

DIE VOORSPELLINGSWAARDE VAN DIE TAKSEERSENTRUM: 'N OORSIG

H.J. PIETERSEN

Departement Bedryfsielkunde
Universiteit van Zoeloeland

ABSTRACT

The assessment centre: a brief review of predictive value. Factors such as the rise of the professional manager, industrialization and worker expectations have, over the last few decades, increasingly placed managers in the limelight as a key occupational group.

In this regard the assessment centre has become prominent as a method for the identification of managerial potential. However, a brief review of the relevant research literature indicates low predictive variances for the managerial assessment centre. This fact, together with the limited scope of the assessment centre, therefore necessitates, amongst other things, a wider research perspective which will include other work and non-work related factors as well.

OPSOMMING

Verskynsels soos die opkoms van die professionele bestuurder, industrialisering en stygende werkerverwagtinge het meegebring dat die kollig die afgelope paar dekades al hoe meer op bestuurders as sleutelberoepskategorie geplaas is.

In hierdie verband het veral die takseersentrum aandag gekry as 'n metode vir die identifisering van bestuurs-potensiaal. 'n Kort oorsig van die betrokke navorsingsliteratuur toon egter lae voorspellingsvariansiesyfers vir die takseersentrum aan. Hierdie feit, tesame met die beperkte fokus van die takseersentrum, noodsaak, onder andere, 'n wyer navorsingsperspektief wat ook ander relevante werk- en nie-werkverwante faktore insluit.

Verskeie redes kan aangevoer word vir die volgehoue belangstelling in die aard van bestuurswerk, die eienskappe van goeie bestuurders, die kenmerke van bestuursloopbane en les bes die determinante en kriteria van bestuursukses. Laasgenoemde aspek het seker ook al 'n algemene besprekings- en belangstellingspunt geword by verskillende belangegroepe, soos topbestuur, mannekragontwikkelingspesialiste en navorsers van bestuursgedrag.

Bekende verskynsels, soos industrialisering, die opkoms en sigbaarheid van die professionele bestuurder die afgelope paar dekades asook stygende verwagtinge rakende werksomstandighede en -geleenthede, bied steeds bevestiging vir die belangrikheid van bestuur as 'n sleutelberoepskategorie. Hiervan getuig takseer- en opleidingsprogramme, bestuurstydskrifte en publikasies en wetenskaplike belangstelling in bestuurders en bestuurswerk, wel deeglik. In hierdie verband het veral die bestuurstakseer- of beoordelingsentrum ("assessment centre") heelwat aandag getrek as waarskynlik die mees doeltreffende meganisme vir die sogenaamde wetenskaplike seleksie van bestuurders en die identifisering van bestuurspotensiaal. Vele maatskappye beskik vandag oor een of ander vorm van die takseersentrum van die bekende "American Telephone and Telegraph" organisasie.

Die indruk bestaan (waarskynlik meer geredelik onder praktisyns as onder wetenskaplikes) dat die takseersentrum 'n wetenskaplik reeds bewese instrument is. Ter wille van groter duidelikheid in hierdie verband is 'n ondersoek van die betrokke navorsingsliteratuur gedoen. Die vraag wat gestel word is: wat is die wetenskaplike waarde (meer spesifiek, voorspellingsgeldigheid) van die takseersentrum? Die hieropvolgende bespreking is gevolglik daarop gerig om meer lig op die saak te werp.

'N EVALUERING VAN NAVORSING BETREFFENDE DIE TAKSEERSENTRUM.

Die literatuur oor die takseersentrum kan in twee groepe verdeel word. Eerstens is daar die meer spekulatiewe bydraes wat deurgaans groot waarde heg aan die takseersentrum en dit as die beste meganisme vir die identifisering van bestuurs-potensiaal beskou. Alhoewel hierdie literatuur baie optimistiese uitsprake oor, sowel as aansprake vir, die nut en geldigheid van die takseersentrum maak, het dit weinig empiriese rugsteun. Dit blyk merendeels 'n konstatering te wees van verskillende voordele gevolg deur 'n uiteensetting van die een of ander takseerprogram wat aangebied word en waarby een of meer van die outeurs gewoonlik dan ook in een of ander konsulerende hoedanigheid betrokke was. (Vergelyk Huck 1973; Cohen en Sands 1978; Cascio en Silbey 1979; Nichols en Hudson 1981; Stevens 1985; Friedman en Mann 1981; McCloskey, Slivinski en Bourgeois 1980; Joiner 1985).

Ander, meer wetenskaplike bydraes skets egter 'n minder positiewe beeld. Ten spyte van die moontlikheid van hoë taakrelevansie en goeie inhoudsgeldigheid (dit wil sê takseeroefeninge wat poog om goeie simulaties vir werklike bestuursituasies te wees), sowel as gesigsgeldigheid, is daar aanduidings dat die takseersentrum twyfelagtige voorspellingswaarde het. Waarskynlik die beste studie en een op grond waarvan die meeste positiewe aansprake steeds gemaak word, is die bekende langtermynstudie in die American Telephone en Telegraphmaatskappy (kyk Bray, Campbell en Grant, 2de uitgawe, 1979). Brush en Schoenfeldt (1980) wys daarop dat slegs ongeveer 20 valideringstudies, sedert die AT en T-studie in die vroeë sestigerjare, gepubliseer is. Die meeste hiervan was ook hoofsaaklik gemoeid met die bepaling van bestuurs-potensiaal eerder as werklike bestuurswerkverrigting en prestasie. Klimoski en Strickland (1977) se oorsig dui verder daarop dat die algemene aanvaarding van die takseersentrum gebaseer is op 'n klein aantal studies wat van 'n beperkte aantal kriteria gebruik gemaak het (vergeelyk ook Finkle, 1976).

Met die uitsondering van die AT en T-studie is feitlik alle evalueringstudies onderworpe aan kriteriumkontaminasie, wat aan die takseersentrum 'n selfvervullende voorkoms ver-

Versoeke vir afdrukke moet gerig word aan H.J. Pietersen, Departement Bedryfsielkunde, Universiteit van Zoeloeland, Privaatsak X1001, KwaDlangezwa 3886.

leen (vergelyk Klimoski en Strickland, 1977; Sacket, 1982; Brush en Schoenfeldt, 1980 en Campbell, Dunnette, Lawler en Weick, 1970). In hierdie verband wys Brush en Schoenfeldt (1980, p. 70) op die moontlikheid dat: "... assessment center staff are appraising candidates not so much on an objective evaluation of observed performance as on their own familiarity with the preference of management". Hierin onderskei die AT en T-studie sigself juis van ander studies op meer wetenskaplike gronde deurdat daar op geen stadium enige inligting of terugvoer aan deelnemers of die maatskappybestuur verskaf was oor individuele uitslae nie. Indien Brush en Schoenfeldt (1980) se gevolgtrekking in die algemeen geld, kan die afleiding gemaak word dat die takseersentrum wel moontlikhede inhou as inlywings- en bestuursosialiseringsmeganisme. Hierby behoort 'n praktiese aspek soos die hoë koste wat tipies verbonde is aan 'n organisasie-wye takseersentrum egter nie deur bestuur buite rekening gelaat word nie.

Soos Sackett (1982) verder aantoon is die takseersentrum, ten spyte van 'n geskiedenis van statistiese beduidende verbande tussen voorspellers en kriteria, nie noodwendig 'n beter voorspeller as konvensionele metodes soos psigometriese toetse nie. Van groter belang hier is die resultate van studies wat die voorspellingsgeldigheid van die takseersentrum ondersoek het. 'n Behoorlike oorsig van die betrokke literatuur dui op statistiese beduidende verbande tussen takseersentrumdimensies (veral die algehele aanslag van 'n kandidaat se bestuursvermoë) en die een of ander kriteriummaatstaf (meestal subjektiewe beoordelings deur hoërgeskikte bestuurders, of kriteria soos salarisgroei en bestuursvlak bereik). Gegee die statistiese feit dat met 'n groot genoeg ondersoekpopulasie of steekproef, bykans enige korrelasiesyfer statistiese beduidendheid kan bereik, is dit noodsaaklik om 'n meer akkurate peiling van voorspellingsgeldigheid te benut, naamlik die koëffisiënt van determinasie (kyk Kerlinger, 1973). Hierdie bekende statistiek (r^2 , en R^2 in die geval van meervoudige regressievergelykings) dui met een oogopslag aan hoeveel van die variansie in die gekose kriterium werklik verklaar of "voorspel" word deur die voorspeller(s), (dit wil sê die takseerdimensies en aanslag). Hierdie koëffisiënt is vir 'n aantal, deeglik beplande en uitgevoerde empiriese studies bereken. Die resultate is insiggewend. In Tabel 1 word slegs die grootste enkele variansiesyfers (dit wil sê R^2) wat bereken is, gerapporteer. Alle ander syfers in die betrokke studies is heelwat laer as dit wat in Tabel 1 aangetoon word.

TABEL 1
VARIANSIEVOORSPELLINGSYFERS IN 'N AANTAL
TAKSEERSENTRUMSTUDIES

Studie	Maksimum R^2
1. AT en T (Huck 1973)	0,34
2. Wollowick en McNamara 1969 (Huck 1973)	0,14
3. Byham 1970 (Huck 1973)	0,41
4. Moses 1971 (Huck 1973)	0,19
5. Schmitt (1977)	0,37
6. Mitchell (1975)	0,25
7. Huck en Bray (1976)	0,17
8. Hinrichs (1978)	0,16
9. Tziner en Dolan (1982)	0,24
10. Ritchie en Moses (1983)	0,17
11. Turnage en Muchinsky (1984)	0,12
12. Schmitt, Noe, Meritt en Fitzgerald (1984)	0,08

Soos Tabel 1 aantoon, is oorwegend klein persentasies voorspellingsvariensie gevind, naamlik tussen 8% en 41%. Die gemiddelde voorspellingsvariensie is $R^2 = 0,25$, wat vir hierdie aantal studies, wat oor meer as 'n dekade gestrek het, aantoon dat gemiddeld slegs 25% van die variensie in kriteria (afhanklike veranderlikes) verklaar kan word. Hierdie resultate word verder gerugsteun deur 'n onlangse meta-analise van vyftig takseersentrumstudies waarin 107 geldigheids-

koëffisiënte vervat is en wat 'n gemiddelde koëffisiëntwaarde van slegs 0,37 ($R^2 = 0,14$) bied. (Kyk Gaugler, Rosenthal, Thornton III en Bentson, 1987). Die afleiding hieruit is dat daar gewaak moet word teen oormatige geldigheidsaansprake vir die takseersentrum.

Hiermee ontstaan die vraag watter faktore dan die oorblywende variensie, behalwe vir foutvariensie, verklaar. Die lae voorspellingsvariensiesyfers dui, onder andere, daarop dat oorweging ook geskenk behoort te word aan ander faktore wat 'n rol in bestuursukses kan speel en wat nie deur die takseersentrum gemeet word nie. Die beperkte konsepsuele fokus van die takseersentrum kom in hierdie verband duidelik na vore.

Jaffee en Frank (1978) dui aan dat die takseersentrumbenadering nie oorweging skenk of besondere waarde heg aan:

- vaardighede of eienskappe wat nie in terme van waarneembare gedrag beskryf kan word nie
- nie-werkverwante faktore rakende bestuursgedrag en
- oefeninge en simulaties wat nie-werkgeoriënteerde gedrag (insluitende organisasie-gedefinieerde gedrag) vereis, nie.

Aspekte soos bestuurders se persoonlikheidseienskappe, en taak-, werkomgewing- en organisasie-eienskappe is egter belangrike bronne van variensie in bestuursukseskriteria. Per slot van sake ontvou 'n bestuursloopbaan binne een of ander lewens- en werksmilieu wat verreken moet word in navorsing oor bestuursgedrag. Selfs die rol van faktore soos die invloed van ouers, ervarings tydens kinderjare en huidige gesinsomstandighede, kan nie sondermeer as irrelevant bestempel word nie. Dit is almal bronne of potensiële bronne van invloed (tussentredende veranderlikes) wat inwerk op die loopbaangebeure, en -sukses van 'n persoon in 'n bestuursposisie.

GEVOLGTREKKING

Uit die bespreking kan die gevolgtrekking gemaak word dat die takseersentrum, alhoewel dit ongetwyfeld praktiese steun en aanvaarding geniet, vanuit 'n voorspellingsgeldigheidsoogpunt nie aan die verwagting voldoen nie. Wanneer daar dus deeglik en omvattend besin word oor faktore wat 'n rol speel in suksesvolle bestuur, kan daar slegs in beperkte opsig van huidige geldigheidsstudies gebruik gemaak word. 'n Breër, meer volledige benadering is nodig en is ook wetenskaplik meer gepas wanneer navorsing gedoen word oor die determinante en kriteria van doeltreffende bestuur.

VERWYSINGS

- Bray, D.W., Campbell, R.J. en Grant, D.L. (1979). *Formative years in business: a long term study of managerial lives*. New York: Robert E Krieger.
- Brush D.H. en Schoenfeldt L.F. (1980). Identifying managerial potential: an alternative to assessment centers. *Personnel*, Mei-Junie, 68-76.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. en Weick, K.E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Cascio, W.F. en Silbey, V. (1979). Utility of the assessment center as a selection device. *Journal of Applied Psychology*, 64, 107-118.
- Cohen, S.L. en Sands, N. (1978). The effects of order of exercise presentation on assessment centre performance: one standardization concern. *Personnel Psychology*, 31, 35-46.
- Finkle, R.A. (1976). Managerial assessment centers. In Dunnette, M.D. (Red). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 861-885.
- Friedman, B.A. en Mann, R.W. (1981). Employee assessment methods assessed. *Personnel*, Nov-Des, 69-74.
- Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B., Thornton, G.C. en Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, 72, 493-511.

- Hinrichs, J.R. (1978). An eight year follow up of a management assessment center. *Journal of Applied Psychology, 63*, 596-601.
- Huck, J.R. (1973). Assessment centers: a review of the external and internal validities. *Personnel Psychology, 26*, 191-212.
- Huck, J.R. en Bray, D.W. (1976). Management assessment center evaluations and subsequent job performance of white and black females. *Personnel Psychology, 29*, 13-30.
- Jaffee, C. en Frank, F. (1978) Assessment centers: premises, practicalities and projections for the future. *Management International Review, 18*, 45-53.
- Joiner, D.A. (1985). Assessment centers in the public sector: a practical approach. *Public Personnel Management Journal, 435-450*.
- Kerlinger, F.N. (1973). *Foundations of behavioral research*, New York: Holt, Rinehart en Winston.
- Klimoski, R.J. en Strickland, W.J. (1977). Assessment centers – valid or merely prescient. *Personnel Psychology, 30*, 353-361.
- McLoskey, J.L., Slivinski, L.W. en Bourgeois, R.P. (1980). Identification of senior executive potential through an assessment center. *Optimum, 11*, 37-50.
- Mitchell, J.O. (1975). Assessment center validity: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology, 60*, 573-579.
- Nichols, L.C. en Hudson, J. (1981). Dual-role assessment center: selection and development. *Personnel Journal, Mei*, 380-386.
- Ritchie, R.E. en Moses, J.L. (1983). Assessment center correlates of women's advancement into middle management: a 7 year longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology, 68*, 227-231.
- Sackett, P.R. (1982). A critical look at some common beliefs about assessment centers. *Public Personnel Management Journal, 11*, 140-147.
- Schmitt, N. (1977). Interrater agreement in dimensionality and combination of assessment center judgements. *Journal of Applied Psychology, 69*, 207-213.
- Schmitt, N., Noe, R.A., Meritt, R. en Fitzgerald, M.P. (1984). Validity of assessment center ratings for the prediction of performance ratings and school climate of school administrators. *Journal of Applied Psychology, 69*, 207-213.
- Stevens, C. (1985). Assessment centers: the British experience. *Personnel Management, Julie*, 28-31.
- Turnage, J.J. en Muchinsky, P.M. (1984). A comparison of the predictive validity of assessment center evaluations versus traditional measures in forecasting supervisory job performance: interpretive applications of criterion distortion for the assessment paradigm. *Journal of Applied Psychology, 69*, 595-602.
- Tziner, A. en Dolan, S. (1982). Validity of an assessment center for identifying future female officers in the military. *Journal of Applied Psychology, 67*, 728-736.