

## HOOFSTUK 4

### EFFEKTIEWE WERKSGEDRAG VAN INDIVIDUELE BESTUURDERS

#### 4.1 Inleiding

Die bestuurspan (as sisteem in die huidige studie) is 'n funksionele geheel wat uit 'n stel komponente/individue (substisteme, eenhede) saamgestel is, wat as dit saamgevoeg word, 'n vlak van organisasie genereer wat fundamenteel verskillend is van die vlak van organisasie in enige van die individue verteenwoordig (Levine en Fitzgerald, 1992; Miller en Miller, 1992). Die funksionele organisasie is die verhouding of verwantskap wat gelyktydig tussen die dele van die sisteem bestaan (Shuda, 1986), en sodoende word die komponente (individue) van die sisteem ook bestudeer, om sodoende interpretasies oor die verwantskappe tussen die komponente te probeer maak.

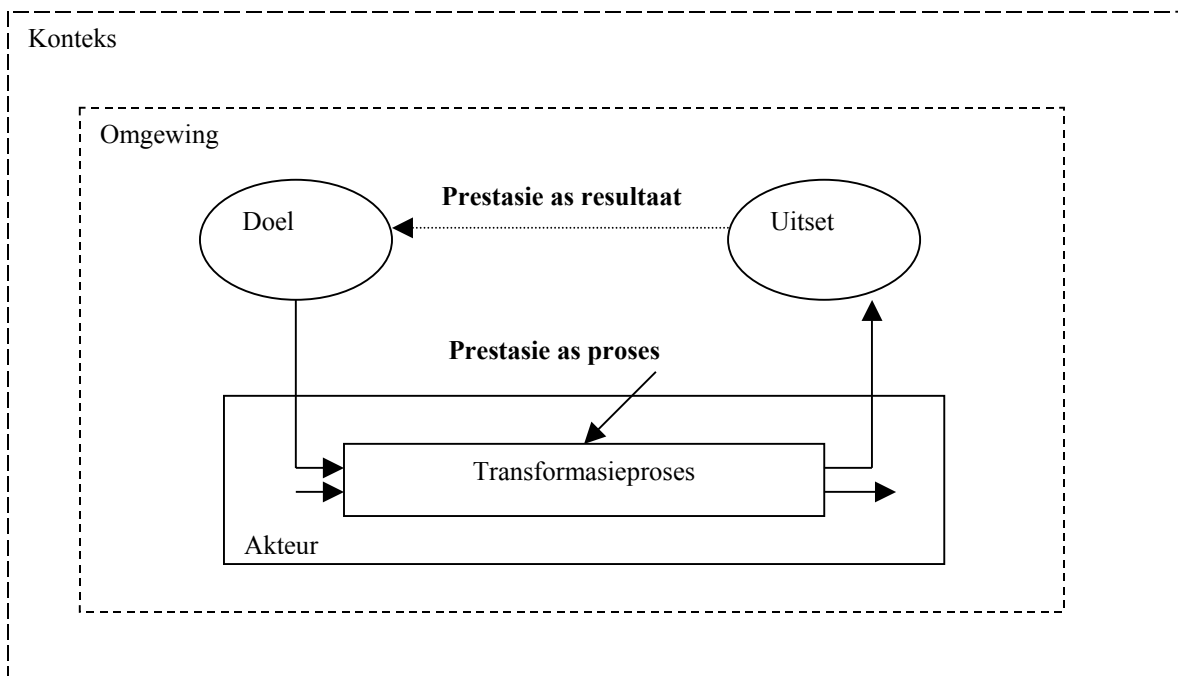
Soos reeds in hoofstuk 1 na verwys, berus die navorser se benadering op die beginsel dat die eienskappe en gedrag van 'n span, onder andere, deur die gedrag en eienskappe van die individue wat die span verteenwoordig, beïnvloed word, en ook *vice versa* (Tjosvold, 1991; Morton, 1971; Feigenbaum, 1983). Op grond hiervan word op beide die span en die individue se prestasie gefokus. Hierdie hoofstuk sal oor aspekte rakende effektiewe werksgedrag van die individuele bestuurder as substisteam van die bestuurspansisteam handel. Effektiewe werksgedrag van die individuele bestuurder vorm deel van die navorsingsontwerp.

Daar kan egter nie 'n reële skeiding tussen die mate van effektiwiteit van die individuele bestuurder en die mate van effektiwiteit van die bestuurspan gemaak word nie. Die individuele bestuurder se effektiwiteit is nie op 'n lineêre wyse die oorsaak van spaneffektiwiteit nie, of *vice versa* nie.

#### 4.2 Die definiëring van effektiewe werksgedrag

Prestasie is een van die sleutelaspekte in navorsing oor organisasies (Roe, 1999).  
“The theoretical and methodological diversity of studies on work performance is very

great indeed” (Roe, 1999, p.232). Die navorsing wat in die skrywe van Roe (1999) opgesom is, konsentreer meer op individuele prestasie, eerder as op die interverwantskappe tussen individuele-, groep- en organisasieprestasie. Roe (1999) onderskei twee definisies van prestasie, naamlik ‘n prosesdefinisie en ‘n uitsetdefinisie. Met behulp van die twee definisies word prestasie as ‘n proses gedefinieer, as mense wat (individueel of kollektief) na ‘n gegewe werksdoelwit strew. As ‘n uitset word prestasie gedefinieer as die kongruensie tussen die werksdoelwit en die uitset van die proses waardeur mense (individueel of kollektief) na die bereiking van ‘n werksdoelwit strew. Deur die verbinding van die twee definisies stel Roe (1999) ‘n generiese model van prestasie voor soos in figuur 4.1 uitgebeeld.

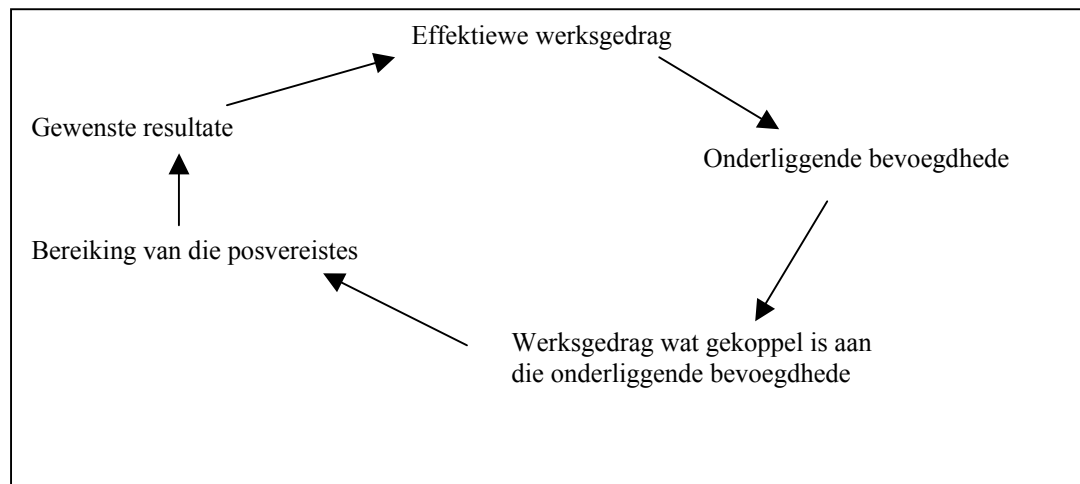


Figuur 4.1. ‘n Generiese model van prestasie (Roe, 1999, p.235).

Volgens die generiese model van prestasie is ‘n “akteur” geplaas in ‘n begrensde omgewing, wat in ‘n bepaalde konteks gevestig is. Die omgewing konfronteer die “akteur” met ‘n doel en ‘n gereguleerde transformasieproses word met ‘n spesifieke uitset as resultaat ontlok. Die “akteur” kan ‘n individu, groep of organisasie wees. In die geval van ‘n individuele “akteur” is die doel die werkstaak, die proses is ‘n volgorde van werkaksies, en die uitset is die individuele werksresultaat. Die omgewing bied take, prosedures, materiaal, informasie, energie, fisiese werksomgewing, kollegas, kliënte, bogeskiktes en ondergeskiktes aan. Konteks is die

verwyderde omgewing wat deur die organisasie voorgestel word, as voorbeeld die organisasiekultuur, menslike hulpbron-praktyke en aspekte van die eksterne wêreld wat relevant by die “akteur” is. Die gereguleerde transformasieproses impliseer ‘n kubernetiese proses van terugvoer. “The actions of the actor, be it an individual, group or organization, are supposedly directed by some internally represented goal, and controlled by means of perceived feedback” (Roe, 1999, p.236). Prestasie verander nie net die omgewing nie, maar ook die “akteur”.

Effektiewe werksgedrag word deur Sokol en Oresick (1986, p.383) as volg gedefinieer: “...as occurring when an individual’s underlying competencies lead to behaviors that meet the job demands within the parameters of the [organizational] environment and when a specific desired result occurs.” In hierdie aanhaling word daar gewys op die bereiking van posvereistes deur onderliggende bevoegdhede wat tot gewenste gedrag lei. Diagrammaties word hierdie definisie van Sokol en Oresick as volg deur die navorser voorgestel:

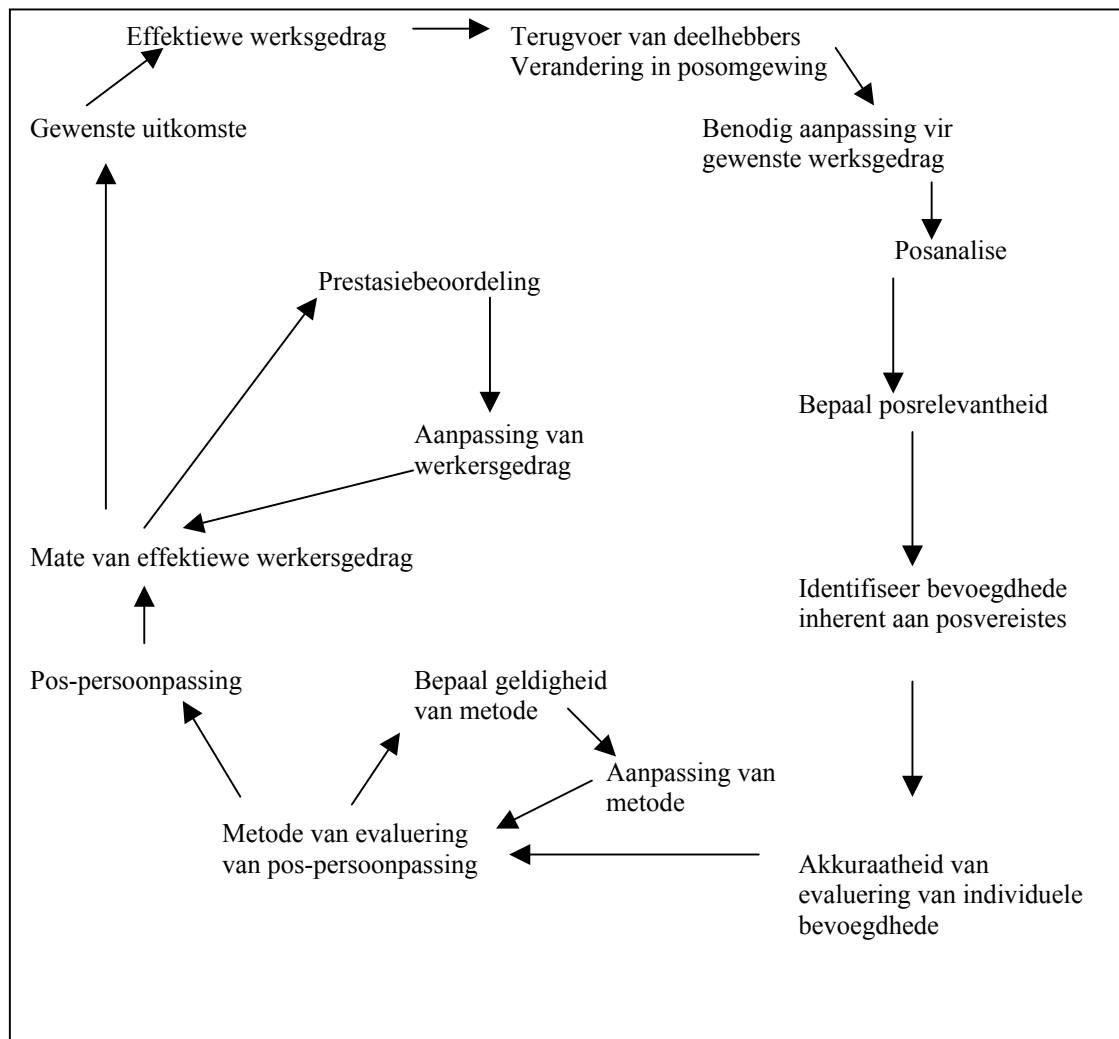


Figuur 4.2 Diagrammatiese voorstelling van effektiewe gedrag (Definisie: Sokol en Oresick, 1986).

In bogenoemde definisie van effektiewe gedrag word die aspek van evaluering (as ‘n proses van terugvoer) nie aangeraak nie. In hierdie hoofstuk sal die aspekte wat in bogenoemde definisie aangeraak word, bespreek word, sowel as die evalueringskomponente wat bepalend van effektiewe werksgedrag is. Die definisie van Nathan en Cascio (1986) fokus op posanalise: suksesvolle pos-persoonpassing is afhanklik van ‘n deeglike posanalise om relevante bevoegdhede te identifiseer, die

akkurate evaluering van individuele bevoegdheids, en derdens, die effektiewe metode om die mate van goeie passing tussen die pos en posbeker te bepaal. In hierdie definisie word hoofsaaklik op die passing van die individu in die pos as 'n inset tot effektiewe werksgedrag gefokus, en die bereiking van posvereistes as 'n uitset word daardeur geïmpliseer.

Die beskrywing van effektiewe werksgedrag, en die bepaling daarvan in die werksomgewing is sensitief interafhanklik van mekaar. Om die verhouding tussen die verskillende komponente van die definisies te verduidelik, stel ek die volgende diagram voor om die verloop van die proses van bepaling van effektiewe werksgedrag uit te beeld:



**Figuur 4.3** Diagrammatiese voorstelling van die verloop van prosesse wat met effektiewe werksgedrag gepaardgaan.

Die diagram word vervolgens oorhoofs bespreek: posvereistes verander gedurig binne die vinnig veranderende besigheids- en organisatoriese omgewing, wat vereis dat posanalise 'n dinamiese proses is wat gedurig hersien moet word om posrelevantheid te verseker. Die posanalise bepaal die posvereistes, asook die gewenste werkersgedrag wat aan onderliggende bevoegdheids gekoppel is. Die keuring van die mees geskikte kandidaat vir 'n pos is, onder andere, van die akkurate evaluering van individuele bevoegdheids afhanklik. Die suksesvolle passing tussen die posvereistes en die profiel van die persoon is ook aan 'n akkurate evaluering van die mate van pos-persoonpassing onderhewig. 'n Suksesvolle pos-persoonpassing word aan effektiewe werkersgedrag gekoppel wat aan gewenste uitkomst en effektiewe werksgedrag verbind word. Daar bestaan 'n wedersydse beïnvloeding tussen die omgewing en deelhebbers ten opsigte van die definiëring van effektiewe werksgedrag. Keuring is ook een van die organisatoriese veranderlikes wat met die instandhouding of lewensvatbaarheid van die organisasie te make het, en die keuring van effektiewe bestuurders tydens die herstrukturering van die organisasie wat bestudeer word, is van groot belang.

Die evaluering van werksgedrag is interafhanklik van die onderskeie komponente in die diagram genoem, terwyl 'n deeglike posanalise die fondament van 'n prestasiebeoordelingstelsel vorm, waarvan beoordelings oor posrelevantheid afgelei word (Nathan en Cascio, 1986). 'n Deeglike posanalise is dus kritiek vir die voorsiening van die inhoudsgeldigheid van prestasie-evaluering. 'n Meer deeglike bespreking van die onderskeie komponente sal nou volg.

### **4.3 Posanalise**

'n Posanalise is 'n sistematiese proses wat 'n groep persone wat kundig is rakende die aard van die betrokke pos, inligting aangaande die pos bymekaar maak, analiseer, en in 'n dokument uiteensit. Hierdie wetenskaplike benadering tot werk dra daartoe by dat posanalise die hoeksteen van 'n geïntegreerde benadering tot menslike hulpbronbestuur vorm en is die fundamentele voorvereiste vir goeie besluitneming.

Die insameling van posvereistes kan deur verskeie tegnieke van posontleding gedoen word, wat van ongestruktureerde denkskrumtegnieke tot by hoogs gestruktureerde

posanalise-vraelyste en metodes kan wissel. Spencer en Spencer (1993) het tussen ses metodes vir die insameling van data vir doeleindes van posbeskrywing onderskei:

- Gedragsinsidente-onderhoude (Onderhoude rakende gedragsgebeurtenisse)
- Kundigheidspanele
- Opnames
- Bevoegdheidsmodel-databasis
- Posfunksies/taakanalises
- Direkte waarnemings

Vir meer inligting aangaande die voor- en nadele van elke metode word na Fine (1986) en Spencer en Spencer (1993) verwys. Een bruikbare kenmerk van die onderskeie metodes van posanalise is die aanbieding van werksoriëntasie (fokus op die werk wat gedoen moet word) of werkeroriëntasie (fokus op die gedrag van die werker om die werk gedoen te kry). Die laasgenoemde gedragsgebaseerde kategorie verwys na aksiebeskrywings, soos byvoorbeeld, die analise van informasie of data (Fine 1986). Nathan en Cascio (1986) het daarop gewys dat gedragsgebaseerde prestasie-evaluerings, eerder as evaluerings gebaseer op persoonlikheidseienskappe, baie sterker ondersteuning in geregtelike sake ervaar.

Die metodes wat gebruik word om posvereistes te bepaal, is baie belangrik, veral sedert regeringsowerhede 'n rol in die bepaling van billike arbeidspraktyke (Fine, 1986) begin speel het. Die doel van die wetgewing op gelyke arbeidspraktyke is om deur die eliminasië van onbillike diskriminasië gelyke werksgeleenthede en billike behandeling te promoveer. Voortvloeiend hieruit is die implementering van regstellende aksies om die onbillike diskriminasië in indiensneming aan te spreek. Gelyke verteenwoordiging in alle beroepskategorieë en alle vlakke van die arbeidsmag moet bereik word. Elke diensverskaffer moet stappe neem om gelyke geleenthede in die werksplek aan te moedig en onbillike diskriminasië in alle arbeidsbeleide en -praktyke te elimineer. Wat sielkundige toetsing en soortgelyke metings betref, word die volgende gestel: Sielkundige toetsing en soortgelyke metings van 'n werknemer word verbied, behalwe as die toets of meting wat gebruik word (1) wetenskaplik as geldig en betroubaar bewys is, (2) regverdig op alle

werknemers toegepas word en (3) nie partydig vir enige werknemer of groep is nie. (Employment Equity Bill, 1998).

Die interaksie tussen werknemertevredenheid en kliëntetevredenheid word raak opgesom deur Coulson-Thomas (1997, p.219): “Quality is all about having the right person in the right place at the right time in order to deliver value and satisfaction. It’s about matching people to situations and requirements”. Dit is dus duidelik hoe ‘n deeglike posbeskrywing inderdaad die belangrike bousteen van die navorsingsontwerp is. Die proses van posanalise (wat in die huidige studie gebruik word) stel die werkgever in staat om die posvereistes te identifiseer en te klassifiseer. Op grond hiervan word die werkersgedrag wat nodig is om aan die posvereistes te voldoen, ook beskryf. Die onderliggende bevoegdheids wat aan die gedrag gekoppel word, word vervolgens identifiseer.

#### **4.4 Bevoegdheids**

Die term bevoegdheids is in 1973 vir die eerste keer deur McClelland gebruik, nadat verskeie navorsingstudies aangetoon het dat generiese akademiese aanleg, kwalifikasies en kennistoets nie werksgedrag en lewensukses voorspel nie, en dikwels bevooroordeel teen sekere groepe is. Uit hierdie tekortkominge is instrumente ontwikkel wat bevoegdheidsveranderlikes kan identifiseer, wat werksprestasie voorspel (McClelland, 1993).

‘n Persoon wat bevoeg is, openbaar gedrag wat na effektiewe werksuitsette verwys. Bevoegdheids verwys na aspekte van die persoon wat hom/haar in staat stel om bevoeg te wees (Saville en Holdsworth plc, 1994). Bevoegdheids beskryf gedrag wat mense moet vertoon om effektief in hul werksgedrag te wees, dit beskryf nie die pos nie. “Competencies are described as the cluster of observable behaviours and actions which can include personality, ability, interest, motivation” (Saville en Holdsworth plc, 1994).

McClelland het ‘n bevoegdheids as volg definieer: “... is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation” (1993, p.9). Die term bevoegdheids word

oor die algemeen gebruik om 'n aspek van 'n persoon se vermoë om werk te verrig, te beskryf. Roe (1999) verwys na die positiewe verband tussen die mate van bevoegdheid en die mate van effektiewe aksies vir individuele prestasie.

Bevoegdheids is gedragsgeanker, betekenende dat bevoegdheid die teoretiese konstruksie vorm en die komponente wat dit onderlê, dan gedragsaspekte wat hiermee verband hou, beskryf. Bevoegdheid is 'n soort interpretasie van 'n stel verwante gedragsaspekte. Hierdie interpretasie kan eng of breed wees om motivering, persoonlikheid, vermoë, belangstelling, houding, selfkonsep, ensovoorts, in te sluit. Daar bestaan verskeie definisies om bevoegdheid te omskryf. Die bekendste definisie beskryf die breë interpretasie daarvan, en is deur Boyatzis geskryf: "...an underlying characteristic of a person in that it may be a motive, trait, skill, aspect of one's self image or social role or a body of knowledge..." (Saville en Holdsworth plc, 1994, p.6.2). Hierdie breë definisie van bevoegdheid word in die huidige navorsingsontwerp benut.

Volgens Coulson-Thomas (1997) word individue in organisasies oor die algemeen in spanne saamgevoeg op grond van die werkskennis van die individue, eerder as die relevantheid van hul persoonlike kenmerke en kwaliteite wat effektief vir optimale groepwerking sal wees. In die huidige organisasie was individue konvensioneel volgens hul vaardigheid in onderskeie doelwitte (as voorbeeld verkope en kredietkennis) in departemente verdeel met die doel om verder op die onderskeie doelwitte te fokus. In teenstelling was minder aandag gegee aan die bevoegdheids wat die doelgerigtheid onderlê.

In die huidige studie word nie op vaardighede en intelligensie gefokus nie, omdat die aanname gemaak word dat werknemers wat reeds tot die bestuursvlak gevorder het, reeds hierdeur bewys het dat hulle oor die vereiste vaardighede en intelligensievermoë beskik. Taksering hiervan sou moeilik sulke onderskeibare aanduiders van effektiewe bestuurspan-kwaliteite kon uitwys. Daarom word daar in die huidige navorsingstudie binne die breë definisie van bevoegdheids juis op intrapersoonlike en interpersoonlike eienskappe gefokus. Dit is ook in lyn met menslike hulpbronbestuurspraktyke wat internasionaal deur prominente maatskappye gevolg word.



Daar word vyf soorte bevoegdhede onderskei (McClelland, 1993), naamlik:

- **Motiewe:** Dit wat 'n persoon motiveer, lei tot aksie. Motiewe rig en selekteer gedrag na sekere aksies of doelwitte en weg van ander tipes gedrag.
- **Karaktertrekke:** Fisiese eienskappe en konsekwente reaksies op gedrag en informasie, as voorbeeld, goeie sig en reaksietyd is belangrike bevoegdhede vir 'n vegglieënier. Emosionele kontrole en initiatief is belangrike eienskappe van 'n suksesvolle bestuurder.
- **Selfkonsep:** 'n Persoon se houdings, waardes of selfbeeld. As voorbeeld, selfvertroue as 'n persoon se geloof dat hy of sy in byna enige situasie effektief kan wees, deel van sy of haar selfkonsep uitmaak.
- **Kennis:** Informasie wat 'n persoon oor spesifieke inhoudes het. Dit word onderskei van kennistoetse in die sin dat dit die persoon meet terwyl hy of sy binne die pos funksioneer.
- **Vaardighede:** Kognitiewe vaardighede sluit analitiese en konseptuele denke in.

Die tipe of vlak van bevoegdhede het spesifieke praktiese implikasies vir menslike hulpbronbeplanning. Selfkonsep, karaktertrekke en motiewe is meer versteek en sentraal tot die persoonlikheid, terwyl kennis en vaardighede meer sigbaar is en redelik maklik is om te ontwikkel.

#### **4.5 Evaluering van individuele bevoegdhede**

Keuring is die proses wat in die huidige organisasie gebruik word om poste en mense ten opsigte van die vereistes wat die pos daarstel, en die vermoëns, vaardighede en eienskappe van die potensiële werknemer bymekaar te pas. Bevoegdheidsgebaseerde keuringsmetodes berus op die hipotese dat hoe beter die passing tussen mens en pos is, hoe beter die werksgedrag en hoe hoër die werkstevredenheid (Spencer en Spencer, 1993). Evaluering van individuele bevoegdhede kan op verskeie maniere uitgevoer word, en die volgende metodes word in dalende volgorde van kriteriumgeldigheidskorrelasie met posprestasie uiteengesit:

Tabel 4.1

Evalueringmetodes in dalende volgorde van kriteriumgeldigheidskorrelasies met posprestasie (Spencer en Spencer, 1993, p.242)

Evalueringmetode	Korrelasies (R)
Takseersentrum	0.65
Gedraggeankerde onderhoude	0.48-0.61
Werkstaak-voorbeeldtoetse	0.54
Vermoëtoetse	0.53
Persoonlikheidstoetse	0.39
Biografiese en demografiese data	0.38
Verwysings	0.23
Nie-gedraggeankerde onderhoude	0.05-0.19

Die keuse van metode hang van die organisasie se behoeftes, kundigheid en hulpbronne af (Spencer en Spencer, 1993). Dit is meer koste-effektief om kernmotiewe en karaktertrekke as deel van die werwing- en keuringsproses te selekteer, en vaardighede en kennis in die organisasie verder te ontwikkel (McClelland, 1993; Browning, 1998). Hierdie stelling is egter afhanklik van die mate van indiepte evaluering van beide kategorieë. Die meting van algemene intelligensie het 'n voorspellingsgeldigheid van 0.51 vir algemene posprestasie bereik, volgens Schmidt en Hunter (1998). Die meting van algemene intelligensie is oor die algemeen meer op makliker sigbare bevoegdheidskomponente, soos vaardigheid en vermoë en minder op karaktertrekke, motivering, selfkonsep, ensovoorts, gefokus – in lyn met die ontwikkeling van psigometriese instrumente vanaf die Eerste Wêreldoorlog. Roe (1999) verwys na die uitgebreide navorsingsliteratuur oor persoonlikheidsfaktore in die konteks van seleksie van personeel, en wys daarop dat persoonlike eienskappe 'n gemiddelde vlak van geldigheid rondom 0.20 bereik. Daar moet in ag geneem word dat die meeste persoonlikheidseienskappe nie 'n algemene impak op prestasie kan hê nie, omdat aspekte soos die aard van die pos in berekening gebring moet word. "Since the validity of cognitive abilities is greater than that of most other personal characteristics (Robertson en Smith in Roe, 1999, p.290), they constitute the core of selection procedures. The relevance of other abilities should not be overlooked, though." Hoewel houdings rakende die organisasie, kollegas en

posinhoud 'n uitdrukking van huidige besorgdheid oor huidige situasies blyk te wees, word persoonlikheid wel in houdings reflekteer (Roe, 1999).

Volgens Schmidt en Hunter (1998) se navorsing is algemene intelligensie die mees geldige voorspeller vir posprestasie in die afwesigheid van vorige ervaring. Hierdie aanduiders is egter nie diskriminerend genoeg in vergelyking met die ontleiding van die verfynde komponente wat posanalises ten opsigte van posvereistes (onder andere op bestuursvlak), werkspesifieke gedrag en gespesialiseerde bevoegdhede identifiseer nie. Die huidige navorsingsontwerp vereis nie bloot algemene posprestasie nie. Die bestuurder se vermoë om in 'n bestuurspan saam te werk, 'n gunstige werksklimaat daar te stel, asook goeie kliëntediens (direk en indirek) te verseker, is aanduiders van die bestuurder se suksesvolle prestasie in die pos. Derhalwe is addisionele inligting nodig om die ander helfte van die voorspellingsgeldigheid aan te vul en hiermee sinvolle keuses te kan maak. Die effektiewe werksgedrag van bestuurslede in spanverband sluit waarskynlik ander aspekte soos interpersoonlike gedragstyle en persoonlikheidseienskappe in.

Roe (1999) verwys na die mate van ervaring as 'n bydraer tot werksprestasie, waar ervaring 'n breë reeks van bevoegdhede wat in 'n bepaalde pos, loopbaan, groep of organisasie verkry is, insluit. Meer ervaring word oor die algemeen met beter werksprestasie verbind. In die huidige navorsingsontwerp is die respondente bestuurders wat reeds op 'n sekere vlak in die werkskonteks funksioneer, en daar kan met 'n relatiewe sekerheid aangeneem word dat algemene intelligensie wel by die gemiddelde respondent teenwoordig is, en dat die meting daarvan dus nie betekenisvol sal bydra nie. Daar word dus in die studie gefokus op 'n spesifieke stel bevoegdhede (ervaring in die pos en omgewing ingesluit), met erkenning daaraan dat die stel ook nie volledig is nie. (As voorbeeld is die S faktor-bevoegdhede nie ingesluit nie.) Ander generiese bevoegdhede word meer kritiek in die voorspelling van posprestasie vir bestuurders. Volgens Spencer en Spencer (1993) is die generiese bevoegdhede wat toenemend belangriker vir toekomstige bestuurders word die volgende:

- Aanpasbaarheid/Buigsaamheid: die vermoë en gewilligheid om bestuurstrukture en prosesse te verander wanneer dit nodig is, sodat die organisasie se veranderingstrategieë geïmplementeer kan word.
- Implementering van verandering: “leierskap van verandering,” die vermoë om die organisasie se behoeftes aan verandering aan die werknemers te kan kommunikeer en om werklike motivering en toegewydheid aan te moedig. Vaardighede wat noodsaaklik vir die bestuur van verandering is, naamlik kommunikasie, opleiding, en groepprosesfasilitering, is nodig om verandering in die werksplek te implementeer.
- Entrepreneursinnovasie: die motivering om as beskermheer (“champion”) vir nuwe produkte, dienste en produksieprosesse op te tree.
- Interpersoonlike begrip: die vermoë om die insette van diverse groepe te verstaan en waardevol te ag.
- Bemagtiging: bestuursgedrag wat op die deel van inligting fokus, om op ‘n deelnemende wyse die idees van ander te ontlok, werknemerontwikkeling te bevorder, verantwoordelikheid sinvol te deleger, terugvoer te voorsien, positiewe verwagtings teenoor die werknemers uit te spreek en prestasieverbetering te vergoed.
- Spanfasilitering: groepprosesvaardighede wat benodig word om diverse groepe na ‘n gedeelde doel te laat saamwerk.
- Verplaasbaarheid: die vermoë om in enige buitelandse omgewing vinnig aan te pas en effektief te funksioneer. Navorsing dui aan dat hierdie bevoegdheid met bevoegdhede soos weerstand teen stres, kruiskulturele en interpersoonlike begrip, en belangstelling in reis en nuwighede korreleer.

Van hierdie genoemde bevoegdhede sal in die huidige navorsing deel uitmaak van die kriteria wat psigometries evalueer gaan word, en moontlik ook ‘n rol in die identifisering van suksesvolle bestuurspanne speel.

#### **4.6 Metode van pos-persoonpassing**

Soos reeds na verwys, is keuring die proses wat gebruik word om poste en mense ten opsigte van die vereistes wat die pos daarstel, en die vermoëns, vaardighede en

eienskappe van die potensiële werknemer bymekaar te pas. Die proses word op een of ander wyse in organisasies aangetref en varieer van suiwer intuïtiewe na sterk meetbare benaderings. Die navorsers fokus op die meetbare benadering omdat dit meer kontroleerbaar en makliker herhaalbaar is, regverdigheid en billikheid verhoog en uiteindelik makliker in die hof verdedigbaar is. Nuwe wetgewing vereis nou van organisasies om seleksiebesluite te regverdig deur die relevantheid van die metingsmetode vir enige bepaalde pos te demonstreer. Gedurige veranderings in posvereistes, posomgewings, en die profiel van vermoëns binne 'n organisasie vereis konstante herdefiniëring van vaardighede, vermoëns en motivering wat deur werknemers benodig word om suksesvol te wees. “Efficient, accurate job analysis is the key to defining these changing critical success factors and to optimising the person-job match at every level within the organisation” (Saville & Holdsworth plc, 1994, p.5).

Twee kwantitatiewe pos-persoonpassing-algoritmes kan gebruik word om die passing te bepaal (Spencer en Spencer, 1993). Dit word beskryf as die:

- Geweegde absolute verskil
- Profielvergelyking

Met die eerste metode word bereken hoeveel 'n persoon se bevoegdheids van dié wat ten opsigte van die pos vereis word, verskil. Die verskille word met 'n gewig gebaseer op die kritieke belangrikheid van elke bevoegdheid vermenigvuldig, en daarna word die geweegde verskille vir al die bevoegdhede bymekaar getel. Hierdie metode penaliseer die persoon as hy of sy meer (of minder) van die eienskap het as wat die pos vereis. Die penalisering vir oorkwalifikasie kom van bevindings van Spencer en Spencer (1993). Oorkwalifikasie bring mee dat die posbeker oormatig op kritieke aspekte van 'n pos fokus (Spencer en Spencer, 1993). Moontlike kritiek teen hierdie stelling is dat oorkwalifikasie net soveel as onderkwalifikasie gepenaliseer word, terwyl die navorsing nie die opweeg van hierdie twee nadele teen mekaar ingesluit het nie. Daar kan dus 'n argument deur kritici van hierdie benadering uitgemaak word dat die verabsoluttering van die geweegde verskille nie optimaal is nie.

In die profielvergelykende metode word die relatiewe belangrikheid van individuele bevoegdhede in vergelyking met die kritieke posvereistes gebruik. Die beste kandidaat is die persoon wie se bevoegdhede die naaste ooreenkom met die stel bevoegdhede wat deur die pos vereis word (Spencer en Spencer, 1993). Profielvergelykende pos-persoonpassing-tellings toon 'n kriteriumgeldigheid van 0.39 – 0.98 met werksprestasie. Hierdie omstrede spektrum van korrelasiekoëffisiënte is mede-afhanklik van:

- die kwaliteit van die posanalise (soos onder andere deur die kundigheid, ooreenstemming en kritieke rykheid van bydraes van die posbeskrywers beïnvloed),
- die mate van versoenbaarheid van die komponente van die posanalise met die meting van die persoon se bevoegdhede en gedrag,
- asook die versoenbaarheid van hierdie passing met dít wat werksprestasie (dus effektiewe werksgedrag) verteenwoordig.

'n Kombinasie van die twee tegnieke kan sekere van die kritiek teëwerk. In die huidige studie is 'n kombinasie van die twee tegnieke gebruik. Die profielvergelykende metode help met die onverfynde aanwending van die geweegde verskille-tegniek. Die kwaliteit van evaluering van pos-persoonpassing word aan die mate van pos-persoonpassing gekoppel. Spencer en Spencer (1993) is reeds aangehaal waar hulle beweer dat goeie pos-persoonpassing aan effektiewe werksgedrag en hoër werkstevredenheid gekoppel word. Die meting van werksgedrag om die effektiwiteit daarvan te bepaal, word voorts bespreek.

#### **4.7 Meting van individuele prestasie**

Met verwysing na die diagrammatiese voorstelling is effektiewe werkersgedrag mede-afhanklik van goeie prestasiebeoordeling. Prestasiebeoordeling is die evaluasie van werkersgedrag (kennis, vaardighede en vermoëns ingesluit) wat deur 'n posanalise vasgestel is, en wat tot die kwantiteit en kwaliteit van werksprestasie sal bydra (Fine, 1986). Een vorm van die waarneming van effektiewe werkersgedrag (op pad na die

gewenste resultaat) is die meting van prestasiebestuur. Die evaluering van posprestasie (werkersgedrag) meet die gedrag wat aan die posvereiste beantwoord.

Die volgende definisie is wyd formuleer en vind by die meeste omskrywings aanslag: “Performance appraisal is a formal, structured system of measuring and evaluating an employee’s job-related behaviors and outcomes to discover how and why the employee can function more effectively in the future so that the employee, the organisation, and the society all benefit” (Slusher, 1975). In die konteks van die huidige navorsingstudie is diegene wat (direk en indirek) deur prestasiebeoordeling begunstig word, die werknemer, die kliënt en die aandeelhouer.

Volgens Liebenberg het alle vorme van goeie prestasie-meting sekere gemeenskaplike elemente (1987):

- Dit behels waarneming van werksuitsette en/of werksgedrag.
- Alle waarnemings word sistematies in een of ander vorm van waardes uitgedruk.
- Alle waarnemings word aan die hand van stelle reëls geëvalueer.
- Dit dek bewese werksprestasie.
- Die sukses van die stelsel berus op die geldigheid, betroubaarheid, relevansie en volledigheid van hierdie waarnemings.

Die hooffokus van prestasiebeoordeling behoort met die oog op die ontwikkeling van die organisasie se menslike hulpbron toekomstgerig te wees. “Improving future organizational performance and enhancing employee potential should be the primary concern when managing the human resource system” (Slusher, 1975). Hoewel die werknemersisteam die fokus is, is die sisteem nie noodwendig belangriker as die kliënt- en aandeelhouersisteam nie, maar wel die fokus omdat die prestasiebeoordeling direk met die werknemer gedoen word. Die kliënt en die aandeelhouers gaan slegs indirek deur die werknemer se prestasiebeoordeling geraak word.

Laasgenoemde skrywer het reeds in 1975 'n sistemiese en geïntegreerde benadering tot prestasiebeoordeling beskryf om die interafhanklikheid van prestasiebeoordeling met mannekragvoorsiening, die vergoedingsstelsel, die personeelontwikkelingsstelsel en die organisasie se doelwitte uit te wys. Prestasiebeoordeling bied die geleentheid vir die skep van 'n forum vir wedersydse gespreksvoering tussen werknemer en bestuurder oor werkrelevante aangeleenthede (Liebenberg, 1987). Die doel van prestasiebeoordeling is om spesifieke terugvoer aan ondergeskiktes aangaande hul werkersgedrag te gee. Die evaluering dien as basis vir besluite rondom verdere ontwikkeling, herplasing, bevordering, vergoeding, dissiplinêre aksies en afliggings (Sausser, 1980; Liebenberg, 1987). Vir die doeleindes van hierdie studie is prestasiebeoordeling die geïntegreerde, sistematiese en wetenskaplike beoordeling van bestuurders se werk en werksgedrag aan die hand van gekontrakteerde kriteria ten einde die mate van sukses waarmee hulle hul pligte uitvoer en verantwoordelikhede nakom, te bepaal. Die resultate van prestasiebeoordelings dien as 'n opname van die interne bevoegdheid van die personeel, asook as hulpmiddel by strategiese beplanning vir toekomstige menslike hulpbronbestuur, soos wat tans die geval is met die huidige navorsingstudie.

Met verwysing na die huidige navorsingstudie is dit egter genoegsaam om te meld dat prestasiebestuur veral na afloop van die resultate kan meebring dat spansamewerking deel van die bestuurder se werksuïtsetting raak en dat hy/sy daaraan gemeet kan word. As effektiewe spansamewerking tot gunstiger werksresultate kan bydra, sal die proses van prestasiebestuur veral op ontwikkeling en selfs herplasing van bestuurders gefokus word. Die doel van die beoordeling word dan om die bestuurder se effektiewe prestasie in spanverband vir die toekoms te modelleer.

#### **4.8 Kritiese bespreking van die voorgestelde diagram**

Die sikliese aard van die onderskeie prosesse wat met effektiewe werksgedrag gepaardgaan, is in hierdie hoofstuk bespreek. Die prosesse is nie noodwendig lineêr van aard nie. Die individuele bevoegdhede van 'n persoon wat tydens prestasiebeoordeling bevind word om nie voldoende te presteer nie, kan herevalueer word en as voorbeeld teen ander posvereistes gepas word – as deel van die totale prestasiebestuurproses.



Die diagrammatiese uitbeelding (figuur 4.3) kyk eng na die interne prosesse wat met die keuring, evaluering en bestuur van gedrag en bevoegdhede verband hou. Faktore soos die aard van die organisasieklimaat (en die invloed daarvan op effektiewe werkersgedrag), en eksterne faktore soos verandering in die finansiële omgewing (as voorbeeld die styging of daling in rentekoerse, toetrede van nuwe kompeteerders, ensovoorts) kan die bereiking van gewenste resultate beïnvloed, maar dit word nie in die diagram uitgebeeld nie. “Little systematic empirical evidence is available about social and organizational factors affecting individual performance in all kinds of tasks...The same is true in the opposite direction: very little is known about the influence of individual level performance on the performance of groups and organizational entities. Altogether, we are still greatly ignorant about the links between individual, social and organizational performance” (Roe, 1999, p.306). Die navorsers gee erkenning aan die belangrikheid van die medebepalers van effektiewe gedrag, en sluit dit ter wille van eenvoud van uitbeelding uit. Die proses van effektiewe werksgedrag, volgens die diagram (figuur 4.3), is die kernproses van enige organisasie, en is met al die besigheidsprosesse en menslike hulpbronprosesse in die organisasie interverweef.

#### **4.9 Gevolgtrekking**

Die konsep van effektiewe werksgedrag van die individu is in hierdie hoofstuk bespreek. Die verloop van die onderskeie prosesse is volgens ‘n diagrammatiese uitbeelding bespreek, om logiese ordening aan die inhoud te bied. Met verwysing na die diagram (figuur 4.3) word aangeneem dat ‘n deeglike posanalise, die akkurate identifisering van posvereistes en onderliggende bevoegdhede, effektiewe evaluering van individuele bevoegdhede, ‘n effektiewe metode van meting van pospersoonpassing, en gedurige evaluering, aanpassing en ontwikkeling van werkersgedrag deur die proses van prestasiebestuur, ‘n belangrike bydrae tot die gewenste resultate en uiteindelijke effektiewe werksgedrag sal lewer. Hiervolgens word geïmpliseer dat onvoldoende en onakkurate analise of evaluering van enige van die prosesse negatief op die gewenste resultate sal impakteer.

Die definiëring van effektiewe werksgedrag behoort gedurig aangepas te word namate die terugvoer van omgewingseise en die strategiese doelwitte van die organisasie verander. Organisatoriese effektiwiteit berus op die ontwikkelende beginsels van interafhanklike vennootskappe tussen deelhebbers. Hierbinne is die vermoë om in spanne te kan saamwerk, een van die noodsaaklike vereistes vir organisatoriese effektiwiteit.