

**DIE VERBETERING VAN DIE PRESTASIEMETINGSTELSEL VAN
DIE INLIGTING-BESTUUR AFDELING VAN 'N GROOT
STAALVERVAARDIGINGSONDERNEMING**

Christina Maria Barnard, BSc.

Skripsie voorgelê vir gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad

MAGISTER IN BESDRYFSADMINISTRASIE

**in die Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe van die
Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys**

Studieleier: Prof. L. D. Coetsee

Potchefstroom

1999

BEDANKING

Graag wil ek my opregte dank en waardering teenoor die volgende persone en instansies uitspreek vir hul bydraes tot hierdie navorsing:

- ◆ My studieleier, prof. L.D. Coetsee vir sy bekwame leiding en aanmoediging
- ◆ Die Departement Statistiese Konsultasiediens van die P.U. vir C.H.O., en in besonder vir prof. H.S. Steyn (jr) vir die statistiese dataverwerking en die spoedige respons op al my navrae
- ◆ Mev. E. Roodt van Ferdinand Postma Biblioteek vir die hulp en bystand wat sy verleen het met die bronnelys
- ◆ Mev. M. van der Merwe en Mnr. N. Marais van Inligtingbestuur, Iscor Platprodukte vir hul belangstelling en hulp met die verspreiding en insameling van die vraelyste
- ◆ My ouers, familie en vriende vir hul aanmoediging en ondersteuning
- ◆ My man Johan en seuns Phillip en Tertius vir hul bystand en opofferings
- ◆ Ek dank U, my Hemelse Vader!

INHOUDSOPGAWE

Bladsy

ABSTRACT.....	v
----------------------	----------

HOOFSTUK 1: AARD EN OMVANG VAN STUDIE

1.1	Inleiding.....	1
1.2	Probleemstelling.....	2
1.3	Doel van die studie.....	4
1.4	Verwysingsraamwerk.....	4
1.4.1	Onderneming waar die studie uitgevoer word.....	4
1.4.2	Organisasiestruktuur van die onderneming.....	5
1.4.3	Gestruktureerde vorderingsprogram (GVP).....	7
1.4.4	Omvang van die studie.....	9
1.5	Navorsingsmetodiek.....	9
1.5.1	Literatuurstudie.....	9
1.5.2	Empiriese ondersoek.....	10
1.6	Aktualiteit.....	11
1.7	Verdere verloop van die studie.....	12

HOOFSTUK 2: LITERATUURSTUDIE

2.1	Inleiding.....	13
2.2	Definisies van sleuteltermes.....	14
2.2.1	Definisie van prestasie.....	14
2.2.2	Definisie van meting.....	16
2.2.3	Definisie van prestasiemeting.....	16

2.2.4	Definisie van doelwitte.....	18
2.2.5	Definisie van standarde.....	19
2.3	Waarom is prestasiemeting belangrik?.....	20
2.3.1	Voordele vir die individu.....	21
2.3.2	Voordele vir bestuur.....	23
2.3.3	Voordele vir die organisasie.....	24
2.4	Geskikte benaderings tot prestasiemeting.....	27
2.4.1	Eienskappe-benadering tot prestasiemeting.....	27
2.4.2	Gedrag-benadering tot prestasiemeting.....	29
2.4.3	Resultaat-benadering tot prestasiemeting.....	30
2.4.4	Posbeskrywing-benadering tot prestasiemeting.....	31
2.4.4.1	Waarom is die posbeskrywing belangrik?.....	32
2.4.4.2	Aanwending van die posbeskrywing vir prestasie- meting.....	32
2.5	Eienskappe van suksesvolle prestasiemeting- stelsels.....	34
2.5.1	Organisatoriese vereistes.....	34
2.5.2	Vereistes ten opsigte van die individu.....	38
2.5.3	Vereistes ten opsigte van bestuur.....	39
2.5.4	Eienskappe inherent aan die prestasiemeting- stelsel.....	45
2.5.5	Vereistes vir die implementering van 'n nuwe prestasiemetingstelsel.....	50
2.6	Opsomming van die vereistes vir effektiewe prestasiemetingstelsels.....	53

HOOFSTUK 3: EMPIRIESE ONDERSOEK

3.1	Inleiding.....	57
3.2	Empiriese ondersoek.....	58
3.2.1	Populasie.....	58
3.2.2	Vraelys.....	59
3.2.3	Afneem van die vraelys.....	60
3.2.4	Verwerking van die data.....	61
3.2.5	Rekenkundige gemiddelde.....	61
3.2.6	Standaardafwyking.....	62
3.2.7	Effekgrootte.....	62

HOOFSTUK 4: RESULTATE EN GEVOLGTREKKINGS

4.1	Inleiding.....	63
4.2	Afdeling 1: Vereistes waaraan die organisasie moet voldoen.....	63
4.3	Afdeling 2: Vereistes waaraan bestuur moet voldoen.	65
4.4	Afdeling 3: Vereistes waaraan werknemers moet voldoen.....	68
4.5	Afdeling 4: Vereistes waaraan die prestasie-meting- stelsel moet voldoen.....	70
4.6	Afdeling 5: Vereistes vir die implementering van prestasiemetingstelsels.....	74
4.7	Verdere kommentaar vanaf die respondente.....	76
4.7.1	Kommentaar aangaande die huidige stelsel.....	76
4.7.2	Kommentaar aangaande 'n nuwe prestasie- metingsstelsel	78

HOOFSUK 5: AANBEVELINGS EN SAMEVATTING VAN DIE STUDIE

5.1	Aanbevelings.....	80
5.1.1	Inleiding.....	80
5.1.2	Aanbevelings ten opsigte van die organisasie.....	80
5.1.3	Aanbevelings ten opsigte van bestuur.....	81
5.1.4	Aanbevelings ten opsigte van werknemers.....	81
5.1.5	Aanbevelings ten opsigte van die prestasie- metingstelsel.....	82
5.1.6	Aanbevelings ten opsigte van die implementering van 'n nuwe prestasie-metingstelsel.....	83
5.1.7	Slot.....	84
5.2	Samevatting van die studie	85
5.2.1	Omskrywing van die probleem	85
5.2.2	Doel van die studie	85
5.2.3	Literatuurstudie	86
5.2.4	Empiriese ondersoek	87
5.2.5	Aanbevelings	87
5.2.6	Slotsom	88
ADDENDUM A: VRAELYS.....		89
BRONNELYS.....		90

ABSTRACT

Definition of the problem and purpose of the study

The specific problem addressed in this study, is the lack of an efficient performance measurement system at the Information Management division of Iscor Flat Products. The main purpose of the study is to determine the characteristics of efficient performance measurement systems on the basis of a study of the relevant literature, whereafter the deficiencies in the current performance measurement system will be determined. Based on this findings, recommendations will be made on the development and implementation of a new performance measurement system for the division.

Literature study

It is clear from the literature that effective performance measurement will entail certain advantages for all parties involved. These parties include the organisation, management and employees. Improved involvement by employees, better communication, better handling of problems and the ultimate realisation of the overall goals of the company, are some of the advantages that were identified. There are, however, a number of requirements that must be met in order to achieve the above-mentioned advantages. Proper training, complete documentation, realistic goals and the involvement of all parties are essential to achieve efficient performance measurement.

Empirical study

The research has shown that there is a significant difference between the current system and how the respondents viewed a new system. This was true for 100% of the statements included in the questionnaire.

Recommendations

The system should support the strategy of this organisation. It should also be part of a performance management program. Fair and consistent performance measurement should be ensured. Training of management and employees is vital. The implementation of a new system should be accepted by all parties.

Conclusion

When the performance of employees are constantly improved by using an efficient performance measurement system, the overall goals of the company should ultimately be met.

1.1 Inleiding

Prestasiemetingstelsels is daarop gemik om die aktiwiteite van organisasies te monitor en te beheer, en ook om personeel te motiveer om op 'n wyse op te tree wat in lyn is met die organisasie se doelwitte en planne.

Die grondliggende beginsel is dat *“dit wat gemeet word, word gedoen”* (Davidson, 1994:18). Waarom is dit dan so dat personeel in organisasies al die dinge doen waarteen hulle gemeet word, maar die organisasie behaal nog steeds nie sy doelwitte nie? Dit is waarskynlik omdat bogenoemde stelling slegs gedeeltelik waar is.

In hierdie studie gaan hierdie stelling verder uitgebrei word na:

“Indien die regte dinge reg gemeet word, sal dit gedoen, en reg gedoen word”.

Dit kom daarop neer dat indien die prestasiemetingstelsel doelmatig is in plaas van net doeltreffend, nie net die regte dinge gemeet moet word nie, maar dat dit ook reg gemeet moet word. Doelmatigheid impliseer ook dat kreatiewe alternatiewe ondersoek sal word by die oplossing van probleme rondom prestasie, die toewysing van hulpbronne sal geoptimeer word en die blote uitvoering van pligte sal uitgebrei na die verkryging van verlangde resultate in die werksituasie. Ten slotte impliseer 'n doelmatige prestasiemetingstelsel ook dat dit 'n bydrae behoort te lewer tot verbeterde wins vir die organisasie en nie slegs moet fokus op verlaagde kostes nie.

Die bestuurspraktyk, wat ondersteun word deur akademiese navorsing, toon dat indien 'n organisasie deur 'n veranderingsproses gaan, die prestasiemetingstelsel van die onderneming nie noodwendig meer in lyn is met die organisasie se nuwe planne en doelwitte nie (Roberts, 1994:13).

Omdat dit wat gemeet word in die organisasie direk belyn moet wees met die organisasie se oorkoepelende doelstellings, is dit dus noodsaaklik dat gereelde hersiening sal plaasvind om te verseker dat dit wel die geval is. Des te meer nog indien 'n organisasie deur 'n veranderingsproses gaan.

Bogenoemde gedagtes aangaande die onderwerp sal vir die doeleindes van hierdie skripsie, baie deegliker ondersoek word, veral vanuit die agtergrond van die omgewing waarin die studie uitgevoer word.

1.2 Probleemstelling

Die probleem wat in die studie ondersoek word het betrekking op die Inligtingbestuur-afdeling van Iscor Vanderbijlpark, en meer spesifiek, op die prestasiemeting van rekenaarprogrammeerders.

Omdat Iscor vroeër 'n staatsdiens-korporasie was, en verder omdat dit baie kompleks is om die prestasie en produktiwiteit van rekenaarprogrammeerders te meet, is daar nooit voorheen 'n behoorlike prestasiemetingstelsel ontwikkel vir die personeel van hierdie afdeling nie.

Na aanleiding van gesprekke met die bestuurders in die afdelings, asook opinies wat informeel gelug word, blyk dit dat die toesighouers afsydig staan teenoor die huidige stelsel. Tipiese opmerkings wat 'in die gange' gehoor word, is:

- ◆ bestuurders het gebrek aan kennis van prestasiemetingsprosedures
- ◆ bestuurders stem nie saam met die prestasiemaatstawwe nie
- ◆ die huidige stelsel lewer nie resultate nie
- ◆ die huidige stelsel word gesien as 'n *klug*.

Jaarliks, wanneer prestasiemeting gedoen word, opper bestuurders en personeel telkens dieselfde vrae en kwellings aangaande die prosedure. Die volgende algemene stellings som hierdie vrae op:

- ◆ Standaarde is ondoeltreffend en is nie gemik op die verdere ontwikkeling van mense nie.
- ◆ Kritiese prestasie-areas is vaag omlyn.
- ◆ Programmeerders se werk is te omvattend om te kan kwantifiseer en te standaardiseer.
- ◆ Bestuur beskik nie oor genoeg kennis en vaardighede om prestasiemeting doeltreffend te doen nie..
- ◆ Personeel aanvaar nie eienaarskap vir die resultate van die prestasiemetingsprosedure nie.

Die spesifieke probleem kan soos volg opgesom word:

By hierdie afdeling bestaan daar huidig 'n prestasiemetingstelsel wat waarskynlik heelwat leemtes het, wat nie 'n bydrae lewer tot die optimale funksionering van die afdeling as 'n besigheidseenheid nie en waarmee die personeel klaarblyklik nie tevrede is nie.

1.3 Doel van die studie

Die hoofdoelwit van die studie is om :

- a) uit die literatuur, eienskappe en vereistes te bepaal waaraan 'n goeie prestasiemetingstelsel moet voldoen,
- b) die leemtes in die bestaande prestasiemetingstelsel te identifiseer,
- c) voorstelle te maak vir die ontwikkeling van 'n nuwe prestasiemetingstelsel,
- d) riglyne neer te lê vir die implementering van die nuwe stelsel.

Die sekondêre doelwitte is die volgende:

- a) om die verskil tussen prestasiebestuur en prestasiemeting uit te wys,
- b) om die voordele van goeie prestasiemeting te bepaal.

1.4 Verwysingsraamwerk

1.4.1 Onderneming waar studie uitgevoer word

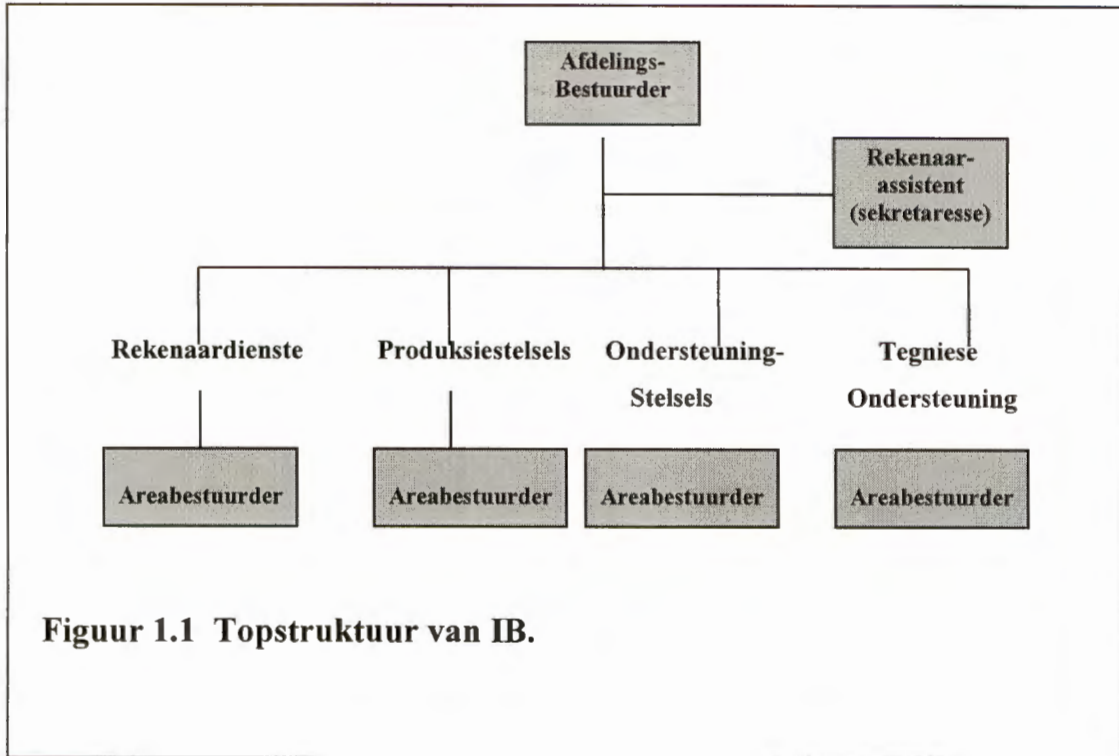
Die studie word uitgevoer in die Inligtingbestuur-afdeling van Iscor Vanderbijlpark. (Voortaan genoem IB).

Hierdie afdeling hanteer die volgende:

- ♦ Ontwikkeling en instandhouding van rekenaarstelsels op die Unisys-hoofraam.
- ♦ Bedryf van stelsels op 'n 24-uur basis.
- ♦ Verskaffing en instandhouding van hardeware en sagteware regdeur die organisasie.

1.4.2 Organisasiestruktuur van die onderneming

Die top-struktuur van IB word in **figuur 1.1** aangetoon.



Figuur 1.1 Topstruktuur van IB.

Die funksies van elk van die vier areas is die volgende:

1. Rekenaardienste:

Hierdie area is verantwoordelik vir die voltydse bedryf van die stelsels. Dit wil sê hulle sien toe dat bondelverwerking op geskeduleerde tye plaasvind, hanteer probleme, of kontak stelselpersoneel wat bystanddiens verrig om probleme op te los.

2. Produkstelsels:

Die personeel van hierdie area is verantwoordelik vir die ontwikkeling en instandhouding van die produkstelsels van Iscor. Dit is hoofsaaklik hoofraamstelsels. Hierdie stelsels word gesien as deel van Iscor se kern-

besigheid aangesien dit direk betrokke is by die produksie van die maatskappy se produkte.

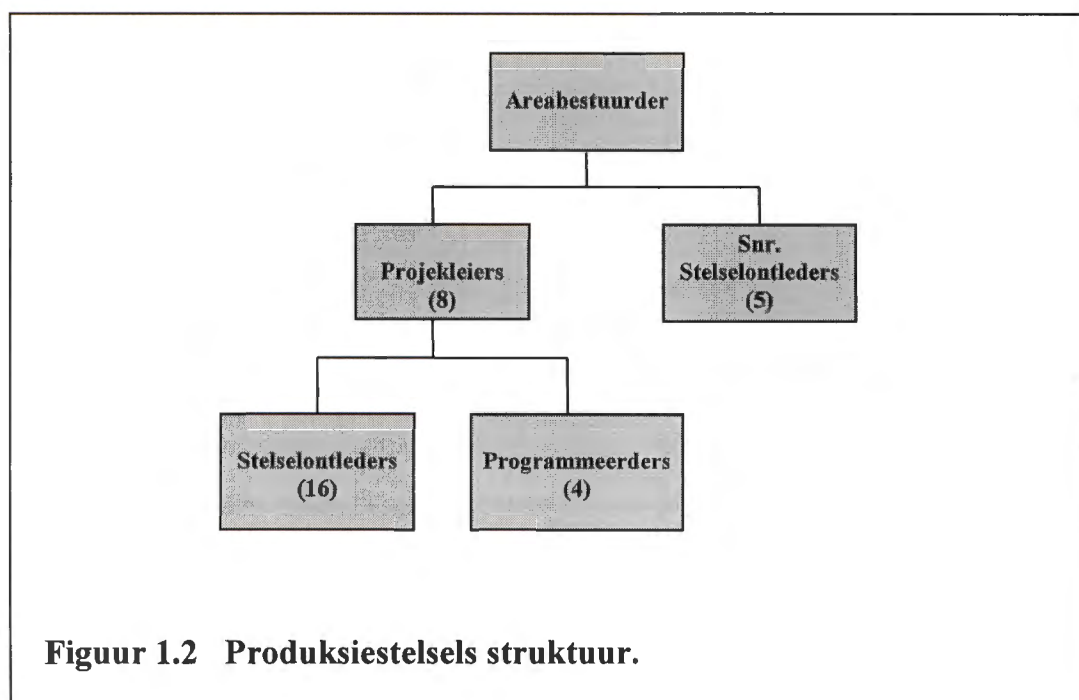
3. Ondersteuningstelsels:

In hierdie area word ook stelsels ontwikkel en onderhou, maar dit is stelsels wat nie direk betrokke is by Iscor se produksie nie, byvoorbeeld finansiële stelsels, personeelstelsels, voorraadstelsels.

4. Tegnieese ondersteuning:

Hierdie area hanteer die ondersteuning van hoofraamsagteware, administrasie van die databasis, netwerk-fasiliteite, rugsteun en versekering van data-integriteit.

Die teikengroep van hierdie studie is die produksiestelsels. Die struktuur van die area word deur **figuur 1.2** weergegee.



Die agt projekteiers onder die areabestuurder is eik verantwoordelik vir 'n spesifieke rekenaarstelsel. Dit is die volgende:

1. Koudwals Voorraadstelsel
2. Koudwals Produksiestelsel
3. Warmwals
4. Plaatwals
5. Bestellinstelsels
6. Staalmaak
7. Kampanjebepanning
8. Versendingstelsels.

Die personeel van elke stelsel werk permanent aan daardie stelsel, en kan slegs na 'n ander stelsel beweeg deur 'n amptelike oorpasing (dus nie op 'n lukraak wyse). Hulle hanteer al die gebruikersversoeke, navrae, en instandhouding wat op die stelsels gedoen moet word. Meestal behels die werk programmering, stelselontleding en hantering van gebruikersprobleme. Die personeel doen ook 24-uur bystanddiens indien daar na-ure probleme mag ontstaan met die verwerking van die programme, of indien gebruikers onmiddellike hulp benodig.

1.4.3 Gestruktureerde vorderingsprogram (GVP):

By IB bestaan daar 'n 'Gestruktureerde vorderingsprogram' waardeur alle personeel moet beweeg gedurende die eerste drie jaar van diens. Hierdie program verloop soos volg:

Tydperk:	Posbenaming:	Gradering:
Maand 1-6	Leerlingprogrammeerder	S7
Maand 7-12	Programmeerder	S6
Maand 13-24	Ontleder/Programmeerder	S5
Maand 24-36	Stelselontleder	S4

Al hierdie bevorderings geskied op aanbeveling van die projekteier van die betrokke individu. Hierdie aanbeveling word gedoen op grond van 6-maandelikse GVP-onderhoude wat met die persone gevoer word om te bepaal of hulle aan die standaard vir die volgende vlak voldoen. Hierdie standaard word in 'n GVP-handleiding uitgestip, asook die kursusse wat die persoon moet deurloop om ten einde te kwalifiseer vir bevordering. Onder hierdie standaard val 'n aantal kursusse wat ook deurloop moet word.

Agtien maande na die eerste drie jaar van diens, kan die individu bevorder word na Senior stelselontleder (S3), wat in die spesialiskategorie val, of Projekleier (B2), wat in die bestuurskategorie val. Hierdie twee bene van die loopbaanpad is gelyk aan mekaar, maar die spesialis-kategorie doen tegniese werk, terwyl die B2-pos bestuurswerk behels.

Die bevorderings geskied nie outomaties nie, maar word gedoen nadat onderhoude gevoer is met al die kandidate wat voldoen aan die spesifieke vereistes van die pos.

Individue kan net kwalifiseer vir 'n pos indien daar 'n vakante pos sou ontstaan. Poste word nie outomaties geskep wanneer die individu aan die vereistes voldoen nie.

1.4.4 Omvang van die studie

Vir die doeleindes van hierdie studie gaan daar slegs gekyk word na die Produksiestelsels-omgewing, en verder ook net na die beoordeling van prestasie van personeel wat tegniese werk doen, naamlik stelselontleding en programmering.

Prestasiemeting gaan ondersoek word aan die hand van beskikbare literatuur, om te bepaal wat prestasiemeting is, waarom dit belangrik is in enige onderneming, en wat die vereistes is waaraan goeie prestasiemetingstelsels moet voldoen. In die literatuurstudie gaan daar ook ondersoek ingestel word na prestasiebestuur en die verband tussen prestasiebestuur en prestasiemeting, ten einde die rol van prestasiemeting in die totale prestasiebestuursproses aan te dui. Na aanleiding van die literatuurstudie gaan 'n vraelys opgestel word om die leemtes in die huidige stelsel te identifiseer, asook die verwagtings wat die personeel van 'n nuwe stelsel het. Die resultate wat verkry word vanuit die vraelys, sal geïnterpreteer word ten einde aanbevelings te maak vir die ontwikkeling van 'n nuwe prestasiemetingstelsel. Hierdie aanbevelings sal ook riglyne insluit vir die suksesvolle implementering van 'n nuwe prestasiemetingstelsel.

1.5. Navorsingsmetodiek

1.5.1 Literatuurstudie

Die navorsingsmetodiek wat gebruik gaan word, behels eerstens 'n literatuurstudie om prestasiemeting te ondersoek. Onlangse tydskrifartikels sal geraadpleeg word, asook 'n aantal handboeke wat die onderwerpe van personeelbestuur en prestasiemeting aanspreek. Uit die literatuur sal 'n lys van vereistes saamgestel word waaraan prestasiemeting moet voldoen. 'n Empiriese

ondersoek gaan by die personeel gedoen word om die huidige stelsel te toets aan die hand van hierdie vereistes.

1.5.2 Empiriese Onderzoek

Elemente geïdentifiseer in die literatuurstudie gaan gebruik word om te dien as verwysingsraamwerk vir die opstel van 'n vraelys. Die vraelys sal dien as middel om die houdings en opinies van die personeel van die afdeling te bepaal, asook om te bepaal of die huidige stelsel aan die vereistes voldoen vir suksesvolle prestasiemeting.

Volgens Scholtz (1988), is *geskaleerde vrae* die mees geskikte vir die bepaling van nie-eksakte, subjektiewe aspekte wat redelik eenvoudig is. Deur middel van hierdie tipe vrae kan 'n beoorderling, houding, siening of mate van tevredenheid verkry word.

Geskaleerde vrae blyk dus geskik te wees vir die doeleindes van hierdie studie aangesien die vraelys ten doel het om die houding aangaande die huidige prestasiemetingstelsel te bepaal, asook die siening van die personeel ten opsigte van 'n nuwe prestasiemetingstelsel.

Response verkry sal deur middel van die SAS statistiese rekenaarpakket verwerk word.

Die teikenpopulasie is al die bestuurders binne IB wat betrokke is by die meting van die prestasie van personeel, asook die werknemers wat betrokke is, of wie se prestasie gemeet word

Die bevindinge binne IB en uit die literatuurstudie sal gesamentlik gebruik word om riglyne neer te lê vir die bestuurders en personeel van die afdeling om 'n nuwe stelsel te ontwikkel en dit dan deeglik te verstaan, te implementeer en te gebruik.

1.6 Aktualiteit

Prestasiebestuur is die kragtigste instrument in die hande van bestuur.

Iscor betree tans die internasionale mark vir staal, en dit stel nuwe eise ten opsigte van kwaliteit, gehalte van diens, professionaliteit en prestasie. Dit impliseer dat hierdie vereistes deurlopend gemonitor, gemeet, en verbeter moet word. Daar moet dus 'n stelsel in plek wees om metings te doen en verbeterings te fasiliteer. Aangesien 'n organisasie se sukses afhanklik is van die goeie prestasie van al die werknemers, kan IB deur middel van doelmatige prestasiemeting 'n bydrae lewer tot die bereiking van die korporatiewe doelwitte van Iscor as geheel.

Aangesien die rekenaar-tegnologie omgewing baie dinamies en kompetend is, is dit baie belangrik dat IB deurentyd op die voorpunt van hierdie tegnologie moet bly om sodoende te verseker dat hy suksesvol as 'n besigheidseenheid sal funksioneer. Iscor beskou die produksiestelsels as deel van sy kern-besigheid. Daarom is die verwagtinge ten opsigte van die funksionering en kwaliteit van hierdie stelsels baie groot. Dit is dus weereens duidelik dat 'n optimale prestasiemetingstelsel in plek moet wees om die verwagte standarde te handhaaf en daarop te verbeter soos wat omstandighede vereis.

1.7 Verdere verloop van die studie

HOOFSTUK 2: Literatuurondersoek oor Prestasiebestuur en
 prestasiemeting

HOOFSTUK 3: Empiriese ondersoek

HOOFSTUK 4: Resultate en gevolgtrekkings

HOOFSTUK 5: Aanbevelings en samevatting van die studie

2.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word verskeie aspekte rondom prestasiemeting verder bestudeer aan die hand van beskikbare literatuur.

Eerstens word verskeie definisies van prestasiemeting ontleed, en saamgevat in 'n enkele definisie van prestasiemeting.

Tweedens word daar vanuit die literatuur 'n motivering vir goeie prestasiemetingstelsels gedoen. Dit sal gedoen word aan die hand van die voordele wat goeie prestasiebestuur vir die betrokke partye inhou. Dit dien as 'n verklaring vir die belangrikheid van hierdie studie en werp 'n aktuele lig op die verdere verloop daarvan.

Ten einde die leemtes in die huidige stelsel te bepaal, word die literatuur bestudeer om inligting in te samel aangaande tipiese leemtes in prestasiemetingstelsels. Die inligting wat verkry word uit hierdie deel van die literatuurstudie sal gebruik word om 'n vraelys op te stel om leemtes in die huidige stelsel te bepaal.

Ter aanvulling tot die bepaling van leemtes gaan daar ook gekyk word na die vereistes waaraan goeie prestasiemetingstelsels behoort te voldoen. Die relevante eienskappe van goeie prestasiemetingstelsels sal ook in die vraelys vervat word ten einde die spesifieke behoeftes en vereistes van die betrokke personeel te bepaal.

2.2 Definisies van sleutelterme

Die term prestasie meting kan verdeel word in twee dele naamlik: **prestasie** en **meting**. Die twee begrippe word nou eers afsonderlik bespreek.

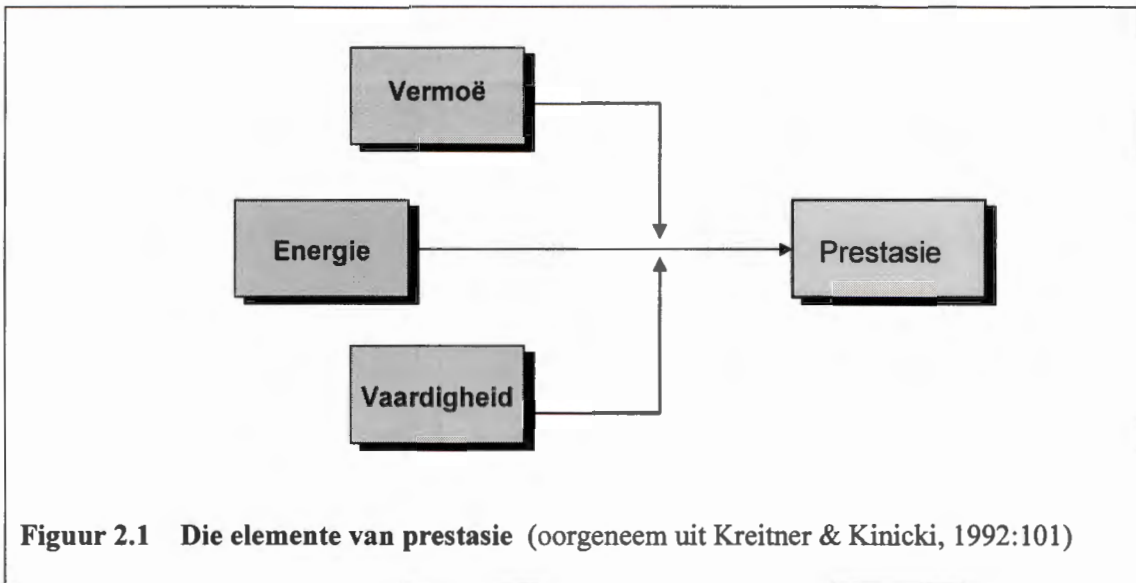
2.2.1 Definisie van prestasie

Volgens Bentley (1994a:285) is prestasie die *bereiking van doelwitte* wat vooraf bepaal is deur die individu self, of waartoe hy ingestem het, asook die *voldoening aan die verwagtinge* van ander - byvoorbeeld sy hoof, sy kollegas en persone aan wie hy 'n diens lewer. Dieselfde skrywer brei hierop uit deur te meld dat prestasie die gevolg is van verhoogde insette van die individu (Bentley, 1991:159)

Gouws (1982:238) meen dat prestasie nie bloot die voltooiing van 'n taak is nie, maar dat dit ook die mate waartoe die individu die taak bemeester het verteenwoordig.

Uit bogenoemde definisies is dit duidelik dat prestasie gelewer word deur verhoogde insette van die individu, in terme van voorafbepaalde doelwitte, die verwagtinge van ander en ook sekere standaarde waaraan voldoen moet word.

Kreitner en Kinicki (1992:101) definieer prestasie as die produk van 'n kombinasie van energie, vermoë ('n karakteristiek van die individu wat sy/haar maksimum werkverrigting impliseer) en vaardigheid (die kennis waaroor die individu beskik om die fisiese taak te verrig). Hierdie definisie word skematies voorgestel in figuur 2.1.



Figuur 2.1 Die elemente van prestasie (oorgeneem uit Kreitner & Kinicki, 1992:101)

Bogenoemde definisie impliseer dat die regte kombinasie van vermoë, vaardighede en energie teenwoordig moet wees om die verlangde prestasie te behaal. Dit impliseer verder dat, indien dit nie teenwoordig is nie, geleenthede geskep moet word om dit te verbeter.

Uit bogenoemde definisies blyk dit dat prestasie 'n uitset - goed of swak - is, wat volg op 'n aantal insette, waaronder doelwitbepaling, die skep van verwagtinge, vaardighede, vermoëns en daadwerklike pogings van die individu.

Dit impliseer dat, indien prestasie gemeet moet word, die werks-uitsette van die individue gemeet moet word.

2.2.2 Definisie van meting

Meting kan soos volg omskryf word:

“Meting is die daarstel van eenvoudige, ondubbelsinnige inligting wat sal dien as ‘n beheermaatreël in die hande van bestuur.” (du Plooy & Jackson, 1995:16)

“Die vergelyking van ‘n eienskap met ‘n standaard of maateenheid, met die doel om te bepaal tot watter mate die maateenheid in die waarde van die eienskap teenwoordig is.” (Gouws *et al.*, 1982:186)

Uit bogenoemde definisies is dit duidelik dat standarde en metingskale in plek moet wees om meting suksesvol te doen. Die resultate wat verkry word vanuit die metingsproses, kan dan deur bestuur gebruik word om belangrike bestuurswerk te verrig, soos besluitneming en beheer.

2.2.3 Definisie van prestasie-meting

Die begrip prestasie-meting word vervolgens gedefinieer, en dit is duidelik dat die volgende definisies ‘n kombinasie is van die definisies van prestasie en meting wat hierbo bespreek is.

“Prestasie-meting is die evaluering van ‘n werknemer se vaardigheid en prestasie oor ‘n vasgestelde tydperk.” (Gouws *et al.*, 1982:238). In hierdie definisie van Gouws *et al.* dui evaluering op meting, terwyl vaardighede en prestasie dui op die werksuïtsette van die individu. ‘n Belangrike nuwe aspek wat hier ter sprake kom is dat prestasie-meting oor ‘n bepaalde periode plaasvind.

Gerber *et al.* (1995:218) beskou prestasiemeting as die aktiwiteit wat gebruik word om die mate te bepaal waarin 'n individu sy werk effektief uitvoer. Hulle meen verder dat dit 'n proses is waardeur die kwantitatiewe aspekte van 'n individu se werksprestasie getakseer word.

Kreitner en Kinicki (1992:476) en Carter (1993:132) meen dat dit nie net werksprestasie is wat gemeet word nie, maar ook ander faktore soos gedrag, fisiese en psigiese eienskappe en vaardighede van die individu. Volgens hierdie skrywers kan bogenoemde faktore tesame met werksprestasie gemeet word om te dien as basis vir belangrike besluite aangaande personeel.

Bentley (1994a:286) definieer prestasiemeting as 'n mengsel van meting, beraming en opinie en meld dat hierdie drie maatstawwe gesamentlik bepaal word deur individue en die persone wat hul prestasie meet. Hierdie definisie beskryf die baie belangrike samewerking tussen bestuur en ondergeskiktes by die opstel van doelwitte en evaluering van prestasie.

Die volgende elemente word in die definisies aangehaal beklemtoon:

- Werksuitlette word gemeet,
- doelwitte en standarde word vooraf bepaal,
- prestasie geskied oor 'n vasgestelde periode,
- daar is samewerking tussen die individu en die bestuurder,
- die individu se vermoëns en vaardighede word in ag geneem,
- prestasiemeting is gemik op die verbetering en ontwikkeling van die individu.

Op grond hiervan kan prestasiemeting gedefinieer word as die vergelyking van die werks-uitsette van individue met voorafbepaalde standarde en doelwitte, oor 'n bepaalde periode, met inagneming van die individu se vermoëns, vaardighede en persoonlike bydraes, ten einde prestasie te verbeter en die individu verder te ontwikkel.

Die doelwitte en standarde wat in bogenoemde definisie genoem word, word vervolgens omskryf.

2.2.4 Definisie van doelwitte

Volgens Bentley (1994a:285) en Woods (1994:8) is doelwitte 'n stel resultate wat bereik moet word, of 'n aantal take wat voltooi moet word binne 'n gegewe periode.

Bentley (1994a:285) vereis verder dat elke doelwit 'n voorgeskrewe meetbare uitkoms behoort te hê, wat aandui wat die verwagte vlak van prestasie is vir daardie doelwit. Dit sal bydra dat prestasiemeting meer effektief uitgevoer kan word, aangesien daar nou 'n maatstaf bestaan waarteen gemeet kan word. Dit kan dus gesien word as 'n standaard waarteen prestasie gemeet word. Vervolgens word standarde meer volledig omskryf.

2.2.5 Definisie van standarde

Woods (1994:8) definieer standarde as kontinue prestasie kriteria wat telkens behaal moet word, word gewoonlik kwantitatief uitgedruk en verwys na aspekte soos bywoning, breekstoppe, vervaardigingstoleransies, produksie tempo en veiligheidstandarde. Standarde kan dus gesien word as norme, byvoorbeeld verwagte vlakke van prestasie.

Die kontinuïteit waarna Woods hier verwys, dui daarop dat standarde deurlopend geld en dat dit nie staties is nie, maar telkens aangepas kan word om by nuwe omstandighede en doelwitte aan te pas.

Gerber (1995:220) meen verder dat standarde bereikbaar en sover moontlik meetbaar moet wees.

Standaarde kan dus opsommend beskou word as uitdagende maar haalbare, meetbare en aanpasbare kriteria waaraan individue moet voldoen ten einde goeie prestasie te lewer.

Na aanleiding van die definisies en omskrywings wat hierbo gedoen is, word die literatuur vervolgens verder bestudeer ten einde te bepaal waarom prestasiemeting belangrik is in vandag se ondernemings.

2.3 Waarom is prestasiemeting belangrik?

Vitale en Mavrinak (1995:47) sê die volgende ter ondersteuning van 'n strategiese prestasiemetingstelsel:

“ Die verantwoordelikhede van bestuur verskil vandag radikaal van die van 20 jaar gelede. Tydens die Industriële Eeu was bestuur se hoofdoelwit om variasie uit die sisteem te verwyder. Tydens die Informasie Eeu waarin ons tans is, *moet* variasie en verandering aanvaar, eintlik verwelkom, word. Die grootste uitdaging is om te verseker dat, te midde van al die veranderings, strategiese prioriteite gehandhaaf sal word. Die taak is om ewewig te verkry tussen tyd, funksies, wêreldgrense en individue in groepe. In so 'n nuwe era is dit van kardinale belang dat daar instrumente in die hande van bestuur bestaan wat hulle in staat stel om meer doelmatige besluitneming te doen. Een so 'n instrument is 'n strategiese prestasiemetingstelsel.”

Bogenoemde kan direk aansluiting vind by die situasie waarin IB homself tans bevind. Te midde van al die veranderings by Iscor, asook die nuwe rigting wat IB inslaan, naamlik om as 'n onafhanklike besigheidseenheid te funksioneer, is dit baie belangrik dat daar 'n doelmatige prestasiemetingstelsel bestaan.

Uit die literatuur is dit duidelik dat daar drie partye betrokke is by prestasiemeting, naamlik die individu, bestuur en die organisasie. Skrywers beklemtoon dat prestasiemetingstelsels talle voordele vir hierdie partye inhou. Van hierdie voordele is:

2.3.1 Voordele vir die individu

i) Die individu is meer ingelig oor alle aspekte van sy prestasie

Bentley (1994a:284) beweer dat 'n goeie prestasiemetingstelsel sal verseker dat die individu deurentyd bewus is van hoe hy vaar in sy werk. Hy sal weet wat van hom verwag word en daarom kan hy sy werksuitsette gedurig meet aan die hand van hierdie verwagtinge wat gestel is. Sachs (1992:5) brei uit op Bentley se stelling en meen dat dit die individu sal attend maak op sy eie sterk en swak eienskappe.

ii) Erkenning en vergoeding

Bentley (1994a:284) meen verder dat, indien die individu goed presteer, hy erkenning en vergoeding sal ontvang vir sy prestasie, wat sy vlak van motivering sal verhoog. Dit is egter noodsaaklik om ter aanvulling van hierdie stelling van Bentley daarop te let dat die aard van die erkenning en vergoeding in lyn moet wees met die individu se verwagtinge daarvan, aangesien dit slegs dan sal bydra tot verhoogde motivering (Kreitner en Kinicki, 1992:212).

iii) Individu deurgaans betrokke by prestasiemeting

In 'n doelmatige stelsel sal individue se insette aangevra word, aldus Bentley (1994e:69), en daarby word hul menings aangehoor en gerespekteer. Omdat hulle 'n aktiewe inset lewer tot die proses, aanvaar hulle eienaarskap vir hul eie werkprestasie. Individue wat betrokke is by prestasiemeting, voel dat hul bestuurders hulle ernstig opneem, aldus Sachs (1995:5).

iv) Ondersteuning aan die individu

Bentley (1994d:38) meen dat individue, deur middel van 'n goeie prestasie-metingstelsel, hulp en aanmoediging ontvang om te presteer. Hierdie ondersteuning maak ook individuele eienaarskap vir werksprestasie makliker. Die ondersteuning wat verleen word, sal by die individu lei tot 'n hernude gevoel van betrokkenheid in die organisasie (Sachs, 1995:5).

v) Ontwikkeling van individu

Volgens Bentley (1994c:6) sal 'n goeie prestasie-metingstelsel daartoe lei dat verborge talente en belangstellings by individue ontdek word, wat andersins moontlik ongesiens sou bly. Beach (1982:290) voeg hierby dat 'n goeie stelsel beter prestasie by die individu bevorder en in stand hou. Samevattend kan dus gesê word dat goeie prestasie-meting geleenthede vir groei en ontwikkeling in die individu identifiseer, bevorder en in stand hou.

Die individu baat dus, volgens bogenoemde skrywers, in die sin dat hulle ingelig is oor hul eie prestasie, erkenning ontvang vir goeie prestasie, meer betrokke is by die bepaling van doelwitte, ondersteuning ontvang om te presteer, en ten slotte die geleentheid gebied word om te ontwikkel in hul werk.

2.3.2. Voordele vir bestuur

i) Verbeterde kommunikasie en begrip tussen bestuur en personeel

Die prosesbenadering tot prestasiebestuur en prestasiemeting lei tot verbeterde kommunikasie en verhoudings tussen bestuur en personeel, aldus Bentley (1994a:285). Beter waarneming deur die bestuurder dra volgens beide skrywers by tot beter begrip tussen bestuur en ondergeskiktes. Bestuur leer die individue beter ken, en verstaan meer oor die wyse waarop individue presteer en wat hulle motiveer.

Gerber *et al.* (1995:219) meen verder dat prestasiemeting die geleentheid skep vir werknemers en werkgewers om ontevredenheid te kommunikeer en uit die weg te ruim.

ii) Hantering van probleme

Indien probleme sou ontstaan met prestasie, beskik bestuur oor 'n hulpmiddel om die probleme meer effektief te hanteer. Ander probleme in die organisasie kan ook manifesteer in swak prestasie, aldus Gerber *et al.* (1995:235). Hulle meen dat probleme in die toepassing van menslike hulpbronbestuur, die individuele prestasie-ingesteldheid van die werknemers nadelig kan beïnvloed. Prestasiemeting sal dus sulke tendense in die organisasie uitwys, wat andersins ongesiens sou bly.

iii) Ondersteun die neem van bestuursbesluite

Gerber (1995:221-222) verskaf prestasiemeting belangrike inligting wat die neem van bestuursbesluite vergemaklik. Van hierdie bestuursbesluite is, salarisaanpassings, oorplasinge, bevorderings, promosies en demoverings.

Om die menings van bogenoemde skrywers op te som, kan gesê word dat bestuur baat vind by doelmatige prestasie-meting deurdat daar beter kommunikasie tussen hulle en die werknemers ontstaan, die hantering van probleme rondom prestasie beter hanteer kan word, en dat die neem van verskeie ander bestuursbesluite daardeur vergemaklik word.

2.3.3. Voordele vir die organisasie

i) Verbeterde prestasie van organisasie as geheel

Bentley (1994a:285) meen dat die gesamentlike verbeterde prestasie van al die werknemers positief inwerk op die prestasie van die organisasie as 'n geheel. Dit gebeur deurdat individuele doelwitte met korporatiewe doelwitte gekoppel word. Swan (1991:54) sien prestasie-meting ook as 'n geleentheid om die gesamentlike pogings van al die werknemers te koördineer en te verseker dat elkeen se insette sal bydra tot die groter strategie van die organisasie as geheel. Bentley en Swan maak dus indirek melding van sinergie wat verkry word deur die gesamentlike pogings van alle partye. Sodoende word prestasie-meting 'n baie kragtiger instrument in die hande van bestuur, as bloot 'n meetinstrument vir individuele prestasie.

ii) Konsekwensie regdeur die organisasie

Bentley (1994a:284) voer aan dat 'n amptelike prestasie-metingstelsel regverdig en konsekwente prestasie-meting regdeur die organisasie verseker, asook meer interne buigsaamheid toelaat. Volgens Swan (1991:3) sal belonings vir goeie prestasie regverdig geskied indien prestasie met behulp van 'n akkurate stelsel gemeet word.

iii) Toepassing van kennis regdeur die organisasie

Bentley (1994a:285) beweer dat deur middel van die terugvoer wat gedurende prestasiemeting verkry word, nuwe idees na vore kom wat moontlik elders in die organisasie toegepas kan word.

iv) Verhoogde motiveringsvlakke in die organisasie

Volgens Vitale en Mavrinak (1995:47) sal so 'n stelsel 'n gevoel van dringendheid in die organisasie vestig en sal dit ook motiveringsvlakke verhoog. Kreitner en Kinicki (1992:476) sluit hierby aan deur te sê dat konstruktiewe prestasiemeting die energie van al die werknemers kanaliseer in die rigting van goeie, stabiele werksprestasie. Laasgenoemde stelling hou duidelik baie voordele in vir die organisasie as geheel.

v) Voortdurende verbetering in die organisasie

Vitale en Mavrinak (1995:47) beweer dat 'n goeie prestasiemetingstelsel 'n belangrike element is in 'n siklus van leer en groei. Kreitner & Kinicki (1992:476) sluit hierby aan met die stelling dat die nuwe besigheidswêreld vereis dat individue nie *harder* moet werk nie, maar *slimmer*. Om slimmer te kan werk, het hulle voldoende onderwys en opleiding nodig, maar meer nog, benodig hulle 'n insiggewende prestasiemetingstelsels, ondersteunende terugvoer, en gepaste vergoeding wanneer hulle goed presteer. Om aan te sluit by die begrip van ondersteuning aan die individu, meen Swan (1992:58) dat doelwitte wat gestel word tydens die prestasiemetingsproses, 'n gunstige omgewing skep vir onderwysing en berading aan die individu regdeur die jaar. Al drie die skrywers

is dit dus eens dat prestasiemeting 'n besliste bydrae kan lewer tot verbetering in die organisasie.

vi) Inligting is regdeur die organisasie beskikbaar

Sachs (1995:39) meen dat daar nie so swaar op menslike geheue staatgemaak behoort te word nie, aangesien evaluasies op papier neergestip en gebêre behoort te word vir latere verwysing. Dit is moeilik om 'n groot organisasie te bedryf sonder 'n geskrewe evaluasie van prestasie. Omdat die besluit vir bevordering, verhoging ensovoorts dikwels baie hoog op in die hiërargie lê, is dit handig om bevindinge oor prestasie op skrif te lê, aangesien die besluitnemer nie altyd die kandidate ken nie.

Dit is dus duidelik dat die totale organisasie kan baat vind by 'n doelmatige prestasiemetingstelsel deurdat die verbeterde pogings van al die individue daartoe sal lei dat die oorhoofse doelwitte van die organisasie as geheel nagestreef sal word.

Samevattend uit die literatuur is dit duidelik dat alle betrokke partye sal baat by 'n suksesvolle prestasiemetingstelsel. Eerstens lê die grootste voordeel vir die individu daarin dat hy meer gemotiveerd sal wees, groter insette sal lewer, en laastens eienaarskap sal aanvaar vir sy prestasie. Dit impliseer dat hy waarskynlik groter werkstevredenheid sal ervaar. Tweedens leer bestuurders deurgaans meer oor die wyse waarop hul ondergeskiktes presteer, en wat hulle motiveer. Laastens baat die organisasie deurdat die verbeterde pogings van al die personeel lei tot die bereiking van strategiese doelwitte en dit impliseer verder verbeterde wins vir die organisasie.

2.4 Geskikte benaderings tot prestasiemeting

In die literatuur word verskeie benaderings tot prestasiemeting bespreek. Hierdie benaderings kan gesien word as die tipe aspekte wat gemeet word en die belangrikheid van hierdie aspekte ten opsigte van die individu se prestasie.

Swan (1991:18) meen dat die geskiktheid van 'n prestasiemetingstelsel aan die hand van die volgende kriteria bepaal kan word:

Eerstens, die bruikbaarheid van die prestasie-inligting wat ingesamel word en tweedens, waar hierdie inligting aangewend kan word.

Uit hierdie stelling van Swan kan afgelei word dat die prestasiemetingstelsel so ontwerp moet word dat dit die organisasie se eie unieke behoeftes aanspreek en vervat. In die literatuur word verskeie benaderings tot prestasiemeting bespreek, wat elkeen vir 'n ander doel aangewend kan word. Die belangrikste van hierdie benaderings naamlik die eienskappe benadering, die gedrag benadering, die resultaat benadering en die posbeskrywing benadering word vervolgens bespreek.

2.4.1 Eienskappe-benadering tot prestasiemeting

Swan (1991:21) definieer die eienskappe-benadering tot prestasiemeting as 'n poging om deurlopende persoonlikheidsaspekte van die individu se prestasie in aanmerking te neem. Kreitner en Kinicki (1992:479) is meer spesifiek en stel dat hierdie metode die meting van 'n individu se *persoonlikheidseienskappe en karaktertrekke* behels.

Eienskappe wat algemeen gemeet word is inisiatief, beslistheid en betroubaarheid.

Alhoewel hierdie metode baie gebruik word deur bestuur, meen kenners dat dit die swakste van al die benaderings is. Daar is baie negatiewe kritiek teenoor hierdie benadering en in die literatuur word dikwels genoem dat die benadering ruimte toelaat vir foute, vooroordeel en oneffektiwiteit. Latham en Wexley (1982:37) beweer dat eienskappe soos verbondenheid, kreatiwiteit, lojaliteit en inisiatief baie dubbelsinnig kan wees, en daarom goed gedefinieer behoort te word vir die werknemer. Swan (1991:21) meen verder dat, al word sodanige definisies opgestel, dit dikwels te breed gestel is vir effektiwiteit. Lawler (1992:194) voeg by dat bogenoemde tekortkominge daartoe lei dat individue defensief optree teenoor die metingstelsel.

'n Verdere nadeel van hierdie benadering lê daarin dat dit niks te make het met die werksprestasie van die individu nie. Latham en Wexley (1982:37) stel dat, deur byvoorbeeld te beweer dat 'n persoon min inisiatief het, nie aan daardie persoon verduidelik hoe hy sy werk beter kan doen nie. Om aan te sluit by hierdie beswaar sien Swan (1991:23) ook 'n probleem met hierdie benadering wanneer individue in groepe saamwerk om sekere doelwitte te bereik, aangesien persoonlikheidseienskappe tog nie gebruik kan word om die groep se prestasie te meet nie.

Daar word egter tog in die literatuur sekere voordele van hierdie benadering genoem. Latham en Wexley (1982:38) meen dat die vernaamste voordele van die meting van eienskappe daarin lê dat positiewe, opbouende en noodsaaklike eienskappe wat van toepassing is op die pos, vinnig ontwikkel en uitgedink kan word, en verder kan die meeste van hierdie eienskappe oor posgrense heen gebruik word. Die skrywers stel egter 'n voorwaarde vir die benadering om effektief te wees. Hulle vereis dat terugvoer en opleiding baie spesifiek behoort

en dat dit direk verwant moet wees aan die kritiese aspekte van die werk. Slegs dan sal dit verandering by die individu se gedrag teweegbring. Dit impliseer dus dat die stelsel ontwerp moet word vir die pos of posgroep ter sake. As 'n verdere voorwaarde stel Lawler (1992:194) voor dat daar by hierdie benadering slegs van 'n beperkte aantal vlakke van prestasie gebruik gemaak behoort te word, byvoorbeeld : **Uitstekend Voldoende Onvoldoende**

Dit is dus duidelik uit die literatuur dat die eienskappe benadering tot prestasiemeting met omsigtigheid gebruik behoort te word, aangesien dit maklik kan lei tot negatiewe response vanaf die werknemers wie se prestasie beoordeel word. Waar 'n eienskappe benadering wel toepaslik is, behoort bestuur dit so toe te pas dat positiewe resultate behaal kan word tydens prestasiemeting.

2.4.2 Gedrag-benadering tot prestasiemeting

Volgens hierdie benadering is die *optrede of gedrag* van 'n persoon belangriker as sy/haar karakteristieke (Robbins, 1986:403).

Skrywers meen dat dit in sommige gevalle gepas is om van hierdie benadering gebruik te maak. Latham en Wexley (1982:44) meen dat meting gebaseer op gedrag verantwoording kan doen vir werk met groter kompleksiteit aangesien dit nader verwant is aan dit wat die werknemer eintlik doen, en ook omdat dit irrelevante faktore sal uitskakel wat nie onder die werknemer se beheer is nie. Robbins (1986:403) meen verder dat hierdie benadering ook gepas is wanneer individue in groepe saamwerk en dit moeilik is om te bepaal wat elke afsonderlike individu se bydrae tot die prestasie van die groep is. Tipiese aspekte wat gemeet word is byvoorbeeld: tydigheid van verslae, bestuurstyl, aantal dae siekverlof, ensovoorts.

Latham en Wexley (1982:45) meen dat gedrag-kriteria, wat ontwikkel is vanuit 'n posbeskrywing, dien as aanwysers vir produktiwiteit. Hier kom die posbeskrywing nou ter sprake, wat 'n baie belangrike hoeksteen is vir die ontwikkeling van 'n prestasiemetingstelsel. Die posbeskrywing sal in 'n volgende afdeling verder omskryf en ondersoek word.

Opsommend kan dus gesê word dat gedrag kriteria nie net daardie faktore meet waaroor die individu wel beheer het nie, maar dit spesifiseer ook wat die persoon moet doen om die uitsette te behaal.

2.4.3 Resultaat-benadering tot prestasiemeting

Volgens Kreitner en Kinicki (1992:480) en Robbins (1986:402) fokus hierdie benadering op die '*produk*' van die individu se prestasie of werksuitsette. Met ander woorde, wat het hy/sy bereik? Dit sluit aan by die definisie van prestasiemeting, waar ook van werksuitsette melding gemaak word.

Doelwitbestuur is die mees algemene formaat van hierdie benadering. Dit kom kortliks daarop neer dat spesifieke doelwitte vooraf bepaal word, aan 'n sekere doelwitdatum gekoppel word, en aan 'n spesifieke verantwoordelike persoon toegewys word. Tydens prestasiemeting word daar gekyk na die suksesvolle bereiking van die doelwitte al dan nie.

Koste-maatstawwe word gewoonlik vervat in hierdie benadering, veral wanneer die prestasie van bestuurders gemeet word. Die rede hiervoor is dat bestuur oor die algemeen besorg is oor ekonomiese- of koste-verwante uitsette van die organisasie, soos wins, koste en opbrengs op investering. Indien koste-maatstawwe gebruik word, moet daar egter, volgens Latham en Wexley (1982:42), gewaak word daarteen dat een enkele individu nie aanspreeklik gehou

word vir koste-aspekte wat bepaal word deur die prestasie van die groep nie, aangesien dit onregverdig sou wees. Verder meen die skrywers dat kostemaatstawwe ook tekort kom daarin dat dit nie vir die individu verduidelik wat hy/sy moet doen om beter te presteer nie.

Die resultaat benadering blyk dus geskik te wees in gevalle waar die werksuitsette van werknemers gemeet behoort te word. Die werksuitsette sluit die suksesvolle afhandeling van spesifieke take in, asook finansiële aspekte soos begrotings. Laasgenoemde is veral van toepassing op bestuursposte. Dit impliseer dus dat die tipe werksuitsette wat gemeet word, relevant behoort te wees tot die pos of posgroep ter sprake.

2.4.4 Posbeskrywing-benadering tot prestasiemeting

In die literatuur word dikwels melding gemaak van die posbeskrywing as belangrike hulpmiddel by prestasiemeting. Volgens Gerber *et al.* (1995:86) is die posbeskrywing 'n geskrewe verklaring van die belangrike feite aangaande die pligte en verantwoordelikhede van 'n spesifieke pos, asook die organisatoriese en operasionele interverwantskappe van die pos. Die posbeskrywing is gewoonlik die uitset van 'n volledige evaluasie en analise van alle aspekte wat in 'n spesifieke pos vervat is (Sachs, 1992:10). Hierdie analise staan as die posontleding bekend.

Vervolgens word die nut van die posbeskrywing by prestasiemeting bespreek aan die hand van die literatuur.

2.4.4.1 Waarom is die posbeskrywing belangrik?

Vanuit die literatuur is dit duidelik dat die spesifieke aksies of take vervat in die posbeskrywing waardevol kan wees by prestasiemeting, aangesien die individuele prestasie teenoor hierdie aksies gemeet behoort te word:

Volgens Latham en Wexley (1982:48), vorm die posbeskrywing 'n baie belangrike hoeksteen in die konstruksie van 'n prestasiemetingstelsel. Alhoewel hierdie skrywers nie uitbrei oor die redes vir die belangrikheid van die posbeskrywing in prestasiemeting nie, beweer Sachs (1992:10) dat die posbeskrywing elkeen van die posbeker se areas van aanspreeklikheid identifiseer en kwantifiseer, en daarom 'n belangrike rol speel by die opstel van 'n prestasiemeting-instrument.

2.4.4.2 Aanwending van die posbeskrywing vir prestasiemeting

Volgens Latham en Wexley (1982:48) bestaan 'n goeie posbeskrywing uit die volgende:

- a. Taak- of aktiwiteit-stellings wat saam 'n definisie vorm van die taakgerigte inhoud van die pos.
- b. Gedrag-stellings wat saam 'n definisie vorm van die werker-gerigte inhoud van die pos.

Die skrywer meen dat daar vir die doeleindes van prestasiemeting op die gedragstellings te fokus, want hierdeur word dit duidelik gestel *wat* van die werknemers verwag word. Swan (1991:80) verduidelik hoe om van hierdie taak- en gedragstellings gebruik te maak. Hy meen die korrekte wyse is om 'n spesifieke

taak of gedragstelling uit die posbeskrywing te neem en dit dan om te skakel na 'n meetbare prestasie-doelwit. Byvoorbeeld:

Spesifieke taak:

Skryf gebruikershandleidings vir nuwe rekenaarstelsels.

Meetbare doelwit:

Skryf gedurende April 1998 'n gebruikershandleiding vir die nuwe gietgroeperingstelsel.

Dit is dus duidelik dat die posbeskrywing 'n baie belangrike rol behoort te speel in die bepaling van faktore waarteen die individu gemeet gaan word. Dit wil voorkom asof persoonlikheidseienskappe, gedragsaspekte, resultate en kosteverwante uitsette, indien nodig, goed geakkommodeer kan word in die posbeskrywing. Indien wel, sal die posbeskrywing suksesvol kan dien as hoeksteen in die ontwikkeling van 'n prestasiemetingstelsel.

Samevattend is dit duidelik dat daar aspekte van elke tipe stelsel is wat met vrug gebruik kan word. Volgens die skrywers wat aangehaal is, kan elkeen van die bogenoemde benaderings van nut wees afhangende van die vereistes van die situasie. Op grond hiervan kan die gevolgtrekking gemaak word dat 'n *situasionele benadering* gevolg behoort te word, wat bestaan uit een, meer, of 'n kombinasie van bogenoemde benaderings. Hierdie kombinerings van die verskillende benaderings behoort in die posbeskrywing vervat te wees, na gelang van die spesifieke behoeftes vir elke pos.

2.5 Eienskappe van suksesvolle prestasiemetingstelsels

Ten einde riglyne neer te lê vir die ontwikkeling van 'n nuwe prestasiemetingstelsel vir IB, is dit noodsaaklik dat daar aan die hand van beskikbare literatuur ondersoek ingestel word na die kriteria waaraan prestasiemetingstelsels moet voldoen, asook eienskappe van suksesvolle prestasiemetingstelsels. Aangesien daar vroeër melding gemaak is van die drie rolspelers by prestasiemeting, naamlik die individu, bestuur en die organisasie, word alle kriteria en eienskappe, waar moontlik, aan elk van die rolspelers gekoppel. Sommige kriteria is egter inherent aan die stelsel self, en sal dienoreenkomstig aangedui word.

2.5.1 Organisatoriese vereistes vir suksesvolle prestasiemeting

i) Prestasiemeting as deel van Prestasiebestuur

Uit die literatuur is dit duidelik dat daar 'n verskil is tussen prestasiemeting en prestasiebestuur. Die gedagte is dat prestasiemeting slegs 'n deel uitmaak van die totale prestasiebestuursproses. Skrywers meen dat hierdie stelling 'n eienskap van 'n goeie prestasiemetingstelsel is. Vervolgens 'n definisie van prestasiebestuur en 'n bespreking van prestasiemeting in die konteks van 'n oorhoofse prestasiebestuursproses.

Volgens Swan (1991:10) is prestasiebestuur 'n kombinasie van verwante aksiestappe naamlik monitering, leiding, terugvoer, insameling van inligting, evaluering en meting. Prestasiebestuur behels die voltooiing van bogenoemde aksiestappe in die konteks van doelwitstelling en -bereiking (die direkte

doelwitte van die afdeling asook die oorhoofse doelwitte van die organisasie). Ter aanvulling van sy definisie beweer Swan dat die aksiestappe regdeur die jaar uitgevoer behoort te word, en nie net van tyd tot tyd nie.

Bentley (1994a:284) onderskryf Swan se definisie deur ook te beweer dat prestasiebestuur bestaan uit verskillende stadiums naamlik beplanning, ontwikkeling, opvolging, opleiding en meting. Bentley maak nie in sy definisie direk melding van 'n doelwit-benadering nie, maar hy beskryf wel 'n beplannings-fase as deel van 'n prestasiebestuursiklus wat wel die bepaling van doelwitte insluit.

Dit is dus duidelik dat prestasiemeting nie as losstaande aktiwiteit uitgevoer behoort te word nie, maar dat dit deel moet vorm van 'n omvattende prestasiebestuursproses wat sal lei tot verbeterde prestasie deur die individu en die organisasie.

ii) Onderskryf die strategie van die organisasie

Volgens Davidson (1994:18) fasiliteer die besigheidsplan van enige organisasie die uiteindelijke bereiking van die strategie van die organisasie. Die besigheidsplan bevat 'n aantal kritiese prestasie-areas wat bereik moet word om die kort- en langtermyn doelwitte van die organisasie te verwesenlik. Hierdie kritiese prestasie-areas word vir elke vlak in die organisasie afgekaskadeer tot op die laagste vlak van die organisasie, sodat daar aan elke pos 'n aantal kritiese prestasie-areas gekoppel is. Davidson (1994:19) beweer dat, indien prestasiemeting gedoen word teen hierdie ooreengekome prestasie-areas, dit 'n kultuur vir gesonde prestasiemeting in die organisasie sal vestig.

Roberts (1994:15) het dieselfde mening as die vorige skrywer, en hy maak dit van toepassing op verandering in die organisasie. Hy beweer dat 'n organisasie wat verandering ondergaan (soos die onderneming waar hierdie studie uitgevoer word), alle bestuursbeheer-prosesse behoort te hersien – veral die prestasiemetingstelsel en die vergoedingstelsel. Tydens sodanige hersiening behoort die prestasiemetingstelsel aan die strategie van die organisasie gekoppel te word, anders word die kanse op suksesvolle verandering binne die organisasie drasties verminder.

Gibson (1995:14) onderskryf die vorige twee skrywers se menings. Hy meen dat die vermoëns en vaardighede wat nodig is vir suksesvolle implementering van die strategie, bepaal behoort te word, en dan aan poste en individue gekoppel word. Die individue behoort dan volgens hierdie vermoëns en vaardighede aangestel en gemeet te word.

Swan (1991:11) meen dat 'n doelmatige prestasiebestuurstelsel (waaronder prestasiemeting) sal beteken dat die strategieë, waardes en doelwitte van die organisasie afgekaskadeer sal word deur die organisasie hiërargie, sodat elke werknemer sal weet wat sy/haar taak is en waar hy/sy inpas in die organisasie. Hy meen verder dat 'n prestasiebestuurstelsel wat die strategie van die onderneming onderskryf sal lei tot beter kwaliteit, kliëntediens, kommunikasie, etiek en uitendelik tot 'n beter winsgrens. Dit lei ook die individu in die uitvoering van sy daaglikse werk.

iii) Die stelsel moet fokus op relevante faktore

Vroeër is melding gemaak van die rol wat prestasiemeting speel in die bereiking van die organisasie se doelwitte. McMann en Nanni (1994:56) beklemtoon weereens dat die stelsel ondersteunend moet wees, nie net tot die organisasie se

doelwitte nie, maar ook tot alle aktiwiteite in die organisasie, die mense, die kultuur en die sleutel suksesfaktore van die organisasie. Dit moet dus strategies relevant en fasiliterend wees. Ter aansluiting hierby stel Woods (1994:7) ook dat die standaarde en doelwitte wat tydens die prestasiebestuursproses bepaal word, relevant moet wees. Samevattend kan dus gesê word dat die totale prestasiemetingstelsel in lyn moet wees met die faktore *wat 'n verskil maak* in die organisasie.

iv) Belyning met organisasievlakke en die omgewing

Die prestasiemetingstelsel moet in lyn wees met die organisasievlakke. Dit wil sê dat daar by laer, operasionele vlakke meer klem moet wees op nie-finansiële metings, terwyl daar by hoër, strategiese vlakke meer klem moet wees op finansiële metings (McMann en Nanni, 1994:56). Terselfdertyd behoort die stelsel in lyn te wees met die eksterne omgewing, tipies met meer klem op nie-finansiële metings in komplekse, onseker en kompeterende omgewings, en finansiële metings in eenvoudige, stabiele en minder kompeterende omgewings.

Op organisatoriese vlak behoort die stelsel bevorderlik te wees vir horisontale en vertikale samewerking. Dit moet dus geïntegreer wees regdeur alle funksionele departemente van die organisasie. Die skrywers meen verder dat die stelsel ontwikkel moet wees deur middel van 'n gekombineerde bo-na-onder en onder-na-bo spanpoging. Om aan te sluit by hierdie stelling behoort die nuwe stelsel deur al die afdelings van die organisasie gekommunikeer te word. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat samewerking tussen alle vlakke in die organisasie baie belangrik is by die ontwikkeling en uitvoering van die prestasiemetingstelsel.

2.5.2 Vereistes ten opsigte van die individu

i) Pro-aktiewe rol van die individu

Kreitener en Kinicki (1992:479) meen dat die individu sekere vereistes behoort na te kom ten einde prestasiemeting te laat slaag. Hy het dus 'n verantwoordelikheid en kan nie net passief by prestasiemeting betrokke wees nie. Om 'n pro-aktiewe rol te speel behoort hy op eie inisiatief te werk aan voorbereiding vir prestasiemeting, sy kommunikasie-vaardighede op te skerp, homself te ontwikkel en groter persoonlike verbondenheid toon. Die skrywers beveel aan dat ondergeskiktes *formele* opleiding moet ondergaan om hierdie rolle te kan vervul. Daar word dus wegbeweeg van die tradisionele benadering om net die toesigouers op te lei in prestasie-meting.

ii) Die betrokkenheid van die individu by prestasiemeting

Telkens in die literatuur kom die betrokkenheid van die individu ter sprake. Painter (1994:4) meen dit is belangrik om insette vanaf die individu te verkry aangaande sy prestasies gedurende die jaar. 'n Bestuurder wat met groot groepe werk, sal dit handig vind, en 'n bestuurder wat met kleiner groepe werk, sal sodoende nie belangrike detail vergeet nie. Dit sal die individu laat fokus op sy werklike prestasie gedurende die periode. Perry (1994:85) meen die individu behoort ook betrokke te wees by die bepaling van oorsake van swak prestasie en by die bepaling van doelwitte.

Tydens die interaksie met die individu sal dit vir die bestuurder duidelik word wat die individu se spesifieke behoeftes is en watter verwagtinge hy het ten opsigte van sy werk vir die volgende periode. Sy besondere talente sal ook bekend word, en die bestuurder kan dan op die ontwikkeling daarvan

konsentreer. Die skrywer meen ten slotte dat hierdie betrokkenheid van die individu 'n gevoel van samewerking vestig wat baie belangrik is vir die verbetering van prestasie.

Dit is dus duidelik dat die individu nie net 'n passiewe rol behoort te speel in die prestasiemetingsproses nie, maar dat hy eerstens op eie inisiatief betrokke moet raak, en dat hy tweedens deur bestuur aangemoedig behoort te word om sy baie belangrike insette te lewer.

2.5.3 Vereistes ten opsigte van bestuur

Die bestuurder is tot 'n groot mate verantwoordelik vir die sukses van die prestasiemetingsstelsel. Daarom is dit belangrik dat hy aan die volgende vereistes behoort te voldoen:

i) Vermyn onrealistiese metings

Daar word telkens in die literatuur melding gemaak van sekere faktore wat aanleiding kan gee tot onrealistiese metings. Die belangrikste van hierdie faktore word vervolgens bespreek.

- ♦ Volgens Perry (1994:86) kan een goeie kwaliteit van 'n individu al sy ander swakker kwaliteite oorskadu, sodat die algemene meting te hoog is. Dit staan bekend as die '*Halo effek*'. Painter (1994:5) sluit hierby aan en stel dat die omgekeerde ook waar is, naamlik dat een swak prestasie van 'n individu kan lei tot 'n swak meting ten opsigte van sy totale prestasie.

- ◆ Bestuurders behoort te waak teen persoonlike vooroordele aldus Painter (1994:5). Die bestuurder kan byvoorbeeld meen dat gegradueerdes beter werkers is as ongegradueerdes, wat nie noodwendig 'n korrekte siening is nie.
- ◆ Die doel van prestasiemeting, byvoorbeeld bevordering, behoort nie die meting te beïnvloed nie.
- ◆ Soms besluit bestuurders vooraf wat die beloning of verhoging vir 'n spesifieke werkenemer moet wees, en werk dan daarvandaan terug na 'n punt om dit te regverdig. Perry (1994:86) is ten sterkste gekant teen hierdie praktyk en meen dat dit nie tot verbeterde prestasie sal lei nie.
- ◆ Daar bestaan by sommige bestuurders 'n neiging om aan al sy personeel 'n gemiddelde, of taamlike hoë punt toe te ken. Painter (1994:5) meen dat gemiddelde punte aan almal deur die personeel verwerp sal word, of dat hulle mettertyd altyd op hoë punte sal aandrang.
- ◆ Die bestuurder behoort slegs spesifieke, objektiewe gedragspatrone te noem aangaande die individu se prestasie. Subjektiewe beskrywings van 'n individu se persoonlikheid behoort vermy te word. Dit kom daarop neer dat daar eerder gefokus moet word op die werksuitsette van die individu (Painter, 1994:4). Byvoorbeeld meld eerder dat doelwitdatums nie behaal word nie, in plaas daarvan om te sê die persoon is lui.
- ◆ Perry (1994:86) meen dat die bestuurder 'n fout begaan deur vergoeding en bevordering te bespreek gedurende die prestasiemetingsonderhoud. Dit sal veroorsaak dat die individu se gedagtes gedurig besig sal wees met die moontlikheid van meer geld of 'n nuwe pos, in plaas daarvan dat hy sal konsentreer op die onderhoud. Die bestuurder behoort aan die individu te

noem dat vergoeding en bevordering op 'n volgende geleentheid bespreek sal word, en kan hy dan 'n datum vir die bespreking bepaal.

Dit is duidelik dat bogenoemde praktyke die effektiwiteit van die prestasiemetingstelsel nadelig sal beïnvloed en dat dit uiteindelik die werknemers se moraal kan laat afneem. Daar kan dus aangeneem word dat bestuur bewus moet wees van hierdie slaggate, en dit dan doelbewus moet vermy gedurende prestasiemeting.

Uiteindelik is dit die besigheid wat skade lei indien bestuurders hierdie foutiewe beginsels toepas.

ii) Stel prestasiemeting op skrif

Uit die literatuur is dit deurgaans duidelik dat geskrewe rekords van prestasiemetingsonderhoude gehou behoort te word. Hierdie geskrewe rekords kan volgens Perry (1994:87) later baie handig te pas kom. Skrywers gee 'n aantal redes waarom dit later nuttig kan wees om geskrewe rekords te hou. Van hierdie redes is:

- ◆ om afdankings, oorplasings, bevorderings en verhogings te regverdig,
- ◆ om aan die individu 'n afskrif te gee van punte rakende sy prestasiemeting.

Fletcher en Williams (1985:18,22,77) meen dat vorige jare se vorms behou behoort te word indien doelwitte bepaal is. Hulle voel egter dat dit nie nodig is om meer as een jaar se inligting te hou nie, aangesien bestuur geneig is om dikwels die verlede se inligting op te delf indien hulle nie seker oor die beoordeling nie.

Dokumentasie behoort nie slegs tydens die onderhoud geneem te word nie. Volgens Painter (1994:3), is dit belangrik om dokumentasie van individuele prestasie op 'n deurlopende grondslag te doen, aangesien dit lei tot volledige, regverdigte en nuttige evaluasies.

Daar word ook melding gemaak in die literatuur van die skryfstyl wat deur bestuurders gebruik word om evaluasieverslae op te stel. Painter (1994:4) meen dat werknemers geenaliseer kan word indien die bestuurder die evaluasieverslag swak bewoord het. Bestuurders moet dus hul skryfstyl en taalgebruik opknep indien nodig.

iii) Lig individu in oor beskikbare hulpmiddels

Nadat die individu sy eie plan opgestel het vir prestasieverbetering, behoort bestuur aan hom hulpmiddels te verskaf om hierdie plan ten uitvoer te bring. Die bestuurder behoort aan gepaste hulpmiddels te dink om die spesifieke leemtes aan te spreek. Indien 'n individu 'n swak presteerder is, is dit bestuur se verantwoordelikheid om hom te ondersteun en raad te verskaf (Perry, 1994:86). Om aan te sluit by Perry se siening, beweer McMann en Nanni (1994:56) dat daar in die metingsproses ook gefokus moet word op die gebruik van hierdie hulpbronne en ander insette. Gesamentlik impliseer die twee skrywers dus eerstens dat bestuur 'n verpligting het om die individu in te lig oor beskikbare hulpbronne, en tweedens dat die individu dan 'n verpligting het om die hulpbronne te gebruik.

iv) Vermy verrassings

‘n Deeglike, gedokumenteerde, voorbereide prestasie-meting, behoort geen verrassings te bevat wanneer dit aan die individu voorgelê word nie.

Bestuurders behoort regdeur die periode ter sake, aan die individu terugvoer te gee oor sy prestasie. Om te wag tot die evalueringsonderhoud sal weinig bydra tot werknemer moraal of prestasieverbetering. Werknemers sal ook kwaad en gefrustreerd wees indien hul swak punte nie vroeër aan hulle bekend gemaak is nie, en hulle nie ‘n kans gegun is om te verbeter nie. (Painter, 1994:5).

v) Volg op

Een van die mees algemene foute wat deur bestuurders gemaak word, is om na te laat om opvolg-onderhoude te voer. Deur gereeld op te volg word verseker dat die individu die ondersteuning verkry wat nodig is om die verwagte prestasie te behaal. Daar moet verseker word dat dit wel gedoen word, deur byvoorbeeld die almanak te merk by hersieningspunte wat met die individu se skedule ooreengekom is. Hierdie opvolg-onderhoude word gehou om die vordering van die individu te meet (Perry, 1994:86).

vi) Verskaf terugvoer

Die totale prestasiebestuursproses behels ook ‘n ander belangrike aspek, naamlik terugvoer. Terugvoer is inligting aangaande prestasie of gedrag wat lei tot aksies wat daarop gemik is om die prestasie of gedrag te bevestig of te verander. (Thatcher, 1994:8).

Personeel reageer gewoonlik baie ongunstig op die vraag of hulle genoeg, indien enige, terugvoer ontvang. Ten einde personeel te motiveer en te ontwikkel, is dit van kritiese belang dat die evaluasies van hul prestasie aan hulle gekommunikeer moet word, en hulle bygestaan moet word om dit te verbeter.

McMann en Nanni (1994:56) beweer verder dat terugvoer *intyds* aan die individu verskaf behoort te word. Dit impliseer dat die bestuurder regdeur die prestasiematings-periode die individu se vordering behoort waar te neem en aan hom terugvoer moet verskaf aangaande sy prestasie. Dit is dus 'n deurlopende proses wat sal verseker dat die individu dadelik sal weet indien hy afwyk vanaf die ooreengekome standarde en doelwitte. Vervolgens kan die afleiding dus gemaak word dat intydse terugvoer 'n pro-aktiewe aksie is wat deur bestuur uitgevoer behoort te word ten einde beter prestasie by die individu te verseker.

vii) Opleiding

In die literatuur word deurgaans melding gemaak van die feit dat bestuurders deeglik behoort kennis te dra van die dimensies van prestasie, asook van die meetinstrument en die skaal wat gebruik word by prestasiemeting. Dit impliseer dat bestuurders opleiding moet ondergaan om prestasiemeting te doen. Swan(1991:8) beweer verder dat deeglike opleiding die enigste manier is waardeur bestuurders die regte besluite kan neem op grond van inligting wat verkry word uit prestasiemeting.

Ten slotte is dit dus duidelik dat die grootste verantwoordelikheid vir suksesvolle prestasiemeting op die bestuurder rus. Lawler (1992:196) meen dat dit baie belangrik is dat bestuur uiteindelik aanspreeklik gehou word vir die suksesvolle afhandeling van prestasiemeting. Hy meen dat die beste metode om bestuurders verantwoordelik te hou vir die proses, is om te kontroleer hoe goed die

beoordeling self gedoen is. Bestuur kan dus tipies gemeet word aan die hand van die vereistes wat in hierdie afdeling bespreek is, of, volgens Lawler kan die ondergeskiktes wat beoordeel is ook uigevra word oor die beoordelingsproses ten einde die bestuurder se bevoegdheid te bepaal. Dit alles impliseer dat prestasiemeting 'n kritiese prestasie area vir elke bestuurder behoort te wees.

2.5.4 Eienskappe inherent aan die prestasiemetingstelsel

Sekere eienskappe is inherent aan die prestasiemetingstelsel. Dit wil sê dat daar tydens die ontwerp van die stelsel sekere kriteria ingebou behoort te word wat die volgende sal verseker:

i) Eenvoud

Dit is volgens McMann en Nanni (1994:56) belangrik dat die stelsel eenvoudig moet wees om te implementeer en ook nie te kompleks om te gebruik nie. Tesame met hierdie stelling van die skrywers geld Kreitner en Kinicki (1992:483) se siening dat personeel deeglik opgelei moet word om die stelsel te verstaan en te gebruik.

ii) Die rol van die kliënt

McMann en Nanni (1994:56) maak kortliks melding daarvan dat die stelsel deur die kliënt bedryf behoort te word. Nelson-Holrcher (1988:63) meen weer dat dit nie noodwendig die geval behoort te wees nie, maar dat die kliënt net insette moet lewer in die prestasiemetingsproses. Dit is dus duidelik dat daar

voorsiening gemaak behoort te word vir die rol wat die kliënt moet speel. Die mate van betrokkenheid sal moontlik voorgeskryf word deur elke organisasie se spesifieke behoeftes rondom samewerking met kliënte. In IB se geval sal dit die samewerking wees tussen stelselspersoneel en die gebruikers van die stelsels.

iii) Standaard en doelwitte moet spesifiek wees

Volgens Woods (1994:7) behoort die standaard en doelwitte in 'n suksesvolle prestasie metingstelsel spesifiek te wees, met ander woorde dit moet nie vaag en in die algemeen gestel word nie. Wanneer prestasie teen die standaard gemeet word, behoort enige kommentaar aangaande die werknemer se prestasie ook spesifiek te wees. Perry (1994:85) meen die beste wyse om 'n stelling te maak, is om spesifiek te wees. Dit gee aan die toesighouer en die werknemer 'n basis waarvandaan prestasie bespreek kan word. Om spesifiek te wees impliseer dat daar na voorbeelde verwys word, en dat syfers gebruik moet word indien moontlik. Byvoorbeeld: "Kom 5 keer laat", of, "veroorsaak uitroep op die volgende datums:.....". Die skrywer impliseer hierdeur ook dat meting nie op persoonlike opinie gebaseer behoort te word nie, maar op waarnemings van spesifieke gevalle wat deur die bestuurder aangeteken is.

iv) Meetbaar

Gerber *et al.* (1995:220) vereis dat standaard en doelwitte behoort **meetbaar** te wees. Dit moet dus maklik wees om te bepaal of daar aan die standaard of doelwit voldoen is, of nie.

v) **Realisties**

Derdens moet die doelwit **haalbaar** wees. McMann en Nanni (1994:56) sluit hierby aan deur te sê dat die doelwit realisties moet wees. Volgens die definisie van prestasiemeting, wat vroeër aangedui is, is 'n doelwit of standaard realisties indien dit opgestel is in samewerking met die individu en met inagneming van sy vermoë en vaardigheid. Terselfdertyd moet dit egter uitdagend wees (Woods,1994:8), anders sal die individu nie aangespoor word tot beter prestasie nie.

vi) **Tydverwant**

Woods meen dat alle standaarde en doelwitte **tydverwant** moet wees. Dit wil sê die prestasie moet binne 'n bepaalde periode gelewer word. Hierdie aspek van prestasiemeting kom in bykans alle literatuur voor, daarom is dit vroeër in die definisie van prestasiemeting vervat.

vii) **Fasiliteer die identifisering van oorsake vir swak prestasie**

Dit is volgens Perry (1994:85) noodsaaklik om oorsake vir swak prestasie te identifiseer. Daar moet bepaal word of die oorsake by die individu self, by onrealisiteitse doelwitte, of moontlik by medewerkers van die individu lê. Om hierdie bepaling te doen, behoort daar aan die individu genoeg geleentheid verskaf te word om sy insette te lewer. Hierdie terugvoer vanaf die individu maak hom aktief betrokke by die evalueringsproses. Dit vestig 'n gevoel samewerking en is belangrik vir die verbetering van prestasie (Perry, 1994:85). Dit sluit aan by die gedagte dat die individu aktief moet deelneem aan die prestasiemetingsproses (Kreitner en Kinicki, 1992:479).

viii) Fasiliteer die bepaling van doelwitte

McMann en Nanni (1994:56) beklemtoon dat dit 'n baie belangrike eienskap is van 'n prestasiemetingstelsel om die verwagte resultate te bepaal wat behaal moet word. Volgens Perry (1994:85) is bestuur dikwels nie spesifiek genoeg in hierdie area nie.

Daar moet spesifieke doelwitte opgestel word vir die volgende periode. Hierdie spesifieke doelwitte behoort eerstens te konsentreer op die verbetering van probleem-areas, en tweedens op nuwe take wat deur die individu uitgevoer moet word. Weereens kom die betrokkenheid van die individu ter sprake en Perry (1994:86) meen dat die individu aangemoedig behoort te word om persoonlike doelwitte te stel indien moontlik.

Volgens dr. Robert Filer, 'n sielkundige konsultant, help spesifieke doelwitte om potensiaal te ontwikkel (Perry, 1994:86). Om terug te keer na die definisie van doelwitte, moet in gedagte gehou word dat doelwitte altyd met inagneming van die individu se vermoëns en vaardighede opgestel behoort te word.

ix) Koppel met aktiwiteite

Volgens McMann en Nanni (1994:56) behoort 'n goeie prestasiemetingstelsel gekoppel te wees aan aktiwiteite sodat daar 'n duidelike verwantskap bestaan tussen oorsaak en gevolg. Hierdie stelling van die skrywers sluit aan by hul vorige stelling dat die stelsel eenvoudig moet wees om te gebruik. Die afleiding kan gemaak word dat, indien daar 'n duidelike verwantskap is tussen oorsaak en gevolg, dit vir die individu en die bestuurder eenvoudig behoort te wees om die stelsel te gebruik en te verstaan.

x) Fokus op ontwikkeling

‘n Verdere voorvereiste vir suksesvolle prestasiemeting is volgens McMann en Nanni (1994:56) dat die stelsel ondersteunend moet wees tot die **ontwikkeling** van die individu en die organisasie. Dit impliseer dat daar deurlopende verbetering moet plaasvind. Daar behoort telkens nuwe, hoër doelwitte gestel te word, om sodoende aan die individu nuwe uitdagings te verskaf (Perry, 1994:86). Dit impliseer dus dat die individu ook hierdeur meer gemotiveer sal word om te presteer. Die aspek van ontwikkeling sluit ook aan by die definisie van prestasiemeting waar daar melding gemaak word van die voortdurende *verbetering* van prestasie.

xi) Monitor die stelsel

Ten slotte meen McMann en Nanni (1994:56) dat enige prestasiemetingstelsel deurlopend gemonitor moet word ten einde te bepaal of daar nog aan bogenoemde vereistes voldoen word en die stelsel aan te pas indien nodig. Dit impliseer dat ‘n prestasiemetingstelsel nie staties mag wees nie, maar dat dit aangepas moet word, soos wat die omstandighede in die organisasie verander.

Al bogenoemde eienskappe en vereistes vir suksesvolle prestasiemeting kom herhaaldelik in die literatuur voor. Dit wil dus voorkom asof daar genoegsame bewyse in die praktyk is dat hierdie eienskappe wel goeie resultate lewer. Om die huidige stelsel by IB te toets, word ‘n vraelys ontwikkel wat eerstens gaan bepaal of daar aan ‘n spesifieke vereiste voldoen word, en tweedens of daardie spesifieke eienskap of vereiste relevant is vir IB.

2.5.5 Implementering van 'n nuwe prestasiemetingstelsel

Soos met enige verandering in 'n organisasie, is dit belangrik dat die verandering reg bestuur moet word. Daarom is daar ook essensiële komponente waaruit die suksesvolle imlementering en instandhouding van 'n nuwe prestasiemetingstelsel bestaan (Latham en Wexley, 1982:193).

i) Konsulteer die betrokke partye

Soos reeds genoem in 'n vorige afdeling, is dit baie belangrik dat alle betrokke partye gekonsulteer behoort te word voordat die nuwe prestasiemetingstelsel geïmplementeer word. Fletcher en Williams (1985:75) meen dat, al was die partye betrokke by die ontwikkeling van die prestasiemetingstelsel, daar nog steeds konsultasie behoort plaas te vind tydens die implementeringsfase. Hierdie konsultasie geskied egter slegs op die basis van verkryging van begrip en verbondenheid. Volgens Latham en Wexley (1982:199) sal die verbondenheid van top-bestuur lei tot groter toewyding deur middelbestuur en laer vlakke in die organisasie.

Volgens Fletcher en Williams (1985:75) behoort die stelsel gepubliseer te word vir die beoordeelaars *en* die beoordeeldes. Op top-bestuur vlak behoort dit slegs verbaal aangebied te word. Watter metode ookal gevolg word om die stelsel te kommunikeer, behoort die raadplegende wyse van ontwikkeling beklemtoon te word. Dit moet dus nie gesien word deur die werknemers as 'n 'ivoortoring' - oefening nie. Alle deelnemers moet duidelik kan sien *wat* dit vir elkeen inhou.

ii) Opleiding

Fletcher en Williams (1985:16) meen dat opleiding moet geskied ten opsigte van:

- a) die effektiewe en akkurate waarneming en bepaling van werknemer prestasie, asook die aanwending van hierdie vaardigheid by die voltooiing van die prestasiemeting-vorm, en
- b) die prestasie-onderhoud.

Latham en Wexley (1982:201) gaan verder deur te stel dat daar in elke afdeling 'n sleutelpersoon ontlpooi behoort te word wat deeglik opgelei is en die stelsel goed ken. Hierdie persoon moet dan die stelsel propageer en ondersteuning aan bestuur verleen.

Dus is opleiding alleen nie voldoende nie, maar behoort daar 'n ondersteuningstelsel in plek te wees gedurende die implementeringsfase.

iii) Omvang van die implementering

Volgens Latham en Wexley (1982:200) behoort die nuwe stelsel in soveel areas moontlik geïmplementeer te word. Dit sal verseker dat dit gouer deel van die individue se werkslewe sal word. Verder meen die skrywers dat dit veral daar geïmplementeer moet word waar die kanse op positiewe resultate die grootste is. Dit impliseer dat die sukses van die stelsel vinniger bewys sal word, en dat verdere implementering dus makliker sal geskied.

iv) Monitering van die nuwe stelsel

McMann en Nanni (1994:56) meen dat dit 'n nuwe prestasieëmetingstelsel gedurig gemonitor behoort te word te einde te bepaal of dit nog effektief is en die stelsel dan aan te pas indien nodig. Dit impliseer dat die stelsel nie staties mag wees nie, maar dat dit aangepas behoort te word soos wat omstandighede in die organisasie verander. Latham en Wexley (1982:196) beklemtoon ook dat die stelsel nog deurentyd effektief behoort te wees as deel van die prestasiebestuursproses. Dit moet dus voortdurend hoër vlakke van produktiwiteit teweeg bring en handhaaf.

Die skrywers brei uit op hierdie siening en stel dat dit nie net die stelsel is wat gemonitor behoort te word nie, maar ook bestuur, in die sin dat hulle verantwoordlik gehou behoort te word vir die suksesvolle implementering van die stelsel.

Alhoewel daar nie talle verwysings na die implementering van prestasieëmetingstelsels in die literatuur is nie, is dit tog duidelik dat dit aan dieselfde vereistes behoort te voldoen as die implementering van enige nuwe konsep in die organisasie. Konsultasie en opleiding van alle betrokke partye speel 'n belangrike rol en word deur verskeie skrywers vereis vir suksesvolle implementering. Afhangende van omstandighede behoort die implementering afgebaken en beplan te word. Uit die literatuur is dit ook duidelik dat die proses nie eindig by die implementering nie, maar dat voortdurende monitering die sukses van die nuwe stelsel behoort te verseker.

Ter afsluiting van die literatuurstudie kan die vernaamste stellings wat deur die verskillende skrywers gemaak is, saamgevat word. Hierdie opsomming word gedoen aan die hand van die vier kategorieë van vereistes wat in hierdie hoofstuk bespreek is, naamlik individuele vereistes, bestuursvereistes, organisatoriese vereistes, en vereistes vir implementering van prestasiemetingstelsels.

2.6 OPSOMMING VAN DIE VEREISTES VIR EFFEKTIEWE PRESTASIEMETINGSTELSELS:

ORGANISATORIESE VEREISTES:

1.	Prestasiemeting behoort deel te vorm van 'n meer omvattende prestasiebestuursproses wat aksies insluit soos beplanning, ontwikkeling, opvolging, opleiding en meting.
2.	Die prestasiedoelwitte wat tydens prestasiemeting bepaal word, behoort belyn te wees met die oorhoofse strategiese doelwitte van die organisasie.
3.	Prestasiemeting behoort relevant te wees tot die verskeie poste en organisasievlakke. Dit sil sê die relevante faktore behoort gemeet te word afhangende van die pos of organisasievlak.

BESTUURSVEREISTES:

1.	Bestuurders behoort die nodige opleiding te ondergaan ten einde die prestasiemetingstelsel te verstaan en effektief te gebruik.
2.	Bestuurders betrek ondergeskiktes tydens prestasiemeting deur byvoorbeeld hul insette te vra ten opsigte van evaluasie van prestasie, bepaling van doelwitte, en opstel van standarde.
3.	Waarnemings van goeie en/of swak prestasie, die evaluering van prestasie en die resultate van prestasiemeting word deur bestuurders op skrif gestel.
4.	Bestuurders behoort deurgaans effektiewe terugvoer aan individue te verskaf ten opsigte van hul prestasie.

VEREISTES TEN OPSIGTE VAN DIE INDIVIDU:

1.	Individue behoort voldoende opleiding te ondergaan ten einde effektief aan sy/haar eie prestasiemeting te kan deelneem.
2.	Individue behoort pro-aktief op te tree ten einde hul prestasie te verbeter. Dit wil sê hulle kan self tekortkominge waarneem en regstellende aksie inisieer.
3.	Die individu behoort betrokke te wees by die bepaling van sy/haar prestasiedoelwitte vir die volgende termyn
4.	Die individu behoort betrokke te wees by die bepaling en bespreking van leemtes in sy/haar werksprestasie.
5.	Na afloop van prestasiemeting behoort die individu betrokke te wees by die opstel van 'n ontwikkelingsplan ten einde die leemtes in sy/haar werksprestasie, wat tydens prestasiemeting uitgewys is, aan te spreek.

VEREISTES INHERENT AAN DIE PRESTASIEMETINGSTELSEL:

1.	Prestasiemeting behoort konsekwent regdeur die organisasie toegepas te word, wat beteken dat dit regverdig sal geskied.
2.	Die prestasiemetingstelsel behoort eenvoudig te wees om te gebruik. Bestuurders en ondergeskiktes behoort dit maklik te kan verstaan.
3.	Die kliënte van 'n organisasie behoort genader te word om insette te lewer aangaande individue binne die organisasie se werksprestasie. Die mate van betrokkenheid deur die kliënt sal afhang van die mate van interaksie wat daar tussen individu en kliënt bestaan.
4.	Afhangende van die vereistes van die spesifieke pos of omstandighede behoort 'n kombinasie van persoonlikheidseienskappe, gedrag en werksuitletse gemeet te word.

5.	Die posbeskrywing behoort te dien as waardevolle aanwyser vir die kriteria waarteen individuele werksprestasie gemeet moet word.
6.	Prestasiemeting behoort gereeld oor 'n bepaalde periode gedoen te word, byvoorbeeld elke ses maande.
7.	Tydens prestasiemeting behoort doelwitte vir die volgende termyn bepaal te word. Hierdie doelwitte behoort realisties, meetbaar en uitdagend te wees.
8.	Prestasiemeting behoort uitsluitlik te fokus op die ontwikkeling van die individu in die konteks van 'n ontwikkelende organisasie.
9.	Tydens prestasiemeting, of daarna, behoort die oorsake vir swak prestasie geïdentifiseer te word. Daar behoort dan aksieplanne opgestel te word te einde hierdie leemtes aan te spreek..

VEREISTES VIR DIE IMPLEMENTERING VAN PRESTASIEMETINGSTELSELS:

1.	Voordat 'n nuwe prestasiemetingstelsel geïmplementeer word, behoort alle betrokke partye gekonsulteer te word.
2.	Die implementering van 'n prestasiemetingstelsel behoort volgens 'n sistematiese plan te geskied.
3.	Die individu behoort betrokke te wees by die bepaling van sy/haar prestasiedoelwitte vir die volgende termyn
4.	Die individu behoort betrokke te wees by die bepaling en bespreking van leemtes in sy/haar werksprestasie.
5.	Na afloop van prestasiemeting behoort die individu betrokke te wees by die opstel van 'n ontwikkelingsplan ten einde die leemtes in sy/haar werksprestasie, wat tydens prestasiemeting uitgewys is, aan te spreek.

Die opsomming bied die grondslag vir die bepaling van die effektiwiteit van 'n prestasiemetingstelsel. Vir die doeleindes van die empiriese ondersoek gaan bogenoemde stellings getoets word deur middel van 'n vraelys. Die doel van die vraelys is eerstens om die stand van die huidige prestasiemetingstelsel te bepaal, en tweedens om die personeel se behoeftes ten opsigte van 'n nuwe prestasiemetingstelsel te bepaal. Hierdie ondersoek word in Hoofstuk 3 verder bespreek.

HOOFSTUK 3 EMPIRIESE ONDERSOEK

3.1 Inleiding

Die empiriese ondersoek wat onderneem word vir hierdie studie, is gegrond op die probleemstelling en doelwitte wat in Hoofstuk 1 bepaal is, asook op die spesifieke faktore wat in Hoofstuk 2 uit die literuurstudie verkry is.

Die probleem kan kortliks soos volg opgesom word:

Die huidige prestasiemetingstelsel in die afdeling bevat baie leemtes en lewer nie 'n bydrae tot die optimale funksionering van die afdeling nie. Die personeel wat in die afdeling werksaam is, is ook nie tevrede met die stelsel nie.

Die doelwitte wat behaal word deur middel van die empiriese ondersoek is die volgende:

1. Om die leemtes in die huidige stelsel te bepaal.
2. Om die vereistes vir suksesvolle prestasiemetingstelsels te bepaal.

Ten einde die eerste doelwit te behaal, behoort die huidige stelsel getoets te word aan die hand van sekere stellings, soos uit die literatuurstudie bepaal. Die personeel van die afdeling gaan deur middel van die vraelys hul siening van die huidige stelsel weergee.

Ten einde die tweede doelwit te behaal, gaan die werknemers in dieselfde vraelys hul mening gee oor die toepaslikheid van elke stelling ten opsigte van 'n nuwe prestasiemetingstelsel. Sodoende word die behoeftes en opinies van die betrokke individue verkry, wat 'n baie belangrike faktor in die empiriese ondersoek is.

3.2 Empiriese ondersoek

3.2.1 Populasie

Die studie word uitgevoer binne 'n enkele afdeling in ISCOR, naamlik Inligtingbestuur: Produksiestelsels.

Al die personeel in die afdeling wat betrokke is by prestasie-meting sal as proefpersone gebruik word. Dit sluit agt projekbestuurders, vyf stelselspesialiste, sestionteringslede en vier programmeerders in.

Die agt projekbestuurders sluit mans en dames in wat in die ouderdomsgroep 33 tot 50 val. Slegs een van die projekbestuurders is gegradeer. Die aantal jare diens wissel van 12 tot 25 jaar. Die verantwoordelikhede van die bestuurders wissel van tipiese bestuurswerk, soos beplanning en beheer, tot totale verantwoordelikheid vir die ontwikkeling en instandhouding van die rekenaarsstelsel wat aan hom/haar toegedeel is. Hulle is ook verantwoordelik vir die bestuur en ontwikkeling van hul personeel. Prestasiebestuur en prestasie-meting is dus ook deel van die pligte van die projekbestuurders.

Die ander 25 personeellede sluit mans en dames in tussen die ouderdomme van 21 en 35. Al hierdie persone beskik oor 'n toepaslike B-graad of diploma. Die verantwoordelikhede is meestal tegnies van aard, soos stelselontleding, stelselontwerp, probleemoplossing, programmering, ensovoorts.

Die lede van die populasie is almal werksaam in die IB-gebou by ISCOR Vanderbijlpark en daarom kan die vraelys persoonlik aan hulle oorhandig word.

Die proefpersoon-groep bestaan dus uit al die personeel wat werksaam is in die produksiestelsel omgewing.

3.2.2 Vraelys

Die vraelys word opgestel na aanleiding van die belangrikste aspekte wat verkry is uit die literatuurstudie wat in Hoofstuk 2 gedoen is en soos wat dit saamgevat is in paragraaf 2.6.

Die doel van die vraelys is om die houdings van die respondente ten opsigte van prestasiemeting in hul werksituasie te toets. Volgens de Wet *et al.* (1981:157) kan houdings nie direk waargeneem of gemeet word nie, maar moet dit uit die gedrag of response van persone afgelei word. Ten einde persone se houdings te meet, word daar gebruik gemaak van houdingskaale. Hierdie tegniek word gebruik vir die doeleindes van die studie.

Die vraelys beskik dus oor 'n aantal stellings wat betrekking het op prestasiemeting. Die respondente dui dan slegs aan tot watter mate hy met 'n bepaalde stelling saamstem of verskil. Die telling wat so verkry word, toon die persoon se posisie op die skaal wat varieer van stem beslis saam tot stem beslis nie saam nie. 'n Numeriese waarde, bepaal deur die mate van instemming of verskil met elke stelling, word aan die respons toegeken. Indien die repondent voel dat hy/sy nie oor genoeg kennis beskik om 'n oordeel te maak ten opsigte van 'n stelling nie, kies hy 'Ek weet nie' op die beoordelingskaal. Hierdie response word dan uitgelaat by die verwerking van die resultate, aangesien dit geen invloed behoort uit te oefen op die res van die response nie.

Die beoordelingskaal lyk soos volg:

HUIDIGE STELSEL	NUWE STELSEL
1. Stem beslis nie saam nie	1. Stem beslis nie saam nie
2. Stem nie saam nie.	2. Stem nie saam nie
3. Stem min of meer saam	3. Stem min of meer saam
4. Stem saam	4. Stem saam
5. Stem beslis saam	5. Stem beslis saam
6. Ek weet nie	6. Ek weet nie

Die vraelys dek die belangrikste vereistes vir prestasiemetingstelsels, volgens die vyf kategorieë wat in Hoofstuk 2 bepaal is, naamlik:

- ♦ Vereistes waaraan die organisasie moet voldoen (Vraag 1 – 3)
- ♦ Vereistes waaraan bestuur moet voldoen (Vraag 4 – 7)
- ♦ Vereistes waaraan ondergeskiktes moet voldoen (Vraag 8 – 12)
- ♦ Vereistes waaraan die prestasiemetingstelsel moet voldoen (Vraag 13 – 27)
- ♦ Vereistes vir die implementering van die stelsel (Vraag 28 – 31)

Aan die einde van die vraelys word voorsiening gemaak vir enige verdere kommentaar of aanbevelings ter verbetering van die huidige stelsel vanaf die respondente.

3.2.3 Afneem van die vraelys

Die vraelys is voorgelê aan die Departement Statistiese Konsultasiedienste van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys vir goedkeuring. Daarna is dit bespreek met die hoofbestuur van IB. Daar is aan hulle geleentheid

gegee om kommentaar te lewer en wysigings aan te bring. Die vraelys is egter in konsepvorm deur al die bestuurders aanvaar.

Die personeelkonsultant van IB het die verspreiding en kollektering van die vraelyste behartig, en sy kon die skrywer persoonlik kontak indien daar enige onduidelikhede met die vrae was. Die proses het egter sonder probleme verloop en die ingevulde vraelyste is aan die skrywer terugbesorg. Daar is 33 vraelyste uitgegee en almal is terugontvang. Slegs een vraelys was onbruikbaar aangesien dit nie volledig ingevul was nie.

3.2.4 Verwerking van die data

Alle statistiese verwerkings is met behulp van die SAS-rekenaarpakket gedoen. Daar is tydens hierdie studie deurgaans van beskrywende statistiek gebruik gemaak. Beskrywende statistiek stel die navorser in staat om die data op 'n betekenisvolle wyse te organiseer (Burns & Grove, 1993:766). Hierdie benadering maak van rekenkundige gemiddeldes en standaard afwykings gebruik om sinvolle gevolgtrekkings aangaande die data te maak.

3.2.5 Rekenkundige gemiddelde

Die rekenkundige gemiddelde behels die punt op 'n betrokke skaal wat verkry word deur die som van tellings deur die aantal tellings te deel. Dit is 'n maatstaf wat 'n posisie op die houdingskaal aandui wat die mees algemene houding van die respondente weerspieël. Die rekenkundige gemiddeld dui dus die houding van die repondente aan ten opsigte van die twee afdelings, naamlik:

A – Soos dit tans is

B – Soos dit behoort te wees.

Dit word vir elke vraag afsonderlik bereken, asook opsommend vir die vyf afdelings waarin die vrae opgedeel is, naamlik organisasie, individueel, bestuur en implementering van prestasiemetingstelsels.

3.2.6 Standaardafwyking

Die standaardafwyking dui op die hoeveelheid waarmee 'n individuele waarde van die gemiddelde van gegewe verspreidings verskil. 'n Groot standaardafwyking dui op 'n gebrek aan eenstemmigheid onder die respondente terwyl 'n klein standaardafwyking dui op eenstemmigheid tussen respondente.

3.2.7 Effekgrootte

Ten einde die beduidenheid al dan nie van die verskille tussen die gemiddeldes van die A en B afdelings te bepaal, word 'n toets gedoen vir praktiese betekenisvolheid. Die volgende afsnypunte geld ten opsigte van praktiese betekenisvolheid:

$d \geq 0.20$	klein effek	- aangedui met *
$d \geq 0.50$	medium effek	- aangedui met **
$d \geq 0.80$	groot effek.	- aangedui met ***

Vir die doeleindes van hierdie studie word daar gekyk na alle gevalle waar 'n medium en groot effek aanwesig is.

In die volgende hoofstuk word die resultate van die empiriese ondersoek weergegee.

HOOFSTUK 4 RESULTATE EN GEVOLGTREKKINGS

4.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word die resultate van die empiriese ondersoek gerapporteer. Die resultate van die verskillende afdelings waarin die vraelys verdeel is, word telkens afsonderlik weergegee. Laastens volg 'n opsomming van die belangrikste kommentaar wat gelewer is deur die respondente ten opsigte van die huidige stelsel en 'n nuwe stelsel. Daar word ook per afdeling sekere gevolgtrekkings gemaak vanuit die resultate.

4.2 Afdeling 1 : Vereistes waaraan die organisasie moet voldoen

Die vrae van hierdie afdeling is:

1. Die bestaande prestasiebestuursproses kan gesien word as 'n totale proses wat aksies insluit soos beplanning, ontwikkeling, opvolging, opleiding en meting.
2. Die oorhoofse strategie van hierdie organisasie word nagestreef wanneer doelwitte tydens prestasiemeting bepaal word.
3. Prestasiemeting is relevant tot spesifieke poste en organisasievlakke.

Die resultate van die vrae lyk soos volg:

Vraag	SOOS DIT TANS IS (A)		SOOS DIT BEHOORT TE WEES (B)		Effek grootte (d)
	Gemiddeld	Standaard afwyking	Gemiddeld	Standaard afwyking	
1	2.563	0.982	4.706	0.524	1.805 ***
2	2.267	0.785	4.697	0.467	2.632 ***
3	2.438	0.948	4.176	1.218	1.253 ***

Waar $d \geq 0.20$ klein effek *

$d \geq 0.50$ medium effek **

$d \geq 0.80$ groot effek. ***

Dit is duidelik dat daar by elkeen van die vrae 'n groot effek is ten opsigte van die verskil tussen 'Soos dit tans is' en 'Soos dit behoort te wees'.

Gevolgtrekkings:

Ten opsigte van die vereistes waaraan bestuur moet voldoen vir suksesvolle prestasiemeting, voel die respondente dat die grootste leemte in die huidige stelsel daarin lê dat die oorhoofse strategie van die organisasie nie nagestreef word wanneer doelwitte tydens prestasiemeting bepaal word nie. Die feit dat die huidige prestasiemetingstelsel nie deel is van 'n totale prestasiebestuurproses nie, word ook as 'n beduidende leemte aangedui. Laastens voel die respondente ook dat prestasiemeting tans nie relevant is tot spesifieke poste en organisasievlakke nie.

Samevattend lyk die resultate vir hierdie afdeling soos volg:

GEMIDDELD VAN DISKREPANSIES	STANDAARD AFWYKING VAN DISKREPANSIES	EFFEK GROOTTE VIR GEMIDDELDE DISKREPANSIE (d)
2.136	0.937	2.281 ***

Waar $d \geq 0.20$ klein effek *

$d \geq 0.50$ medium effek **

$d \geq 0.80$ groot effek. ***

Om die diskrepansies te bepaal, word die resultaat van ‘Soos dit tans is’ (A) telkens afgetrek van die resultate van ‘Soos dit behoort te wees’ (B). Die diskrepansie is telkens positief, dus het B deurgaans ‘n groter waarde as A. Die gemiddeld van die diskrepansies en die standaardafwyking van die diskrepansies word gebruik om die effekgrootte van die gemiddelde diskrepansies te bepaal. Die effekgrootte vir hierdie afdeling is beduidend ten opsigte van al die vrae.

4.3 Afdeling 2 : Vereistes waaraan bestuur moet voldoen

Die vrae vir hierdie afdeling is:

- Bestuurders ontvang die nodige opleiding om prestasiemeting effektief te doen.
- Bestuurders betrek ondergeskiktes tydens prestasiemeting.
- Bestuurders stel prestasiemeting op skrif.
- Bestuurders gee deurgaans effektiewe terugvoer aan individue.

Die resultate lyk soos volg:

Vraag	SOOS DIT TANS IS (A)		SOOS DIT BEHOORT TE WEES (B)		Effek grootte
	Gemiddeld	Standaard afwyking	Gemiddeld	Standaard afwyking	
4	1.938	0.801	4.853	0.359	3.019 ***
5	3.030	1.212	4.912	0.288	1.453 ***
6	3.625	1.100	4.853	0.359	1.080 ***
7	2.265	1.082	4.824	0.387	2.158 ***

Waar $d \geq 0.20$ klein effek *

$d \geq 0.50$ medium effek **

$d \geq 0.80$ groot effek. ***

Om die diskrepancies te bepaal, word die resultaat van ‘Soos dit tans is’ (A) telkens afgetrek van die resultate van ‘Soos dit behoort te wees’ (B). Weereens is die diskrepansie telkens positief, dus het B deurgaans ‘n groter waarde as A. Die gemiddeld van die diskrepancies en die standaardafwyking van die diskrepancies word gebruik om die effekgrootte van die gemiddelde diskrepancies te bepaal. Elke respons in hierdie afdeling weerspieël ‘n beduidende verskil tussen ‘Soos dit tans is’ en ‘Soos dit behoort te wees’.

Gevolgtrekkings:

Die respondente voel dat die grootste leemte in die huidige stelsel ten opsigte van bestuur daarin lê dat bestuurders nie voldoende opleiding ontvang om prestasie-meting effektief uit te voer nie. Hulle meen ook dat bestuur nie deurgaans effektiewe terugvoer gee aangaande werknemers se prestasie nie.

Bestuurders betrek nie die werknemers tydens prestasiemeting nie, en stel ook nie prestasiemeting op skrif nie, aldus die respondente.

Samevattend lyk Afdeling 2 se resultate soos volg:

GEMIDDELD VAN DISKREPANSIES	STANDAARD AFWYKING VAN DISKREPANSIES	EFFEK GROOTTE VAN GEMIDDELDE DISKREPANSIES
2.300	1.003	2.293 ***

Waar $d \geq 0.20$ klein effek *

$d \geq 0.50$ medium effek **

$d \geq 0.80$ groot effek. ***

Om die diskrepansies te bepaal, word die resultaat van ‘Soos dit tans is’ (A) telkens afgetrek van die resultate van ‘Soos dit behoort te wees’ (B). Die diskrepansie is deurgaans positief, dus het B deurgaans ‘n groter waarde as A.

Die gemiddeld van die diskrepansies en die standaardafwyking van die diskrepansies word gebruik om die effekgrootte van die gemiddelde diskrepansies te bepaal. Daar is vir die totale afdeling ‘n beduidende verskil tussen die huidige prestasiemetingstelsel en soos die respondente voel dit behoort te wees ten opsigte van die vereistes waaraan bestuur behoort te voldoen.

4.4 Afdeling 3 : Vereistes waaraan werknemers moet voldoen

Die vrae van hierdie afdeling is:

8. Werkenemers ontvang voldoende opleiding om effektief aan prestasie-meting deel te neem.
9. Die individu kan self regstellende aksies inisieer ten einde prestasie te verbeter.
10. Die individu is betrokke by die bepaling van prestasiedoelwitte.
11. Die individu is betrokke by die bepaling van leemtes in hul prestasie.
12. Individue is betrokke by die opstel van ontwikkelingsprogramme om hul prestasie te verbeter.
- 13.

Die resultate lyk soos volg:

Vraag	SOOS DIT TANS IS (A)		SOOS DIT BEHOORT TE WEES (B)		Effek grootte (d)
	Gemiddeld	Standaard Afwyking	Gemiddeld	Standaard afwyking	
8	1.970	0.847	4.700	0.530	2.234 ***
9	2.727	1.126	4.727	0.452	1.629 ***
10	2.606	1.248	4.788	0.415	1.547 ***
11	2.636	1.141	4.818	0.392	1.729 ***
12	2.030	0.883	4.788	0.415	2.707 ***

Waar $d \geq 0.20$ klein effek *

$d \geq 0.50$ medium effek **

$d \geq 0.80$ groot effek. ***

Al die response in hierdie afdeling dui op 'n 'n beduidende verskil tussen 'Soos dit tans is' en 'Soos dit behoort te wees'.

Gevolgtrekkings:

Die grootste leemte, aldus die respondente, lê daarin dat werknemers nie na afloop van prestasie­meting betrokke is by die opstel van 'n ontwikkelingsplan om hul eie prestasie te verbeter nie. Respondente is dit ook eens dat werknemers nie voldoende opleiding ontvang om effektief aan hul eie prestasie­meting deel te neem nie. Individue se betrokkenheid tydens die bepaling van leemtes en prestasiedoelwitte blyk ook nie bevredigend te wees nie.

Die afdeling se resultate kan soos volg opgesom word:

GEMIDDELD VAN DISKREPANSIES	STANDAARD AFWYKING VAN DISKREPANSIES	EFFEK GROOTTE VAN GEMIDDELDE DISKREPANSIES
2.147	0.858	2.503 ***

Waar $d \geq 0.20$ klein effek *
 $d \geq 0.50$ medium effek **
 $d \geq 0.80$ groot effek. ***

Die diskrepansies word bepaal deur die resultate van 'Soos dit tans is' (A) telkens af te trek van die resultate van 'Soos dit behoort te wees' (B). Die diskrepansie is telkens positief , dus het B deurgaans 'n groter waarde as A.

Die gemiddeld van die diskrepansies en die standaardafwyking van die diskrepansies word gebruik om die effekgrootte van die gemiddelde

diskrepancies te bepaal. Hieruit is die volgende duidelik: ten opsigte van die vereistes waaraan die werknemers behoort te voldoen ten einde prestasiemeting effektief uit te voer, voel die respondente dat daar 'n beduidende verskil is tussen die huidige stelsel en hoe dit behoort te wees.

4.5 Afdeling 4 : Vereistes waaraan die prestasiemetingstelsel moet voldoen

Die vrae vir hierdie afdeling is:

13. Prestasiemeting in hierdie organisasie word regverdig gedoen.
14. Die prestasiemetingstelsel is eenvoudig om te gebruik.
15. Die kliënt speel 'n rol by prestasiemeting.
16. Persoonlikheidseienskappe van individue word gemeet.
17. Gedrag van individue word gemeet.
18. Werksuitlette van individue word gemeet.
19. Individue word gemeet aan die hand van die poshandves.
20. Prestasiemeting word gereeld oor 'n bepaalde periode gebruik, byvoorbeeld elke ses maande.
21. Tydens prestasiemeting word doelwitte vir die volgende periode bepaal.
22. Die prestasiedoelwitte wat gestel word is realisties.
23. Die prestasiedoelwitte wat gestel word is meetbaar.
24. Die prestasiedoelwitte wat gestel word is uitdagend.
25. Prestasiemeting fokus op die ontwikkeling van die individu.
26. Tydens prestasiemeting word oorsake vir swak prestasie bepaal.
27. Na prestasiemeting word aksieplanne opgestel om swak prestasie te verbeter.

Die resultate lyk soos volg:

Vraag	SOOS DIT TANS IS (A)		SOOS DIT BEHOORT TE WEES (B)		Effek Grootte (d)
	Gemiddeld	Standaard afwyking	Gemiddeld	Standaard afwyking	
13	1.906	1.088	4.909	0.292	2.635 ***
14	2.387	1.086	4.818	0.392	1.991 ***
15	1.688	0.998	4.303	1.185	1.744 ***
16	2.633	1.129	4.515	0.870	1.609 ***
17	2.656	1.153	4.212	1.053	1.389 ***
18	3.125	1.008	4.758	0.561	1.374 ***
19	2.367	0.964	4.100	1.242	1.107 ***
20	2.438	1.366	4.594	0.875	1.206 ***
21	2.485	1.064	4.667	0.479	1.729 ***
22	2.767	1.251	4.656	0.483	1.303 ***
23	2.400	1.037	4.545	0.711	1.533 ***
24	2.774	1.087	4.727	0.517	1.791 ***
25	2.469	1.016	4.758	0.435	1.927 ***
26	2.438	1.014	4.788	0.415	1.992 ***
27	2.063	0.801	4.781	0.420	2.641 ***

Waar $d \geq 0.20$ klein effek *

$d \geq 0.50$ medium effek **

$d \geq 0.80$ groot effek. ***

Vir hierdie afdeling weerspieël al die response weereens 'n praktiese betekenisvolle verskil tussen 'Soos dit tans is' en 'Soos dit behoort te wees'.

Gevolgtrekkings:

Die opstel van aksieplanne om swak prestasie te verbeter blyk die grootste tekortkoming van die huidige stelsel te wees. Die respondente voel dat daar beslis ruimte vir verbetering is ten opsigte van hierdie aspek van prestasiemeting. Die regverdigheid van die huidige stelsel word sterk betwyfel deur die respondente aangesien die effekgrootte betrokke by hierdie vraag ook baie hoog is. Ten opsigte van die ander vrae in hierdie afdeling is die effekgrootte effens laer, maar nog steeds bokant die beduidendheidsvlak van **0.8**. Dus kan die gevolgtrekking gemaak word dat daar besliste leemtes in die huidige prestasiemetingstelsel bestaan ten opsigte van die eenvoud van die stelsel, die rol van die kliënt by prestasiemeting en die frekwensie van prestasiemeting.

Vraag 16 tot 19 handel oor die benadering tot prestasiemeting. Aangesien die effekgroottes van hierdie vier vrae redelik ooreenstem, kan die gevolgtrekking gemaak word dat daar ten opsigte van elke benadering, naamlik eienskappe-, gedrag-, resultate- en die poshandves-benadering 'n beduidende leemte is ten opsigte van die aspekte wat tydens prestasiemeting gemeet word. Die respondente voel dus dat elkeen van hierdie benaderings aangespreek behoort te word. Dit stem ooreen met die aanbeveling uit die literatuurstudie, dat 'n situasionele benadering tydens prestasiemeting gevolg behoort te word.

Ten opsigte van die prestasiedoelwitte wat gestel word tydens prestasiemeting voel die respondente dat genoemde doelwitte nie noodwendig realisties, meetbaar of uitdagend is nie. Hierdie aspek behoort dus ook aangespreek te word ten einde die stelsel te verbeter.

Die resultate van hierdie afdeling word soos volg opgesom:

GEMIDDELD VAN DISKREPANSIES	STANDAARD AFWYKING VAN DISKREPANSIES	EFFEK GROOTTE VAN GEMIDDELDE DISKREPANSIES
2.115	0.902	2.345 ***

Waar $d \geq 0.20$ klein effek *

$d \geq 0.50$ medium effek **

$d \geq 0.80$ groot effek. ***

Die diskrepansies word bepaal deur die resultaat van ‘Soos dit tans is’ (A) telkens af te trek van die resultate van ‘Soos dit behoort te wees’ (B). Die diskrepansie is telkens positief, dus het B deurgaans ‘n groter waarde as A.

Die gemiddeld van die diskrepansies en die standaardafwyking van die diskrepansies word gebruik om die effekgrootte van die gemiddelde diskrepansies te bepaal. Daaruit kan afgelei word dat daar by hierdie afdeling oor die algemeen ‘n groot beduidenheid voorkom in die verskil tussen ‘Soos dit tans is’ en ‘Soos dit behoort te wees’.

4.6 Afdeling 5 : Vereistes waaraan die implementering van die prestasiemetingstelsel moet voldoen

Die vrae vir hierdie afdeling is:

28. Alle betrokke partye is gekonsulteer voordat die huidige prestasiemetingstelsel geïmplementeer is.
29. Die huidige prestasiemetingstelsel is geïmplementeer volgens 'n sistematiese plan.
30. Die huidige prestasiemetingstelsel word gedurig gemonitor om te bepaal of dit nog aan die organisasie se behoeftes voldoen.
31. Die huidige prestasiemetingstelsel word aangepas indien verandering in die organisasie dit vereis.

Die resultate lyk soos volg:

Vraag	SOOS DIT TANS IS (A)		SOOS DIT BEHOORT TE WEES (B)		Effek Grootte (d)
	Gemiddeld	Standaard afwyking	Gemiddeld	Standaard afwyking	
28	2.00	0.916	4.750	0.440	2.392 ***
29	2.172	1.104	4.710	0.529	1.810 ***
30	1.724	0.841	4.906	0.296	3.374 ***
31	1.897	0.939	4.906	0.296	2.768 ***

Waar $d \geq 0.20$ klein effek *

$d \geq 0.50$ medium effek **

$d \geq 0.80$ groot effek. ***

Die resultate van hierdie afdeling weerspieël ook in al die gevalle 'n groot effek in die verskil tussen die huidige stelsel en hoe dit behoort te wees.

Gevolgtrekkings:

Besonder hoë effekgroottes word in die resultate van hierdie afdeling weerspieël. Dit dui daarop dat daar baie ruimte vir verbetering is ten opsigte van die implementering van 'n nuwe prestasiemetingstelsel by IB. Die respondente meen eerstens dat die huidige prestasiemetingstelsel nie genoegsaam gemonitor word ten einde te bepaal of dit nog aan die organisasie se behoeftes voldoen nie, en dat dit ook nie aangepas word wanneer veranderinge in die organisasie dit vereis nie. Tweedens voel hulle dat alle betrokke partye nie gekonsulteer is voordat die huidige stelsel geïmplementeer is nie en laastens dat dit ook nie geïmplementeer is volgens 'n sistematiese plan nie, hoewel die behoefte daartoe tog bestaan.

Die resultate vir hierdie afdeling kan soos volg saamgevat word:

GEMIDDELD VAN DISKREPANSIES	STANDAARD AFWYKING VAN DISKREPANSIES	EFFEK GROOTTE VAN GEMIDDELDE DISKREPANSIES
2.790	1.035	2.696 ***

Waar $d \geq 0.20$ klein effek *

$d \geq 0.50$ medium effek **

$d \geq 0.80$ groot effek. ***

Om die diskrepansies te bepaal, word die resultaat van ‘**Soos dit tans is**’ (A) telkens afgetrek van die resultate van ‘**Soos dit behoort te wees**’ (B). Die diskrepansie is telkens positief, dus het B deurgaans ‘n groter waarde as A.

Die gemiddeld van die diskrepansies en die standaardafwyking van die diskrepansies word gebruik om die effekgrootte van die gemiddelde diskrepansies te bepaal. Soos in al vier die vorige afdelings, is daar in hierdie afdeling ook ‘n prakties betekenisvolle verskil tussen ‘**Soos dit tans is**’ en ‘**Soos dit behoort te wees**’.

4.7 Verdere kommentaar vanaf die respondente

Aan die einde van die vraelys is 2 oop vrae gevra waar respondente enige verdere kommentaar kon lewer aangaande die huidige prestasiemetingstelsel, asook aangaande ‘n nuwe prestasiemetingstelsel by IB. Van die 32 respondente het slegs 15 verdere kommentaar gelewer aangaande die huidige en nuwe prestasiemetingstelsel.

4.7.1 Kommentaar aangaande die huidige stelsel

Oor die algemeen het repondente negatiewe opmerkings gemaak aangaande die huidige stelsel, wat soos volg saamgevat kan word:

Opmerking	Aantal kere genoem
1. Die stelsel werk glad nie.	4
2. Die stelsel is nie regverdig nie.	7
3. Prestasiemeting word nie konsekwent uitgevoer nie.	4
4. Die stelsel hou geen voordele in vir die 'uitblinkers' nie.	3
5. Doelwitte is nie meetbaar nie, en bestuur beoordeel 'op gevoel'.	1
6. Bestuurders is nie opgelei om die stelsel te gebruik nie.	2
7. Dubbele standaarde kom voor.	1
8. Daar bestaan geen prestasiekontrak tussen werknemers en bestuur nie.	1
9. Geen hulpmiddels word voorsien om swak prestasie te verbeter nie.	1
10. Die stelsel is nie relevant tot spesifieke poste nie.	1
11. Die stelsel motiveer nie die werknemers nie.	1

Daar is dus oor die algemeen 'n negatiewe houding by die respondente teenoor die huidige prestasiemetingstelsel.

4.7.2 Kommentaar aangaande 'n nuwe stelsel

Heelwat opmerkings ten opsigte van 'n nuwe prestasiemetingstelsel is deur die respondente gemaak. Hierdie opmerkings sluit die volgende in:

Opmerking	Aantal kere genoem
1. Daar moet verseker word dat meting regverdig en konsekwent geskied.	8
2. Bestuurders en werknemers moet opgelei word om die stelsel te verstaan.	6
3. Daar moet standarde opgestel word wat konsekwent toegepas word.	3
4. Beloning moet in lyn wees met prestasie.	3
5. Alle partye moet die stelsel aanvaar.	1
6. Aksieplanne moet opgestel word om prestasie te verbeter	2
7. Die stelsel moet relevant wees tot elke pos.	1
8. Kliënte en medewerkers se insette behoort verkry te word.	3
9. Die stelsel moet gerig wees op die mark.	1
10. Die stelsel moet fokus op die ontwikkeling van die mense.	3
11. Prestasiemeting behoort meer gereeld gedoen te word.	1

Bogenoemde opmerkings ten opsigte van 'n nuwe stelsel toon dat die werknemers by IB wel insig het tot prestasiemeting. Die aanbevelings stem ook ooreen met die bevindinge van die literatuurstudie wat in hoofstuk 2 gedoen is.

Ten slotte kan die afleiding dus gemaak word dat daar in hierdie organisasie 'n groot mate van ontevredenheid heers ten opsigte van die huidige prestasiemetingstelsel. Dit word aangedui deur die besondere hoë effekgroottes of praktiese betekenisvolle verskille tussen die gemiddeldes van **'Soos dit tans is'** in vergelyking met **'Soos dit behoort te wees'**. Dit is verder nodig om daarop te let dat die effekgrootte in 100% van die gevalle groter as 0.8 was (waar 0.8 en meer dui op 'n groot effek). Al die vereistes vir 'n goeie prestasiemetingstelsel wat in die vraelys getoets is, is dus deur die respondente as leemtes in die huidige stelsel geïdentifiseer.

In die volgende hoofstuk word aanbevelings gemaak vir die ontwikkeling en implementering van 'n nuwe prestasiemetingstelsel vir IB.

HOOFSTUK 5 AANBEVELINGS EN SAMEVATTING VAN STUDIE

5.1 Aanbevelings

In hierdie hoofstuk word aanbevelings gemaak vir die ontwikkeling en implementering van 'n nuwe prestasieëmetingstelsel by IB.

5.1.1 Inleiding

Die aanbevelings word gemaak op grond van die gegewens wat in die literatuurstudie verkry is en die resultate wat tydens die empiriese ondersoek aan die lig gekom het. Die aanbevelings word telkens gemaak in die volgorde van elke aspek se belangrikheid. Hierdie prioriteite word bepaal deur die grootte van die diskrepansie tussen die gemiddelde van **'Soos dit tans is'** en **'Soos dit behoort te wees'**. Daar word afsonderlik aanbevelings gemaak vir elk van die volgende afdelings:

5.1.2 Aanbevelings ten opsigte van die organisasie

Wanneer 'n nuwe prestasieëmetingstelsel ontwikkel word is dit belangrik om te verseker dat die strategie van die organisasie daardeur bevorder word. Dit beteken dat daar 'n proses gevolg moet word waartydens die kritiese prestasieëareas vir nakoming van die strategie, geïdentifiseer word en toegeskryf word aan elke pos in die organisasie.

'n Totale prestasieëbestuursproses behoort geïmplementeer te word wat bestaan uit verskillende stappe soos monitering, leiding, terugvoer, insameling van inligting, evaluering en meting.

Daar behoort deurgaans verseker te word dat die prestasiemetingstelsel slegs daardie aspekte meet wat van toepassing is op die posgroep ter sprake.

5.1.3 Aanbevelings ten opsigte van bestuur

Nadat die prestasiemetingstelsel ontwikkel is behoort bestuur deeglike opleiding te ontvang in die gebruik van die stelsel. Tydens die opleiding behoort veral klem gelê te word op die volgende:

- ◆ Hoe om effektiewe terugvoer aan werknemers te gee aangaande hul prestasie.
- ◆ Hoe om werknemers te betrek by die prestasiemetingsproses.
- ◆ Hoe om prestasiemeting op skrif te stel vir toekomstige verwysing.

Indien bestuurders bogenoemde vaardighede onder die knie het, sal hulle tot 'n groot mate verantwoordelik wees vir die sukses van die prestasiemetingstelsel.

5.1.4 Aanbevelings ten opsigte van werknemers

Werknemers behoort betrek te word by prestasiemeting. Om suksesvol betrokke te wees, behoort werknemers ook opleiding te ondergaan. Die opleiding behoort die volgende aspekte aan te spreek:

- ◆ Hoe om leemtes in hul prestasie te identifiseer, in samewerking met bestuur.
- ◆ Hoe om prestasiedoelwitte te bepaal vir die volgende prestasieperiode, in samewerking met bestuur.

- ♦ Hoe om pro-aktief op te tree ten opsigte van sy/haar prestasie. Met ander woorde, hoe om self aksies te inisieer ten einde hul prestasie te verbeter, sonder die hulp van bestuur.

Werknemers behoort dus nie 'n passiewe rol te speel tydens prestasiemeting nie, maar behoort betrokke te wees deur belangrike insette te lewer.

5.1.5 Aanbevelings ten opsigte van die prestasiemetingstelsel

Respondente het 'n sterk mening uitgespreek teen die regverdigheid van die prestasiemetingstelsel by IB. Daarom is dit belangrik om toe te sien dat prestasiemeting ten alle tye regverdig en konsekwent uitgevoer word. Indien die stelsel akkuraat ontwikkel word, sal meting regverdig geskied.

Die respondente meen dat IB se kliënte nie genoegsaam betrokke is by prestasiemeting nie. Dit sou dus wys wees om sleutelpersone te betrek en hul insette te verkry ten opsigte van die werkverrigting en dienslewering van die personeel by IB.

Daar bestaan 'n behoefte om aksieplanne op te stel ten einde elke werknemer se ontwikkeling vir die volgende termyn aan te spreek en te bestuur. Dit sluit aan by die behoefte wat geïdentifiseer is dat prestasiemeting moet fokus op die ontwikkeling van die individu.

Die totale stelsel behoort eenvoudig te wees om te gebruik. Dit wil sê elke werknemer en bestuurder behoort dit maklik te kan verstaan.

Tydens prestasiemeting behoort oorsake bepaal te word vir swak prestasie, waarna nuwe doelwitte vir die volgende periode bepaal word. Hierdie doelwitte

moet meetbaar, realisities, maar uitdagend wees. Uitdagende doelwitte motiveer telkens die werknemers om nuwe hoogtes te bereik in sy/haar werk.

Dit is belangrik dat prestasiemeting gereeld oor 'n bepaalde periode gedoen moet word. Daar moet dus 'n besluit geneem word ten opsigte van die frekwensie van prestasiemeting by IB, byvoorbeeld elke ses maande, volgens die behoefte van die organisasie.

Die aspekte wat gemeet word tydens prestasiemeting behoort 'n kombinasie te wees van persoonlikheidseienskappe, inskrywings in die poshandves, werksuitsette en gedrags-aspekte. Die relevante aspekte behoort bepaal te word op grond van die vereistes van die pos en die situasie binne die organisasie. Indien poshandveste nie bestaan nie, is dit noodsaaklik dat dit opgestel word vir elke pos.

Indien bogenoemde punte in ag geneem word by die ontwikkeling van die prestasiemetingstelsel, sal dit in lyn wees met die behoefte binne die organisasie ten opsigte van prestasiemeting.

5.1.6 Aanbevelings ten opsigte van die implementering van 'n nuwe prestasiemetingstelsel

Dit is baie belangrik dat die prestasiemetingstelsel na implementering gedurig gemonitor word om te verseker dat die nog aan die organisasie se behoeftes voldoen. Indien nie, behoort dit gewysig te word om by die veranderende omstandighede in die organisasie aan te pas.

Voordat die stelsel geïmplementeer word, behoort alle betrokke partye gekonsulteer te word. Dit moet dus nie van bo af afgedwing word op die

werknemers nie, aangesien dit sal lei tot weerstand teen die stelsel. Hierdie konsultasie met betrokkenes behoort die eerste stap te wees in die implementeringsproses. Nadat alle betrokkenes die stelsel in konsep aanvaar het, behoort die volledige implementering volgens 'n aksieplan te geskied ten einde te verseker dat elke fase se implementering suksesvol is. Dit sou dus nie wys wees om 'n totale nuwe stelsel in een stap te implementeer nie, maar in fases, oor 'n langer periode.

5.1.7 Slot

Hierdie studie het duidelik getoon hoe belangrik doelmatige prestasiemeting in enige organisasie is. Die gebrek aan so 'n stelsel kan baie skade vir die organisasie berokken, aangesien sodanige gebrek uiteindelik die effektiewe werkverrigting van die werknemers sal benadeel.

Die partye wat betrokke is by prestasiemeting het elk 'n duidelike rol om te speel, en die sukses van die prestasiemetingstelsel hang af van die optimale bydraes van al die rolspelers.

Die empiriese studie het getoon dat daar duidelik identifiseerbare leemtes bestaan in die huidige prestasiemetingstelsel van IB. Al die leemtes was beduidend en het die grondslag gebied vir die aanbevelings wat gemaak is ten opsigte van die vereistes waaraan 'n nuwe prestasiemetingstelsel behoort te voldoen. Die belangrikheid van die effektiewe implementering van 'n nuwe prestasiemetingstelsel is ook uitgewys.

Doelmatige prestasiemeting kan dus uitgevoer word indien die basiese beginsels wat in hierdie studie vervat is, toegepas word.

In die kompeterende besigheidswêreld van vandag is dit bykans onmoontlik om die werkverrigting van werknemers te bestuur indien dit nie volgens 'n sistematiese, effektiewe prestasiebestuurstelsel gedoen word nie.

5.2 Samevatting van die studie

5.2.1 Omskrywing van die probleem

Die spesifieke probleem wat in hierdie studie aangespreek word, is die gebrek aan 'n doelmatige prestasiemetingstelsel by die Inligting-bestuur afdeling van Iscor Platprodukte, te Vanderbijlpark. Hierdie organisasie hanteer die ontwikkeling en instandhouding van Iscor se rekenaarstelsels. Die betrokke probleem is geïdentifiseer nadat die personeel op informele wyse hul besware en griewe aangaande die huidige stelsel bekend gemaak het.

5.2.2 Doel van die studie

Die doel van die studie is eerstens om uit die literatuur die eienskappe en vereistes van goeie prestasiemetingstelsels te bepaal, tweedens om die leemtes in die huidige stelsel by IB te identifiseer en derdens om riglyne neer te lê vir die ontwikkeling en implementering van 'n nuwe prestasiemetingstelsel. Daar word ook gekyk na die verskil tussen prestasiemeting en prestasiebestuur, sowel as die voordele van goeie prestasiemeting.

5.2.3 Literatuurstudie

Aan die hand van beskikbare literatuur word 'n definisie vir prestasiemeting afgelei, wat soos volg lui:

'Prestasiemeting is die vergelyking van die werksuitsette van individue met voorafbepaalde doelwitte en standaarde, oor 'n bepaalde periode, met inagneming van die individu se vermoëns, vaardighede en persoonlike bydraes, ten einde prestasie te verbeter en die individu verder te ontwikkel.'

Dit is duidelik uit die literatuur dat effektiewe prestasiemeting sekere voordele vir al die betrokkenes inhou. Die rolspelers wat geïdentifiseer is, is die volgende:

- ◆ die organisasie
- ◆ bestuur
- ◆ die werknemers.

Meer betrokkenheid deur individue en bestuur, beter kommunikasie, beter probleemhantering, verhoogde motivering en uiteindelik die bereiking van die organisasie se doelwitte, is van die vernaamste voordele wat uitgewys is.

Daar is egter 'n aantal vereistes wat nagekom moet word ten einde prestasiemeting suksesvol uit te voer. Deeglike opleiding van alle betrokkenes, volledige dokumentasie, realistiese doelwitte en betrokkenheid van alle rolspelers is essensieël in die uitvoering van prestasiemeting. Dit is ook belangrik dat 'n nuwe stelsel volgens 'n sistematiese plan geïmplementeer moet word.

5.2.4 Empiriese ondersoek

Die empiriese ondersoek het getoon dat daar talle leemtes in die huidige prestasiemetingstelsel by IB bestaan. Met behulp van 'n vraelys is bepaal dat 100% van die stellings oor prestasiemeting as leemtes aangedui is deur die respondente. Effekgroottes was in alle gevalle groter as die norm vir beduidenheid, naamlik 0.8.

5.2.5 Aanbevelings

Op grond van die resultate wat tydens die empiriese ondersoek verkry is, en met behulp van die inligting wat in die literatuurstudie verkry is, word aanbeveel dat die volgende in gedagte gehou behoort te word wanneer 'n nuwe prestasiemetingstelsel vir IB ontwikkel word:

- ◆ Verseker dat die prestasiemetingstelsel die oorhoofse strategie van IB nastreef.
- ◆ Ontwikkel 'n totale prestasiebestuursproses, waarby meting ingesluit is.
- ◆ Verseker dat prestasiemeting regverdig en konsekwent uitgevoer word.
- ◆ Verskaf voldoende opleiding aan bestuur en werknemers.
- ◆ Stel meetbare, realistiese en uitdagende prestasiedoelwitte op.
- ◆ Fokus op die ontwikkeling van die individu.
- ◆ Gebruik 'n toepaslike kombinasie van persoonlikheidseienskappe, gedrags-aspekte, werksuitsette en inskrywings in die poshandves om teen te meet.
- ◆ Verseker dat die implementering van die nuwe stelsel deur alle betrokkenes aanvaar word en dat dit geskied volgens 'n sistematiese plan ten einde sukses te verseker.

5.2.6 Slotsom

- Indien die prestatie van werknemers gedurig verbeter word met behulp van 'n doelmatige prestasie-metingstelsel, behoort die oorhoofse doelwitte van die organisasie as geheel uiteindelik bereik te word.

ADDENDUM A:

VRAELYS

Meningsopname Vraelys

Hierdie vraelys is ontwerp om inligting in te samel oor prestasiemeting in hierdie organisasie, deur middel van die mense wat hier werk. U antwoorde sal as uitsers vertroulik beskou word. Geen ander persoon in die organisasie sal ooit u antwoorde sien nie.

Die waarde van die resultate van die meningsopname hang heeltemaal af van die eerlikheid en openhartigheid waarmee u die vrae gaan beantwoord.

As u die vraelys voltooi het, plaas dit asseblief in die koevert wat voorsien is. Besorg asseblief die voltooide vraelys terug aan Madelein van der Merwe teen **Woensdag 23 September 1998**.

Algemene Instruksies

Bykans al die vrae kan beantwoord word deur een van die nommers wat regs van die item op die skaal verskyn, te **omkring**. In die vraelys word 'n aantal stellings gemaak oor prestasiemeting. U moet elke stelling sorgvuldig lees en dan besluit wat u houding teenoor daardie stelling is. Let asseblief op dat u vir elke stelling twee syfers moet omkring. Die eerste syfer moet u gevoel oor die huidige prestasiemetingstelsel weerspieël, terwyl die tweede syfer weerspieël hoe u voel dit behoort te wees. Kies asseblief telkens die nommer wat u gevoel die beste weergee. Byvoorbeeld, as u gevra word in watter mate u saamstem met die stelling

"Prestasiemeting word effektief uitgevoer"

en u voel dat u nie saamstem dat prestasiemeting in u organisasie **huidig** effektief uitgevoer word nie, sal u die nommer **2** in die eerste kolom omkring. Indien u voel dat u beslis saamstem dat prestasiemeting effektief uitgevoer **behoort te word**, dan omkring u die nommer **5** in die tweede kolom. Indien u voel dat u nie oor genoeg inligting beskik om 'n keuse uit te oefen nie, omkring dan nommer 6: **Ek weet nie**.

Byvoorbeeld:

	SOOS DIT TANS IS	SOOS DIT BEHOORT TE WEES
	1. Stem beslis nie saam nie 2. Stem nie saam nie 3. Stem min of meer saam 4. Stem saam 5. Stem beslis saam 6. Ek weet nie	1. Stem beslis nie saam nie 2. Stem nie saam nie 3. Stem min of meer saam 4. Stem saam 5. Stem beslis saam 6. Ek weet nie
Prestasiemeting word effektief uitgevoer	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

Maak asseblief seker dat die nommer wat u telkens omkring, die regte een is, met ander woorde dat dit u houding die beste weerspieël.

Dit is baie belangrik dat u al die vrae beantwoord.

Aan die einde van die vraelys is 2 oop vrae waar u verder kommentaar kan lewer ten opsigte van die huidige prestasiemetingstelsel, of soos u voel dit behoort te wees.

By voorbaat dankie vir u samewerking. Ons hoop u vind die vraelys interessant en prikkelend.

V R A A G	STELLING	SOOS DIT TANS IS:	SOOS DIT BEHOORT TE WEES:
		1 Stem beslis nie saam nie 2 Stem nie saam nie 3 Stem min of meer saam 4 Stem saam 5 Stem beslis saam 6. Ek weet nie	1 Stem beslis nie saam nie 2 Stem nie saam nie 3 Stem min of meer saam 4 Stem saam 5 Stem beslis saam 6. Ek weet nie
1	Die bestaande prestasiebestuursproses kan gesien word as 'n totale proses wat aksies insluit soos beplanning, ontwikkeling, opvolging, opleiding, en meting.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
2	Die oorhoofse strategie van hierdie organisasie word nagestreef wanneer doelwitte tydens prestasiemeting bepaal word.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
3	Prestasiemeting is relevant tot spesifieke poste en organisasievlakke.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
4	Bestuurders ontvang die nodige opleiding om prestasiemeting effektief te doen.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
5	Bestuurders betrek ondergeskiktes tydens prestasiemeting (bv. deur hulle insette te verkry wanneer prestasiedoelwitte bepaal word).	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
6	Bestuurders stel prestasiemeting op skrif.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
7	Bestuurders gee deurgaans effektiewe terugvoer aan individue aangaande hul prestasie.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

8	Werknemers ontvang voldoende opleiding om effektief aan sy/haar eie prestasie-meting deel te neem.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
9	Die individu kan self regstellende aksies inisieer ten einde sy/haar eie prestasie te verbeter.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
10	Die individu is betrokke by die bepaling van sy/haar prestasiedoelwitte vir die volgende termyn.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
11	Individue is betrokke by die bepaling van leemtes in hul werksprestasie.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
12	Individue is na prestasie-meting betrokke by die opstel van 'n ontwikkelingsplan om hul prestasie te verbeter.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
13	Prestasie-meting in hierdie organisasie word regverdig gedoen.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
14	Die prestasie-metingstelsel is eenvoudig om te gebruik. Dit wil sê almal kan dit verstaan.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
15	Die klient/gebruiker speel 'n rol by die prestasie-meting van individue. Dit wil sê die gebruiker lewer 'n inset aangaande die individu se prestasie.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
16	Persoonlike eienskappe van individue (bv. betroubaarheid) word gemeet tydens prestasie-meting.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

17	Gedrag van individue (bv. interpersoonlike verhoudings) word gemeet tydens prestasiemeting.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
18	Werksuitsette (bv. die afhandeling van spesifieke take) van individue word gemeet tydens prestasiemeting.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
19	Individue word gemeet aan die hand van die elemente in die poshandves tydens prestasiemeting.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
20	Prestasiemeting word gereeld oor 'n bepaalde periode gedoen, byvoorbeeld elke ses maande.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
21	Tydens prestasiemeting word doelwitte vir die volgende periode bepaal.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
22	Die prestasiedoelwitte wat gestel word is realisties.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
23	Die prestasiedoelwitte wat gestel word is meetbaar.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
24	Die prestasiedoelwitte wat gestel word is uitdagend.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
25	Prestasiemeting fokus op die ontwikkeling van die individu.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
26	Tydens prestasiemeting word oorsake vir swak prestasie bepaal.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

27	Na prestasiemeting (of as deel van die proses) word aksieplanne opgestel om swak prestasie te verbeter.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
28	Alle betrokke partye is gekonsulteer voordat die huidige prestasiemetingstelsel geïmplementeer is.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
29	Die huidige prestasiemetingstelsel is geïmplementeer volgens 'n sistematiese plan.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
30	Die huidige prestasiemetingstelsel word gedurig gemonitor ten einde te bepaal of dit nog aan die organisasie se behoeftes voldoen.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
31	Die huidige prestasiemetingstelsel word aangepas indien verandering in die organisasie dit vereis.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

Enige verdere kommentaar aangaande die huidige stelsel:

Enige verdere menings/behoefte ten opsigte van 'n nuwe prestasie-metingselsel:

BRONNELYS

- BEACH, D. S. 1980. Personnel: the management of people at work. New York: Macmillan.
- BENTLEY, T. 1991. The management services handbook. London: Pitman.
- BENTLEY, T. 1994a. An introduction to performance management. Training officer, 30(9):284-286, November.
- BENTLEY, T. 1994b. Performance planning. Training officer, 30(10):308-309, December.
- BENTLEY, T. 1994c. Performance development. Training officer, 31(1):6, January/February.
- BENTLEY, T. 1994d. Performance coaching. Training officer, 31(2):36-38, March.
- BENTLEY, T. 1994e. Performance appraising. Training officer, 31(3):68-70, April.
- BURNS, N. & GROVE, S.K. 1993. The practice of nursing research: conduct, critique and utilization. Philadelphia: Saunders.
- CARTER, C. 1993. Human resources management and the total quality imperative. American management association.

COHEN, J. 1977. Statistical power analysis for the behavioral sciences. Revised Edition. Orlando: Academic Press.

DAVIDSON, A.B. 1994. Planning and performance measurement. Management Accounting, 72(5):18-19.

DE WET, J.J., MONTEITH, J.L., VENTER, P.A. & STEYN, H.S. 1982. Navorsingsmetodes in die opvoedkunde: 'n inleiding tot empiriese navorsing. Durban: Butterworths.

DU PLOOY, E. & JACKSON, D. 1995. Productivity measurement. Productivity SA, 21(2):14-17, March/April.

FLETCHER, C. & WILLIAMS, R. 1985. Performance appraisal and career development. London: Hutchinson.

GERBER, P.D., NEL, P.S., VAN DYK, P.S. 1995. Menslike hulpbronbestuur. Halfweghuis: Southern Boekuitgewers.

GIBSON, V.M. 1995. The new employee reward system. Management review, 84(2):13-18, February.

GOUWS, L.A., LOUW, D.A., MEYER, W.F., PLUG, C. 1982. Psigologie woordeboek. Johannesburg: McGraw-Hill.

KREITNER, R. & KINICKI, A. 1992. Organizational behaviour. Homewood: Irwin.

LAWLER, E.E. 1992. The ultimate advantage: creating the high-involvement organization. San Francisco: Jossey-Bass.

LATHAM, G.P. & WEXLEY, K.N. 1982. Increasing productivity through performance appraisal. Reading: Addison-Wesley.

MCMANN, P & NANNI, A. 1994. Is your company really measuring performance? Management Accounting, 76(5):55-58, November.

NELSON-HORCHLER, J. 1988. Performance appraisals. Industry week, 32(3):61-63, September.

PAINTER, C. 1994. Ten steps for improved appraisals. Supervision, 55(10): 3-21, October.

PERRY, P.M. 1994. The seven most costly errors to avoid when evaluating your employees. I & SM, 85-87, May.

ROBBINS, S.P. 1986. Organization behavior: concepts, controversies and applications. Englewood Cliff: Prentice-Hall.

ROBERTS, A. 1994. Integrating strategy with performance measures. Management Development review, 7(6): 14-15.

SACHS, R.T. 1992. Productive performance appraisals. New York: American Management Association.

SCHOLTZ, G.J.L. 1988. Wetenskaplike meting van vryetydsgesdrag. Potchefstroom: PU vir CHO.

SWAN, W.S. 1991. How to do a superior performance appraisal. New York: Wiley.

THATCHER, J. 1994. Motivating people via feedback. Training and development, 48(7):8-12, July.

VITALE, M.R. & MAVRINAK, S.C. 1995. How effective is your performance measurement system? Management Accounting, 77(2):43-47, August.

WOODS, 1994. Staff appraisal workshop. Training and Management Development Methods, 8:1-16.