

DIE BRUIKBAARHEID VAN DIE TAKSEERSENTRUM: 'N OORSIG VAN RESENTE LITERATUUR

HENNIE J. KRIEK

Departement Bedryfsielkunde,
Universiteit van Suid-Afrika

ABSTRACT

The utility of the assessment centre: a review of current literature. Pietersen (1990) refers to the predictive validity of the assessment centre and gives a concise review of the literature during the seventies and early eighties. He concludes that the assessment centre only demonstrates low predictive validity, has very little empirical substance, possesses doubtful predictive utility and that current validity studies can only be used in a limited way. In this article, and on the basis of recent research, some of the claims made by Pietersen (1990) are questioned. Certain assumptions made by Pietersen are addressed and attention is given to the utility and value of the assessment centre in the prediction of managerial success.

OPSOMMING

Pietersen (1990) verwys na die voorspellingswaarde van die takseersentrum en gee 'n bondige oorsig van literatuur uit die laat sewentiger en vroeë tagtigerjare. Hy kom tot die slotsom dat die takseersentrum twyfelagtige voorspellingswaarde het en dat slegs in beperkte opsigte van huidige geldigheidstudies gebruik gemaak kan word. In hierdie artikel word sommige aansprake van Pietersen (1990) uit resente literatuur weerlê. Sekere aannames gemaak deur Pietersen word aangespreek en daar word ook gewys op die bruikbaarheid en waarde van die takseersentrum in die voorspelling van bestuursukses.

Die meeste ontwikkelde lande van die wêreld gebruik tans die takseersentrum vir die voorspelling en evaluasie van bestuurspotensiaal of -sukses. Takseersentrums is ook sedert die tagtigerjare in die USSR in gebruik geneem (G.C. Thornton III, persoonlike kommunikasie, Maart 1989), terwyl daar in 1980 meer as 1 000 organisasies in die Verenigde State van Amerika van takseersentrums gebruik gemaak het (Parker, 1980). In Suid-Afrika is takseersentrumtegnologie reeds in die vroeë veertigerjare deur die goudmynbedryf vir die keuring van spanleiers gebruik (Hudson & Kruger, 1958; Kriek, 1989; Sichel, 1951). Vandag is takseersentrums 'n gewilde tegniek wat deur talle organisasies in Suid-Afrika toegepas word. Die feit dat die konferensie van die Suid-Afrikaanse Takseersentrum-studiegroep sedert 1980 jaarliks deur meer as 80 praktisyns en akademici bygewoon word, is bewys van die integrale deel wat takseersentrums binne bedryfsielkunde en menslike hulpbronbestuur in Suid-Afrika speel.

Terwyl internasionale gedragswetenskaplikes reeds die voorspellingsgeldigheid van die takseersentrum as feit aanvaar het, beweer Pietersen (1990) dat die takseersentrum se wetenskaplikheid onder verdenking is en dat daar slegs in beperkte opsigte van huidige geldigheidstudies gebruik gemaak kan word.

IS DIE TAKSEERSENTRUM 'N INGEVOERDE FOEFIE?

Volgens Pietersen (1990, p. 24) maak meeste organisasies in Suid-Afrika van die een of ander vorm van die takseersentrum van die "American Telephone and Telegraph" maatskappy (AT&T) gebruik. Daar bestaan voldoende rede om te aanvaar dat hierdie stelling foutief is. Van die eerste takseersentrums in Suid-Afrika wat vir die evaluasie van senior bestuurders geïmplementeer is, is deur die versekeringsmaatskappy Ou Mutual van 'n Amerikaanse konsultantgroep DDI (Development Dimensions International) aangekoop. Daar bestaan dus twyfel of daar vandag enige AT&T takseersentrums in Suid-Afrika bestaan. Die proses van integrasie van data verskil aansienlik tussen die DDI en AT&T takseersentrums en die feit dat beide die integrasieprosesse in Suid-Afrika gevind word, maak dit duidelik dat daar nie net van een basiese takseersentrum gebruik gemaak word nie.

Suid-Afrikaanse praktisyns het in die vroeë tagtigerjare die opvatting gehuldig dat elke takseersentrum situasie-spesifiek

ontwikkel moet word. Dit het tot gevolg gehad dat van die takseersentrums wat ingevoer was drasties verander is. Simulasie oefeninge is herskryf om by plaaslike behoeftes aan te pas. Die meeste takseersentrums is egter nuut ontwikkel met nuwe bestuursdimensies en simulasies wat eie is aan die organisasie waar dit gebruik word. Dit het die gevolg dat daar 'n verskeidenheid van takseersentrums in Suid-Afrika gebruik word. Resente navorsing het egter getoon dat die takseersentrum voldoen aan beide geldigheidsveralgemening en situasiespesifiekheid (Gaugler, Rosenthal, Thornton & Bentson, 1987). Daar word vandag deur gedragswetenskaplikes aanvaar dat die takseersentrum ook 'n suksesvolle generiese voorspeller van bestuursukses is (Howard & Bray, 1989; Hunter & Hunter, 1984; Task Force on Assessment Center Guidelines, 1989). Die praktiese implikasie hiervan is dus dat die geldigheid van 'n takseersentrum na verskillende organisasies en situasies veralgemeen kan word, mits soortgelyke bestuursposte en dieselfde sentrum wat gevalideer is, gebruik word. Dit moet dus aanvaar word dat dit nie altyd nodig is dat elke takseersentrum organisasie- en posspesifiek ontwikkel word nie.

IS DAAR 'N GEBREK AAN GRONDIGE NAVORSING?

Een van die redes wat Pietersen (1990, p. 24) vir die gewildheid van die takseersentrum aanvoer is "waarskynlik die sogenaamde wetenskaplikheid van die takseersentrum". Volgens hom verkeer praktisyns onder die indruk dat die takseersentrum se wetenskaplikheid reeds bewys is. Pietersen verwys na die artikels deur Klimoski en Strickland wat 14 jaar gelede gepubliseer is, asook die werk van Finkle wat 15 jaar gelede gepubliseer is, en noem dan op grond van hierdie artikels dat daar 'n gebrek aan navorsing oor die takseersentrum bestaan.

Verder word beweer dat net minder wetenskaplike artikels waarby een of meer van die outeurs as 'n konsultant opgetree het, met weinig empiriese steun, uitsprake lewer oor die bruikbaarheid en geldigheid van die takseersentrum. Dit is egter verstaanbaar dat daar heelwat artikels oor hierdie gewilde tegniek in die populêre literatuur sou verskyn, maar om die meeste studies wat positiewe resultate rapporteer as onwetenskaplik te klassifiseer sou foutief wees. Deur hierdie stelling word die integriteit van talle navorsers oor die takseersentrum, en redakteurs van wetenskaplike vaktydskrifte in twyfel getrek.

Pietersen verwys o.a. na die langtermyn bestuursprogressie-studie deur Bray, Campbell en Grant (1974) as een studie met positiewe resultate wat herhaaldelik in takseersentrumliteratuur aangehaal word. Die longitudinale studie van Bray et al. wat alreeds in 1956 'n aanvang geneem het, is nog steeds aan die gang (Howard & Bray, 1989). Die resente publikasie deur Howard & Bray (1989) is 'n voortsetting van hierdie vorige navorsing.

Talle studies oor die voorspellingsgeldigheid van die takseersentrum word nie deur Pietersen (1990) aangehaal nie. Seker die mees omvattende studie oor die takseersentrum tot op datum, is die werk deur Thornton en Byham (1982). Enige leser van Thornton en Byham se diepgaande studie oor die geldigheid van die takseersentrum sal besef dat die professionele en wetenskaplike bestudering van die onderwerp, bo verdenking is. Die omvattende wetenskaplik-gefundeerde meta-analise (Gaugler et al., 1987) wat 50 kriteriumverwante valideringstudies en 107 geldigheidskoëffisiënte van die takseersentrum, betrek verdien meer aandag as wat Pietersen daaraan gee. Die meta-analise deur Hunter en Hunter (1984) is nog 'n deeglike studie van die voorspellende en samevalende geldigheid van die takseersentrum wat vermelding verdien. In Suid-Afrika is die geldigheid van die takseersentrum ook bevestig (Britz, 1984; Spangenberg, Esterhuysen, Visser, Briedenhann & Calitz, 1989).

WAT IS DIE GELDIGHED VAN DIE TAKSEERSENTRUM?

Die aantreklikheid van die takseersentrum vir praktisyns en wetenskaplikes is juis die psigometries gesonde beginsels waarop die takseersentrum gebaseer word. Deur gebruik te maak van meervoudige evaluasie tegnieke (wat vraelyste, onderhoude en toetse mag insluit); die standaardisering van prosedures om gevolgtrekkings uit evaluasie tegnieke te maak; die beoordelings van verskillende beoordelaars van een kandidaat gesamentlik te hanteer; word die waarskynlikheid vir suksesvolle voorspelling van prestasie drasties vergroot. Cascio (1991) wys daarop dat navorsing getoon het dat die takseersentrum maklik aan die psigometriese vereistes van die klassieke geldigheidsmodel vir keuring voldoen het.

In resente literatuur bestaan daar ooreenstemming dat die kriteriumverwante geldigheid van die takseersentrum reeds bevestig is (Arvey & Faley, 1988; Cascio, 1991; Gaugler et al., 1987; Reilly, Henry & Smither, 1990; Howard & Bray, 1989; Hunter & Hunter, 1984; McEvoy & Beatty, 1989; Shore, Thornton, & McFarlane Shore, 1990; Task Force on Assessment Center Guidelines, 1989). Die goeie inhoudsgeldigheid (Sackett, 1987) tesame met die bewyse van kriteriumverwante geldigheid kan as rede aangevoer word waarom die takseersentrum in die Verenigde State van Amerika tot op hede nog in elke hofsak wat die waarde en regverdigheid van die takseersentrum bevraagteken het, suksesvol deurstaan het (Arvey & Faley, 1988).

Arvey en Faley (1988, p. 191) wat na 'n reeks hofsake verwys, noem dat Amerikaanse hofsake waarin die meriete van die takseersentrum teenoor ander meer tradisionele seleksietegnieke geweeg is, voorkeur aan die takseersentrum verleen het. Heelwat van die meer tradisionele keuringsinstrumente het hierdie meriete toetse nie geslaag nie, en maatskappye het miljoene dollars aan skadevergoeding betaal. In Suid-Afrika vind ons nog nie dieselfde minimum standarde waaraan seleksie prosedures in die Verenigde State van Amerika onderwerp word nie. Wanneer daar egter na die uitsprake van sosiopolitieke spelers soos die ANC en COSATU geluister word, kan daar in die toekoms meer druk vir die evaluering van die regverdigheid van Suid-Afrikaanse Bedryfsielkundige praktyke verwag word. (Ramos, 1991; Khumalo, 1991).

Alhoewel die inhoudsgeldigheid en kriteriumverwante geldigheid van die takseersentrum teen 1985 deur middel van grondige navorsing bevestig is, het navorsers egter steeds die konstruktiewe geldigheid van die takseersentrum bevraagteken

(Cunningham & Olshfiski, 1985; Sackett & Dreher, 1982). Navorsing is hierdeur gestimuleer en enkele studies het reeds die lig gesien wat ook die konstruktiewe geldigheid van die takseersentrum ondersoek (Reilly, Henry & Smither, 1990; Shore et al., 1990). Alhoewel dit nog te vroeg is om uitsprake te lewer blyk dit op grond van laasgenoemde studies of die takseersentrum oor die nodige konstruktiewe geldigheid beskik, indien die betrokke takseersentrum aan sekere minimumriglyne en -standaarde voldoen.

Konstruktiewe geldigheid is egter streng "filosofies" beskou, strydig met die benadering en rasionaal van die takseersentrum. In die takseersentrum word daar klem gelê op die "voorbeelde" van gedrag eerder as die "tekens" van gedrag (Wernimont & Campbell, 1968). Daar word dus in terme van takseersentrums vanaf die werksontleding, na take, na gedragsdimensies, na die ontwikkeling van 'n werksimulasie wat die geïdentifiseerde gedragsdimensies meet, beweeg. Indien die rasionaal op konstruktiewe geldigheid gebaseer sou word, sal daar van die werksontleding, na werksimulasies met konstruktiewe geldigheid, beweeg moes word.

Dit is egter belangrik om te bepaal of die beoordelaars oor die vermoë beskik om die konstruktiewe onderliggend aan die gedragsdimensies korrek te kan beoordeel. Dit het veral implikasies wanneer daar vir ontwikkelingsdoeleindes terugvoer aan deelnemers oor hulle prestasie binne spesifieke gedragsdimensies gegee word. In die geval waar die individu se takseersentrum-totaaltelling gebruik word om toekomstige werkprestasie of potensiaal te voorspel, is konstruktiewe geldigheid nie so kritiek nie. Dit bly egter altyd noodsaaklik dat die kriteriumverwante geldigheid van die takseersentrum, net soos in die geval van enige ander instrument wat in personeelbesluit gebruik word, gedemonstreer kan word.

IS STEEKPROEFGROOTTE EN KRITERIUM-KONTAMINASIE 'N PROBLEEM BY TAKSEERSENTRUM NAVORSING?

Pietersen (1990) wys heeltemal tereg daarop dat indien 'n steekproef baie groot is, 'n baie klein korrelasie weens statistiese krag steeds statisties beduidend kan wees. Die verband tussen twee veranderlikes kan dus statisties beduidend wees, terwyl dit slegs oor beperkte praktiese waarde beskik (Cohen & Cohen, 1983). Dit is egter verkeerd om te beweer dat die koëffisiënt van determinasie meer akkuraat as die korrelasie koëffisiënt is. 'n Koëffisiënt is uiteraard 'n numeriese waarde wat 'n kwantitatiewe aanduiding gee van die graad waarin 'n eienskap of verband voorkom (Plug, Meyer, Louw en Gouws, 1986, p. 180). Dit sal byvoorbeeld foutief wees om, indien 'n persoon se lengte gemeet word, te beweer dat dit meer akkuraat is om dit eerder in voet as meter te doen.

In teenstelling met Pietersen (1990) se bewering dat groot steekproewe 'n probleem by takseersentrumnavorsing is, is dit egter eerder 'n tekort aan groot steekproewe wat 'n probleem is. Thornton en Byham (1982) wys daarop dat die tyd en koste verbonde aan studies oor die kriteriumverwante geldigheid van die takseersentrum, een van die redes is waarom die meeste studies uit relatief klein steekproewe bestaan. Hulle rapporteer dat steekproewe wissel van 12 tot 5 943 met 'n mediaan van 55 proefpersone. Die meeste studies betrek 40 tot 50 persone terwyl slegs enkele studies meer as 100 persone betrek.

Gaugler et al. (1987, p. 496) spreek ook die probleem van steekproefgrootte aan. Van die 50 studies wat hulle rapporteer was daar slegs drie groot studies ($n = 5\ 943, 4\ 846, 1\ 097$). Die volgende grootste studie het 471 persone betrek wat aansienlik kleiner is as die groot studies wat genoem is. Ten einde die effek van die studies met groot steekproewe te kontroleer, is hulle ten eerste uit die meta-analise gelaat en vervolgens weer ingesluit. Daar is gevind dat steekproefgrootte geen effek op die resultaat van die meta-analise gehad het nie (Gaugler et al., 1987).

Kriteriumkontaminasie is egter meer grondige en geldige kritiek teen die metodologie van sommige takseersentrum geldigheidstudies. Daar word oor die algemeen verwag dat, indien terugvoer aan toesighouers gegee word oor deelnemers se prestasie en hierdie toesighouers moet weer op 'n later stadium kriterium-data verskaf, hoër geldigheidskoëffisiënte gevind sal word as wanneer daar nie terugvoer aan toesighouers gegee word nie. Gaugler et al. (1987) het egter ook die effek van navorsingsontwerp op die resultate van die meta-analise ondersoek. In teenstelling met Pietersen (1990) se bewering dat feitlik alle evalueringstudies aan kontaminasie onderworpe is het Gaugler et al. (1987, p. 496) die geldigheidskoëffisiënte van 16 studies, waar daar wel kriteriumkontaminasie plaasgevind het, vergelyk met 61 studies waar daar geen kontaminasie plaasgevind het nie. Daar is gevind dat kontaminasie deur terugvoer aan deelnemers se toesighouers, geen verband getoon het met die geldigheidskoëffisiënte wat bereken is nie. Hierdie bevinding weerspreek dus die populêre oortuiging dat deur van operasionele takseersentrums in voorspellende geldigheidstudies gebruik te maak, dit aanleiding kan gee tot kunstmatig-verhoogde geldigheidskoëffisiënte.

DIE BRUIKBAARHEID VAN DIE TAKSEERSENTRUM

Dit is belangrik om daarop te wys dat deur slegs na die geldigheid van 'n meetinstrument te verwys as 'n aanduiding van die waarde van die instrument (Pietersen, 1990) 'n ooreenvoudiging is van 'n baie meer komplekse proses. Ten einde enige sinvolle uitspraak oor die waarde van 'n meetinstrument vir personeelbesluite te maak, is meer kennis as net die geldigheid van die instrument nodig. Dit kan byvoorbeeld moontlik wees dat 'n instrument met 'n baie klein geldigheidskoëffisiënt wel groot praktiese waarde vir 'n organisasie mag inhou. Cascio (1991) wys daarop dat, in die spesifieke organisasie waar hy 'n ondersoek gedoen het, 'n 0,001 verandering in die geldigheid van die takseersentrum 'n praktiese waarde van \$330,37 reflekteer. McCormick en Ilgen (1987) noem dat die geldigheid, betroubaarheid, keuringsverhouding en die werkprestasie van huidige werkers faktore is wat die praktiese bruikbaarheid van keuringsinstrumente bepaal.

Indien daar byvoorbeeld 50% van huidige bestuurders as bevredigende werkers beskou word en 'n takseersentrum met 'n geldigheidskoëffisiënt van 0,30 (8% koëffisiënt van determinasie volgens Pietersen) word as keuringsinstrument gebruik, en 'n keuringsverhouding van 5% word gehandhaaf in personeelbesluite, sal 74% van bestuurders wat met die takseersentrum gekeur word bevredigende werkers wees. Dit reflekteer dus 'n 50% verbetering op die huidige metode van keuring van die organisasie (Bereken volgens Taylor-Russell tabelle, McCormick en Ilgen, 1987, p. 454).

Afgesien van die praktiese waarde van 'n keuringsinstrument is die toepasbaarheid of aanvaarding van die instrument deur bestuur en toetslinge, nog 'n belangrike faktor wat die waarde van 'n instrument bepaal. In hierdie opsig word tradisionele psigometriese toetsing tans nog met agterdog bejeën omdat dit nie altyd vir bestuur en toetslinge voorkom of die meetinstrument enige verband toon met die werkinhoud waarvoor daar getoets word nie (voorkomsgeldigheid). Thornton en Byham (1982, p. 71) verwys na verskeie studies waarin gevind is dat alhoewel bestuurders bedryfsielkundige voorspellings glo, hulle huiwerig is om dit op bestuur toe te pas. Ten opsigte van topbestuur word psigometriese toetsing ook bykans nooit gebruik nie. In teenstelling hiermee is gevind dat bestuur oor die algemeen meer positief is oor die gebruik van die takseersentrum vir die evaluasie van bestuurders en dat die bestuurders wat reeds met 'n takseersentrum evalueer is, dit as 'n billike en regverdige prosedure ervaar het. (Thornton en Byham, 1982, p. 82).

Pietersen (1990) wys daarop dat daar meer aandag aan persoonlikheid van bestuurders gegee moet word in die voorspelling van bestuursukses. Dit is 'n belangrike waarneming en daar is beslis 'n gebrek aan betekenisvolle bydrae op hier-

die gebied. Die huidige resultate blyk egter in hierdie stadium nie belowend te wees nie en verdere navorsing is nodig. In 'n meta-analise wat 62 geldigheidskoëffisiënte van meer as 23 000 proefpersone betrek het, is 'n gemiddelde geldigheid van slegs 0,149 bereken (Schmitt, Gooding, Noe, & Kirsch, 1984). Die resultate met betrekking tot die gebruik van projektiewe tegnieke in personeeltoetsing blyk ook redelik somber in die huidige stadium. Reilly & Chao (1982) het vyf studies vergelyk en 'n gemiddelde geldigheid van 0,18 is bereken. Daar bestaan aanduidings in die literatuur dat die moontlikheid om aan meer spesifieke persoonlikheidsdimensies aandag te gee moontlik meer positiewe resultate mag oplewer. In terme van die koëffisiënt van determinasie word daar dus onderskeidelik 2% en 3% van die variansie van bestuursukses deur persoonlikheid verklaar wat aansienlik laer is as die 25% wat Pietersen (1990) vir die takseersentrum rapporteer.

Die doel van die huidige artikel is egter nie om 'n vergelykende studie te wees nie en Thornton en Byham (1982) gee in diepte aandag aan die bydrae wat ander instrumente kan maak tot die voorspelling van bestuursukses. Die huidige stand van navorsing bevestig egter die feit dat die takseersentrum van die hoogste voorspellingsgeldigheid vir bestuursukses van beskikbare meetinstrumente toon (Hunter en Hunter, 1984; Thornton en Byham, 1982). Dit sal dus riskant wees om teen die agtergrond van kennis en ervaring tot die beskikking van bedryfsielkundiges die takseersentrum se waarde as beperk en van min waarde te beskryf. Die meeste ander meetinstrumente wat tans as voorspellers van bestuursukses gebruik word, verg nog verdere navorsing voordat daar met dieselfde sekerheid as met die takseersentrum uitsprake oor voorspellingsgeldigheid gemaak kan word.

ENKELE WAARSKUWINGS VIR SUID-AFRIKAANSE TAKSEERSENTRUMGEBRUIKERS

Dit is egter nodig om te wys op enkele bronne van kommer oor die huidige gebruik van takseersentrum in die Suid-Afrikaanse konteks.

Alhoewel deeglike navorsing in die buiteland oor die takseersentrum gedoen is, is daar 'n gebrek aan plaaslike navorsing. Takseersentrums in gebruik in Suid-Afrika, is slegs in 'n minderheid van gevalle behoorlik geëvalueer in die organisasies waar dit gebruik word. Van hierdie studies (Britz, 1984; Coetzee, 1983; Spangenberg et al., 1989) is ook slegs enkele se resultate gepubliseer.

Die kulturele billikheid van die takseersentrum is nog 'n aspek van die takseersentrum wat reeds goed gedokumenteer is in die buitelandse literatuur. Daar bestaan egter nog geen gepubliseerde studies in die Suid-Afrikaanse konteks wat hierdie vraag bevredigend ondersoek het nie (Kriek, 1989). Indien die kulturele afstand tussen die Suid-Afrikaanse swarte en die Amerikaanse swarte in aanmerking geneem word, is dit noodsaaklik dat die billikheid van die takseersentrum ook in die Suid-Afrikaanse konteks geëvalueer moet word.

Die grootste gevaar vir die toepassing van die takseersentrum in Suid-Afrika is egter geleë in die feit dat daar nie 'n tipiese takseersentrum bestaan nie. Weens die komplekse en veranderende aard van die takseersentrum, asook die wyse waarop dit ontwikkel en geadminestreer word, kan elke nuwe takseersentrum tot 'n meerdere of mindere mate, dieselfde resultate toon as wat in die literatuur gevind word. Die toenemende gewildheid en gebruik van takseersentrums kan aanleiding gee tot lukrake en onwetenskaplike toepassings met negatiewe gevolge vir sowel individue as organisasies. Die "*Standards and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*" (Task Force on Assessment Center Guidelines, 1989) is deur die internasionale konferensie van takseersentrumgebruikers in Pittsburg, VSA in 1989 onderskryf as dokument wat riglyne verskaf oor die minimum standaard waaraan 'n takseersentrum behoort te voldoen. Dieselfde dokument is ook deur die Suid-Afrikaanse takseersentrum-studiegroep tydens die algemene jaarvergadering op 13 Maart 1991 te Stellenbosch on-

derskryf as riglyn vir Suid-Afrikaanse takseersentrumgebruikers. Die Amerikaanse howe gebruik dan ook hierdie dokument as riglyn wanneer die gebruik van die takseersentrum onder verdenking staan.

In Suid-Afrika berus die verantwoordelikheid vir die etiese gebruik van personeeltoetse tans by die bedryfsielkundige. Dit bly dus die etiese en morele verantwoordelikheid van elke bedryfsielkundige om te verseker dat die takseersentrum wat hy/sy administreer, voldoen aan die neergelegde standaarde. Die feit dat die takseersentrum in terme van Wet 56 van 1974, as 'n sielkundige handeling beskou word, plaas die verantwoordelikheid op sielkundiges om die misbruik van die takseersentrum aan die relevante owerhede te rapporteer.

SAMEVATTING

Indien die literatuur wat tot hier behandel is in oënskyn geneem word is dit duidelik dat die takseersentrum reeds wetenskaplik deeglik ondersoek is. Daar bestaan 'n steeds akkumulerende volume van navorsing wat dui op die nut en praktiese bruikbaarheid van die takseersentrum vir die bedryfswêreld. Dit is egter noodsaaklik dat verskillende voorspellers van bestuursukses, tesame met die huidige takseersentrumtegnologie, verder ondersoek en verfyn word. Die verskillende metodes van dataversameling en -integrasie ten einde 'n finale personeelbesluit te fasiliteer, asook hierdie proses se interaksie met die omgewing waarbinne dit plaasvind, is alles areas wat verdere navorsing regverdig. Dit is belangrik vir Suid-Afrikaanse bedryfsielkundiges om te beseft dat daar baie en noodsaaklike werk is wat gedoen moet word.

VERWYSINGS

- Arvey, R.D. & Faley, R.H. (1988). *Fairness in selecting employees*. New York: Addison-Wesley.
- Bray, D.W., Campbell, R.J., & Grant, D.L. (1974). *Formative years in business: A long-term AT&T study of managerial lives*. New York: Wiley.
- Britz, P.J. (1984). *Die validering van 'n Bestuursontwikkelingsentrum*. Ongepubliseerde proefskrif, Universiteit van Pretoria.
- Cascio, W.F. (1991). *Costing human resources: the financial impact of behavior in organizations*. Boston: PWS-KENT.
- Cascio, W.F. & Silbey, V. (1979). Utility of the assessment center as a selection device. *Journal of Applied Psychology*, 64, 107-118.
- Coetzee, T.N. (1983). *Psigologiese faktore wat sukses van middelbestuur in 'n takseersentrum voorspel*. Ongepubliseerde proefskrif, Universiteit van O.V.S.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cunningham, R., & Olshfiski, D. (1985). Objectifying assessment centers. *Review of Public Personnel Administration*, 5(3), 42-49.
- Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B., Thornton III, G.C., & Benson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 493-511.
- Howard, A., & Bray, D.W. (1989). *Managerial lives in transition*. NY: Guilford.
- Huck, J.R. (1974). *Determinants of assessment center ratings for white and black females and the relationship of these dimensions to subsequent performance effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation, Wayne State University, Detroit, Michigan.
- Hudson, W., & Kruger, C.F. (1958). The selection of African supervisors by leaderless group tests. *Inter African Labour Institute Bulletin*, 5(1), 10-27.
- Hunter, J.E., & Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 97, 72-98.
- Khumalo, D. (1991). Affirmative action or equal opportunity in the new South Africa. Referaat gelewer te "First Conference on Fairness in Personnel Decisions" Verteenvoorder van COSATU. Pretoria, 5 Maart.
- Kriek, H.J. (1989). Culture fairness of the assessment centre. *I P M Journal*, 8(3), 27-30.
- McCormick, E.J., & Ilgen, D.R. (1985). *Industrial and organizational psychology*. (8th Ed.). London: Allen & Unwin.
- McEvoy, G.M., & Beatty, R.W. (1989). Assessment centers and subordinate appraisals of managers: a seven-year examination of predictive validity. *Personnel Psychology*, 42, 37-47.
- Parker, T.C. (1980). Assessment Centers: A statistical study. *Personnel Administrator*, 25, 65-67.
- Pietersen, H.J. (1990). Die voorspellingswaarde van die takseersentrum: 'n oorsig, *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 16(3), 24-26.
- Plug, C., Meyer, W.F., Louw, D.A., & Gouws, L.A. (1986). *Psigologie-woordeboek*. Johannesburg: McGraw-Hill.
- Ramos, M. (1991). Affirmative action or equal opportunity in the new South Africa. Referaat gelewer te "First Conference on Fairness in Personnel Decisions" Verteenvoorder van die Departement vir ekonomiese beleid van die ANC. Pretoria, 5 Maart.
- Reilly, R.R., & Chao, G.T. (1982). Validity and fairness of some alternative employee selection procedures. *Personnel Psychology*, 35, 1-62.
- Reilly, R.R., Henry, S., & Smither, J.W. (1990). An examination of the effects of using behavior checklists on the construct validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, 43, 71-84.
- Sackett, P.R., & Dreher, G.F., (1982). Constructs and assessment center dimensions: some troubling empirical findings. *Journal of Applied Psychology*, 67(4), 401-410.
- Sackett, P.R., (1987). Assessment centers and content validity: some neglected issues. *Personnel Psychology*, 40, 13-25.
- Schmitt, N., Gooding, R.Z., Noe, R.A., & Kirsch, M. (1984). Meta-analysis of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. *Personnel Psychology*, 37, 407-422.
- Sichel, H.S. (1951). A validation of the boss boy selection procedure. *Bulletin National Institute of Personnel Research*, 3(2), 20-27.
- Shore, T.H., Thornton III, G.C., & McFairlane Shore, L. (1990). Construct validity of two categories of assessment center dimension ratings. *Personnel Psychology*, 43, 101-116.
- Spangenberg, H.H., Esterhuysen, J.J., Visser, J.H., Briedenhann, J.E., & Calitz, C. (1989) Validation of an assessment centre against BARS: an experience with performance related criteria. *Journal of Industrial Psychology*, 15(2), 22-27.
- Task Force on Assessment Center Guidelines. (1989). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *Public Personnel Management*, 18(4), 457-470.
- Thornton III, G.C., & Byham, W.C. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. Orlando: Academic Press.
- Wernimont, P.F., & Campbell, J.P. (1968). Signs, samples and criteria. *Journal of Applied Psychology*, 52(5), 372-376.