

HOOFSTUK 7

NAVORSINGSONTWERP

7.1 Inleiding

Die doel, rasionaal en konteksskepping van die ondersoek is reeds in hoofstuk een bespreek. Kortliks, die organisasie wat in die huidige studie ondersoek word, is deur die turbulensie van nasionale en wêreldgebeure beïnvloed, en moes ter wille van oorlewing grootskaalse herposisionering onderneem. Die herposisionering het baie veranderings aan die organisasiestruktuur meegebring, en die fokus van die studie is op die middelbestuurvlak van die organisasie. Die doel met die huidige navorsingstudie is om uit die eienskappe van die bestaande bestuurspanne, gekoppel aan hul werksprestasie en –gedrag, ‘n model te probeer daarstel wat as seleksiestrategie gebruik kan word om vir die toekoms effektiewe en oneffektiewe bestuurspanne uit te ken, en die resultate vir die samestelling van effektiewe bestuurspanne te gebruik.

Daar is gepoog om deur ‘n sistemiese benadering soveel moontlik teoretiesgefundeerde veranderlikes te ondersoek om ‘n model vir bestuurspan-samestelling daar te stel. Verskeie psigometriese instrumente en persoonlike inligting is benut met die doel om eienskappe te identifiseer wat in die sistemiese model geïnkorporeer gaan word. In hierdie hoofstuk gaan die navorsingsproses wat tydens die studie gebruik is, bespreek word. Dit sluit, onder andere, die steekproef, die taksering van die bestuurders, die metingsinstrumente, kriteriuminwinning, en die beoogde statistiese verwerkings in.

7.2 Steekproef

Die middelvlakbestuurspanne as subsisteme van die handelsbanksubstelsiem van die organisasie is ten opsigte van die bepaalde sukses kriteria (gesonde kliëntediens, positiewe organisasieklimaat en besigheidsgroei) ontleed, en met mekaar vergelyk. Die 184 besigheidseenhede in die finansiële organisasie in die Gauteng Provinsie is in die studie betrek. Elke besigheidseenheid het ‘n bestuurspan wat uit die takbestuurder en drie funksionele bestuurders bestaan. Tydens die studie was sekere bestuurdersposte vakant en is so ‘n besigheidseenheid by die ontleding ingesluit mits

ten minste drie van die vier poste gevul is. Van die 184 besigheidseenhede was daar sewe (3.8%) wat vanweë meer as een vakante pos in die bestuurspan nie gebruik kon word nie, terwyl 33 (17.9%) besigheidseenhede een vakante pos gehad het. Die res van die besigheidseenhede (144, oftewel 78.3%) het 'n volledige bestuurspan gehad. Die gerealiseerde aantal bestuurspanne vir die studie was 177 en die aantal bestuurders wat in die studie gebruik is, was 675. Die grootte en breë verteenwoordiging van die steekproef plaas dus geen beperkings op die ontleding van die verkreeë inligting nie.

7.3 Komponente van taksering

Die taksering van die veranderlikes deur middel van die meetinstrumente, waar van toepassing, vir doeleindes van data-insameling van hierdie navorsingstudie sal nou bespreek word.

7.3.1 Taksering van die onafhanklike veranderlikes

Die meetbare eienskappe van die bestuurders, sowel as die spanne waarin hulle funksioneer, kan vir die doeleindes van data-insameling in drie temas verdeel word, naamlik:

- Tema een: Demografiese aspekte, naamlik die tydperk in die pos, tydperk in die pos in die besigheidseenheid, geslag en akademiese kwalifikasie. Ten opsigte van die doel van die studie, naamlik om 'n model te ontwerp wat deur finansiële organisasies vir die daarstel van bestuurspanne gebruik kan word, kan die onafhanklike faktor “geslag” nie by die model ingesluit word nie. Die insluiting van geslag as 'n keuringsvereiste vir aanstelling in 'n pos is 'n diskriminerende arbeidspraktyk.
- Tema twee: Werknemers se werksfunksionering (soos in hoofstuk drie bespreek) gemeet deur hul formele individuele prestasiebestuurevaluerings, asook bogeskikte evaluering deur middel van die *Inventory of Management Competencies* (IMC) van Saville en Holdsworth plc, 1996.

- Tema drie: Intra- en interpersoonlike eienskappe van die bestuurders teenoor die posvereistes (soos in hoofstuk 4 bespreek). Persoonlikheidsfaktore van die bestuurders, soos gemeet deur die *Occupational Personality Questionnaire*-konsepmodel 4.2 (OPQ CM4.2) van Saville en Holdsworth plc, 1994, *Work Profiling System* (WPS) van Saville en Holdsworth plc, 1994, Belbin Spanroltipe, soos uit die OPQ CM4.2 individuele verslae verkry, en die *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) *Form G*, Myers & Briggs, 1962.

7.3.2 Taksering van die afhanklike veranderlikes

Om kriteria vir 'n suksesvolle bestuurspan te verseker, het Hoofbestuur ooreengekom wat die meetbare suksesvereistes (afhanklike veranderlikes) vir so 'n bestuurspan vir doeleindes van data-insameling moet wees. Die middelvlakbestuurspan van die effektiewe handelsbanksubstelsiem van die groter organisasiesistelsiem moet die volgende kan vermag:

- 'n Effektiewe kliëntediens kan volhou
- Werknemertevredenheid kan bewerkstellig
- 'n Optimale groei van besigheid daarstel

Hierdie kriteria word ondersteun deur die Werknemer-Kliënt-Profyt-Kettingmodel wat in hoofstuk ses bespreek is. Die model ondersteun die vereiste dat vir besighede om suksesvol te wees, die statiese en dinamiese verwagtings van die drie deelhebbers, naamlik die kliënte (effektiewe kliëntediens), werknemers (werknemertevredenheid) en aandeelhouders (optimale besigheidsgroei) bevredig moet word (Yeung en Berman, 1997). In die navorsingsontwerp is die uitset van die bestuurspan as die suksesvereistes benut om die effektiwiteit van die spansamestelling te beskryf.

Hoofbestuur het vir die doeleindes van dataverwerking beladings, met inagneming van belangrikheid, aan die eienskappe van werksprestasie (as die afhanklike veranderlikes) toegeken. Persentasiegewys is 'n waarde van 40% aan kliëntediens, 30% aan werksklimaat en 30% aan besigheidsgroei toegeken. Hieruit blyk dit dat

bestuurspanne se werksprestasie min of meer gelykwaardig tussen bostaande drie posvereistes verdeel moet wees.

Vir die samestelling van die ideale bestuurspan gaan die volgende metings gebruik word om die afhanklike veranderlikes te meet:

- Kliëntediens, gemeet met behulp van die *Customer Monitor Rating*
- Werksklimaat in besigheidseenhede, gemeet met behulp van die *Corporate Development Process (CDP)* van Schutte van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, 1992.
- Besigheidsgroei, gemeet met behulp van die organisasie se gestandaardiseerde gebruik van 'n interne metingsinstrument van prestasie in die besigheidseenhede

7.4 Wyse van taksering van die onafhanklike veranderlikes

Die keuse van die eienskappe van bevoegdheid (onafhanklike veranderlikes), sowel as die rasionaal vir die gebruik van die meetinstrumente waar van toepassing, sal vervolgens beskryf word.

7.4.1 Tema een: Demografiese aspekte

Die werkservaring van die bestuurder is as deel van die eienskappe van bevoegdheid ingesluit deur 'n aanduiding te verkry van die tydperk wat die bestuurder in die pos werksaam is. Verder word sy/haar blootstelling aan die omgewing bepaal deur die tydperk in die pos in dieselfde besigheidseenheid werksaam te verkry. Hierdeur is bepaal of bekendheid met die kliënte, bestuurspan en werknemers tot effektiwiteit as 'n bestuurspan bydra. Akademiese kwalifikasies as meevallers tot effektiewe bestuurspanfunksionering is ook by die seleksiemodel ingesluit.

7.4.2 Tema twee: Bestuurders se individuele werksfunksionering

Die bestuurders se individuele werksfunksionering is bepaal deur twee takserings, naamlik die prestasiebestuurevaluering en 'n bestuursevaluering wat spesifiek aan bestuursvaardighede gekoppel is. Die twee takserings word vervolgens beskryf.

7.4.2.1 Prestasiebestuurevaluering

Die rasonaal vir die gebruik van prestasiebestuurevaluering as aanduidend van die bestuurder se individuele werksprestasie is reeds in hoofstuk vier bespreek. Die huidige prestasie-evalueringsmetode wat in die organisasie gebruik word, is as 'n evaluasie van die bestuurder se werksfunksionering gebruik. Die prestasiebestuurevaluasie is deel van die amptelike personeelbestuurstelsel, en vind twee maal per jaar formeel plaas.

Die prestasie-meting, soos dit in die huidige organisasie gebruik word, is aan die vergoedingstelsel gekoppel, en ondersteun voorts die loopbaanontwikkelingsplan van die individu. Vanuit 'n navorsingsoogpunt word die moontlike effek van hierdie koppeling aan die resultate van die evaluering in die vorm van variansiekrumping erken. Vir die doeleindes van hierdie studie was dit egter nie haalbaar om vir hierdie aspek tydens die personeevaluering te kontroleer nie, buiten dit wat die gestandaardiseerde prosedure reeds bied.

Die prestasie-evaluering van die individuele bestuurders word verkry deur 'n meting deur lynbestuur ten opsigte van kritiese prestasie-areas (KPA's) van die pos, wat jaarliks gekontrakteer word en duidelik meetbaar is. Die meting van die KPA's word tot 'n enkele skaalpunt van 1 tot 5 verwerk, waar 1 en 2 skaalpunkte 'n onderprestasie aandui, 3 die bereiking van die posdoelwitte, en 4 en 5 'n oorskryding van die posdoelwitte aandui.

7.4.2.2 *Inventory of Management Competencies (IMC)*

Die bepaling van die bestuurders se individuele werksfunksionering is deur 'n evaluering van hulle bestuursbevoegdhede aangevul. Vir die doeleindes van hierdie

navorsingstudie word bevoegdhede gesien as 'n inset om 'n bepaalde werksuitkoms/uitset te lewer. 'n Evaluering spesifiek aan bestuursbevoegdhede gekoppel, is met die hulp van die *Inventory of Management Competencies* (IMC) gedoen.

Die IMC is deur Saville en Holdsworth plc ontwikkel en is gebaseer op 'n model van 16 generiese bestuursbevoegdhede wat deur navorsing bewese bydraers tot suksesvolle bestuursgedrag binne 'n werkskonteks is (Assessment and Development Materials SHL plc, 1997). Beide 'n ipsatiewe en normatiewe skaal word in die vraelys gebruik wat grootliks tot die krag van die instrument bydra. Volgens die **normatiewe skaal** word die bogeskikte gevra om die ondergeskikte op grond van sekere bevoegdhede te evalueer, deur op 'n vyf-punt skaal (in 'n rangorde-formaat) aan te dui hoe gereeld die gedrag getoon word, en tweedens moet die bogeskikte aandui (deur 'n geforseerde keuse) watter van die stellings die meeste waar is en watter van die stellings die minste waar is, as die **ipsatiewe skaal**. Hierdie twee skaalformate, naamlik normatief en ipsatief, word vir ontledingsdoeleindes tot 'n **nipsatiewe** formaat gekombineer wat moontlike variansiekrimping teëwerk deurdat individuele prestasie per bevoegdheid gesommeer word. Die telling wat elke bestuurder vir elke bevoegdheid op die normatiewe skaal kry, word bloot met die telling wat die bestuurder vir dieselfde bevoegdheid op die ipsatiewe skaal kry, sommeer. Op hierdie wyse word die waarde vir elke bevoegdheid versterk, of verswak, en sodoende word moontlike variansiekrimping teëgewerk.

Die geëvalueerde bestuursvaardighede, volgens die IMC, word in die onderstaande tabel uiteengesit:

Tabel 7.1

Die onderskeie bestuursvaardighede soos deur die *Inventory of Management Competencies (IMC)* gemeet

AREA	BEVOEGDHEDE
BESTUURSKWALITEITE	Leierskap Beplanning en Organisering Kwaliteitsoriëntasie Oorreding
PROFESSIONELE KWALITEITE	Spesialiskennis Probleemoplossing en Ontleding Mondelinge Kommunikasie Geskrewe Kommunikasie
ENTREPRENEURSKWALITEITE	Kommersiële Bewustheid Kreatiwiteit en Innovasie Aksieoriëntasie Strategiese Oriëntasie
PERSOONLIKE KWALITEITE	Interpersoonlike Sensitiwiteit Aanpasbaarheid Robuustheid Persoonlike Motivering

Betreffende die akkuraatheid van meting van die IMC is interne konsekwentheid as 'n betroubaarheidsindeks bevind, wat 'n aanduiding is van die akkuraatheid of konsekwentheid waarmee 'n stel vraelysitems of -stellings 'n betrokke skaal meet. Cronbach se alfa-koëffisiënt word as metode vir die bepaling van die interne konsekwentheidsbetroubaarheid van die IMC gebruik (Inventory of Management Competencies. Manual and Users' Guide, 1993, p.53).

As daar tydens die ontwikkeling van 'n instrument gevind word dat die koëffisiënt te laag is, dan kan die skaal uit items van gemengde, of selfs dubbelsinnige konstrunkte bestaan. As die koëffisiënt egter te hoog is, kan dit wees dat die skaal te nou fokus, met ander woorde, dit mag wees dat dieselfde inhoud herhaaldelik gemeet word. Optimum alfa-koëffisiënte vir die tipe skale in die IMC behoort van 0.60 tot 0.80 te varieer. Die ondersoek na die betroubaarheid van die instrument is gedoen ten opsigte van die totale standaardisasiegroep 'n algemene steekgroep van substansiële grootte

(n=559). Interne konsekwentheid-data vir die normatiewe IMC-skale varieer van 0.83 tot 0.91. Vir die ipsatiewe skale varieer die koëffisiënte van 0.52 tot 0.82. Hieruit blyk die gekombineerde, nipsatiewe gebruik van die IMC-skale ook sinvol te wees (Inventory of Management Competencies. Manual and Users' Guide, 1993, pp.54-55).

Ten opsigte van inhoudsgeldigheid, waar die inhoud van die items of stellings in die vraelys relevant moet wees tot die konteks waarin gemeet word, is gebruik gemaak van breë definisies van bestuursbevoegdhede en gedrag, wat deur data uit werklike posbeskrywings en takseersentrums aangevul is. (Inventory of Management Competencies. Manual and Users' Guide, 1993, p.63). Om die konstruk geldigheid te bepaal, is korrelasies verkry uit 'n analise van die verbande tussen die ipsatiewe skale en die OPQ CM4.2, soos op 'n steekproef bestaande uit 43 bestuurders gebaseer. Beide instrumente word deur dieselfde teoretiese uitgangspunte onderlê en is in dieselfde tydperk ontwikkel. Die korrelasies het van 0.31 tot by 0.65 gewissel en was op die 5%-vlak beduidend. Die patroon van resultate bied redelike ondersteuning vir die stelling dat die IMC die bestuursbevoegdhede wat in die vraelys beskryf word, meet. (Inventory of Management Competencies. Manual and Users' Guide, 1993, p.64).

Kriteriumverwante geldigheid is die verhouding tussen tellings op 'n skaal en prestasie op 'n reeks van gegewe kriteria. Die verhouding tussen die prestasie op 'n seleksie-instrument en werklike prestasie in 'n pos is 'n voorbeeld van kriteriumverwante geldigheid. Daar bestaan twee wyses om kriteriumverwante geldigheid te bepaal, naamlik samevallende geldigheidstudies en voorspellende geldigheidstudies. In die samevallende geldigheidstudie word die instrument administreer en posfunksionering word in dieselfde tydperk evalueer. Die persoon se verandering en ontwikkeling in die pos word dus nie in ag geneem nie. Met voorspellende geldigheid word individue getoets voordat hulle in die pos begin funksioneer, en die resultate word later met die evaluasie van posfunksionering korreleer.

Kriteriumverwante geldigheidsprestasies word nie aangedui nie, omdat SHL plc die IMC tradisioneel aan die afhanklike veranderlike-kant ontwikkel het as deel van

bestuursontwikkeling, terwyl dit in die huidige navorsingsontwerp as een van die onafhanklike veranderlikes gebruik word. Die terugvoer ten opsigte van bestuurders se bevoegdheede word dus as 'n bykomende inset gesien, terwyl die afhanklike veranderlikes meer uitkomstgedrewe is.

Vir die doeleindes van hierdie studie is die bestuurders deur hul direkte rapporteringslyne van bestuurders geëvalueer. Dit het meegebring dat die streekbestuurders die takbestuurders van elke besigheidseenheid geëvalueer het, terwyl die takbestuurders die res van hul bestuurspan (naamlik die krediet-, verkope- en bedryfbestuurders) van die besigheidseenheid geëvalueer het. Bogeskikte evaluering van werknemers word soms meer positief gestel wanneer die evalueerder weet dat resultate met die geëvalueerde bespreek gaan word. Ten opsigte van die huidige navorsing is die evaluering nie met die geëvalueerdes bespreek nie, en die resultate is vertroulik gehou om onnodige subjektiwiteit tydens die evaluering te beperk.

7.4.3 Tema drie: Intra- en interpersoonlike eienskappe van die bestuurders teenoor die posvereistes

Die belang van die individuele persoonlike bydraes tot spansukses (interaksie met hulself, kliënte, kollegas en werknemers) is reeds in hoofstukke drie en vier beskryf. Die rasionaal vir die gebruik van die meetinstrumente sal vervolgens bespreek word.

7.4.3.1 *Occupational Personality Questionnaire Concept Model 4.2 (OPQ CM4.2)*

Die OPQ-vraelys meet persoonlikheid soos dit in die konteks van die wêreld van werk verteenwoordig word. Dit is nie 'n kliniese instrument nie en meet nie psigopatologie nie, daarom kan dit met groot vrug in die bedryfswêreld benut word. Die OPQ-konsepmodel was die mees gedetailleerde weergawe van die OPQ ten tyde van die ondersoek. Dit word gewoonlik vir direkteurs-, bestuurs-, professionele- en gegradueerde groepe gebruik, maar dit kan ook vir toesighouer- en verkopepersoneel gebruik word. Die OPQ-konsepmodel (bestaande uit 400 items in ipsatiewe skaalformaat) bied 'n deeglike en omvattende beeld van hoe die individu hom of haarself sien, getakseer teen 30 persoonlikheidskale wat in nege dimensies en drie

domeine gekategoriseer word. Die faktore wat met die OPQ CM4.2 evalueer word, is as volg:

Tabel 7.2

Die onderskeie faktore wat deur die OPQ CM4.2 evalueer word

Domein	Dimensie	Skaal	
VERHOUDINGS MET MENSE	SELFGELDEND	Oorredend	
		Kontrollerend	
		Onafhanklik	
	GESELLIG	Uitgaande	
		Affiliërend	
		Sosiaal selfversekerd	
	EMPATIES	Beskeie	
		Demokraties	
		Versorgend	
DENKSTYL	VELDE VAN GEBRUIK	Prakties	
		Data-rasioneel	
		Artisties	
		Gedragsefokus	
		Tradisioneel	
		Veranderingsgeoriënteerd	
	ABSTRAK	Konseptueel	
		Innoverend	
		STRUKTUUR	Vooruitbeplannend
			Detailbewus
			Konsensieus
		GEVOELENS EN EMOSIES	ANGSTIG
Besorgd			
KONTROLE	Gehard		
	Emosioneel beheers		
	Optimisties		
ENERGIE	Krities		
	Aktief		
	Kompeterend		
	Prestasiegedrewe		
	Beslis		

Die konsepmodel van die OPQ bestaan uit die CM4.2 (ipsatiewe formaat) en die CM5.2 (normatiewe formaat). Saville en Holdsworth plc beveel aan dat die ipsatiewe formaat in die geval van seleksiebesluite gebruik word, en die normatiewe formaat vir ontwikkelingswerk, hoewel beide formate vir beide doeleindes gebruik kan word. “The ipsative version has been designed particularly to control for impression management and has a built-in check of the consistency of responding” (Drakeley, Hallmark, Robertson en Bartram, 1995, p.193). Vir die doeleindes van die huidige navorsing is besluit op die gebruik van die ipsatiewe formaat, naamlik die CM4.2, omdat die studie op seleksie van bestuurderspanne, eerder as die ontwikkeling van bestuurspanne, gemik is.

Die gebruikswaarde van die OPQ sluit ontwikkeling, voorligting en keuring van werknemers binne die werkskonteks in, “... with considerable validity evidence to support the relationship between personality and job performance” (Saville en Holdsworth plc, 1993, p.2).

Al die norms van die OPQ CM4.2 is van data gedurende die finale standaardisasie van die OPQ gedurende 1990 verkry. Die samestelling van die standaardisasiesteekproef het uit Britse professionele en bestuursposbekleërs bestaan. Vir die konsepmodel van die OPQ, gebaseer op die volledige vorm, is die gemiddelde alfa-betroubaarheid vir interne konsekwenheid 0.75.

’n Meta-analitiese studie van 21 geldigheidstudies van die OPQ is in 1993 deur Robertson en Kinder uitgevoer. Die resultate van die analise het die konsepmodel as ’n effektiewe voorspeller vir werksprestasie aangedui (Saville en Holdsworth plc, 1993). Die geldigheid en bruikbaarheid van die OPQ as deel van ’n bevoegdheidsgebaseerde benadering tot die seleksie van bestuurders is in verskeie studies bewys. Buiten die statistiese gegewens wat dit aan die organisasie met betrekking tot sy bestuurderskorps bied, is die resultaat ook in ’n rekenaarverwerkte persoonlike verslag (beskrywing) van die bestuurder se persoonlikheid beskikbaar. Die verslag is ’n gemaklik leesbare verslag wat nie deur ’n sielkundige geïnterpreteer hoef te word nie.

7.4.3.2 Passing van die OPQ op die *Work Profiling System* (WPS)

Die belangrikheid van 'n deeglike posanalise is reeds in hoofstuk 4 bespreek. Op grond van 'n posanalise word pos- en persoonsvereistes geïdentifiseer waarsonder seleksiebesluite nie geneem kan word nie. Die WPS gee 'n gedetailleerde beeld van die pos in terme van die proporsionele belangrikheid van postake wat uitgevoer moet word en noodsaaklike eienskappe van die posbeker om die take suksesvol uit te voer. “The Work Profiling System is an integrated job analysis system. Information is collected about a job in a structured way from questionnaires. The information is then computer analysed to meet a number of information objectives, including a profile of job tasks and a profile of the human attributes required to complete the specified tasks” (Saville & Holdsworth plc, 1994, p.8).

Die persoonlikheidsbeskrywing wat deur die OPQ gebied word, kan voorts rekenaarmatig gemerk en statisties verwerk word om 'n passing met die resultaat van die posanalise deur die WPS te bewerkstellig. Dit gee dan 'n aanduiding van hoe gemaklik die persoon se organisatoriese persoonlikheidseienskappe – soos dit in werkgedrag verteenwoordig word –aan die eise van die betrokke pos wat hy/sy bekleed kan voldoen. Op grond van die inligting kan 'n bestuurder se sukses in 'n pos met 'n hoë mate van waarskynlikheid voorspel word. “In this way the WPS provides a basis for an organisation to control the use of its total human resource pool to best effect by ensuring that people are used in ways that best suit their attributes. There is further value in terms of channelling training effort and planning against changes in job demands as organisations change and evolve” (Saville en Holdsworth plc, 1994, p.2).

Die persoonsspesifikasies deur die OPQ-WPS-passing aangedui, is spesifiek en hoogs bruikbaar omdat dit 'n aanduiding van die suksesvereistes van elke bestuurder vir toekomstige aanstellings gee. Die OPQ-WPS-passing is 'n bedryfstegniek wat oor 'n hoë mate van voorspellingsgeldigheid beskik - 'n korrelasiekoëffisiënt van 0.40, wat redelik vergelyk met dié van 'n formele takseersentrum, volgens Spencer en Spencer (1993), soos in paragraaf 4.5 van die huidige studie beskryf. Die betroubaarheid en geldigheid van die WPS is al herhaaldelik bewys. Die gebruik van die OPQ-WPS-passing vir personeelkeuring word deur die Arbeidswetgewing as billike en

regverdig praktyk ondersteun omdat dit op werklike posverwante bevoegdheids geskoei is.

Deur 'n posanalise van die onderskeie bestuursgroepe, naamlik die takbestuurdergroep, die kredietbestuurdergroep, die verkopebestuurdergroep en die bedryfbestuurdergroep, soos deur die *Work Profiling System* (WPS) bepaal, is die onderskeie persoonlikheidsfaktore identifiseer wat deur die posbeskrywings vereis sal word.

7.4.3.3 Belbin-spanrolle soos van die OPQ verkry

'n Groepering van verskeie skale wat deur 'n OPQ gebied word, kan verwerk word om 'n respondent se klassifisering ten opsigte van spanrolle, soos deur Belbin ontwikkel, te verkry. Belbin het in samewerking met Saville en Holdsworth plc verwerkings van verskeie skale gedoen om sodoende tipiese spanrolle, soos deur Belbin (1981) se spanrolteorie beskryf, te identifiseer. Belbin (1993, p.32) het as volg geskryf: "I have given personal help to firms operating in the psychometric field by devising formulae, based on their own test material, that are indicative of team roles, as with Birmingham firm of Personality Assessment Ltd, and Saville and Holdsworth, now one of the largest firms of occupational psychologists in the world. A carefully argued paper by Professor Peter Saville - 'Personality Questionnaires; validly maligned or vital human resource tools?' - provides an elegant validation of the team-role concepts based on the Occupational Personality Questionnaire."

Spanrolle en die belangrikheid van balansering van spanlede se vaardighede en natuurlike spanrolle was sedert 1981 deur Belbin nagevors en sy teorie sal deel van die navorsingsontwerp uitmaak. Agt spanrolle is in Belbin se navorsing geïdentifiseer, en 'n beskrywing van die hoofkenmerke, sterkpunte en toelaatbare swakhede word in die onderstaande tabel opgesom:

Tabel 7.3

Belbin se spanrol-bekrywing (Belbin, 1981, p.78)

SPANROL	TIPIESE KENMERKE	POSITIEWE EIENSKAPPE	TOELAATBARE SWAKHEDE
Koördineerder (Chairman)	Kalm, selfversekerd en beheers. Stel die span-doelwitte en definieer rolle. Koördineer spanpogings en lei deur respek af te dwing.	‘n Vermoë om alle potensiële bydraers op meriete en sonder vooroordeel te verwelkom. Sterk gefokus op doelwitte.	Selde meer as gemiddeld/gewoon in terme van kreatiwiteit en intellek.
Vormer (Shaper)	Hoogs gespanne, uitgaande en dinamies. Die taakleier wat die kompetisiegerigheid van die span daarstel. Het dryf en moed om hindernisse te oorkom en floreer onder druk.	Dryfkrag en ‘n gereedheid om doelloosheid, traagheid, oneffektiwiteit of selfvoldaanheid uit te daag.	Geneig tot irritasie en ongeduld. Laat dinge gebeur, maar kan as onbeskof ervaar word.
Vestiger (Plant)	Kreatiewe mense, verbeeldingryk en onortodoks. Die span se bron van nuwe idees. Los moeilike probleme op en is oor grondbeginsels besorg.	Verbeelding, intellek, kennis.	Geneig om praktiese detail te ignoreer.
Bron-ondersoeker (Resource-investigator)	Ekstroverte, entoesiasies, nuuskierig, kommunikerend, diplomaties en bring graag hulpbronne bymekaar.	‘n Vermoë om mense te kontak en alle nuwe dinge te eksplloreer. ‘n Vermoë om op ‘n uitdaging te reageer. Goeie improviseerder met heelwat eksterne bronne.	Geneig om belang te verloor na inisiële opwinding verby is. Kan maklik van die taak op hande afgelei word.
Moniteerder-Evalueerder (Monitor-evaluator)	Strategiese, ernstige en onderskeidende mense wat altyd eers alle opsies ondersoek. Weerhou die span daarvan om ondeurdagte doelwitte na te jaag.	Oordeel en diskresie. Bied objektiewe en kritiese analise.	Gebrek aan inspirasie en die vermoë om ander te motiveer.
Spanwerker (Team Worker)	Sosiaal geörienteerd, sensitief. Goeie luisteraar en bou op die idees van ander. Aangename, onselfgeldende spanwerker.	Besorg oor harmonie en goeie verhoudings in span. ‘n Vermoë om op mense en situasies te reageer. Help bou aan spangees.	Besluiteloos in momente van krisis.
Voltooier (Completer)	Besorg oor probleme en tydsgrense. Sal persoonlik detail nagaan en is vinnig om foute of weglatings te herken. Maak seker dat take volledig afgehandel word.	‘n Vermoë om alles tot die einde op te volg. Perfeksionisme. Onverdraagsaam oor onnoukeurigheid.	Geneig om oor onbenullighede te bekommer.
Implementeerder (Company Worker)	Verander besluite en strategieë in uitvoerbare take. Betroubaar, konserwatief en voorspelbaar.	Bring logika en metodiek in die navolg van doelwitte. Vermoë om te organiseer, hardwerkend, selfdissipline.	‘n Gebrek aan buigzaamheid/aanpasbaarheid. Reageer nie op onbeproeftede idees nie.

Daar is twee wyses waarop spanrolprofiel in die evaluering van die geskiktheid van 'n kandidaat vir enige posisie gebruik kan word (Belbin, 1993). Een wyse is die vergelyking van die spanrolprofiel van die kandidaat met die posvereistes van die posisie. Belbin het dit as volg beskryf: “One approach is to compare the team-role profile of the candidate with the demands of the job or, more precisely, with the demands as transformed by the computer into a team-role shape” (1993, p.59). Hierdie posvereistes wat deur die *Work Profiling System* deur die rekenaar omskryf word, voorspel ook 'n spanrolprofiel van die kandidaat vir die pos. 'n Ander metode is die vergelyking van die spanrolprofiel van die kandidaat met die spanrolprofiel van die res van die bestuurspan.

7.4.3.4 Die *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI)

Die MBTI (Myers en Briggs, 1962) meet spesifieke aspekte van C.G. Jung se teorie oor persoonlikheidstipologie, en word aanvaar as die mees populêre en uitgebreid-nagevorsende van al die instrumente wat ontwikkel is om Jung se konsep van tipologie te meet (Coetzee, 1997; Van Rooyen, 1995). Die MBTI word in Suid-Afrika as 'n C-vlak-instrument beheer.

Daar bestaan verskillende MBTI-formate, en vir die doeleindes van die studie is Form G (selfmerkbaar) gebruik. Die formaat bestaan uit 94 items. Die MBTI is 'n gedwonge keuse, selfrapporteringsinventaris wat vir die gebruik deur normale respondente ontwikkel is. Opsommenderwys, die MBTI is -

- 'n Aanduider van voorkeure
- Nie-beoordelend
- 'n Selfrapporteringsinstrument, bestaande uit gedwonge keuse-sinne en -woordpare
- 'n Wyse om te sorteer, nie te meet nie - die MBTI meet nie persoonlikheidstrekke nie, slegs tipes (Van Rooyen, 1995).

Volgens Jung, Myers en Briggs dui die MBTI-persoonlikheidstipes op relatief stabiele en onveranderlike voorkeure wat mense ten opsigte van hul interaksie met die wêreld het. Dit beïnvloed verder die wyse waarop hulle inligting versamel, besluite neem en

struktuur en orde aan hul lewens gee (Myers en McCaulley, 1987). Die persoonlike kenmerke van elke individu kom as die dominante tendens van elkeen van die vier pare tevoorskyn:

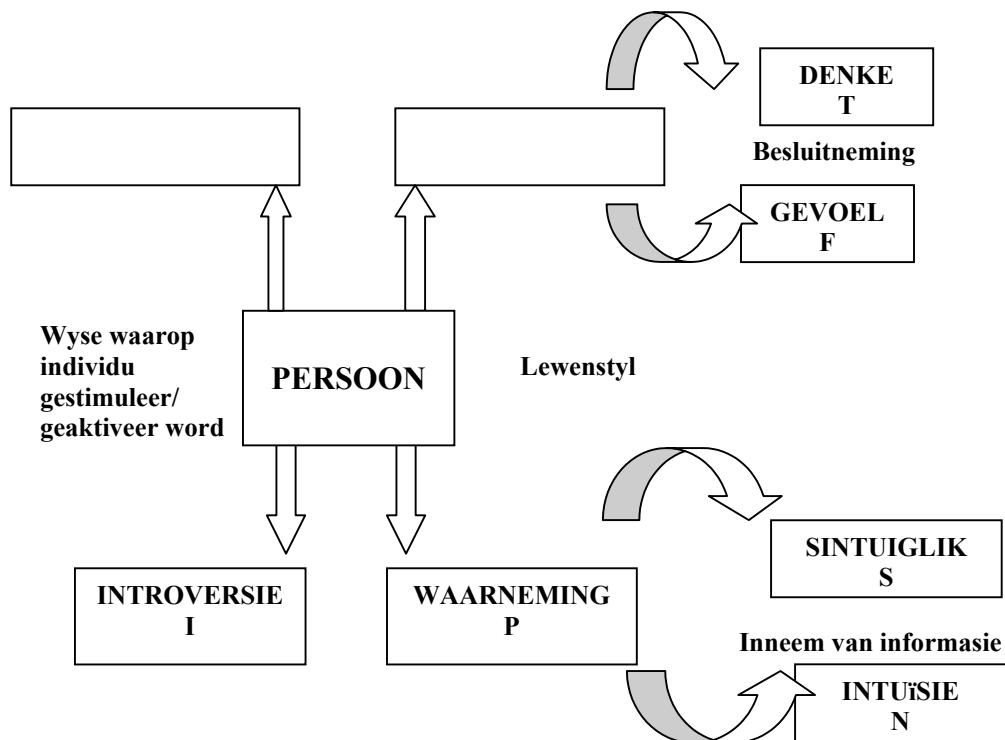
(E) Ekstroversie	teenoor	(I) Introversie
(S) Sintuiglik	teenoor	(N) Intuisie
(T) Denke	teenoor	(F) Gevoel
(J) Beoordeling	teenoor	(P) Waarneming

Die bogenoemde tendense verskaf inligting wat 'n persoon se interaksie met die wêreld ten opsigte van vier dimensies beskryf, naamlik:

- Bron van energie (waaruit 'n persoon energie put): Ekstrovert (E) wat op mense, dinge of aktiwiteite in die omgewing gerig is teenoor Introvert (I) wat op die deurdink van konsepte, idees en innerlike ervarings fokus.
- Aandag- of inligtingsamestelling (waaraan word aandag gegee wanneer inligting versamel word): Sintuiglike (S) waarneming fokus op feite en data teenoor Intuïtiewe (N) waarneming wat klem op die globale, holistiese beeld lê.
- Besluitneming of betrokkenheid by inligting (waarvolgens besluite geneem word): Gevoel (F) beïnvloed besluitneming met 'n mate van persoonlike betrokkenheid teenoor Denke (T) wat 'n logiese, analitiese besluitnemingproses volg.
- Houding of deposisionering van inligting (watter tipe houding die persoon het): Beoordelend (J) ten opsigte van besluitneming, teenoor Waarnemend (P).

7.4.3.4.1 Houdings en Funksies

Die essensie van Jung se teorie, soos deur Myers en Briggs geïnterpreteer, is die verwysing na voorkeurgedrag as twee stelle van Houdings (I-E: J-P) en twee stelle van Funksies of prosesse (S-N; T-F) (Van Rooyen en De Beer, 1995). Nasser en Vivier (1995, p.122) het die Houdings en Funksies soos in die MBTI beskryf, op 'n eenvoudige en beskrywende wyse in 'n model saamgevat:



Figuur 7.1 Uitbeelding van MBTI-model (Nasser en Vivier, 1995, p.122)

Die model beskryf hoe die individu gestimuleer word, of anders gestel, hoe die psige op stimuli reageer. Houdings en funksies beïnvloed die wyse waarop 'n persoon 'n situasie sal waarneem en op 'n aksieplan sal besluit. Die Ekstraversie-Introversie-kontinuum, sowel as die Beoordeling-Waarneming-kontinuum, word as die Houdings van die individu beskryf. Die Denke-Gevoel-kontinuum en die Intuïsie-Sintuiglik-kontinuum is die Funksies van die individu. Die Beoordelende Houding as die wyse waarop besluite geneem word, word primêr as Denke of Gevoel (as een van die Funksiekontinuum) uitgeleef. Die Waarnemende Houding, as die wyse waarop informasie ingeneem word, word as primêr Intuïtief of Sintuiglik (as die ander Funksiekontinuum) uitgeleef. Kombinasies van die persoonlikheidstipevoorkeure word op elke skaal aangedui deur 'n vier-lettertipe uitbeelding, wat tesame 16 persoonlikheidstipes onderskei soos in die volgende tabel uiteengesit.

Tabel 7.4

‘n Uiteensetting van die 16 persoonlikheidstipes volgens die MBTI

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Mense wat dus dieselfde voorkeure het, neig om gemeenskaplike kwaliteite te hê wat ‘n resultaat is van die uitoefening van die voorkeure, wat op die fynste deur die keuse van twee houdings en twee funksies aangedui kan word.

Tabel 7.5

‘n Omskrywing van die onderskeie houdings en funksies van die MBTI

HOUDINGS	FUNKSIES	FUNKSIES	HOUDINGS
Introversie (I)	Sintuiglik (S)	Denke (T)	Beoordeling (J)
Aandag na innerlike wêreld van idees en konsepte. Refleksie voor aksie. Selfstandig/afsydig. Verkies gekrewe kommunikasie, privaatheid en afsondering	Verkies probleem-oplossing deur bewese en gestandaardiseerde prosedures. Werk sistematies en geduldig met roetinedetail. Fokus op onmiddellike ervarings, feite, detail en praktiese oorwegings.	Geneig tot logiese en onpersoonlike probleemoplossing. Organiseer en struktureer informasie logies. Gesteld op regverdigheid gebaseer op reëls. Vermoë emosies in besluitneming. Verkies analise en duidelikheid.	Verkies beplanning en organisering. Neig tot vinnige besluitneming. Verkies voltooiing en afsluiting. Besorg oor implementering en kontrole. Hou nie van verandering nie

Tabel 7.5 (Vervolg)

HOUDINGS	FUNKSIES	FUNKSIES	HOUDINGS
Ekstroversie (E)	Intuisie (N)	Gevoel (F)	Waarneming (P)
Aandag gerig op mense en objekte in die omgewing. Verkies variasie en aksie eerder as refleksie. Verkies mondelingse kommunikasie.	Verkies die oplossing van nuwe probleme. Soek na verbande en patrone tussen feite. Hou nie van roetine en presisie nie. Maak staat op eie inspirasie en aannames. Verkies die groter prentjie, eerder as detail.	Goed met die ondersteuning en begrip vir mense. Simpatiek en aanvaardend. Strewe na regverdigheid gebaseer op waardes en oortuigings. Neem besluite op persoonlike oorwegings.	Goeie aanpassing tot veranderende omstandighede. Hou daarvan om meer informasie in te win/bespreek. Moontlike vermyding van besluitneming. Hou nie van lyste en beplanning nie

‘n Meer uitgebreide beskrywing van die Houdings en Funksies soos in tabel 7.5 uiteengesit, word vervolgens aangebied.

7.4.3.4.2 Houdings

Houding word beskryf as die geneigdheid van die psige om op ‘n sekere manier te reageer (Coetzee, 1997). Ekstroversie (E) en Introversie (I), sowel as Beoordeling (J) en Waarneming (P), word as Houdings beskou.

Ekstroversie (E) en Introversie (I): In die geval van die Ekstroverte houding word die persoon se aandag op objekte en mense in die omgewing gerig. Daar is ‘n behoefte om op die omgewing te reageer. Mense met ‘n ekstroverte houding kan enige of al die kenmerke wat met ekstraversie verband hou, ontwikkel: ‘n Bewustheid en afhanklikheid van die omgewing vir stimulasie en leiding, ‘n aksiegeoriënteerde, soms impulsiewe wyse van lewe, openhartigheid, gemaklike kommunikasie en geselligheid.

In die geval van die Introverte houding word die persoon se aandag na binne gefokus, weg van die omgewing. Die hoofbelangstelling van die introverte is die innerlike wêreld van konsepte en idees. Mense wat gewoonlik ‘n introverte houding het, kan enige of al die eienskappe wat met introverte geassosieer word, ontwikkel:

Belangstelling in konsepte en idees, eerder as oorganklike eksterne gebeure, ‘n denkende, peinsende selfstandigheid/afsydigheid, en die put van genot uit privaatheid en afsondering.

Beoordeling (J) en Waarneming (P): Die Beoordelende en Waarnemende voorkeure hou verband met ‘n persoon se ingesteldheid en lewensbeskouing. In die geval van die Beoordelende houding is ‘n persoon besorg oor die neem van besluite, die soeke na afsluiting en voltooiing, die beplanning en organisering van aktiwiteite. Mense wat Beoordeling verkies, blyk om in hul eksterne wêreld georganiseer, doelgerig en beslissend te wees (Nasser en Vivier, 1995). Dit is belangrik om te onthou dat die gedissiplineerde J-voorkeur ‘n beoordelende funksie en nie ‘n veroordelende funksie is nie (Coetzee, 1997).

In die geval van die Waarnemende houding is die persoon sterk ingestel op inkomende inligting en geneig om nuuskierig te wees. Mense wat kenmerkend in die Waarnemende houding leef, blyk om spontaan en aanpasbaar in hul uiterlike gedrag te leef en ‘n gemaklike ingesteldheid tot nuwe gebeure en veranderings te hê (Nasser en Vivier, 1995). Waarnemend hou verband met ‘n buigsame lewensuitkyk wat oop is vir nuwe idees (Coetzee, 1997).

7.4.3.4.3 Funksies

Funksie word gedefinieer as ‘n spesifieke vorm van psigiese aktiwiteit wat onder verskillende omstandighede dieselfde bly (Coetzee, 1997). Sintuiglik (S) en Intuisie (N), sowel as Denke (T) en Gevoel (F) word as Funksies beskou.

Sintuiglik (S) en Intuisie (N): Die Sintuiglike (S)- en Intuïtiewe (N) funksies behels die verskillende maniere waarop mense van gebeure, inligting, mense of idees bewus raak. Dit sluit die wyse waarop waarneming geskied, inligting ingesamel en ook weergegee word in (Coetzee, 1997). Sintuiglike waarneming neig om op die onmiddellike ervarings, op feite, detail en praktiese oorwegings te fokus. Mense met ‘n sterk sintuiglike voorkeur hou van ‘n vasgestelde roetine wat effektiewe funksionering verseker, is geduldig met roetine en detail, en hou van sistematiese werk (Nasser en Vivier, 1995).

Intuisie (N) verwys na die waarneming van moontlikhede, betekenis en verhoudings deur middel van insig. Intuïtiewe waarneming neem oor die grense van sintuie waar en neig om op die abstrakte, oorspronklike, toekomstige, patrone en tendense te fokus. Hier word veral op die holistiese beeld van ‘n indruk eerder as die detail gekonsentreer (Coetzee, 1997).

Denke (T) en Gevoel (F): Jung het Denke (T) en Gevoel (F) as rasionele funksies beskou wat spesifiek met ‘n beoordeling van die waarde van sekere psigiese toestande te make het (Coetzee, 1997). Denke (T) is die funksie wat idees saamvoeg om logiese verbande raak te sien. Dit maak sterk staat op die oorsaak-en-gevolg-beginsel en is geneig om onpersoonlik en analities te wees, met ‘n besorgdheid vir regverdigheid en geregtigheid.

Gevoel (F) is die funksie wat gebruik word wanneer besluite geneem word deur die relatiewe waardes en meriete van kwessies in ag te neem. Daar is ‘n sterk kapasiteit vir warmte, menslike besorgdheid en ‘n behoud van waardes van die verlede. Mense met ‘n sterk Gevoelfunksie is geneig om te glo dat geregtigheid relatief tot waardes en oortuigings is. Gevoelsmense sal persoonlike oorwegings in die neem van besluite gebruik.

7.4.3.5 Bestuurdersprofiële

Doeltreffende probleemoplossing as ‘n belangrike bestuursvereiste benodig verkieslik insette van al vier Funksies: Sintuiglik (S) vir die daarstel van feite, Intuïtief (N) om moontlikhede te identifiseer, Denkend (T) om moontlike gevolge van verskillende aksies te bepaal en Gevoel (F) om die effek van uitkomst op mense te evalueer. Hieruit kan dus afgelei word dat ‘n span waar al vier Funksies verteenwoordig word, beter in die identifisering, hantering en oplossing van probleme sal vaar. ‘n Span wat egter slegs twee of drie Funksies verteenwoordig, mag dit moeiliker vind om dieselfde vlak van bestuursfunksionering te handhaaf (Coetzee, 1997).

Die kombinasies van Houdings en Funksies onderskei groepe van bestuurders, en die kombinasies word breedvoerig in die MBTI-Opleidingshandleiding (1995) en in Nasser en Vivier (1995) bespreek. Die kombinasiegroep wat die meeste voorkom

(70-75% van die populasie), is die IS- en ES-tipe bestuurders, teenoor die IN- en EN-tipe bestuurders, wat kollektief 25% van die populasie uitmaak (Nasser en Vivier, 1995). Die organisasies met S-dominante leiers, neig om industrie-spesifiek te wees, terwyl N-dominante leiers meer suksesvol is om organisasies effektief deur vinnig-veranderende omstandighede te lei. “Many new generation organisations tend to have leaders who are N-dominant – this is why they are able to effect a turnaround, achieve organisational change, and attain a competitive edge over their traditional-trend counterparts” (Nasser en Vivier, 1995, p.125).

Die verskillende kombinasies van Houdings en Funksies word in verskillende organisasies aangetref. ‘n Organisasie se karakter kan ‘n uitstaande voorkeur wys as die organisasie geneig is om oorwegend persone met dieselfde tipes voorkeure aan te stel. In hierdie verband neig ST-tipe organisasies om meer formeel en burokraties te wees, SF-organisasies neig om diensgeoriënteerd te wees, NT-tipe organisasies neig tot matriks- of *ad hoc*-organisasies, en NF-organisasies blyk meer entrepreneurieel te wees (Coetzee, 1997, p.43). Hierdie informasie sal waardevol in die beskrywing van bestuurspanne vir die huidige navorsingstudie gebruik word.

Ten opsigte van die geldigheid van die instrument word die volgende vermeld: “MBTI scores demonstrate good convergent, discriminant and predictive validity with respect to a wide range of criteria, including best-fit type assessments, scores on other personality inventories, occupational preference choice, and independent behavioral observations” (Harvey, 1996, p.24). Resultate van ‘n faktoranalise verleen sterk ondersteuning aan die konstrugeldigheid van die instrument (Harvey, 1996).

Die navorsing oor die bruikbaarheid van die instrument is deeglik en uitgebreid. Die MBTI word internasionaal, veral in die industriële konteks, wyd vir die ontwikkeling en effektiewe plasing van bestuurders gebruik. Volgens Rideout en Richardson (1989) het hul navorsing aangedui dat indien mense se take by hulle voorkeure pas, hulle ‘n groter gevoel van tevredenheid sal ervaar, wat weer tot ‘n positiewe toename in produktiwiteit lei (Coetzee, 1997).

Die MBTI is 'n bekende meetinstrument in die huidige organisasie wat deel van ontwikkelingsproesse van die personeel uitmaak. Die MBTI kan moontlik ook vir

die organisasie onder beskouing 'n goeie aanduider vir die samestelling van bestuurders in 'n bestuursgroep in 'n betrokke besigheidseenheid wees, en word dus by die psigometriese battery van die huidige navorsing ingesluit.

Die frekwensies maak voorsiening vir 'n rangorde-puntetoekenning vir elke individu in die vorm van 'n stientelling. Dit is gedoen om die veranderlike te transformeer ter wille van gebruik by voorspelling ten einde die ideale takbestuursplan te bepaal. Dus, hoe meer in lyn 'n werknemer se profiel is met dit wat in die huidige organisasie voorkom, hoe hoër die stientelling. Die aanname wat hierdie werkswyse onderlê, is dat die keuring van die werknemers volgens hierdie profiel, sukses (in die vorm van werksprestasie) onderskryf. Die geldigheid van hierdie aanname kan natuurlik weerlê word as die huidige werksprestasie nie as bevredigend beskou word nie, wat nie op die stadium van die indeling bekend was nie.

7.5 Wyse van taksering van die eienskappe van werksprestasie

Die keuse van die drie komponente van werksprestasie (afhanklike veranderlikes), sowel as die rasionaal vir die gebruik van die meetinstrumente waar van toepassing, sal vervolgens beskryf word.

7.5.1 Die taksering van kliëntediens

Kliëntediens is deur die *Customer Monitor Survey* (CMS) geëvalueer. Die CMS is 'n meetinstrument wat binne die organisasie, met behulp van vraelyste en onderhoude met kliënte, deur 'n paneel van kundiges wat met die oog op 'n sesmaandelikse evaluering van al die besigheidseenhede in die land saamgestel is, gebruik word. Die doel van die instrument is om op 'n gestandaardiseerde wyse terugvoer te gee aan die besigheidseenhede oor die standaard van kliëntediens wat gelewer word.

Die vrae wat in die instrument gestel word, is gefokus op 27 faktore wat as belangrik vir die handhawing van goeie kliëntediens beskou word. Die 27 diensfaktore word in rangorde van belangrikheid gelys:

- Akkurate administrasie en korrigerende van foute
- Goed opgeleide en kundige personeel
- 'n Gevoel van veiligheid en sekuriteit wanneer die eenheid besoek word
- Vinnige en effektiewe eerstelynpersoneel
- Eerstelynpersoneel wat die kliënt se taal magtig is
- Geduldige verduideliking deur eerstelynpersoneel
- Tydvermorsing deur in lang rye te moet wag/kort rye
- Die hou van beloftes sonder dat kliënt hoef op te volg
- Goeie finansiële advies
- Behandeling van kliënte met respek en vertroue
- Goeie hantering van versoeke vir finansiële advies
- Vinnige hantering van aansoeke vir lenings, oortrokke fasiliteite en verbande
- Effektiewe hantering van rye tydens besige tye
- Diskrete hantering van kliënte se finansiële sake deur personeel
- Geredelik beskikbaarheid van bestuurders en/of senior personeel
- Hoflike en vriendelike eerstelynpersoneel
- Telefoniese kontak met die korrekte persoon
- Objektiviteit en regverdigheid ten opsigte van enige aansoek
- Opmerksame personeel/help dadelik
- Toegewyde en entoesiastiese personeel
- Skoon en netjiese voorkoms van die besigheidseenheid
- Voorkoms van die personeel
- Vermyding van herhalende vrae en lang aansoekvorms
- Die relevante skryfbehoeftes is altyd beskikbaar
- Die vinnige beantwoording van die telefoon
- Personeel ken kliënte (familiariteit)
- Proaktiewe diens

Hierdie standarde vir kliëntediens is Suid-Afrikaanse standarde, en hoë prestasietellings op kliëntediens in die navorsingstudie is nie noodwendig op

standaard volgens internasionale verwagtings op hierdie gebied nie. Dit maak die huidige studie plaaslik meer toepaslik, maar internasionaal minder veralgemeenbaar en bruikbaar. Die gebruik van internasionale ontwikkelings as die insette van die navorsingsontwerp bring mee dat die bestuurdersgroep met internasionale bestuurders van verglykbare vlak vergelyk kan word. Die gebruik van plaaslike produksies as die uitset van die navorsingsontwerp impliseer daarteenoor dat die studie plaaslik met ander studies vergelyk kan word. Dit kan egter ook die korrelasies beïnvloed, waarskynlik verswak.

7.5.2 Die taksering van organisasieklimaat

Die belangrikheid van 'n positiewe werksklimaat in effektiewe organisasies is reeds in die vorige hoofstukke bespreek. Vir die doeleindes van die navorsingstudie is besluit op die meting van werksklimaat as aanduidend van werknemertevredenheid in die besigheidseenhede wat bestudeer word. Werknemertevredenheid is 'n dinamiese konsep wat onder andere deur 'n positiewe werksklimaat en 'n goeie passing tussen die posvereistes en persoonlikheid beïnvloed word. Die interafhanklikheid van werknemertevredenheid en kliëntevredenheid is reeds in hoofstuk ses bespreek. Die *Corporate Development Process* is 'n instrument wat in 1992 deur Schutte van die Potchefstroomse Universiteit vir CHO ontwikkel is om werksklimaat in organisasies te meet.

Die instrument (CDP) is ontwikkel na indieptenavorsing wat ten doel gehad het om die suksesfaktore te identifiseer om deelnemende prosesse daar te stel wat werknemers effektief sal betrek. "The CDP, therefore, plays a vital role in identifying, analysing and interpreting the level and sense of ownership (quality of aligned commitment) in measuring the motivational working environment (soundness of working relationships) within which the employee (and teams) are functioning" (Schutte, 1996). Die CDP word dus gebruik om die versorgende karakter van 'n organisasie / departement waarin mense kan ervaar of hulle geag word of nie, te bepaal. Uit sy navorsing wat hy in Suid-Afrika geleidelik het, het tien kritiese faktore waardeur die sukses van werksverhoudings diagnoseer word, betekenisvol na vore gekom:

- Ondersteuning
- Eienaarskap
- Verbondenheid
- Vertroue
- Herkenning
- Respek
- Geleentheid om te presteer of om iets waardevol te doen
- Menslike vaardigheidopleiding
- Belangstelling in welsyn
- Duidelike doelwitte

Die navorsing wat die CDP-instrument voorafgegaan het, was in 1992 met 22 maatskappye in Suid-Afrika, verteenwoordigend van die vervaardigings-, industriële en dienssektore in die ekonomie gedoen (Schutte, 1993). Dit was die eerste en enigste navorsingsprojek oor werksverhoudinge wat plaaslik op 'n nasionale vlak onderneem is (Schutte, 1993). Die steekproef het bestaan uit 26 952 respondente, en is verteenwoordigend vanaf die uitvoerende bestuursvlak tot op die laagste vlak. Met die opvolgondersoek het 'n verdere 7 615 respondente aan die navorsing deelgeneem. Die projekteier het persoonlik met al die uitvoerende bestuurders van die deelnemende organisasies onderhoude gevoer, terwyl vraelyste met 145 vrae aan die res van die werknemers in die organisasies gegee is. 'n Ewekansige steekproef van 25% van elke teikengroep vir elke deelnemende organisasie is vir die voltooiing van die vraelyste gekies. Die responskoers was 92%. Die vraelys is op sterk psigometriese fundamente gebaseer, wat meervoudige statistiese ontledingstegnieke soos regressieontleding ingesluit het.

Die instrument word gebruik omdat dit verskeie meetbare aspekte van organisasieklimaat kan meet, soos onder andere werknemers se ervaring van sekuriteit, werksbevreeding, optimale persoonlike groei en selfverwesenliking. Die CDP as instrument bied beide 'n refleksie van die werksklimaat, sowel as riglyne om die kwaliteit van werksverhoudings te verbeter.

7.5.3 Die taksering van besigheids groei

Besigheids groei word deur die bereiking van die gestelde jaarlikse begroting vir elke besigheidseenheid bepaal. Die doelwitte wat bereik moet word, word individueel met elke bestuurspan gekontrakteer. Eksterne kriteria hiervoor sluit faktore in soos byvoorbeeld die geografiese ligging van die besigheidseenheid, 'n markanalise van die besigheidsomgewing en die grootte van die besigheidseenheid in berekening gebring wanneer daar in die vorm van die jaarlikse begroting gekontrakteer word. Die bestuursrekenmeesters bepaal die bereiking van jaarlikse doelwitte op 'n kumulatiewe basis per besigheidseenheid volgens die besigheidsyfers wat maandeliks verreken word. Hierdie proses waarborg dat gestelde doelwitte so realisties (en dus direk vergelykbaar) as moontlik is, sodat onrealistiese doelwitte nie bewustelik in die vertoning van of swak of goeie prestasie voorkom nie.

'n Vyf-puntskaal word gebruik om die bereiking van besigheidsdoelwitte in die onderskeie besigheidseenhede aan te dui, en word in die onderstaande table uiteengesit:

Tabel 7.6: Die wyse waarop besigheids groei in die organisasie bepaal word.

Vyf-puntskaal	Kategorie	Vereistes
1	Voldoen hoegenaamd nie aan die vereistes nie	Behaal 79% en minder van die gekontrakteerde doelwit
2	Voldoen nie aan die vereistes nie	Behaal 80% tot 97% van die gekontrakteerde doelwit
3	Voldoen aan vereistes	Behaal 98% tot 102% van die gekontrakteerde doelwit
4	Voldoen aan meer as vereistes	Behaal 103% tot 107% van die gekontrakteerde doelwit
5	Voldoen aan baie meer as vereistes	Behaal 108% en meer van die gekontrakteerde doelwit

Resultate wat besigheids groei aandui, word as persentasies uitgedruk, en op 'n vyf-puntskaal aangedui, met een as die swakste prestasie en vyf as die beste prestasie. Die prestasie op 'n skaalpunt van drie beteken dat 'n persoon aan al die gekontrakteerde doelwitte voldoen het. Hierdie wyse van gebruik in die organisasie is

netso in die studie oorgeneem, wat impliseer dat die standarde wat die organisasie vir besigheids groei stel, in die studie aanvaar word.

7.6 Statistiese analise

Die wyse waarop statistiese analise as metode in navorsing gebruik word, het dikwels ten doel om oorsaak te bepaal. “Mechanistic models of cause and effect that necessitate separating out variables and apportioning cause are bound to set in motion a debate about what is more causal” (Hanson, 1995, p.6). Statistiek verskaf dus een manier om waarskynlike verskille en ooreenkomste vir verdere kontekstuele interpretasie uit te lig en word in hierdie studie benut. Hoe hierdie middel aangewend word om sodanige patrone te openbaar, berus by die navorser, sodat die rol van die navorser in hierdie navorsing duidelik blyk. Die navorser se bewustheid hiervan is vanuit ‘n sistemiese perspektief noodsaaklik. Statistiek is die middel van ontleding; sisteemteorie is die benadering wat gebruik is om die middel van ontleding en die interpretasies daarvan uit te lig om die doel van die studie te bereik.

Een van die voordele van ‘n statistiese kyk op fenomene soos dit in hierdie studie gebruik word, is dat dit groepeer of opsom met die doel om te beskryf, te vergelyk, met waarskynlikheid te veralgemeen, te voorspel. Die gebruik van statistiese tegnieke in hierdie studie is dan verskillende maniere waarop hierdie groeperings, oftewel sigbare patrone in die datastel, simbolies voorgestel word binne sekere reëls wat deur ‘n stel aannames voorafgegaan word.

Levine, Sell en Ruben (1992) beweer dat die formulering van ‘n realistiese model die aanvaarding van nie-lineêre verhoudings tussen die meeste van die veranderlikes vereis. Komplekse sosiale sisteme (soos die huidige fenomeen onder beskouing) het dikwels te veel nie-lineêre dinamika om ‘n primêr lineêre benadering te kan volg, en Levine, Sell en Ruben stel dit as volg: “What we want to stress now is that social systems display too many nonlinearities to take a primary linear approach to the dynamics of a given behavioral phenomenon” (1992, p.154). Sosiale wetenskaplikes is dikwels skuldig aan die gebruik van lineêre modelle gebaseer op lineêre korrelasie en regressie-analise.

Die statistiese berekeninge wat met die data van hierdie navorsingstudie uitgevoer gaan word, het nie ten doel om 'n oorsaaklike verband tussen die afhanklike en onafhanklike veranderlikes aan te dui nie. “Essensieël gaan dit by hierdie [korrelatiewe navorsings] tegnieke om die bepaling van die omvang en intensiteit van kovariasie of interafhanklikheid tussen veranderlikes onder natuurlike omstandighede” (Smit, 1983, p.70).

Meerveranderlike ontleding is 'n stel tegnieke vir data-ontleding wat steeds voortdurend uitbrei namate tegnologie ontwikkel word. Meerveranderlike ontleding is die ontleding van veelvuldige veranderlikes in 'n enkelvoudige verhouding of in 'n stel verhoudings. Enige gelyktydige ontleding van meer as twee veranderlikes kan as meerveranderlike ontleding beskou word. “To be considered truly multivariate, however, all the variables must be random and interrelated in such ways that their different effects cannot meaningfully be interpreted separately” (Hair, Anderson, Tatham en Black, 1998, p.6).

Daar is verskeie meerveranderlike statistiese tegnieke, naamlik faktorontleding, meervoudige regressieontleding, meervoudige diskriminantontleding, kanoniese korrelasies, ensovoorts. Die besluit op die spesifieke en akkurate gebruik van tegnieke word as volg deur die volgende aspekte bepaal: Die bestaan van teoreties-gebaseerde geïdentifiseerde onafhanklike en afhanklike veranderlikes, die hoeveelheid veranderlikes wat in 'n enkelvoudige ontleding as afhanklik beskou word, en hoe die meting van beide afhanklike en onafhanklike veranderlikes gedoen is, naamlike kwantitatief of kwalitatief/kategoriees.

In die huidige studie word duidelike onafhanklike en afhanklike veranderlikes onderskei wat meebring dat 'n afhanklike tegniek gebruik moet word. Dit beteken dat die afhanklike veranderlikes deur die onafhanklike veranderlikes voorspel of verklaar moet word. Die afhanklike tegnieke kan deur twee eienskappe gekategoriseer word, naamlik deur die aantal afhanklike veranderlikes, en die soort metingskale wat vir die veranderlikes benut is. In die geval van die huidige studie, word van drie afhanklike veranderlikes gebruik gemaak, en die metings van al die veranderlikes is hoofsaaklik kwantitatief. Dit impliseer dat kanoniese korrelasie toepaslik sal wees om die

korrelasie tussen die twee stelle veranderlikes te bepaal (Hair, Anderson, Tatham en Black, 1998).

7.7 ‘n Uiteensetting van die navorsingsproses

Verskeie aspekte van die navorsingsproses wat met hierdie studie gevolg is, is reeds in vorige hoofstukke bespreek. Die rasionaal en doel van die studie is volledig in hoofstuk een uiteengesit, en die res van die proses wat gevolg is, word vervolgens in logiese volgorde saamgevat.

7.7.1 Inwinning van die onafhanklike veranderlikes

Die administrering van die OPQ CM4.2 en die MBTI is deur opgeleide konsultante waargeneem. Die psigometrie is in groepe van maksimum 40 bestuurders per sessie oor die tydperk van Julie tot November 1997 afgeneem. Die biografiese besonderhede is terselfdertyd ingewin.

Die prestasiebestuurmetings van al die bestuurders is op die organisasie se bestuurstelsels en dus gemaklik beskikbaar. Die laaste evalueringspunt wat in die jaar 1997 verkry is, is vir die datastel gebruik.

Vir die doeleindes van hierdie studie, is die IMC sodanig gebruik dat elke bestuurder se gedrag op ‘n gestruktureerde wyse deur sy/haar bogeskikte gemeet is. Die takbestuurders het die verkope-, krediet- en bedryfbestuurders geëvalueer, terwyl die streekbestuurders die takbestuurders geëvalueer het.

Die WPS skryf voor dat ses van die toppresteerders in elke pos geïdentifiseer word om aan 'n gestruktureerde konferensietipe onderhoud deel te neem met die doel om postake en eienskappe van die posbektel te beskryf. Vir die doeleindes van hierdie navorsingstudie is ses bestuurders van elke pos geïdentifiseer (op grond van die betrokke Streekbestuur se opinie, sowel as ‘n beoordeling van sy uitnemende prestasie) om aan die konferensietipe onderhoud deel te neem. Die inligting is rekenaarmatig tot ‘n posbeskrywing ontwikkel.

7.7.2 Inwinning van die afhanklike veranderlikes

Vir die doeleindes van die studie is die kwaliteit van kliëntediens verkry deur die gemiddelde metings van kliëntediens soos in Julie 1997, Desember 1997 en Julie 1998 deur die *Customer Monitor* bepaal. Die gemiddeld van die besigheidseenheid is as die meting van die gehalte van die kliëntedienslewering van die bestuurspan geneem.

‘n Aanduiding van die werksklimaat is verkry deur die gemiddelde meting van elke besigheidseenheid behaal in Desember 1997, gedurende die tydperk waarin die data vir die studie ingesamel is. Die vraelys is op die organisasie se rekenaarsstelsel beskikbaar, en die afneem van die vrae, merk van vraelyste en ontleding van die resultate is dus rekenaarmatig behartig.

Die gemiddelde besigheidsgroei is verkry deur metings van die groei in besigheid oor ‘n tydperk van agt maande (Augustus 1997 tot Maart 1998) te neem, wat beide stygende en dalende tendense ingesluit het. Die agt maande is in berekening geneem bloot omdat dit saamval met die tyd wanneer die res van die data ingesamel is. Die gemiddeld van die besigheidseenheid is as die meting van die bestuurspan se besigheidsgroei geneem.

7.7.3 Dataverwerking

Die data is in Exel-formaat saamgevoeg. Beskrywende statistieke is eerstens uitgevoer om patrone en tendense uit te lig en die datastel te begryp. Die resultate word in hoofstuk 8 bespreek. Verdere dataverkenning met behulp van kanoniese korrelasies het daarop gevolg. Die rasionaal vir die gebruik van kanoniese korrelasies is reeds in paragraaf 7.6 bespreek.

Die korrelatiewe navorsingstegniek is gebruik om die mate waarin variasies in een veranderlike met variasies in die ander veranderlikes gepaardgaan, te bepaal. Hierdeur word byvoorbeeld variasies in die onafhanklike veranderlikes (as voorbeeld die mate van pos-persoonpassings) met die afhanklike veranderlikes gekorreleer. Die statistiese berekeninge het dus ten doel om te bepaal watter kombinasies van

onafhanklike veranderlikes in bestuurspanne tot prestasie in die sukseskriteria sal bydra, om dit sodoende as riglyne vir die samestelling van effektiewe bestuurspanne in die toekoms te gebruik. Die statistiese verwerkings is met behulp van die SAS-pakket, naamlik die PROC CANCORR-opsie, gedoen.

Om die data meer sinvol te ontleed, is die afhanklike veranderlikes eerder afsonderlik met die onafhanklike veranderlikes gekorreleer, wat meegebring het dat meervoudige regressieontledings van die data uitgevoer is. Die regressies is met die PROC REG-program, met en sonder die opsie SELECTION=STEPWISE, uitgevoer. Die resultate van beide die kanoniese korrelasies en die meervoudige regressieontledings word in hoofstuk 8 uiteengesit. 'n Bespreking en integrering van die resultate volg in hoofstukke 9 en 10.

7.8 Samevatting

In die hoofstuk is die navorsingsontwerp, 'n beskrywing van die meetinstrumente, die data-insameling en statistiekeverwerking bespreek. In die huidige studie poog die navorser om 'n verskeidenheid van evalueringmetodes te kombineer om sodoende die voorspellingsgeldigheid te verhoog. Hoewel die totale voorspellingsgeldigheid hiermee meer behoort te verhoog as met 'n enkele evalueringmetode, loop dit ook die gevaar van insluiting van oortolligheid deurdat die metodes nie perfek onderling uitsluitend is nie, veral omdat die metodes van verskillende toetsontwikkelaars kombineer word. Aan die ander kant gee hierdie benadering ook die geleentheid om die verskillende metodes teen mekaar op te weeg, en die swakker voorspellers met 'n kleiner verlies aan die totale voorspellingsgeldigheid uit te laat.

Die sisteembenadering voorsien 'n metateorie om kwessies te ondersoek, met die fokus op patrone, die herhaling van opeenvolgende gebeure wat daardeur beskrywend van aard raak. Die enigste uitgangspunt van die sisteembenadering is dat die geheel meer as die som van die dele is (Hanson, 1995). Die navorsingsprojek poog om die sisteembenadering in die ontwerp en bespreking van die resultate te volg. Daar is as voorbeeld gepoog om soveel moontlik informasie wat moontlik in verhouding tot mekaar staan, in te samel. Voorts is gepoog om op 'n span, en nie net die individu nie, te fokus. Die moontlike beperkings in die ontwerp, naamlik

voorveronderstellings en tyd, is wel teenwoordig. Die bewustheid van die gebruik van sekere persoonlikheidsteorieë, en dus reeds van 'n reeks voorveronderstellings, maak dit egter moontlik om sekere eienskappe vir beskrywing te meet en af te baken. Die periode waarin die observasies gemaak word (agt maande), is te kort om werklik die opeenvolging van gebeure en reaksies waar te neem. Om 'n model vir die identifisering van 'n effektiewe bestuurspan daar te stel, sal daar eerder vier afsonderlike modelle daargestel moet word; een vir elke bestuurderkategorie. Op die wyse sal die eienskappe van bevoegdheids op 'n meer sinvolle wyse in 'n model geïnkorporeer kan word.