

HOOFSTUK 9

RESULTATE

9.1 Inleiding

In die navorsingsontwerp is maatstawwe gekies wat lig op beide individuele- en spanbeskrywings sal werp. Die sistemiese standpunt word gehuldig dat 'n span se prestasie veel meer as die som van die individuele lede van die span se prestasies is. Daar is dan ook nie alleenlik gekyk na die samestelling van verskeie faktore soos persoonlikheid deur instrumente gemeet, bevoegdhede soos deur die bogeskikte gëevalueer, prestasiebestuurevaluering as 'n meting van bevoegdheid, spanrolle, en die akademiese kwalifikasies en relevante werkservaring van elke individu in die span nie, maar ook na die prestasie wat die span as 'n geheel verteenwoordig. 'n Volledige sistemiese beskrywing van spanwerking is egter nie moontlik nie, gegewe die huidige navorsingsontwerp. Kennis aangaande die kwaliteit van verhoudings tussen die individue, hul vlak van motivering, hul houding teenoor die organisasie, die impak van die span op die res van die organisasie, en 'n beskrywing van die persoonlikheid en welsyn van die organisasie, sowel as die veelvuldige interaksiepatrone tussen al die genoemde aspekte sou ook 'n ryker bydrae tot die studie kon maak. Daar is nogtans gepoog om die beskikbare inligting so noukeurig moontlik te verwerk en te interpreteer.

Die datastel is deeglik ondersoek en geverifieer om die akkuraatheid van die analise van die resultate te verseker. Die statistiese doel van die studie is om verskeie kwantitatiewe afhanklike veranderlikes en verskeie kwantitatiewe onafhanklike veranderlikes gelyktydig met mekaar te korreleer. Daar is reeds in die navorsingsontwerphoofstuk (paragraaf 7.6) bepaal dat kanoniese korrelasies, as 'n metode van die meerveranderlike ontleding, dus 'n gepaste metode vir die navorsingstudie sal wees.

In 'n poging om die datastel eenvoudiger aan te bied, is inisiële korrelasies eerstens gedoen om die moontlike onderlinge interverwantskappe aan die lig te bring.

9.2 Die interverwantskappe tussen eienskappe van werksprestasie

Werksprestasie is aan die hand van die mate van besigheidsgroei, kliëntetevredenheid en werknemertevredenheid gemeet. Besigheidsgroei is bepaal deur die gemiddelde van agt maandelikse metings van besigheidsgroei in die takke te neem. Kliëntetevredenheid is bepaal deur die gemiddelde van drie metings van kliëntetevredenheid, soos op die *Customer Monitor Survey* gemeet, te neem.

Die instrument wat vir die meting van werknemertevredenheid gebruik is (*Corporate Development Process*), is met behulp van Pearson se korrelasietegniek ontleed, en die tien onderlinge faktore dui op 'n baie hoë korrelasie met mekaar. Die besluit is geneem om vir die meting van klimaatstudie (as 'n aanduiding van werknemertevredenheid) slegs die gemiddelde waarde van die onderskeie faktore as een gesamentlike meting te gebruik.

Die moontlikheid om die drie eienskappe van werksprestasie (as die afhanklike veranderlikes) tot een waarde te verwerk, is ondersoek. Om die mate van verwantskap tussen die drie afhanklike veranderlikes te bepaal met die doel om slegs met een gesamentlike meting te werk, is Pearson se korrelasie gebruik.

Tabel 9.1

Die korrelasies tussen die drie afhanklike veranderlikes

	Besigheidsgroei	Werknemertevredenheid	Kliëntetevredenheid
Besigheidsgroei	1.00	0.14	0.04
Vlak van beduidenheid		0.08	0.57
Werknemertevredenheid		1.00	0.16
Vlak van beduidenheid			0.05 *
Kliëntetevredenheid			1.00
Vlak van beduidenheid			

(* $p \leq 0.05$)

Die korrelasies tussen die drie afhanklike veranderlikes is baie laag, maar met 'n betekenisvolle korrelasie tussen werknemertevredenheid en kliëntediens ($p \leq 0.05$). Die drie eienskappe van werksprestasie kan eerder meer sinvol as drie selfstandige kriteria hanteer word.

Ter samevatting word die eienskappe van werksprestasie dus as drie selfstandige kriteria beskou met die volgende beskrywende waardes:

Tabel 9.2

Beskrywende waardes van die eienskappe van werksprestasie (afhanklike veranderlikes)

Afhanklike Veranderlikes	Gemiddelde	N	Standaard-afwyking	Minimum van steekproef	Maksimum van steekproef
Kliëntediens	79.24	163	4.76	65.8	93.06
Besigheids groei	100.06	164	5.21	82.11	116.67
Werknemertevredenheid	50.82	160	4.38	32.97	65.27

Die eienskappe van werksprestasie is al drie plaaslike metings en voldoen waarskynlik nie aan internasionale standaarde nie, maar die voordeel is dat die studie plaaslik vergelykbaar is.

9.3 Eksplorاسie van die eienskappe van werksprestasie en bevoegdheid

Die eienskappe van bevoegdheid as die onafhanklike veranderlikes, is in drie temas verdeel (par 7.4), naamlik demografiese aspekte, bestuurders se werksfunksionering en hul intra- en interpersoonlike eienskappe teenoor die posvereistes.

9.3.1 Tema 1: Die demografiese eienskappe

Daar is gepoog om te bepaal in welke mate die demografiese veranderlikes, naamlik akademiese kwalifikasies, poservaring en poservaring in dieselfde tak, tot 'n voorspelling van werksprestasie vir insluiting by die uiteindelijke model sou bydra. Pearson se

korrelasie-ontleding is hiervoor gebruik, met die 5%-vlak van beduidendheid as afsnypunt.

By die kredietbestuurders is daar 'n beduidende korrelasie tussen poservaring binne die betrokke besigheidseenheid en kliëntetevredenheid (0.24, en $p = 0.009$) gevind. By die bedryfbestuurders is daar ook 'n beduidende korrelasie (0.18, en $p = 0.005$) tussen poservaring binne die betrokke besigheidseenheid en kliëntetevredenheid gekry. By die verkopebestuurders is daar 'n beduidende korrelasie (0.19, en $p = 0.04$) tussen die akademiese kwalifikasie en werknemertevredenheid, asook 'n beduidende korrelasie tussen akademiese kwalifikasie (0.24, en $p = 0.007$) en besigheidsgroei, verkry. Die enigste demografiese veranderlike wat nie by enige van die bestuurdergroepe met werksprestasie gekorreleer het nie, is poservaring. Die demografiese veranderlike Poservaring word dus uit die model uitgesluit.

9.3.2 Tema 2: Bestuurders se werksprestasie

Die bestuurders se individuele prestasiebeoordeling, sowel as hul beoordeling deur hul bogeskiktes met behulp van die *Inventory of Management Competencies* (IMC), maak deel van tema 2 van die onafhanklike veranderlikes uit.

Die interverwantskap tussen faktore op die IMC is ondersoek, en uit Pearson se korrelasie-ontleding blyk dit dat die sestien items onderling vir al die bestuurderskategorieë sterk korreleer. Daar was 'n verwagte hoë interkorrelasie tussen die bevoegdhede op die IMC gemeet. Dit is egter verstaanbaar, gesien in die lig van die homogeniteit van die steekproef, naamlik dat almal bestuurders is en tans in diens is, en die verskynsel dat 'n bogeskikte as 'n reël sal neig om 'n bestuurder wat goed funksioneer, op al die skale hoog te evalueer. Derhalwe is besluit om 'n gemiddelde waarde van die sestien items as een meting vir die IMC te gebruik. Die gemiddelde van die IMC-tellings sal by al vier die bestuurdermodelle ingesluit word.

Uit 'n Pearson-korrelasie-ontleding tussen die (tema twee) onafhanklike veranderlikes (prestasiëbeoordeling en beoordeling deur die bogeskikte soos deur die *Inventory of Management Competencies* bepaal) is ook beduidende korrelasies gevind. By die takbestuurdergroep is daar 'n beduidende korrelasie tussen die prestasiëbeoordeling en kliëntevredenheid van 0.22 ($p = 0.02$) en besigheidsgroei van 0.27 ($p = 0.005$) gevind. By die verkopebestuurders is daar 'n beduidende korrelasie tussen prestasiëbeoordeling (0.25 met $p = 0.006$) en besigheidsgroei.

9.4 Hoofkomponentontledings

In 'n poging om die groot aantal afhanklike veranderlikes te kondenseer, is van die hoofkomponentontledingtegniek gebruik gemaak. Hoofkomponentontleding is gedoen op die drie psigometriese instrumente wat die intra- en interpersoonlike faktore meet (oftewel die onafhanklike veranderlikes van tema 3).

9.4.1 Hoofkomponentontleding van die *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI)

'n Hoofkomponentontleding is volgens die onderskeie bestuurderkategorieë op die MBTI gedoen. Daar bestaan verskeie kriteria wat die afsnypunt vir insluiting bepaal. Gewoonlik is dit slegs die eerste paar komponente wat die meeste variansie verklaar, en word slegs hulle behou, interpreteer en vir verdere ontleding gebruik. In die geval word die Kaiser-kriterium gebruik, naamlik 'n Eiewaarde hoër as 1.00. Slegs die eerste 3 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Komponente 1 tot 3 dra gesamentlik meer as 82% (0.8249) van die totale variansie by. Vir die takbestuurderskategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.3

Die inisiële hoofkomponentstrukture van die MBTI vir die takbestuurderkategorie

Takbestuurder	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1:	Komponent 2	Komponent 3
Ekstraversie	0.64694	-0.42810	-0.57386
Introversie	-0.61399	0.48256	0.57984
Sintuiglik	-0.81602	0.06534	-0.14136
Intuisie	0.79763	-0.01142	0.15442
Denke	-0.16069	-0.79360	0.47206
Gevoel	0.17943	0.81864	-0.41680
Beoordelend	-0.74754	-0.24409	-0.41746
Waarnemend	0.76707	0.23308	0.42670

Nota: Al die hoë beladings, ongeag die positiewe- of negatiewe tekens, sal tot die verklaring van variansie op die suksesveranderlikes bydra. Die hoë beladings met 'n positiewe koëffisiënt dui daarop dat die betrokke eienskap sterk aanwesig sal wees, terwyl beladings met 'n negatiewe koëffisiënt daarop dui dat die betrokke eienskap beperk sal voorkom.

Die psigometriese instrument (MBTI) meet 8 dimensies, wat die teenpole vir vier konstrunkte is, wat op die bipolariteit van die instrument dui. Waar die waarde van een teenpool, as voorbeeld Ekstroversie, hoog is, is die waarde van die teenpool, Introversie, laag. Die onafhanklike komponente (variate) word volgens die faktore met die swaarste positiewe belading benoem. Vir die takbestuurderkategorie is die volgende hoofkomponente benoem:

Tabel 9.4

Hoofkomponentontleding van die MBTI vir die takbestuurderkategorie

Bestuurdersgroep	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1	Komponent 2	Komponent 3
Takbestuurder	ENFP: Intuïtiewe waarneming teenoor sintuiglike beoordeling.	ISFP: Gevoels-introversie teenoor ekstraversiewe denke.	INTP: Introvertiewe denke teenoor ekstraversiewe beoordeling.
	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Intuïtiewe- (N) en Waarnemende (P) dimensies.	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Introversie- (I) en Gevoel (F) dimensies.	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Introversie- (I) en Denke (T) dimensies.

Die samestelling van die persoonlikheidsbeskrywing, as voorbeeld ENFP by die Takbestuurder as komponent 1, is 'n samestelling van al die faktore met positiewe waardes, met uitwysing van die swaarste beladings op Intuïsie (N) en Waarnemend (P). In die takbestuurder-voorbeeld sal 'n sterk aanwesigheid van die Intuïtiewe- (N) en Waarnemende (P) dimensies, asook 'n beperkte aanwesigheid van die Sintuiglike- (S) en Beoordelende (J) dimensies die meeste variansie in die suksesveranderlikes verklaar. Vir die tweede hoofkomponent sal 'n sterk aanwesigheid van die Gevoelsdimensie (F) en die Introversiewe (I) dimensie, asook 'n beperkte aanwesigheid van die Denke (T) en Ekstraversiewe (E) dimensies die meeste van die variansie in die suksesveranderlike verklaar. Dieselfde vorm van interpretasie geld ook vir die derde hoofkomponent.

Die hoofkomponentontledings van die kredietbestuurderkategorie word vervolgens uiteengesit. Slegs die eerste 3 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Komponente 1 tot 3 dra gesamentlik meer as 83% (0.8311) van die totale variansie by. Vir die kredietbestuurderskategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.5

Die inisiële hoofkomponentstrukture van die MBTI vir die kredietbestuurderkategorie

Kredietbestuurder	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1:	Komponent 2	Komponent 3
Ekstraversie	-0.53942	0.80992	0.00590
Introversie	0.56032	-0.79132	-0.02882
Sintuiglik	0.88188	0.05158	0.09675
Intuisie	-0.84965	-0.08880	-0.07234
Denke	0.18810	0.19577	-0.83317
Gevoel	-0.20226	0.00694	0.85504
Beoordelend	0.77655	0.47043	0.12953
Waarnemend	-0.79791	-0.44944	-0.12737

Nota: Sien tabel 9.3.

Die onafhanklike komponente (variate) word volgens die faktore met die swaarste positiewe belading benoem. Vir die kredietbestuurderkategorie is die volgende hoofkomponente benoem:

Tabel 9.6

Hoofkomponentontleding van die MBTI vir die kredietbestuurderkategorie

Bestuurdersgroep	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1	Komponent 2	Komponent 3
Kredietbestuurder	ISTJ: Sintuiglik- beoordelend teenoor intuïtiewe waarneming.	ESTJ: Ekstraversiewe beoordeling teenoor introversiewe waarneming.	ESFJ: Gevoels- beoordeling teenoor denkende waarneming.
	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Sintuiglike- (S) en Beoordelende (J) dimensies.	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Ekstroversie- (E) en Beoordelende (J) dimensies.	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Gevoel (F) dimensie.

By die kredietbestuurderkategorie sal 'n sterk teenwoordigheid van die Beoordelende (J) dimensies en 'n beperkte aanwesigheid van die Waarnemende (P) dimensie telkens by al drie die hoofkomponente die meeste variansie in die suksesveranderlikes verklaar.

Die hoofkomponentontledings van die bedryfbestuurderkategorie word vervolgens uiteengesit. Slegs die eerste 3 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Komponente 1 tot 3 dra gesamentlik meer as 83% (0.8334) van die totale variansie by. Vir die bedryfbestuurderskategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.7

Die inisiële hoofkomponentstrukture van die MBTI vir die bedryfbestuurderkategorie

Bedryfbestuurder	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1:	Komponent 2	Komponent 3
Ekstraversie	-0.57066	0.33535	-0.71467
Introversie	0.58086	-0.30900	0.72603
Sintuiglik	0.55366	-0.57577	-0.31110
Intuisie	-0.45689	0.68528	0.34488
Denke	0.52360	0.67487	0.15735
Gevoel	-0.43488	-0.77166	-0.12931
Beoordelend	0.80400	0.17949	-0.40604
Waarnemend	-0.79079	-0.21434	0.39442

Nota: Sien tabel 9.3.

Die onafhanklike komponente (variate) word volgens die faktore met die swaarste positiewe belading benoem. Vir die bedryfbestuurderkategorie is die volgende hoofkomponente benoem:

Tabel 9.8

Hoofkomponentontleding van die MBTI vir die bedryfbestuurderkategorie

Bestuurdersgroep	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1	Komponent 2	Komponent 3
Bedryfbestuurder	ISTJ: Beoordelende introversie teenoor waarnemende ekstraversie.	ENTJ: Intuïtief-denkend teenoor gevoels-sintuiglik.	INTP: Introvertiewe waarneming teenoor ekstraversief-beoordelend.
	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Introversie- (I) en Beoordelende (J) dimensies.	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Intuïtiewe- (N) en Denke (T) dimensies.	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Introversie- (I) en Waarnemende (P) dimensies.

By die bedryfbestuurder sal hoë tellings op die die Introversie- (I) en Beoordelende (J) dimensies en lae tellings op die Waarnemende- (P) en Ekstraversie (E) dimensies die meeste variansie in hoofkomponent 1 verklaar. Dieselfde vorm van interpretasie geld ook vir die tweede en derde hoofkomponente.

Die hoofkomponentontledings van die verkopebestuurderkategorie word vervolgens uiteengesit. Slegs die eerste 3 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Komponente 1 tot 3 dra gesamentlik meer as 83% (0.8318) van die totale variansie by. Vir die verkopebestuurderskategorie is die volgende gekry.

Tabel 9.9

Die inisiële hoofkomponentstrukture van die MBTI vir die verkopebestuurderkategorie

Verkopebestuurder	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1:	Komponent 2	Komponent 3
Ekstraversie	-0.28240	-0.79419	0.49403
Introversie	0.27602	0.80017	-0.48826
Sintuiglik	0.80638	-0.01027	0.23257
Intuisie	-0.83759	-0.00253	-0.14396
Denke	0.37049	-0.60075	-0.62730
Gevoel	-0.23320	0.65574	0.64574
Beoordelend	0.85306	-0.04552	0.19502
Waarnemend	-0.84240	0.02926	-0.21700

Nota: Sien tabel 9.3.

Die onafhanklike komponente (variate) word volgens die faktore met die swaarste positiewe belading benoem. Vir die verkopebestuurderkategorie is die volgende hoofkomponente benoem:

Tabel 9.10

Hoofkomponentontleding van die MBTI vir die verkopebestuurderkategorie

Bestuurdersgroep	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1	Komponent 2	Komponent 3
Verkopebestuurder	ISTJ: Beoordelend-sintuiglik teenoor waarnemende intuisie.	ISFP: Introvertiewe gevoel teenoor ekstraversiewe denke.	ESFJ: Gevoels-ekstraversie teenoor denkende introversie.
	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Sintuiglike- (S) en Beoordelende (J) dimensies.	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Introversie- (I) en Gevoel (F) dimensies	Die bestuurders vertoon veral sterk op die Ekstroversie- (E) en Gevoel (F) dimensies

By die verkopebestuurderkategorie sal hoë tellings op die Sintuiglike- (S) en Beoordelende (J) dimensies en lae tellings op die Waarnemende- (P) en Intuïsie (N) dimensies die meeste variansie op die suksesveranderlikes by hoofkomponent 1 verklaar. Dieselfde interpretasiestyl geld ook vir die tweede en derde hoofkomponente.

Buiten die takbestuurder wie 'n hoofkomponent 1 van ENFP vertoon, verklaar die ISTJ-profiel, as eerste hoofkomponent, die meeste variansie by die res van die bestuurdergroepe.

9.4.2 Hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrolle

'n Hoofkomponentontleding is volgens die onderskeie bestuurderkategorieë op die Belbin-spanrolvoorkeure gedoen. Die Kaiser-kriterium word gebruik vir die bepaling van die afsnypunt vir insluiting, naamlik 'n Eiewaarde hoër as 1.00. Slegs die eerste 3 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Komponente 1 tot 3 dra gessamentlik meer as 75% (0.7576) van die totale variansie vir die takbestuurderkategorie by. Vir die takbestuurderkategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.11

Die inisiële hoofkomponentstrukture van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die takbestuurderkategorie

Takbestuurders	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1	Komponent 2	Komponent 3
Koördineerder	-0.10366	0.69650	0.21004
Vormer	-0.52076	-0.62645	-0.31679
Vestiger	-0.05713	-0.33599	0.89201
Moniteerder evalueerder	0.77227	-0.29573	0.20401
Bronondersoeker	-0.79250	0.35673	-0.07099
Voltooier	0.82913	0.02268	-0.37036
Spanwerker	0.06704	0.87312	0.05684
Implementeerder	0.85365	0.18804	-0.00326

Nota: Die hoë beladings, ongeag die positiewe- of minustekens, sal tot die verklaring van variansie op die suksesveranderlikes bydra. Die hoë beladings met 'n positiewe koëffisiënt dui daarop dat die betrokke

spanrolvoorkeur sterker aanwesig sal wees, terwyl die hoë beladings met 'n negatiewe koëffisiënt daarop dui dat die betrokke spanrolvoorkeur meer beperk sal wees.

Die onafhanklike komponente (variate) word volgens die faktore met die swaarste positiewe belading benoem. Vir die takbestuurderskategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.12

Hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die takbestuurderkategorie

Bestuurdersgroep	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
Takbestuurder	Komponent 1:	Komponent 2:	Komponent 3:
	Implementeerder-	Spanwerker-	Vestiger
	Voltooier	Koördineerder	

Die hoofkomponentontledings van die kredietbestuurderkategorie word vervolgens uiteengesit. Slegs die eerste 2 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Komponente 1 tot 2 dra gesamentlik meer as 66% (0.6628) van die totale variansie by. Vir die kredietbestuurderskategorie is die volgende gekry.

Tabel 9.13

Die inisiële hoofkomponentstrukture van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die kredietbestuurderkategorie

Kredietbestuurders	Inisiële faktormetode: hoofkomponente	
	Komponent 1	Komponent 2
Koördineerder	-0.57512	0.25895
Vormer	0.45150	-0.69401
Vestiger	0.01888	-0.70062
Moniteerder evalueerder	0.83535	0.01795
Bronondersoeker	-0.81759	-0.13228
Voltooier	0.77423	0.46123
Spanwerker	-0.69988	0.53174
Implementeerder	0.53306	0.68924

Nota: Sien tabel 9.11, nota.

Die onafhanklike komponente (variate) word volgens die faktore met die swaarste positiewe belading benoem. Vir die kredietbestuurderskategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.14

Hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die kredietbestuurderkategorie

Bestuurdersgroep	Inisiële faktormetode: hoofkomponente	
Kredietbestuurder	Komponent 1: Moniteerder evalueerder-Voltooiër	Komponent 2: Implementeerder-Spanwerker

Die hoofkomponentontledings van die bedryfbestuurderkategorie word vervolgens uiteengesit. Slegs die eerste 3 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Komponente 1 tot 3 dra gesamentlik meer as 78% (0.7890) van die totale variansie by. Vir die bedryfbestuurderskategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.15

Die inisiële hoofkomponentstrukture van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die bedryfbestuurderskategorie

Bedryfbestuurders	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1	Komponent 2	Komponent 3
Koördineerder	-0.43523	0.34739	0.70897
Vormer	0.09915	-0.87736	-0.14642
Vestiger	-0.00456	-0.57416	0.65830
Moniteerder evalueerder	0.81581	-0.08416	0.14651
Bronondersoeker	-0.84469	0.06886	0.08639
Voltooiër	0.85119	0.35174	-0.06594
Spanwerker	-0.31653	0.80598	-0.15876
Implementeerder	0.75151	0.42330	0.37977

Nota: Sien tabel 9.11, nota.

Die onafhanklike komponente (variate) word volgens die faktore met die swaarste positiewe belading benoem. Vir die bedryfbestuurderskategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.16

Hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die bedryfbestuurderkategorie

Bestuurdersgroep	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
Bedryfbestuurder	Komponent 1:	Komponent 2:	Komponent 3:
	Voltooier-	Spanwerker-	Koördineerder-Vestiger
	Moniteerder evalueerder	Implementeerder	

Die hoofkomponentontledings van die verkopebestuurderkategorie word vervolgens uiteengesit. Slegs die eerste 3 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Komponente 1 tot 3 dra gesamentlik meer as 74% (0.7412) van die totale variansie by. Vir die verkopebestuurderskategorie is die volgende gekry.

Tabel 9.17

Die inisiële hoofkomponentstrukture van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die verkopebestuurderkategorie

Verkopebestuurders	Inisiële faktormetode: hoofkomponente		
	Komponent 1	Komponent 2	Komponent 3
Koördineerder	0.26524	0.53635	0.70640
Vormer	-0.65120	-0.51851	0.01142
Vestiger	-0.44330	-0.31750	0.65651
Moniteerder evalueerder	0.43094	-0.60756	0.15606
Bronondersoeker	-0.58758	0.60307	0.01603
Voltooier	0.81515	-0.29027	-0.13217
Spanwerker	0.47215	0.72095	-0.12033
Implementeerder	0.87262	-0.12408	0.24962

Nota: Sien tabel 9.11, nota.

Die onafhanklike komponente (variate) word volgens die faktore met die swaarste positiewe belading benoem. Vir die verkopebestuurderskategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.18

Hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrolvoorkeure vir die verkopebestuurder-kategorie

Bestuurdersgroep	Inisiële faktormetode: Hoofkomponente		
Verkopebestuurder	Komponent 1:	Komponent 2:	Komponent 3:
	Implementeerder- Voltooier	Spanwerker- Bronondersoeker	Koördineerder-Vestiger

Die Voltooier-spanrol het telkens by hoofkomponent 1 van al 4 die bestuurdergroepe voorgekom, terwyl die Spanwerker-spanrol telkens by hoofkomponent 2, en die Vestiger-spanrol telkens by hoofkomponent 3 na vore gekom het. Die Implementeerder, Voltooier en Moniteerder-evalueerder is die 3 komponente wat die meeste by al 4 die bestuurderkategorieë na vore gekom het, en sal dus die meeste variansie in die veranderlikes verklaar.

9.4.3 Hoofkomponentontleding van die *Occupational Personality Questionnaire*

‘n Hoofkomponentontleding is volgens die onderskeie bestuurderkategorieë op die OPQ gedoen. Die Kaiser-kriterium word gebruik vir die bepaling van die afsnypunt vir insluiting, naamlik ‘n Eiewaarde hoër as 1.00. Die eerste 10 komponente het ‘n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Vir die takbestuurderkategorie dra komponente 1 tot 10 gesamentlik tot meer as 69% (0.6954) van die totale variansie by. Die hoofkomponentstrukture word in Bylaag A aangeheg. Vir die takbestuurderskategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.19

Hoofkomponentontleding van die OPQ vir die takbestuurdergroep

Inisiële faktormetode: Hoofkomponente		
Hoofkomponente	Positiewe koëffisiënt	Negatiewe koëffisiënt
Hoofkomponent 1	Prakties, tradisioneel, detailbewus, beskeie, besorg, emosioneel beheers.	Uitgaande, sosiaal selfverseker, kompetierend, oorredend, affiliërend, prestasiegedrewe.
Hoofkomponent 2	Affiliërend, besorg, tradisioneel, emosioneel beheers.	Datarasioneel, konseptueel, innoverend, vooruitbeplannend, artisties.
Hoofkomponent 3	Onafhanklik, gehard.	Demokraties, versorgend.
Hoofkomponent 4	Beskeie, gedragsgefokus.	Kontrolerend, konsensieus.
Hoofkomponent 5	(Geen bo 0.4000)	Ontspanne, optimisties.
Hoofkomponent 6	(Geen bo 0.4000)	(Geen bo 0.4000)
Hoofkomponent 7	Prestasiegedrewe	Uitgaande, sosiaal selfverseker.
Hoofkomponent 8	Oorredend	Aktief, konseptueel.
Hoofkomponent 9	(Geen bo 0.4000)	(Geen bo 0.4000)
Hoofkomponent 10	Kontrolerend	(Geen bo 0.4000)

Nota: Al die hoë beladings, ongeag die positiewe- of negatiewe tekens, sal tot die verklaring van variansie op die suksesveranderlikes bydra. Die hoë beladings met 'n positiewe koëffisiënt dui daarop dat die betrokke eienskap sterk aanwesig sal wees, terwyl die beladings met 'n negatiewe koëffisiënt daarop dui dat die betrokke eienskap beperk sal voorkom.

Uit elke hoofkomponent is die faktore met die swaarste (positiewe en negatiewe) beladings (meer as 0.4000) in tabel 9.19 uiteengesit. Van die faktore wat in die tabel uitstaan deurdat hulle herhaaldelik voorkom, is 'n swaar positiewe lading op tradisioneel, beskeie, besorg en emosioneel beheers. Daarteenoor is daar ook 'n herhaling van uitgaande, sosiaal selfverseker en konseptueel met 'n swaar negatiewe lading. Hierdie faktore dra die meeste tot die verklaring van variansie op die veranderlikes met die takbestuurdergroep by.

Die hoofkomponentontleding van die kredietbestuurderkategorie word vervolgens uiteengesit. Die eerste 10 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Vir die kredietbestuurderkategorie dra komponente 1 tot 10 gesamentlik tot meer as 67% (0.6756) van die totale variansie by. Die hoofkomponentstrukture word in Bylaag B aangeheg. Vir die kredietbestuurderkategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.20

Hoofkomponentontleding van die OPQ vir die kredietbestuurdergroep

Inisiële faktormetode: Hoofkomponente		
Hoofkomponente	Positiewe koëffisiënt	Negatiewe koëffisiënt
Hoofkomponent 1	Oorredend, uitgaande, affiliërend, sosiaal selfverseker, veranderingsgeoriënteerd.	Prakties, tradisioneel, detailbewus, konsensieus, besorg, krities.
Hoofkomponent 2	Beskeie, demokraties, versorgend, ontspanne, emosioneel beheers, optimisties.	Innoverend, krities, kompetend, beslis.
Hoofkomponent 3	Vooruitbeplannend, ontspanne.	Gedragsefokus.
Hoofkomponent 4	Artisties, gedragsefokus, konseptueel, innoverend.	Uitgaande, sosiaal selfverseker.
Hoofkomponent 5	Kontrollerend, gehard.	(Geen bo 0.4000)
Hoofkomponent 6	Aktief.	Konseptueel, datarasioneel.
Hoofkomponent 7	Vooruitbeplannend.	Artisties.
Hoofkomponent 8	Artisties.	(Geen bo 0.4000)
Hoofkomponent 9	Demokraties.	(Geen bo 0.4000)
Hoofkomponent 10	(Geen bo 0.4000)	(Geen bo 0.4000)

Nota: Sien tabel 9.19 nota.

Uit elke hoofkomponent is die faktore met die swaarste (positiewe en negatiewe) beladings (meer as 0.4000) in tabel 9.20 uiteengesit. By die kredietbestuurderskategorie is die tendense minder duidelik, maar dit blyk dat daar meer 'n neiging na sosiaal selfverseker, ontspanne en uitgaande is, met 'n negatiewe waarde ten opsigte van tradisioneel, besorg en krities.

Die hoofkomponentontleding van die bedryfbestuurderkategorie word vervolgens uiteengesit. Die eerste 10 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Vir die bedryfbestuurderkategorie dra komponente 1 tot 10 gesamentlik tot meer as 67% (0.6707) van die totale variansie by. Die hoofkomponentstrukture word in Bylaag C aangeheg. Vir die bedryfbestuurderkategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.21

Hoofkomponentontleding van die OPQ vir die bedryfbestuurdergroep

Inisiële faktormetode: Hoofkomponente		
Hoofkomponente	Positiewe koëffisiënt	Negatiewe koëffisiënt
Hoofkomponent 1	Oorredend, uitgaande, sosiaal selfverseker.	Beskeie, datarasioneel, tradisioneel, detailbewus, konsensieus, besorg.
Hoofkomponent 2	Datarasioneel, konseptueel, krities, kompetierend, prestasiegedrewe.	Demokraties, versorgend, tradisioneel, emosioneel beheers.
Hoofkomponent 3	Demokraties, datarasioneel, vooruitbeplannend.	Onafhanklik, gehard, kompetierend.
Hoofkomponent 4	Prakties, artisties, krities.	Ontspanne, emosioneel beheers, optimisties.
Hoofkomponent 5	Beskeie, konseptueel.	(Geen bo 0.4000)
Hoofkomponent 6	Onafhanklik, gehard.	(Geen bo 0.4000)
Hoofkomponent 7	(Geen bo 0.4000)	Aktief.
Hoofkomponent 8	Artisties, gedragsgefokus.	(Geen bo 0.4000)
Hoofkomponent 9	(Geen bo 0.4000)	(Geen bo 0.4000)
Hoofkomponent 10	Gedragsgefokus.	Tradisioneel, beslis.

Nota: Sien tabel 9.19 nota.

Uit elke hoofkomponent is die faktore met die swaarste (positiewe en negatiewe) beladings (meer as 0.4000) in tabel 9.21 uiteengesit. By die bedryfbestuurdergroep is die klem op sosiaal selfverseker, vooruitbeplannend en gedragsgefokus, met 'n sterk negatiewe waarde ten opsigte van beskeie, tradisioneel en demokraties.

Die hoofkomponentontleding van die verkopebestuurderkategorie word vervolgens uiteengesit. Die eerste 10 komponente het 'n Eiewaarde van hoër as 1.00 gekry en word dus verder interpreteer. Vir die verkopebestuurderkategorie dra komponente 1 tot 10 gesamentlik tot meer as 67% (0.6797) van die totale variansie by. Die hoofkomponentstrukture word in Bylaag D aangeheg. Vir die verkopebestuurderkategorie is die volgende gekry:

Tabel 9.22

Hoofkomponentontleding van die OPQ vir die verkopebestuurdergroep

Inisiële faktormetode: Hoofkomponente		
Hoofkomponente	Positiewe koëffisiënt	Negatiewe koëffisiënt
Hoofkomponent 1	Versorgend, prakties, datarasioneel, tradisioneel, vooruitbeplannend, detailbewus, konsensieus, besorg.	Oorredend, uitgaande, sosiaal selfverseker, kompetierend, beslis.
Hoofkomponent 2	Beskeie, gedragsgefokus, gehard	Vooruitbeplannend, detailbewus, prestasiegedrewe.
Hoofkomponent 3	Onafhanklik, prakties, krities.	Sosiaal selfverseker, demokraties, versorgend.
Hoofkomponent 4	Kontrollerend, datarasioneel, artisties, konseptueel.	Affiliërend, besorg.
Hoofkomponent 5	Innoverend.	Ontspanne, optimisties, emosioneel beheers.
Hoofkomponent 6	Kontrollerend.	Veranderingsgeoriënteerd.
Hoofkomponent 7	(Geen bo 0.4000)	Uitgaande.
Hoofkomponent 8	(Geen bo 0.4000)	Optimisties.
Hoofkomponent 9	Beskeie, konseptueel.	(Geen bo 0.4000)
Hoofkomponent 10	Innoverend.	Demokraties.

Nota: Sien tabel 9.19 nota.

Uit elke hoofkomponent is die faktore met die swaarste (positiewe en negatiewe) beladings (meer as 0.4000) in tabel 9.22 uiteengesit. By die verkopebestuurderspos is die faktore soos datarasioneel, beskeie, kontrollerend, konseptueel en innoverend sterk

teenwoordig, terwyl die faktore soos uitgaande, sosiaal selfverseker en demokraties sterk negatiewe ladings toon.

9.5 Kanoniese korrelasies na die hoofkomponentontleding

Die hoofkomponentontleding het dus vir elke bestuurdergroep 'n kleiner aantal kunsmatige veranderlikes ontwikkel, wat die meeste variansie in die veranderlikes sal kan verklaar. Die hoofkomponente word dan as voorspellers in verdere ontledings gebruik. Na die hoofkomponentontleding is verdere kanoniese korrelasies gedoen om te bepaal of daar beduidende korrelasies tussen die twee variate aangedui word.

9.5.1 Kanoniese korrelasies tussen die eienskappe van werksprestasie en die MBTI

Tydens die hoofkomponentontleding van die MBTI (Tabelle 9.4, 9.6, 9.8 en 9.10) het 3 hoofkomponente per bestuurdergroep na vore gekom. Elkeen van die 3 hoofkomponente verteenwoordig 'n geweegde lineêre kombinasie van die MBTI-tellings van die bestuurders.

Kanoniese korrelasies tussen die 3 MBTI-variate en die afhanklike variaat is uitgevoer om te bepaal of daar 'n beduidende korrelasie tussen die MBTI en die eienskappe van werksukses bestaan. Die volgende is verkry:

Tabel 9.23

Kanoniese korrelasies met die MBTI

Kanoniese Korrelasie	Takbestuurder	Kredietbestuurder	Bedyfbestuurder	Verkopebestuurder
Korrelasie 1:	0.30	0.13	0.25	0.34
Oorskrydings- waarskynlikheid				
(p-waarde):	0.2493	0.9662	0.3363	0.0151
Korrelasie 2:	0.10	0.08	0.14	0.19
Oorskrydings- waarskynlikheid				
(p-waarde):	0.7900	0.9025	0.6072	0.1774
Korrelasie 3:	0.07	0.05	0.05	0.14
Oorskrydings- waarskynlikheid				
(p-waarde):	0.4588	0.5686	0.6086	0.1333

Die ontledings hiervan dui daarop dat die kanoniese korrelasie as 'n meting van die sterkte van die verwantskap tussen die twee stelle van veelvuldige veranderlikes relatief laag is, en dat die vlak van beduidenheid nie betekenisvol is nie ($p > 0.05$), buiten in die geval van die verkopebestuurderpos. Dit blyk dat die ISTJ-profiel as eerste hoofkomponent op die verkopebestuurderpos (tabel 9.10) wel 'n betekenisvolle korrelasie met sukses op die afhanklike veranderlikes toon en dus 'n bydrae tot identifisering van die suksesvolle verkopebestuurder kan lewer.

9.5.2 Kanoniese korrelasies tussen die eienskappe van werksprestasie en die Belbin-spanrolle

Tydens die hoofkomponentontleding van die Belbin-spanrol instrument (Tabelle 9.12, 9.14, 9.16 en 9.18) het 3 hoofkomponente per bestuurdergroep na vore gekom. Elkeen van die 3 hoofkomponente verteenwoordig 'n geweegde lineêre kombinasie van die Belbin-tellings van die bestuurders.

Kanoniese korrelasies tussen die Belbin-spanrolvoorkeurvariate en die afhanklike variaat is uitgevoer om te bepaal of daar 'n beduidende korrelasie tussen die spanrolvoorkeure en die eienskappe van werksukses bestaan. Die volgende is verkry:

Tabel 9.24

Kanoniese korrelasies met die Belbin-spanrolvoorkeure

Kanoniese Korrelasie	Takbestuurder	Kredietbestuurder	Bedryfbestuurder	Verkopebestuurder
Korrelasie 1	0.20	0.13	0.30	0.17
Oorskrydings- waarskynlikheid (p-waarde)	0.6495	0.8933	0.1203	0.8663
Korrelasie 2	0.16	0.06	0.11	0.09
Oorskrydings- waarskynlikheid (p-waarde)	0.5959	0.8373	0.6037	0.8910
Korrelasie 3	0.01		0.10	0.03
Oorskrydings- waarskynlikheid (p-waarde)	0.8820		0.2663	0.7833

Die kanoniese korrelasiekoëffisiënte is oor die algemeen laag, en die p-waarde oorskry 0.05, wat aandui dat daar nie 'n statisties beduidende korrelasie bestaan nie. Slegs in die geval van hoofkomponent 1 van die bedryfbestuurderpos blyk daar 'n tendens te wees in die voorspellingswaarde wat die Belbin-spanrolvoorkeure, en spesifiek Voltooier en Moniteerder evalueerder (soos in Tabel 9.16 aangedui), in die identifisering van die suksesvolle bedryfbestuurder mag hê.

9.5.3 Kanoniese korrelasies tussen die eienskappe van werksprestasie en die OPQ

Tydens die hoofkomponentontleding van die OPQ (Tabelle 9.19 tot 9.22) het 10 hoofkomponente per bestuurdergroep na vore gekom. Elkeen van die 10 hoofkomponente verteenwoordig 'n geweege lineêre kombinasie van die OPQ-tellings van die bestuurders.

Kanoniese korrelasies tussen die tien OPQ-hoofkomponente en die afhanklike variaat is uitgevoer om te bepaal of daar 'n beduidende korrelasie tussen die OPQ en die eienskappe van werksukses bestaan. Die volgende is verkry:

Tabel 9.25

Kanoniese korrelasies met die OPQ

Kanoniese korrelasie	Takbestuurder	Kredietbestuurder	Bedyfbestuurder	Verkopebestuurder
Korrelasie 1:	0.43	0.30	0.42	0.45
Oorskrydings- waarskynlikheid				
(p-waarde):	0.2353	0.9725	0.0605	0.0141
Korrelasie 2:	0.30	0.18	0.32	0.39
Oorskrydings- waarskynlikheid				
(p-waarde):	0.6590	0.9977	0.3255	0.0979
Korrelasie 3:	0.23	0.09	0.25	0.28
Oorskrydings- waarskynlikheid				
(p-waarde):	0.7002	0.9957	0.4696	0.3794

Die kanoniese korrelasies blyk oor die algemeen hoër met die OPQ as met die ander psigometriese instrumente te wees, veral op hoofkomponente 1 vir al vier die bestuurderkategorieë. Die korrelasie is statisties beduidend vir die verkopebestuurder (hoofkomponent 1, $p < 0.05$) en toon 'n sterk korrelasie vir die bedryfbestuurderpos. Vir

die verkopebestuurder is daar 'n beduidende korrelasie tussen die OPQ-faktore versorgend, prakties, datarasioneel, tradisioneel, vooruitbeplannend, detailbewus, konsensieus en besorg, en 'n sterk korrelasie met 'n negatiewe waarde ten opsigte van oorredend, uitgaande, sosiaal selfverseker, demokraties en beslis. Vir die bedryfbestuurder is daar weer 'n sterk korrelasie tussen oorredend, kontrolerend, uitgaande, sosiaal selfverseker en ontspanne, en 'n sterk negatiewe waarde ten opsigte van beskeie, datarasioneel, tradisioneel, detailbewus, konsensieus en besorg. Die twee bestuurdergroepe (verkopebestuurders en bedryfbestuurders) toon feitlik teenoorgestelde persoonlikheidseienskappe in korrelasie met die afhanklike variaat van werksukses.

9.6 Regressieontleding

Die kanoniese korrelasies is die aangewese statistiese ontledingstegniek om vir die navorsingsontwerp te gebruik, en die korrelasies tussen die stelle veranderlikes is laag. 'n Regressieontleding is afsonderlik met elkeen van die afhanklike veranderlikes gedoen in 'n verdere poging om sinvolle korrelasies te ondersoek.

Eerstens is die verband tussen al die faktore op elkeen van die psigometriese instrumente en die afhanklike veranderlikes met behulp van 'n regressieprosedure ontleed, en die R^2 en R-waardes van die onderskeie instrumente het as volg vertoon:

Tabel 9.26

Die R-kwadraat en R-waardes vir die onderskeie psigometriese instrumente

	Takbestuurder		Kredietbestuurder		Bedryfbestuurder		Verkopebestuurder	
	MBTI		MBTI		MBTI		MBTI	
	<u>R²</u>	<u>R</u>	<u>R²</u>	<u>R</u>	<u>R²</u>	<u>R</u>	<u>R²</u>	<u>R</u>
BG	0.09	0.30	0.06	0.24	0.11**	0.34	0.20 *	0.44
CM	0.06	0.24	0.05	0.22	0.05	0.23	0.09	0.29
CDP	0.09	0.31	0.04	0.19	0.09	0.31	0.09	0.31
	Belbin		Belbin		Belbin		Belbin	
	<u>R²</u>	<u>R</u>	<u>R²</u>	<u>R</u>	<u>R²</u>	<u>R</u>	<u>R²</u>	<u>R</u>
BG	0.05	0.27	0.03	0.18	0.06	0.25	0.12 **	0.34
CM	0.13 **	0.36	0.05	0.22	0.10	0.31	0.07	0.27
CDP	0.05	0.22	0.02	0.13	0.09	0.30	0.02	0.14
	OPQ		OPQ		OPQ		OPQ	
	<u>R²</u>	<u>R</u>	<u>R²</u>	<u>R</u>	<u>R²</u>	<u>R</u>	<u>R²</u>	<u>R</u>
BG	0.35	0.59	0.23	0.48	0.27	0.51	0.37 *	0.60
CM	0.40 *	0.63	0.34 **	0.58	0.27	0.52	0.36 **	0.60
CDP	0.25	0.50	0.18	0.43	0.25	0.50	0.22	0.47

(* $p \leq 0.05$)(** $p \leq 0.09$)

Die R-waardes meet die mate van variansie wat deur die onafhanklike veranderlikes verklaar kan word, of anders gestel, die korrelasie tussen die afhanklike veranderlikes en die ooreenstemmende waardes soos deur 'n lineêre regressiemodel voorspel. Die korrelasies met die enkel asterisk gemerk dui op statisties beduidende korrelasies - ($p \leq 0.05$) - terwyl die korrelasies met die dubbel asterisk gemerk dui op lae, maar betekenisvolle korrelasies. Die bepaaldheidskoeffisiënt (R^2) van die OPQ-instrument is hoër, en toon meer geredelik beduidende korrelasies as dié van die ander instrumente. Die OPQ is dus 'n beter voorspeller van werksukses.

9.6.1 Insluiting van faktore by die regressiemodel

Met behulp van die Pearson-korrelasiemetode is daar reeds besluit watter faktore van die onafhanklike veranderlikes van tema een en twee (par 9.3.1 en par 9.3.2) om by die regressiemodel in te sluit.

Op grond van 'n stapsgewyse regressie-ontleding word die volgende faktore van die onafhanklike veranderlikes, tema drie, by die regressiemodel ingesluit, en in die onderstaande tabel word die totale aantal veranderlikes uiteengesit:

Tabel 9.27

Die aantal veranderlikes wat in die regressiemodel ingesluit word

	Takbestuurder	Kredietbestuurder	Bedryfbestuurder	Verkopebestuurder
Tema 1:		Poservaring in	Poservaring in die	Akademiese
Demografies		die tak	tak	kwalifikasie
Tema 2:	Prestasie-			Prestasie-beoordeling
Werksprestasie	beoordeling.			
	Bogeskikte	Bogeskikte	Bogeskikte	Bogeskikte
	evaluering: IMC	evaluering: IMC	evaluering: IMC	evaluering: IMC
	Pos-	Pos-persoonpassing	Pos-	Pos-persoonpassing
	persoonpassing		persoonpassing	

(Tabel 9.27 vervolg)

	Takbestuurder	Kredietbestuurder	Bedryfbestuurder	Verkopebestuurder
Tema 3:	MBTI:	MBTI:	MBTI:	MBTI:
Intra-en	Denke	Gevoel	Intuïsie	Intuïsie
interpersoonlike	Intuïsie		Denke	Sintuiglik
faktore			Beoordeling	Gevoel
				Denke
				Introversie
	Belbin:	Belbin:	Belbin:	Belbin:
	Moniteerder- evalueerder	Implementeerder	Spanwerker	Vestiger
	Vestiger		Voltooier	Spanwerker
			Moniteerder- evalueerder	
			Vestiger	
	OPQ:	OPQ:	OPQ:	OPQ:
	Oorredend	Beskeie	Beslis	Oorredend
	Onafhanklik	Demokraties	Oorredend	Sosiaal- selfverseker
	Affiliërend	Prakties	Affiliërend	Beskeie
	Sosiaal- selfverseker	Tradisioneel	Sosiaal- selfverseker	Versorgend
	Demokraties	Veranderings- georiënteerd	Prakties	Prakties
	Versorgend	Konseptueel	Datarasioneel	Tradisioneel
	Prakties	Innoverend	Artisties	Veranderings- georiënteerd
	Datarasioneel	Vooruitbeplannend	Veranderings- georiënteerd	Konseptueel
	Artisties	Gehard	Konseptueel	Vooruitbeplannend
	Gedragsefokus	Kompeterend	Detailbewus	Detailbewus
	Innoverend		Ontspanne	Ontspanne
	Detailbewus		Gehard	Besorg
	Gehard		Krities	Emosioneel beheers
	Emosioneel- beheers		Aktief	Optimisties
	Optimisties		Kompeterend	Prestasiegedrewe
	Krities			

Die faktore in bogenoemde tabel word in die regressiemodel ingesluit en is voorts deur stapsgewyse regressie-ontleding met elke afhanklike veranderlike afsonderlik gekoppel. Die volgende statistieke word vervolgens volgens elke bestuurderkategorie uiteengesit.

9.6.2 Stapsgewyse regressie-ontleding in die takbestuurderposkategorie

Vir die Takbestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in 'n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Besigheidsgroei** gekorreleer. Die persentasie variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 29% ($R^2 = 0.2863$).

Tabel 9.28

Die variansie in Besigheidsgroei deur die model vir die takbestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.2863	0.2201	0.4691	<0.0001

Die aangepaste R^2 -waarde is 'n alternatief tot R^2 daarin dat dit vir die aantal parameters in die model aangepas is (SAS Institute Inc., 1999). Die vlak van beduidenheid is hoog ($p < 0.05$) en daar het 9 faktore in hierdie ontleding na vore gekom wat tot ongeveer 29% ($R^2 = 0.29$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.29

‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die takbestuurdergroep ten opsigte van besigheidsgroei

Onafhanklike Veranderlike	Parameter- Beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in $\underline{R^2}$	Model $\underline{R^2}$
Afsnit	0.9929			
Prestasiebeoordeling	0.0179	0.0059	0.0700	0.0700
OPQ:Demokraties	0.0087	0.0419	0.0365	0.1065
OPQ:Versorgend	-0.0072	0.0228	0.0440	0.1505
OPQ:Artisties	-0.0090	0.0425	0.0337	0.1843
OPQ:Emosioneel beheers	-0.0079	0.0599	0.0282	0.2125
OPQ:Optimisties	0.0059	0.1427	0.0168	0.2293
OPQ:Gedragsefokus	0.0062	0.1070	0.0201	0.2494
IMC:Gemiddelde telling	-0.0061	0.1256	0.0178	0.2672
OPQ:Prakties	-0.0051	0.1105	0.0191	0.2863

Nota: ‘n Hoë belading op elkeen van die bogenoemde faktore word met sukses in die spesifieke afhanklike veranderlike geassosieer. Die minusteken (-) beteken egter dat ‘n lae telling op die spesifieke faktor met sukses in die afhanklike veranderlike geassosieer word.

Geen faktore van die MBTI en die Belbin-spanrolvoorkeure is ingesluit nie. Prestasiebeoordeling, versorgend en demokraties (OPQ) het die sterkste gedeeltelike bydraes gelewer.

Vir die Takbestuurderposkategorie, is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in ‘n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Kliëntediens** gekorreleer. Die persentasie variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 41% ($\underline{R^2} = 0.4121$).

Tabel 9.30

Die variansie in Kliëntediens deur die model vir die takbestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.4121	0.3641	0.6034	<0.0001

Die vlak van beduidenheid is baie hoog ($p < 0.05$), en daar het 8 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 41% ($R^2 = 0.41$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.31

'n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die takbestuurdergroep ten opsigte van kliëntediens

Onafhanklike Veranderlike	Parameter- beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	88.4022			
OPQ:Gehard	-1.2244	0.0042	0.0756	0.0756
OPQ:Onafhanklik	0.4978	0.0021	0.0805	0.1561
OPQ:Krities	-0.9118	0.0028	0.0705	0.2266
OPQ:Innoverend	0.5694	0.0062	0.0551	0.2817
MBTI:Denke	0.2215	0.0202	0.0375	0.3193
OPQ:Datarasioneel	-0.7364	0.0090	0.0451	0.3643
OPQ:Sosiaal- selfverseker	-0.5730	0.075	0.0273	0.3917
OPQ:Optimisties	-0.4585	0.0681	0.0204	0.4121

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Onafhanklik, gehard en krities (OPQ) het die sterkste bydraes gelewer.

Vir die Takbestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in 'n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike

veranderlike **Werknemertevredenheid** gekorreleer. Die persentasie variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 13% ($R^2 = 0.1276$).

Tabel 9.32

Die variansie in Werknemertevredenheid deur die model vir die takbestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.1276	0.0934	0.3056	0.0071

Die p-waarde is statisties beduidend ($p > 0.05$), en daar het 4 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 13% ($R^2 = 0.13$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.33

'n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die takbestuurdergroep ten opsigte van werknemertevredenheid

Onafhanklike Veranderlike	Parameter- beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	0.6188			
MBTI: Intuisie	0.0021	0.0173	0.0528	0.0528
MBTI: Denke	0.0012	0.0790	0.0278	0.0806
OPQ-WPS: Passing in pos	-0.00001	0.1203	0.0214	0.1020
OPQ: Gehard	-0.0049	0.0865	0.0256	0.1276

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Intuisie en Denke (MBTI) het hier die swaarste beladings getoon.

9.6.3 Stapsgewyse regressie-ontleding in die kredietbestuurderposkategorie

Vir die kredietbestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in 'n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Besigheids groei** gekorreleer. Die persentasie variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 19% ($R^2 = 0.1887$).

Tabel 9.34

Die variansie in Besigheids groei deur die model vir die kredietbestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.1887	0.1504	0.3879	0.0004

Die vlak van beduidenheid is hoog ($p < 0.05$), en daar het 5 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 19% ($R^2 = 0.19$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.35

'n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die kredietbestuurdergroep ten opsigte van besigheids groei

Onafhanklike veranderlike	Parameter- beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	1.0893			
OPQ:Veranderings- georiënteerd	0.0074	0.0221	0.0467	0.0467
MBTI:Gevoel	-0.0044	0.0345	0.0385	0.0852
OPQ:Konseptueel	-0.0074	0.0096	0.0554	0.1406
OPQ:Demokraties	-0.0058	0.0761	0.0250	0.1656
OPQ:Prakties	-0.0051	0.0851	0.0231	0.1887

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Konseptueel en veranderingsgeoriënteerd (OPQ) het die meeste tot die model in hierdie analise bygedra.

Vir die kredietbestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in 'n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Kliëntediens** gekorreleer. Die mate van variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 27% ($R^2 = 0.2682$).

Tabel 9.36

Die variansie in Kliëntediens deur die model vir die kredietbestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.2682	0.2337	0.4834	<0.0001

Die vlak van beduidenheid is baie hoog ($p < 0.05$), en daar het 5 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 27% ($R^2 = 0.27$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.37

'n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die kredietbestuurdergroep ten opsigte van kliëntediens

Onafhanklike Veranderlike	Parameter- Beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	73.5797			
OPQ:Vooruitbeplannend	0.6952	0.0020	0.0833	0.0833
Poservaring in die tak	0.0182	0.0039	0.0678	0.1511
OPQ:Beskeie	-0.7622	0.0083	0.0533	0.2044
OPQ:Tradisioneel	0.5679	0.0095	0.0487	0.2531
OPQ:Prakties	0.3916	0.1428	0.0150	0.2682

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Vooruitbeplannend (OPQ) en poservaring binne die tak het hier die meeste tot die model bygedra.

Vir die kredietbestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in 'n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Werknemertevredenheid** gekorreleer. Die persentasie variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 5% ($R^2 = 0.0515$).

Tabel 9.38

Die variansie in Werknemertevredenheid deur die model vir die kredietbestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.0515	0.0341	0.1847	0.0562

Die korrelasies is laag, en die vlak van beduidenheid is nie statisties beduidend nie. Daar het 2 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 5% ($R^2 = 0.05$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.39

'n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die kredietbestuurdergroep ten opsigte van werknemertevredenheid

Onafhanklike Veranderlike	Parameter-beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	0.5560			
OPQ:Kompetierend	-0.0053	0.1018	0.0241	0.0241
OPQ:Prakties	-0.0048	0.0792	0.0273	0.0515

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Hier is prakties (OPQ) die sterkste bydraer tot die model.

9.6.4 Stapsgewyse regressie-ontleding in die bedryfbestuurderposkategorie

Vir die bedryfbestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in 'n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Besigheids groei** gekorreleer. Die persentasie variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 30% ($R^2 = 0.3015$).

Tabel 9.40

Die variansie in Besigheids groei deur die model vir die bedryfbestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.3015	0.2449	0.4948	<0.0001

Die vlak van beduidenheid is hoog ($p < 0.05$), en daar het 9 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 30% ($R^2 = 0.3015$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.41

'n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die bedryfbestuurdergroep ten opsigte van besigheids groei

Onafhanklike Veranderlike	Parameter- Beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	1.0632			
OPQ:Beslis	- 0.0061	0.0044	0.0661	0.0661
MBTI:Intuisie	- 0.0038	0.0149	0.0459	0.1120
OPQ:Prakties	- 0.0088	0.0286	0.0358	0.1478
MBTI:Denke	- 0.0018	0.0442	0.0294	0.1772
OPQ:Kompetierend	0.0070	0.0184	0.0390	0.2161
OPQ:Sosiaal selfverseker	- 0.0075	0.0258	0.0336	0.2497
OPQ:Veranderingsgeoriënteerd	0.0049	0.0756	0.0208	0.2705
OPQ:Detailbewus	0.0057	0.1198	0.0157	0.2861
OPQ:Affiliërend	0.0044	0.1205	0.0154	0.3015

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Die beslisbaarheid waarmee die bestuurders besluite neem, asook Intuisie (MBTI) het hier die sterkste tot die model bygedra.

Vir die bedryfbestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in 'n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Kliëntediens** gekorreleer. Die mate van variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 18% ($R^2 = 0.1847$).

Tabel 9.42

Die variansie in Kliëntediens deur die model vir die bedryfbestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.1847	0.1493	0.3868	0.0002

Die korrelasies is nie hoog nie. Die vlak van beduidenheid is egter hoog ($p < 0.05$). Daar het 5 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 18% ($R^2 = 0.1847$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.43

'n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die bedryfbestuurdergroep ten opsigte van kliëntediens

Onafhanklike Veranderlike	Parameter- beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	85.53433			
OPQ:Oorredend	- 0.7302	0.0031	0.0712	0.0712
OPQ:Ontspanne	- 0.5924	0.0473	0.0306	0.1018
OPQ:Artisties	- 0.5410	0.0480	0.0296	0.1314
Poservaring in tak	0.0134	0.0321	0.0339	0.1653
IMC: Gemiddelde telling	0.4024	0.1005	0.0194	0.1847

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Oorredend (OPQ) en poservaring binne die tak dra hier die meeste tot die model by.

Vir die bedryfbestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in 'n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Werknemertevredenheid** gekorreleer. Die persentasie variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 18% ($R^2 = 0.1818$).

Tabel 9.44

Die variansie in Werknemertevredenheid deur die model vir die bedryfbestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.1818	0.1387	0.3725	0.0007

Die vlak van beduidenheid is laer as 0.05, en dus statisties beduidend. Daar het 8 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 18% ($R^2 = 0.1818$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.45

‘n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die bedryfbestuurdergroep ten opsigte van werknemertevredenheid

Onafhanklike Veranderlike	Parameter-beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	0.39034			
OPQ:Prakties		0.0463	0.0329	0.0329
OPQ:Affiliërend	0.0062	0.0984	0.0222	0.0552
OPQ:Konseptueel	0.0086	0.0221	0.0415	0.0967
OPQ:Veranderingsgeoriënteerd		0.0339	0.0345	0.1312
Poservaring in tak	0.000098	0.1068	0.0195	0.1507
MBTI:Beoordelend	0.0022	0.1136	0.0185	0.1692
(OPQ:Veranderingsgeoriënteerd weggelaat)		0.1893	0.0127	0.1565
MBTI:Denke	- 0.0012	0.1121	0.0186	0.1751
MBTI:Intuisie	0.0019	0.1373	0.0160	0.1911
(OPQ:Prakties weggelaat)		0.2570	0.0093	0.1818

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Konseptueel en affiliërend (OPQ) het hier die swaarste tot die model bygedra.

9.6.5 Stapsgewyse regressie-ontleding in die verkopebestuurderposkategorie

Vir die verkopebestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in ‘n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Besigheids groei** gekorreleer. Die persentasie variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 38% ($R^2 = 0.3801$).

Tabel 9.46

Die variansie in Besigheidsgroei deur die model vir die verkopebestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.3801	0.3175	0.5635	<0.0001

Die korrelasies is hoog, en die vlak van beduidenheid is laer as 0.05, en dus statisties beduidend. Daar het 10 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 38% ($R^2 = 0.3801$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.47

'n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die verkopebestuurdergroep ten opsigte van besigheidsgroei

Onafhanklike Veranderlike	Parameter- Beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	0.86029			
OPQ:Veranderingsgeoriënteerd	0.0084	0.0053	0.0697	0.0697
OPQ:Sosiaal selfverseker	0.0105	0.0084	0.0588	0.1285
OPQ:Detailbewus	0.0053	0.0061	0.0599	0.1885
MBTI:Sintuiglik	- 0.0034	0.0115	0.0481	0.2365
OPQ:Besorg	0.0082	0.0317	0.0333	0.2698
OPQ:Prestasiegedrewe	0.0034	0.0208	0.0371	0.3069
Prestasiebeoordeling	0.0090	0.0643	0.0230	0.3299
MBTI:Intuisie	- 0.0030	0.1098	0.0168	0.3467
Kwalifikasie	0.0086	0.0871	0.0189	0.3657
OPQ:Ontspanne	- 0.0042	0.1318	0.0145	0.3801

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Hier is veranderingsgeorieënteerd, detailbewus en sosiaal selfverseker (OPQ) die sterkste bydraers tot die model.

Vir die verkopebestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in 'n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Kliëntediens** gekorreleer. Die persentasie variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 27% ($R^2 = 0.2695$).

Tabel 9.48

Die variansie in Kliëntediens deur die model vir die verkopebestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.2695	0.2269	0.4764	<0.0001

Die korrelasies is hoog, en die vlak van beduidenheid is laer as 0.05, en dus statisties beduidend. Daar het 7 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 27% ($R^2 = 0.2695$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.49

Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die verkopebestuurdergroep ten opsigte van kliëntediens

Onafhanklike Veranderlike	Parameter- Beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	87.2481			
OPQ:Optimisties	- 0.8291	0.0049	0.0710	0.0710
OPQ:Emosioneel beheers	0.76536	0.0074	0.0606	0.1315
OPQ:Vooruitbeplannend	- 0.66239	0.0471	0.0319	0.1634
OPQ-WPS:Passing in pos		0.0123	0.0487	0.2121
MBTI:Sintuiglik	0.1704	0.0960	0.0208	0.2329
OPQ:Ontspanne	- 0.5719	0.0526	0.0276	0.2605
OPQ:Prakties	- 0.5552	0.0950	0.0200	0.2806
(OPQ-WPS:Passing in pos weggelaat)		0.2129	0.0111	0.2695

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Optimisties en emosioneel beheers (OPQ) is hier die sterkste bydraers tot die model.

Vir die verkopebestuurderposkategorie is die geïdentifiseerde faktore wat by die regressiemodel ingesluit is, in 'n stapsgewyse regressie-ontleding met die afhanklike veranderlike **Werknemertevredenheid** gekorreleer. Die persentasie variansie wat deur die model verklaar kan word, is ongeveer 24% ($R^2 = 0.2446$).

Tabel 9.50

Die variansie in Werknemertevredenheid deur die model vir die verkopebestuurdergroep verklaar

	R^2	Aangepaste R^2	Aangepaste R	Vlak van beduidenheid
Variansie	0.2446	0.20060	0.4478	<0.0001

Die korrelasies is hoog, en die vlak van beduidenheid is laer as 0.05, en dus statisties beduidend. Daar het 6 faktore in hierdie analise na vore gekom wat tot ongeveer 24% ($R^2 = 0.2446$) van die totale variansie bydra, en dié word in die onderstaande tabel met hul eie bydrae tot die model aangedui.

Tabel 9.51

'n Uiteensetting van die bydrae van faktore van die model vir die verkopebestuurdergroep ten opsigte van werknemertevredenheid

Onafhanklike Veranderlike	Parameter- Beraming	Vlak van beduidenheid	Toename in R^2	Model R^2
Afsnit	0.31910			
MBTI:Denke	0.0015	0.0057	0.0687	0.0687
OPQ:Beskeie	0.0048	0.0373	0.0372	0.1059
OPQ:Oorredend	0.0080	0.0382	0.0357	0.1415
Kwalifikasie	0.0111	0.0425	0.0332	0.1747
OPQ:Besorg	0.0072	0.0163	0.0448	0.2195
OPQ:Sosiaal selfverseker	0.0046	0.0671	0.0251	0.2446

Nota: Sien tabel 9.29 nota.

Denke (MBTI), besorg en ooredend (OPQ) is hier die sterkste bydraers tot die model.

9.7 ‘n Voorstelling van die onderskeie seleksiemodelle vir elke bestuurdergroep

Die doel van die navorsingstudie is om ‘n seleksiemodel vir die identifisering van ‘n effektiewe middelbestuurspan in ‘n finansiële instansie te ontwerp. Die resultate van die studie is gebaseer op personeel wat reeds in diens van die organisasie is. Dit impliseer dat die effektiwiteit van die model van die vlak van bevoegdheid van personeel reeds in diens afhanklik is. Daar is vier modelle vir elke bestuurdergroep afsonderlik. Die seleksiemodelle wat as uitset van die studie daargestel is, word in tabelvorm hieronder uitgebeeld.

9.7.1 Die seleksiemodel vir die takbestuurdergroep

Die onderskeie onafhanklike veranderlikes en hul bydrae tot die seleksiemodel vir die keuring van effektiewe takbestuurders wat tot werksukses (soos deur die afhanklike veranderlikes geïdentifiseer) kan bydra, word in die onderstaande tabel uiteengesit:

Tabel 9.52

Die seleksiemodel vir effektiewe takbestuurders

Afhanklike veranderlike	Seleksiemodel	R^2
Besigheidsgroei	0.9929 (Afsnit) + 0.0179 (Prestasiebeoordeling) + 0.0087 (OPQ:Demokraties) – 0.0072 (OPQ:Versorgend) – 0.0090 (OPQ:Artisties) – 0.0079 (OPQ:Emosioneel beheers) + 0.0059 (OPQ:Optimisties) + 0.0062 (OPQ:Gedragsefokus) – 0.0061 (IMC:Gemiddelde telling) – 0.0051 (OPQ:Prakties)	0.2863
Kliëntediens	88.4022 (Afsnit) – 1.2244 (OPQ:Gehard) + 0.4978 (OPQ:Onafhanklik) – 0.9118 (OPQ:Krities) + 0.5694 (OPQ:Innoverend) + 0.2215 (MBTI:Denke) – 0.7364 (OPQ:Datarasioneel) – 0.5730 (OPQ:Sosiaal selfverseker) – 0.4585 (OPQ:Optimisties)	0.4121
Werknemer-tevredenheid	0.6188 (Afsnit) + 0.0021 (MBTI:Intuisie) + 0.0012 (MBTI:Denke) – 0.00001 (OPQ-WPS:Passing in pos) – 0.0049 (OPQ:Gehard)	0.13

9.7.2 Die seleksiemodel vir die kredietbestuurdergroep

Die onderskeie onafhanklike veranderlikes en hul bydrae tot die seleksiemodel vir die keuring van effektiewe kredietbestuurders wat tot werksukses (soos deur die afhanklike veranderlikes geïdentifiseer) kan bydra, word in die onderstaande tabel uiteengesit:

Tabel 9.53

Die seleksiemodel vir effektiewe kredietbestuurders

Afhanklike veranderlike	Seleksiemodel	R^2
Besigheidsgroei	1.0893 (Afsnit) + 0.0074 (OPQ:Veranderingsgeoriënteerd) – 0.0044 (MBTI:Gevoel) – 0.0074 (OPQ:Konseptueel) – 0.0058 (OPQ:Demokraties) – 0.0051 (OPQ:Prakties)	0.1887
Kliëntediens	73.5797 (Afsnit) + 0.6952 (OPQ:Vooruitbeplannend) + 0.0182 (Poservaring in die tak) – 0.7622 (OPQ:Beskeie) + 0.5679 (OPQ:Tradisioneel) + 0.3916 (OPQ:Prakties)	0.2682
Werknemer-tevredenheid	0.5560 (Afsnit) – 0.0053 (OPQ:Kompetierend) – 0.0048 (OPQ:Prakties)	0.0515

9.7.3 Die seleksie model vir die bedryfbestuurdergroep

Die onderskeie onafhanklike veranderlikes en hul bydrae tot die seleksiemodel vir die keuring van effektiewe bedryfbestuurders wat tot werksukses (soos deur die afhanklike veranderlikes geïdentifiseer) kan bydra, word in die onderstaande tabel uiteengesit:

Tabel 9.54

Die seleksiemodel vir effektiewe bedryfbestuurders

Afhanklike veranderlike	Seleksiemodel	<u>R²</u>
Besigheidsgroei	1.0632 (Afsnit) – 0.0061 (OPQ:Beslis) – 0.0038 (MBTI:Intuisie) – 0.0088 (OPQ:Prakties) – 0.0018 (MBTI:Denke) + 0.0070 (OPQ:Kompetierend) – 0.0075 (OPQ:Sosiaal selfverseker) + 0.0049 (OPQ:Veranderingsgeoriënteerd) + 0.0057 (OPQ:Detailbewus) + 0.0044 (OPQ:Affiliërend)	0.3015
Kliëntediens	85.53433 (Afsnit) – 0.7302 (OPQ:Oorredend) – 0.5924 (OPQ:Ontspanne) – 0.5410 (OPQ:Artisties) + 0.0134 (Poservaring in tak) + 0.4024 (IMC: Gemiddelde telling)	0.1847
Werknemer-tevredenheid	0.39034 (Afsnit) + 0.0062 (OPQ:Affiliërend) + 0.0086 (OPQ:Konseptueel) + 0.000098 (Poservaring in tak) + 0.0022 (MBTI:Beoordelend) – 0.0012 (MBTI:Denke) + 0.0019 (MBTI:Intuisie)	0.1818

9.7.4 Die seleksiemodel vir die verkopebestuurdergroep

Die onderskeie onafhanklike veranderlikes en hul bydrae tot die seleksiemodel vir die keuring van effektiewe verkopebestuurders wat tot werksukses (soos deur die afhanklike veranderlikes geïdentifiseer) kan bydra, word in die onderstaande tabel uiteengesit:

Tabel 9.55

Die seleksiemodel vir effektiewe verkopebestuurders

Afhanklike veranderlike	Seleksiemodel	R ²
Besigheids groei	0.86029 (Afsnit) + 0.0084 (OPQ:Veranderingsgeoriënteerd) + 0.0105 (OPQ:Sosiaal selfverseker) + 0.0053 (OPQ:Detailbewus) – 0.0034 (MBTI:Sintuiglik) + 0.0082 (OPQ:Besorg) + 0.0034 (OPQ:Prestasiegedrewe) + 0.0090 (Prestasiebeoordeling) – 0.0030 (MBTI:Intuisie) + 0.0086 (Kwalifikasie) – 0.0042 (OPQ:Ontspanne)	0.3801
Kliëntediens	87.2481 (Afsnit) – 0.8291 (OPQ:Optimisties) + 0.76536 (OPQ:Emosioneel beheers) – 0.66239 (OPQ:Vooruitbeplannend) + 0.1704 (MBTI:Sintuiglik) – 0.5719 (OPQ:Ontspanne) – 0.5552 (OPQ:Prakties)	0.2695
Werknemer-tevreedenheid	0.31910 (Afsnit) + 0.0015 (MBTI:Denke) + 0.0048 (OPQ:Beskeie) + 0.0080 (OPQ:Oorredend) + 0.0111 (Kwalifikasie) + 0.0072 (OPQ:Besorg) + 0.0046 (OPQ:Sosiaal selfverseker)	0.2446

Soos deur Masterpasqua en Perna (1997) beskryf, impliseer die sisteemteorie ‘n fokus op die verhouding tussen die komponente (bevoegdhede van die bestuurders) van die sisteem en die verhouding tussen die sisteem en die kontekstuele omgewing, eerder as die komponente self. Daar moet gesoek word na die patroon van verhoudings, eerder as na die oorsaak en gevolg. Die seleksiemodelle is nie bloot ‘n amalgamasie van bevoegdhede nie, maar is ‘n samestelling van bevoegdhede en die verwantskapspatroon tussen die bestuurders, en sal dus voortdurend ontwikkelend en veranderlik bly. “There are things that emerge only together and therefore cannot be taken apart and put back together” (Hanson, 1995, p.25). Dit impliseer ‘n konstante heroorweging van enige observasie.

9.8 Samevatting

Die veranderlikes is aan die hand van Pearson se korrelasie-ontleding ondersoek om onderlinge verwantskappe aan te dui. Wat die afhanklike veranderlikes betref, sal dit sinvol as drie selfstandige kriteria hanteer word. Wat die onafhanklike veranderlikes

betref, is daar ook sterk onderlinge korrelasies met die afhanklike veranderlikes bevind. Hoofkomponentontledings is verder gedoen om die aantal veranderlikes tot 'n kleiner stel faktore te kondenseer en daardeur oortolligheid met die minimum verlies van informasie uit te skakel. Hoofkomponentontleding op die drie psigometrie instrumente (OPQ, Belbin-spanrolvoorkeure en MBTI) is uitgevoer. Vir die MBTI en Belbin-spanrolvoorkeure is drie hoofkomponente elk vir elke bestuurdergroep ontwikkel, en vir die OPQ is tien hoofkomponente ontwikkel. 'n Klein aantal kunsmatige veranderlikes wat die meeste variansie in die afhanklike veranderlikes kan verklaar, is dus deur die hoofkomponentontleding vir elkeen van die bestuurdergroepe ontwikkel.

Kanoniese korrelasies is uitgevoer om te bepaal of daar beduidende korrelasies tussen die twee variate aangedui kan word. Die kanoniese korrelasies blyk oor die algemeen, en veral op hoofkomponent 1 vir al vier die bestuurdergroepe, hoër met die OPQ as met die Belbin spanrolvoorkeure en die MBTI te wees.

Verdere regressie-ontledings is afsonderlik met elkeen van die afhanklike veranderlikes gedoen om verdere sinvolle korrelasies te ondersoek. Ook hier blyk die OPQ 'n beter voorspeller van werksukses as die Belbin-spanrolvoorkeure en MBTI soos in die kombinasie van meetinstrumente te wees. Uiteensettings van die persentasie variansie wat in al die afhanklike veranderlikes afsonderlik deur die onderskeie geïdentifiseerde onafhanklike veranderlikes verklaar word, volg in die hoofstuk. Die bepaaldheidskoeffisiënte (R^2) van die voorspellingsmodelle is in tabelvorm uiteengesit. Die doel van die studie is om 'n seleksiemodel(le) vir die daarstel van 'n effektiewe bestuurspan te ontwerp, en die uitset van die studie, naamlik vier seleksiemodelle, word in paragraaf 9.7 uiteengesit. Die resultate van die onderskeie statistiese ontledings sal vervolgens in hoofstuk 10 bespreek word.