



Göteborgs
Stad

i samarbete med
LPADATA

Assessment Center – validitet och nytta



Vi litar inte på vår magkänsla

Bertil Mårdberg, professor
Josefin Södergård, Göteborg Stad



Göteborgs
Stad

i samarbete med
LPADATA

Assessment Center – validitet och nytta



Assessment Center

Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations

International Journal of Selection and Assessment
Volume 17 Number 3 September 2009

<http://www.assessmentcenters.org/articles.asp>



Assessment Center

1. Kompetenskriterier/dimensioner
2. Beteendeklassificering
3. Bedömningstekniker kopplade dimensioner och beteendeklassificering
4. Multipla tekniker
5. Simuleringsövningar
6. Bedömare
7. Bedömarutbildning
8. Procedur för registrering och bedömning av beteende
9. Dataintegration



Göteborgs stad arbetar med Assessment Center

Används på alla chefsnivåer i organisationen för:

- Identifiering av chefpotential
 - Rekrytering av nya chefer
- Utveckling för befintliga chefer



Processen

- Nominering av chef/rekryterande chef alternativt HR-chef/Förvaltningschef/Bolagschef
- Inbjudan till center
- Genomförande av center
- Feed-back till kandidaten, muntligt och rapport
- Återkoppling till chef/rekryterande chef muntligt (vid utveckling i form av 3-partssamtal)



Kompetenskriterier

- Påverka andra
 - Lyhördhet
- Social säkerhet
- Förändringsorientering
- Mål- och resultatorientering
 - Analytisk förmåga
 - Helhetssyn



Metoder

- Simuleringsövningar
(Inkorg, presentation, kommunikation, grupp, planering, telefon, oförberedda och förberedda möten)
- Personlighetstest
- Begåvningstest
- Egenskattning
- Intervju
- Feedback



Bedömningsmatris

	Ordförandedöte	Planering	Möte med kund	Medarbetarmöte	Basiq	Bedömning	Egen-skattning
Påverka andra	4		4	5		4	S
Lyhördhet			2	4		3	S
Social säkerhet	3		3	3		3	S
Förändringsorientering	3	2	1	2		2	S
Mål- och resultatorient.	1	2		3		2	K
Analytisk förmåga	1	2			2 16:e perc	2	U
Helhetssyn	1	1				1	K



Bedömare

- Urval efter eget resultat på Assessment Center
- Strukturerad och kontinuerlig utbildning
- Erfarenhet av chefsarbete
- Ingen relation till deltagaren
- Både interna och externa

Bedömningsledare leder arbetet



Assessment Center "in house" – fördelar och nackdelar

Risker

1. Låg tilltro
2. Små volymer/höga kostnader
3. Fel bedömare, prioriterar annat
4. Bemanningsproblem
5. Stor investering – riskfyllt vid byte av styrelse/nämnd
6. Interna kommunikationsproblem
7. Oenighet om "rätt" metoder, konkurrerande modeller, trender
8. Låg prognostisk validitet pga att felaktig analys av behov

Fördelar

1. Hög prognostisk validitet för rekrytering och identifiering
2. Effektivt utvecklingsinstrument
3. "Vilken energi de lägger på mig!"
4. Kommunikation av organisationens syn på ledarskap samt skapar ambassadörer
5. Ger information som kan användas i andra delar av rekryteringsprocessen
6. Självklart forum att använda de nya och bästa metoderna
7. Kompetensutveckling
8. Nätverk inom och utanför organisationen



Utvärderingar, kvalitetssäkringar och uppföljningar

Ekonomisk bedömning av AC

Interbedömarreliabilitet

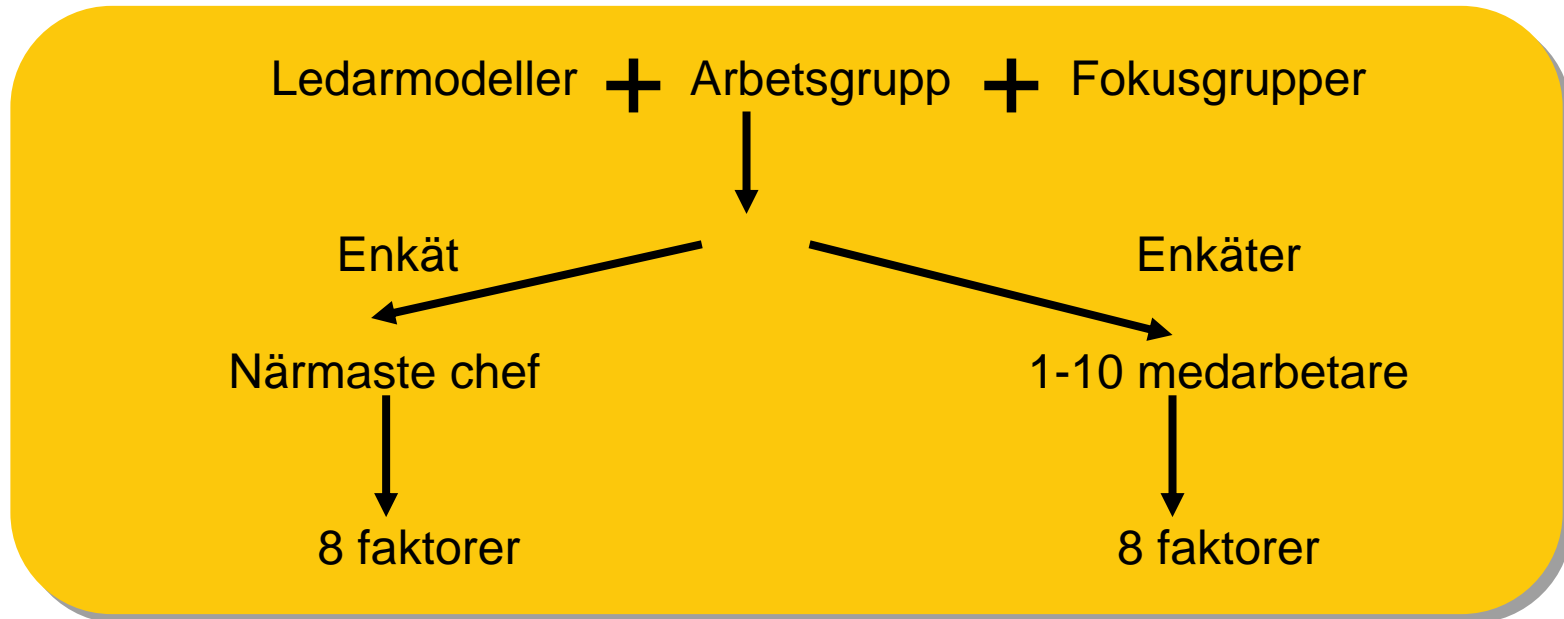
Deltagarnas upplevelser av AC

Korrelationer mellan AC och PJP

Kvalitetssäkring av Göteborgs stads AC



Validitet



Knäckfrågan: Finns det samband mellan dessa 16 faktorer och hur man presterat i AC? Svar ...



Reliabilitet Homogenitet

Göteborgs stads ledarkriterier

Påverka andra
Lyhördhet
Social säkerhet
Förändringsorientering
Mål- och resultatorientering
Analytisk förmåga
Helhetssyn

AC-övningar

Presentationsövning
Externt möte
Internt möte
Planering
Gruppövning

Resultat: 0,64 – 0,88 (N=486)



Resultat AC Göteborg (N=95,108)

CHEF		CHEF		CHEF	
Heta 0,47-0,62		Ljumma 0,30-0,33		Kalla Mindre än 0,20	
Effektiv rapportering	0,58	Kommunikativförmåga	0,30	Kompetensbaserad personalförsörjning	
Strategiskt förhållningssätt	0,51	Förändrarorientering	0,33		
Inger förtroende	0,49				
Utövar ekonomiansvar	0,48				
Känner organisationens spelregler	0,47				
MEDARBETARE		MEDARBETARE		MEDARBETARE	
Stöder medarbetarna	0,62	Mentalt stabil	0,39	Kommunicerar effektivt	
Tar i konflikter	0,59	Leder effektivt	0,32	Skapar förutsättningar	
Visar gott omdöme	0,49	Uppmuntrar självständighet	0,30		



AC – Övningar och validitet

Prediktiv validitet beror på antalet övningar

Antalet övningar av olika typ	Validitetskoefficienter OAR: Overall Assessment Rating
2-3	0,08 – 0,15
4	0,25 – 0,30
5	0,40
6	0,40 – 0,55



Prediktiv validitet – exempel

Metastudier

Studie	Validitetskoefficienter Kriterium: Prestation
Cook (1998)	0,33 – 0,43
Smith & Robertson (1989)	0,41 – 0,43
Gaugler m fl (1987)	Medelvärde 0,37 Citerad av
Schmidt & Hunter (1998) Thornton & Rupp (2006)	0,37 och Korrigerad till 0,45 [sid, 230-231]



Variabler i regressionsanalyserna

AC prediktorer:

- * Bakgrund: Erfarenhet > 6 år, Kön, Ålder, Högskola > 3 år, Tid mellan AC – Kriterium, Center.
- * Övningar: Presentation, Gruppövning, Externt möte.
- * Basiq: Allmän begåvning, Verbal, Spatial, Numerisk.

16 bedömningsfaktorer:

- * Kriterier tas med om R^2 , $p < 0,05$ - beta-koefficienter om $p < 0,10$. (Inte step-wise.) - Kodning: Center 1=Operativt 2=Strategiskt; Kön 1= Man 2=Kvinna.



Multipel regression I – Center med i analyserna

Kriterier	Prognos-variabler	Validitets- koefficienter
<i>Chef bedömer chef</i>		
Inger förtroende R=0,45, p= .037.	Center Ålder	0,22 -0,27
Kommunikativ förmåga R=0,43, p= .028.	Center Kön	0,36 0,18
Strategiskt förhållningssätt R=0,52, p= .001.	Presentation Center	0,26 0,50



Multipel regression II – Center med i analyserna

Kriterier	Prognos-variabler	Validitets- koefficienter
<i>Chef bedömer chef</i>		
Utövar ekonomiansvar R=0,47, p= .014.	Allmän begåvning Högskola >3 år	0,22 -0,19
Känner organisationens spelregler R=0,50, p= .002.	Allmän begåvning Numerisk begåvning Center	-0,23 0,18 0,37



Multipel regression III – Center med i analyserna

Kriterier	Prognos-variabler	Validitets- koefficienter
<i>Medarbetar- bedömer chefen</i>		
Leder effektivt R=0,38, p= .038.	Externt möte Presentation	-0,19 0,31
Mentalt stabil R=0,42, p= .020.	Tid mellan AC & KRI	0,26
Tar i konflikter R=0,39, p= .031	Presentation Tid mellan AC & KRI	0,29 0,23



Multipel regression IV – Center med i analyserna

Kriterier	Prognos-variabler	Validitets- koefficienter
<i>Medarbetar- bedömer chefen</i>		
Kommunicerar effektivt R=0,56, p= .001.	Numerisk begåvning Presentation Center Erfarenhet >6 år Tid mellan AC & KRI	-0,20 0,41 0,18 0,23 0,21
Visar gott omdöme R=0,48, p= .002	Allmän begåvning Numerisk begåvning Tid mellan AC & KRI	0,22 -0,20 0,25



AC – Prediktiv validitet slutsatser I

Tekniken med multipel regression inom SEM (ML) och 'missing data theory' korrigerar för reliabilitetsbrister, beskuren varians och "unbiased" ger hög precision.

Prestation är den effektivaste prediktorn:

Kriterium	Beta
Strategiskt förhållningssätt	0,26
Leder effektivt	0,31
Kommuniserar effektivt	0,41
Tar i konflikter	0,29



AC – Prediktiv validitet slutsatser II

1. *Signifikant+ beta för Center betyder en skillnad i utfall mellan Operativt (lägst) och Strategiskt (högst) center.*
2. För medarbetarebedömningarna, tiden mellan AC och kriteriemätningen, positivt
3. *Den prediktiva validiteten för Assessment Center enligt Gbg är 0,45, medianvärde, range 0,38 – 0,56.*



Prediktiv validitet - förslag

1. Bygg system för kontinuerlig kontroll av bedömarreliabilitet.
2. *Fokus på övningarna i utvärderingen, dvs specifika bedömningsdimensioner för respektive övningar – vid sidan om ett fåtal generella dimensioner.*
3. Öka antalet simuleringar/övningar.
4. *Överväg kort intervju. Vill man verkligen bli chef?*



Göteborgs
Stad

i samarbete med
LPADATA

Assessment Center – validitet och nytta



Tack för oss!

Josefin Södergård, Göteborgs stad
josefin.sodergard@stadshuset.goteborg.se
031-3680518

Bertil Mårdberg, LPADATA
bem.lpadata@telia.com
0703 482181