

PRESTASIEBESTUUR: 'n INTEGRALE DEEL VAN LOOPBAANONTWIKKELING

skripsie deur

JOHANNES JACOBUS LODEWICUS COETZEE

Ter gedeeltelike voldoening aan  
die vereistes vir die graad:

MAGISTER COMMERCII

in die Departement Bedryf- en  
Personeelsielkunde aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT

vir

CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

Studieleier: PROF. C.F. SCHOEMAN

Datum : Desember 1980

## INHOUDSOPGAWE

	Bladsy
1. Inleiding	1
2. Teoretiese fundering	6
2.1 Prestasiebestuur	6
2.2 Loopbaanontwikkeling	7
2.3 Prestasiebestuur as integrale deel van loopbaanontwikkeling	8
2.4 Organisasie en individuele doelwitte	9
3. Metode van navorsing	10
3.1 Toestande wat aanleiding gegee het tot navorsing	10
3.2 Toestande binne die gekonsulteerde organisasies	11
3.3 Gestruktureerde navorsing	12
3.3.1 Peiling van die behoefte na prestasiebestuur as integrale deel van loopbaanontwikkeling	13
3.3.2 Evaluering van die effek van die geïmplementeerde prestasiebestuurmodel as integrale deel van loopbaanontwikkeling	14
3.3.3 Personeelbestuur-oudit	15
3.3.4 Loopbaanaspirasie-inventaris	16
4. Die Prestasiebestuurmodel	18
4.1 Komponente van die model	18
4.1.1 Organisasie-ontwikkeling	19
4.1.2 Doelwitbestuur	20
4.1.3 Aspirasiemeting	20
4.1.4 Mannekragbenutting	21
4.1.5 Verdienstelikeheidsbepaling	22
4.1.6 Opleiding en Ontwikkeling	24

	Bladsy
4.2 Personeelbestuur-pudit	25
4.3 Vestiging van die model	26
4.4 Verkryging van mandaat	28
4.5 Meganisme van die model	29
5. Navorsingresultate	33
5.1 Response op vraelys ter peiling van die behoefte na prestasiebestuur as integrale deel van loopbaanontwikkeling	33
5.2 Evalueringstudie gebaseer op die effek van die geïmplementeerde prestasiebestuurmodel as integrale deel van loopbaanontwikkeling	47
5.3 Studie onder M.B.A.-studente rakende die status, aansien en funksie van personeelbestuur in n verskeidenheid organisasies	57
5.4 Loopbaanaspirasie-studie	64
6. Gevolgtrekkings	68
7. Aanbevelings	71
8. Bronnelys	73
9. Aanhangsels	77
10. English Summary	82

## 1. INLEIDING:

Die kritieke tekort aan geskoolde mannekrag in Suid-Afrika plaas 'n ongekende klem op die benutting van beskikbare mannekrag en op professionele personeelbestuur. 'n Aantal verskynsels dra huidiglik pertinent by tot arbeidsonewewigtigheid naamlik:

- buitengewone ekonomiese groei met gepaardgaande likiditeit en 'n bestedingspatroon wat tiperend is van 'n "boom" fase (Horwood 1980)
- 'n situasie van volle indiensmening met 'n gepaardgaande werkloosheidspersentasie van 10% van die totale ekonomies-aktiewe bevolking (Statistiek vrygestel deur die Departement van Mannekragbenutting 1980)
- 'n onstuitbare eskalerende inflasiekoers wat op 'n jaarbasis huidiglik op 14% lê
- 'n buitengewone vraag na geskoolde arbeid. Die Minister van Mannekragbenutting stel voor dat 'n addisionele 2 miljoen ekonomies-aktiewe mense huidiglik benodig word om met 'n meer eweredige verdeling van arbeid 'n 6% groeikoers te handhaaf
- 'n nypende tekort aan uitvoerende beamptes in organisasies en die verkleining van die verhouding tussen geskoolde, ongeskoolde en uitvoerende werklui binne alle organisasies (Vergelyk statistiek vrygestel deur Nasionale Produktiwiteits Instituut Junie 1980)

- daar bestaan 'n kritieke tekort aan professionele personeelpraktisyns wie binne die raamwerk van hul primêre rol bestuur kan beïnvloed vir die wetenskaplike benutting van mannekrag en die aanwending van vaardighede. (Langenhoven & Verster (1977 & 1980))

Praktiese ondervinding en navorsing in 'n konsulthoedanigheid deur die navorser tussen die jare 1977 en 1980 in 'n verskeidenheid bedrywe en owerheidsinstellings in Suid-Afrika, het getoon dat die bestuur van menslike hulpbronne meestal op 'n lukrake wyse ongekoördineerd verrig word en in sommige gevalle deur onopgeleide en onbekwame persone. Met betrekking tot hierdie studie, was die wese van die vermelde konsultdiens diagnosties van aard om probleemsituasies met betrekking tot mannekragbenutting en personeelbestuur vroegetydig te identifiseer en 'n remediërende strategie en stelsel te ontwerp en te implementeer met behulp van voltydse personeel- en opleidingbestuurders.

By wyse van gestruktureerde onderhoudvoering met beide personeelpraktisyns en werkers op verskillende vlakke in die hiërargie is vasgestel dat loopbaanontwikkeling as 'n personeelbestuurfunksie nie alleen afgeskeep word in 'n verskeidenheid van organisasies nie, maar by die meeste geensins bestaan nie. Verder het aan die lig gekom dat personeelbestuur té meganisties van aard aangebied word met gevolglike gebrek aan integrering van die onderskeie komponente, oneweredige verdeling van tyd en energie met betrekking tot prioriteite en die aanbieding van 'n volwaardige bestuursdissipline in die vorm van 'n reddingsdaad aksie pleks van 'n professioneel-wetenskaplike bestuursdiens.

Vir doeleindes van remediëring is 'n prestasiebestuurbegrip en -model ontwerp en geïmplementeer wat ingestel is op die sinvolle samesnoering van inter-afhanklike personeelbestuur aktiwiteite wat in die hande van alle bestuurders en toesighouers geplaas kan word vir die ter plaatse personeelbestuur. Die eksperimentele wyse waarop die model aanvanklik getoets is, het nie alleen gelei tot algehele aanvaarbaarheid daarvan nie, maar het ook daarin geslaag om vertroue by personeelpraktisyns te ontlok en om 'n daadwerklike bydrae te maak in die areas van:

- geordende personeelbestuur
- die implementering van loopbaanontwikkeling as 'n dinamiese aspek van personeelbestuur
- die verbetering van die aansien van personeelbestuur as 'n funksie binne die totale bestuursbestel.

As voertuig vir die implementering van die model is gebruik gemaak van die term prestasiebestuur. Daar is gekyk na die kontemporêre bestuursbenaderings en -filosofieë en duidelik gemerk dat daar 'n verskuiwing is vanaf 'n meganistiese benadering na 'n meer humanistiese benadering met 'n baie sterk klem op die bestuur van die individu. Die werk van Slevin (1978) het op hierdie terrein gedomineer as gevolg van sy siening van moderne bestuur. Daar word klem gelê op die feit dat mense nie bestuur word nie, maar dat die funksie van bestuur is om die gedrag van mense te rig teenoor spesifiek-gedefinieerde doelwitte. Daar is dus 'n klemverskuiwing vanaf die meganistiese bestanddele van bestuur (beplanning, organisering, leidinggewing, beheer en koördinering) na 'n meer behavioristiese benadering waar klem gelê word op die gedrag van individue en die beïnvloeding daarvan vir beide organisasie en individuele effektiwiteit en verwesenliking.

Teen die agtergrond van hierdie benadering dus en die feit dat prestasie bestaan uit die gerigte energie van individue binne werksverband (Cleland & King, (1972) is gefokus op die funksie van prestasiebestuur as integrale deel van elke bestuurder en toesighouerse verantwoordelikheid. Die uiteindelige doelwit van prestasiebestuur is om integraal deel uit te maak van loopbaanontwikkeling. Volgens die definisie van Glueck (1976) is gestreef om 'n kultuur en stelsel te vestig wat fokus op die totale mens as werker en op 'n deurlopende basis opleiding, ontwikkeling en benutting van die individu op gedifferensieerde en ge-individualiseerde grondslag beoefen.

Alhoewel die effek en gevolg van hierdie studie binne organisasies en die vestiging van 'n prestasiebestuurstelsel as integrale deel van loopbaanontwikkeling spesifieke organisasie ontwikkelings dimensies bevat, is gepoog om dergelike proliferasie aan bande te lê. Die bekwaming van personeelpraktisyns is as doelwit voor op gestel en nie die ontvriësing en beïnvloeding van topbestuur nie. As faset van organisasie ontwikkeling in eng verband (loopbaanontwikkeling) is verwys na die werk van Bennis (1969).

Hierdie skripsie het ten doel om 'n breë perspektief te verleen oor die aard en wese van die navorsing en strategiese implementering daarvan met betrekking tot prestasiebestuur as integrale deel van loopbaanontwikkeling in 'n geselekteerde aantal ondernemings. Binne hierdie breë perspektief word die meer dinamiese momente uitgelig en omlin wat as resultate en aanbevelings voorgestel word. Die logiese gevolg van

hierdie studie lê in die sinvolle implementering en benutting van die prestasiebestuurmodel binne die raamwerk van loopbaanontwikkeling in enige organisasie.

## 2. TEORETIESE FUNDERING

### 2.1 Prestasiebestuur

Waar tradisionele, en konvensionele, bestuurselemente 'n meganistiese aard en wese het, dui die gedagte van prestasiebestuur meer op die gedragsdimensies wat betrokke is by bestuur van mannekrag.

Die moderne bestuursbenadering soos vermeld deur Cleland & King (1972) en Slevin (1978) verskuif die klem sterk vanaf 'n meganistiese bestuursbenadering na die meer behavioristiese. Vir doeleindes van hierdie geskrif asook vir die navorsing word prestasie as volg gedefinieer:

Prestasiebestuur is die gedrag-gerigte elemente van algemene bestuur wat te make het met die rig van die gedrag van individue op vooraf bepaalde doelwitte en die deurlopende instandhouding van dergelike doelgerigte gedrag.

Prestasie word gedefinieer as die kwaliteit en kwantiteit van energie wat losgelaat word ter nastrewing van spesifieke doelwitte in die vorm van uitsetverwagtings.

Prestasiebestuur is dus 'n samevoeging van die meganistiese bestuurselemente naamlik beplanning, organisering, leidinggewing en beheer en die meer humanitêre benadering met betrekking tot mannekragbenutting.

Volgens Meyers (1970) word effektiewe personeelbestuur in 'n moderne dinamiese organisasie meer positief beïnvloed deur bestuurders wat begrip het vir menslike gedrag as persone wat deur die rytheid van ervaring en ondervinding die meganistiese aspekte van konvensionele bestuur bemeester het. Hierdie stelling is ook deurgaans as filosofiese vertrekpunt gebruik waarbinne 'n stelsel van prestasiebestuur gevestig kan word.

Die oorgang van die meganiese na die dinamiese word ook beklemtoon deur die nuwe stel verwagtings van die moderne, geïmansipeerde werker wie nuwe druk en uitdagings op bestuur lê. (Wiehahn, (1980)

## 2.2 Loopbaanontwikkeling

Vir geskikte definisies van loopbaanontwikkeling en die isolering van die vernaamste komponente daarvan, is hoofsaaklik gegryp uit die werk van Glueck (1974) en Morgan (1977). 'n Sintese uit die beskrywings wat hierdie twee outeurs bied, en toegepas op die behoefte van die prestasiebestuurmodel, vestig die volgende definisie van loopbaanontwikkeling:

Loopbaanontwikkeling is daardie proses waardeur die ontwikkelingspotensiaal van 'n individu erken, ontwikkel en benut word op 'n geïndividualiseerde en gedifferensieerde basis met oogmerke individuele en organisasie effektiwiteit. Dit sluit in die elemente van:

- sinvolle mannekragbeplanning
- die erkenning en benutting van aspirasies en vermoë
- loopbaanbeplanning
- opvolgbeplanning, posrotasie en blootstelling
- individu-gerigte opleiding en ontwikkeling insette
- die skepping van 'n klimaat bevorderlik vir selfverwesenliking vir die individu.

Loopbaanontwikkeling is dus 'n deurlopende proses wat nie meganisties van aard is nie maar die produk is van 'n positiewe ingesteldheid en mentaliteit aan bestuurskant. (Odiorne 1971 )

Die geïndividualiseerde benadering tot mannekragbenutting strook met die beginsels van die afbreking van stereopering in die benutting van mannekrag op 'n kollektiewe basis. Cascio (1978) lê klem op die belangrikheid van 'n prestasie-milieu waarin die individu selfgeldend kan uitleef en prestasie essensieel self kan rig.

### 2.3 Prestasiebestuur as integrale deel van loopbaanontwikkeling

Soos wat uit die betiteling afgelei kan word, word prestasiebestuur as geïntegreerde deel van die totale loopbaanontwikkelingproses gesien. As gekyk word na die model voorstelling is dit duidelik dat prestasiebestuur bepaal word deur, en die produk is van, 'n aantal dinamiese elemente wat normaalweg op 'n gefragmenteerde basis deel uitmaak van personeelbestuur.

Deur prestasie dus deurgaans gerig te hou op geïndividualiseerde loopbaanontwikkeling, met uiteindelijke doelwit organisasie en individuele effektiwiteit, word die sinvolheid van werkenergie behou en die projektering daarvan teenoor 'n beroepslootsbestemming 'n geloofwaardige proses. Prestasiebestuur word gesien as deel van die taak en pligte van alle persone in toesighoudende hoedanigheid. Aangesien die funksie van prestasiebestuur te maak het met die rig van gedrag vanaf produktiewe milieu na 'n toenemende lootsbestemming binne die organisasie word dit geïntegreer gesien by die normale funksie van: Beplanning, Organisering, Leidinggewing, Beheer, Koördinerings, Besluitneming.

## 2.4 Organisasie en individuele doelwitte

Volgens Huse & Bowditch (1973) geniet die aspek van wederkerige verpligting tussen organisasie en individu toenemend klem in die verwesenliking van doelwitte. Verder, lei drie pertinente faktore tot 'n klemverskuiwing in die benadering tot personeel soos vervat deur Wiehahn (1980). Hierdie faktore is:

- Die humanisering van die werkplek
- Die totstandkoming van die industriële gemeenskap
- Die vestiging van arbeiddemokrasie.

Uit die bogenoemde is dit duidelik dat doelwitte (versugtinge, strewes en voorkeure) van die individu meer vervleg raak met die organisatoriese (korporatiewe) doelwitte in 'n moderne industriële samelewing. Die onlosmaaklikheid van hierdie inter-afhanklike raakvlak dui op die wedersydse inkorporering van doelwitte.

Ook is dit belangrik om te let op die dualistiese aard van individuele doelwitte naamlik:

- Bedryfgerigte doelwitte wat normaalweg in prestasieverwagting as kriteria gedefinieer word
- Persoonlike, self-ontwikkeling doelwitte wat klem lê op die loopbaanontwikkeling van die individu volgens vooraf-gepeilde sterkpunte, leemtes en potensiaal.

### 3. METODE VAN NAVORSING

#### 3.1 Toestande wat aanleiding gegee het tot die navorsing

Konsultdienste aan 'n verskeidenheid organisasies vanaf 1977 tot 1980 in Suid-Afrika het aan die lig gebring dat daar 'n kritieke tekort bestaan vir 'n geïntegreerde vorm van prestasiebestuur wat deel moet uitmaak van sinvolle loopbaanontwikkeling. Die aard en wese van die konsultdiens by die onderskeie organisasies het hoofsaaklik bestaan uit die volgende aspekte:

- Organisasie ontwikkeling, essensieel gemik op topbestuurvlak, vir die vestiging van 'n klimaat en gesindheid wat bevorderlik sal wees vir die implementering van meer dinamiese personeelbestuur en die erkenning van 'n stelsel van loopbaanontwikkeling.
- Bestuursontwikkeling
- Kritiese ouditering van die bestaande personeelbestuurfunksies met klem op die gehalte van die bydrae wat die funksie verrig in algehele individuele en organisasie effektiwiteit.
- Toesighoueropleiding
- Vaardigheidopleiding
- Die ontwikkeling van stelsels en sisteme vir effektiewe mannekragbenutting in 'n industrie met volle indiensname.
- Persoonlike ontwikkelingsinsette vir personeelpraktisyns in die kliënt organisasies volgens spesifiek bepaalde leemtes en tekortkominge.

Op grond van die toestande wat ondervind is, is aanvanklik 'n diagnose gemaak van 'n verskeidenheid kousale faktore wat oppervlakkigheid in beide prestasiebestuur en loopbaanontwikkeling sou presipiteer. Gestruktureerde onderhoude is gevoer met beide lyn- en personeelbestuurders en met 'n geselekteerde aantal werknemers in middelbestuursposte. (Die resultate hiervan word weergegee)

### 3.2 Toestande binne gekonsulteerde organisasies

Die organisasies waarbinne deur die navorsers gewerk en navorsing gedoen is, is as volg:

- Meubelkleinhandel
- Farmaseuties - beide vervaardiging en bemarkingfasette
- Siviele ingenieursfirma
- Mynbouvervaardigingsbedryf
- Sentrale staatsdepartement.

In al die organisasies is die waarneming vroeg na aanvang van die konsult-dienste gemaak dat moderniteit in mannekragbestuur meer klem geniet as funksionaliteit. Beproeft en geïllustreerde tegnieke en metodes is nie toegelaat om te vestig en meriete te toon nie. Nuwe, byderwetse plaasvervangers is gereedlik (volgens bekendstelling en beskikbaarheid) ingelyf sonder dat voldoende tyd en aandag gewy is aan die eienskappe van die bestaende. Die geneigdheid by gedragwetenskaplikes om dit wat nuut is onvoorwaardelik as ook beter te bejêen, is hier baie duidelik bespeur en (ook) ervaar.

Aan die positiewe kant moet vermeld word dat personeelbestuur (en ook lynbestuurders) besonder ontvanklik staan vir verandering en vernuwing op die gebied van mannekragbenutting. Hierdie positiewe dispoisie jeëns personeelaangeleenthede lei egter tot oppervlakkige eksperimentering en 'n merkbare afwesigheid aan empiriese diepte by die evaluering van metodes, tegnieke en hulpmiddels.

Die toestande binne die onderskeie gekonsulteerde kliënt-organisasies was, vanweë die verwronge aard van personeel- en prestasiebestuur ryp vir 'n stelselmatige ordening van die loshangende elemente volgens die beginsels van elementêre sisteembenadering en funksionering.

Soos wat in die response op die vraelyste vermeld is, is daar 'n groot-skaalse behoefte by die individu na 'n prestasiebestuur- en loopbaanontwikkelingsaksie, maar 'n behepthed by bestuur om te alle tye die winsbejag en die korporatiewe doelwitte voorop te stel, sal plek maak vir meer effektiewe prestasiebestuur. (Volgens die meganisme van die voorgestelde model.)

'n Merkbare tekort aan konsolidering van aktiwiteite op personeelbestuurterrein dui op die vervaardheid van die tipiese onderneming om bekwaam te word volgens kitsresepte en die inkorporering van foefies.

### 3.3 Gestruktureerde navorsing:

Ten eindé subjektiwiteit te bekamp, is gebruik gemaak van gestruktureerde onderhoudvoering op drie gebiede. Die samestelling van die vraelyste was 'n voortvloeiisel van die diagnose wat deur personeelpraktisyns self gedoen

is voordat die konsultant genader is, en die daaropvolgende diagnostiese ondersoek wat deur die konsultant onafhanklik gebruik is.

Daar is proefondervindelik bevind dat 'n respondent-ingevulde vraelys nie volledige data verstrek nie en, meer belangrik, dat die emosie nie met die versteurde loopbaanontwikkeling gepaard gaan nie. Ontlokkings- tegnieke op die raakvlak het 'n beter klimaat geskep vir spontaneïteit en persoonlikheid aan die data verleen.

### 3.3.1 Peiling van die behoefte na prestasiebestuur as integrale deel van loopbaanontwikkeling.

Die doel van hierdie gedeelte van die navorsing was om die behoeftes op 'n geïndividualiseerde basis te bepaal by wyse van gestruktureerde gesprekvoering. (Sien aanhangsel A vir gestruktureerde vraelys).

Response is aangeteken as rou data waaruit 'n sintese gemaak is vir konsolideringdoeleindes.

Daar is gebruik gemaak van dertien strategiese vrae wat maklik-isoleerbare response sou ontlok en die minimum oorfleueling tot gevolg sou hê. Verder is gepoog om stellings te kruis-kontroleer om die juistheid van response te staaf met 'n nuwe-vraagstellingstegniek. (Vergelyk hier die response met betrekking tot Vrae 1, 2 en 3 soos gekontroleer deur Vraag 12).

Drie fundamentele kategorieë is met hierdie vraelys geïsoleer naamlik:

- a. Die respondent se siening van die organisasie/werkgewer m.b.t. prestasiebestuurgeneigdheid en -vaardigheid.
- b. Die respondent se evaluering van personeelbestuur en die persoonlike effek daarvan spesifiek m.b.t. loopbaanontwikkelinginsette.

- c. Die verantwoordelikheid van die toesighouer (onmiddellike hoof) m.b.t. prestasiebestuur op 'n deurlopende basis. Hier is die respondent as toesighouer ingesluit.

Vyftig persone uit elke organisasie is as respondente opgeneem in die studie. Die individue is versprei oor gemiddeld vier vlakke van bestuur tussen die vlakke middel tot senior-middelbestuur. Respondente was in beide lyn- en staffunksies en is op 'n toevalmonsterbasis geïdentifiseer hoofsaaklik volgens beskikbaarheid.

### 3.3.2 Evaluering van die effek van die geïmplementeerde prestasiebestuurmodel as integrale deel van loopbaanontwikkeling.

Vir hierdie kontrolestudie, nadat die model geïmplementeer is, is van dieselfde persone gebruik en by wyse van gestruktureerde onderhoudvoering ondervra. (Sien Aanhangsel B).

Persone wie deel uitgemaak het van hierdie studie was die personeelpraktisyns wie verantwoordelik was vir die implementering van die model asook spesifiek-geïdentifiseerde individue wie die effek van die nuwe model direk sou ervaar.

Hierdie studie het vir 'n periode van drie jaar van Oktober 1978 tot Okt. 1980 geduur waartydens die onderhoude gevoer is.

'n Totaal van 100 onderhoude is gevoer met twintig individue in elke organisasie as deel van die monster. As deel van die strategie is ook

gebruik gemaak van personeelpraktisyns binne die organisasies nadat dergelike onderhoudvoerders as bekwaam geëvalueer is.

Klem is gelê op drie pertinente areas van effek met hierdie evalueringstudie naamlik:

- a. Die op-die-man-af effek van die geïmplementeerde model d.w.s. of die teorie enersyds en voorneme van bestuur, andersyds, omgesit is in aksie en of dergelike aksie tot die voordeel van die individu self sou wees.
- b. 'n Merkbare verskil in die benadering van topbestuur jeëns personeelbestuur en die effek van so 'n veranderderde benadering met betrekking tot personeelbestuur.
- c. Verbetering in gestruktureerde prestasiebestuur wat lei tot sinvoller loopbaanontwikkeling. Hier is as toets gebruik die beskikbaarstelling van beide bedryf- en persoonlike ontwikkelingsdoelwitte.

### 3.3.3. Personeelbestuur-oudit

Aangesien die onderskeie elemente van die model binne die raamwerk en veld van konvensionele personeelbestuur val, was dit van belang om te bepaal wat die stand, status, funksionaliteit en effektiwiteit van personeelbestuur was om sodoende te peil of die bedrywers van die model enigsins potensiële lewensvatbaarheid en geloofwaardigheid sou geniet.

Hierdie studie was nie-diepgaande aangesien 'n studie van hierdie aard op sigself diepgaande empiriese implikasies afgee. Die behoefte om wel hierdie gedeelte in te lyf val uit die stigma wat aan personeelbestuur kleef. (verkeerdelik of geregverdig.)

As deel van die studie is gebruik gemaak van vraagstelling in gestruktureerde formaat binne die vermelde organisasies en ook ender vyf-en-sewentig M.B.A.-studente.

#### 3.3.4 Loopbaanaspirasie-inventaris

Aangesien daar 'n geneigdheid bestaan by individue om oordrewe-krities te wees wanneer geleentheid gebied word om die werkgewer te kritiseer, is gepoog om 'n profiel van loopbaanaspirasies te bekom om te dien as evaluaeringmiddel vir kwalitatiewe loopbaanaspirasies.

Vir doeleindes van hierdie studie is 'n inventaris saamgestel waar respondente tien loopbaangerigte faktore/determinante moes kruiskontroleer en evalueer sodat 'n rangorde sou uitval. 'n Kort definisie van elke faktor is voorsien. Respondente het inventarise onafhanklik voltooi en nadat toepaslike voorligting verskaf is.

Die neutraliteit wat deur 'n buitestaander verteenwoordig word, ontlok meer spontane vermelding van aspirasies, Schein, (1969) en lei tot die meer geredelike vrylating van besonderhede as in die geval waar binnens-huise konsultant hierdie taak onderneem. Bo en behalwe die fisiese

voltooiing van die inventaris is respondente se aspirasies gekontroleer tydens informele voorligtingsessies oor die funksionering van die inventaris.

n Sintese van eenhonderd response ontvang, het gelei tot n finale rangorde van die tien loopbaanaspirasiefaktore waaruit beduidende afleidings gemaak kan word. (Verwys Aanhangsel C)

#### 4. DIE PRESTASIEBESTUURMODEL

##### 4.1 Komponente van die model

Die prestasiebestuurmodel isoleer prestasie, as die funksionele bestuursinset waarbinne daardie aktiwiteite sal plaasvind wat loopbaanontwikkeling tot gevolg sal hê.

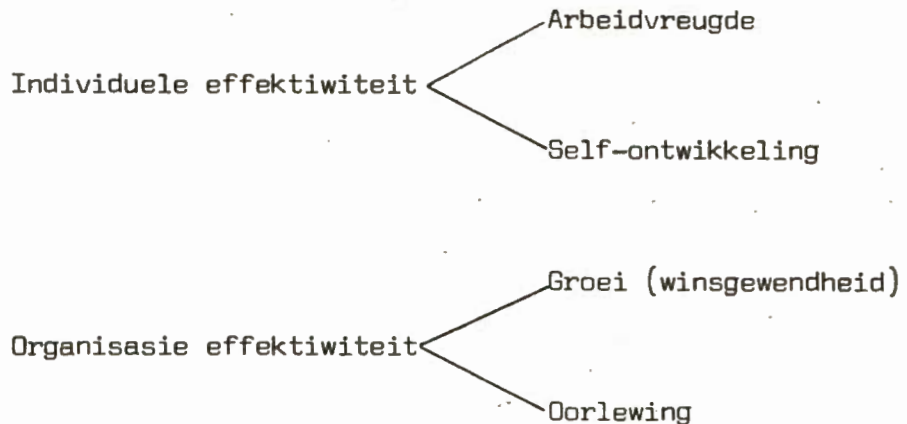
Prestasiebestuur word ingevoer as 'n dinamiese element in die bestuur van menslike hulpbronne na ses kardinale areas wat fundamenteel aan die wortel lê vir loopbaanontwikkeling. Die ses komponente het betrekking op die volgende aktiwiteitsfere:

- Organisasieontwikkeling
- Doelwitbestuur
- Aspirasie meting
- Mannekragbenutting
- Verdienstelikeheidsbepaling
- Opleiding en ontwikkeling.

Die aktiwiteitsfere loop uit op loopbaanontwikkeling as die produk van die effektiewe bestuur van die onderskeie komponente en die dinamiese interaksie van die komponente onderling.

Die produk van die integrering van al die komponente tot op hierdie vlak van die model lei tot die bereiking van beide organisasie en individuele effektiwiteit. (Verwys Aanhangsel D)

Die volgende skematiese voorstelling dui die uiteindelijke doelwit (bestemming) van die model aan. (Vergelyk: Aplin, et.al., 1978)



#### 4.1.1 Organisasieontwikkeling

Determinante vir die aard van leierskap, besluitneming, vernuwing, aanpasbaarheid en bestuurfilosofie lê opgesluit in die gehalte en aard van organisasieontwikkeling.

Organisasieontwikkeling is daardie aspekte van organisasiegedrag wat betrekking het op aanpasbaarheid en modifikasie in menslike prosesse wat kommunikasie, verhoudings, motivering en funksionering van personeel verhoog.

Volgens Bennis (1969) fokus organisasieontwikkeling hoofsaaklik op die ontwerp van 'n organisasie en die poste daarbinne wat bevorderlik sal wees vir werkverryking, menslike en organisatoriese groei en gesonde interaksie tussen beide.

#### 4.1.2 Doelwitbestuur

Volgens die beginsels deur Filley et.al. (1976) gepostuleer bestaan doelwitbestuur uit die strukturering van die gedrag van beide organisasie en individu en die duidelike definiëring van die rolle en funksies in die strewende na die verwesenliking van gemeenskaplike doelwitte.

Vir gesonde loopbaanontwikkeling is dit belangrik dat die doelwitte van die organisasie deurgegee sal word aan individue sodat beide organisasie en individuele gedrag deurgaans gerig sal bly op voorafbepaalde doelwitte.

Korporatiewe, strategiese beplanning moet dus nie net gefokus wees op die strewende van die organisasie nie, maar eweneens op die van alle betrokke individue.

#### 4.1.3 Aspirasie-meting

Dit waaroor die individu aspireer in sy loopbaan en werk, werk rigtinggewend in op die energie wat die nastrewing van dergelike doelwitte rig. Hackman, et.al, (1971)

Met die toename in die erkenning van die menslike element in produksie en die gepaardgaande demokratisering van die werkplek word meer erkenning verleen aan die individuele behoeftes, strewende, ambisies, inklinasie, voorkeure en normatiewe individualiteitsstruktuur van die werker. Davis, (1971).

Die ongekennde mannekragvaardigheidtekorte in Suid-Afrika  
noodsaak optimale benutting van elke vaardigheid en die ontwikkeling van  
potensiaal op alle vlakke. Die prestasiebestuurmodel het ten  
doel om die uniekheid van die moderne werker te erken, maar ook  
volgens sy unieke intrinsieke samestelling aan te wend. As  
deel van die model word voorkeure, belangstelling en inklinasie  
spesifiek geïsoleer as predisponerende faktore en wat arbeids-  
vreugde tot gevolg sal hê. Die "values and beliefs" soos deur  
Davis, (1971) voorgehou toon duidelik die verskuiwing van die  
ekstrinsieke voorkeure van die werker na die dieper-liggende  
intrinsieke (predisponerende) faktore.

In die konteks van hierdie module van die prestasiebestuurmodel word  
die standpunt gehuldig dat die mens, as werker, meer produktief  
en vergenoegd presteer binne 'n milieu en prestasie-area van persoonlike  
voorkeur en deelname in die konstruering daarvan.

Die meting van aspirasies word gesien as deel van die taak van elke  
toesighouer op 'n deurlopende basis. Die proses is essensieel  
subjektief maar kan gekontroleer word deur die toepassing van 'n  
loopbaanaspirasie-inventaris om verbaal-vermelde aspirasies mee te  
kontroleer.

#### 4.1.4 Mannekragbenutting

Die komponent van mannekragbenutting in die prestasiebestuurmodel  
as integrale deel van loopbaanontwikkeling bestaan uit die volgende:

- Die effektiewe plasing van mannekrag. Dit impliseer die ontplooiing van die geskikte (toegeruste) mannekrag in 'n pos waar optimaal van vaardighede gebruik gemaak kan word.
- Die identifisering van vaardighede as sodanig moet eers benut word om enigsins aanwending te staaf. Mannekragbenutting impliseer die skepping van 'n milieu wat bevorderlik is vir maksimale uitlewing deur die posbekleër in ooreenstemming met vermoë en verwagting.
- Die identifisering en benutting van potensiaal fokus op die maksimale benutting van alle reserwes. Die wese van vaardigheidtekorte in Suid-Afrika noodsaak die identifisering en aanwending van potensiaal op alle vlakke sodat reserwes nie latent lê nie, en in die proses afstomp nie. Prestasiebestuur het te make met hierdie proses op 'n deurlopende basis.

#### 4.1.5 Verdienstelikeheidsbepaling

Douglas McGregor (1957) dui op die belangrikheid van verdienstelikeheidsbepaling op 'n onkonvensionele basis as 'n voorvereiste vir prestasiebestuur. (Performance Review)

Waar konvensionele stelsels aangewend was vir salarisadministrasie-doeleindes, McGregor, op dit, word verdienstelikeheidsbepaling in die konteks van hierdie prestasiebestuurmodel voorgestel as 'n stelsel vir die dinamiese meting van:

- bevoegdheid
- meriete
- prestasie-insette.

Dit is belangrik om die gehalte van prestasie-insette te korreleer met die bevoegdhede (competencies) waaroor die individu beskik. McConkey (1973). Individue wie wel presteer na gelang hulle bevoegdheid en mondering lewer verdienstelike gedrag wat op 'n differensiële basis erken en vergoed moet word.

Meriete-beoordeling het te make met die tydige erkenning van prestasiegehalte en die konstante verwesenliking van doelwitte. Meriete-beoordeling neig tot die tussen-persoonlike evaluasie van prestasies en die vergoeding daarvan op 'n differensiële grondslag.

Vir die meting van prestasie word nou aangensy by die beginsels van doelwitbestuur soos oorspronklik deur Peter Drucker (1973) voorgedou. Vir doeleindes van hierdie model word beide taakgerigte (bedryf) doelwitte, asook persoonlike ontwikkelingdoelwitte, geïsoleer en geëvalueer. Beide kwantiteit en kwaliteit word beoordeel vir verdienstelikheid wanneer die uitsette evalueer word.

Verdienste word dus gemeet in terme van die kwaliteit van die werker se bydrae tot doelwitte en nie in terme van konvensionele faktore soos senioriteit en lojaliteit nie. Odiorne (1971).

#### 4.1.6 Opleiding en Ontwikkeling

Komponent ses van die prestasiebestuurmodel fokus op die samestelling van 'n opleiding en ontwikkelingprogram en aksie volgens die behoeftes van die individu en die organisasie. Dit is die ondervinding en waarneming deur die skrywer dat baie organisasies geneig is om die beskikbaarheid van gestandaardiseerde (gepakketteerde) opleidingprogramme te gebruik as kriterium vir opleidingbehoefte plaas van die objektiewe bepaling van reële opleidingbehoefte.

Die individualisering van opleiding op differensiële basis en beginsels bedien behoeftes op die man af en minimaliseer 'n lukrake universele benadering.

Opleiding en ontwikkeling fokus hier op die beklemtoning van geïdentifiseerde sterkpunte deur onderhoud en verdere ontwikkeling en die omskepping van swakpunte in sterkpunte deur 'n taakgerigte en terminale vaardigheidsbenadering.

#### 4.2 Personeelbestuur-oudit

Afgesien daarvan dat dit nodig is om deurgaans 'n objektiewe evaluering te doen van die stand, statuur en effektiwiteit van personeelbestuur is dit nodig om 'n oudit te onderneem van al die onderskeie funksies binne die bestek van personeelbestuur alvorens oorgegaan word tot die implementering van die prestasiebestuurmodel as deel van loopbaanontwikkeling.

By al die organisasies wat deel uitgemaak het van die ondersoekstudie, was dit duidelik dat formele loopbaanontwikkeling meer in teorie en as aspirasie bestaan en geensins op 'n geïntegreerde basis deel van personeel--bestuur uitmaak nie. Die voorgestelde personeelbestuur-oudit het die volgende voordele:

- 'n kwalitatiewe evaluering van elke individuele funksie van personeelbestuur spesifiek gemik op die produktiwiteit van dergelike funksies en die wesenlike bydrae wat dit maak tot mannekragbenutting.
  
- identifisering van spesifieke leemtes met 'n gepaardgaande diagnostiese studie vir die oorsaaklike faktore. Dit is hier van belang om daarop te let dat personeelbestuurders in die onderskeie maatskappye in die studie deurgaans vermeld het dat die blote bestaan van 'n funksie in baie gevalle sonder meer bejeën word as effektiewe funksionering daarvan. Hierdie diagnostiese studie sal egter spesifieke versperrings, belemmerings en probleemareas isoleer wat wanprestasie presipiteer.

- Die vervlegtheid van die onderskeie bestanddele van professionele personeelbestuur moet indringend geanaliseer en ge-evalueer word om die sinvolle inskakeling van die onderskeie funksies te peil. Hieruit sal areas van onversoenbaarheid uitgelig word wat neig om 'n toestand van wanbalans tot gevolg te hê.
  
- Die identifisering van oneffektiewe posbekleërs en funksionariesse binne die bestel van personeelbestuur. 'n Duidelik omlynde funksie wat op 'n geordende basis geïmplementeer is, presteer dikwels nie op 'n optimale vlak nie as gevolg van 'n ontoereikende posbekleër. 'n Personeelbestuur-oudit op 'n deurlopende basis gedoen sal die voordeel inhou dat voeling en kontak met die funksie as sodanig behou word en dat afwykings in terme van prestasieverwagtings en neergelegde beleid vroegtydig bespeur kan word.

#### 4.3 Vestiging van die model

Die implementering van die prestasiebestuurmodel moet nie gesien word as die inlywing van 'n addisionele dimensie van personeelbestuur nie. Dit is veel eerder die sinvolle samesnoering en ordening van bestaande funksies gemik op die formalisering van loopbaanontwikkeling in die organisasie.

Die afleiding kan wel gemaak word dat hierdie model veel meer geskoei is op 'n mentaliteit en 'n benadering aan personeel- en lynbestuur kant as 'n nuwe stelsel wat by 'n bestaande sisteem ingevoeg word.

Soos wat uit die model afgelei kan word, word die volgende funksies geknoop binne die model om sodoende vorm te gee aan die beoefening van loopbaanontwikkeling:

- Verdienstelikeheidsbepaling
- Meriete beoordeling
- Prestasie-meting
- Loopbaanberaad
- Bestuursopleiding
- Bestuursontwikkeling
- Aspirasie-meting
- Persoonlike doelwitstelling, -meting en -beraad
- Potensiaal, identifisering en -benutting.

Die vestiging van die model het dus te make met die verwydering van 'n meganistiese benadering tot konvensionele prestasiebestuur en die harmonieuse inskakeling van die onderskeie funksies bymekaar deurgaans gerig op loopbaanontwikkeling in 'n strewe na selfverwesenliking vir elke werknemer. Die vestiging dus is nie die inlywing van addisionele dimensies waar die onderskeie funksies reeds bestaan nie meer die identifisering daarvan na aanleiding van die personeelbestuur-oudit en die inkorporering en koördinerings daarvan binne die raamwerk van die voorgestelde prestasiebestuurmodel.

Die aangewese persoon vir die vestigingproses is die personeelbestuurder self in samewerking met die korporatiewe beplanningsafdeling. Aangesien die wese van hierdie veranderings beide organisasie en individuele gedrag gerig bly, is dit dus nodig dat die proses gebou word op 'n gedragwetenskap-

skaplike fondament maar in noue kontak met strategiese beplanning en organisasiestrukturering.

#### 4.4 Verkryging van mandaat

Die steun vanaf die kant van topbestuur vir die nuwe benadering is so belangrik as die vestiging van die model op sigself. Die verkryging van 'n mandaat sal grootliks bepaal word deur die kwaliteit van die navorsing, voorlegging en motivering deur die projekteier (personeelbestuurder). Aangesien dit so is dat die stigma wat somtyds verkeerdelik aan die funksie van personeelbestuur gekoppel word (vergelyk M.B.A. studie 1980) is dit van kardinale belang dat strategiese beplanning vir die verkryging van 'n eenparige mandaat met gepaste omsigtigheid en insig gedoen word. Klem moet gelê word op bestaande leemtes en tekortkominge, die konsekwensies van dergelike leemtes en tekortkominge en die nut en voordele van die nuwe benadering tot prestasiebestuur en loopbaanontwikkeling.

Die verkryging van die mandaat moet klem vestig nie op 'n nuwe dispensasie of op addisionele innovasie en proliferasie in personeelbestuur nie. Die mandaat moet strewe na die verkryging van steun om die bestaande te rasionaliseer en te orden sodat die produktiwiteit van bestaande stelsels en tegnieke prestasiebestuur tot gevolg sal hê en sinvolle loopbaanontwikkeling sal ontketen en instand hou.

Die meriete van die aangeleentheid word beste "verkoop", deur die personeelpraktisyn, deur te steun op 'n konsultant (agent). Schein (1969) lê klem op die benutting van die "outside agent" as gesonde strategie in die intervensieproses. Dit is so dat 'n gerespekteerde spesialis geloofwaardigheid verleen en gunstige besluitneming aanhelp.

#### 4.5. Mekanisme van die model

Nadat die simptome gediagnoseer, die kousale faktore geïsoleer en die remediërende strategie geformuleer is, is dit belangrik dat die remedie in werking gebring word by wyse van 'n sorgvuldige logistieke proses.

Dit is van kardinale belang dat geen addisionele elemente van personeel- of algemene bestuur ingelyf word nie, maar dat slegs gepoog word om uit die veelvuldigheid van bestaande hulpmiddele, tegnieke en stelsels orde te skep en klem te verskuif.

Die meegaande voorstelling toon die aspekte (met die grootste frekwensie) wat as profiel gebruik kan word by inwerkingstelling van die prestasiebestuurmodel.

Tydsberekening vir die inisiëring van 'n dergelike proses is nie deurslaggewend nie; dit is veel belangriker om die simptome tydig te identifiseer en 'n mandaat te bekom vir die regstelling daarvan. Navorsing na die oorsake en effek daarvan en die intelligente aanbieding daarvan aan topbestuur is só belangrik as die regstelling op sigself. 'n Kontrolelys vir die personeelpraktisyn word hier voorgestel wat as riglyn gebruik is deur die navorser/konsultant binne die kliënt-organisasies.

PROFIEL VIR DIE INWERKINGSTELLING VAN DIE PRESTASIEBESTUURMODEL

Dominante Kousale Faktore	Bevorderlike Klimaat	Remediërende komponente	Doelstellings/effek
<p>Fragmentariese personeelbestuur</p> <p>Gebrek aan loopbaanontwikkeling</p> <p>Meganistiese bestuurbenadering</p> <p>Sublimering van organisasiedoelwitte</p> <p>Gebrek aan prestasiebestuur op differensiële basis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erkennung van behaviouristiese bestuurbenadering</li> <li>- Integrering van organisasie- en individuele doelwitte</li> <li>- Praktisering van dinamiese/onkonvensionele personeelbestuur</li> <li>- Deurlopende steun van topbestuur vir rasionalisering van prestasiebestuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formele organisasie ontwikkeling</li> <li>- Doelwitbestuur</li> <li>- Aspirasie meting en akkommodering</li> <li>- Optimale mannekragbenutting</li> <li>- Geloofwaardige verdienstelikhedsbepaling</li> <li>- Produktiewe bestuursopleiding en ontwikkeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individualisering van bestuurinsette</li> <li>- Differensiële prestasie bestuur</li> <li>- Organisasie effektiwiteit</li> <li>- Werker-selfverwesenliking</li> <li>- Verskaffing van bestanddele in bereiking van sinvolle beroeps-lotsbestemming</li> <li>- Gedragwetenskaplike mannekragbestuur op alle vlakke</li> </ul>

Kontrolelys vir personeelpraktisyn vir die implementering van prestasiebestuur as integrale deel van loopbaanontwikkeling

1. Evalueer die effektiwiteit van personeelbestuurinsette.
2. Evalueer die organisasieklimaat met betrekking tot:
  - Topbestuurfilosofie en -houding
  - Organisasiekultuur
  - Aspirasies van werkers
  - Klemverspreiding oor organisasie- en menslike doelwitte.
3. Definieer die bestuursbenadering van die organisasie en die toepaslikheid daarvan.
4. Vergelyk organisasie mannekraggehalte en toestand met die van konkurrente en die ope mark.
5. Definieer leemtes, effek van leemtes en die konsekwensies binne die Suid-Afrikaanse mennakragbestel; en lê dit voor aan bestuur.
6. Bied 'n gestruktureerde, remediërende strategie waarin die meriete van die prestasiebestuurbenadering as integrale deel van loopbaanontwikkeling voorgehou word.
7. Verkry 'n gedailleerde mandaat vir die regstelling van lomphe en leemtes en inisieer dinamiese opleiding- (opvoeding) -program vir alle toesig-houers en bestuurders.

8. Bedien lynbestuur (by uitstek) met konsult- en adviesdienste en plaas deurgaans die onus op die bestuurder self vir die handhawing van prestasiebestuur gemik op loopbaanontwikkeling.
9. Konsolideer die "fragmente" van professionele personeelbestuur as 'n uniforme en gekonsolideerde proses.
10. Evalueer die effek en publiseer resultate diskreet.

## 5. NAVORSINGRESULTATE

### 5.1 Response op vraelys ter peiling van die behoefte na prestasiebestuur as integrale deel van loopbaanontwikkeling.

Vir hierdie gedeelte van die navorsing is gebruik gemaak van gestruktureerde onderhoude onder 'n geselekteerde groep werknemers by elk van die kliënt organisasies wat deel van die monster uitgemaak het. Die doel van hierdie gedeelte van die navorsing was om die behoefte spesifiek te peil op werkervlak en nie om bloot op gissing en akademiese voorskrif 'n projek te loods bloot op veronderstelde behoeftes nie.

Die meegaande gekonsolideerde voorstelling van resultate gee 'n perspektief van die presiese aard en wese van die behoefte na prestasiebestuur as integrale deel van loopbaanontwikkeling maar word verder toegelig in hierdie gedeelte op elk van die dertien vrae.

#### a) Is u gelukkig met die loopbaan wat u gekies het?

'n Onrusbarende 46% van respondente het hier vermeld dat hulle in 'n mindere of meerdere mate ongelukkig is met die loopbaan wat hulle gekies het. Aan die wortel van die redes waarom hierdie situasie bestaan, is 'n gebrek aan beroepsleiding op 'n vroeë stadium wanneer die keuse van 'n beroep uitgeoefen moes word. Verder bestaan daar 'n opmerklike verwarring by respondente wat betref die verskil tussen 'n loopbaan en werk as sodanig.

By diegene wie wel arbeidsvreugde ervaar (44%) blyk dit duidelik dat daar 'n sinvolle stel bestanddele teenwoordig is in die gekose loopbaan en dat self-gemotiveerdheid en -verwesenliking bestaan.

Die twee vernaamste komponente wat teenwoordig is in die positiewe groep is die integrasie van aspirasies en vermoë en die erkenning van 'n organisasie om beide te benut. Daar is ook aan respondente gestel om 'n loopbaan te definieer soos wat dit betrekking het op hul persoonlike situasie. Weer eens was hier verwarring met betrekking tot die korrekte siening van 'n loopbaan en het die verwarring gewissel tussen definisies van werk, pos, loopbaan, beroep, nering, belangstelling en posbetiteling.

Die 10% respondente in die tussen-area toon 'n gelate aanvaarding van hul lotsbestemming met 'n gepaardgaande gebrek aan entoesiasme. Vir hierdie groep individue word werk en loopbaan as sinoniem beskou en bestaan daar weinig geleentheid vir vreugde daarin. 'n Opmerkbare mate van depressiwiteit en krasse kritiek was by hierdie groep teenwoordig, nie soseer teenoor die werkgewer of teenoor werk as sodanig nie, maar wel in die vorm van onvergenoegdheid wat betref die etiek van werk en finansiële druk wat ervaar word.

b) Is u gelukkig in die pos wat u tans beklee?

Sewe-en-dertig persent van respondente het negatief gereageer op hierdie vraag. Die uitstaande rede vir hierdie verskynsel lê in die aspirasie en ambisie van die respondent vir verdere vertikale groei in die organisasie. Die verbetering in huidige posisie en die verkryging van 'n hoër status pos het gedomineer in die antwoorde op hierdie vraag.

Twintig persent van die respondente het 'n spesifieke antwoord op hierdie vraag omseil deur te vermeld dat die pos as sodanig nie van veel belang was nie maar dat die posbeskywing veel belangriker was. Daar moet toegegee word dat hier 'n mate van 'n akademiese antwoord verstrek is deur sommige respondente maar dat die juistheid daarvan, vanweë subjektiewe redes, nie geïnterpreteer kon word nie.

Van die positiewe respondente (43%) het die meeste verstrek dat posbetiteling en posinhoud met mekaar strook en dat dit wel tesame dui op 'n sinvolle loopbaan. Op 'n vraag of die posbeker wel 'n invloed gehad het in die beweging na die pos wat hy tans beklee, is oorwegend positief gereageer en as die mees algemene rede aangevoer die feit dat die gehalte van die prestasie en die toesighouding van die onmiddellike hoof deurslaggewende faktore is.

c) Is u gelukkig met die werk wat u tans verrig?

Die mees opvallende verskynsel in die response op hierdie vraag

is die feit dat respondente verkies om enkele aspekte van die werk uit te lig waarin arbeidsvreugde ervaar word en om dan hierdie komponente in kategorieë te plaas van aangenaam, onaangenaam en noodsaaklike irritasies. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die vraag swak gestel is en dat eerder gevra moes word watter aspekte van die werk wat tans verrig word, die meeste motiveer en ook demotiveer.

Die response op hierdie vraag was as volg:

Tans gelukkig met die werk wat verrig word	64%
Ongelukkig	28%
Tussen groep	8%

d) Watter faktore en omstandighede het aanleiding gegee tot die feit dat u uself in die huidige loopbaanpos en aktiwiteitsfeer bevind?

Op hierdie vraag het 'n verskeidenheid faktore na vore gekom en is gepoog om daaruit te reduseer en om al die faktore in vyf hoof kategorieë te plaas.

Vakkeuses op Skool	30%
Belangstelling	18%
Invloed van ouers en vriende	18%
Aantreklikheid van die loopbaan	22%
Beskikbaarheid van werk	12%

Dit is beduidend om te vermeld dat slegs 2% van respondente melding gemaak het van die invloed van beroepsvoorligting en -leiding en die rol wat hierdie insette in die nastrewing van 'n spesifieke loopbaan gespeel het. Dit is verder beduidend dat 78% van die gegradueerde respondente belangstelling, waar by vermoë gekoppel word, verstrekket het as die vernaamste faktor wat aanleiding gegee het tot die keuse van 'n loopbaan.

- e) In watter mate kon u in u loopbaan tot dusver sinvolle loopbaanontwikkeling vir u as individu bespeur?

By slegs 16% van die onderhoude was dit nie nodig om eers 'n uitvoerige definisie te gee van loopbaanontwikkeling en die rol en plek daarvan in die werklewe van 'n individu. Vanweë die verwarring wat daar bestaan tussen werk, loopbaan, aspirasie en belangstelling en die feit dat die meeste van hierdie komponente as sinoniem gesien word, was dit nodig om die belangrikheid van loopbaanontwikkeling te isoleer en te definieer sodat geskikte response op hierdie vraag verkry kon word.

Ses-en-sewentig persent van respondente het gemeld dat hulle werkgewers nie doelbewustelik besorgd is oor die belangrikheid van selfontwikkeling nie. Op grond van hierdie standpunt, word daar nie dinamiese bestuursontwikkeling aangebied nie en word meer klem gelê op vaardighedsopleiding op die primêre bedryfsvlak. Vier-en-twintig persent van respondente het in 'n mindere of meerdere mate aangedui dat hul werkgewers wel loopbaanontwikkeling as 'n aspek van mannekragbenutting

bedryf en dienooreenkomstig begroot vir die beskikbaarstelling van insette. As toets vir hierdie stelling is ondersoek ingestel of die individue persoonlik op individuele vlak reeds die voordeel van dergelike insette ervaar het. Hierop is 'n bevredigende positiewe antwoord verkry.

In hierdie kategorie was daar geen tussen-groep nie.

f) Ervaar u die trefkrag van professionele personeelbestuur?

'n Onrusbarend hoë persentasie van respondente (62%) het getoon dat hulle nie beskik oor die nodige kennis en insig omtrent die funksie van professionele personeelbestuur nie om 'n sinvolle antwoord te verstrek. Voortvloeiend uit hierdie onkunde blyk dit duidelik dat daar geen insig bestaan met betrekking tot die verantwoordelikheid van personeelbestuur betreffende loopbaanontwikkeling nie en ook nie omtrent die invloedssfeer van personeelbestuur ten opsigte van die beïnvloeding van lynbestuur in die lig van prestasie nie. Die drie mees dominante areas waarin personeelbestuur funksioneer is as volg in rangorde geplaas:

- Personeelwerwing
- Personeelopleiding
- Personeeladministrasie.

By 30% van respondente is gevind dat die teenwoordigheid van personeelbestuur in die organisasie geen noemenswaardige invloed of uitwerking vir die individu het nie. Daar is 'n mate van skeptisisme en sarkasme

bespeur wanneer verwys word na personeelbestuur en personeelpraktisyns en word die afleiding gemaak dat personeelbestuur in dergelike situasies nie tot sy reg kom nie vanweë swak benutting van die diens enersyds en andersyds 'n nie-dinamiese toepassing daarvan deur die posbektelers.

Slegs 2% van respondente het 'n tussen-groep verteenwoordig op hierdie vraag.

- g) Ondervind u dat u prestasie ook gerig word deur u onmiddellike hoof in dieselfde mate as wat u uitsette gemeet en ge-evalueer word?

Die mees beduidende verskynsel in die antwoorde op hierdie vraag lê in die afkrakende kritiek wat gelewer word op organisasies en onmiddellike hoofde met betrekking tot mannekragbenutting. Twee-en-sewentig persent van respondente verwys na eksploitasie van die menslike hulpbron en die verabsoluttering van die winsbejag alhoewel gekonstateer word dat die menslike hulpbron die belangrikste komponent in die organisasie verteenwoordig.

By nadere ondersoek van die krasse kommentaar is gevind dat die bedoeling van bestuur sterk in twyfel getrek word (by hierdie kategorie van die responsgroep) en dat die klem wat op personeel geplaas word meer ingestel is op die verwesenliking van doelwitte en begrotings as om die gedrag van mense noodwendig te rig vir selfverwesenliking en die bereiking van organisasie en individuele doelwitte op 'n geïntegreerde basis.

h) Wat is u siening omtrent geïndividualiseerde en gedifferensieerde bestuur binne die raamwerk van 'n prestasiebestuur benadering?

Vir doeleindes van begrip en insig is die wese van geïndividualiseerde en gedifferensieerde bestuur binne die bestek van die prestasiebestuur benadering as integrale deel van loopbaanontwikkeling verduidelik. Klem is gelê op die belangrikheid om nie bloot 'n universele benadering tot die bestuur van menslike hulpbronne te handhaaf nie, maar om volgens die unieke geïndividualiseerde behoefte struktuur van die individu te bestuur en gedrag dienooreenkomstig te rig teenoor voorafbepaalde persoonlike en organisasie doelwitte.

In 96% van die gevalle het respondente positief beaam dat hierdie benadering as 'n vorm van moderne bestuur, die gewenste uitwerking sal hê op die verbetering en verhoging van selfverwesenliking van die werker. 'n Kollektiewe en universele bestuursbenadering waarin organisasie doelwitte verabsoluteer word, misken die belangrikheid van die individu en relegier die individu soms onwetend tot 'n ongeskikte entiteit wat lei tot eksploitering en gevolglike arbeidsverarming. Vier persent van die respondente het 'n tussengroep verteenwoordig met geen individue wat negatiewe kommentaar gelewer het nie.

As deel van hierdie vraag, is respondente gekonfronteer met 'n situasie waar drie faktore wat volgens belangrikheid van bydrae, bestaansreg en beduidenheid op organisasie-oorlewing in 'n rangorde van belangrikheid geplaas moes word om sodoende 'n vorming van kontrole te peil teenoor die response wat op hierdie vraag verkry is.

Die drie faktore is:

- Die individu/werker
- Die organisasie/werkgewer
- Die ekonomiese klimaat van die dag.

Wat hier beduidend is, is die feit dat 88% van respondente die rangorde soos wat dit hier verskyn, verstrek het en word die gevolgtrekking gemaak dat die klem absoluut dominant gelê word op die individu/werker in die organisasie en dus geïndividualiseerde en gedifferensieerde aandag verlang.

- i) In watter mate is u as toesighouer daaraan skuldig dat u meer besorgd is oor die uitsette van u ondergeskiktes as oor die prestasiebestuur insette vanaf u kant?

Die interessante paradoks wat hier na vore tree tussen die benadering van die individu as werker teenoor sy funksie as toesighouer, isoleer 'n situasie waar onkonsekwentheid 'n ooglopende mate van misnoeë tot gevolg het. Respondente vermeld onomwonde (76%) dat dit wat as individu/werker as versugting voorop gestel word en dit wat in die praktyk geïmplementeer en deurgevoer word as toesighouer moeilik volgens die rangorde wat in Vraag 8 verstrek is, gehandhaaf kan word aangesien organisasie doelwitte neig om te domineer in die reële bestuursmeganisme in die praktyk. Die afleiding word dus hier gemaak dat dieselfde individu wat beide as werknemer en ook as toesighouer fungeer in dieselfde organisasie, onderwerp word aan 'n situasie waar teoretiese besorgdheid oor die arbeidsvreugde en ander abstrakte faktore met

betrekking tot effektiewe benutting van menslike hulpbronne plek moet maak vanweë druk en ekonomiese oorlewing vir praktiese organisasie doelwitte waarbinne die individu neig om meer ekonomiese as menslike hulpbron waarde te hê. Twee-en-twintig persent van respondente in hierdie groep vermeld dat daar wel 'n positiewe besorgdheid is oor die individu en nie net oor sy uitsette nie terwyl slegs 2% in tussengroep vorm.

Die gevolgtrekking word gemaak dat die wese van hierdie anomale situasie gewortel lê in die verantwoording en aanspreeklikheid wat die individu as toesighouer teenoor topbestuur aanvaar en waarvolgens sy persoonlike prestasie en verdienstelikheid gemeet word. Dit is veral in hierdie area waar die toesighouer aangeslaan word vir meriete meer ooreenkomstig die mate van verwesenliking van organisasie-prestasiedoelwitte as die gehalte van die bestuur van menslike hulpbronne. Om aan hierdie doelstellings te beantwoord, noodsaak die wese van die toesighouer se bestuur klem op die gehalte van die uitsette van die werker en die handhawing van 'n aanvaarbare per capita bydrae volgens begroting. Die toesighouer as werker en die toesighouer as deel van bestuur, is dus die slagoffer van 'n mate van "skisofrenie" wat moet lei tot onbestendigheid vanweë die onversoenbaarheid van rolle.

- j) Watter persentasie bestuurstyd skat u word gewy aan prestasiebestuur en loopbaanontwikkeling binne u organisasie?

Dit volg uit die voorafvermelde response op vroeë dat response op hierdie vraag eweneens dominant negatief was.

Twee-en-sewentig persent van respondente voel dat bestuur die lewensvatbaarheid en akademiese meriete van prestasiebestuur as deel van loopbaanontwikkeling erken en gereedlik vermeld as deel van die bestuursfilosofie van die organisasie maar geensins oorplant vanaf die teorie na die praktyk nie. Agttien persent van die respondente ervaar wel die effek van sinvolle prestasiebestuur as deel van loopbaanontwikkeling en is die effek daarvan reeds in pos- en loopbaanverreiking ervaar. In die tussengroep van 10% is vermeld dat die organisasies vermoedelik besig is met 'n vorm van prestasiebestuur en loopbaanontwikkeling, maar dat die effek daarvan nog nie deurgewerk het tot op die vlak waar die respondente werksaam is nie.

Respondente het dit moeilik gevind om spesifieke persentasies toe te ken volgens die vraagstelling en is meer geneig om 'n semantiese aanslag toe te ken soos hier bo vermeld.

- k) Wat is die drie mees pertinente leemtes in u organisasie met betrekking tot die bestuur van u prestasie en die invloed daarvan op u loopbaanontwikkeling?

Op hierdie vraag is respondente gevra om die drie aspekte bloot te

vermeld sonder om enige kommentaar daarmee gepaardgaande te verstrek. Daar was kommer oor 'n mate van stereopering op hierdie stadium van die onderhoud en dat dieselfde profiel van antwoorde ook op hierdie vraag van toepassing gemaak sou word.

'n Sintese is gemaak van al die verstrekte antwoorde wat uitgekristaliseer het op die volgende drie:

- Dubbel standarde van die organisasie wat betref organisasie en individuele doelwitte en die erkenning daarvan.
- Onbekwame en onbesorgde toesighouers
- Bestuursbekrompenheid wat nie voorsiening maak vir verligte bestuur van menslike hulpbronne nie.

1) Wat is die drie mees opvallende aspekte van die voorgestelde prestasiebestuurprogram soos wat dit u as individu raak?

In hierdie vraag is van respondente verwag om volgens persoonlike (subjektiewe) behoeftes die prestasiebestuurmodel te evalueer en daarvolgens die mees opvallende drie aspekte te isoleer. Verder is respondente ook gevra om die rangorde van faktore te motiveer sodat verband geslaan kon word tussen response op hierdie vraag en die tendens in die voorafgaande response gehandhaaf.

Weer eens, is 'n sintese gemaak uit alle response en, volgens frekwensie van vermelding, 'n rangorde van drie aangestip, naamlik:

- Ordelikheid in die bestuur van die menslike hulpbronne met in agneming van beide individuele, sowel as, organisasie doelwitte. Die integrering van beide partye in die prestasie-proses verstewig die kardinale belangrikheid van sinvolle aanwending en die eliminerings van die miskennings van een van die faktore.
  
- Die klem wat die model plaas op geïndividualiseerde prestasiebestuur teenoor 'n universele benadering waar alle werkers volgens dieselfde tegniek en styl behandel word. Hier is veral klem gelê op die unieke wyse waarop die moderne werker op die raakvlak met bestuur wil verkeer.
  
- Die sinvolle samesnoering van 'n verskeidenheid van bestuurskomponente tot 'n sinryke geheel en die eliminerings van lukrake bestuur op 'n gefragmenteerde wyse. As deel van hierdie respons is melding gemaak van 'n meer geredelike en kwalitatiewe kommunikasie tussen werkers en die organisasie se topbestuur waarbinne die voorkeure, belangstelling en geneigdheid van die individuenersyds vermeld, en andersyds erken sal word.

Kortom, respondente vermeld wel dat gedrag baie eng en konserwatief gerig word maar dat hierdie gerigtheid ingestel is op winsgewindheid en verwesenliking van organisasie doelwitte en dat gepaardgaande klem op die verwesenliking van persoonlike ontwikkelingsdoelwitte en loopbaanaspirasies afwesig is.

Uit die kommentaar wat in hierdie kategorie na vore gekom het blyk dit duidelik dat daar onkonsekwentheid bestaan tussen die voorneme van die werkgewer en die praktiese uitlewing/implementering daarvan.

Soos in vorige vrae vermeld is die krasste kritiek in die area van n beheptheid met die winsbejag soms ten koste van die menslike hulpbronne t.o.v. loopbaanontwikkelinginsette.

Response met die hoogste frekwensie in hierdie kategorie is as volg:

- Werkgewer is geneig om meer aandag te gee aan organisasiedoelwitte (wins en groei hoofsaaklik) en plaas die doelwitte van die individu op n sekondêre vlak. (78%)
- Daar bestaan n merkbare klemverskuiwing vanaf die organisasiedoelwitte na die van die individu namate die gesteldheid van die mannekrag situasie die skaarsheidswaarde van geskoolde mannekrag beklemtoon. (62%)
- Werkgewers is welmenend, maar is, vanweë ekonomiese oorlewingsfaktore, gedwonge om klem te lê op die organisasiedoelwitte. (58%)
- Werkgewers is meer besorgd oor die retensie van werkers as oor loopbaanontwikkeling. Die verkryging en benutting van mannekrag in n ekonomie met volle indiensneming blyk die eerste prioriteit te wees (54%)

## 5.2 EVALUERINGSSTUDIE GEBASEER OP DIE EFFEK VAN DIE GEÏMPLIMENTEERDE PRESTASIEBESTUURMODEL AS INTEGRALE DEEL VAN LOOPBAANONTWIKKELING

### 5.2.1 Doelstellings

Die doelstelling van hierdie studie was om die effek van die geïmplementeerde stelsel enersyds en die reaksie van die individue daarteenoor andersyds op 'n objektiewe basis te evalueer. Die behoeftes wat deur die onderskeie respondente uitgespel is tydens die studie voordat die model geïmplementeer is en wat gedui het op 'n dringende behoefte aan geordende prestasiebestuur, is by wyse van hierdie deel van die navorsing gekontroleer

Die mikpunt was om 'n groep respondente binne die vermelde organisasies te betrek om indrukke gebaseer op ervaring weer te gee soos wat prestasiebestuur en loopbaanontwikkeling ervaar is binne hulle organisasies voor en na die implementering van die model. Die doelstelling was nie om bloot indrukke te bekom nie maar om wesenlike ervarings op te diep by wyse van objektiewe onderhoudvoering.

'n Finale doelstelling was om die geïmplementeerde stelsel sodanig te evalueer dat die instandhouding en uitbouing daarvan geregverdig sou wees en om dit stelselmatiglik by die bestaande personeelbestuurstelsel en -tegniek in te lyf oor die medium termyn. (twee jaar)

### 5.2.2 Metodiek

Gestruktureerde onderhoude is gevoer met een honderd individue wie beide 'n toesighoudende posisie beklee maar wie ook die effek van prestasiebestuur as integrale deel van loopbaanontwikkeling ervaar as ondergeskikte.

Daar is gebruik gemaak van 'n indringende vrae wat vir doeleindes van die onderhoudvoering deur die onderhoudvoerder ge-internaliseer is sodat vloei en ritme gedurende gesprekvoering deurgaans gehandhaaf sou word. Die vrae was nie kunsmatig-positief geweeg nie maar in die belang van objektiwiteit en balans is gestrewe om beide die meriete en leemtes van die nuut-geïmplementeerde stelsel krities te evalueer.

Na afloop van elke onderhoud, is die verstrekte inligting opgeteken en daarna gekonsolideer in 'n formaat geskik vir publikasie in hierdie skripsie.

Die studie is onderneem oor die bestek van drie jaar, 1978-80 binne die vermelde kliënt-organisasies. van die navorser.

### 5.2.3 Navorsingresultate:

Vir doeleindes van hierdie gedeelte van die verslag, word 'n sintese van die response op elke vraag weergegee en die vernaamste afleidings en gevolgtrekkings by die kommentaar geïntegreer.

Die response op die onderskeie vrae is as volg:

- a) Hoe vergelyk die huidige prestasiebestuur benadering tot verdienstelikeheidsbepaling met die voormalige stelsel in u organisasie?

As aanloop vir die hieropvolgende vrae is respondente bloot gevra om of positief of negatief te reageer teenoor hierdie vraag met betrekking tot die evaluering van die nuwe stelsel teenoor die ou stelsel waarbinne hulle gefunksioneer het. Ses-en-tagtig persent

van respondente het onomwonde positief gereageer op hierdie vraag, 10% van respondente negatief en 4% van respondente het 'n tussen-groep gevorm. Dit was beduidend dat diegene wat negatief gereageer het 'n mate van weerstand teen verandering getoon het en ook sterker standpunt ingeneem het ter verdediging van die ou orde tydens die onderhoud. Die vier persone wie die tussen-groep verteenwoordig, reserveer 'n finaal konklusiewe antwoord totdat die effek van die nuwe stelsel op 'n meer voldonge basis ervaar word. Die proses van oorganklikheid van die ou na die nuwe stelsel is dus meer dominant by hierdie groep.

b) Op grond waarvan lewer u die kommentaar in Punt 1?

By die 86% positiewe respondente word klinkklaar vermeld as belangrikste eienskap van die nuwe stelsel die meriete en effek van die geïndividualiseerde vorm van prestasiebestuur en loopbaanontwikkeling. Die klemverskuiwing van 'n universele benadering teenoor alle ondergeskiktes na 'n geïndividualiseerde kontak en konsultasie met elke individu gee meer persoonlikheid aan die proses van toesighouding en verwek meer positiewe tussenpersoonlike verhoudings op die raakvlak.

Die paradoksale aard van kommentaar wat deur die 10% negatiewe respondente vermeld is, lê opgesluit in die feit dat juis nie geïndividualiseerde en meer gekonsentreerde aandag deur hierdie respondente verkies word nie. Die afleiding word gemaak dat die fasiliteit van verskuiling in die groep oor wie toesig gehou word, 'n verskansingsmeganisme vir die individu bied en dat prestasieareas gevolglik nie so pertinent onder die aandag van die toesighouer kom nie. As hoofrede

is deur die negatiewe groep aangevoer dat geïndividualiseerde prestasiebestuur en loopbaanontwikkeling insettinge afbreuk doen aan outonomie en individualiteit en dat produktiwiteit gevolglik daaronder lei. (prestasie beoordeelings en produktiwiteits aanslag is nie gekontroleer nie om hierdie stellings te evalueer nie.)

Soos reeds vermeld, reserveer die 4% tussengroep respondente finale kommentaar tot dat die reële effek van die nuwe stelsel wesenlik ervaar word.

c) Watter voordele hou hierdie nuwe stelsel vir die bestuurder in? Uit die kommentaar wat op hierdie vraagstelling ontvang is, is 'n sintese gemaak van die vyf belangrikste aspekte vermeld en word dit in rangorde van frekwensie meegedeel. Uiteraard, het hierdie data betrekking op die 86% positiewe respondente in die studie.

- meer effektiewe mannekragbenutting . . . . . 74%
- groter geleentheid vir loopbaanontwikkeling . . . . . 68%
- meer positiewe erkenning van die individu en sy aspirasies en vermoë . . . . . 66%
- verbeterde kommunikasie tussen toesighouer en ondergeskiktes . . . . . 62%

- d) Watter dissiplinêre implikasies het die prestasiebestuurmodel vir u as toesighouer?

By 72% van respondente is aangehoor dat die implementering van 'n prestasiebestuurbenadering veel bydra om die bestuur van individue te orden en die administrasie wat daarmee gepaard gaan te dissiplineer. Waar prestasie-beoordeling verdienstelikeheidsbepaling en loopbaanontwikkeling op 'n lukrake basis onderneem is in die verlede, dien die strukturering van prestasiebestuur om reëlmaat en orde in te lyf by die normale bestuursverpligting van toesighouers.

'n Verrassend hoë persentasie van 18% individue het kommentaar gelewer oor die druk wat die implementering van die prestasiebestuurmodel inisiëel op toesighouers plaas en dat dit addisionele werk teweeg bring. 'n Groot persentasie van die 18% individue het egter vermeld dat die addisionele druk waarna verwys word, wel 'n positiewe uitwerking het in die sin dat voorheen afgeskepte aktiwiteite nou addisioneel aandag en energie verg en dat dit inisiëel renons-waarde het. Alhoewel hierdie 18% dus 'n negatiewe groep verteenwoordig, word die negatiewe gekwalifiseer aangesien 'n groot persentasie van die negatiewe toegeskrywe is aan 'n weerstand teen verandering.

Die afleiding word in hierdie kategorie gemaak dat toesighouers, met betrekking tot prestasiebestuur, 'n behoefte het na geformaliseerde stelsel wat met gepaardgaande dissiplinêre maatreëls en toesig konsekwent gehandhaaf word.

- e) Wat is die effek van die prestasiebestuurmodel op tussenpersoonlike verhoudings?

Agt-en-sestig persent van respondente het vermeld dat die frekwensie van kontak en gesprekvoering om die aspek van prestasiebestuur, aansienlik verhoog het sedert die implementering van die stelsel. Omdat meer geredelike wederkerige gesprekvoering en inspraak ontstaan, is dit 'n logiese gevolg dat meer gereelde kontak op beide formele en informele basis tussen toesighouer en ondergeskikte ontstaan, wat dus bevorderlik is vir gesonder tussenpersoonlike verhoudings. By hierdie groep was dit ook merkbaar dat die gehalte, bo en behalwe 'n verhoging in die frekwensie, van tussenpersoonlike verhoudings toeneem het op grond van die meer gereelde kontak en openhartige gesprekvoering.

'n Tussengroep van 18% reserveer 'n konklusiewe standpunt tot dat meer tyd verloop het om die ware meriete van die program te evalueer met betrekking tot 'n toename en verbetering in tussenpersoonlike verhoudings.

Veertien persent van respondente verteenwoordig 'n negatiewe reaksie teenoor hierdie vraagstelling waarin vermeld word dat die prestasiebestuurmodel nie noodwendig die gehalte van tussenpersoonlike verhoudings verbeter het nie maar bloot meegehelp het om die reeds bestaande goeie verhoudings te verstewig.

- f) Wat is die effek van die prestasiebestuurmodel op selfgerigte loopbaanontwikkeling en selfontwikkeling?

Daar is oor die algemeen meer subjektief-veralgemenend op hierdie vraag gereageer deur respondente. Die tema van die kommentaar was egter meer geneig tot die positiewe. Respondente vermeld dat die individu meer betrokkeheid gegun word in die bestuur en bepaling van sy eie lotsbestemming in medewerking met die rigtinggewende insette van 'n meer bedrewe en sensitiewer toesighouer. Die skepping van 'n klimaat van inspraak by die bepaling van 'n lotsbestemming en meer volledige kennis met betrekking tot beide korporatiewe en individuele doelwitte help mee om vaagheid en bespiegeling uit die weg te ruim en energie te rig teenoor meer konkrete doelwitte oor die kort, medium en langtermyn.

Daar is ook vermeld dat meer daadwerklik gestruktureer kan word om die onus vir self- en loopbaanontwikkeling meer prominent te plaas binne die kamp van die werknemer sodat die eksklusiewe verpligting afgeskuif kan word vanaf die werkgever na die individu en 'n meer gemeenskaplike poging in hierdie verband sal geld. Sien ook in hierdie verband die standpunt van Glueck (1974) met betrekking tot die gemeenskaplike verpligting van beide organisasie en individu in loopbaanontwikkeling.

- g) Kon u 'n merkbare verskil en klemverskuiwing sien in die wese en gehalte van personeelbestuur in u organisasie?

Die mees opvallende respons in hierdie kategorie was die stelling deur 54% van respondente dat personeelbestuur nie meer 'n gesentraliseerde

funksie vanuit een kantoor is nie, maar dat dit oorgeplaas word in die hande van alle bestuurders binne die organisasie. Hierdie proses van personeelbestuur-diffusie lei tot die lokalisering van mannekrag-benutting as 'n deurlopende proses wat op 'n natuurlike grondslag deel van die normale bestuursproses uitmaak en nie slegs 'n spesialiteitsfunksie gereserveer vir personeelkundiges is nie.

'n Responsgroep van 48% vermeld dat geen merkbare klemverskuiwing bespeur is nie ten spyte van die feit dat daar wel wesenlike verskille ontstaan het in die organisasie met betrekking tot prestasiebestuur as integrale deel van loopbaanontwikkeling. Die paradoksale aard van hierdie standpunt is ondersoek, en word die afleiding gemaak, dat die inisiële implementering van die model op 'n geïndividualiseerde basis die formalisering van die stelsel in breër organisatoriese verband voorafgegaan het en dat dit nie soseer as 'n nuwe vorm van personeelbestuur geïnkorporeer is nie.

h) In watter opsig het u as toesighouer die meeste gebaat by die nuut-geïmplementeerde prestasiebestuurmodel?

Die drie aspekte wat met die grootste frekwensie deur die responsgroep vermeld is, word hier weergegee:

- Meer gedwonge kontak tussen toesighouer en ondergeskikte wat tot voordeel het kontinuïteit en betrokkenheid by die aktiwiteite en doelwitte van onderskiktes. In hierdie kategorie het 78% van respondente gevoel dat die dissipline wat die prestasiebestuurmodel plaas op toesighouers om op 'n meer integrale wyse betrokke

te raak by die "dagbestuur" van hul afdelings en ondergeskiktes positiewe gevolge het en die funksie van toesig houing meer georden maak.

- Ses-en-estig persent van respondente vermeld dat gesaghebbendheid in terme van op die hoogte wees met verwickelinge en aktiwiteite binne 'n departement, lei tot geloofwaardigheid as toesighouer en verder lei tot groter bestuursmondigheid en -bedrewenheid.
- 'n Groter sensitiwiteit word deur die prestasiebestuurmodel ontlok met betrekking tot loopbaanontwikkeling. Verder vermeld respondente dat die inlywing van die prestasiebestuurmodel as presipiteerder vir loopbaanontwikkeling meer prominensie verleen aan personeelbestuur en geleentheid bied om op tasbare wyse vorm te gee aan die loopbane van individue binne 'n organisasie.

i) Wat is die mees prominente leemtes wat nog bespeur word na die implementering van die prestasiebestuurmodel?

Weer eens is in hierdie kategorie die drie vernaamste leemtes geïsoleer en by wyse van frekwensie aangestip:

- 'n Merkbare afname in entoesiasme en strategie vir die handhawing van die meriete en dinamika van die nuut-geïmplementeerde prestasiebestuurmodel op 'n deurlopende basis. Vier-en-twintig persent van respondente vermeld of deteriorasie, entoesiasme en ondersteuning 'n deflasionêre uitwerking het op toesighouers met die gevolg dat organisasie deelwitte weer eens voorop gestel word ten koste van die individuele prestasie- en aspirasiedoelwitte van die individu.

- Die fragmentariese aard waarmee die prestasiebestuurmodel geïmplementeer is in sommige organisasies, word negatief bejeën deur 14% van respondente. Daar word vermeld dat geen homogene, geïntegreerde vorm van prestasiebestuur en loopbaanontwikkeling geïmplementeer is nie maar dat hierdie nuwe model losstaande in isolasie ingelyf is met die gevolg dat oormatige klem op die nuwe stelsel geplaas is ten koste van die ander konvensionele aspekte van personeelbestuur.
  
- Twaalf persent van respondente voel sterk dat té veel klem gelê word op die administrering van die nuwe stelsel en dat te min aandag gewy word aan die dinamiese aspekte om die stelsel lewensvatbaar en energiek te maak. Die definiëring van doelwitte en die strukturering van die model as sodanig, het meer klem geniet as die geïndividualiseerde ontwikkeling van werkers met die gevolg dat slegs 'n ekstra dimensie administratiewe werk by bestaande personeeladministrasie ingelyf is, pleks van 'n meer dinamiese loopbaanontwikkelingproses.

### 5.3 STUDIE ONDER M.B.A. STUDENTE RAKENDE DIE STATUS, AANSIEN EN FUNKSIE VAN PERSONEELBESTUUR IN 'N VERSKEIDENHEID ORGANISASIES

#### 5.3.1 Die Doel

Die beweerde negatiewe stigma wat aan die personeelbestuurfunksie kleef en die gebrek aan trefkrag van die personeelpraktisyn wek uiteraard kommer. Aangesien die beïnvloeding van bestuur vir die effektiewe bestuur van mannekrag die primêre rol van die personeelpraktisyn is, Dessler (1978) en loopbaanontwikkeling 'n integrale deel uitmaak van personeelbestuur, is dit belangrik om te poog om hierdie bewerings te substansieer of te negeer.

Die doel van hierdie (nie-diepgaande) studie was om 'n homogene groep studente te gebruik as monster om op sekere vrae te reageer met betrekking tot personeelbestuur binne eie organisasies en personeelbestuur in 'n meer universele sin.

#### 5.3.2 Die monster

Die monster het bestaan uit vyf-en-sewentig tweedejaar M.B.A. studente aan die Bestuurskool van die Universiteit van die Witwatersrand.

Biografiese besonderhede is as volg: ---

Gemiddelde ouderdom	29½ jaar
Manlik	71 (94.7%)
Vroulik	4 (5.3%)
Gemiddelde akademiese kwalifikasies	M + 5

Dominante kursusse	B.Sc. (Ing.) C.A.
Beroepstatus	Senior Middelbestuur
Dominantste poste	Rekenmeesters & Ingenieurs
Aantal personeelpraktisyns	6 (8%)
Gemiddelde aantal jare werkondervinding	9.2 jaar
Aantal organisasies verteenwoordig	64
Aantal Industrieë verteenwoordig	36

### 5.3.3. Navorsingmetode

Die navorser het opgetree as dosent aan die Bestuurskool van die Universiteit van die Witwatersrand in die vak Personeelbestuur gedurende Augustus/September 1980.

As deel van die kursus was 'n module waarin studente die status, aansien en funksie van personeelbestuur moes evalueer op grond van persoonlike ondervinding en indrukke. Studente moes nie alleen response weergee nie maar ook motiveer.

Slegs drie vrae is aan respondente gestel waarop 'n konklusiewe antwoord verstrek moes word. Response is gekonsolideer en word as resultate verstrek.

### 5.3.4. Resultate

Die volgende drie vrae is aan studente gestel:

1. Is personeelbestuur 'n volwaardige bestuursfunksie in u organisasie waarvan die status, funksie en aansien algemeen erken en erbaar word.

- Vraag 2. Ervaar u persoonlik die trefkrag en inslag van personeelbestuur spesifiek met betrekking tot u eie prestasiebestuur en loopbaanontwikkeling.
- Vraag 3. In watter drie aspekte van personeelbestuur ondervind u as toesighouer die grootste behoefte vir professionele dienslewering teenoor u ondergeskiktes.

#### Response op vrae gestel

- a) Is personeelbestuur 'n volwaardige bestuurfunksie in u organisasie waarvan die status, funksie en aansien algemeen erken en aanvaar word?

Slegs in 15% van gevalle is vermeld dat personeelbestuur wel 'n volwaardige en sinvolle funksie binne die organisasie is en dat die effek en trefwydte daarvan deurgaans ervaar word.

By 85% van respondente egter is daar 'n negatiewe houding teenoor die funksie van personeelbestuur en word die aansien en statuur van die personeelfunksie asook van die personeelpraktisyn negatief bejeën.

Tydens algemene gesprekvoering oor die onderwerp, kom dit duidelik na vore dat deur alle respondente gevoel word dat personeelbestuur 'n groeiende funksie is wat tans verkeer in 'n toestand van vervolwassening. Die abstrakte aard van die personeelfunksie (histories) neig om die tasbare waarde daarvan te negeer en die opbrengs op 'n belegging in 'n volwaardige personeelbestuurfunksie bevraagteken. Eweneens, vermeld respondente in die algemeen dat daar 'n dringende behoefte is vir 'n kentering in die benadering tot die personeelbestuurfunksie aangesien die kwessie van mannekragbenutting meer as ooit op die punt gedryf word en 'n kardinale deel uitmaak van ekonomiese oorlewing in Suid-Afrika.

Die 85% negatiewe respondente is gevra om die drie hoofredes aan te voer waarvoor personeelbestuur nie as 'n volwaardige bestuursfunksie in hul organisasie erken word nie:

- Die aanstelling van onopgeleide en onbekwame individue as personeelpraktisyns vanuit 'n menigvuldigheid van ander relevante en irrelevant beroepe en poste wat nie alleen neig om die professionele inslag van personeelbestuur af te takel nie, maar ook lei tot 'n ondergemiddelde diens.
- 'n Historiese vooroordeel aan die kant van lynbestuur wat personeelbestuur en personeelpraktisyns afmaak as 'n "noodsaaklike ewel" en die meriete van die diens nie ewekansig integreer binne die ander portefeuljes van bestuursdienste nie.
- Onkunde aan die kant van lynbestuur oor die wese en bydrae van professionele personeelbestuur. Hier word in die algemeen voorgestel dat 'n positiewe bemarkingsveldtog geloods behoort te word om die wese van personeelbestuur opnuut onder die aandag van lynbestuur te bring sodat die benutting van 'n dergelike diens op 'n meer wetenskaplike en professionele basis sal geskied.

b) Ervaar u persoonlik die trefkrag en inslag van personeelbestuur spesifiek met betrekking tot u eie prestasiebestuur en loopbaanontwikkeling?

Dit is insiggewend dat respondente hul kommentaar op hierdie vraag in twee kategorieë verdeel soos wat die trefkrag van personeelbestuur ervaar word.

By 67% van respondente word positiewe kommentaar gelewer oor die administratiewe trefkrag en inslag van personeelbestuur. Hier word verwys na die administrasie met betrekking tot salarisadministrasie, pensioenfondsadministrasie en die instandhouding van biografiese besonderhede en personeelgerigte stelsels. Oor die trefkrag van die meer dinamiese aspekte van personeelbestuur byvoorbeeld die implementering en toesig oor loopbaanontwikkeling, prestasiebestuur, posverrykingstrategie en arbeidsverhoudings, lewer 90% van respondente negatiewe en afkrakende kommentaar oor die gebrek aan trefkrag en trefwydte van die personeelbestuurfunksie. Dit is verder insiggewend dat 50% van respondente vermeld dat vir aspekte soos prestasiebestuur en loopbaanontwikkeling die individu op homself toegewys is om dergelike insette te bekom en voor te beding aangesien beide die onmiddellike hoof asook die personeeldiens ontoereikend is enersyds, of andersyds nie bewus is van hierdie kardinale dimensies wat selfverwesenliking bepaal nie.

- c) In watter drie aspekte van personeelbestuur ondervind u as toesighouer die grootste behoefte vir professionele dienslewering teenoor u ondergeskiktes?

Die response op hierdie vraag is gekonsolideer en gesintetiseer tot die drie aspekte wat met die grootste frekwensie vermeld is:

- Vyf-en-veertig persent van respondente vermeld dat die grootste uitdaging in die heersende ekonomiese klimaat die retensie van mannekrag is. Vir hierdie doel word die aspek van die beskikbaarstelling van 'n sinvolle lotsbestemming binne die kader van sinryke

loopbaanontwikkeling as een van die voorvereistes gestel.

Respondente vermeld 'n behoefte om opgelei te word in die implementering van dinamiese elemente van loopbaanontwikkeling wat gereduseer kan word tot daardie aspekte wat prestasiebestuur op 'n deurlopende basis handhaaf.

- Sewe-en-dertig persent van respondente vermeld 'n behoefte na 'n vaardigheid om verdienstelikeheidsbepaling op 'n deurlopende basis te administreer, te handhaaf en te onderhou. Prestasieverwagtings wat deur topbestuur gehandhaaf word neig om prestasiebestuur op die raakvlak tussen die toesighouer en ondergeskikte ongedaan te maak en die frekwensie daarvan sodanig te vertroebel dat deurlopende kontak en kontrole afneem en verdwyn. Die leemte hier lê nie soseer in die gebrek aan 'n tegniek en vaardigheid nie, maar in die handhawing van dissipline en stelsels wat bevorderlik sal wees vir die instandhouding van verdienstelikeheidsbepaling as deel van prestasiebestuur. Respondente vermeld 'n behoefte dat personeelbestuur die nodige onderhoud sal doen in hierdie verband.
  
- Vyf-en-twintig persent van respondente het 'n behoefte aan formele opleiding in personeelbestuur in die breë. Die standpunt word deur 100% van respondente gehuldig dat personeelbestuur deur die onmiddellike toesighouer self geïmplementeer en bestuur moet word onder die leiding van 'n spesialis. Vir hierdie doel is dit dus nodig dat die vaardighede wat van die toesighouer deur ondergeskiktes asook deur topbestuur verlang word, oorgeplant sal word by wyse van

formele opleiding en die ontwikkeling deur die personeel-  
praktisyn. 'n Formele opleidingskursus word deur die 25%  
respondente voorgestel op 'n vroeë stadium na bevordering tot  
'n toesighouersposisie met gereelde opknappingskursusse daarna  
waartydens universele tegnieke en begrippe behandel sal word  
en nuwe toevoegings in tegnieke en teorieë geëvalueer en geïmple-  
menteer sal word.

## 5.4 LOOPBAANASPIRASIE-STUDIE

### 5.4.1 Funksionering van die inventaris

Die eenhonderd respondente is versoek om die tien loopbaangerigte faktore op kruis-evaluering in 'n rangorde van trefkrag te plaas soos wat dit inwerk op loopbaanontwikkeling en selfverwesenliking.

Voorkeur is in elke geval aangedui deur twee faktore in pare te evalueer. Indien arbeidvreugde, byvoorbeeld, verkies is bo optimale benutting is arbeidsvreugde gekrediteer. Die som van krediete per faktore (totaal van die horisontale lyne) is in 'n rangorde weergegee as basis vir afleidings en gevolgtrekkings. Definisies vir alle faktore is voorsien vir doeleindes van oriëntering en begrip. Sien Aanhangsel C.

### 5.4.2 Die monster

Eenhonderd respondente uit die vyf gekonsulteerde organisasies is in hierdie studie opgeneem oor die bestek van twaalf maande gedurende 1979/80. Inventarisse is na deeglike voorligting individueel voltooi sonder toesig. Die doelstellings van die studie is vermeld asook die bydrae wat die studie, na voltooiing, sou maak binne die organisasie vir die individu.

Die profiel van respondente is as volg:

Aantal Mans	84
Aantal Dames	16
Gem. Akademiese status	M+3
Bestuurstatus	Middelbestuur
Gem. aantal jare ervaring	10.2 jaar
Gem. ouderdom	31 jaar

### 5.4.3 Navorsingresultate

Die gekollekteerde inventarisse is gekonsolideer waarna totale punte-tellings per faktor bereken is. Hieruit het die (kollektiewe) rangorde gevolg:

Aspirasiefaktor	Rangorde	Frekwensie
Individualisering	1	88
Arbeidsvreugde	2	86
Optimale benutting	3	74
Vergoeding	4	68
Groei	5	60
Erkenning	6	58
Otonomie	7	56
Diversifikasie	8	46
Beeld/Aansien	9	22
Senioriteit	10	18

### 5.4.4 Gevolgtrekkings

a. Dit is beduidend dat die drie faktore bo-aan die rangorde gerig is op die individu naamlik:

- Die erkenning van die individu in terme van die unieke self en die wegdoening met 'n universele benadering tot werkers.
- Aktualisering van die werker binne die bestek van persoonlike voorkeure, aspirasies en doelwitte. Die bereiking van 'n toestand van tevredenheid met vooruitgang en prestasies ooreenkomstig eie verwagtings.

- Die erkenning/identifisering van potensiaal en vermoë om die aanwending daarvan volgens die behoefte van beide die individu en die organisasie.

b. Die gevolgtrekking word gemaak dat die individu in die eerste plek besorgd is oor sy eie (egosentriese) behoeftes en lotsbestemming en op sekondêre vlak, na die bevrediging van eie strewes en behoeftes, die van die organisasie.

Volgens die beskrywings van Glueck (1974) en Schoonmaker (1868) strook dit dat die aspirasie van die moderne werker lê in die verwesenliking van meer abstrakte loopbaandoelwitte en die benutting van tasbare hulpmiddele (insette) in die bereiking daarvan.

"Career development is a continuing process through which a person engages in a sequence of developmental tasks necessary for personal growth in occupational life."

"Career development is the feeling of having control over one's own destiny as a fundamental need for most persons."

c. Loopbaanaspirasie is 'n versugting wat dui op 'n lotsbestemming. Dit rig gedrag- en genereer energie in die nastrewing daarvan. Prestasiebestuur as voertuig in hierdie proses vind gestalte as katalisator om die betrokke komponente te koördineer te orden, en momentum te verleen.

d. Yankelovich (1978) stel dit duidelik dat die moderne werker weier om sy persoonlikheidstrekke onderdanig en ondergeskik te stel aan die werkrol in sy strêwe na self-verwesenliking in 'n gedemokratiseerde

werkplek. Hierdie standpunt word gestaaf deur die rangorde van faktore in die inventaris.

## 6. GEVOLGTREKKINGS.

6.1 Die begrip Prestasiebestuur enersyds en die implementering daarvan as 'n geïntegreerde bestuursproses andersyds, voldoen aan 'n behoefte om die aanwending van mannekrag, en die benutting daarvan, op 'n meer geordende basis te reël.

6.2 Loopbaanontwikkeling word bedryf as 'n meganistiese personeelbestuurproses en nie as 'n geïntegreerde dinamiese funksie van personeelbestuur nie. Loopbaanbeplanning word dikwels gesien as loopbaanontwikkeling en bedryf as 'n onderafdeling van mannekragbeplanning. Die behoefte is uitgelig vir 'n totale mannekragaanwendingstrategie waarbinne aspirasies, vermoë, belangstelling en voorkeur aan die onderbou lê vir selfverwesenliking en die bereiking van 'n sinvolle lotsbestemming binne beroepsverband. Uiteraard, is hierdie proses nie meganies van aard nie maar dinamies in wese. As sodanig, moet die onderskeie funksies en aktiwiteite op 'n geïntegreerde basis deel uitmaak van mannekragbenutting waar loopbaanontwikkeling die doel op sigself is en prestasiebestuur die fasiliteit om dit in werking te stel en in stand te hou.

6.3 Die bestanddele vir sinvolle loopbaanontwikkeling word fragmentaries en sporadies toegepas en vorm nie 'n sinvolle geheel in die proses van loopbaanontwikkeling nie. In 'n studie onder <sup>1)</sup> 220 offisiere in die Suid-Afrikaanse Weermag is duidelik getoon dat daar behoefte bestaan vir deurlopende loopbaanontwikkeling. Die konsep van

1) Ongepubliseerde, vertroulike studie.- S.A.Leër, 1979/80

prestasiebestuur is deur die monstergroep bevestig as 'n sinvolle hulpmiddel om gedrag te knoop en sinvol te rig.

6.4 Die opleiding van personeel en opleidingpraktisyns is van groot belang. Dit is nie alleen nodig om uit te breek uit die konvensionele meganistiese stelsels en tegnieke van personeelbestuur nie, maar om ook die vaardighede te plaas in die hande van diegene wie bestuur moet beïnvloed in die bestuur van personeel.

Weinig weerstand is vermeld deur die onderskeie personeel- en opleidingpraktisyns in die groep ondernemings waarin hierdie studie geloots is. Die begrip prestasiebestuur as integrale deel van loopbaanontwikkeling, word nie gesien as 'n byderwetse foefie nie maar as die sinvolle samesnoering van aktiwiteite wat kollektief dinamiese loopbaanontwikkeling verteenwoordig. Die gevolgtrekking word dus gemaak dat die klimaat gunstig is vir die implementering van 'n dergelike strategie, dat personeel en opleidingpraktisyns 'n gesindheid beoefen wat bevorderlik is vir die bedryf van 'n prestasiebestuurstelsel as deel van loopbaanontwikkeling en dat die meriete van die stelsel en die proses geensins bevraagteken word nie.

6.5 Die hoë persentasie werknemers wat 'n gebrek aan sinvolle loopbaanontwikkeling vermeld, substansieer die behoefte na 'n dinamiese loopbaanontwikkelingstelsel en 'n deurlopende prestasiebestuur benadering. Die behoefte na gereelde kontak en kommunikasie tussen werker en meerdere oor die aard en wese van prestasie en die

nastrewing van loopbaandoelwitte is nie alleen 'n aspek wat verwaarloos word nie maar waarvoor daar sterk behoefte bestaan.

- 6.6 Die nypende tekort aan geskoolde mannekrag in Suid-Afrika plaas groot verantwoordelikheid op alle organisasies om die beskikbare geskoolde mannekrag optimaal te benut. Met een van die laagste produktiwiteitspeile per capita in die Westerse industriële wêreld, word dit dringend noodsaaklik dat Suid-Afrika se besture 'n kentering in mannekragbenutting sal moet bewerkstellig om oor die kort termyn ekonomies te oorleef. (Sanlam Ekonomiese Oorsig: November, 1980). Om hierdie doel enigszins te verwesenlik is dit belangrik om prestasiebestuur so te implementeer vanaf die induksiefase van die nuwe werknemer dat potensiaal korrek geïdentifiseer en optimaal aangewend word. Latente mannekragreserwes in die vorm van opgepotte energie en verwaarloosde aspirasies mag nie as gevolg van agtelosigheid en onbekwaamheid aan bestuurskant en onverskilligheid aan organisasiekant geduld word teen die agtergrond van die mannekragdilemma nie.
- 6.7 Die integrering van prestasieverwagtings en loopbaandoelwitte word nie na wense geïmplementeer en gehandhaaf nie. Dit is opmerklik dat die aspirasies en verwagtings van die individu nie deel uitmaak van die sakelys by die opstel van 'n strategiese plan van organisasies nie. Verder word prestasiebestuur as deel van loopbaanontwikkeling meer op 'n reaktiewe basis bedryf om konflik en standaardverskille te kalmeer en nie om prestasie teenoor voorafbepaalde doelwitte te rig nie.

6.8 Daar bestaan 'n direkte verband tussen abnormaal hoë arbeidswisseling binne organisasies en 'n gebrek aan 'n sinvolle prestasiebestuurproses. Personeelpraktisyns vermeld klinkklaar dat die bestaan van 'n uitgestippelde loopbaanplan en 'n mannekragbenuttingstelsel veel sal bydra om spekulasie en afwagting by werknemers te minimaliseer en werkontevredenheid aan bande te lê. In hierdie verband is dit beduidend dat personeelpraktisyns hierdie as die mees dinamiese vorm van vergoeding beskou.

6.9 'n Implementeringstrategie van die model noodsaak geensins die inkorporering van addisionele personeelbestuurtegnieke nie. Die skepping en handhawing van 'n kritiese en diagnostiese benadering tot mannekragbestuur is die voorvereiste wat aan die wortel lê vir sinvolle prestasiebestuur.

## 7. AANBEVELINGS

7.1 Die kritieke mannekragvaardigheidtekorte in Suid-Afrika noodsaak 'n verskuiwing van mannekragbestuur na prestasiebestuur om sodoende optimale vaardigheid- en potensiaalbenutting te verseker. Sodoende word die uitset (produk van energie) gerig en nie slegs die bron daarvan nie.

7.2 Bestuur in 'n moderne wêreld, Schuster (1980) noodsaak die klem op die individu en sy waardes, norme, aspirasies en versugtinge op die primêre vlak. Die moderne werker se eerste lojaliteit lê by sy eie lotsbestemming en die verwesenliking van persoonlike doelwitte. Bestuur moet dus tydig aanpas en benadering, sisteem en stelsel emansipeer sodat die negatiewe effek van bekrompenheid en konvensionele slaafsheid nie groei en vooruitgang demp. Die skepping van 'n "generation gap" tussen organisasie en mens moet omseil word deur op die hoogte te bly en tendense deurlopend te peil.

7.3 Prestasiebestuur as dissipline word aanbeveel as fasiliteit om die loshangende elemente van mannekragbestuur te orden. Die komponente, soos in die model vervat en voorgehou, bied geleentheid aan alle bestuurders om die gekompliseerde taak (en proses) van mannekragbenutting produktief te verrig. Om egter dissipline te verleen is dit nodig dat die model omskep word in 'n stelsel wat formeel deel moet uitmaak van die bestuurstechniek.

7.4 Personeelpraktisyns kan 'n sinvolle en tasbare bydrae maak tot lynbestuur deur die prestasiebestuurbenadering te implementeer. Terwyl dit só is dat behoefte bestaan het by al vyf die gekonsulteerde organisasies, word die gevolgtrekking gemaak dat die behoefte wyd bestaan, en die aanbeveling volg dat personeelpraktisyns hul beywer en bekwaam in hierdie veld.

7.5 Loopbaanontwikkeling word deur Glueck (1974) beskryf as die belangrikste element van moderne personeelbestuur. Hieruit volg die aanbeveling, gebaseer op die behoefte van die moderne werker na 'n dinamiese lotsbestemming, dat klem geplaas word op die inkorporering van so 'n stelsel en filosofie binne elke organisasie.

7.6 Daar word sterk aanbeveel dat die implementering van die prestasiebestuurmodel nie voorafgegaan word deur eliminering van bestaande tegnieke en aktiwiteite nie. Soos reeds vermeld, is die samesnoering en ordening van bestaande aktiwiteite stelsels en tegnieke die belangrike oorwegings. Revolusionêre omvorming is dus nie 'n voorvereiste nie; slegs rasionalisering van die bestaande.

7.7 Die integrering van die individu in die proses van self-bestuur is 'n logiese aanbeveling teen die agtergrond van die voorvermelde gevolgtrekkings. Die oordrewe subordinering van die werker (histories) moet plek maak vir 'n deelgenootskap in die bestuursproses waar minder eensydigheid en meer mede-deelname arbeidsdemokrasie bevestig.

BRONNELYS

- APLIN, J.C. ET.AL : Career Development: An Integration of Individual and Organisational Needs. Personnel. Vol.55, No.2, March-April, 1978.
- ARGYRIS, C. : Management and Organisation Development New York, Mc Graw Hill, 1971
- BECKHARD, R. : Organisation Development: Strategies and Models, Reading Massachusetts, Addison Wesley Publishing Co., 1969
- BENNIS, W.G. : Organisation Development: Its Nature, Origins and Prospects. Reading, Massachusetts, Addison Wesley Publishing Co., 1969
- CASCIO, W.F. : Applied Psychology in Personnel Management Reston; Virginia, Reston Publishing Co., Inc., 1978
- CHARNER, I. : Investing in Your Employees Future.. Training and Development Journal, Vol.34, No.5, May, 1980
- CHRUDEN, H.J. & SHERMAN, A.W. (Jr.) : Personnel Management Cincinnati, Ohio South Western Publishing Co., 1963
- CLAY, M.J. & WALLEY, R.H. : Performance and Profitability London Longmans, Green & Co. Ltd., 1965
- CLELAND, D.I. & KING, W.R. : Management: A Systems Approach New York, Mc Graw Hill Book Co., 1972
- DAVIS, L.E. : Job Satisfaction Research: The Post Industrial View. Industrial Relations, 1971
- DESSLER, G. : Personnel Management: Modern Concepts and Techniques. Reston, Virginia, Reston Publishing Co., Inc., 1978

- DRUCKER,P.F. : The Practice of Management New York, Harper & Row, 1954
- DRUCKER,P.F. : Management: Tasks, Responsibilities, Practises New York, Harper & Row, 1973
- FAZEL,M. : Taking the Mystery Out of Career Development Personnel Vol.55, No.2, March-April, 1978
- FILLEY,A.C. ET AL : Managerial Process and Organisational Behaviour Glenview, Illinois, Scott Forsman & Co., 1976
- FRENCH,W. : The Personnel Management Process 3rd Edition Boston Massachusetts, Houghton Mifflin Co. 1974
- GLUECK,W.F. : Personnel: A Diagnostic Approach. Dallas Texas, Business Publication Inc., 1974
- HACKMAN,J.R. ET AL : Employee Reactions to Job Characteristics. Journal of Applied Psychology, Vol.55, 1971
- HERZBERG,F. : One More Time: How do you Motivate your Employees? Harvard Business Review, January-February, 1968
- HELLRIEGEL,D. & SLOCUM,J.W. Jr. : Organisational Behaviour Contingency Views, St.Paul, U.S.A., West Publishing Co., 1976
- HUSE,E.F. : Organisational Development and Change New York, West Publishing Co., 1975
- LANGENHOVEN,H.P. : The Professionalisation of Personnel Management People & Profits, March 1978
- LIKERT,R. : New Patterns of Management New York, McGraw Hill 1961
- MASLOW,A.H. : A Theory of Human Motivation. Psychological Review Vol.50, July, 1943

- MC CONKEY,D.D. : MBO - Twenty Years Later; Where do we stand? Business Horizons August,1973
- MC CORMICK,E.J. & TIFFIN,J. : Industrial Psychology London, George Allen Unwin Ltd. 6th edition, 1975
- MC GREGOR,D. : Adventure in Thought and Action. Cambridge Massachusetts, Institute of Technology, 1957
- MILLER,E.L. ET.AL : Management of Human Resources. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, Inc. 1980
- MONTANA,P.J. & HIGGINSON.M.V. : Career Life Planning for Americans. New York, Educations Systems & Publication, 1978
- MORGAN,D.C. : Career Development Programs. Personnel September-October, 1977
- MYERS,M.S. : Every Employee a Manager New York, Mc Graw Hill Book Co., 1970
- NASIONALE PRODUKTIWITEIT INSTITUUT : Mannekragdata-publikasie vir Opleidingseminaar Junie, 1980
- ODIORNE,G.S. : Personnel Administration by Objectives Homewood, Illinois, Richard D.Irwin, Inc. 1971
- POWELL,G.N. : Career Development and the Woman Manager - A Social Power Perspective. AMACOM, Vol. 57, No.3, May-June, 1980
- SCHEIN,E.H. : Process Consultation: Its role in Organisation Development. Reading Massachusetts, Addison Wesley Publishing Company, 1969
- SCHOONMAKER,A.N. : Individualism in Management California Management Review, 11, Winter 1968

- SCHUSTER, F.E. : Contemporary issues in Human Resources Management. Reston, Virginia, Reston Publishing Company, Inc., 1980
- SEYBOLT, J.W. : Career Development: The State of the Art among the Professionals. Training and Development Journal, Vol.33, No.2, April 1979
- SLEVIN, D.P. : The Executive Survival Manual Boston, Massachusetts, C.B.I. Publishing Co. Inc. 1978
- SUTERMEISTER, R.A. : People and Productivity New York, McGraw Hill, 1969
- WIEHAHN, N.E. : n Boodskap in Tyd Videoprogramme oor arbeid-verhoudinge in die R.S.A. Tagtigs.

VRAELYS TER PEILING VAN DIE BEHOEFTE NA PRESTASIEBESTUUR AS  
INTEGRALE DEEL VAN LOOPBAANONTWIKKELING

---

1. Is u gelukkig met die loopbaan wat u gekies het?
2. Is u gelukkig in die pos wat u tans beklee?
3. Is u gelukkig met die werk wat u tans verrig?
4. Watter faktore en omstandighede het aanleiding gegee tot die feit dat u uself in u huidige loopbaanpos en aktiwiteitsfeer bevind?
5. In watter mate kon u in u loopbaan tot dusver sinvolle loopbaanontwikkeling vir u as individu bespeur?
6. Ervaar u die trefkrag van professionele personeelbestuur?
7. Ondervind u dat u prestasie ook gerig word deur u onmiddellike hoof in dieselfde mate as wat u uitsette gemeet en ge-evalueer word?
8. Hoe sou u u werkgewers gedurende u loopbaan beskrywe met betrekking tot hul ingesteldheid teenoor u as werker en mens?
9. Wat is u siening omtrent geïndividualiseerde en gedifferensieerde bestuur binne die raamwerk van 'n prestasiebestuurbenadering?
10. In watter mate is u as toesighouer daaraan skuldig dat u meer besorgd is oor die uitsette van u ondergeskiktes as oor die prestasiebestuursinsette vanaf u kant?
11. Watter persentasie bestuurstyd skat u word gewy aan prestasiebestuur en loopbaanontwikkeling binne u organisasie?
12. Wat is die drie mees pertinente leemtes in u organisasie met betrekking tot die bestuur van u prestasie en die invloed daarvan op u loopbaanontwikkeling?
13. Wat is die drie mees opvallende aspekte van die voorgestelde prestasiebestuurprogram soos wat dit u as individu raak?

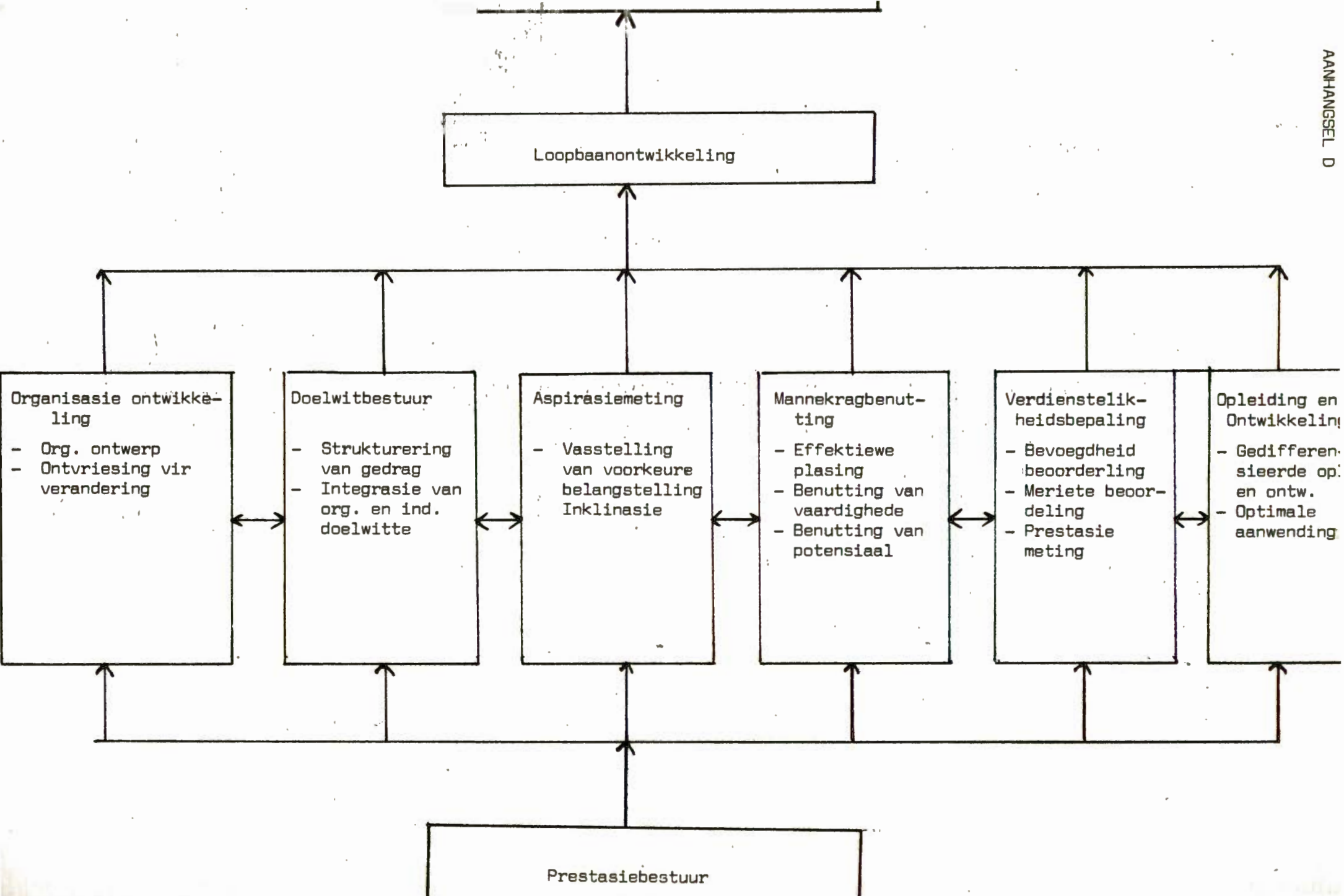
VRAELYS VIR DIE EVALUERING VAN DIE EFFEK VAN DIE GEÏMPLIMENTEERDE  
PRESTASIEBESTUURMODEL AS INTEGRALE DEEL VAN LOOPBAANONTWIKKELING

1. Hoe vergelyk die huidige prestasiebestuur benadering tot verdiensteli-  
kelheidsbepaling met die voormalige stelsel in u organisasie?
2. Op grond waarvan lewer u die kommentaar in Punt 1?
3. Watter voordele hou hierdie nuwe stelsel vir die bestuurder in?
4. Watter dissiplinêre implikasies het die prestasiebestuurmodel vir  
u as toesighouer?
5. Wat is die effek van die prestasiebestuurmodel op tussenpersoonlike  
verhoudings?
6. Wat is die effek van die prestasiebestuurmodel op selfgerigte loop-  
baanontwikkeling en selfontwikkeling?
7. Kon u 'n merkbare verskil en klemverskuiwing sien in die wese en gehalte  
van personeelbestuur in u organisasie?
8. In watter opsig het u as toesighouer die meeste gebaat by die nuut-  
geïmplementeerde prestasiebestuurmodel.
9. Wat is die mees prominente leemtes wat nog bespeur word na die imple-  
mentering van die prestasiebestuurmodel?



## DEFINISIES

1. Arbeidsvreugde : Selfverwesenliking, geloof in pos en funksie en toestand van gekompromitteerdheid.
2. Optimale benutting : Erkenning en aanwending van potensiaal en voorkeur.
3. Outonomie : Geleentheid in onafhanklike optrede. Vertroue.
4. Groei : Geleentheid vir vordering asook die vergroting van konsepsuele kapasiteit.
5. Senioriteit : Statuur wat gesag bring asook proposionele mag.
6. Vergoeding : Hoofsaaklik tasbare vergoeding maar insluitende abstrakte.
7. Erkenning : Identifisering van substans en vermelding daarvan by wyse van formele kommunikasie.
8. Diversifikasie : Afwesigheid van rigiditeit  
Teenwoordigheid van variasie en verrassing.
9. Individualisering : Eliminering van sterotipering en erkenning van unieke self.
10. Beeld/aansien : Trefwydte: self en pos.  
Invloedsfeer.  
Belangrikheid.



ENGLISH SUMMARY

PERFORMANCE MANAGEMENT: AN INTEGRAL PART OF CAREER DEVELOPMENT

The development of career development as a dynamic function of personnel management, has necessitated an integrative approach to those functions constituting career development.

It is true that personnel management, traditionally, has been practised on a fragmented basis and in a rather monolithic fashion. This mechanistic approach to performance management detracts from a composite focus on the performance areas of the individual and negates the dynamic properties of meaningful career development.

Practical experience by the researcher in a consulting capacity amongst a number of organisations over the past three years, precipitated research towards the construction and implementation of a performance management model. This model is aimed at the production of a unified system integrating those activities which constitute career development as part of on-going general management. Furthermore, this activity is placed in the hands of each supervisor and is not reserved exclusively as a personnel management function to be performed by personnel practitioners only.

Whereas the observation made by the researcher was essentially subjective initially, it was subsequently verified through an objective empirical study amongst employees in the various organisations. The results of this research clearly indicated the need for this integrative approach to career development and the emphasis to be placed on the concept and practise of performance management.

A post implementation evaluation of the implemented model clearly reflected, and substantiated, its worth and its facilitative value as a vehicle for change. It succeeded to isolate those activities of management aimed at the directing of targeted human behaviour at work. It also succeeded to place in the hands of each supervisor a set of skills to influence the behaviour of people at work and to develop the sensitivity for the behavioural dimension of management overall.

The nature of this research was fundamentally diagnostic as a result of the disjointed nature of what existed to be performance management in the respective consulted organisations. The result of the conducted research was the construction of the performance management model aimed at the enrichment of both job and worker and the integration of both into meaningful career development.

The most significant conclusion drawn is the fact that with the critical shortage of manpower in South Africa, it has become fundamentally important to utilise every human skill at an optimum level and to ensure that the necessary awareness for and commitment towards such endeavours exist. In addition, the lack of proficiency in the area of man management and the integration of such skills into general management endeavour reflects a particularly important area of management development.

Recommendations made as a result of the research conducted focus on the importance of an organisational audit to establish the condition of performance management and, subsequently, to develop a remedial and developmental strategy for the practise of performance management as a prerequisite for career development on a differentialised and individualised basis.

It can be concluded that the overall objective of this research has been to produce a case for the systematic synthesis of requisite performance management ingredients to be practised by all supervisors in pursuit of career development in an economy with full employment and unprecedented economic growth.