه زمانبندی برای مراکز اشاره کرد. زمان تخصیص یافته برای هر یک از تمارین که توسط ارزیابان / مشاهده کنندگان صرف می شود نیازمند تنظیم و انطباق با استانداردهای موجود می باشد. تمرینات شبیه سازی برای اطمینان از به روز بودن نیاز به بازنگری دارند.

برابریها / تنوع

مراکز ارزیابی / توسعه با استفاده از مفهوم ارائه هدف، دقت و اطلاعات پیش بینی می شوند. این بدان معنی است که تبعیض قائل شدن در داخل یک مرکز باید بر مبنای شایستگی ابراز شده توسط کاندیداها باشد و نه به دلایل دیگر. عملکرد متفاوت یا امتیازات مرتبط افراد به خاطر عضویت یک قوم خاص، جنسیت و امثال آن باید مورد بررسی بیشتری قرار گیرد. اگر این موضوع تفاوت های واقعی را در عملکرد بالقوه کاری آشکار نمی سازد این موضوع می تواند به خوبی موجب تبعیض غیرقانونی غیر مستقیم باشد.

عملکرد کلی در مرکز و تمرینهای متفاوت ارائه شده باید در برابر عضویت گروههای فرعی نیز ردیابی شود. برای گروههای بزرگی از شرکت کنندگان و مراکز که از دوره های طولانی استفاده می کنند، تجزیه و تحلیل آماری باید به کار گرفته شود. صرف نظر از تعداد شرکت کنندگان گذشتن از یک مرکز باید توأم با بررسی فوری کیفی رویه ها باشد هر موقع که تفاوت های گروهی ممکن است. این مطلب باید طراحی و پیاده سازی مرکز را برای عوامل انحرافی بالقوه مانند موارد ذیل مورد بررسی قرار دهد:

- تاکید بیش از حد برای ویژگی های یافته شده در یک جنسیت یا گروه نژادی خاص به عنوان مثال استفاده بیش از حد از تمرینهای رقابتی از قبیل گروههای مباحثه نقش معین می تواند فرهنگ های افراد مختلف را در جاهایی که رقابتی بودن رواج دارد از نظر اجتماعی کمتر قبول نماید.
- ترکیب ویژگی های شرح داده شده در تمرینها باید نشان دهنده تنوع شرکت کنندگان در مرکز و میان سازمان و مشتریان آن باشد.
- انحراف خودآگاه یا ناخودآگاه یا پیش قضاوتی در میان مشاهده گران و یا عدم موفقیت در به چالش کشیدن انحراف توسط تسهیل گر مرکز یا سایر ارزیابان.
- پوشش ضعیف موضوعات برابری در آموزش
- عدم موفقیت در تطبیق مناسب کاندیداها با ناتوانی ها

اگر کاندیداها/شرکت کنندگان ترکیبی از متقاضیان داخلی و خارجی باشند هرگونه تمرین مرتبط برای متقاضیان داخلی و مفاهیم دانش موجود در مورد کاندیداها/ شرکت کنندگان در میان ارزیابان/مشاهده کنندگان باید مدنظر قرار گیرد.

جمع آوری داده ها و ارزشیابی آماری

ارزشیابی های علمی موثر از مراکز ارزیابی و توسعه از بیان روشن اهداف مرکز شروع می شود. این کار به نوبه خود در تهیه شواهد تجربی برای صحت مرکز ارزیابی کمک خواهد کرد. به عبارت دیگر آیا مرکز آن چیزی را که برای اندازه گیری در نظر گرفته شده را ارزیابی می کند.

کسانی که مسئول ارزشیابی و اعتباردهی مراکز ارزیابی و توسعه هستند باید حداقل استانداردهای زیر را به کار ببرند:

- روشها باید به منظور اطمینان از جمع آوری دقیق و مقرون به صرفه داده ها اجرا شوند.
- ارزشیابی تا حد ممکن باید در روش علمی و دقیق باشد و ممکن است شامل تجزیه و تحلیل محتوای کیفی، تجزیه آماری و نظرسنجی نگرش کاندیدا/ ارزیاب باشد. بعلاوه یک تاکید مهم این است که در صورت امکان مطالعات اعتباردهی تجربی صورت گیرد(از جمله انطباق نتایج ارزیابی با نتایج عملکرد).

۱۰) بیانیه خط مشی سازمانی - طراحی نمونه

توسعه خط مشی

ادغام مراکز ارزیابی و توسعه با استراتژی منابع انسانی سازمان به احتمال زیاد به منظور اثربخشی کلی مراکز می باشد. این ادغام می تواند با یک خط مشی سازمانی مشخص شود. بخشهایی از این خط مشی ممکن است به صورت زیر منعکس شود:

هدف

دلایل استفاده سازمان از مراکز ارزیابی / توسعه باید مشخص شود. این دلایل ممکن است شامل هر گونه ترکیب از انتخاب داخلی و یا خارجی، جانمایی و ارتقاء، تشخیص نیازهای توسعه در نقش فعلی، شناسایی استعدادها، برنامه های جانشین پروری و یا ممیزی مهارتها باشد. همچنین آن می تواند شامل یک بیانیه از مزایای در نظر گرفته شده برای سازمان و کاندیداها / شرکت کنندگان باشد.

کاندیداها / شرکت کنندگان

جمعیت هدف که از کاندیداها / شرکت کنندگان انتخاب می شوند باید مشخص شده باشد. وسایلی که کاندیداها / شرکت کنندگان توسط آن از این جمعیت انتخاب می شوند باید توصیف شده باشد. همچنین باید مشخص شود که آیا مشارکت داوطلبانه یا اجباری است. هر جا که مناسب باشد جایگزینهایی برای مشارکت، عواقب شرکت نکردن و شرایطی که در آن ارزیابی مجدد مورد نیاز است می باید به طور شفاف ذکر گردد.

توجیه کردن کاندیداها / شرکت کنندگان

خط مشی سازمان در خصوص توجیه پیشرفته کاندیداها / شرکت کنندگان باید خلاصه و جزئیات محتوای چنین توجیهی باید مشخص شده باشد.

ارزیابان / مشاهده کنندگان

حداقل استانداردهای صلاحیت برای انجام کار توسط ارزیاب / مشاهده گر باید تعیین گردد. این باید شامل آموزش و الزامات صدور گواهینامه، تکرار تکالیف به عنوان یک ارزیاب / مشاهده گر، سطح سازمانی در برابر کاندیداها / شرکت کنندگان و ترتیباتی برای ارزیابی عملکرد باشد. انتخاب گروههای ارزیاب / مشاهده گر باید اهمیت تنوع درون آن مجموعه را تا حد ممکن مشخص نماید. (از لحاظ قومیت، جنسیت، سن و ناتوانی)

(۱) مطالعه بیشتر

طیف وسیعی از نشریات در مراکز ارزیابی / توسعه در دسترس می باشند.

بررسی های مفید شامل:

Ballantyne, I.&Povah, N.(1995). Assessment and Development Centers (2nd edn). Hampshire: Gower.

Woodruffe, C. (2000). Development and Assessment Centers. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

راهنمای مشابه برای این مدرک ممکن است در زیر موجود باشد:

نیروی کار بین المللی برای دستورالعملهای مرکز ارزیابی (۲۰۰۰)

دستورالعمل ها و ملاحظات اخلاقی برای عملیات مرکز ارزیابی.

تایید شده توسط بیست و هشتمین کنگره بین المللی در روشهای مرکز ارزیابی



Design, Implementation and Evaluation of
**Assessment and
Development Centres**

Best Practice Guidelines

Psychological Testing Centre
St Andrews House
48 Princess Road East
Leicester LE1 7DR, UK

Tel 0116 252 9530
Fax 0116 247 0787

E-mail:
enquiry@psychtesting.org.uk

www.psychtesting.org.uk

Incorporated by Royal Charter
Registered Charity No 229642



Psychological Testing Centre
www.psychtesting.org.uk

Contents

| | |
|---|----|
| 1. Development of Guidelines | 1 |
| 2. Overview | 2 |
| 3. What are Assessment/Development Centres? | 4 |
| 4. Implementing an Assessment/Development Centre | 8 |
| 5. Impact of Information Technology | 10 |
| 6. Training Issues in Assessment/Development Centres | 13 |
| 7. Decision-Making with Assessment/Development Centre Information | 19 |
| 8. Ethical, Professional and Legal Considerations | 22 |
| 9. Monitoring of Outcomes | 25 |
| 10. Organisational Policy Statement – Example Design | 28 |
| 11. Further Reading | 30 |
| 12. Glossary | 31 |

1. Development of Guidance

The guidelines were developed by The British Psychological Society Steering Committee on Test Standards and Division of Occupational Psychology.

The following individuals contributed to the content of these guidelines:

Iain Ballantyne, *Assessment and Development Consultants Ltd*

Sean Boyle, *Pearn Kandola*

Andrew Brooks, *BT*

James Bywater, *SHL Group*

Robert Edenborough, *KPMG Search and Selection*

Amanda Parker, *NFER-Nelson*

Nigel Povah, *Assessment and Development Consultants Ltd*

Sarah Stear, *SHL Group*

Philip Wilson (Chair), *London Fire Service*

Additional comments were provided by:

Professor Neil Anderson, *University of Amsterdam*

Helen Baron, *Independent Consultant*

Professor Clive Fletcher, *Personnel Assessment Ltd*

Richard Kwiatkowski, *Cranfield University*

Charles Woodruffe, *Human Assets*

2. Overview

1. Introduction

Assessment/development centres have gained wide recognition as a systematic and rigorous means of identifying behaviour for the purposes of recruitment, selection, promotion and development within the workplace.

Good assessment/development centres provide the following benefits:

- Highly relevant/observable and comprehensive information.
- Effective decision-making, including workforce planning.
- Added fairness from multiple judgements (versus single judgements).
- An enhanced image of the organisation among participants.
- An effective preview of the role or job level.
- Developmental payoffs to candidates/participants arising from self-insight obtained.
- Developmental payoffs to assessors/observers arising from involvement in the process.
- A legally defensible selection system.
- A method of assessment that predicts work performance.

2. Aim and Intended Audience of Guidelines

These guidelines aim to provide up-to-date, best practice guidance, to human resource managers, occupational psychologists and other specialists, to help establish the effective design, implementation and evaluation of assessment and development centres. A key reference used to assist in the design of these guidelines was the United States *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations* (2000).

Note on terminology

The guidelines encompass both **assessment centres** and **development centres**. Whilst the purpose and design of assessment centres will differ from development centres, their constituent features have broad similarity.

3. What are Assessment/Development Centres?

1. Key Features of Assessment/Development Centres

Assessment/development centres have a number of key features. They are essentially *multiple assessment processes*, and there are various ways in which that is so: a group of candidates/participants takes part in a variety of exercises, observed by a team of trained assessors/observers, who evaluate each candidate/participant against a number of predetermined, job-related behaviours. Decisions (for assessment or development) are then made by pooling shared data. These aspects are described below.

Multiple candidates/participants

One of the key features of an assessment/development centre is that a number of candidates/participants are brought together for the event (physically or via information technology – see later section on the impact of information technology).

Combination of methods

The focal point of most assessment/development centres is the use of simulations. The principle of their design is to replicate, so far as is possible, the key aspects of situations that individuals would encounter in the job for which they are being considered. To gain a full understanding of a person's range of capabilities, it is usually the case that one simulation is insufficient to develop anything like a complete picture.

Some of the various types of simulations and other exercises are shown in the table below.

Team of assessors/observers

To break out of the difficulties that are associated with the one-on-one interview, used either as a means of selection or in some aspects of performance measurement, it is important to use a team of assessors/observers. Ideally each assessor/observer should be able to observe each participant in at least one of the various situations in which they are asked to perform, to aid objectivity. The team of

Shared data

Data about candidates/participants is shared between the assessors/observers at the end of the process. In the case of selection, no final decision is made until all the evidence is gathered from observations of candidates in all the various situations and combined into a final rating by consensus following a discussion among assessors or by statistical integration of ratings.

In the case of a development centre, there may be no final score, as the primary objective of the data sharing is to collect information together to feed back to participants on their comparative strengths and weaknesses. Indeed, in some development centres the data is shared with the participants as the centre progresses.

2. Criteria for Defining Assessment/Development Centres

It is difficult to be adamant about exactly what constitutes an assessment centre and even more so when it comes to the variety of different designs that are regarded as a development centre. However, the following criteria (or standards) can be seen to qualify an event as an assessment/development centre:

- There should be job analysis that defines a set of competencies to be measured and clearly demonstrates the link between them and effective performance in the target job.
- To ensure that a competency is measured in a reliable fashion across the centre it is usual to duplicate measurement of each competency (through different exercises).
- There are usually at least two simulations, amongst the material that confronts candidates/participants.
- There should be clear separation of the component parts into discrete exercises.
- There are assessors/observers who are trained in the Observe, Record, Classify and Evaluate (**ORCE**) process, and its application in the particular simulations that are used.
- Assessors/observers complete their evaluations independently, including any report form before the integration (or **wash-up**) session.
- There should be a full integration session involving assessors/observers to summarise and evaluate the behavioural evidence obtained.
- Feedback should be offered to candidates/participants to support development.
- There should be a clear written and published statement of the intent of the centre, how data will be stored, by whom and rights of access to that data by any individual.
- There should be a statement of the limits of the relevance of the centre overall and/or the limits for a particular exercise.

3. Related Processes

A number of assessment/development events share some characteristics with assessment/development centres. These include events where no simulations are used, only interviews, or there is only a single assessor. These guidelines are likely to contain much that is relevant for these processes but it is important to consider each case individually. The assessment/development centre process is designed to maximise objectivity and accuracy. Processes which deviate from it are often less effective and more prone to error as a result.

4. Distinguishing between Assessment and Development Centres

Whilst many organisations use hybrid models it is helpful to clarify the factors that distinguish between assessment and development centres:

- Assessment centres are constructed principally for selection, recruitment, fast tracking and promotion – development centres principally reflect developmental objectives relating to identification of potential and training needs.
- Development centres, unlike most assessment centres, are not pass/fail events.
- Development centres are likely to be longer and higher cost – especially considering feedback and subsequent developmental activities
- Ownership of assessment centre data rests principally with the organisation – the development centre participant has more ownership/access.
- Feedback and development always occurs during or at the conclusion of development centres – the assessment centre does not include development activities, but the results may be used to initiate them subsequently.

5. When Assessment and Development Centres may not be the Correct Organisational Option

An assessment or development centre may not necessarily offer the organisation the most appropriate response to recruitment, selection, promotion or development issues. Such occasions could potentially (though not always) include:

- When an alternative approach clearly offers a cost effective and valid approach.
- When seeking to select more junior staff or staff on a short-term contract.
- When there is insufficient time to undertake all necessary stages of a centre implementation (see next section).
- When there is little or no managerial commitment to the centre process or outcomes.

4. Implementing an Assessment/ Development Centre

Overview of the Stages for Implementing an Assessment/Development Centre

There are a number of stages to implementing assessment/development centres, as shown. These areas are developed further within these guidelines.

| Stage 1: Pre-planning | |
|--|--|
| <i>Identify need</i> | Establish an organisational (or departmental/functional) need for implementing the process. |
| <i>Commitment</i> | Establish a commitment amongst relevant stakeholders (e.g. board members, managers, potential participants/assessors) for implementation of the process. |
| <i>Objectives</i> | Establish clear objectives for the process – e.g. assessment, selection, promotion or development. |
| <i>Establish policy</i> | Initiate an organisational policy for the assessment/development centres. |
| Stage 2: Development of Process | |
| <i>Nominate designer</i> | The designer should have appropriate training and competence for this role. |
| <i>Conduct job analysis</i> | Using rigorous job analysis techniques, formulate a clear set of competencies/behavioural indicators. |
| <i>Identify simulations</i> | Using the job analysis outcomes, and further investigation, identify and devise appropriate exercises that simulate key elements of the target job/organisational level. |
| <i>Design process</i> | Construct the centre integrating a number of exercises to measure the range of defined competencies. |
| <i>Design format</i> | Prepare the format, timetable and logistics for the centre process. |
| <i>Training</i> | Design and implement the training to be provided to assessors/observers, facilitators, role players involved in the process. |
| Stage 3: Implementation | |
| <i>Pilot/refinement</i> | If possible, pilot centre, on a relevant pool of individuals, to ensure the components operate effectively, fairly and the process as a whole operates according to the timetable. |
| <i>Run centres</i> | Run the centre with candidates/participants, including on-going quality checking. |

5. Impact of Information Technology

1. Overview

Technology, the Internet and other advances are challenging the way that assessment/development centres are performed.

Key applications of information technology are to manage the *administrative burden of designing and running* these events, to *automate the presentation of items* to the candidate/participant and to *automate the scoring* once the candidate/participant has responded. In using technology in the assessment/development centre process the following should be considered:

- Whether computers are used to ease the administrative burden or as a medium for the delivery of exercises the same quality and ethical criteria must apply to the process and content as for traditional methods.
- In using computers to administer exercises a better replication of the 21st Century work environment may be attained and enhanced **face validity**, but it is important that the system does not place demands on candidates which affect their ability to demonstrate their competence, e.g. a requirement for knowledge of the functioning of a specific piece of software.
- Automated scoring mechanisms have advantages in terms of speed and reliability, so far as routine, frequently occurring or mainly predictable responses are concerned. However, it is important to validate the effectiveness of any automated scoring procedures and particularly confirm their ability to deal appropriately with unusual but valid responses.
- Scoring support systems also exist which leave the assessor to assign scores but provide assistance such as displaying the appropriate elements of the candidate's response, scoring guidelines, example scores or adding up the behaviour check list items ticked. These can aid assessors but should not be used in place of training.

The following sections explore the use of technology in more depth.

2. Specific Issues on Using Information Technology *Job analysis*

There are a number of computer enhanced job analysis, competency profiling and competency definition systems available commercially.

They have potential advantages over more conventional, interview-based job analysis techniques:

- They can support a balanced view of the job and help avoid omissions by providing a well researched and comprehensive set of behaviours or other elements on which to base the job analysis.
- They may make prioritisation of the competencies more effective. The computer can be instructed to force the respondent to choose which competencies are essential, rather than merely desirable.
- They enable electronic data collection, and this reduces the administrative burden of wide scale sampling to large numbers of respondents.
- They save the data in electronic format, which is easier to store and recover.
- However effective the technology, the quality of the job analysis results will depend largely on the respondents' degree of understanding of the job.

Simulations – computer administration

Computers are increasingly used in their multi-media capacity to *schedule, present and administer the simulations*. A number of exercises lend themselves in the modern era to being administered by computer. It may make them more face valid to candidates and also reduce the administrative burden for the organisation. As with all such interventions, the psychometric content of the exercises must be maintained irrespective of the medium in which they are presented. They should always be:

- Relevant to the content of the jobs;
- Simple to understand;
- Fair to all groups;
- Able to predict future performance.

Recording candidate/participant evidence

Assessors/observers may benefit from using technology in their own, conventional assessment process. Behavioural checklists and note pads on palmtop computers may save a significant amount of redrafting in the assessment and integration process.

Assessment of candidate/participant responses

Computers have the capability to be extremely good at some aspects of the assessment process in terms of evaluating candidate/participant responses, as long as:

- The candidate/participant's responses are entered in a way that the computer can interpret.

- There are only a certain number of options available to the candidate/participant, all of which can realistically be predetermined in advance. Where judgement is involved the programming load increases dramatically and many of the advantages are lost.

Report writing

Report writing from assessment/development centres for feedback or decision-making purposes is an extremely time consuming and resource hungry activity. Computer-based expert systems, behavioural statement checklists and other labour saving devices are all ways of reducing the task to manageable proportions. As with other aspects of the process, care must be taken to ensure that such short cuts do not miss out on the rich details that make development centres especially work so well. Ideally the reports should be used in combination with one-to-one feedback discussion and should be validated with both typical and unusual score profiles to ensure their output is appropriate.

3. 'Virtual' Assessment/Development Centres

The virtual assessment/development centre in which candidates/participants operate remotely through technology is still in its infancy. At its core is the concept that for many of the components of an assessment/development centre, there is no particular requirement for all candidates/participants to be in a single location. All that is really required is for them to have:

- Good technology infrastructure that allows them to communicate with the assessors/observers and perhaps each other in a seamless manner, in real-time.
- Quiet, standardised environmental conditions.
- Relevant levels of security (are the people working alone etc.).
- Good logistical organisation and a willingness to be flexible in the hours that the centre runs.

With these components one can interview, conduct most simulations, score and provide feedback to candidates remotely.

4. Potential problems with New Technology

Balanced against the benefits described above are potential problems:

- Candidates/participants may prefer more face to face interaction.
- The 'social process' of each side assessing each other would be lessened through technology.
- An impersonal image of the organisation could be conveyed.
- Some processes (such as group exercises) do not lend themselves readily to technology.
- The 'psychometric' properties of some elements may need further investigation.

6. Training Issues In Assessment/ Development Centres

1. Training Focus – Roles to be Considered

A number of roles need to be considered in terms of training requirements for assessment/development centres. The key roles are as follows:

- Assessors/observers;
- Facilitators;
- Role players;
- Designers.

These are not necessarily distinct in practice, for example an assessor/observer may also function as a role player, but separate training is required for each role undertaken.

Assessors/observers

Assessors/observers are those charged with evaluating the behaviour demonstrated in the exercises. Training of assessors/observers needs to take account of the following:

- Assessment/development centre principles;
- Specific materials to be used;
- Practical work;
- Skills decay;
- Feedback;
- The organisational context in which the centre is to operate;
- Equal opportunities issues in assessment;
- Confidentiality.

Assessors/observers need an understanding of the *basic principles* that underlie assessment/development centres as well as the mechanics of centre operations and current policy and standards. A clear focus of their training should be familiarisation with the exercises and materials to be used and the relevant competencies for the particular assessment/ development centres with which they are to operate. Should they work in a different centre they will require *further training* if it contains new exercises or activities not previously addressed. (If the exercises are very similar then briefing in the form of a 'walk through' of the new materials may be sufficient).

Assessor/observer training will typically last at least two days and be largely interactive. Some of this time may, however, be fulfilled by pre-work e.g. completing an in-tray or analysis exercise in advance. If possible, assessors/observers should carry out their role in an assessment/development centre within two months of their training or else undertake refresher training. Any assessor/observer who has not assessed for a year should also undertake refresher training.

Facilitators

Facilitators have the task of managing the centre process operationally i.e. on the day or days when the centre is run. This will involve two main roles (separate people may fulfil these two roles):

- Quality control;
- Timetabling/venue management.

They need to understand questions of *standards* and be able to establish and maintain these. This includes the matters of principle and good practice as set out in these guidelines and standards applicable to the particular centre or centres in which they are to be involved. The latter includes matters such as whether the centre is to function as a distinct hurdle for candidates, so that some might be deemed to have failed it, or alternatively if it is to operate as an information source feeding into a final decision-making process.

Facilitators also need to be able to *timetable* an assessment/development centre to ensure smooth running. Although the timetable may be set by the assessment/development centre designer, there will sometimes be a need to make adjustments on the spot to deal with contingencies. These could arise in the case of late arrivals, no shows, exercise overruns or other unplanned events such as major interruptions through fire alerts.

Facilitators also may need to be trained in *venue management* including room allocation and layout and liaison with permanent venue staff on catering and other arrangements. Facilitator training is likely to require at least one further day in addition to that for assessors/observers. The availability of appropriate facilities to maintain the security and confidentiality of materials would also be the responsibility of the facilitator.

Role players

Role players are those who *interact with participants so as to generate behaviour* to be assessed. This is often done on a one-to-one basis with a separate assessor/observer present. Role players are trained to understand the overall process in general terms and

their part in it in helping to elicit behaviour. They must be familiar with the particular material of the exercise and the role in which they operate.

They also need to be trained in how far to adhere to the *prepared 'script'* and where they are expected to use discretion, for example in following through a novel line of discussion raised by a participant. Their training should include a process of checking for consistency of standards. This should be subject to periodic review to ensure that these standards are maintained. Where debriefing of role players is to be used to generate supplementary evidence e.g. on their version of what had been agreed, they are to be trained so as to confine themselves to delivering the information requested rather than making generally discursive comments about a participant.

Designers

Assessment/development centre designers are those who put together the working plan for and specify the *content of the centre* – often this will be an occupational psychologist. Designers' training should include the following:

- Approaches to job analysis;
- Selecting appropriate exercises;
- Timetabling the assessment centre;
- Exercise writing.

In practice for some assessment/development centres *job analysis* will have been undertaken as a separate activity, which may support other initiatives such as performance management. In some assessment/development centres, too, all exercises will be drawn from external publishers, or commissioned from authors separate from the staff otherwise involved in the centre. In these cases the designers will have a reduced task, but should still be trained to understand the principles of job analysis and exercise writing respectively.

Job analysis training should enable designers to identify a core set of competencies for any role which will be fundamental for effective performance. It should cover a sufficient range of techniques to allow rich and comprehensive information about a job to be elicited. This might include some or all of the following approaches:

- Questionnaires;
- Focus groups;
- Repertory grid technique;
- Critical incident technique;
- Content-analytic methods;
- Visionary interviews.

7. Decision-Making with Assessment/ Development Centre Information

1. Making Decision Judgements

The output of the decision-making process depends on the objectives of the centre. Where the emphasis is on a decision to fill a vacancy then the output usually boils down to a single rating (either numerical or a descriptive category) and a recommendation about each candidate (employ, promote, reject etc.). If feedback is to be provided to candidates then this is usually provided in the form of their personal performance on each criterion supported by the behavioural evidence; though an overall rating may be provided.

A range of issues arise in terms of best practice decision making:

Assessment centres – decision-making

- *In assessment centres* (as opposed to development centres), after all the data are classified and evaluated from all the instruments, a decision then has to be taken as to whether the candidate has been successful. This is usually done at a wash-up/decision-making session following the assessment centre, where the assessment centre criteria ratings of each candidate are considered. It is important that assessors do not confer before the wash-up so that their judgements remain independent. The relative weightings of the criteria should be based on the job analysis or career direction and take into account such factors as their importance, frequency and trainability. It is then necessary to use the weightings of the criteria, usually by applying some form of algorithmic or scoring process, to make the decision. This approach can be coupled with the application of minimum acceptable ratings for each criterion, based on the job analysis findings.
- Sometimes an assessment centre may be part of a *larger process* where different assessors are using the same assessment centre design with independent groups of candidates, or in different locations or at different times. In this situation, it is essential to have very clear definitions of standards to ensure that the process is being applied consistently. One way of helping to maintain these standards is for some assessors to be common from one centre to another, or alternatively to have a team of quality checkers who visit different centres to review standards.

- Where an assessment centre has used a team of assessors with a *single cohort* of candidates, then the focus will be on these particular individuals, and their performance can be compared directly against one another. Consistency of standards can thus be finely tuned to take into account those specific individuals and their likely later job performance, based on the job analysis profile.
- The *facilitator* responsible for the assessment centre normally chairs the wash-up session (though chairing responsibility is often dependent on the seniority of the assessors). Typically, participants are taken in turn and their performance on each criterion is discussed and assessed by all those who have made observations. Using the job analysis data the team should arrive at a consensus decision clearly supported by evidence from the exercises.
- Although, more commonly, wash-up sessions are structured around the *criteria/competencies* being assessed, it is possible to look at performance on an exercise by exercise basis. Here, the emphasis is based on the performance in a particular situation rather than each criterion being considered across all the relevant exercises. This approach views the exercise (task) as being a particular set of circumstances that may not apply in a different situation.
- Statistical combinations of individual assessors' ratings are sometimes used instead of consensus decision making, or even to replace the wash-up session entirely. Research suggests that this is equally as valid an approach; however the wash-up session has additional benefits such as maintaining a more standardised approach among assessors and challenging inappropriate ratings. Statistical decision systems should at least be supported by strong content validation and if possible criterion related validity. If such a system is automated and makes final selection decisions, candidates have the right under the Data Protection Act (1998) to receive an explanation of the rationale behind the system.

Development centres – decision-making

- In *development centres*, where the output emphasis is on development then the focus is much broader and each participant is provided with *data on their performance on each criterion* along with the behavioural evidence to support this. Observers then work with the participant to produce some plan of action to develop key areas that have been agreed as ones the participant would like to improve.
- In some development centres this process of interaction and feedback happens during the centre, giving the participant a chance to improve their performance during the process and after some initial feedback. The behavioural evidence cited in feedback is nearly always presented *orally*. Sometimes this will be supported by summary notes and sometimes by a more detailed written report.

2. Using Other Information (from sources other than the Centre)

Strategies for Integrating Other Information

Decision making in assessment and development centres is typically based only on evidence collected within the centre. There are clearly good reasons for doing this, such as: avoidance of differing standards that may be used in the workplace, over-positive/ negative assessments by the candidates/participants' line manager, prejudice and fixed opinions, work design limitations such as not having the opportunity to demonstrate certain behaviours, etc.

However there are occasions when it is appropriate to include external information in the decision making or rating process. Each case needs to be considered on its merits, bearing in mind the following points:

External information can be integrated in reaching final centre ratings if data

- Exists for all participants;
- Can be mapped against the competency dimensions used in the centre;
- Has been collected with care to ensure validity.

A clear framework for integrating external data should be established whether this is part of, or separate from, the centre rating process. This will depend on the objectives of the centre. For example in development centres, the main focus of integration is often the construction of action plans for the participant to develop their skills. These action plans need to take into account the current work performance and situation of the participant.

If external information is considered outside the assessment centre decision process, this may occur at an entirely separate meeting or may take place immediately following the wash-up/decision-making session for the centre.

8. Ethical/Professional and Legal Considerations

1. *Ensuring Ethical and Professional Issues are considered*

Ethical, professional and legal issues should be identified and addressed in the design, implementation and review of any centre. A range of ethical and professional considerations are discussed below. Relevant legal considerations include equality and data protection legislation for all centres. Different employment acts will be relevant depending on the purpose of the centre (e.g. promotion or redundancy) and the type of participants (e.g. internal or external).

2. *Candidate/Participant Issues*

Candidate/participant information – pre-centre

The information provided to the candidate/participant should place him/her in a position to decide whether or not to attend the assessment/development centre. If participation in the centre is part of their condition of employment, participants have a right to be fully informed of the purpose of the centre and why they are attending.

Ideally the communication should take place at least 2–3 weeks before the centre, including:

- General content of the assessment /development centre – a broad overview of the types of tests or simulations included.
- General information on the assessor/observer staff including composition, the training they have undertaken and their role in the assessment and decision making process.
- Possible outcomes of the assessment/development centre, how the assessment/development centre results will be used and for what period of time the results will be stored.
- When and what kind of feedback will be given to the candidates/participants and by whom.
- Who will have access to the assessment/development centre reports and under what conditions?
- Practice information or sessions relating to aptitude tests – perhaps including relevant internet sites for practice.

- Points of contact for further information and for candidates/participants to discuss any special needs.

Feedback to candidate/participant

A number of issues link to best practice provision of feedback:

- If the results have been stored there is a legal requirement through the Data Protection Act, to give candidates/participants meaningful feedback, should they request it.
- All candidates/participants should be offered feedback on their performance at an assessment/development centre and be informed of any recommendations made.
- In development centres feedback would automatically be given as part of the process.
- Ideally feedback should be provided 'face-to-face', particularly for internal candidates; for external candidates, it is likely to be both practical and more convenient to offer telephone feedback and/or a written feedback summary. The involvement of line manager input may be valuable to offer support in the workplace to address identified developmental needs.
- It is recommended that feedback should be provided promptly after an assessment process (ideally within 4 weeks).
- Feedback should at a minimum cover key themes emerging from the assessment/development centre (ideally structured by competencies), the outcome of the process and reasons why the candidate/participant was not selected (if applicable).

3. Use of Materials and Data

Access to materials

It is important that control is maintained in terms of access to the various assessment/development centre materials (exercises, assessor/observer guidelines, etc.). All materials should be kept secure under lock and key. Access to material should only be open to those authorised/trained to utilise those materials.

Life span of data

The life span of data arising from the assessment/development process will be dependent on what if any development takes place, either naturally in the job or through more specific intervention.

Assessment data is generally considered to be relevant for a period of 12–24 months (though this could certainly be longer). After this period it may be appropriate to allow candidates/participants to re-sit processes where necessary.

9. Monitoring of Outcomes

Reviewing Centre Outcomes

Outcomes arising from assessment/development centres should be monitored. The regularity of reviews should be planned mindful of assessment frequency and volume, and review of the process should take place periodically. Planning for monitoring, reviewing and validating the success of an assessment or development centre should form a fundamental stage of the initial phases of such a project.

Issues in monitoring include:

- Initial review;
- Adequacy of content coverage;
- Equalities/diversity;
- Data gathering and statistical evaluation.

Initial review

The initial review of the assessment/development centre should examine whether it appears to be *servng its purpose*. Questions here include whether the exercises bear any resemblance to work situations, if they conform to organisational standards and if the assessors/observers are familiar with and are operating to the ORCE process. An independent quality control inspection of a centre in operation is recommended.

Adequacy of content coverage

Adequacy of content coverage should be examined first at the level of the *basic design* of the centre to see that the intention has been to cover each competency more than once and in different settings. It is then necessary to establish that *in practice* the centre has been able to fulfil the intention of the design and reveal the competencies as intended. Subsequent inspection of records will reveal competency gaps or otherwise in the exercise design and trends in extreme or 'no evidence' ratings being awarded frequently.

Design considerations also come into play here, such as the centre timings. The *time allowed* for each individual exercise, for assessor/observers to

carry out their evaluations post-exercise, and for the integrations discussion may all need some adjustment to maintain standards. Simulation exercises need to be reviewed to ensure they remain up-to-date.

Equalities/diversity

Assessment/development centres are predicated on the notion of providing *objective, that is accurate, information*. This means that discriminations made in the centre should be on the basis of demonstrated competency rather than on other grounds. Differential performance or scores associated with membership of a particular ethnic, gender or other group should always be investigated further. If this does not reflect real differences in performance potential on the job, it could well lead to illegal *indirect discrimination* under the law.

Performance at the centre overall and in the different exercises should be tracked against sub-group membership. For large groups of participants and centres that are used over long periods, statistical analysis should be undertaken. Whatever the numbers passing through the centre, immediate qualitative review of procedures should be initiated whenever group differences are suspected. This should review the design and implementation of the centre for potential biasing factors such as:

- Overemphasis of a characteristic found less frequently in one gender or ethnic group, e.g. excessive use of competitive exercises such as assigned role discussion groups could discriminate against people from cultures where overt competitiveness is less socially acceptable.
- The mix of characters depicted in exercises should be representative of the diversity of participants in the centre and among the organisation and its customers.
- Conscious or unconscious bias or prejudice among observers or failure to challenge bias by the centre facilitator or other assessors.
- Poor coverage of equality issues in training.
- Failure to make appropriate adjustments for candidates with disabilities.

If candidates/participants represent a mix of internal and external applicants, consideration needs to be given to any prior relevant experience of the internal applicants and the implications of existing knowledge about the candidates/participants among the assessors/observers.

Data gathering and statistical evaluation

Effective scientific evaluations of assessment or development centres start from clear articulation of the centre objectives. This will, in turn, aid in the production of empirical evidence for the **validity** of the assessment centre – in other words did the centre measure what it intended to measure.

Those responsible for evaluating and validating assessment and development centres should apply the following minimum standards:

- Procedures should be implemented in order to ensure the efficient and accurate gathering of data.
- Evaluation should as much as possible be rigorous and scientific in approach, and might include qualitative content analysis, statistical analysis and candidate/assessor attitude surveys. In addition a key emphasis is to undertake empirical validation studies wherever possible (including matching assessment outcomes to performance outcomes).

10. Organisational Policy Statement – Example Design

Developing a Policy

Integration of assessment and development centres within the organisation's *human resource strategy* is likely to enhance the overall effectiveness of the centres – this integration can be clarified within an organisational policy. The sections of this policy may reflect the following:

Purpose

The reasons *why the organisation is using assessment/development centres* should be identified. These could include any combination of external or internal selection, placement and promotion, diagnosis of development needs in the current role, identification of potential, succession planning or skills auditing. This could also include a statement of the intended benefits to the organisation and the candidates/participants.

Candidates/participants

The *target population* from which *candidates/participants* are drawn should be specified. The means by which candidates/participants are selected from this population should be described. It should also be made clear whether participation is voluntary or compulsory. Where appropriate, the alternatives to participation, the consequences of not participating and the circumstances in which re-assessment is undertaken should be made clear.

Briefing of candidates/participants

The organisation's policy on advance briefing of candidates/participants should be outlined, and detail of the contents of such briefing should be specified.

Assessors/observers

Minimum standards of eligibility to operate as an assessor/observer should be set down. This should include training and certification requirements, frequency of assignment as an assessor/observer, organisational level vis-à-vis candidates/participants, and arrangements for evaluation of performance. Selection of assessor/observer groups should specify the importance of diversity within that pool where possible (in terms of ethnicity, gender, age and disability).

11. Further Reading

A range of publications are available on assessment/development centres. Useful overviews include:

Ballantyne, I. & Povah, N. (1995). *Assessment and Development Centres* (2nd edn). Hampshire: Gower.

Woodruffe, C. (2000). *Development and Assessment Centres*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Guidance parallel to this document may be found in the following:
International Task Force on Assessment Center Guidelines (2000)
Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations.
Endorsed by the 28th International Congress on Assessment Center
Methods May 4, 2000 San Francisco, California, U.S.A.
<http://www.assessmentcenters.org/Images/00guidelines.pdf>

12. Glossary

| Term | Definition |
|---------------------------|---|
| <i>Assessment centre</i> | Multiple assessment process – involving a number of individuals undertaking a variety of exercises, observed by a team of trained assessors who evaluate performance against predetermined job related behaviours. Likely to be a pass/fail event. |
| <i>Assessor</i> | An individual trained to evaluate behaviour observed in exercises (especially at an assessment centre, rather than development centre). |
| <i>Candidate</i> | One of a number of individuals who undertake assessment centre exercises and receive some form of feedback on outcomes. |
| <i>Competencies</i> | Key behavioural attributes that identify successful performance within a job role (or group of roles). |
| <i>Development centre</i> | Multiple assessment process – involving a number of individuals undertaking a variety of exercises, observed by a team of trained observers who evaluate performance against predetermined job related behaviours. Unlike an assessment centre, the emphasis is on identifying training/development needs and establishing a development plan, as opposed to a pass/fail event. |
| <i>Designer</i> | An individual trained to put together a working plan and specify the content of an assessment/development centre. |
| <i>Face validity</i> | A process or exercise that is constructed to outwardly appear relevant to the context/target job role. |
| <i>Facilitator</i> | An individual trained to manage an assessment/development centre to ensure standards are maintained and the timetable and venue operates successfully. |