

# HOOFSTUK 1

## INLEIDING EN DOELSTELLING

### 1.1 Inleiding

Meting en evaluering vorm deel van 'n alle daagse keuringsproses en 'n mens besef selde die betekenisvolheid daarvan. Keuring berus op die verskille wat daar tussen werksituasies en ook tussen individue bestaan (Kruger, 1975 : 20).

Indien 'n organisasie nie sy mannekrag doeltreffend kan aanwend en benut nie, kan dit 'n nadelige invloed hê op die bereiking van organisasiedoelwitte. Om organisasiedoelwitte deur middel van hoë werksukses te bereik, moet daar geskikte persone uit die arbeidsmark gekies word wat oor 'n bepaalde persoonlikheid, aanleg en vermoëns beskik. 'n Organisasie benodig dus personeel met spesifieke talente en mense op hul beurt het weer 'n behoefte aan werksomstandighede wat spesifieke behoeftes bevredig (Vorster, 1990 : 2 ; Schoenauer, 1972 :18).

Volgens Smith et al (1986: 3 - 4) bestaan keuring as gevolg van twee feite: Eerstens verskil mense in eienskappe soos vermoëns, persoonlikheid en belangstelling en tweedens verskil poste in dit wat van mense verwag word. Die maatskappy wat die beste kombinasie tussen die posvereistes en mense se karaktereienskappe kan vorm, sal 'n mededingende voordeel geniet.

Beaty (1994: 16) stel dit baie duidelik: "Behind every business problem is a human resources problem - we either have the wrong person in place or the person lacks the necessary skills and/or motivation to get the job done. People selection is absolutely critical to effective resource management and organisational profitability."

In die lig van die voorafgaande is 'n doeltreffende keuringsprosedure van die uiterste belang vir die organisasie.

Volgens Guion (1965:22) moet 'n keuringsprosedure aan wetenskaplike maatstawwe voldoen om doeltreffend te wees. Timmermans (1981:10) beskou wetenskaplike keuring as "... 'n doelbewuste poging om op 'n wetenskaplike wyse die vermoëns van voornemende werkers te vergelyk met die vereistes wat deur die werk gestel word; en dan volgens bepaalde norms diegene wie se kans op sukses die beste vir die werk is, uit te soek".

Herold (1972:11-15) het na deeglike navorsing die volgende vier stappe geïdentifiseer wat belangrik is vir die ontwikkeling van 'n wetenskaplike keuringsprogram:

- Posontleding.
- Maatstafbepaling, deur gebruik te maak van sielkundige toetse.
- Die vasstelling van 'n kriterium vir werksukses. (Word volledig in Hoofstuk 3 bespreek).
- Validasiestudie.

Volgens Guion (1965:20) is 'n validasiestudie die sentrale proses om 'n keuringsprogram te evalueer.

Volgens Cascio (1991:171-185) is dit nodig om die geldigheid van meetinstrumente in die keuringsproses, binne die wetlike aspekte van arbeidswetgewing, te bepaal. Hy wys ook daarop dat indien dit tegnies moontlik is, moet gebruikers van keuringsprosedures navorsing doen oor die verskille in voorspellingstelsels vir ras, etniese en geslagsgroepe. Hy verwys ook na verskeie modelle waarvolgens keuringsprosedures geëvalueer kan word vir regverdigheid.

## **1.2 Probleemstelling**

Die effektiewe werwing en keuring van werknemers is van kardinale belang vir Absa Bank (The Amalgamated Banks of South Africa), aangesien dit 'n baie duur proses is, en die keuring van 'n verkeerde kandidaat die maatskappy baie duur te staan kan kom. Voorts kan oneffektiewe keuring tot hoë personeelomset en lae produktiwiteit lei (Herman Susan J ; 1994: xiv).

Absa Bank is 'n finansiële diensorganisasie en dus is die werknemers die belangrikste hulpbron in die organisasie. Om 'n goeie diens te lewer, moet die organisasie gemotiveerde, lojale en kliëntgerigte werknemers hê, en dit begin by die keuring van die regte kandidaat vir die regte pos (ABSA Handves, 1998: 1).

Werwing is die proses waartydens alle potensiële geskikte kandidate deur verskeie werwingstegnieke vir 'n spesifieke pos gewerf word. Na die werwingsproses vind keuring plaas sodat die geskikte kandidaat vir die pos geïdentifiseer kan word. Dit geskied deur middel van voorafkeuring, onderhoudvoering, toetsing en die nagaan van verwysings (Herman Susan J; 1994: xiv).

Die Arbeidswet van 1956 het werkgewers 'n vry hand gebied ten opsigte van werwing en keuring. Dit was vir die werkgewer moontlik om sekere kandidate in die proses uit te sluit. Met die implimentering van die nuwe wet op Arbeidsverhoudinge, 1998, moes alle werkgewers hulle werwing en keuringsprosesse hersien. Al hoe meer vrae het ontstaan soos byvoorbeeld: "Is dit billike arbeidspraktyk?" en "Wanneer word daar gediskrimineer?" In die wet van arbeidsverhoudinge word daar spesifiek na die gebruik van sielkundige toetse verwys.

Psigometriese toetse en enige ander meetinstrumente van kandidate mag slegs gebruik word as:

- dit wetenskaplik getoets is vir geldigheid en betroubaarheid,
- dit op 'n billike wyse toegepas word, en objektief teenoor alle werknemers is,
- dit nie sydig teen enige werknemer / groep is nie.

(Government Gazette, Employment Equity Act; 1998: 16)

Modha (1994: 11 -13) noem dat daar bewys gelewer moet word dat vaardighede of vermoëns verband hou met die poste waarvoor die toets gebruik word. Dit kan nodig wees om te bewys dat mense wat hoë toetstellings behaal het beter vaar in die pos as persone wat lae tellings behaal. Dit is dus belangrik om verdere studies te doen oor die betroubaarheid, geldigheid en kwalifiserende afsnypunte van psigometriese toetse.

In Absa Bank word daar van die OPQ (Occupational Personality Questionnaire) gebruik gemaak om kandidate te keur vir sekere poste. Daar is nog geen studies in ABSA Bank gedoen om te bevestig dat die OPQ wel 'n effektiewe voorspeller van werkprestasie is nie. Dit is belangrik om te toets of die OPQ 'n geldige aanduiding van werkprestasie is. Indien dit wel 'n aanduiding van werksukses is behoort die keuringsproses koste-effektief te wees.

### **1.3 Doelstelling**

Die doel van hierdie studie is om die geldigheid van die OPQ vir die voorspelling van werkprestasie van takbestuurders in 'n handelsbank te bepaal.

## HOOFSTUK 2

### KEURING

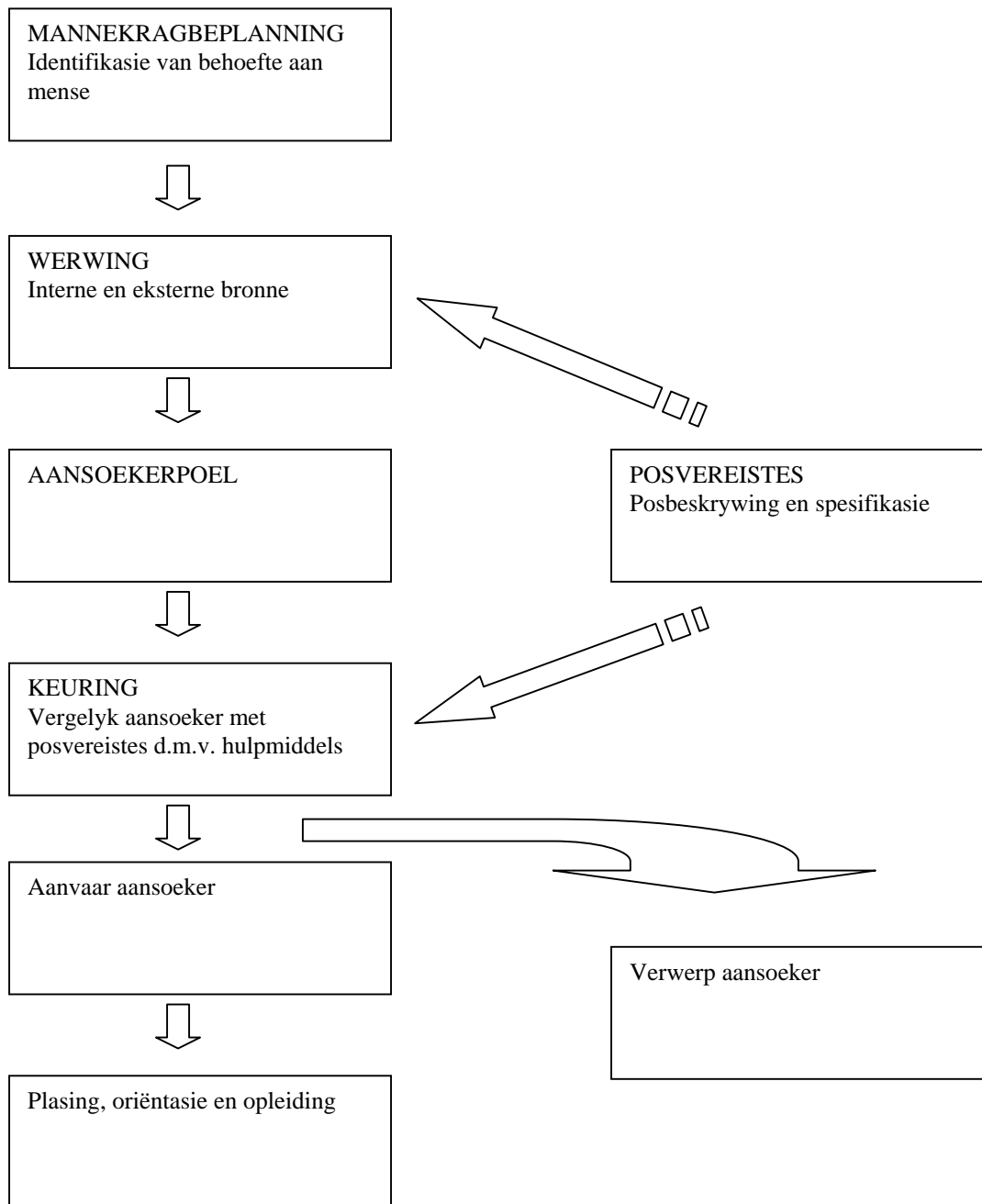
#### 2.1 Inleiding

Organisasies benodig menslike hulpbronne om hulle doelwitte te bereik. Die mens daarenteen het weer werk (en dus organisasies) nodig om in die hedendaagse samelewing te kan oorleef. Beide die organisasie en die werknemer is dus afhanklik van mekaar om hulle behoeftes te bevredig. Guion (1965:777) beweer dat die proses van personeelkeuring hierdie verhouding vanuit die organisasie se standpunt probeer hanteer, met inagneming van die werknemer se behoeftes. Tydens keuring word die organisasie se behoeftes eers bepaal. Hierna word uit die poel beskikbare werkers diegene gekies wie se vermoëns en belangstelling die beste by dié van die organisasie pas. Hierdie keuse word volgens een of ander beslissingsreël of beleid bepaal. Keuring is 'n integrale deel van die totale mannekragbeplanningsproses en staan uiteraard in noue samehang met die prosesse wat te make het met die instandhouding van 'n doelmatige en doeltreffende werksmag.

#### 2.2 Die indiensnemingsproses

Die hoofelemente van die indiensnemingsproses word in figuur 2.1 uitgebeeld.

Hierdie proses neem 'n aanvang sodra daar 'n behoefte ontstaan om 'n pos te vul. Binne die raamwerk van die mannekragplan van die organisasie word die pos deur 'n posbeskrywing en 'n posspesifikasie gedefinieer. Uit die posbeskrywing en die posspesifikasie word die vereistes wat aan die posbekleër gestel word afgelei, asook op wie die werwing gemik gaan word.

**Figuur 2.1: Die Indiensnemingsproses**

(Aangepas uit Beach, 1985:134)

Werwing kan sowel binne as buite die organisasie geskied. Kandidate wat die beste aan die posvereistes voldoen, word verkies, en die ander aansoekers word dan afgekeur. Na indiensneming word die nuwe werknemer in die meeste gevalle in 'n gepaste afdeling of pos geplaas. Hier sal hy of sy 'n proeftydperk deurloop en indien nodig 'n oriëntasie- of opleidingsprogram bywoon (Beach, 1985:133-134).

## 2.3 Die begrip keuring

Blake (1983:193) definieër keuring soos volg:

*“Selection is the process of choosing, from those available, the person or people who best meet the requirements of a position or positions vacant within an organisation.”*

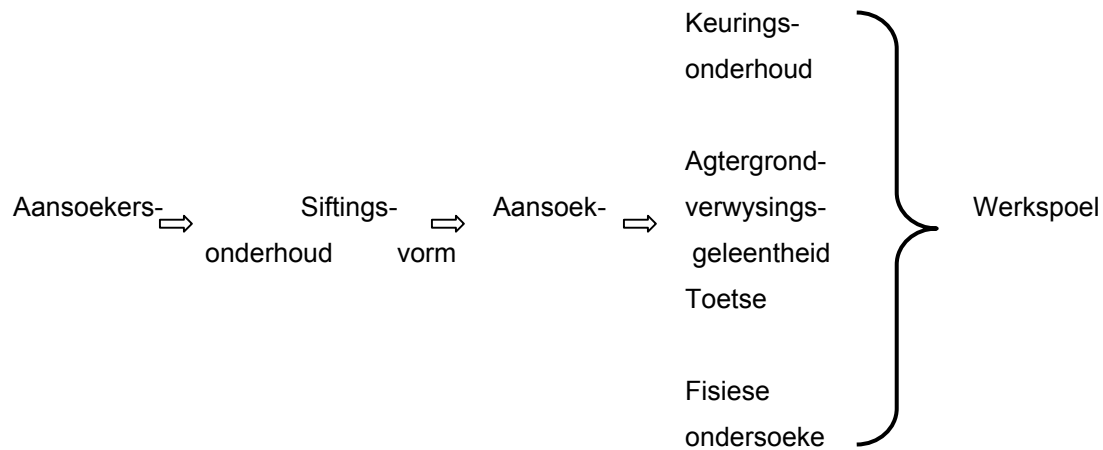
Keuring behels dus ‘n evaluering van die mens en ‘n vergelyking van die individu se kwaliteite met die posvereistes. Milkovich & Glueck (1985:286) definieer keuring soos volg:

*“...selection is the process by which managers choose from a pool of applicants the person or persons who are most likely to meet the criteria of the job opening, given the external and organizational conditions.”*

Volgens Blake, Milkovich en Glueck (1985) moet ‘n diagnose van die eksterne omgewing en van die organisasie onderneem word om ‘n goeie keuringstelsel te ontwerp.

## 2.4 Die keuringsproses

Milkovich en Glueck (1985:298 - 299) stel ‘n tipiese keuringsproses voor, wat in figuur 2.2 voorgestel word. Die proses is die “manier waarop iets gedoen word” (Kritzinger & Labuschagne, 1980:806). In die geval van keuring geskied dit met behulp van verskeie keuringsprosedures soos siftingsonderhoude, aansoekvorms, sielkundige toetse en fisiese ondersoeke.

**Figuur 2.2: Die keuringsproses**

(Aangepas uit Milkovich & Glueck, 1985:299)

Afhangend van omstandighede kan hierdie proses egter van pos tot pos verskil. Milkovich & Glueck (1985) meld drie hoofprosesse wat vervolgens bespreek sal word.

#### 2.4.1 Meervoudige hindernisproses

Tydens hierdie proses verteenwoordig elke opeenvolgende stap in die keuringsproses 'n hindernis wat aansoekers sif. Indien die aansoeker nie slaag nie, word hy afgekeur. Hier word aangeneem dat die sterk en swak punte van die aansoeker nie kompenserend op mekaar inwerk nie ( Milkovich & Glueck, 1985:299).

#### 2.4.2 Kompenserende prosesse

In die geval van 'n kompenserende keuringsproses word erken dat tekortkominge op een area uitgeskakel word deur 'n aansoeker se sterk punte op 'n ander gebied (Milkovich & Glueck, 1985:299). 'n Aansoeker word dus nie aanvaar of afgekeur alvorens hy nie die hele proses deurloop het nie.

### **2.4.3 Gekombineerde proses**

Hier word sekere minimum vereistes ten opsigte van sekere aspekte gestel terwyl ander aspekte volgens die kompenseerende benadering beoordeel word (Milkovich & Glueck, 1985:299).

Voordat daar op 'n geskikte keuringsproses besluit word, moet daar egter gelet word op verskeie faktore wat hierdie proses kan beïnvloed.

## **2.5 Faktore wat die keuringsproses kan beïnvloed**

Soos uit Milkovich & Glueck (1985) se definisie blyk (kyk afdeling 2.3), hang die ontwerp van 'n keuringstelsel af van die konteks waarin keuringsbesluite geneem word. Eksterne en interne omgewingsfaktore moet dus tydens keuring in ag geneem word.

So moet onder andere die strategieë en doelwitte van 'n organisasie ondersoek word (Milkovich & Glueck, 1985:286-287). Verdere faktore wat 'n invloed sal uitoefen is:

- die vlak van die pos in die organisasiehiërargie (Mondy & Noe, 1981:160);
- die tipe organisasie, of dit 'n regerings- of privaat organisasie en/of organisasie sonder winsoogmerk is (Mondy & Noe, 1981:161);
- Owerheidsregulasies wat reëls ten opsigte van keuring mag neerlê (Milkovich & Glueck, 1985:288);
- die spoed van besluitneming, of die tydsbeperkings waaronder keuring moet plaasvind (Mondy & Noe, 1981: 159-160);
- die arbeidsmark wat uit die aard van 'n organisasie se mededinging om skaars menslike hulpbronne 'n invloed op keuring uitoefen. Hier is veral die basisverhouding en keuringsverhouding van belang.

Aangesien die basisverhouding en die keuringsratio 'n direkte invloed op die uitvoer van 'n geldigheidsveralgemening het, word hierdie twee konsepte vervolgens meer breedvoerig bespreek.



### 2.5.1 Die basisverhouding

Die vraag en aanbod van werknemers in 'n spesifieke mark sal die aard van die keuringsproses beïnvloed (Milkovich & Glueck, 1985:287). Indien 'n voldoende aanbod aan arbeid bestaan, sal die aansoekerspoel groot wees terwyl 'n skaarste aan arbeid weer die poel kleiner maak. Om die kwaliteit van die aansoekerpoel te bepaal, word gebruik gemaak van die sogenaamde basisverhouding (Milkovich & Glueck, 1985:288).

Die begrip basisverhouding (Engels: 'base rate') kom uit die kliniese sielkunde waar dit verwys na die verdeling van gevalle in 'n gegewe populasie wat 'n bepaalde gedragsafwyking toon. In die geval van personeelkeuring verwys die basisverhouding na die verdeling van aansoekers wat aanvaar is en uiteindelik sou slaag (in die werk of kursus) (Huysamen, 1978:90-91). Blake (1983:202) definieer die basisverhouding soos volg:

*“The base rate is the percentage of current employees whose work performance is considered satisfactory.”*

Milkovich & Glueck (1985:288) verskuif die klem ietwat en definieer die basisverhouding breër as:

*“...the proportion of applicants who, if hired, could perform the job at an acceptable level.”*

Volgens Milkovich & Glueck is die basisverhouding 'n funksie van die aanbod aan arbeid in 'n seker mark, die kwaliteit van die arbeid, en die werwingspoging wat aangewend word om 'n hoë gehalte arbeider te lok.

As die basisverhouding hoog is (byvoorbeeld 80 persent) sal daar min sin in wees om 'n nuwe keuringsproses te implementeer. Indien die verhouding egter laag is (byvoorbeeld 20 persent) kan die keuringsproses verbeter word (Blake, 1983:202).

## 2.5.2 Die keuringsverhouding

Die getal aansoekers wat aansoek doen vir 'n sekere pos oefen ook 'n invloed uit op die keuringsproses. Die keuringsverhouding verwys na 'n werkgewer se vraag na personeel uit 'n spesifieke groep in verhouding tot die aanbod in die arbeidsmark, of anders gestel met baie aansoekers kan daar selektief te werk gegaan word. As min aansoekers uit hoogsgevraagde beroepsgroepe egter aansoek doen, word keuring oorbodig, en moet al die persone aangestel word wat aansoek doen (Mondy & Noe, 1981:161):

$$\text{Keuringsverhouding} = \frac{\text{Aantal aansoekers aangestel om bepaalde pos te vul}}{\text{Totale aantal aansoekers}}$$

(aangepas uit Blake, 1983:202;)

Huysamen (1978:92) omskryf die keuringsverhouding, of soos hy dit noem, die seleksieverhouding, as die proporsie persone wat uit die totale getal aansoekers gekies moet word.

'n Lae verhouding van byvoorbeeld 1:2 vereis dat aansoekers wat normaalweg afgewys sou word in diens geneem word (Mondy & Noe, 1981:161). Indien egter net een uit elke tien aansoekers in diens geneem word, kan die organisasie hoogs selektief te werk gaan.

Blake (1983: 202) wys daarop dat die keuringsverhouding, basisverhouding en geldigheid nooit as 'n entiteit gesien moet word nie aangesien daar 'n wisselwerking tussen hulle bestaan.

Volgens die Taylor/Russel-utiliteitsmodel word aangestelde individue ge-klassifiseer in bo- en ondergemiddelde werkers, waarna die keuringsverhouding bepaal word. Die geldigheid van die meetinstrument en die basisverhouding, tesame met die keuringsverhouding word dan gebruik om met behulp van Taylor/Russel-tabelle 'n afsnypunt te bereken, wat die aantal suksesvolle aanstellings dan sal verhoog (Cascio, 1991: 301).

## 2.6 Wetenskaplike keuring

Volgens Guion (1965:22) kan wetenskaplike keuring beskou word as 'n metode waardeur maksimale benutting van mannekrag bewerkstellig word. Heroldt (1972:12) stel die volgende vereistes waaraan 'n keuringsprogram moet voldoen.

- Gebruikmaking van betroubare voorspellingsmaatstawwe.
- Moet toepaslik wees wat induktiewe metodes betref, en
- Die voorspellingsdoeltreffendheid moet bekend wees.

Na deeglike navorsing het Heroldt (1972:9) die volgende stappe geïdentifiseer wat belangrik is in die ontwikkeling van 'n wetenskaplike keuringsprogram.

### 2.6.1 Posontleding

Posontleding fokus daarop om die kritiese komponente van gedrag wat vereis word vir suksesvolle werkverrigting te identifiseer en ontleed.

Volgens Joubert (1977:24) is die doel van posontleding om inligting te verkry insake die psigiologiese eienskappe wat nodig is vir die suksesvolle verrigting van 'n gegewe taak. Volgens Flippo (1976:103) behels posontleding die volgende twee interafhanklike stappe:

- Posbeskrywing  
Dit is 'n georganiseerde feitestaat van die take en verantwoordelikhede van 'n spesifieke werk. Die volgende aspekte moet daarin vervat word: wat in die werk gedoen moet word, hoe dit gedoen moet word en hoekom dit gedoen moet word.
- Posspesifikasie  
Dit is 'n staat wat die minimum aanvaarbare menslike kwaliteite aantoon wat vereis word om 'n bepaalde taak behoorlik te verrig.

## 2.6.2 Maatstafbepaling

Sielkundige toetse word in die keuringsituasie gebruik om die eienskappe wat in die posontledingsprogram geïdentifiseer is, te meet.

- Die vasstelling van 'n kriterium vir die meting van werksukses.  
'n Kriterium is 'n standaard waarteen ander metinge geëvalueer of mee vergelyk kan word (Vorster, 1990:18).
- Validasiestudie  
Volgens Guion (1965:20) is validasie die sentrale en essensiële proses om 'n personeeltoetsprogram te evalueer.

Die geldigheid van 'n toetsprogram word deur validasie bepaal. Op grond van dié geldigheid word daar in die keuringsituasie voorspel watter voornemende werkers die suksesvolste in die toekomstige werklike werksituasie sal wees.

## 2.7 Keuringstegnieke

Daar is volgens Gerber et al (1987: 162 - 163) sekere faktore in die interne en eksterne omgewing wat keuringsbesluite beïnvloed. Die volgende interne faktore word genoem: Die grootte van die onderneming; die aard van die onderneming; die aard van sosiale druk en die aantal kandidate vir 'n bepaalde pos. Die volgende eksterne faktore word genoem: die aard van die arbeidsmark; die rol van vakbonde; en owerheidsregulasies, byvoorbeeld die voorgestelde Wet op Gelyke Indiensneming.

Pienaar (1996: 151) is van mening dat 'n kombinasie van die keuringsmetodes gebruik moet word. Elke metode se sterk en swak punte moet mekaar aanvul.

### 2.7.1 Aansoekvorm

Volgens Pienaar (1996: 151 -152) bevat 'n aansoekvorm algemene vrae om biografiese data van die aansoeker te bekom. Daar is ook spesifieke vrae wat verband hou met die vereistes van die spesifieke pos. Dit is belangrik dat die aansoekvorm teen geen persoon of groep diskrimineer nie. Die aansoekvorm kan gebruik word om te bepaal of aansoeke aan die minimum vereistes van die pos voldoen. Hierdie inligting word van die posspesifikasie verkry.

### 2.7.2 Onderhoud

Die meeste organisasies maak gebruik van 'n onderhoud as 'n meetinstrument in die keuringsproses (Fischer, Schoenfeldt & Shaw, 1996: 326). Die hoofdoel van 'n keuringsonderhoud is om voldoende inligting in te win om sodoende die geskikste aansoekers vir 'n bepaalde pos te identifiseer. Onderhoude verskaf inligting oor die aansoeker aan die onderhoudvoerder, asook aan die aansoeker, en inligting oor die organisasie en die pos (Beach, 1985: 164). Onderhoudvoering is een van die gewildste keuringstegnieke, ten spyte daarvan dat die geldigheid van onderhoudvoering as keuringstegniek dikwels bevraagteken word. Leap et al (1993: 261 - 262) is van mening dat baie organisasies nie daarvan bewus is dat die onderhoudvoering nie effektief is nie. Menige werkgewers is nie bereid om mense aan te stel sonder dat hulle die persoon gesien het en met hom gesprek gevoer het nie. Die realiteit is dat baie mense dink hulle kan mense beter opsom as wat die werklik is. Buys (1989: 55) bied 'n oplossing aan deur te noem dat hierdie gebreke dikwels eerder geleë is by die persone wat die onderhoud voer en die werkswyse wat gevolg word, as by die onderhoud self.

Daar is drie vorme van die indiensnemingsonderhoud, naamlik die gestruktureerde onderhoud, die semi-gestruktureerde onderhoud en die ongestruktureerde onderhoud. Indien die drie soorte onderhoude teen mekaar opgeweeg word is dit duidelik dat hoe meer gestruktureerd die onderhoud is, hoe betroubaarder is die inligting wat daartydens verkry word (Gerber et al, 1987: 172 - 173). Anderson en Herriot (1997: 470) wys daarop dat daarteen gewaak moet word om die proses te veel te struktureer. Gestruktureerde onderhoude moet steeds die behoeftes van die onderhoudvoerder, die politiek en kultuur van die organisasie, en werwing in ag neem.

### 2.7.3 Sielkundige toetsing

Scheffer (1991:7 - 8) is van mening dat psigometriese toetse help om 'n meer globale beeld van die aansoeker te verkry. Meer inligting word uit sielkundige toetsing versamel as wat byvoorbeeld uit 'n onderhoud verkry sou word.

Volgens Schleffler (1991:8) word daar soms beswaar gemaak teen die gebruik van sielkundige toetse as keuringsinstrument, aangesien dit inbreuk maak op 'n aansoekers se privaatheid. Indien toetse gebruik word om addisionele inligting oor 'n werkgewer te verskaf en nie om 'n bestuurder se goeie oordeel te vervang nie, kan dit 'n baie doeltreffende keuringsinstrumente wees.

#### a) Voordele van sielkundige toetse

Schultz en Schultz (1986:153) noem die volgende voordele van sielkundige toetse:

- \* Die primêre voordeel van sielkundige toetse as keuringstegniek - die enigste geldige rede wanneer hulle gebruik is - is dat hulle die keuringsproses kan verbeter.
- \* Die sielkundige toetse (uitsluitend projektiewe toetse) is objektief. In vergelyking met onderhoude en verwysingsbriewe is sielkundige toetse minder vatbaar vir bevooroordeelde interpretasies deur die beoordelaar.
- \* Evaluatiewe navorsing kan ook makliker op sielkundige toetse gedoen word as in die geval van ander keuringsmetodes as gevolg van die presiese kwantifiseerbaarheid van toetsresultate. Dit is egter baie moeiliker as byvoorbeeld tydens onderhoudvoering resultate.
- \* Sielkundige toetse is ook vinniger as ander keuringstegnieke aangesien dit 'n groot hoeveelheid inligting rakende 'n individu tydens 'n baie kort tydsperiode kan verskaf.

#### b) Beperkings en gevare van sielkundige toetse

Volgens Schultz & Schultz (1986) is daar sekere beperkinge en gevare van sielkundige toetse.

i. Die onkritiese gebruik van toetse:

Die aanhoudende gevaar met sielkundige toetse is die onkritiese gebruik daarvan deur liggelowige personeelbestuurders wat nie tussen goeie of slegte toetse kan onderskei nie. Elke jaar word nuwe toetse en hulle tellings geadverteer en is dit meer winsgewend om nuwe toetse aan te koop as om bestaande toetse te moderniseer (Schultz & Schultz; 1986 : 153).

Die Personeelbestuurder kan deur slinkse beloftes ingekoop word om sy personeelkeuring en gelyke geleenthede probleme onmiddellik op te los. Hy/sy koop dan die toetse omrede dit nuut is, maar doen nie enige navorsing oor die betroubaarheid of geldigheid van die toets nie. Soms word daar aangehou om 'n toets te gebruik al is die inligting negatief aangesien hy/sy onbewus is van die negatiewe bewyse. Soms is daar geen navorsingsbewyse om te ondersoek nie aangesien daar nog geen navorsing op die toets gedoen was nie. Beter navorsing oor bestaande toetse word dus benodig. In die algemeen kom dit daarop neer dat hoe meer langtermyn data beskikbaar is, hoe meer effektief sal die toets wees (Schultz en Schultz; 1986:153-154).

Gegewe die naïwe personeelbestuurder wat almal vertrou asook die gretige en bedrieglike toetsontwikkelaar, is die onkritiese gebruik van toetse verstaanbaar. Die onvoldoende toetse benadeel nie net die personeelbestuurder en die organisasie nie, maar die oneffektiewe toets diskwalifiseer die aansoekers onbillik vir die pos (Schultz & Schultz; 1986 : 154).

ii. Onbillike afkeuring van aansoekers:

Selfs die beste sielkundige toetse is nie altyd algeheel geldig nie. Daar is altyd 'n mate van fout tydens die voorspelling van werksukses. Soms sal ongekwalifiseerde persone gehuur word en gekwalifiseerde persone sal weg-gewys word (ten opsigte van billikheid tot sielkundige toetse moet dit genoem word dat die fout tydens voorspelling ook by ander keuringstegnieke bestaan).

As gevolg van 'n paar redes moet 'n keuringsprosedure op meer as een tegniek gebaseer word. Die gebruik van verskeie keuringstegnieke maak voorsiening vir die verkryging en evaluering van soveel as moontlik inligting oor die aansoekers.

Menslike gedrag is so kompleks dat dit moeilik is, indien nie onmoontlik nie om sukses met volkome akkuraatheid te voorspel. Daar sal altyd onbillike afkeurings wees, maar dit kan geminimaliseer word wanneer 'n bevoegde persoon 'n bevoegde toets gebruik. Hoe beter die

toetsprogram nagevors is, hoe minder aansoekers word onbillik afgekeur (Schultz en Schultz; 1986:155).

Die onkritiese gebruik van toetse en die probleem met onbillike afkeurings toon die behoefte dat 'n gekwalifiseerde sielkundige aktief betrokke raak by die ontwikkeling en bestuur van 'n keuringstoetsprogram.

iii. Vervalsing van toetsresultate:

Probleme bestaan met die opsetlike verdraaiing van response op 'n sielkundige toets sodat dit die moontlikheid om in 'n gunstige lig gesien te word maksimeer. Dit is die algemene probleem met die gebruik van sielkundige toetse tydens keuring. As die aansoekers die vrae nie eerlik beantwoord nie, sal enige voorspelling op toekomstige gedrag onakkuraat wees (Schultz en Schultz;1986:155).

iv. Gelykvormigheid:

Kritiek met die gebruik van sielkundige toetse tydens keuring is dat dieselfde tipe persoon altyd gehuur word - iemand wat nie inisiatief toon nie, maar altyd net die status quo wil handhaaf. Die argument is dat die werklike uitsonderlike kandidaat en die individu wat vrae vra, gepenaliseer word, veral deur persoonlikheidstoetse waar almal 'n sekere standaard van normaliteit het.

Organisasies wat van persoonlikheidstoetse gebruik maak, bepaal 'n profiel van die persoon wat hulle graag soek om vir hulle te werk. Die persone wie se toetsresultate daarmee ooreenkom word in diens geneem, terwyl die persone se toetsresultate wat daarvan afwyk afgekeur word. As gevolg hiervan sal werknemers dieselfde persoonlikheidspatrone begin volg.

Twee punte kan teen die argument gemaak word dat toetsing aanleiding gee tot gelykmatigheid. Eerstens is sommige gelykvormigheid dalk nie negatief nie. byvoorbeeld 'n organisasie kan 'n profiel saamstel wat die kreatiewe, innoverende individu identifiseer. In hierdie geval word die persoon wat nie inisiatief het nie, nie gehuur nie. Die organisasie sal dus soek na iemand wat vergelykbaar is met die norm, waar die norm dinamies, kreatief en potensiaal is. Tweedens, al stel 'n organisasie 'n profiel saam wat konvensioneel is, kan kreatiewe persone altyd by uitsondering gehuur word, miskien omrede die toetsresultate



gemanipuleer is. Die meeste organisasies soek in elk geval beide konserwatiewe en innoverende persone - party om die roetine take te doen, en ander om op te lei en uitdagings daar te stel (Schultz en Schultz;1986:155-156).

v. Kwaliteit van sielkundige toetsingsprogramme:

'n Verdere swak punt en gevaar van toetse, onafhanklik van die kwaliteit van die toetse self, is die gebrek om daagliks die toetse tydens die indiensneming situasie te gebruik. Hier word daar nie verwys na die kwaliteit van navorsing om die program op te stel nie, of die onbillike afkeuringspraktyke nie, maar die traie administrasie daarvan.

Navorsing het getoon dat alhoewel organisasies voldoende toetsfasiliteite voorsien het, twee derdes van die organisasies nie onderbrekings uitgeskakel het terwyl die toetse toegepas is nie. Enige onderbreking in die toetsprosedure benadeel die standaardisasie daarvan wat noodsaaklik is vir die geldigheid en betroubaarheid van die toets. Min organisasies verskaf voorts opleiding aan administrateurs van die toetse. Sulke swak administratiewe prosedures kan die effektiwiteit van 'n baie duursame en deeglike keuring sisteem beïnvloed (Schultz en Schultz;1986:156).

#### **2.7.4 Verwysings**

Navorsing behels die nagaan van versamelde inligting oor 'n persoon se werkrekord by sy vorige werkgewers. Dit is belangrik dat verwysings slegs met die toestemming van 'n kandidaat geskied. Dit is verder belangrik dat hierdie inligting van die vorige toesighouer verkry moet word. Die inligting wat benodig word moet verband hou met die persoon se spesifiekasie. Versamelde inligting moet gevalideer word deur 'n korrelasie te trek na ander keuringsmetodes (Pienaar, 1996: 173).

#### **2.8 Riglyne en prosedures vir regverdigde keuring van aansoekers in ABSA**

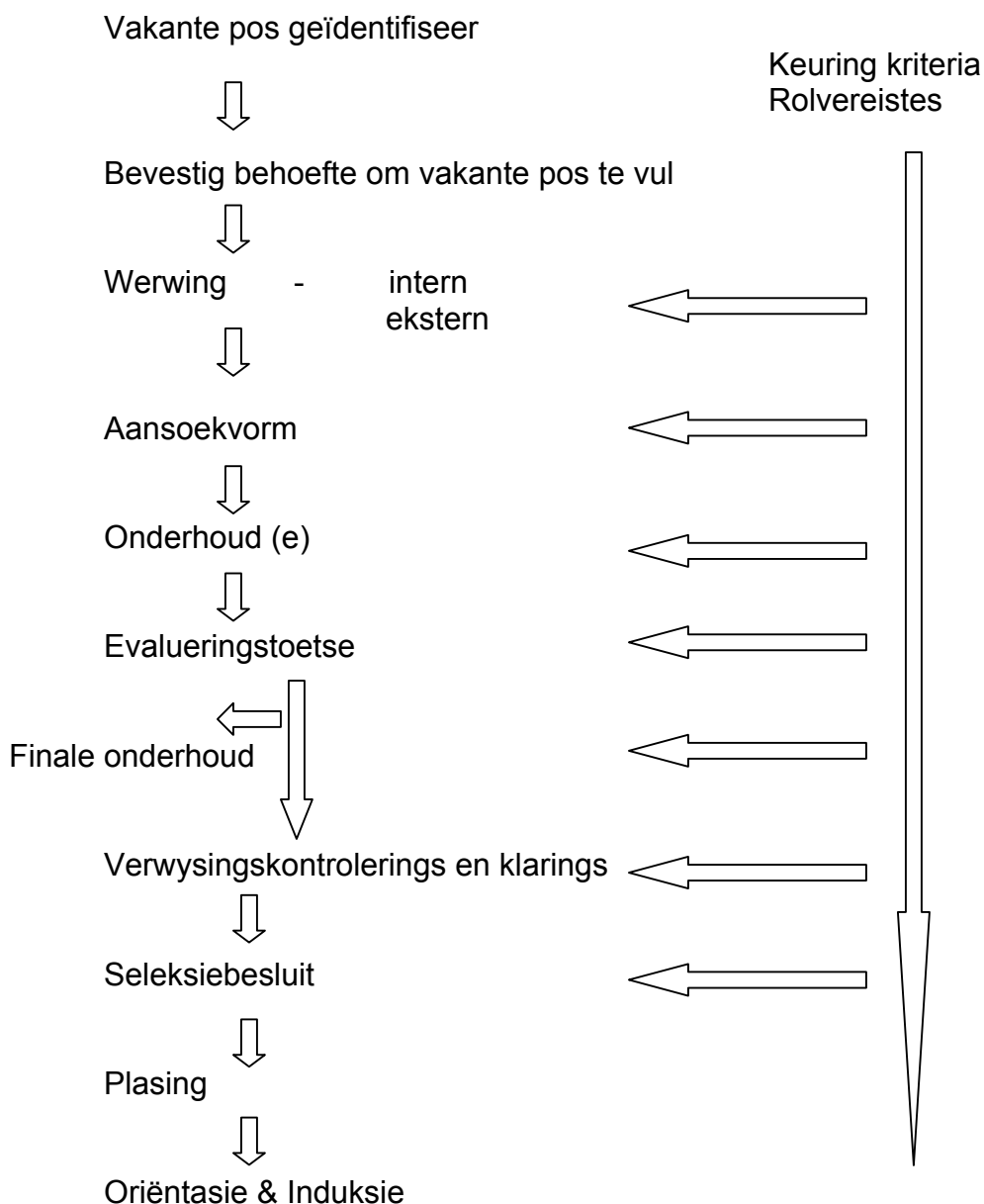
Volgens ABSA se beleid en prosedures is daar vasgestelde riglyne wat gevolg moet word tydens die keuringsproses van aansoekers.

### 2.8.1 Die keuringsproses

Alhoewel die proses effens mag wissel van divisie tot divisie, dui figuur 2.3 op die algemene proses. Waar daar 'n groot aantal aansoekers is, kan elke stap in die proses gebruik word om aansoekers vir die pos uit te skakel. Elke stap in die proses behoort addisionele inligting by te dra wat sal help met die finale besluit.

Elke divisie in ABSA het sy eie prosedure en behoefte, in die algemeen volg die keuringsproses in ABSA die stappe soos hierna uiteengesit:

**Figuur 2.3: Die keuringsproses**



Volgens fig. 2.3 kom dit voor dat alvorens kandidate vir 'n pos gewerf kan word, 'n vakante pos eers moet geïdentifiseer word. Eerstens moet daar vasgestel word of daar 'n behoefte is om die pos te vul; indien wel, word pos- spesifikasie/ rol- vereistes opgestel. Die werwingsproses begin nou deur eers intern, en as daar nie geskikte kandidate is nie, ekstern te adverteer. Aansoekvorm word ingevul en sodra dit terug ontvang is word die inligting verwerk. Daar word gekyk na hoofsaaklik ouderdom, kwalifikasies en werksondervinding. Kandidate wat aan die posvereistes voldoen word uitgenooi na 'n formele onderhoud. Na afloop van die onderhoud voltooi al die kandidate psigometriese toetse. Die uitslae van die psigometriese toetse en die inligting wat uit die onderhoud verkry is word saam gebruik om die finale kandidate te identifiseer. Hierdie kandidate word vir 'n finale onderhoud uitgenooi, waarna hulle sekerheidsklarings aflê, en hulle verwysings opgevolg word.

Met al die inligting van die kandidate wat die organisasie ingesamel het, neem bestuur nou 'n besluit oor watter kandidate die geskikste is vir die vakante pos. Die persoon word dan aangestel, in die pos geplaas, en ondergaan dan 'n induksieprogram om blootgestel te word aan die organisasie.

### **2.8.2 Die keuringsplan**

'n Voorbeeld van 'n keuringsplan word in tabel 1 verskaf.'n Keuringsplan kan gebruik word om te bepaal of die keuringsproses relevante inligting ten opsigte van elk van die keuringskriteria sal inwin. Dit is ook veral nuttig in die integrasiestadium van die keuringsproses (sien voorbeeld hierna):

**Tabel 2.1: Die keuringsplan**

Pos: Verkoopskonsultant

Seleksie kriteria	Aansoekvorm	Onderhoud	Verwysings	Evaluering-metodes	Simulasie
Opvoeding Minimum van matriek	*		*		
Selfvertroue		*		*	
Samewerking		*	*	*	
Buigsaamheid		*			*
Eienaarskap kultuur		*	*	*	
Entoesiasme		*			
Interpersoon- like vaardighede		*			
Oorredings- vermoë			*		*
Welsprekend- heid				*	
Waarnemings- vaardighede				*	*
Organisasie vaardighede				*	*
Luister vaardighede		*		*	

## Ervaring in die bankwese

Algemene finansiële kennis		*		*	*
Produkkennis		*			*
Verkoops-ervaring	*	*		*	
Ander (Spesifiseer)					

\* Evalueringsmetodes verwys na takseersentrums en die aflê van psigometriese toetse.

Volgens tabel 2.1 word 'n pos geïdentifiseer en dan word daar gekyk na die kriteria waaraan die kandidate moet voldoen om oorweeg te word vir die vakante pos. Die keuringskriteria word dan bestudeer en daar word vasgestel hoe die inligting verkry gaan word, byvoorbeeld deur aansoekvorms, onderhoude, ens.

## 2.9 Samevatting

In hierdie hoofstuk is 'n oorsig gegee oor die belangrikheid van keuring om 'n bydrae te maak tot die winsgewendheid van die organisasie. Die doel van die bespreking van die belangrikste keuringsmetodes is daarop gerig om die Menslike Hulpbron praktisyn in staat te stel om 'n kombinasie van metodes saam te stel wat die beste by die pos en die organisasie pas. Keuring is die proses om die regte persoon vir die vakante pos te keur uit 'n aantal kandidate, volgens die oordeel van die keurder - die persoon wat die beste daarin slaag om aan die vereiste prestasiestandaarde te voldoen. Personeelkeuring sluit aksies in soos onderhoudvoering, psigometriese toetse en die evaluering van kandidate se ondervinding om sodoende 'n besluit te neem oor wie die geskikte kandidaat vir die posisie is. Vir effektiewe werwing en keuring moet 'n organisasie 'n geskikte werwingsproses in plek hê wat die verskillende stappe in die soektog na die regte kandidaat vir die regte pos aanspreek. Laastens is dit ook belangrik dat die Menslike Hulpbron praktisyn bewus is van die nuutste benaderings tot keuring.

## HOOFSTUK 3

### SELKUNDIGE TOETSE

#### 3.1 Inleiding

Verskillende persoonlikheidsdimensies word met behulp van sielkundige toetse bepaal en daarom is dit noodsaaklik om die algehele aspekte van sielkundige toetse te bestudeer.

Sielkundige toetse is 'n baie belangrike personeelkeuringstegniek. Personeel van alle vlakke in die organisasie lê die toetse af om te bepaal wat hulle vermoëns vir bevordering is (Schultz en Schultz, 1986:123).

Die doel van evaluering is dus om toekomstige gedrag in 'n organisasie te voorspel. Tot onlangs was die vereiste van die organisasie om bestuursposte vinnig en teen minimum koste met gekwalifiseerde bestuurders te vul. Die nuwe Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet no 66 van 1995) het egter in werking getree. Die wet is 'n balanseringskrag wat aansoekers die reg gee om te vereis dat voldoende prosedures vir evaluering gebruik word asook billike besluite geneem word (Van Niekerk, 1996:34).

Volgens Van Niekerk (1996:34) is daar drie komponente wat 'n impak het op die persepsie van billikheid, naamlik die konteks waarin evaluering plaasvind, die evalueringsproses, en die evalueringinhoud.

Jacobson (1997: 28) stel dit dat die versekering van billikheid en etiek tydens die evalueringsproses vir die sielkundige baie kompleks en problematies raak met al die nuwe verwickelinge in Suid-Afrika.

Jacobson (1996) stel dit verder dat sielkundiges slegs gelei word deur wetgewing en riglyne wat baie jare gelede geskryf is, asook 'n nuwe konstitusie wat as basiese riglyn kan dien, maar wat nie spesifiek is ten opsigte van wat aanvaarbare praktyk is of nie.

### 3.2 Wat is 'n sielkundige toets?

Schultz en Schultz (1986:124) definieer 'n sielkundige toets as 'n meetinstrument, 'n maatstaf wat konstant en sistematies toegepas word om 'n steekproef van gedrag te meet.

Volgens Chruden en Sherman (1972:176) is 'n sielkundige toets 'n objektiewe en gestandaardiseerde meting van 'n steekproef van gedrag.

Cascio (1998:80-82) definieer 'n sielkundige toets as 'n sistematiese prosedure vir die meting van 'n steekproef van gedrag. Die prosedure is sistematies ten opsigte van drie areas: inhoud, administrasie en punttoekenning. Die item-inhoud word sistematies gekies vanaf die gedrag wat dit moet meet. Prosedures vir administrasie word gestandaardiseer elke keer wanneer 'n toets gedoen word deur identiese aanwysings te gee oor hoe om die toets te voltooi, dieselfde tydsbeperkings toe te pas, en afleidings sover as moontlik te minimaliseer. Punttoekenning is objektief deurdat reëls vooruit gespesifiseer is om die respons te evalueer.

Smit (1986:19) omskryf 'n sielkundige toets as 'n objektiewe en gestandaardiseerde meetinstrument van 'n bepaalde afgebakende area van menslike gedrag.

Uit bogenoemde kan afgelei word dat 'n sielkundige toets 'n sistematiese, gestandaardiseerde en objektiewe prosedure is om 'n steekproef van 'n persoon se gedrag waar te neem en met behulp van 'n numeriese skaal te beskryf.

### 3.3 Die gebruike van sielkundige toetse

Volgens De Klerk en Rothmann (1990:75) word sielkundige toetse vir die volgende doeleindes gebruik:

- Voorligting (beroep en loopbaan);
- Keuring vir 'n organisasie;
- Plasing;
- Bevordering en/ of verplasing;
- Toewysing vir 'n opleidingsprogram;
- Diagnose tydens raadgewingsonderhoude;
- Navorsing (menslike gedrag).

In die bedryf word dit spesifiek vir keuring, plasing, bevordering, verplasing, toewysing vir 'n opleidingsprogram en diagnose tydens raadgewingsonderhoude gebruik.

Schultz en Schultz (1986:125) stel dit dat die klem tydens 'n keuringstoets geplaas word om die regte gekwalifiseerde persoon vir die spesifieke pos te kry.

Dit gee aanleiding tot laer arbeidsomset, laer opleidingskoste en hoër produktiwiteit. Die werknemer sal ook beter aanpas in die pos en werkomgewing (De Klerk en Rothman, 1990:76).

Keuringstoetse is slegs 'n deel van die totale keuringsproses en is nie 'n substituuat vir ander meetinstrumente nie. Geldige keuringstoetse kan help om werkprestasie te voorspel.

Tydens plasing is die klem egter op die individu. Die probleem is nie om die regte tipe persoon vir 'n spesifieke pos te kry nie, maar om die individu se vermoëns te bepaal en om 'n pos voor te stel waar die persoon dalk moontlik suksesvol sal wees (Schultz en Schultz, 1986:125).

### **3.3.1 Riglyne vir die gebruik van sielkundige toetse**

De Klerk en Rothman (1990:76 - 77) stel die volgende riglyne voor wat in aanmerking geneem moet word wanneer sielkundige toetse gebruik word:

- Sielkundige toetse dien as aanvulling tot en nie as vervanging van ander meetinstrumente nie.
- Sielkundige toetse voorspel mislukking beter as sukses. Werksukses word beïnvloed deur:
  - \* 'kan doen' - faktore (vaardighede, kennis en vermoëns);
  - \* 'sal doen' - faktore (persoonlikheid, motivering en belangstelling).



Die 'kan doen' - faktore word meer akkuraat met sielkundige toetse gemeet. As aansoekers nie hierdie toetse slaag nie, sal hulle onbevredigend presteer. Al slaag die aansoekers die toetse bly daar steeds die moontlikheid van swak aanpassing, wat moeilik is om tydens keuring te voorspel. Die kern is dus dat sielkundige toetse makliker kan voorspel wie sal misluk en moeiliker sal voorspel wie goed sal presteer.

- Sielkundige toetse is veral bruikbaar wanneer 'n aantal persone uit 'n groot groep gekeur moet word.
- 'n Sielkundige toets moet gevalideer word in 'n spesifieke onderneming (dit wil sê daar moet bepaal word of die toets verband hou met werkprestasie).
- Sielkundige toetse word gebruik in situasies waar dit moeilik is om bevredigende werkers met ander metodes te vind. Indien bevredigende werkers met ander metodes gevind word, moet sielkundige toetse nie gebruik word nie.
- Die numeriese telling moet nie as 'n akkurate meting van gedrag beskou word nie.

### **3.4 Die vereistes waaraan 'n sielkundige toets moet voldoen**

Volgens Smit (1986:20 - 24) moet 'n sielkundige toets aan die volgende vereistes voldoen:

#### **3.4.1 Objektiviteit**

'n Toets is objektief wanneer:

- Die toetsling nie bewus is van hoe sy toetsgedrag die toetsprestasie kan beïnvloed nie. Objektiewe toetsgegewens moet bekom word deur die bereidwilligheid van die toetsling om sy beste te lewer.
- Die korrektheid van die toetsling se antwoord ondubbelsinnig bepaal kan word (byvoorbeeld met 'n nasiensleutel).
- Dit onafhanklik is van beïnvloeding van toetsresultate deur die beoordelaar.

### **3.4.2 Gestandaardiseerd**

Die standaardisasie impliseer uniformiteit van toepassings-, nasien- en interpretasieprosedures ten einde:

- die prestasie van verskillende individue in dieselfde toets te vergelyk;
- die prestasie van 'n individu in dieselfde toets by verskillende geleenthede te vergelyk;
- die prestasie van individue met die van die normatiewe steekproef te vergelyk.

#### **3.4.2.1 Uniforme toepassingsprosedures**

Die toets moet volgens uniforme en gespesifiseerde instruksies toegepas word. Elke toets word vergesel deur uniforme voorgeskrewe toepassingsprosedures. Die bewoording van die instruksies, wat aan die toetsling herhaal mag word, en die tydsbeperking is standaard en vasgestel.

#### **3.4.2.2 Uniforme nasienprosedures**

Die toetsresponse word op 'n uniforme wyse volgens 'n antwoordsleutel nagesien. Die doel daarvan is om subjektiewe evaluering tot 'n minimum te beperk. By die meeste groeptoetse is die nasienprosedures gestandaardiseer en objektief (maskers- of rekenaar word gebruik). By die individuele toetse is die nasienprosedures nie volkome objektief nie - die beoordeling van die respons word aan die afnemer oorgelaat.

#### **3.4.2.3 Verteenwoordigende normsteekproef**

Norms vir die interpretasie van toetsresultate moet gebaseer wees op die prestasie van 'n verteenwoordigende, wetenskaplik-gekeurde steekproef. Individuele prestasie word dus beoordeel op grond van normatiewe prestasie (Presteer die individu beter of swakker as die normgroep?). Die populasie op wie die toets van toepassing is moet duidelik omskryf word.

### **3.4.3 Duidelike definisies vir gedragsaspekte wat gemeet word**

Die gedragsaspekte moet duidelik in die handleiding van die toets gedefinieer word. Die rasionaal waarop die toets berus, moet ook gegee word. Elke sielkundige toets meet slegs 'n afgebakende of beperkte area van menslike gedrag, alhoewel sommige toetse wat hulle dekkingsveld betref, baie meer beperk is. Dit is dus noodsaaklik dat die toetsopsteller daardie area van gedrag wat die toets veronderstel is om te dek, duidelik definieer.

### **3.4.4 Die moeilikheidswaarde van items is empiries bepaal**

Die bepaling van die moeilikheidswaarde van die items van die toets moet op objektiewe empiriese prosedures gebaseer wees. Die moeilikheidswaarde van die items op die toets wys op die persentasie persone wat 'n bepaalde item korrek beantwoord het. Byvoorbeeld as 70 persent van die standaardisasie steekproef 'n bepaalde item korrek beantwoord het, is die moeilikheidswaarde van die item 70 persent. Die moeilikheidswaarde van die toets as geheel is afhanklik van die moeilikheidswaarde van elke afsonderlike item. Indien die standaardisasie-steekproef genoegsaam verteenwoordigend is en die moeilikheidswaarde van die toets reg is, behoort die prestasie in die toets 'n normaalverspreiding te vorm.

### **3.4.5 Toetsbetroubaarheid**

Betroubaarheid verwys na konsekwentheid. Wanneer dieselfde toets by twee verskillende geleenthede op dieselfde groep mense toegepas word en dieselfde resultate word verkry, kan die toets as betroubaar beskou word (Anastasi, 1997).

Anastasi (1997: 91) onderskei tussen die volgende tipes betroubaarheid:

#### **- Toets-hertoets betroubaarheid**

Die mees logiese metode om die betroubaarheid van 'n toets te bepaal is deur die identiese toets by 'n tweede geleentheid te herhaal. Die korrelasie tussen die resultate van dieselfde toets behaal deur dieselfde persoon op twee verskillende geleenthede is dan 'n aanduiding van die betroubaarheid van die toets. Die betroubaarheidskoëffisiënt staan bekend as die koëffisiënt van stabiliteit.

- Ekwivalente-vorm betroubaarheid

Hierdie vorm van betroubaarheid impliseer dat twee ekwivalente vorms van dieselfde toets op dieselfde groep by verskillende geleenthede toegepas word. Die korrelasiekoëffisiënt gee dan 'n aanduiding van die graad van ekwivalensie tussen die twee toetse, sowel as die temporele stabiliteit. Wanneer daar 'n baie kort tydsverloop tussen die toepassing van die twee ekwivalente vorms is, staan die betroubaarheidskoëffisiënt wat bereken word bekend as die koëffisiënt van ekwivalensie. Indien daar egter 'n lang tydsverloop tussen die twee toepassings is, staan die betroubaarheidskoëffisiënt bekend as die koëffisiënt van stabiliteit en ekwivalensie (Smit ;1986: 30 - 31).

- Die halfverdelingsmetode

Anastasi (1997: 95) beskryf hierdie metode soos volg: "From a single administration of one form of a test it is possible to arrive at a measure of reliability by various split-half procedures. In such a way, two scores are obtained for each person by dividing the test into equivalent halves. This type of reliability coefficient is sometimes called a internal consistency, since only a single form is required."

- Die Kuder-Richardson metode

Hierdie metode is net soos die halfverdelingsmetode gebaseer op die konstantheid in die toetsling se response op die verskillende items van die toets. Anders as by die halfverdelingsmetode, wat die telling op die twee helftes vergelyk, behels hierdie metode 'n bestudering van die interne konstantheid.

Twee formules word gebruik, naamlik:

- \* KR20; en

- \* Alpha

Kuder-Richardson 20 word gebruik waar toetsantwoorde reg of verkeerd is, of die alles of niks sisteem. Die KD 20 formule is soos volg:

$$r_{tt} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \frac{SD_t^2 - \sum pq}{SD_t^2}$$

Die formule  $r_{tt}$  is die betroubaarheidskoëffisiënt van die hele toets,  $n$  is die aantal items in die toets en  $SD_t$  is die standard afwyking van die totale punte van die toets.  $\sum pq$  dui  $p$  aan as die aantal persone wat suksesvol is en  $q$  die aantal persone wat onsuksesvol is ten opsigte van elke item in die toets (Anastasi, 1997: 98).

Alpha is 'n goeie meeting van die foutvariënsie maar word beïnvloed deur item interkorrelasie en dimensionaliteit. Die alfa formule lyk soos volg:

$$r_{tt} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \frac{SD_t^2 - \sum (SD_i^2)}{SD_t^2}$$

In hierdie formule is die  $\sum pq$  waarde vervang met  $\sum (SD_i^2)$  wat beteken, die som van die variënsie van die itemtellings. Die prosedure is om die variënsie van alle individuele tellings van elke item te kry, en dan hierdie variënsies by te tel by al die items (Anastasi, 1997: 99).

- Beoordelaarsbetroubaarheid

Beoordelaarsbetroubaarheid word bepaal deur die verband te bereken tussen die beoordeling van dieselfde toets deur verskillende beoordelaars (Anastasi; 1997 : 99).

### 3.4.6 Toetsgeldigheid

Tradisioneel word die maniere waarop geldigheidsgegevens geakkumuleer word in drie kategorieë gegroep, naamlik inhoudsverwante, kriteriumverwante, en konstrukverwante bewyse van geldigheid. Hierdie klassifikasie word volgens die American Psychological Association (1985:9) oorwegend vir gerieflikheidsomthale gebruik. Tog kan die verskillende soorte geldighede nie duidelik geskei word nie; so kan bewyse wat gewoonlik geïdentifiseer word met kriteriumverwante of inhoudsverwante geldigheid byvoorbeeld ook relevant wees ten opsigte van konstrukverwante bewyse van geldigheid. Verder sal 'n ideale geldigheidsbepaling verskeie tipes bewyse uit al drie die tradisionele kategorieë insluit. Daar moet dus 'n kombinasie van bewyse versamel word wat 'n optimale weergawe van 'n toets se waarde vir 'n spesifieke gebruik verskaf (American Psychological Association, 1985:9; Cascio, 1998:100-101). Smit (1979:47) meen ook dat die verskillende soorte geldigheid slegs konseptueel onderling onafhanklik is en dat slegs in uitsonderlike gevalle net een aspek van belang is in 'n bepaalde gebruikssituasie.

Nieteenstaande bogenoemde sal die verskillende soorte geldigheid wat bepaal kan word, vervolgens afsonderlik bespreek word.

- Inhoudsgeldigheid

'n Gesaghebbende beskouing van inhoudsgeldigheid is die volgende:

*“In general, content-related evidence demonstrates the degree to which the sample of items, tasks, or questions on a test are representative of some defined universe or domain of content.” (American Psychological Association, 1985:10).*

Rambo (1982:38) definieer inhoudsgeldigheid weer soos volg:

*“Content validity refers to evidence indicating that a test is tapping the behavior that it sets out to measure.”*

Hierdie metode om geldigheid te bepaal berus dikwels op deskundiges se oordeel om die verband tussen dele van 'n toets en die gedefinieerde universum te bepaal. Sekere empiriese prosedures kan egter ook gevolg word (American Psychological Association, 1985:10). In die bedryf gaan hierdie geldigheid dikwels gepaard met 'n deeglike posontleding wat dan gekoppel word aan 'n deskundige se oordeel of die toets 'n verteenwoordigende steekproef van die spesifieke werksgedrag is (McCormick & Ilgen, 1985:129).

Stone (1982:191) is van mening dat inhoudsgeldigheid net van toepassing of nut is in die geval van relatief eenvoudige poste waar min betekenisvolle aspekte van werksgedrag voorkom. Hy noem die pos van liasseerklerke en kassiere as voorbeeld. Volgens Beach (1985:153) is inhoudsgeldigheid veral van nut by die validering van prestasietoetse. Verder is dit van nut in die geval waar die uitvoer van 'n kriteriumverwante geldigheidsbepaling onmoontlik is, byvoorbeeld in geval van klein organisasies wat te min werkers in 'n sekere poskategorie aanstel om 'n groot genoeg steekproef op te bou.

Volgens Smit (1979:48) is inhoudsgeldigheid 'n nie-statistiese tipe geldigheid wat betrekking het op die substantiewe elemente van 'n toets. Om hierdie rede sal studies wat van inhoudsgeldigheid gebruik maak nie in die geldigheidsveralgemening opgeneem kan word nie.

- Konstruktgeldigheid

Konstruktgeldigheid word soos volg deur Rambo (1982) gedefinieer:

*“Construct validity refers to any procedure used to give support to theoretical constructs on which a test is built. Evidence is gathered to strengthen a rational argument that a test taps the measurement components that it says it contains.”*  
(Rambo, 1982:39).

Konstruktgeldigheid poog dus om die volgende twee vrae te beantwoord, naamlik eerstens watter sielkundige konstruk word deur die toets of prosedure gemeet, en tweedens hoe goed meet die toets of prosedure die konstruk (Cascio, 1998:108; Smit, 1979:64). Konstruktgeldigheid fokus op gedrag wat breër en meer abstrak is. Volgens Huysamen (1987:42) lê konstruktgeldigheid se waarde daarin dat dit 'n bydrae lewer op basiese navorsingsvlak en nie soseer in die toegepaste sielkunde nie. Cascio (1998:108) meen weer dat die benadering 'n belangrike bydrae kan lewer wat betref die verklaring van voorspeller- en kriteriumverhoudings, indien daar gepoog word om individuele konstrunkte wat belangrik is vir doeltreffende werksfunksionering te identifiseer, te verstaan en dan te bevestig. Volgens McCormick & Ilgen (1985:129) is dit egter moeilik om te bewys of 'n konstruk 'n voorvereiste vir goeie werksfunksionering is. So 'n bewys sou veronderstel dat:

*“... the relevance of the construct to the job, must be supported by job analysis that shows the work behaviour(s), required for successful job performance, the critical or important work behaviours, and the construct(s) believed to underlie (or to be required for) successful performance of the behaviours in question.”*

- Sintetiese geldigheid

Volgens McCormick & Ilgen (1985:140) word hier van die aanname uitgegaan dat poste wat sekere gemeenskaplike aktiwiteite bevat ook vergelykbare posvereistes het. Die poste vereis dus werknemers wat oor dieselfde algemene vaardighede en vermoëns beskik. As 'n toets geïdentifiseer kan word wat 'n geldige voorspelling verskaf van 'n sekere werksaktiwiteit (of komponent) wat in ander poste ook voorkom, kan hierdie toets ook gebruik word om die werksprestasie van werknemers te voorspel vir die gegewe komponent of aktiwiteit van 'n ander pos. 'n Vereiste hiervoor is die gebruik van 'n sistematiese posanalise om die komponente van die verskillende poste te identifiseer. 'n Verdere voordeel wat hierdie

benadering inhou is dat klein organisasies wat byvoorbeeld net twee of drie werknemers in 'n sekere poskategorie in diens het, nou van sekere toetse gebruik kan maak indien die regte prosedures gevolg word.

- Kriteriumverwante geldigheid

Kriteriumverwante geldigheid demonstreer dat toetstellings sistematies verband hou met een of meer kriteria (American Psychological Association, 1985:11). Huysamen (1978:72) definieer die kriteriumverwante geldigheid van 'n toets as die akkuraatheid waarmee tellings op die toets die tellings op 'n kriterium voorspel.

'n Kriteriummaatstaf is volgens Stone (1982:182) enige maatstaf van werksgedrag of produkte of uitkomste wat vir 'n werkgewer waarde inhou. 'n Kriterium kan dus redelik subjektief wees. Om hierdie sogenaamde kriteriumprobleem te oorkom word vereis dat:

*“... the problems of reliability of performance and observation, job performance multi-dimensionality, and intra-individual contributions to criteria performance be dealt with adequately.” (Cascio, 1998:103).*

Volgens Huysamen (1978:72) omvat kriteriumverwante geldigheid voorspellingsgeldigheid en saamvallende geldigheid. In die geval van keuring sal veral voorspellingsgeldigheid belangrik wees, met ander woorde, die vermoë om toekomstige gedrag te voorspel op grond van tellings wat met behulp van die voorspeller verkry is (Cascio, 1998:103; Smit, 1981:51). Saamvallende geldigheid is egter ook belangrik aangesien daar dikwels weens ekonomiese en praktiese redes in die bedryf van hierdie soort geldigheidsbepaling gebruik gemaak word. Gouws et al (1979) definieer bogenoemde twee konsepte soos volg:

\* “Voorspellingsgeldigheid”

'n Vorm van empiriese geldigheid wat bepaal word deur toetstellings te korreleer met 'n latere meting van die gedrag wat die toets moet voorspel.” (Gouws et al, 1979: 326).

\* “Saamvallende geldigheid”



‘n Vorm van empiriese geldigheid wat bepaal word deur toetstellings te korreleer met kriteriumtellings wat terselfdertyd verkry word.” (Gouws et al, 1979:266).

### 3.4.7 Toetsbruikbaarheid

Alle praktiese oorwegings vir die gebruik van ‘n sielkundige toets het betrekking op die bruikbaarheid daarvan. Belangrik is egter om daarop te let dat praktiese oorwegings wel ‘n rol speel in die keuse van ‘n toets, mits die toets aan die vereistes van geldigheid en betroubaarheid voldoen (Schultz en Schultz, 1986: 130).

### 3.5 Geldigheidsbepaling

Soos reeds genoem, moet aangetoon word dat die meetinstrumente wat gebruik word vir keuringsdoeleindes verband hou met werkprestasie. ‘n Geldigheidsbepaling moet dus twee vrae beantwoord. Eerstens, wat meet die instrument, en tweedens, hoe akkuraat meet die instrument. Hierdie vrae word beantwoord deur aan te toon dat ‘n meetinstrument verband hou met ‘n voorspeller van toekomstige werksgedrag.

Die werkverwantheid van ‘n meetinstrument is om twee verdere redes ook belangrik. Eerstens, wat meet die instrument, en tweedens word moontlike klagtes oor onbillike arbeidspraktyke vermy (Milkovich & Glueck, 1985:289).

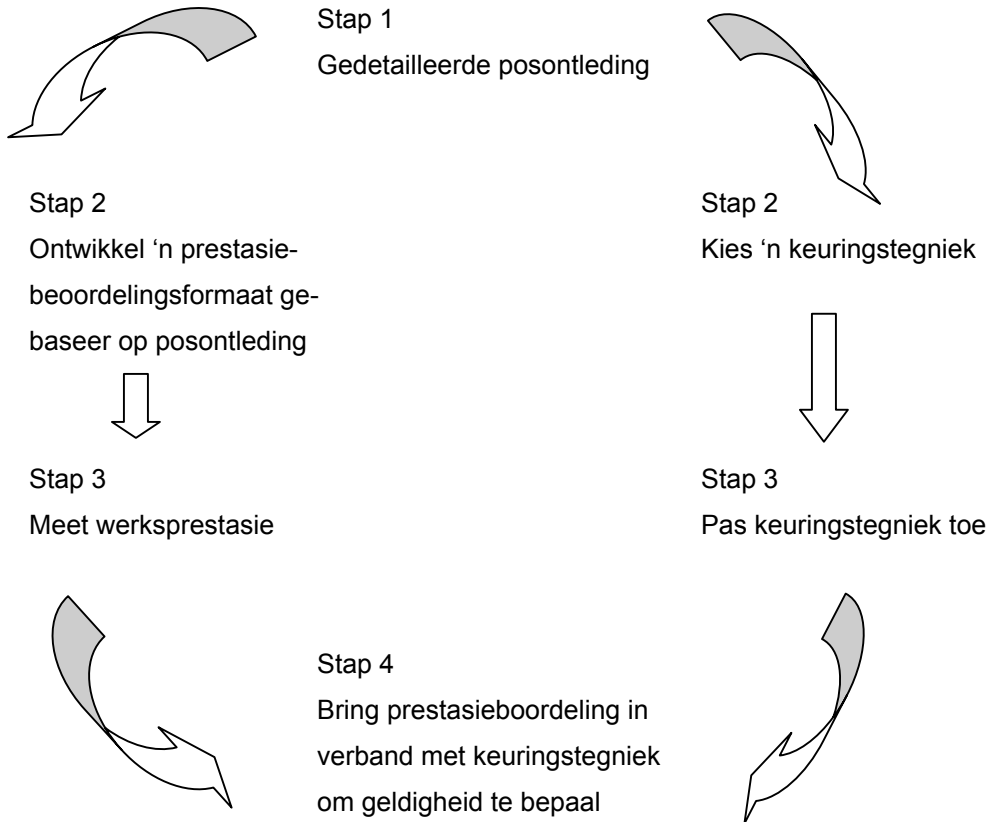
Volgens McCormick & Ilgen (1985) verteenwoordig ‘n toets se geldigheid die mate waartoe die toets meet wat die toets veronderstel is om te meet (vergelyk ook afdeling 3.1 hierbo), terwyl die validasie van ‘n toets vir personeelkeuringsdoeleindes soos volg gedefinieer kan word:

*“... test validation, with respect to personnel selection, addresses the question of the extent to which the test relates to organizationally relevant criteria.”*  
(McCormick & Ilgen, 1985:125-126).

Blake (1983:199) verskaf ‘n vereenvoudigde diagrammatiese voorstelling van die geldigheidsbepalingsproses (kyk figuur 3.1). In hierdie model word daar egter nie voldoende detail inligting verskaf oor byvoorbeeld op watter tydstip die werknemer se werksprestasie

beoordeel word nie. Verder word ook geen inligting verskaf oor die groep op wie die keuringstegniek toegepas moet word nie. 'n Meer verfynde model is dus nodig.

**Figuur 3.1: Die basiese geldigheidsbepalingsproses**



(Aangepas uit Blake, 1983:199)

Soos in afdeling 3.1.2 genoem bestaan daar twee hoofbenaderings tot die bepaling van geldigheid, naamlik kriteriumverwante geldigheid en inhoudsverwante geldigheid. Aangesien 'n inhoudsverwante geldigheid grootliks gebaseer is op 'n oordeelsproses en daarom redelik omstrede is (McCormick & Ilgen, 1985:129), word dit selde in die praktyk gebruik. Om hierdie rede word studies wat van inhoudsgeldigheid gebruik maak uit die onderhewige studie uitgesluit. Vervolgens sal daar op kriteriumverwante geldigheid gekonsentreer word.

### 3.5.1 Die bepaling van kriteriumverwante geldigheid

Die kriteriumverwante benadering tot geldigheidsbepaling kom neer op die vergelyking van die resultate van 'n meetinstrument met een of meer onafhanklike kriteria van die werksukses van werknemers (Milkovich & Glueck, 1985:289). Die verband tussen tellings op 'n voorspeller (die meetinstrument) en kriteria (werksgedrag) verskaf 'n aanduiding van die werkverwantheid van die keuringsprosedure. 'n Globale indeks van kriteriumverwante geldigheid is die korrelasie tussen toetsgegevens en kriteriumgegevens. Hierdie korrelasiekoëffisiënt word 'n geldigheidskoëffisiënt genoem (Huysamen, 1978:72).

Die American Psychological Association (1985:11) omskryf die twee begrippe soos volg:

*“A predictive study obtains information about the accuracy with which early test data can be used to estimate criterion scores that will be obtained in the future. A concurrent study serves the same purpose, but it obtains prediction and criterion information simultaneously.”*

Vervolgens word die bepaling van voorspellingsgeldigheid en saamvallende geldigheid bespreek.

#### a. Bepaling van voorspellingsgeldigheid

In die geval van 'n voorspellende ontwerp word 'n toets of toetsbattery op alle aansoekers toegepas maar die resultate word nie vir keuringsdoeleindes aangewend nie. Dit is wenslik dat soveel toetse as moontlik toegepas word sodat daar aan die einde van die ondersoek ten minste een geldige voorspeller oorbly. Na die toepassing van die toetse word die resultate nie openbaar gemaak nie en alle kandidate word aangestel (Middlemist, Hitt & Greer, 1983:129). Die resultate word geheim gehou aangesien die beoordelaars wat die prestasiebeoordeling moet uitvoer daartoe kan neig om die kandidate wat hoër (of laer) op die eksperimentele toetse geprester het 'n hoër (of laer) werksprestasiebeoordeling toe te ken.

Slegs nadat die aansoekers vir 'n toepaslike tydperk in diens van die organisasie was (sodat die nodige ervaring verkry kan word), word hulle prestasie beoordeel (kriteria) en met die toetsresultate gekorreleer. Waar die korrelasie tussen die kriterium en voorspeller hoog is,

kan van die standpunt uitgegaan word dat die toets werksprestasie voorspel en dat dit nuttig gebruik kan word om toekomstige werknemers uit die aansoekerpoel te identifiseer.

Alhoewel 'n voorspellende ontwerp wetenskaplik meer verantwoordbaar is, bring die ontwerp ook sy eie praktiese probleme mee:

Eerstens ontstaan die vraag na watter tydperk die kriteriumdata ingewin moet word. So sal die vlak van opleiding waaroor die toekomstige suksesvolle werknemer moet beskik 'n invloed hê op die tydperk wat tussen die toetsing en die insameling van kriteriadata moet verloop. In geval waar gekwalifiseerde en/of opgeleide personeel aangestel word, sal 'n periode van een jaar meestal voldoende wees.

Holdsworth (1983:100) beweer dat navorsers wat geldigheidstudies deurvoer die korrelasiemetode verkies, aangesien die probleme wat gepaard gaan met ander prosedures waarby die vergelykbaarheid van kontrole- en eksperimentele groepe verkry moet word, hier vermy word.

Aangesien die meeste organisasies egter nie soveel gekwalifiseerde personeel op een slag aanstel nie, sal die groepe nie groot genoeg wees om die gebruik van korrelasies te regverdig nie. Die meeste geldigheidstudies is derhalwe gebaseer op 'n groot inname van kandidate in opleidingskemas.

In hierdie geval kan dit egter tot vyf jaar duur voordat die ware werksukses van tegnisi of ambagsmanne beoordeel kan word (Holdsworth, 1983:107). Omdat hierdie tydperk lank is ontstaan 'n verdere struikelblok, naamlik dat van die persone wat deel van die ondersoekgroep uitmaak intussen sal bedank, uitval en/of verplaas word. Die datastel sal dus onvolledig wees met geen aanduiding van wat die effek van hierdie beperking van variasie op die geldigheidsbepaling gehad het nie.

Tweedens word daar dikwels van die toetse self gebruik gemaak om persone voorlopig te keur, met ander woorde, net die 'suksesvolles' kan opgevolg word. Die effek hiervan sou wees dat die waargenome korrelasie tussen die voorspeller en die kriteria verlaag (Cascio, 1998).

Personeelafdelings poog dikwels om bogenoemde probleme te vermy deur van 'n saamvallende ontwerp gebruik te maak (Middlemist, 1983:130).

b. Bepaling van saamvallende geldigheid

In die geval van 'n saamvallende ontwerp, of ook genoem die huidige werknemermetode (McCormick & Ilgen, 1985:126), word net van huidige posbektelers se toetsresultate en prestasiebeoordelings gebruik gemaak. Die toetstellings en kriteriumgegewens word ongeveer op dieselfde tydstep ingesamel. Hierdie toetstellings word dan gekorreleer met 'n prestasiemaatstaf (Cascio, 1998:108). Hierna word die toetse gekies wat 'n betekenisvolle verband toon en voldoende variasie van werksprestasie verklaar om toekomstige werknemers te keur.

Aangesien die toetsresultate van huidige en ervare werknemers verkry word, rig Rambo (1982:38) egter die volgende waarskuwing:

*“As a consequence, the subjects on whom test validity is determined have been selected not only by the company’s previous selection procedures but also by selective attrition that has probably led unsatisfactory employees to leave the job in higher numbers than workers whose performance is more satisfactory.”*

Die gevolg hiervan mag wees dat die resulterende korrelasies die werklike waarde van die toetse en/of toetsbattery sal onderskat. McCormick & Ilgen (1985:128) sien hier in 'n rede waarom 'n voorspellende ontwerp van meer waarde is:

*“In such a case, the correlation between test scores and criterion values would not represent the relationship that one would expect with the predictive-validity approach.”*

Verdere kritiek teen hierdie benadering is dat dit nie noodwendig 'n voorspelling van aansoekers se toekomstige werksprestasie sal verskaf nie. Volgens Milkovich & Glueck (1985:291) heers daar 'n mate van kontroversie oor die gebruik van 'n saamvallende ontwerp. So byvoorbeeld wys hulle daarop dat daar verskille tussen sleutelfaktore van werksukses vir aansoekers en huidige werknemers mag bestaan. Daar word egter net ag geslaan op die faktore wat huidige werknemers openbaar. Die aansoekers self mag egter oor bekwaamhede

en vaardighede beskik wat hulle potensiële werkprestasie bo die van die huidige werknemers kan uitlig.

Verskeie skrywers (byvoorbeeld McCormick & Ilgen, 1985:128; Middlemist, 1983:131; Milkovich & Glueck, 1985:291) dui ook op die effek wat ervaring kan hê. Aangesien die aansoekers egter nog geen geleentheid gehad het om hierdie ervaring hulle eie te maak nie, kan 'n toets aandui dat hierdie aansoekers onsuksesvol sal presteer, alhoewel hulle tog oor die potensiaal kan beskik om goeie werknemers te word. Holdsworth (1983:106) sien ook die effek wat ervaring op die resulterende korrelasies sal hê as negatief. So byvoorbeeld kan 'n groep huidige klerklike werknemers, wat as ondersoekgroep gebruik word, verskeie geleenthede gehad het om toepaslike ervaring op te bou. Hierdie ervaring kan 'n invloed hê (as 'n moderator-veranderlike) op enige resulterende korrelasie tussen byvoorbeeld klerikale aanleg en 'n kriterium van werksukses.

Rambo (1982:38) wys daarop dat die huidige werknemers waarskynlik nie so gemotiveerd sal wees as 'n groep aansoekers nie. Aansoekers sal uiteraard weens die situasie waarin hulle verkeer, gretiger wees om te presteer. McCormick & Ilgen (1985: 128) wys verder daarop dat huidige werknemers dikwels uit hulle werksomgewing verwyder moet word. In die praktyk lei hierdie situasie dikwels tot een van twee gevolge. Eerstens is sekere werknemers negatief ingestel aangesien die toetsing inbreuk maak op hulle werksroetine en hulle van belangriker aktiwiteite weerhou word, terwyl ander werknemers die hele proses as 'n betaalde ruspouse sien. Volgens Cascio (1998:109) is die effek van ervaring en motivering egter nie so groot in gevalle waar suiwer kognitiewe toetse gebruik word nie.

Wat die keuse tussen 'n saamvallende en voorspellende ontwerp betref, blyk die hoofrede waarom 'n saamvallende ontwerp verkies word ekonomies van aard te wees. Alhoewel 'n voorspellende ontwerp om wetenskaplike redes beter is, kan die probleme wat voortspruit uit 'n saamvallende ontwerp tot 'n mate oorkom word deur 'n opvolgstudie of kruisvalidasie te onderneem (McCormick & Ilgen, 1985:128). Verder kan daar in die geval van 'n saamvallende ontwerp statisties gekorrigeer word vir beperkings in beide die toetstellings en die kriteriumtellings. Uit die voorafgaande blyk dat die keuse tussen 'n saamvallende of 'n voorspellende ontwerp tot 'n groot mate van praktiese implikasies sal afhang. Vervolgens sal daar ondersoek ingestel word na 'n meer verfynde klassifikasie van kriteriumverwante ontwerpe. Hierdie verfyning is nodig aangesien die soort ontwerp wat gebruik word tydens

validasie 'n invloed kan hê op die korreksies wat deur 'n geldigheidsveralgemening onderneem word.

### 3.5.2 Die valideringsproses van sielkundige toetse

Die geldigheid van sielkundige toetse is belangrik. As die geldigheid van 'n toets nie bekend is nie, moet dit nie gebruik word nie. Verontagsaming van hierdie beginsels is nie alleenlik teenstrydig met goeie personeelpraktyke nie, maar is ook oneties en voldoen nie aan die wetlike aspekte nie. Die validering van toetse tydens personeelkeuring het 'n tipiese patroon begin volg wat 'n tradisionele model of eksperimentele ontwerp vorm (Chruden en Sherman, 1972:183).

#### I. Stap 1: Ondersoek van die pos

Inligting verkry vanaf 'n pos-analise of posspesifikasies word gebruik om te bepaal wat spesifiek van die posbekleër verwag word. 'n Studie van wat van die individu vereis word, asook die waarneming van verskeie persone wat dieselfde werk doen sal 'n idee verskaf van die basiese eienskappe en vermoëns benodig wat essensieël is vir suksesvolle werkprestasie.

#### II. Stap 2: Keuse van kriteria en toets

Die stap bestaan uit twee dele naamlik:

- \* Die keuse van 'n kriteria, byvoorbeeld 'n indikator wat bepaal hoe goed of suksesvol 'n kandidaat geag word; en
- \* Die keuse van 'n toets.

Gewoonlik tydens die bespreking en ondersoek van werkprestasie word 'n definisie van werksukses bepaal. Sommige van die faktore wat enkel of gekombineerd as kriteria beskou kan word is produksie (hoeveelheid of kwaliteit), ongelukke, kommissie en prestasietellings. Vir elke pos waarvoor daar toetse gebruik word moet daar definitiewe bepaalde standaarde wees, gegrond op die kriteria wat betroubaar (deurlopend), aanvaarbaar vir lynpersoneel,

relevant tot die pos, en wat so objektief as moontlik is. Die keuse van die toets wat gevalideer moet word, sal gegrond wees op die spesifiekasie plus insigte bekom deur observasies van persone by die werk, wat die vermoëns, eienskappe, belangstellings en persoonlike karaktertrekke openbaar wat van die pos vereis word.

Meeste van die toetse is kommersieel beskikbaar, maar spesiale toetse kan gekonstrueer word indien nodig. Baie organisasies ontwikkel hul eie toetse, nie net om beter geldigheid te verseker nie, maar om seker te maak dat aansoekers nie vorige toetsondervinding het in enige van die toetse wat gebruik word nie.

### III. Stap 3: Die meting van prestasie

Wanneer die toetskriteria bepaal is, word die toets op 'n groep werknemers toegepas om sodoende kriteriumdata te bekom. Die kriteriumdata word gewoonlik as 'n telling uitgedruk, wat die toesighouers se tellings, produksiefigure van werknemers en ander kriteria kombineer, en kan onmiddelik of op 'n latere stadium bekom word.

### IV. Stap 4: Bepaling van die verwantskap van toetstelling met kriteria

Die stap sluit in om te bepaal of daar 'n merkwaardige en betekenisvolle verwantskap bestaan tussen die werknemers se tellings op die toets en die kriteria.

Dit sluit gewoonlik 'n korrelasietegniek in waar data grafies voorgestel kan word. Hoe hoër die geldigheidskoeffisiënt is, hoe kleiner sal die fout wees wanneer kriteriatellings van toetstellings voorspel word.

### V. Stap 5: Besluitneming ten opsigte van die toets

Die besluit of 'n toets gebruik gaan word of nie, hang van baie faktore af veral die grootte van die geldigheidskoeffisiënt en die mate waartoe dit oorvleuel met dit wat ander toetse meet. Die toetse wat te veel oorvleuel, word gewoonlik nie aanvaar nie.

### VI. Stap 6: Periodieke herhaling van die valideringsproses



Dit is essensieel dat die toetse periodiek herevalueer word met nuwe steekproewe van persone. Aansoekers, poste en werksomstandighede verander voortdurend, wat beteken dat die geldigheid van die toets en enige ander evalueringsprosedure oor 'n tydperk sal verander.

### **3.6 Faktore wat die geldigheidskoëffisiënt kan beïnvloed**

#### **3.6.1 Groepsverskille**

Soos reeds genoem, sal kriteriumverwante geldigheid wissel soos die eienskappe van die groep waarop die toets gevalideer is, wissel. As 'n voorspeller gevalideer word op 'n groep wat meer heterogeen is as die groep waarvoor die voorspeller bedoel is, sal die geldigheid oormatig hoog wees (Cascio, 1998:106).

#### **3.6.2 Beperking van variasiebreedte**

Volgens Cascio (1998) sal die grootte van 'n geldigheidskoëffisiënt verlaag as die variasiebreedte van die voorspeller of die van die kriterium beperk word. Dit geskied op die volgende wyses:

- Direkte beperking van variasiebreedte vind plaas as die voorspeller se variasiebreedte deur preseleksie of voorlopige keuring beperk word omdat alle swakke kandidate uitgeskakel word voordat kriteriumgegevens ingesamel kan word (Cascio, 1998: 107).
- 'n Verdere beperking van variasiebreedte vind plaas indien ander aansoekers weer die studie verlaat voordat kriteriumgegevens ingesamel kan word (byvoorbeeld as alle swakke kandidate weens een of ander rede na 'n kort tydperk bedank).

Beperkings van variasiebreedte sal veral in die geval van 'n voorspellende ontwerp 'n groot rol speel. Omdat huidige posbekleërs gebruik word, bestaan die moontlikheid dat daar min swak presteerders in die groep verteenwoordig sal wees en dat die beter presteerders waarskynlik na meer uitdagende poste oorgeplaas is. As die toetsprestasie nou in verband met werksprestasie gebring word, is dit moontlik dat nóg baie hoë nóg baie lae toetsprestasies verkry sal word (Middlemist et al., 1983:131).

Die uitkakeling van swak presteerders sal veroorsaak dat geen vergelyking kan plaasvind tussen swak werkpresteerders en hulle verwagte swakker toetsprestasies nie. Dit sal tot gevolg hê dat die verkrygte korrelasiekoëffisiënt nie so hoog sal wees as wat dit teoreties kan wees nie. Middlemist et al. (1983:131) sien hierin egter ook iets positief:

*"So, although typically there is only moderate correlation between test scores and performance measures, such restrictions of range provide some indication that the true relationships between test scores and performance measures may be somewhat higher."*

### **3.6.3 Voorspeller/kriterium-verhouding**

Wat betref die voorspeller/kriterium-verhouding sal uitskieters (wat met behulp van 'n verspreidingsdiagram geïdentifiseer kan word), ten opsigte van die statistiese aannames waarop die berekening gebaseer is, ook die geldigheidskoëffisiënt verlaag. So word daar byvoorbeeld soms 'n normaalverdeling van albei veranderlikes se tellings aanvaar en word verder aanvaar dat daar 'n liniêre verband tussen die voorspeller- en die kriteriumtelling bestaan byvoorbeeld in die geval van die berekening van 'n Pearson produkmoment-korrelasiekoëffisiënt. In die praktyk hoef dit nie die geval te wees dat bogenoemde aannames korrek is nie (Cascio, 1998:108).

### **3.6.4 Tydstip van toetsing in die keuringsproses**

In die geval van 'n voorspellende ontwerp word die geldigheidskoëffisiënt ook beïnvloed deur die tydstip wanneer toetsing in die keuringsproses plaasvind. Indien die toetsing as eerste siftingsproses gebruik word, sal die variasie van toetstellings gemaksimaliseer word. Indien toetsing egter as die laaste stap in die keuringsproses gebruik word, sal die groep toetslinge meer homogeen wees en sal die toetstellings nie soveel varieer nie (Cascio, 1998: 108-109).

## **3.7 Samevatting**

Na aanleiding van die voorafgaande literatuurstudie kan die volgende afleidings gemaak word:

- Geldigheid verwys na dit wat 'n toets evalueer en hoe goed dit geëvalueer word.

- Daar word onderskei tussen Konstruktiewe geldigheid, inhoudsgeldigheid en kriterium verwante geldigheid, elkeen met 'n spesifieke doel.
- By kriteriumverwante geldigheid is daar twee soorte geldigheid naamlik samevallende en voorspellingsgeldigheid.
- Voorspellingsgeldigheid het ten doel om die verhouding tussen die voorspellers en 'n kriterium te ondersoek om die voorspellingswaarde van die voorspellers te bepaal.
- Sielkundige toetse moet objektief, gestandaardiseerd, eenvormige toepassingsprosedures en navorsingsprosedures besit, en dit moet 'n verteenwoordige normsteekproef wees.
- Toetsbetroubaarheid verwys na konsekwentheid.

## HOOFSTUK 4

### DIE 'OCCUPATIONAL PERSONALITY QUESTIONNAIRE' (OPQ)

#### 4.1 Inleiding

Die OPQ is ontwikkel deur Saville, Holdsworth, Nyfiels, Cramp en Mabey (1984). Die OPQ is 'n persoonlikheidsvraelys wat gebaseer is op 'n deduktiewe persoonlikheidsmodel wat gebruik kan word om 'n persoon se gedragswyses te identifiseer.

Die OPQ-konsepmoedel sluit dertig beroepsverwante persoonlikheidsdimensies in wat konseptueel omskryf is, en empiries getoets en verfyn is om 'n uitvoerige persoonlikheidsbeskrywing te lewer wat primêr toepaslik is binne professionele en bestuursgroepe (Matthews and Stanton, 1994: 733)

#### 4.2 Gebruike van die OPQ

OPQ-gebruikers was baie kreatief met die toepassings wat hulle vir die vraelys ontdek het. Dit sluit die volgende in (Saville and Holdsworth, 1995: 23-24):

##### 4.2.1. As hulp by 'n keuringsonderhoud

Die aansoeker se profiel kan gebruik word om die struktuur van die onderhoud te bepaal, met klem op dié kenmerke wat uit die posontleding as die toepaslikste na vore gekom het. 'n Omvattende beeld van die individu se geskiktheid kan opgebou word deur die profiel met die werkgeskiedenis en ander relevante inligting in verband te bring.

##### 4.2.2. Statistiese geldigheidsbepaling

Indien empiriese geldigheidstudies uitgevoer kan word, verleen dit ekstra gewig aan die vertolking van die profiele. Daar kan voorspellings oor 'n individu se waarskynlike geskiktheid vir 'n bepaalde pos gedoen word, dikwels deur 'n geweegde regressievergelyking. Sommige organisasies stel 'gevaarsone'-profile saam wat die positiewe en negatiewe kenmerke van die profiel wat in die onderhoud opgevolg moet word op gestruktureerde wyse uitlig.

#### **4.2.3. As inset by 'n 'takseersentrum'**

Die OPQ word dikwels gebruik as een van die insette by 'n veelvuldige takseerprosedure of takseersentrum. Dit sluit die keuring in van gegradueerdes tot by loopbaanontwikkelingsprogramme. 'n Tipiese gebruik van die OPQ is om ander inligtingsbronne te verklaar of te bevestig en dit word gewoonlik met 'n terugvoeronderhoud aangevul.

#### **4.2.4. Opleiding, ontwikkeling en spanbou**

Terugvoer van 'n persoonlikheidsprofiel bied dikwels waardevolle selfinsig vir die individu. Dit is besonder voordelig indien dit aan werkprestasie, waargenome sterk en swak punte of opleidings- en ontwikkelingsbehoefte gekoppel kan word. Die OPQ kan aan eksterne gedragsmodelle soos spanrolle, leierskapstyl en verkoopstyl gekoppel word. Dit moedig die individu aan om te besin oor die waarskynlike patroon van sy werkverhoudings en algemene gedragspatroon.

#### **4.2.5. Berading**

Die OPQ kan 'n waardevolle instrument wees indien daar met individue gewerk word om hulle te help om 'n meer objektiewe en omvattende beeld van hulself te kry sodat hulle verantwoordelikheid kan aanvaar vir optrede of in besluitneming. Die OPQ gee 'n omvattende profiel van die individu se persoonlikheid wat kan help om duidelikheid te gee oor hoe sy styl aanpas by die onderneming se aktuele behoeftes; huidige prestasie en ontwikkelingsmoontlikhede van die individu se styl. Die OPQ dra ook by tot 'n begrip van die mate waartoe persoonlikheid 'n mens se loopbaan- of werkkeuse beïnvloed en die waarskynlikheid van werkbevrediging en doeltreffendheid op 'n bepaalde gebied.

#### **4.2.6. Navorsing**

Die OPQ het die grondslag gevorm van 'n aantal navorsingsprojekte oor persoonlikheid by die werk en persoonlikheidsverskille tussen beroepsgroepe. As behoorlik nagevorste instrument bied OPQ 'n objektiewe, sistematiese en betroubare metode vir die identifisering van persoonlikheidseienskappe. Die OPQ-standaardiseringstudie wat in 1990 op 'n algemene populasie-steekproef van 3000 gedoen is, gee 'n omvattende beeld van persoonlikheid in die algemene populasie, ouderdomstendense, geslagsverskille en patrone van persoonlikheidsprofile by verskillende bevolkingsgroepe (Saville, Cramp & Hanley, 1995: 24-25).

### **4.3 Konsepmodelskale**

‘n Volledige bespreking van die konsepmodelskale word in bylaag 1 gevind (Saville and Holdsworth, 1995: 2 – 19). Die skale word vervolgens kortliks opgesom.

Die faktore van die OPQ is in drie verskillende groepe ingedeel nl. Verhouding met mense (R), Denk styl (T) en Gevoelens en Emosies (F).

#### **4.3.1 Oorredend (R1)**

Die Oorredend-skaal kyk na hoeveel mense daarvan hou om te verkoop, te onderhandel en ander na hul standpunt oor te haal. ‘n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek geniet dit om idees aan kliënte te verkoop”, terwyl ‘n tipiese negatiewe een is “Ek vind dit moeilik om die uitkoms van samesprekings te beïnvloed.”

#### **4.3.2 Beherend (R2)**

Die Beherend-skaal kyk na hoeveel mense daarvan hou om beheer oor ander te neem, mense te bestuur, te lei en te sê wat om te doen. ‘n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek lei graag ander in hul werk”, terwyl ‘n tipiese negatiewe een is “Ek laat liever ander mense situasies beheer”.

#### **4.3.3 Onafhanklik (R3)**

Die Onafhanklik-skaal kyk sowel na hoe sterk mense by hul standpunte staan en hul eie koers inslaan as na hoeveel hulle bereid is om hul menings uit te spreek, selfs al word hulle teengestaan. ‘n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek gee nie om as my oortuigings strydig met ander s’n is nie,” terwyl ‘n tipiese negatiewe een is “Ek sal eerder swyg as om openlik te verskil”.

#### **4.3.4 Uitgaande (R4)**

Die Uitgaande-skaal kyk na hoe vrolik, sosiaal en praatlustig mense geneig is om te wees. ‘n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek is baie lewendig en spraaksam by sosiale byeenkomste”, terwyl ‘n tipiese negatiewe een is “Ander sal my as ‘n stil mens beskryf”.

#### **4.3.5 Affiliatief (R5)**

Die Affiliatief-skaal kyk na hoe nodig mense die geselskap van ander het en hoe geneig hulle is om noue bande en vriendskappe te wil hê. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek smee sterk verbintnisse met mense”, terwyl 'n tipiese negatiewe een is “Ek verkies my eie geselskap bó die van ander”.

#### **4.3.6 Sosiaal selfversekerd (R6)**

Die Sosiaal selfversekerd-skaal kyk na hoe gemaklik mense voel in die geselskap van ander, veral vreemdelinge, ook in situasies waar groot getalle mense teenwoordig is, soos aanbiedings. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek voel gewoonlik gemaklik by mense”, terwyl 'n tipiese negatiewe beladingsitem is “Ek is geneig om senuagtig te voel by vreemdelinge”.

#### **4.3.7 Beskeie (R7)**

Die Beskeie-skaal kyk na die mate waarin 'n mens beskeie is oor persoonlike prestasies en geneig is om nie oor jousef te praat nie. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek bly stil oor sukses”, terwyl 'n tipiese negatiewe een is “Ek is geneig om oor myself te praat”.

#### **4.3.8 Demokraties (R8)**

Die Demokraties-skaal kyk na hoe konsultatief mense is en hoeveel hulle ten gunste is van deelname aan besprekings en besluitneming. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek wil graag eenstemmigheid kry voor ek optree”, terwyl 'n tipiese negatiewe beladingsitem is “Ek meen dit is ondoeltreffend om besluite te neem deur groepsamesprekings”.

#### **4.3.9 Sorgsaam (R9)**

Die Sorgsaam-skaal kyk na hoe bereid mense is om te luister na ander se persoonlike probleme en hoe besorg hulle is oor ander se gevoelens en oor welsynkwessies. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek gaan simpatiek om met mense wat persoonlike probleme het”, terwyl 'n tipiese negatiewe beladingsitem is “Ek verwag dat mense hul eie probleme oplos”.

#### **4.3.10 Prakties (T1)**

Die Prakties-skaal kyk na hoeveel mense daarin belang stel om dinge te herstel en te maak en met hul hande te werk. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek maak dikwels goed reg wat breek”, terwyl 'n tipies negatiewe beladingsitem is “Ek hou nie van praktiese werk nie”.

#### **4.3.11 Data-rasioneel (T2)**

Die Data-rasioneel-skaal kyk na hoeveel mense dit geniet om met syfers en feite te werk, data na te gaan om tendense te bepaal en statistiese ontledings te doen. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek geniet dit om syferprobleme op te los”, terwyl 'n tipies negatiewe beladingsitem is “Ek geniet dit nie regtig om met statistiese tendense te werk nie”.

#### **4.3.12 Kunssinnig (T3)**

Die Kunssinnig-skaal kyk na hoeveel mense belangstel in die artistieke prestasies van ander (in die skone kunste, letterkunde en musiek) en die mate waarin hulle aangetrokke voel tot kulturele aktiwiteite. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is “Museums en gallerye is vir my interessant”, terwyl 'n tipies negatiewe een is “Ek vind die meeste gedigte uiters vervelig”.

#### **4.3.13 Ingestel op gedrag (T4)**

Die Ingestel op gedrag-skaal kyk na hoeveel mense belangstel in hoekom ander en hulself op bepaalde wyses optree, wat mense motiveer en hulle aandryf. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek hou daarvan om te verstaan hoekom mense dinge doen”, terwyl 'n tipies negatiewe beladingsitem is “Ek dink selde na oor my gevoelens en motiewe”.

#### **4.3.14 Tradisioneel (T5)**

Die Tradisioneel-skaal kyk na die mate waarin mense geneig is om ouer, meer gevestigde metodes en praktyke te verkies eerder as dié wat nuut en radikaal is. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek hou daarvan om beproefde metodes te behou”, terwyl 'n tipies negatiewe beladingsitem is “Ek is meer radikaal as konserwatief in my benadering”.



#### **4.3.15 Verandering-gerig (T6)**

Die Verandering-gerig-skaal kyk na die mate waarin mense verskeidenheid in hul daaglikse lewens geniet, insluitend 'n belangstelling daarin om van plek tot plek te beweeg. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek beproef voortdurend nuwe aktiwiteite”, terwyl 'n tipiese negatiewe beladingsitem is “Reis interesseer my nie werklik nie”.

#### **4.3.16 Konseptueel (T7)**

Die Konseptueel-skaal kyk na hoeveel mense daarin belangstel om te dink oor abstrakte teorieë, probleme en hipoteses en dit te bespreek. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek geniet dit om hipotetiese situasies te bespreek”, terwyl 'n tipiese negatiewe beladingsitem is “Om te teoretiseer is tydmors”..

#### **4.3.17 Innoverend (T8)**

Die Innoverend-skaal kyk na die mate waarin mense meen dat hulle nuwe idees en oorspronklike oplossings vir probleme genereer. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek vind dit maklik om nuwe idees te genereer”, terwyl 'n tipiese negatiewe beladingsitem is “Kreatiewe idees kom nie maklik by my op nie.”.

#### **4.3.18 Beplannend (T9)**

Die Beplannend-skaal kyk na hoe ver vooruit mense beplan en of hulle voorbereiding, prioriteitsbepaling en strategiese denke as belangrik beskou. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek hou daarvan om dinge baie deeglik te deurdink voordat ek met 'n projek begin”, terwyl 'n tipiese negatiewe beladingsitem is “Ek verkies om dinge te doen waaroor besluit word soos ek aangaan”.

#### **4.3.19 Detailbewus (T10)**

Die Detailbewus-skaal kyk na hoe belangrik netheid, akkuraatheid en presisie vir mense is en hoe metodies hulle in hul benadering is. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek neem tyd om werk deeglik na te gaan”, terwyl 'n tipiese negatiewe beladingsitem is “Ek is nie gewoonlik besonder nougeset wat detail betref nie”.

#### **4.3.20 Konsensieus (T11)**

Die Konsensieus-skaal kyk na 'n gretigheid om te volhard met roetinetake, rigied by spertye te hou en seker te maak dat take afgehandel word. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is "Ek sal volhard totdat 'n taak klaar is", terwyl 'n tipiese negatiewe beladingsitem is "Dit is in orde om 'n paar onvoltooide aspekte van 'n taak te laat as jy die meeste daarvan goed gedoen het."

#### **4.3.21 Ontspanne (F1)**

Die Ontspanne-skaal kyk na hoe kalm mense is op 'n volgehoue grondslag, hoe vry hulle is van angs en bekommernis en hoe maklik hulle kan "afskakel". 'n Tipiese positiewe beladingsitem is "Ek voel selde gespanne", terwyl 'n tipiese negatiewe beladingsitem is "Klein dingetjies maak my angstig"

#### **4.3.22 Bekommerd (F2)**

Die Bekommerd-skaal kyk na hoe gespanne en bekommerd mense raak wanneer dinge verkeerd loop of in reaksie op spesifieke gebeurtenisse, soos belangrike vergaderings. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is "Ek is gewoonlik gespanne voor 'n belangrike vergadering", terwyl 'n tipiese negatiewe beladingsitem is "Ek is vol selfvertroue voor groot geleenthede".

#### **4.3.23 Dikvellig (F3)**

Die Dikvellig-skaal kyk na hoe moeilik mense ontsteld word, hoe dikvellig hulle is en hoe eerlik ongekwets hulle voel wanneer hulle gekritiseer word. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is "Ek kan beledigings maklik afskud", terwyl 'n tipiese negatiewe een is "Ek is nogal gevoelig vir kritiek".

#### **4.3.24 Emosionele beheer (F4)**

Die Emosionele beheer-skaal kyk na die mate waarin mense hul gevoelens verberg en beheer uitoefen wat die uitdrukking van hul emosies betref. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek is geneig om my gevoelens te verberg”, terwyl 'n tipiese negatiewe beladingsitem is “Wanneer ek met kollegas te doen het is my gevoelens gewoonlik duidelik vir almal”.

#### **4.3.25 Optimisties (F5)**

Die Optimisties-skaal kyk na die mate waarin mense die blink kant bo hou en selfs deur moeilike omstandighede gelukkig en opgeruimd bly. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek hou moed ondanks terugslae”, terwyl 'n tipiese negatiewe beladingsitem is “Dis beter om pessimisties te wees - dan kan jy nie teleurgestel word nie”.

#### **4.3.26 Krities (F6)**

Die Krities-skaal kyk na hoeveel mense dit geniet om die feite grondig te ondersoek en planne krities te evalueer, sowel as na die mate waarin hulle bereid is hierdie kritiek uit te spreek en ander uit te daag. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek bevraagteken dikwels ander mense se idees”, terwyl 'n tipiese negatiewe beladingsitem is “As iemand my iets vertel neem ek aan dat hulle korrek is”.

#### **4.3.27 Aktief (F7)**

Die Aktief-skaal kyk na hoeveel mense hou van fisieke aktiwiteit, veral van 'n veeleisende aard, binne sowel as buite die werk. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek neem deel aan energieke aktiwiteite”, terwyl 'n tipiese negatiewe beladingsitem is “Ek het nie 'n groot behoefte aan strawwe fisieke oefening nie”.

#### **4.3.28 Mededingend (F8)**

Die Mededingend-skaal kyk na die mate waarin mense die behoefte het om te wen, haat om te verloor en daarvan hou om ander ten alle koste te oortref. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is “Ek is vasbeslote om die opposisie te klop”, terwyl 'n tipiese negatiewe beladingsitem is “Om 'n aktiwiteit te geniet is belangriker as om te wen”.

#### **4.3.29 Presterend (F9)**

Die Presterend-skaal kyk na hoe belangrik loopbaanambisie in mense se lewens is, hoe hoog hulle mik en in watter mate werk voorrang geniet bo ander verpligtinge soos gesins- en sosiale lewe. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is "Ek stel my loopbaan bo alle ander dinge", terwyl 'n tipiese negatiewe beladingsitem is "Ek verkies om teikens te stel wat redelik maklik is om te behaal".

#### **4.3.30 Beslis (F10)**

Die Beslis-skaal kyk na hoe vinnig mense gevolgtrekkings maak, hoe gou hulle tot 'n besluit kom en of hulle bereid is om risiko's te neem. 'n Tipiese positiewe beladingsitem is "Ek hou daarvan om dinge vinnig te evalueer", terwyl 'n tipiese negatiewe beladingsitem is "Ek is versigtig wat besluitneming betref" (Saville and Holdsworth, 1995: 1-19).

### **4.4 Navorsingsbevindings**

Ondersoeke is met betrekking tot die betroubaarheid en geldigheid van die OPQ geloods. Die bevindings word vervolgens bespreek.

#### **4.4.1 Betroubaarheid**

Die steekproef bestaan uit 240, hoofsaaklik blanke manlike middelvlak bestuurders wat in 'n groot Suid-Afrikaanse telekommunikasie organisasie werk. In die ondersoek is daar van die OPQ 4.2 konsep model, wat 'n ipsatiewe meetinstrument is, gebruik gemaak.

Betroubaarheid verwys na die konsekwentheid van toetsresultate van dieselfde persone op verskillende tye (Anastasi, 1997: 8). Volgens die ondersoek het twee van die OPQ skale, naamlik Data rasioneel en Detail bewus 'n alpha- koëffisient van hoër as 0.80 verkry en twee skale, naamlik Beplannend en Onafhanklik het 'n koëffisiënttelling laer as 0.60 gekry (SHL Reliability study, 1997: 1-3). Betroubaarheidskoëffisiënte van 0.68 soos verkry uit die navorsing, dui daarop dat die OPQ oor 'n redelike mate van betroubaarheid beskik.

#### 4.4.2 Geldigheid van die OPQ

In tabel 4.2 word daar 'n opsomming gegee van 'n aantal studies wat gedoen is om die geldigheid van die OPQ ten opsigte van werksukses te bepaal. Die OPQ 4.2 konsepmodel wat 'n ipsatiewe meetinstrument is, is gebruik.

Tabel 4.1 Geldigheid van die OPQ

#### Groep Betekenisvolle korrelasie

<b>Senior bankbestuurders</b>	Oorredend +	Innoverend +
<b>N = 440</b>	Beherend +	Beplannend +
	Data rasioneel +	Krities +
	Konseptueel +	
<b>Senior elektronikabestuurder</b>	Oorredend +	Tradisioneel +
<b>N = 227</b>	Beherend +	Verandering gerig +
	Uitgaande +	Konseptueel +
	Affiliatief +	Innoverend +
	Sosiaal versekerd +	Aktief +
	Demokraties +	Presterend +
<b>Kommersiële verkoopsklerke</b>	Onafhanklik +	Konseptueel +
<b>N = 90</b>	Affiliatief -	Bekommerd -
	Beskeie -	Dikvellig +
	Data rasioneel +	Emosionele beheer
	Kunssinnig	Optimisties +
	Ingestel op gedrag +	Krities +
<b>Rekening afd. klerke</b>	Oorredend +	Emosionele beheer -
	Beherend +	Optimisties +
	Beskeie -	Krities +
	Kunssinnig +	Mededingend
	Dikvellig -	Presterend +

Volgens Fischer, Schoenfeldt en Shaw (1996: 275) verwys geldigheid na die mate waartoe 'n instrument meet wat dit veronderstel is om te meet en hoe toepaslik die interpretasie van die toetsresultate is. Geldigheid kan verdeel word in kriteriumverwante, konstruk- en inhoudsgeldigheid (Cronbach, 1990: 151).

Verdere toetse is op middel bestuursvlak gedoen waar die kriterium uitslae van toetse in 'n opleidingsessie (Senior bestuur en werknemers verpligtinge) was. Die opleidingsessie het uit nege afdelings bestaan. Vervolgens word die uitslae van die studie in tabel 4.2 weergegee.

Tabel 4.2 Korrelasie tussen OPQ en toetsresultate

Kriterium	OPQ skaal korrelasie
<b>Afdeling 1</b>	Beherend * 0.30
	Affiliatief ** -0.33
	Bekommerd ** -0.40
	Dikvellig * -0.25
<b>Afdeling 2</b>	Beherend * 0.25
	Affiliatief ** -0.40
	Onafhanklik * 0.24
	Ingestel op gedrag * 0.25
<b>Afdeling 3</b>	Beherend ** 0.37
	Affiliatief ** -0.36
	Bekommerd * -0.28
	Ingestel op gedrag * 0.25
<b>Afdeling 4</b>	Affiliatief ** -0.42
	Bekommerd * -0.30
	Kunssinnig * -0.30
	Verandering gerig * -0.25
	Kompeterend * 0.26
	Beslis * 0.31
<b>Afdeling 5</b>	Beherend * 0.26
	Affiliatief ** -0.35
	Kunssinnig * -0.25
	Beslis ** 0.37
<b>Afdeling 6</b>	Innoverend * 0.27
	Affiliatief ** -0.42
	Kompeterend * 0.28
	Beslis * 0.29
	Emosionele beheer * 0.28
<b>Afdeling 7</b>	Beskeie * 0.30
	Bekommerd * -0.25
	Verandering gerig ** -0.37
<b>Afdeling 8</b>	Affiliatief ** -0.53
	Prakties * -0.29
	Data rasioneel * 0.27
	Konseptueel ** 0.33
<b>Afdeling 9</b>	Emosionele beheer * 0.27
	Affiliatief ** -0.49
	Kompeterend * 0.25
	Beskeie ** 0.32
<b>Totaal</b>	Beheerend * 0.29
	Affiliatief ** -0.50
	Bekommerd * -0.28
	Kunssinnig * -0.24
	Verandering gerig * -0.25
	Kompeterend * 0.24
Beslis * 0.24	

\*\* ≤ 0.01

\* ≤ 0.05

Uit tabel 4.2 kan afgelei word dat die OPQ wat in die studie gebruik is oor voorspellingsgeldigheid beskik.

## 4.5 Ipsatiewe skale in die meting van persoonlikheid

Ipsatiewe skale word grootliks as gevolg van twee redes gebruik:

- Daar is 'n beter kontrole oor die antwoorde
- Die lewe gaan oor keuses

Volgens Johnson (1988) is daar vyf feite ten opsigte van ipsatiewe toetse in die meting van persoonlikheid:

- Ipsatiewe toetse kan nie gebruik word om individue op 'n skaal-tot-skaal basis te vergelyk nie.
- Korrelasie tussen die skale kan nie wettiglik gefaktoranaliseer word nie. Faktoranalise kan nie toegepas word nie.
- Betroubaarheid van ipsatiewe toetse is hoër as die werklike betroubaarheid van skale.
- Ipsatiewe toetse vergroot geldigheid van navorsingstudies en is dus meer bruikbaar.
- Basiese statistiese ontledings soos rekenkundige gemiddeld, standard afwyking en die korrelasiekoëffisiënt is onafhanklik en kan nie op die gewone manier geïnterpreteer word nie (Saville, 1991: 221223).

## 4.6 Samevatting

In hierdie hoofstuk is daar breedvoerig aandag geskenk aan die meetinstrument, die OPQ. Die volgende samevattende afleidings kan gemaak word:

- Die OPQ sluit 30 beroepsverwante persoonlikheidskale in wat konseptueel omskryf is.
- Die eerste ontwikkelingsfase van die OPQ het tussen 1981 en 1984 plaasgevind.
- Die OPQ persoonlikheidsmodel sluit drie domeine in, naamlik gevoelens en emosies, verhouding met mense en denkstyle.
- Die OPQ kan as hulp by keuringsonderhoude gebruik word. Verder kan dit ook gebruik word by opleiding, ontwikkeling en spanboue.

- Die OPQ het 'n betekenisvolle geldigheid en betroubaarheidskoëffisiënt.

Die 30 skale van die OPQ is kortliks in hierdie hoofstuk bespreek en 'n volledige bespreking van die skale kan in bylaag een gevind word.



## HOOFSTUK 5

### PRESTASIEBEOORDELING AS KRITERIUM VIR WERKSUKSES

#### 5.1 Inleiding

In hierdie studie dien prestasiebeoordeling as die kriterium waarteen die OPQ profiel van personeel in 'n finansiële instansie vergelyk gaan word, ten einde die voorspellingsgeldigheid van die OPQ vir genoemde personeel te bepaal.

Derhalwe word die begrip prestasiebeoordeling, doelwitte van prestasiebeoordeling, faktore wat die sukses van prestasiebeoordeling beïnvloed, prestasiebeoordelingsprobleme en prestasiebeoordelingsmetodes in hierdie hoofstuk bespreek.

Verder word die begrip kriterium, tipes kriteria, vereistes vir 'n doelmatige kriterium vir werksukses asook die prosedure vir prestasiebeoordeling in die instansie waarbinne die studie plaasvind, aangespreek.

#### 5.2 Kriteria vir werksukses

##### 5.2.1 Begripsomskrywing

Personeelbesluite in die keuringsproses behels die voorspelling van toekomstige sukses in die werk.

Ten einde die voorspelling van werksukses te evalueer, is 'n geldige maatstaf nodig. So 'n evaluering of meting is volgens Labuschagne (1973:5) 'n kriterium van werksukses.

Enige toetsprogram waarin sielkundige toetse as voorspellers gebruik word, impliseer dat die waarde van daardie toetse as voorspellers, een of ander tyd bepaal sal word en wel teen 'n meting van die faktore wat die toetse veronderstel is om te meet.

*“The measure of success or failure in an activity is what is technically known as a criterion” (Hast, 1941:20).*

Stone & Kendall (1956:271) beskou kriteria as standarde wat as maatstawwe gebruik kan word om werknemers se werksukses of mislukking te meet.

Cascio (1998:103) beskryf kriteria as: “... *operational statements of goals or desired outcomes*”.

Met ander woorde, daar kan afgelei word dat ‘n kriterium ‘n standaard of indeks is waarteen ‘n individu of individue se prestasie en/of sukses beoordeel en vergelyk word”.

### 5.2.2 Tipes kriteria

Die volgende hoofgroeperings van werksukseskriteria is geïdentifiseer:

#### 1) Objektiewe en subjektiewe kriteria

Cascio (1998:85) verdeel alle tipes kriteria in twee kategorieë, naamlik objektiewe en subjektiewe kriteria.

Objektiewe kriteria verwys na kriteria wat duidelik meetbaar is en wat in werksuitsette gevind word, byvoorbeeld aantal eenhede geproduseer. Subjektiewe kriteria impliseer daardie kriteria wat nie duidelik meetbaar, beskikbaar of relevant is nie.

Oor watter tipe kriteria gebruik moet word bestaan teenstrydighede. Volgens Salvendy et al (1973:187) kan kriteria nie altyd as suiwer objektief of subjektief gegroepeer word nie. Volgens hom is die meeste kriteria wat gebruik word ‘n kombinasie hiervan.

#### 2) Tydsverloop-gekoppelde kriteria

Thorndike (1977) maak ‘n indeling van kriteria wat hy op die tydsverloop tussen ‘n voorspelling en die realisering van die voorspelde gebeure baseer. Hy onderskei tussen onmiddellike, tussentydse en uiteindelijke kriteria.

Uit ‘n organisasie-oogpunt is die uiteindelijke kriterium die langtermyn doelwit van enige keuringsprogram. Hierdie kriteria word selde as kriteria vir die voorspellingsgeldigheid van ‘n toets gekies omdat dit die ondersoek te lank kan uitrek en die aard van ‘n verskynsel oor die langtermyn kan verander.

Onmiddellike en tussentydse kriteria word die meeste in die geldigheids-onderzoek van toetse gebruik.

Labuschagne (1973:100) is van mening dat 'n uiteindelijke kriterium selde vir sielkundige navorsing beskikbaar is, aangesien daar gewoonlik ander wisselende faktore by die kriterium ingesluit word. Dit is dus moeilik om die kriteriumrekord te suiwer en in 'n bruikbare vorm uit te druk. Die gebruik van die onmiddellike of tussentydse kriteria word dus genoodsaak as gevolg van die dringendheid van die situasie.

### 3) Die saamgestelde kriteria

Carrol & Schneier (in Wilbers, 1988:30) onderskei tussen enkelvoudige, meervoudige en saamgestelde kriteria.

'n Enkelvoudige kriterium verteenwoordig totale prestasie en volgens Carrol & Schneier (in Wilbers, 1998:30) gee 'n enkelvoudige kriterium nie 'n akkurate weerspieëling van die omvang van werkprestasie nie.

Die meervoudige kriterium beklemtoon die behoefte om, op grond van die multi-dimensionaliteit van werkprestasie, meervoudige kriteria van werkverrigting te versamel en die onafhanklike dimensies wat die kriteria onderlê te bepaal (Wilbers, 1988:30).

Volgens Cascio (1998:54-56) voorsien die saamgestelde kriterium 'n indeks van sukses of waarde vir die organisasie, wat onmisbaar is in besluitneming en individuele vergelyking.

Ghiselli (1964:353) wys daarop dat die kriterium dikwels 'n saamgestelde veranderlike is. Brown (1970:109) noem dit multi-dimensionele kriteria.

Blum (1986:184) sien werksukses as multi-dimensioneel van aard. Die kriteria wat gebruik word om werksukses te meet moet ook dus multi-dimensioneel wees.

Cascio (1998:53) sê die volgende aangaande die dimensionele aard van kriteria:

“Operational measures of the conceptual criterion are variables, as such they have dimensionality and are capable of being measured”.

Guion (1965:90) sê dat 'n kriterium 'n veranderlike is en dus dimensionaliteit het. Dit kan 'n psigologiese, ekonomiese, of fisiese veranderlike wees.

Coetser (1992:56) is van mening dat dit belangrik is dat kriteria multi-dimensioneel van aard moet wees en die belangrikheid van veranderlikes wat werkverrigting beïnvloed, moet weerspieël.

Opsommend meld Cascio (1991: 58) dat die doel waarvoor die kriterium gebruik word, 'n aanduiding moet gee of veelvuldige kriteriums of 'n saamgestelde kriterium gebruik moet word. In navorsing waar die klem op die verhouding tussen voorspellers en kriteria is, is verskillende kriteriumdimensies belangrik. Vir situasies waar besluite oor bevordering, aanstelling, opleiding ens. geneem moet word, is 'n saamgestelde kriteria meer toepaslik.

### **5.2.3 Vereistes vir 'n doelmatige kriterium van werksukses**

Volgens Kok (1980:15) is die belangrikste voorvereistes van 'n doeltreffende kriterium die volgende:

- Toepaslikheid: Die kriterium moet verband hou met die bepaalde gedrag wat gemeet word.
- Prakties: Die kriterium moet ekonomies toegepas kan word en nie te veel tyd of administrasie vereis nie.

Vorster (1990:31) identifiseer vyf praktiese oorwegings by die keuse van 'n geskikte kriterium.

- \* Koste - dit moet regverdigbaar wees met betrekking tot die beoogde resultaat.
- \* Tyd - dit is nie altyd prakties moontlik om die daarstelling van 'n kriterium vir byvoorbeeld 10 jaar uit te stel nie.
- \* Gesigsgeldigheid - dit moet sin maak vir al die betrokkenes.
- \* Aanvaarbaarheid - dit moet aanvaarbaar wees vir akademiëci sowel as vir die lynbestuur van die organisasie.
- \* Uitvoerbaarheid - dit moet prakties uitvoerbaar wees.

- **Omvattendheid**

‘n Goeie kriterium moet so omvattend as moontlik gedrag meet wat op werkprestasie betrekking het.

Howatt (1974:55) sê die volgende in dié verband:

“Die weglating van kriterium-relevante aspekte kan lei tot skewe of sydige inligting van die individu wat beoordeel word, en kan ook lei tot die onderdrukking van die verband tussen voorspellers en werkprestasie”.

- **Objektief**

Die kriterium moet vry wees van vooroordele en subjektiwiteit.

- **Onderskeidingsvermoë**

Die kriterium moet kan onderskei tussen doeltreffende en ondoeltreffende gedrag.

- **Meetbaarheid**

Die kriterium moet die mate waarin die een of ander eienskap of gedragspatroon aanwesig is, kan aandui.

- **Betroubaarheid**

Betroubaarheid verwys na die konsekwentheid van meting. Volgens Smith et al (1986: 67 - 74) kan die kriteria inherent onbetroubaar wees, byvoorbeeld September verkoopsyfers vir een groep mense word vergelyk met die verkoopsyfers van Oktober vir ‘n ander groep. Die betroubaarheid van kriteria kan verbeter deur dit oor ‘n langer tydsinterval waar te neem. Dit is egter ook belangrik om in gedagte te hou dat hoe korter die tydsinterval tussen twee stelle meetings is, hoe hoër is die betroubaarheid daarvan. ‘n Derde faktor wat betroubaarheid kan beïnvloed is foute in menslike oordeel.

Dikwels word die uitset van ‘n keuringsproses vergelyk met die kriteriadata en as daar nie ‘n korrelasie is nie, word die keuringsproses verwerp. Dit kan in vele situasies egter oorweeg word om die kriteria te verander.

- Geldigheid

Die kriterium moet meet wat dit veronderstel is om te meet. Die geldigheid van 'n kriterium kan bepaal word deur dit in verband te bring met 'n ander onafhanklike kriterium van werksukses.

'n Kriterium kan dus beskryf word as 'n doelmatige, betroubare en omvattende beskrywing van daardie gedrag wat die individu se werklike sukses in die werk of verwante taak die beste meet (Vorster, 1990:20). Die betroubaarheid en geldigheid van 'n kriterium gaan 'n invloed hê op die verwantskap tussen die voorspeller en die kriterium.

### 5.3 Prestasiebeoordeling as maatstaf van werksukses

Daar bestaan 'n groot aantal definisies in die literatuur vir die begrip 'prestasiebeoordeling'. Elke outeur definieer die konsep vanuit sy eie verwysings- en navorsingsraamwerk. Die omskrywing soos deur Schuler (1981:221) geformuleer is baie wyd en vind aanslag by die meeste omskrywings:

*“Performance appraisal is a formal, structured system of measuring and evaluating an employee’s job-related behaviours and outcomes to discover how and why the employee can perform more effectively in the future so that the employee, the organization, and the society all benefit”.*

Belangrike komponente van hierdie definisie is die volgende:

- Dit sluit beide werksuitsette en werksgedrag in.
- Dit spesifiseer die 'hoe' van prestasie.
- Dit impliseer die bedoeling van werknemer om sy werksgedrag in die toekoms te verbeter.

Volgens Liebenberg (1987:6) het alle vorme van prestasiebeoordeling sekere gemeenskaplike elemente:

- Dit dek bewese werkverrigting.
- Werksgedrag en/of werksuitsette word waargeneem.

- Geldigheid, betroubaarheid, relevansie en volledigheid van waarnemings is essensieel vir die sukses van die stelsel.
- Alle waarnemings word aan die hand van stelle reëls geëvalueer.
- Alle waarnemings word in een of ander vorm van waardes uitgedruk.

### 5.3.1 Doelwitte van prestasiebeoordeling

Volgens Cascio (1998:59) is die doelwitte van prestasie-beoordeling die volgende:

- Dien as basis vir personeelbesluite byvoorbeeld om iemand op te lei of te bevorder.
- Dien as 'n kriterium vir personeelnavorsing, byvoorbeeld die validasie van keuringsbatterye.
- Dien as 'n voorspeller, byvoorbeeld vir bevordering.
- Dien as hulpmiddel vir die stel van doelwitte vir opleidingsprogramme.
- Verskaf konkrete terugvoer aan ondergeskiktes.
- Dien as hulpmiddel vir die fasilitering van organisasie-diagnosering en -ontwikkeling.

Meggison (1977:326) verdeel die doelwitte van prestasiebeoordeling in twee kategorieë:

*“In general, the purposes of appraisal can be classified into two major categories, administrative and employee development”.*

Hy beskou 'n prestasiebeoordelingstelsel as die waardevolste instrument om groei en ontwikkeling by werkers te bewerkstellig. Deur middel van evaluering en terugvoering word hoër vlakke van produktiwiteit bevorder.

Schuler (1981:222-223) verstrek 'n lys van doelwitte waarvoor die resultate van beoordelingstelsels aangewend kan word:

- Bestuursontwikkeling: Die identifisering en opleiding van werkers met bestuurspotensiaal.
- Meriete-beoordeling: Die bepaling van die geldwaarde van elke werknemer se prestasie.

- Prestasieverbetering: Aanmoediging van werknemers om beter te presteer.
- Vergoeding: Die vasstelling van billike vergoeding aan die hand van die resultate van prestasie meting.
- Identifisering van potensiaal: Identifisering van persone wat vir bevordering oorweeg kan word.
- Terugvoer: Bepaling van die verskil tussen werklike prestasievlakke en dit wat vereis word.
- Beplanning van menslike hulpbronne: Opnames om die interne aanbod van personeel te bepaal.
- Kommunikasie: Die skep van 'n forum vir wedersydse gesprekvoering tussen werker en toesighouer oor werkrelevante aangeleenthede.

Liebenberg (1987:10) is van mening dat prestasiebeoordeling nie ten doel het om die beoordeelde se werksgedrag doelgerig te verander nie. Dit kom neer op 'veroordeling' wat weinig waarde het. Eers wanneer die werker sy werksgedrag aan die hand van die terugvoer wat hy ontvang, sodanig wysig dat dit organisasiedoelwitbereiking bevorder, baat alle deelnemers daarby.

### **5.3.2 Faktore wat die sukses van prestasie meting beïnvloed**

#### **a. Behoefte en doel**

Volgens Pigors et al (1977:270) moet daar ooreenstemming by lynbestuur bestaan oor die behoefte vir 'n formele prestasiebeoordelingstelsel en die doel waarvoor dit aangewend sal word.

#### **b. Eienaarskap en verantwoordelikheid**

Bestuur moet hulle tot die eerlike en opregte implementering van die stelsel verbind. Volgens Cascio (1978:279) impliseer die verbintenisbenadering-deelname deur bestuur in die hele proses:

*“The commitment approach consists of a process of analysis, learning, commitment, and implementation which starts at the top of the organisation and is repeated at each managerial level”.*



Deur bestuur se eienaarskap te verkry, rus die verantwoordelikheid vir die implementering van die stelsel op hulle skouers.

c. Deelname

Nadat bestuur hulle tot die stelsel verbind het behoort pogings volgens Dessler (1981:333) aangewend te word om die ondersteuning van die res van die werknemers te verkry. Deur middel van hierdie deelname word die werknemers ook tot die sukses van die stelsel verbind.

d. Beoordelaar- en beoordeelde-verhouding

Volgens Schuler (1981:233-235) dra wedersydse respek, vertrouwe, ondersteuning en die erkenning van die beoordelaar se kennis en gesag grootliks tot die sukses van die stelsel by.

e. Begrip

Jucius (1979:201) stel dit dat indien werknemers hul prestasie wil verbeter, hulle eerstens hulle sterk en swak punte moet ken en tweedens, weet wat hulle moet doen om te verbeter. Begrip waarom 'n werknemer se prestasie gemeet word maak hom meer ontvanklik vir die stelsel en die resultate wat hy daaruit ontvang.

f. Gehalte van die meetinstrument

Wanneer die beoordelaar en/of die beoordeelde van mening is dat die instrument nie geldig, betroubaar of relevant is nie, is die stelsel tot mislukking gedoem. In gevalle waar die instrument nie akkuraat meet wat dit veronderstel is om te meet nie, is die gebruik daarvan teenproduktief. Wanneer die instrument so gekonstrueer is dat dit nie beoordelingsfoute doelgerig teenwerk nie, word onbetroubare resultate verkry wat dan weer weerstand onder die gebruikers daarvan stimuleer.

g. Die voltooiing van die aanslag

Jucius (1979:215) beveel aan dat die beoordeling in 'n stil en rustige atmosfeer gedoen word.

### 5.3.3 Potensiële probleme in prestasiemeting

Daar is verskeie probleme wat tydens prestasiemeting ondervind kan word. Hierna word die hoofprobleme bespreek.

- Die ontwerp van die prestasie-metingstelsel en operasionele probleme

Prestasie-metingstelsels kan swak ontwerp wees wat kan beteken dat die kriteria vir beoordeling swak gekonstrueer is, of dat die tegniek omslagtig is of dat die stelsel meer vorm as inhoud het. Verder kan die stelsel waarde verloor indien dit fokus op aktiwiteite eerder as resultate of op persoonlike kwaliteite eerder as prestasie. 'n Verdere tekortkoming van baie prestasie-metingstelsels is dat die voltooiing van 'n uitgebreide geskrewe analise baie tydrowend is. Laastens is die feit dat sekere prestasie-metingstelsels nie konsekwent in 'n organisasie toegepas word nie, 'n ernstige probleem (Gerber, Nel en Van Dyk, 1998:181).

- Beoordelingsfoute

Volgens Cascio (1998:65-66) gee politieke en interpersoonlike faktore aanleiding tot beoordelingsfoute. Politieke beïnvloeding beteken die beoordelaar laat sy beoordeling lei deur die doel waarvoor die resultate gebruik word. Interpersoonlike invloede ontstaan as gevolg van gebrekkige kommunikasie tussen die beoordelaar en die beoordeelde wat betref werkstandaarde en verwagtinge enersyds, en andersyds op die beoordelaar se vooroordele teenoor die individu.

Menige publikasies spreek die probleem van beoordelingsfoute breedvoerig aan. Dessler (1984:471-474), Cascio (1998:65-67, 336-339), Gerber, Nel en Van Dyk (1998: 181) is voorbeelde hiervan. Van die vernaamste beoordelingsfoute is die volgende:

- \* Toegeeflikheid en strengheid: Die fout van toegeeflikheid veroorsaak dat al die beoordeelde oor die algemeen te hoog aangeslaan word. In teenstelling veroorsaak die fout van strengheid dat beoordeelde weer te laag aangeslaan word.
- \* Sentrale geneigdheid: Hierdie fout veroorsaak dat die beoordelaars hul ondergeskikte nie te hoog of te laag aanslaan nie, maar eerder by 'n gemiddelde aanslag hou.
- \* Halo-effek: Hier word aanslae van ondergeskikte op die globale indruk wat hulle skep gebaseer. 'n Individu word hoog of laag aangeslaan aangesien die aanslaer weet, of dink hy weet dat die individu hoog is wat 'n spesifieke faktor betref.
- \* Nabyheid van aangrensende faktore: Hierdie effek bring mee dat die nabyheid van aangrensende faktore op 'n beoordelingskaal neig om die beoordelings daarop te kontamineer.

- \* Die fout van eendersheid en kontras: Hierdie fout word begaan wanneer die beoordelaar die beoordeelde evalueer in dieselfde lig wat hy homself waarneem. Net so begaan die beoordelaar die fout van kontras wanneer hy die beoordeelde teenoorgesteld beoordeel van hoe hy homself beskou.
- \* Die koppel effek: Die koppel effek word begaan wanneer die beoordelaar foute wat volgens hom logies met mekaar verband hou, dieselfde aanslaan.

#### 5.3.4 Prestasiemetingstegnieke

Vele tegnieke wat vir beoordeling aangewend kan word, is reeds ontwerp. Van die meer bekende tegnieke word hieronder bespreek, soos uiteengesit deur Cascio (1998:58-79), Gerber, Nel en Van Dyk (1998: 181-182), Schuler (1981:225-233).

##### a) Rangordetegniek

Hierdie tegniek kan in vier formate toegepas word. Die eenvoudige rangordemetode behels dat die beoordelaar diegene wat beoordeel word volgens 'beste' na 'swakste' presteerder in rangorde plaas. Tweedens behels alternatiewe rangorde dat die beoordelaar almal wat beoordeel moet word op 'n vel papier lys. Uit hierdie lys kies die beoordelaar die 'beste' presteerder, dan die 'swakste' presteerder, dan die 'tweede beste' presteerder, dan die 'tweede swakste' presteerder, ensovoorts. Die beoordelaar wissel tussen die lys werknemers van die bokant tot die onderkant totdat al die werknemers in 'n rangorde geplaas is. Derdens behels afgepaarde vergelykings dat elke werknemer met sy kollegas vergelyk word ten opsigte van 'n bepaalde kriteria. Die beoordelaar se taak is eenvoudig om elke keer die beter een van 'n paar van sy werknemers te kies. 'n Werknemer se totale aanslag word dan bepaal deur die som van die kere wat hy as superieur beoordeel is. Ten laaste behels die geforseerde verspreiding dat werknemers volgens 'n bepaalde verspreiding in rangorde geplaas word. Hierdie tegniek se primêre voordeel is dat dit die foute van strengheid, toegeeflikheid en sentrale geneigdheid kontroleer.

Hierdie tegniek kan vinnig toegepas word en slaag daarin om die beste en swakste werknemers te identifiseer. Tog dui dit nie aan hoe 'goed' of hoe 'swak' die werknemers relatief presteer het nie.

##### b) Die opstelmetode

Hierdie metode stel die beoordelaar in staat om 'n werknemer te beskryf sonder om 'n direkte vewysing na ander werknemers te maak. Die beoordelaar skryf bloot 'n verslag oor die werknemer waarin hy die individu se sterk en swak punte en potensiaal tesame met voorstelle vir verbetering beskryf.

Die grootste voordeel van hierdie metode, indien dit korrek hanteer word, is dat dit gedetailleerde terugvoer oor prestasie aan 'n werknemer verskaf. Aan die ander kant is opstelle feitlik totaal en al ongestruktureerd en varieer hulle derhalwe baie wat lengte en inhoud betref. Vergelykings tussen individue, groepe of departemente is feitlik onmoontlik, aangesien verskillende opstelle verskillende aspekte van werknemerprestasie aanspreek. Ten laaste verskaf opstelle slegs kwalitatiewe inligting en is hierdie tegniek ook tydrowend en afhanklik van die beoordelaar se skryfvermoë eerder as die beoordeelde se prestasie.

#### c) Gedragswaarnemingskale

By hierdie metode gebruik die beoordelaar 'n reeks beskrywende stellings van werkverwante gedrag. Sy taak is dan om daardie stellings te identifiseer wat die beoordeelde beskryf. Met hierdie benadering is beoordelaars nie soseer beoordelaars nie maar eerder verslaggewers van werkverwante gedrag.

In een so 'n metode sal 'n verklarende stelling, naamlik 'sy volg deur op haar verkope', gevolg word deur 'n aantal respons-kategorieë soos, byvoorbeeld 'altyd', 'baie dikwels', 'redelik dikwels', 'soms' en 'nooit'. Die beoordelaar selekteer slegs daardie respons-kategorie wat hy dink die beoordeelde die beste beskryf. Aan elke respons-kategorie word 'n geweegde waarde toegeken, byvoorbeeld van 5 (altyd) tot 1 (nooit). Die verwerking van die resultate geskied deur die som van die beoordelings te bereken.

Hierdie metode hou die voordeel in dat die resultate op 'n kwantitatiewe wyse gegee kan word terwyl dit ook spesifieke insidente uitlig aan die hand waarvan terugvoer kan geskied. Verder bied dit die voordeel dat die beoordelaar sowel as die beoordeelde reeds voor die beoordeling bewus is van onderskeidelik watter gedrag om waar te neem, en watter gedrag om te openbaar.

#### d) Geforseerde-keuse metode

Hierdie tegniek is spesifiek ontwerp om die fout van toegeeflikheid te bekamp en om objektiewe standaarde vir vergelyking tussen individue daar te stel. Ten einde dit te bewerkstellig word stellings in groepe gerangskik waaruit die beoordelaar stellings kies wat die meeste of minste beskrywend is van die beoordeelde. 'n Oorhoofse aanslag (telling) word dan vir elke individu verkry deur 'n spesiale nasiensleutel op die beoordelaar se beskrywings toe te pas.

Die grootste voordeel verbonde aan hierdie tegniek is dat die beoordelaar homself nie kan skuldig maak aan distorsie van aanslag nie, aangesien hy nie weet watter stelling sodoende verkies moet word nie. Derhalwe word die fout van toegeeflikheid teoreties verminder.

'n Nadeel van hierdie tegniek is dat dit gewoonlik net 'n enkele, globale aanduiding van meriete gee, eerder as 'n beoordeling van spesifieke dimensies van prestasie. Twee verdere probleme verbonde aan hierdie tegniek is ten eerste teenstand van die beoordelaar aangesien kontrole van hom verwyder is en hy dus nie seker kan wees van hoe hy die beoordeelde aangeslaan het nie. Tweedens het geforseerde-keuse vorms baie min waarde in prestasie terugvoeronderhoude aangesien die beoordelaar onbewus is van die skaalwaardes van die items wat hy of sy selekteer.

Ten einde hierdie tekortkominge te minimaliseer is dit waarskynlik beter om die gebruik van hierdie tegniek tot administratiewe besluitnemingsprosesse te bekamp en dit eerder nie te gebruik vir persoonlike ontwikkeling nie (Gerdew, Nel en van Wyk; 1998: 183).

#### e) Kritiese insidente

Hierdie metode van prestasiebeoordeling het die afgelope aantal jare baie belangstelling ontlok en verskeie variasies van die oorspronklike idee is huidig in gebruik. Die kritiese vereistes van 'n pos is daardie gedrag wat 'n kritiese verskil maak tussen die effektiewe of oneffektiewe uitvoering daarvan. Kritiese insidente is eenvoudig verslae van kundige waarnemers van dinge wat werknemers gedoen het, wat uitsonderlik effektief of oneffektief was in die uitvoering van die take verbonde aan hul poste. Kritiese insidente word van elke werknemer deur sy toesighouer aangeteken soos hulle plaasvind. Dus stel hulle 'n gedragsgebaseerde vertrekpunt vir beoordeling van prestasie daar. 'n Lys van positiewe en negatiewe insidente sien die lig en word in meeste gevalle geweeg en word daar aan die hand hiervan, 'n finale prestasiepunt toegeken.

Net soos die ander tegnieke het hierdie tegniek ook sy swak punte. Eerstens is dit baie tydrowend en 'n las op die toesighouer om op 'n daaglikse of selfs weeklikse basis insidente van al sy ondergeskiktes aan te teken. In plaas daarvan dat die toesighouer deurlopend insidente aanteken, verlaat hy homself aan die einde van die periode op sy geheue.

Alhoewel hierdie metode besonder geskik is vir terugvoerdoeleindes, bied dit min gronde waarop vergoeding gebaseer kan word. Net so bied dit ruim geleentheid vir die beoordelaar om as gevolg van vooroordele, bewustelike beoordelingsfoute te begaan.

#### f) Graderingskale

Graderingskale in verskillende formaat blyk steeds die mees gebruiklike beoordelingstegniek te wees.

Hierdie skale word gebruik om 'n numeriese waarde aan die faktore wat geëvalueer moet word, te koppel. Beide kwantitatiewe en kwalitatiewe faktore of vraagstellings kan met behulp van graderingskale beoordeel word. Skale verteenwoordig 'n kontinuüm tussen twee uiterste pole. Skaalpunte tussen die twee pole kan ook geanker word om standaardisasie te bevorder. Die aantal skaalpunte varieer tussen twee en elf.

Graderingskale beskik oor die volgende voordele:

- \* Dit is tydrowend is om te ontwerp en te administreer.
- \* Kwantitatiewe resultate word verkry.
- \* Dit bevorder inagneming van meer as een prestasie dimensie.
- \* Dit is gestandaardiseer en daarom vergelykbaar tussen individue.

## 5.4 Samevatting

Prestasiebeoordeling dien as 'n basis vir personeelbesluite en is 'n hulpmiddel vir die opstel van doelwitte vir opleidingsprogramme.

Daar is egter verskeie faktore wat die sukses van prestasiebeoordeling beïnvloed, soos byvoorbeeld eienaarskap en verantwoordelikheid, deelname, begrip en gehalte van die meetinstrument, om net 'n paar te noem. In hierdie hoofstuk word al hierdie faktore kortliks bespreek en verder is daar klem gelê op die verskeie prestasiebeoordelingsmetodes.

Vir die doel van hierdie studie is die vereistes vir 'n doelmatige kriterium vir die meting van werksukses volledig bespreek.

Opsommend kan aanvaar word dat suksesvolle beoordelings op die volgende aspekte gegrond is.

Eerstens moet daar 'n kriteria of standaard gestel word waarteen prestasie gemeet word.

Prestasie moet gereeld, sistematies en bestendig hersien word. Lynbestuur moet:

- \* 'n behoefte ontwikkel om prestasie te meet,
- \* eienaarskap en verantwoordelikheid moet aanvaar word,
- \* deelname van alle betrokke partye moet verkry word,
- \* 'n verhouding van wedersydse vertrouwe en respek moet bestaan,
- \* alle partye moet begrip toon oor hoekom prestasie gemeet word.

Ten einde taktvol en eerlik te wees gedurende die besprekings van die werknemer se tekortkominge, moet die toesighouer verwys na meetbare faktore wanneer prestasie beoordeel word.

Verskeie probleme kan ontstaan by prestasiemeting en dit is belangrik om hierdie probleme te identifiseer en aandag daaraan te gee.

Laastens is dit belangrik om die regte prestasiemetingstegniek te gebruik vir die bepaalde pos waarin die werknemer gemeet word.

## HOOFSTUK 6 NAVORSINGSMETODIEK

### 6.1 Inleiding

Die doel van hierdie studie is om die geldigheid van die OPQ vir die voorspelling van werksukses van takbestuurders in 'n handelsbank te bepaal. Soos wat De la Rey (1978:11) uitwys, begin die navorsingsproses met die identifisering van 'n ondersoekbare verskynsel. Daarna word die probleem op skrif gestel. Die vraagstuk wat in oënskou geneem word, moet 'n wetenskaplike studie daarvoor regverdig. Sodra die probleem geformuleer is, gaan die sielkundige daartoe oor om dit in uitvoerbare navorsingsaktiwiteite om te skakel.

### 6.2 Navorsingsprosedure

Die volgende navorsingsprosedures is in die ondersoek gebruik:

- Posontleding/ WPS ('Work profile systems')

Tydens die posontleding is daar van die WPS metode gebruik gemaak. Die WPS word gebruik om 'n persoonlikheidsprofiel vir 'n spesifieke pos op te stel. Verskillende poste in die organisasie is geïdentifiseer (onder andere takbestuurders).

Ses takbestuurders in Gauteng, wat voldoen aan die volgende standaard, is gekies:

- \* langer as drie jaar in die pos;
- \* ken al die aspekte van die pos;
- \* moet 'n toppresterder wees.

'n Werksessie is met die ses takbestuurders gehou waar vrae aan hulle gestel is om die volgende te bepaal:

- \* Watter verantwoordelike funksies bestaan in hul poste?
- \* Wat is die primêre funksies van die pos? en
- \* Watter tipe KPA (Kritiese prestasie-area) is belangrik vir die pos?

Die groep werk na die ideaal vir die pos en nadat konsensus bereik is word 'n onderhoud met die streeksbestuurder gehou. Hierdie onderhoud word gehou om konsensus te bereik ten opsigte van die takbestuurders se WPS dokument.



- Keuringsmaatstawwe

Keuring van takbestuurders is 'n intensiewe proses en vereis die volgende:

- \* Moet 'n bogemiddelde presteerder in sy vorige pos wees, met ander woorde hy/sy moet meer as 100% van die vorige pos se doelwitte bereik het).
- \* Alle kandidate word deur 'n paneel, wat bestaan uit senior bestuurders en menslike hulpbronne, ondervrae. Kennis van produkte wat belangrik is vir die suksesvolle uitvoering van die rol word veral hier getoets.
- \* Afneem van psigometriese instrument (OPQ).
- \* Na verwerking van OPQ data word kandidate gesif. Kandidate wat nie die regte OPQ profiele het nie, val op hierdie stadium van die proses uit (sien volgende paragraaf).
- \* 'n Kortlys van kandidate word opgestel en word uitgenooi na 'n finale onderhoud.
- \* Finale seleksie word gemaak.

Faktore in die OPQ wat belangrik is vir sukses in die pos:

- \* Onafhanklik
- \* Verandering gerig
- \* Bekommerd
- \* Emosionele beheer
- \* Mededingend
- \* Beslis

- Evaluering van prestasie

Om die takbestuurders se KPA's te definieer, word daar van 'n strategiese kaart af gewerk. Die strategiese kaart is 'n opsomming van die organisasie se strategie. Strategiese doelwitte word geïdentifiseer waarna daar 'n dinkskrum gehou word om sukseeraanwysers vir die strategiese doelwitte vas te stel, met ander woorde uitkomstes wat die sukses van die doelwitte bepaal. Die sukses- aanwysers moet meetbaar wees en 'n doelwit word vir elke indikator opgestel.

'n Verdere dinkskrum word gehou om te bepaal wat gedoen moet word (insette) om die doelwitte van die sukseeraanwysers te bereik. Die aksies moet ook meetbaar wees en daar word spesifiek doelwitte vir elke inset opgestel. Die volgende stap is om vas te stel hoe elke aksie gedoen moet word, waarna dit as KPS's aan die takbestuurders toegedeel word.

Prestasiemeting word elke ses maande gedoen, waar werklike uitset (in persentasie) vergelyk word met die doelwitte van die suksesaanwysers (gewensde uitsette).

### **6.3 Metode van ondersoek**

Die navorser het in die studie gebruik gemaak van die opnamemetode waartydens hy slegs inligting oor 'n bepaalde verskynsel ingewin en verwerk het. Aan die hand van hierdie inligting word die verloop van 'n verskynsel bepaal en vasgestel watter faktore die gang daarvan beïnvloed het. Beheer oor veranderlikes kan in die opnamemetode hoofsaaklik met behulp van steekproefneming en die betrokke opnametegniese bewerkstellig word (De La Rey, 1978: 14).

### **6.4 Toetsadministrasie**

Vir hierdie ondersoek is die infrastruktuur van die menslike hulpbron afdeling van ABSA Bank, Gauteng-Noord/Oos/Suid en Wes vir die insameling van data gebruik. Alle takbestuurders het drie maande voordat hulle in die poste aangestel is die persoonlikheidsvraelyste voltooi. Die toetspunte word deur die streeksbestuurder met elke takbestuurder bespreek en dan in hulle persoonlike lêer geplaas. Konsultante van menslike hulpbronne het vrye toegang tot hierdie lêers.

### **6.5 Die steekproef**

In die studie is die gerieflikheidssteekproef gebruik. Die gerieflikheidssteekproef is die mees voor die handliggende steekproefmetode, maar terselfdertyd ook die mees onwetenskaplike benadering. Diegene wat hul op 'n gegewe tydstip op 'n bepaalde plek bevind, word gerieflikheidsshalwe in die steekproef ingesluit. So sal die steekproef geneem word uit die geledere van diegene wat op 'n bepaalde tyd in 'n sekere geestesinrigting opgeneem was of wat by 'n bepaalde studentevoorligtingburo aangemeld het. Dit verg min moeite om proefpersone te werf, want die gegewens wat vir navorsingdoeleindes benodig word, is gewoonlik volledig opgeberg.

In die organisasie waarin die studie gedoen is, bestaan die steekproef uit 93 persone wat op middelvlak bestuur voorkom, naamlik takbestuurders. Die steekproef kom uit vier streke naamlik; Gauteng-Noord (N = 28), Gauteng-Suid (N= 33), Gauteng-Oos (N = 21) en Gauteng-Wes(N = 11).

## 6.6 Meetinstrumente

Die OPQ is vir die persoonlikheidsmeting aangewend, omrede dit reeds ten tye van hierdie ondersoek as hulpmiddel vir die keuring van takbestuurders by ABSA Bank, Gauteng-Noord/Oos/Suid en Wes in gebruik was. Die OPQ is 'n ipsatiewe vraelys wat uit 100 vrae bestaan. Elke vraag bevat vier stellings waaruit die toetsling een stelling moet kies wat die meeste soos hy is en een stelling wat die minste soos hy is. Die OPQ meet 30 persoonlikheidsfaktore en is, n geldige en betroubare meetinstrument vir die meting van beroeps-persoonlikheid voorkeure (Sien Hoofstuk 3 vir die bespreking van die OPQ).

Die prestasiepunte word uit die persoonlike leërs van elke takbestuurder getrek. Jaarliks word daar sleutelprestasie-areas wat op uitset gebaseer is met elke takbestuurder gekontrakteer. Hierdie prestasie-areas word meetbaar gestel sodat daar 'n sukseskriteria is waarvolgens die persoon geëvalueer word.

In ABSA Bank word werksukses gemeet aan die prestasiepunt wat 'n werknemer tydens prestasie-evaluering ontvang. Die prestasiepunt word gebaseer op 'n 5-punt skaal, naamlik:

- 1 - Voldoen aan geen standarde/doelwitte. (< 75persent)
  - 2 - Voldoen aan sommige van standarde/doelwitte. (75-99persent)
  - 3 - Voldoen aan standarde/doelwitte. (100persent)
  - 4 - Oorskry standarde/doelwitte. (101-115persent)
  - 5 - Oorskry standarde/doelwitte by verre. (>115persent)
- (ABSA Beleid en prosedure handleiding, 2000: 86)

Prestasiepunte word gekoppel aan meetbare uitset-gebaseerde werkstake. Kritiese prestasie-areas word geïdentifiseer waarna daar sukseeraanwysers aan elk toegeken word. Sukseeraanwysers is uitsette wat bereik moet word om 'n sukses van die kritiese prestasie-area te maak. Aan die hand van hierdie sukseeraanwysers word meetbare besigheidsdoelwitte

opgestel. Laastens word daar aksies opgestel om die besigheidsdoelwitte te bereik. Aan elke KPA word daar 'n gewig (in persentasie uitgedruk) toegeken. Die gewigte saam vorm 'n honderd persent. Elke drie maande word daar prestasiegesprekke met die werknemers gehou, maar daar is slegs een formele meting per ses maande. Werknemers word volgens 'n saamgestelde kriterium (KPA's) gemeet, op grond van die persentasie van doelwitte behaal. Voorbeelde van kritiese prestasie areas (KPA) is in bylaag 1 te sien. Elke werknemer kry tien KPA's waaraan hy gemeet word. Elkeen van die KPA's word gekoppel aan 'n 5 punt skaal soos vermeld.

## **6.7 Statistiese analise**

Die statistiese tegnieke wat gebruik is vir die statistiese verwerking van die voorspellers en kriteriumtellings, is parametrisiese tegnieke, en liniêre prosesse.

Volgens Siegel (in Muller :1994, 138) moet die volgende aanvaar kan word voordat parametrisiese tegnieke gebruik kan word:

- Die waarnemings moet onafhanklik van mekaar wees, met ander woorde die seleksie van een element van die populasie vir insluiting in die steekproef mag nie die insluiting van 'n ander eenheid bevoordeel of benadeel nie.
- Die waarnemings moet verkry word van 'n populasie wat 'n normaalverdelingskurwe vorm.
- Die populasievariansies moet dieselfde wees as verskillende populasies vergelyk word.
- Die waarnemings moet ten minste volgens intervalmetings uitgedruk wees.

Die voorspeller- en kriteriumtellings is statisties verwerk met behulp van die SPSS vir Windows rekenaarprogram. Die statistiese tegnieke wat toegepas is sal vervolgens bespreek word.

### **6.7.1 Beskrywende statistiek**

Die funksie van beskrywende tegnieke is om die waarnemings wat betrekking het op telbare of meetbare eienskappe van verskynsels op te som en te kondenseer. Met ander woorde inligting word in 'n veel meer beknopte formaat aangebied wat dit moontlik maak om dit

stelselmatig op skrif te stel. Dit kan daartoe aanleiding gee dat sekere wetmatighede wat in die metings opgesluit lê, uitgewys word (Muller, 1994: 138).

- Rekenkundige gemiddeld

Die rekenkundige gemiddeld is 'n individuele meting van al die proefpersone, herlei tot 'n enkele meting.

- Standaardafwyking

Die standaardafwyking is bereken om 'n aanduiding te verkry van die verspreidingswydte van die onderskeie tellings wat die gemiddelde toets- en kriteriumtellings is. Die standaardafwyking en gemiddelde gee saam 'n aanduiding van die mate waarin die tellings verspreid is oor die toets- en kriteriumskaal (Muller, 1994, 140).

- Skeefheid en kurtose

Wanneer 'n verspreiding van metings 'n normale voorkoms toon, met ander woorde simmetries is, sal die som van die tellings ten opsigte van afwykings onder die gemiddelde gelyk wees aan die som van die tellings ten opsigte van afwykings onder die gemiddelde. Die somtotaal van die tellings van die afwykings sal dan zero wees en die skeefheid gevolglik 0.0, indien normaal verdeel.

Indien die verspreiding positief is, sal die som van die tellings van die afwykings bo die gemiddelde groter wees as die som van die afwykings onder die gemiddelde. Indien omgekeerd, sal die verspreiding negatief skeef wees. As die waarde van die kurtose 0.263 is, sal die voorkoms van die verspreiding normaal wees, met ander woorde 'n normaal verdeling aanneem. Indien die kurtose positief is, sal die kurwe leptokurties wees, dit wil sê dit sal 'n puntige verspreiding hê (volgens Downie & Heath, in Muller et al, 1994: 140).

Die skeefheid- en kurtosewaardes van die voorspellers- en kriteriumtellings is dus bereken om te bepaal of dit aan die nodige vereistes voldoen. Alhoewel dit wenslik is dat die skeefheid- en kurtosewaardes 'n normaalverdeling moet toon, is geringe afwykings in hierdie opsig nie ernstig nie, dit geld veral in die geval van groot steekproewe.

- Standaardfout van die gemiddelde  
Die standaardfout is die vierkantswortel van die variansie (Baker, 1994: 147).

### 6.7.2 Verbandstatistiek

In die volgende paragrawe word verbandstatistiek kortliks bespreek.

#### a. Enkelvoudige korrelasie

De la Rey (1978: 73) laat hom soos volg uit oor die verband tussen twee verskynsels:

*“n Verskynsel beïnvloed baie dikwels ‘n tweede verskynsel. Die eerste verskynsel kan die verloop van die tweede verskynsel bepaal. Daar kan ook ‘n merkwaardige ooreenkoms tussen twee verskynsels bestaan. Namate die een toeneem, vermeerder die tweede ook, of kan dit dienooreenkomstig verminder. Selfs by gedragsaspekte is wisselwerking of interaksie waarneembaar.”*

Dit gaan dus hier oor die verwantskap, verband, ooreenkoms of korrelasie tussen verskillende waarnemings. Een metode om hierdie verband tussen gegewens te bepaal, is deur middel van die Pearson-produkmomentkorrelasiekoëffisiënt .

- \* Die Pearson-produkmomentkorrelasiekoëffisiënt.  
Indien ‘n groep persone op twee verskillende veranderlikes beoordeel is, sal Pearson se korrelasiekoëffisiënt die mate van ooreenstemming of korrelasie tussen die twee stelle gegewens beskryf. Hierdie aanduiding van korrelasie is die mees algemene koëffisiënt in gebruik. Die Pearson-produkmomentkorrelasie-koëffisiënt dui nie net die grootte van die verwantskap aan nie, maar ook die rigting van verwantskap tussen twee veranderlikes en kan benut word met betrekking tot die interval- en ratio-metingsvlakke (Baker, 1988: 402).
- \* Parsiële korrelasie  
In die geval van parsiële korrelasie word veronderstel dat die korrelasie tussen veranderlikes A en B deur ‘n derde veranderlike C beïnvloed kan word. Met die berekening van die parsiële korrelasiekoëffisiënt word die invloed van die derde veranderlike eers verwyder en daarna word veranderlikes A en B gekorreleer.

## b. Meervoudige regressie-ontleding en meervoudige korrelasie

Meervoudige regressie-ontleding is 'n statistiese tegniek wat die navorser in staat stel om die verwantskap te bepaal tussen een afhanklike veranderlike en verskeie onafhanklike veranderlikes. Dit is 'n uitbreiding van enkelvoudige korrelasie en daarom sal gevind word dat die terme regressie en korrelasie afwisselend gebruik word alhoewel die term regressie dikwels gebruik word wanneer die doel van die ontleding is om 'n voorspelling te maak en die term korrelasie word weer gebruik wanneer die bedoeling is om die mate van verwantskap en verband tussen 'n afhanklike en verskeie onafhanklike veranderlikes te bepaal. De la Rey (1978: 77) omskryf dat 'n meervoudige korrelasie koëffisiënt tussen een maatstaf (kriterium, afhanklike veranderlike) en twee of meer voorspellers (onafhanklike veranderlikes) bereken word. In die proses word 'n belading, hetsy positief of negatief, bereken wat die onafhanklike veranderlike(s) se aandeel in die voorspelling van die afhanklike veranderlike is. Daar word 'n konstante bereken soos in die geval van die enkelvoudige korrelasie. Inderdaad is elke belading weselik 'n hellingslyn. Anders as in die geval van enkelvoudige korrelasie koëffisiënt sal  $R$  se waarde altyd tussen 0 en 1,00 wissel. Dit kan ook nooit negatief wees nie. Hoe nader  $R$  se waarde aan 1,00 is hoe noukeuriger kan die afhanklike veranderlike met behulp van die onafhanklike veranderlike voorspel word (De la Rey, 1978:77).

In meervoudige regressie word verskeie onafhanklikes gekombineer om 'n kriterium-waarde te voorspel. Dit resulteer in 'n vergelyking wat verteenwoordigend is van die beste voorspelling van 'n afhanklike veranderlike van verskeie kontinue en/of dichotomiese onafhanklike veranderlikes.

## 6.8 Samevatting

Die volgende aspekte, soos bespreek in hierdie hoofstuk, is belangrik by die interpretasie van die resultate:

- Eksterne faktore kan 'n invloedryke rol speel op die geldigheid van die studie, waar opnamemetode as navorsingsontwerp gekies is.
- Die steekproefontwerp is gebaseer op 'n gerieflikheidssteekproef.

- Die tydsverloop tussen die verkryging van die voorspellers- en kriteriumdata is ongeveer ses maande.
- Beskrywende statistiek is gebruik om die frekwensies en verspreiding van die veranderlikes te bepaal.
- Die bepaling van korrelasiekoëffisiente en die gebruik van meervoudige regressie ontleding is gebaseer op die aanname van 'n liniêre verband tussen die voorspeller en die kriterium.



## HOOFSTUK 7

### RESULTATE EN BESPREKINGS

#### 7.1 Inleiding

Die doel van hierdie hoofstuk is om die statistiek van die empiriese ondersoek weer te gee in 'n logiese, verstaanbare formaat.

Die metode van ondersoek is breedvoerig in die vorige hoofstuk bespreek. Die data is statisties ontleed met behulp van verskeie statistiese metodes.

#### 7.2 Ontleding van die onderzoekgroep

Drie en negentig mense het aan die ondersoek deelgeneem. Die biografiese gegewens van die ondersoek word in tabelle 7.1 tot 7.6 aangebied.

Tabel 7.1: Frekwensieverdeling – Streek

STREEK	FREKWENSIE	PERSENTASIE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
Gauteng Noord	28	30.1	30.1
Gauteng Wes	21	22.6	52.7
Gauteng Suid	33	35.5	88.2
Gauteng Oos	11	11.8	100
<b>TOTAAL</b>	<b>93</b>	<b>100</b>	

Dit blyk uit tabel 7.1 dat 30.1 % van die respondente uit die streek Gauteng Noord kom, 22.6 % uit Gauteng Wes, 35.5 % uit Gauteng Suid en 11.8 % uit Gauteng Oos. Die proefpersone is dus nie eweredig aan die streke toegeken nie.

Tabel 7.2 : Frekwensieverdeling – Ouderdom

<b>OUDERDOM</b>	<b>FREKWENSIE</b>	<b>%ASIE</b>	<b>KUMULATIEWE %ASIE</b>
40 jaar en jonger	9	9.7	9.7
40 – 45 jaar	20	21.5	31.2
45 – 50 jaar	37	39.8	71
50 – 55 jaar	21	22.6	93.5
55 jaar en ouer	6	6.5	100
<b>TOTAAL</b>	<b>93</b>	<b>100</b>	

Dit blyk uit tabel 7.2 dat 9.7 % van die respondente jonger as 40 jaar is, 21.5 % tussen die ouderdom 40 en 45 jaar is, 39.8 % tussen die ouderdom 45 en 50 jaar is, 22.6 % tussen 50 en 55 jaar oud is en 6.5 % van die respondente ouer as 55 jaar is.

Tabel 7.3 : Frekwensieverdeling – Geslag

<b>GESLAG</b>	<b>FREKWENSIE</b>	<b>%ASIE</b>	<b>KUMULATIEWE %ASIE</b>
Manlik	89	95.7	95.7
Vroulik	4	4.3	100
<b>TOTAAL</b>	<b>93</b>	<b>100</b>	

Dit blyk uit tabel 7.3 asof 95.7 % van die respondente manlik is en 4.3 % vroulik. Dit is duidelik dat daar nie 'n eweredige verdeling tussen die geslag van proefpersone is nie.

Tabel 7.4 : Frekwensieverdeling : Ras

<b>RAS</b>	<b>FREKWENSIE</b>	<b>%ASIE</b>	<b>KUMULATIEWE %ASIE</b>
Blank	92	98.9	98.9
Swart	1	1.1	100
<b>TOTAAL</b>	<b>93</b>	<b>100</b>	

Dit blyk uit tabel 7.4 dat 98.9 % van die respondente blank is en slegs 1.1 % is swart. In die ondersoek groep was daar geen kleurlinge of Indiërs teenwoordig nie.

Tabel 7.5 : Frekwensieverdeling – Kwalifikasie

KWALIFIKASIE	FREKWENSIE	%ASIE	KUMULATIEWE %ASIE
Sertifikaat	2	2.2	2.2
Matriek	44	47.3	49.5
Diploma	1	1.1	50.6
Graad	9	9.7	60.2
Honneurs graad	26	28	88.2
MBA	11	11.8	100
<b>TOTAAL</b>	<b>93</b>	<b>100</b>	

Dit blyk uit tabel 7.5 dat 2.2 % van die respondente se hoogste kwalifikasie 'n sertifikaat (werkswinkels korter as een week) is, 47.3 % van die respondente het 'n matriek kwalifikasie, 1.1% van die respondente het 'n diploma, 9.7 % van die respondente se hoogste kwalifikasie is 'n universiteits graad, 28 % het honeurs grade en 11.8 % van die respondente se hoogste kwalifikasie is 'n MBA graad.

Tabel 7.6 : Frekwensieverdeling – Tydperk in pos

TYDPERK IN POS	FREKWENSIE	%ASIE	KUMULATIEWE %ASIE
1 jaar en minder	21	22.6	22.6
1 – 3 jaar	8	8.6	31.2
3 – 5 jaar	28	30.1	61.3
5 – 10 jaar	19	20.4	81.7
10 jaar en langer	17	18.3	100
<b>TOTAAL</b>	<b>93</b>	<b>100</b>	

Uit tabel 7.6 blyk dit dat 22.6 % van die respondente minder as 'n jaar in die pos is, 8.6 % is tussen 1 tot 3 jaar in die pos, 30.1 % is tussen 3 tot 5 jaar in die pos, 20.4 % van die respondente is tussen 5 tot 10 jaar in die pos en 18.3 % van die respondente is langer as 10 jaar in die pos.

### 7.3 Beskrywende statistiek

#### 7.3.1 Die voorspellers

Die verspreidingsienskappe van die datastel in hierdie geval die gemiddelde, skeefheid, standaard afwyking en kurtose word in tabel 7.7 weergegee.

Tabel 7.7 : Beskrywende statistiek van die voorspellers

ITEM	GEMIDDELDE	SKEEFHEID	STANDAARD AFWYKING	KURTOSE
Prestasie	3.311	-0.435	0.6590	-0,715
WPS passing	6.1627	-0.390	0.4651	0.288
Oorredend	8.2258	-0.512	1.3280	-0.375
Beherend	6.4086	-0.572	1.4006	0.747
Onafhanklik	5.6452	0.598	1.7548	-0.046
Uitgaande	4.8065	0.383	2.2663	-0.574
Affiliatief	3.5269	0.804	1.9426	0.606
Sosiaal versekerd	5.4516	-0.079	1.7227	-0.577
Beskeie	5.0538	0.278	1.4474	0.689
Demokraties	5.9677	-0.358	1.9362	0.070
Sorgsaam	4.6774	0.341	1.6561	-0.017
Prakties	4.8602	0.094	1.4416	0.072
Data rasioneel	4.1935	0.296	1.7337	-0.385
Kunssinnig	4.6129	0.454	1.5039	0.293
Ingestel op gedrag	5.1183	-0.107	1.3257	-0.606
Tradisioneel	6.4731	0.010	2.1141	-0.819
Verandering gerig	3.9355	0.504	1.9661	0.080
Konseptueel	4.5376	0.139	1.8856	-0.121
Innoverend	6.1290	-0.184	2.0706	-0.851
Beplannend	5.2688	-0.045	1.9457	-0.403
Detail bewus	4.2151	0.307	2.2643	-0.936
Konsensieus	4.7419	0.192	1.8761	-0.498
Ontspanne	4.6882	0.122	1.7875	-0.422
Bekommerd	5.0108	0.274	1.9863	-0.672
Dikvellig	5.000	0.445	1.5323	-0.171
Emosionele beheer	4.6237	0.220	1.8053	-0.278
Optimisties	4.8172	-0.256	1.6080	0.049
Krities	3.8495	0.216	1.8353	-1.167
Aktief	5.3656	-0.126	1.6404	-0.657
Mededingend	6.2473	0.053	1.8217	-0.810
Presterend	6.5806	-0.549	2.0018	-0.048
Beslis	7.6989	-0.547	1.6990	-0.352
Konstantheid	6.4624	-0.956	0.7157	0.644

Soos blyk uit tabel 7.7 is daar nie noemenswaardige afwykings van die normaalverdeling met betrekking tot die skeefheid of kurtose van die voorspellers nie.

## 7.4 Verbandstatistiek

### 7.4.1 Resultate

Vervolgens word die parsiele korrelasie met die konstanthouding van die OPQ veranderlikes, uiteengesit.

Tabel 7.8 Parsiele korrelasiekoëffisiënt tussen die OPQ en die kriterium.

OPQ	PRESTASIE
WPS passing	0,094
Oorredend	0,139
Beherend	0,103
Onafhanklik	0,010
Uitgaande	-0,088
Affiliatief	0,095
Sosiaal versekerd	0,099
Beskeie	-0,067
Demokraties	0,038
Sorgsaam	-0,104
Prakties	-0,206
Data rasioneel	-0,119
Kunssinnig	0,055
Ingestel op gedrag	-0,161
Tradisioneel	-0,165
Verandering gerig	0,121
Konseptueel	0,103
Innoverend	0,077
Beplannend	-0,096
Detail bewus	-0,080
Konsensieus	-0,230*
Ontspanne	0,060
Bekommerd	-0,188
Dikvellig	0,022
Emosionele beheer	-0,039
Optimisties	0,082
Krities	-0,037
Aktief	0,077
Mededingend	0,135
Presterend	0,265*
Beslis	-0,028
Konstantheid	0,026

\*  $p \leq 0,05$       \*\*  $p \leq 0,01$

Dit blyk uit tabel 7.8 dat slegs die faktore konsensieus (-0,230) en presterend (0,265) 'n beduidende korrelasie teenoor prestasie toon. Negatiewe korrelasie toon op 'n negatiewe verhouding tussen twee veranderlikes, met ander woorde as die een veranderlike positief toeneem dan neem die ander veranderlike af.

Tabel 7.9: Die zero orde korrelasie tussen die biografiese veranderlikes en die voorspellers.

Biografiese data	Voorspellers	Korrelasie
Streek	WPS Passing	-0.231*
Streek	Affiliatief	0.260*
Streek	Beplannend	-0.273**
Geslag	Onafhanklik	0.256*
Geslag	Aktief	-0.210*
Ras	Kunssinnig	0.236*
Ras	Optimisties	0.208*
Kwalifikasie	Prakties	-0.212*
Kwalifikasie	Tradisioneel	-0.310**
Kwalifikasie	Konseptueel	0.240*
Kwalifikasie	Beplannend	0.275**
Kwalifikasie	Bekommerd	-0.306**

\*  $p \leq 0.05$

\*\*  $p \leq 0.01$

## 7.4.2 Bespreking

'n Kort bespreking van die gegewe data in tabel 7.9 word hier volgens weergegee.

- Die biografiese/demografiese data en die voorspeller

Volgens tabel 7.9 hou die biografiese/demografiese veranderlike streek statisties beduidend verband met drie van die voorspellers, naamlik: WPS passing (-0.230), afiliatief (0.260) en beplannend (-0.273).

Uit die gegewe data blyk dit dat die biografiese veranderlike, ouderdom, statisties beduidend verband hou met geen een van die voorspellers.

Uit die gegewe data blyk dit dat die biografiese veranderlike, geslag, beduidend verband hou met twee van die voorspellers, naamlik: Onafhanklikheid (0.256) en Aktief (-0.210).

Volgens tabel 7.9 blyk dit dat die biografiese veranderlike, ras, slegs met twee voorspeller naamlik, kunssinnig (0.236) en optimisties (0.208) verband hou.

Dit blyk verder dat die biografiese veranderlike, kwalifikasie, beduidend verband hou met vyf van die voorspellers naamlik: Prakties (-0.212), Tradisioneel (-0.310), Konseptueel (0.240), Beplannend (0.275) en Bekommerd (-0.306).

Laastens blyk dit dat die biografiese veranderlike, tydperk in die pos, nie verband hou met enige van die voorspellers nie.

## 7.5 Meervoudige liniêre regressie

'n Meervoudige regressie is uitgevoer met standaard prestasie as die onafhanklike veranderlike. 'n Meervoudige korrelasiekoëffisiënt van  $R = 0.239$  is verkry met  $R^2 = 0.057$ .

Tabel 7.10: Meervoudige regressie – Prestasie

Meervoudige $R^2$	0.239
Standaardfout	0.9602
$R^2$	0,057
Aangepaste R	0.047
F	5.526
Betekenisvolheid van F	0,21

### Veranderlikes in die vergelyking

Veranderlike	B	Standaard fout	Beta	T	Betekenisvolheid van T
Presterend	0,118	0,050	0,239	2,351	0,021
(Konstante)	2,226	0,344		6,475	0,000

Uit tabel 7.10 blyk dit dat daar 'n positiewe verband tussen Presterend en Prestasie is aangesien die meervoudigekorrelasiekoëffisiënt 0,239 is. 'n Vergelyking wat vir die regressielyn gebruik kan word is:

Standaard prestasie = 0,118 (Presterend) + 2,226
--

Die standaardfout is 'n aanduiding van hoe akkuraat die onafhanklike veranderlike (voorspeller) die afhanklike veranderlike (kriterium) se waarde voorspel. Hoe nader die standaardfout aan nul is, hoe meer akkuraat is die model (Huysamen, 1976: 96).

Die bruikbaarheid van 'n reggresiemodel word aan die hand van die determinasiekoëffisiënt ( $R^2$ ) en die aangepaste determinasiekoëffisiënt, waar die steekproefgrootte bereken is, geëvalueer (Mendenhall en Sincich, 1993: 162 – 193). Die  $R^2$  van 0,057 in hierdie model dui daarop dat slegs 5.7 % van die variansie aan die varieerbaarheid van die Presterend-stelling toegeskryf kan word, wat relatief laag is.

## **7.6 Samevatting**

Die doel van hierdie hoofstuk was om die resultate te bespreek, verkry uit die statistiese verwerking van die data.

Eerstens is die beskrywende statistiek in tabelformaat weergegee en enkele waarnemings is bespreek. Tweedens is die partiële korrelasiekoëffisiënt tussen die voorspellers en die kriterium bereken en die statisties beduidende korrelasie bespreek.

Laastens is daar die korrelasie tussen die voorspeller (presterend) en die kriterium (prestasie) deur reggresie-ontleding bepaal.

Vervolgens sal daar in hoofstuk agt die gevolgtrekkings, beperkinge en aanbevelings bespreek word.



## HOOFSTUK 8

### SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

#### 8.1 Inleiding

Die doel van hierdie studie was om die geldigheid van die OPQ vir die voorspelling van werksukses van takbestuurders in 'n handelsbank te bepaal. Deur die berekening van korrelasiekoëffisiënt en stapgewyse regressie- ontleding is die voorspellingsgeldigheid geëvalueer. Die gevolgtrekking wat uit die resultate van die studie gemaak kan word, word vervolgens bespreek.

#### 8.2 Samevattende gevolgtrekkings

Uit die integrering van al die statistiese resultate is dit moontlik om die volgende gevolgtrekkings uit die ondersoek te maak:

- Verskille is ten opsigte van die streek, ras, geslag, kwalifikasies en tydperk in pos gevind. Aangesien toetsbillikheid ook aan die hand van die kriteriumprestasië geëvalueer moet word, kan die verskille nie aan toetssydigheid toegeskryf word nie. Die toetsbillikheid en differensieële geldigheid kon vanweë die beperkte steekproefgrootte egter nie verder ondersoek word nie.
- Die kriterium (prestasië) het 'n positiewe korrelasie met sommige van die voorspellers, naamlik Konsensieus en Presterend. Die grootte van hierdie korrelasiekoëffisiënt is egter baie klein en geen korrelasie is verkry tussen die OPQ en die kriterium nie.
- Daar is geen verbandhoudende korrelasie tussen prestasië en die faktore Onafhanklik, Verandering gerig, Bekommerd, Emosionele beheer, Mededingend en Beslis, wat deur die organisasie geïdentifiseer is as sleutel prestasië indikasies nie.
- Die steekproef wat in die navorsingstudie gebruik is, is nie eweredig verdeel ten opsigte van streek, ras en geslag nie.
- Die OPQ skale wat deur die WPS geïdentifiseer is, het geen beduidende invloed op werksukses nie.

- Daar is nie 'n noemenswaardige afwyking van die normaalverdeling met betrekking tot die skeefheid of kurtose van die voorspellers nie.
- In die opstel van KPA's is 'n objektiewe kriteria gebruik, wat impliseer dat die KPA's meetbare werksuïtsette is.

### 8.3 Beperkings

- Die feit dat daar van 'n gerieflikheidsteekproef gebruik gemaak is, kan die geldigheidkoëffisiënt verklein aangesien die populasie nie genoegsaam verteenwoordig word nie.
- 'n Ipsatiewe meetinstrument is gebruik wat toetslinge se keuses tot antwoorde beperk.
- Prestasiebeoordelingsproses is nie objektief en regverdig nie. Die bestuurders wat die evaluering doen, het nie altyd die nodige kennis nie.
- Toetsresultate is slegs van huidige en ervare takbestuurders verkry.
- Die KPA's is gestandaardiseer en omgewingsfaktore is nie in ag geneem nie. Takke soos bv. die Studente tak behoort meer spaar- rekenings as tjekrekenings te verkoop, en dus is dit nie logies om die selfde doelwitte aan verskillende takke in verskillende demografiese areas te gee nie.
- Menslike hulpbron personeel wat van die OPQ gebruik maak in die keuringsproses is nie gekwalifiseerde bedryfsielkundiges nie, en het nie al die nodige kennis om sulke belangrike besluite te maak nie.

### 8.4 Aanbevelings

Die volgende aanbevelings kan gemaak word:

- In die lig daarvan dat daar nie 'n noemenswaardige korrelasie tussen die OPQ vraelys en werkprestasie verkry is nie, word aan beveel dat ander persoonlikheidstoetse ondersoek word vir insluiting by die keuringsbattery van takbestuursposte.
- Soortgelyke ondersoeke te doen op alle kandidate wat vir takbestuurs poste aansoek doen, en nie net op huidige takbestuurders nie, om sodoende 'n meer akkurate beeld te kry.

- Soortgelyke studie moet met 'n normatiewe meetinstrument, in plaas van 'n ipsatiewe meetinstrument ondersoek word.
- Dit word aanbeveel dat 'n volledige herposontledingstudie vir alle poste gedoen word om te verseker dat die kritiese prestasieareas vir elke pos geïdentifiseer kan word.
- Dit mag ook wees dat die prestasiebeoordelingsproses nie objektief en korrek funksioneer nie aangesien dieselfde doelwitte vir verskillende demografiese gebiede gegee word, en daar word aanbeveel dat die prestasiebeoordelings proses hersien moet word.
- Opleiding van Menslike Hulpbron personeel is van kardinale belang vir die sukses van die keuringsproses.

## BIBLIOGRAFIE

- ANASTASI, A. 1997. Psychological Testing, 7th edition. USA. Prentice-Hall Inc.
- ANASTASI, A. 1997. Psychological Testing, 6<sup>th</sup> edition. Canada: MacMillan.
- ANDERSON, N. & HERRIOT, P. 1997. International Handbook of selection and assessment. West Sussex, England: Johan Nigley & Sons LTD.
- BAKER, T.L. 1988. Doing social research. New York: McGraw-Hill.
- BEACH, D.S. 1985. Personnel: The management of people at work. 5<sup>th</sup> edition. New York: MacMillan.
- BEATTY, R.H. 1994. Interviewing and selecting high performers. Canada: John Wiley & Sons.
- BLAKE, R.H. 1983. Personnel selection: Behaviour organization, South African Perspectives. Johannesburg: McGraw-Hill.
- BLUM, M.C. & NAYLOR, J.C. 1968. Industrial Psychology. New York: Harper and Row.
- CASCIO, W.F. 1979. Applied Psychology in Personnel Management. Virginia: Reston Publishing Company.
- CHISILLE, E.E & HAIRE, H. 1960. The validation of selection tests in the light of the dynamic character of criteria. *Personnel Psychology*. Vol.13, p225-231.
- CHISILLE, E.E & BROWN, C.W. 1955. Personnel and Industrial Psychology. New York: McGraw-Hill Book Company.
- CHRUDEN, H.J. & SHERMAN, A.W. 1972. Personnel Management. 4<sup>th</sup> edition. Ohio: South Western Publishing CC.
- DE KLERK, F.A.J. & ROTHMAN, S. 1990. Algemene Bedryfsielkunde. Potchefstroom: Wesvalia Drukkery.
- DE LA REY, R.P. 1978. Statistiese metodes in sielkundige navorsing. Pretoria: Universiteit van Pretoria.
- DESSLER, H.L. 1981. Personnel Management. 2<sup>nd</sup> edition. Reston: Reston.
- FLIPPO, E.B. 1976. Principles of personnel Management. 4<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill Book Company.

FLIPPO, E.B. 1984. New York: McGraw-Hill Book Company.

GERBER, P.D., NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. 1988. Human Resource Management. Johannesburg: Southern Book Publishers.

GOUWS, L.A., LOUW, D.A., PLUG, C. & MEYER, W.F. 1979. Psigologiesewoordeboek. Johannesburg: McGraw-Hill Book Company.

GUION, R.M. 1965. Personnel Testing. McGraw-Hill Book Company.

HERHOLDT, W.M. 1972. 'N Keuringsprogram vir Argitektuurstudente. Universiteit van Pretoria. Pretoria: Ongepubliseerde D. Phil. Proefskrif.

HEROLD, N. 1972. 'n Keuringsprogram vir argitekstudente. Pretoria. Universiteit van Pretoria: Ongepubliseerde doktrale proefskrif.

HOLDSWORTH, R. 1983. Personnel selection. In: WILLIAMS, A.P.O. Using personnel research. Aldershot, England: Gower, p99-117.

HUYSAMEN, G.K. 1994. Methodology for the social and behavioral sciences. Halfway House: Southern Book Publishers.

JACOBSON, J. 1997. Assessing employees. Human Resource Management, vol. 12, no. 3, p 28-31.

JOUBERT, C.J. 1977. Die ontwikkeling van 'n keuringsprogram met die oog op die identifiseering van kanidate vir opleiding as Voormanne. Universiteit van Pretoria. Pretoria,: Ongepubliseerde MA- verhandeling.

JUCIUS, M.P. 1979. Personnel Management. Illinois: Richard D Irvin Inc.

KRITZINGER, M.S.B. & LABUSCHAGNE, F.J. 1980. Verklarende Afrikaanse Woordeboek. 7de Uitgawe. Pretoria: Van Schaik.

KRUGER, J.D. 1975. Keuring van Swart Werkers: 'n Perspektief vir lynbestuur. Universiteit van Pretoria. Pretoria: Ongepubliseerde MBA-verhandeling.

LEAP, T.L. & CRINO, M.D. 1993. Personnel/Human Resource Management. New York: Macmillan Publishing Company.

MEGGISON, L.C. 1982. Personnel Management. A Human Resource approach. Illinois: Richard D Irwin Inc.

MIDDLEMIST, HITTE & GREER. 1983. Personnel Management: Job, people and logic.

MILKOVICH, G.T. & GLEUCK, W.F. 1985. Personnel/ Human Resource Management: A diagnostic approach. Plano, Texas: Business Publications.

- MODHA, S. 1994. How to pass computer selection tests. London: Kogan Page Limited.
- MULLER, M. 1994. Die gebruik van bepaalde sielkundige toetse as voorspellers van sukses behaal tydens 'n takseersentrum. Universiteit van Pretoria. Pretoria
- PIENAAR, A.F. 1996. Die invloed van die indiensnemingsproses op werknemerverwagtinge. Universiteit van Pretoria. Pretoria
- PIGORS, P. & MEYERS, C.A. 1977. Personnel administration: A point of view and a method. Tokyo: McGraw-Hill Book Company.
- RAMBO, W.W. 1982. Work and organizational behavior. New York: Holt, Rinehard & Winston.
- SALVENDY, G. & SEYMOUR, W.D. 1973. Prediction and Development of industrial work performance. New York: John Wiley & Sons.
- SCHMITT, N. BORMAN, W.C. & ASSOOCIATES. 1993. Personnel selection in organizations. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.
- SCHOENNAUER, A.W. 1972. Matching man and job in a system perspective. Personnel Journal. P 484-488.
- SCHULER, R.C. 1981. Personnel and Human Resource Management. Minnesota: West Publishing Co.
- SCHULTZ, D.P. & SCHULTZ, S.E. 1986. Psychology and Industry today: aAn introduction to industrial and organizational psychology. 4<sup>th</sup> Edition. New York: Macmillan Publishing Company.
- SMIT, G.J. 1991. Psigometrieka. Pretoria: Haum Opvoedkundige Uitgerwers.
- SMITH, M & ROBERTSON, I.T. 1986. The theory and practice of systematic staff selection. London: Macmillan Press Ltd.
- STEYN, D.W. 1969. The Criterion – Stagnation or Development? Psychologia Africana. Vol.12. P 193-211.
- STONE, C.H. & KENDALL, W.E. 1956. Effective Personnel Selection Procedures. London: Staples Press Limited.
- STONE, J.B. 1958. Manual: S-O Rorschach test. Los Angeles: California test Bureau.
- THORNDIKE, R.L. 1949. Personnel selection. New York: Wiley.

THORNDIKE, R.L. 1949. Personnel selection: Test and Measurement Techniques. New York: John Wiley and Sons, Inc.

BOTHA, W.M. & DU TOIT, P.H. 1999. Riglyne vir die voorbereiding van werksstukke. Pretoria: Universiteit van Pretoria.

VAN NIEKERK, H. 1996. Determining Management potential: Integrating psychometrics and competencies. Human Resource Management. Vol. 12, no. 6. P 34-38.

VORSTER, L.F. 1990. Die verband tussen Sielkundige veranderlikes en die werksprestasie van ondergrondse Steenkoolmyners. Universiteit van Pretoria. Pretoria: Ongepubliseerde MA-verhandeling.

Suid Afrika. Wet op Arbeidsverhoudinge. 1995. vol. 400. Staatskoerant.