

VERDIENSTELIKHEIDBEPALING AS 'N MEERDOELIGE ADMINISTRATIEWE HULPMIDDEL
IN DIE OPENBARE SEKTOR

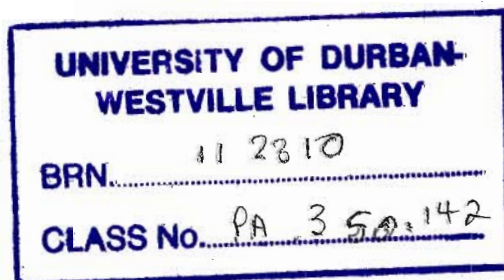
DEUR

DANIEL JOHANNES RADEMAN

VOORGELÊ OM GEDEELTELIK TE VOLDOEN AAN DIE VEREISTES VIR DIE GRAAD
MAGISTER ARTIUM IN DIE FAKULTEIT LETTERE EN WYSBEGEERTE
(DEPARTEMENT PUBLIEKE ADMINISTRASIE) AAN DIE UNIVERSITEIT VAN
DURBAN-WESTVILLE

STUDIELEIER: Prof. dr. W A J COETZEE

APRIL 1986



RA0T870056

status R



DANKBETUIGING

Aan God vir deurlopende bystand.

Aan professor Coetzee vir sy raad, vriendskap en ongeveinsde vertroue dat ek aan sy hoë verwagtinge kan voldoen.

Aan die Natalia Ontwikkelingsraad en vernaamlik die Hoofdirekteur, Hennie du Plessis vir die geleentheid en aansporing wat ek gekry het om die navorsing te doen en op die proef te stel.

Aan Cindy Macdonald en Elna Kotzé vir hulle hulp met die samestelling van die verhandeling, en veral aan mev. Cormac en Elize van Tonder vir die tikwerk.

Aan my vrou Ennes en my seuns vir hulle liefde en bereidwilligheid om die afgelope tyd met net die minste van my aandag tevrede te wees.

VERDIENSTELIKHEIDBEPALING AS 'N MEERDOELIGE ADMINISTRATIEWE HULPMIDDEL IN
DIE OPENBARE SEKTOR

INHOUDSOPGAW

OPSOMMING IN ENGELS

<u>AFDELING</u>	<u>BLADSY</u>
HOOFSTUK 1	
INLEIDING	
1. Studieplan	1
2. Metode van studie	1
3. Terminologie	5
HOOFSTUK 2	
DIE PLEK EN ROL VAN VERDIENSTELIKHEIDBEPALING AS 'N MEERDOELIGE ADMINISTRATIEWE HULPMIDDEL IN PUBLIEKE ADMINISTRASIE	
1. Inleiding	6
2. Motivering vir die gebruik van die woord verdienste- likheidbepaling	7
3. 'n Klassifikasie van gesamentlike optrede	10
3.1 Soorte gesamentlike optrede	14
3.2 Soorte arbeidsvelde	14
3.3 Vlakke van gesamentlike optrede in arbeidsvelde	14
3.4 Soorte prosesse/funksies/aktiwiteite	16
4. Gesamentlike optrede in die openbare sektor	21
4.1 Samestelling van die openbare sektor	21
4.2 Publieke administrasie as gesamentlike optrede in openbare uitvoerende instellings	23
5. Die plek en rol van verdienstelikheidbepaling as 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel	24
5.1 Verdienstelikheidbepaling: 'n neutrale hulpproses	24

<u>AFDELING</u>		<u>BLADSY</u>
5.2	Die meerdoeligheid van verdienstelikheidbepaling	25
6.	Samevatting	27

HOOFSTUK 3

DOELWITTE MET, NOODSAAKLIKHEID VAN EN WEERSTAND TEEN
FORMELE VERDIENSTELIKHEIDBEPALING

1.	Inleiding	29
2.	Doelwitte met verdienstelikheidbepaling	30
3.	Noodsaaklikheid van 'n formele verdienstelikheid- bepalingstelsel	37
3.1	Noodsaaklikheid wat betref tekortkominge van publieke administrasie in die bevordering van die algemene welsyn	37
3.2	Noodsaaklikheid wat betref produktiwiteit	41
3.3	Noodsaaklikheid wat betref die rigsnoere van die publieke administrasie	46
4.	Weerstand teen formele verdienstelikheidbepaling	48
4.1	Weerstand by werknemers teen formele verdienstelik- heidbepaling	49
4.2	Weerstand by toesighouers teen formele verdienstelik- heidbepaling	51
4.3	Weerstand by werkgewers teen formele verdienstelik- heidbepaling	53
4.4	Eenstemmigheid by werknemers, toesighouers en werkgewers in hulle weerstand teen verdienstelikheid- bepalingstelsels	55
5.	Samevatting	56

HOOFSTUK 4

VEREISTES WAARAAN VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSELS
MOET VOLDOEN

1.	Inleiding	58
2.	Klassifikasie en in verbandstelling van vereistes van verdienstelikheidbepalingstelsels	59

AFDELINGBLADSY

2.1	Klassifikasie van vereistes vir verdienstelikheid-bepalingstelsels	59
2.2	Verband tussen produktiwiteit, vermoë en motivering	63
2.2.1	Aard en inhoud van produktiwiteit	63
2.2.2	Aard en inhoud van vermoë en verband met motivering	64
2.3	Verband tussen motivering, gehalte van werklewe, en rigsnoere van die publieke administrasie	65
2.3.1	Aard en inhoud van motivering	65
2.3.2	Aard en inhoud van gehalte van werklewe	68
2.3.3	Rigsnoere van die publieke administrasie	72
2.4	Die verband tussen vermoë om die werk te doen, generiese administratiewe prosesse en neutrale hulpfunksies	76
2.5	Kommentaar	80
3.	Vereistes vir verdienstelikheidbepalingstelsels met betrekking tot die generiese administratiewe prosesse	81
3.1	Vereistes met betrekking tot beleidbepaling	81
3.2	Vereistes met betrekking tot organisering	83
3.3	Vereistes met betrekking tot finansiering	85
3.4	Vereistes met betrekking tot personeelvoorsiening	90
3.5	Vereistes met betrekking tot werkprosedurebepaling	93
3.6	Vereistes met betrekking tot werkprosedurebepaling	95
4.	Vereistes vir verdienstelikheidbepalingstelsels met betrekking tot die neutrale hulpprosesse/-funksies	97
4.1	Vereistes met betrekking tot beplanning	98
4.2	Vereistes met betrekking tot besluitneming	100
4.3	Vereistes met betrekking tot kommunikering	100
4.4	Vereistes met betrekking tot koördinering	102
4.5	Vereistes met betrekking tot leidinggewing	105
4.6	Vereistes met betrekking tot kontrolering	107

<u>AFDELING</u>		<u>BLADSY</u>
5.	Vereistes vir 'n verdienstelikheidbepalingstelsel met betrekking tot die rigsgoere van die publieke administrasie	109
5.1	Die aard en inhoud van die rigsgoere van publieke administrasie	109
5.2	Vereistes met betrekking tot eerbiediging van die politieke oppergesag	111
5.3	Vereistes met betrekking tot openbare verantwoordelikheid	113
5.4	Vereistes met betrekking tot eerbiediging van demokratiese grondslae	115
5.5	Vereistes met betrekking tot billikheid en redelikheid	117
5.6	Vereistes met betrekking tot effektiwiteit en doeltreffendheid	120
5.6.1	Vereistes ten opsigte van die verdienstelikheidbepalingstelsel as sodanig	121
5.6.2	Vereistes ten einde 'n wesenlike bydrae tot effektiwiteit en doeltreffendheid te kan maak	126
6.	Samevatting	129

HOOFSTUK 5

RIGLYNE VIR DIE IMPLEMENTERING VAN 'N VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSE

1.	Inleiding	132
2.	Riglyne wat betref die generiese administratiewe prosesse	133
2.1	Beleidsbepaling vir implementering	133
2.2	Organisering vir implementering	135
2.3	Finansiering vir implementering	137
2.4	Personeelvoorsiening vir implementering	138
2.4.1	Personeelvoorsiening	138
2.4.2	Personeelopleiding	140

<u>AFDELING</u>		<u>BLADSY</u>
2.5	Prosedurebepaling vir implementering	142
2.6	Beheermaatreëls vir implementering	143
3.	Riglyne wat die neutrale hulpprosesse aanbetref	145
3.1	Bepanning en programmering van implementering	145
3.2	Koördinerings van implementering	149
3.3	Koördinerings betrokke by implementering	150
3.4	Afrigting vir implementering	152
4.	Riglyne wat die rigsoere van die publieke administrasie aanbetref	153
5.	Samevatting	154

HOOFSTUK 6

STELSELS VAN VERDIENSTELIKHEIDBEPALING: 'N BESKRYWING EN EVALUERING

1.	Inleiding	156
2.	Die ontwikkelingsverloop van verdienstelikheidsbepalingstelsels	160
3.	Klassifikasie van verdienstelikheidsbepalingstelsels	164
3.1	Klassifisering volgens verdienstelikheidsbepalingfaktore	165
3.2	Klassifisering volgens die formaat van die verdienstelikheidsbepalingstelsel	168
4.	Beskrywing en evaluering van prestasiemetingmetodes	171
4.1	Kwantitatiewe-werkverrigtingmetings	171
4.1.1	Beskrywing	171
4.1.2	Nadele	172
4.1.3	Voordele	173
4.2	Prestasiestandaardstellingmetodes	175
4.2.1	Beskrywing	175

<u>AFDELING</u>		<u>BLADSY</u>
4.2.2	Nadele	176
4.2.3	Voordele	178
4.3	Verantwoordelikheidmeting	180
4.3.1	Beskrywing	180
4.3.2	Nadele	181
4.3.3	Voordele	182
4.4	Doelwitbestuurmetode (MBO: Management by objectives)	182
4.4.1	Beskrywing	182
4.4.2	Nadele	184
4.4.3	Voordele	185
4.5	Posresultaatbeoordelingskaal/Werkverrigting- uitkomstbeoordelingskaal	187
4.5.1	Beskrywing	187
4.5.2	Nadele	189
4.5.3	Voordele	189
4.6	Beplande-prestasiëprogrammeringmetode	190
4.6.1	Beskrywing	190
4.6.2	Voor- en nadele	192
4.7	Verdienstelikhedbepaling volgens sluitfunksie- resultate	193
4.7.1	Beskrywing	193
4.7.2	Nadele	199
4.7.3	Voordele	201
4.8	Kommentaar en waardeskatting: prestasie- meting tot verdienstelikhedbepaling	221
4.8.1	Kommentaar	221
4.8.2	Voordele	222
4.8.3	Nadele	223

<u>AFDELING</u>		<u>BLADSY</u>
5.	Beskrywing en evaluering gedragaaanslagskaal- metodes	225
5.1	Grafiese-aanslagskale	226
5.1.1	Beskrywing	226
5.1.2	Voor- en nadele	228
5.2	Gemengde-standaardaanslagskaal	233
5.2.1	Beskrywing	233
5.2.2	Voor- en nadele	237
5.3	Verpligte-eienskapverspreidingskaal	238
5.3.1	Beskrywing	238
5.3.2	Voor- en nadele	239
5.4	Gedragkontrolelyste	240
5.4.1	Beskrywing	240
5.4.2	Voor- en nadele	245
5.5	Dubbeldmerk-aanslagskaalmetode ("Binary scoring")	246
5.5.1	Beskrywing	246
5.5.2	Voor- en nadele	248
5.6	Gedraggekoppelde-aanslagskale ("BARS: Behaviorally anchored rating scales")	249
5.6.1	Beskrywing	249
5.6.2	Voor- en nadele	252
5.7	Gedragverwagtingskale ("BES: Behavioral expectation scales")	261
5.7.1	Beskrywing	261
5.7.2	Voor- en nadele	262
5.8	Gedragwaarnemingskale ("BOS: Behavioral observation scales")	263
5.8.1	Beskrywing	263
5.8.2	Voor- en nadele	265

<u>AFDELING</u>		<u>BLADSY</u>
5.9	Kommentaar en waardeskatting; gedragaan- slagskaal- metodes van verdienstelikheidbepaling	267
5.9.1	Kommentaar	267
5.9.2	Voor- en nadele	268
6.	Beskrywing en evaluering van personeelrangorde- metodes	271
6.1	Eenvoudige-rangordes	271
6.1.1	Beskrywing	271
6.1.2	Voor- en nadele	272
6.2	Man-tot-man-vergelykingmetode	275
6.2.1	Beskrywing	275
6.2.2	Voor- en nadele	276
6.3	Vergelyking-van-paremetode	276
6.3.1	Beskrywing	276
6.3.2	Voor- en nadele	277
6.4	Geskaalde-vergelykingmetode ("QJQ: Objective judgment quotient")	278
6.4.1	Beskrywing	278
6.4.2	Voor- en nadele	281
6.5	Vergelyking-deur-middel-van-benoemingmetode	283
6.5.1	Beskrywing	282
6.5.2	Voor- en nadele	283
6.6	Verpligte-personeelverspreidingmetode	283
6.6.1	Beskrywing	283
6.6.2	Voor- en nadele	284
6.7	Puntetoekenningmetode ("PAT: Point allocation technique")	285
6.7.1	Beskrywing	285
6.7.2	Voor- en nadele	286

AFDELINGBLADSY

6.8	Kommentaar en waardeskatting: personeelrangorde- metodes	286
6.8.1	Kommentaar	286
6.8.2	Voor- en nadele	287
7.	Beskrywing en evaluering van merieteverslag- skrywingmetodes van verdienstelikheidbepaling	287
7.1	Kritieke-gebeurtenismetode	288
7.1.1	Beskrywing	288
7.1.2	Voor- en nadele	291
7.2	Vryskrif- op opstelverslae	296
7.2.1	Beskrywing	296
7.2.2	Voor- en nadele	296
7.3	Veldopnamemetode	297
7.3.1	Beskrywing	297
7.3.2	Voor- en nadele	297
7.4	Kommentaar en waardeskatting: Merieteverslag- skrywingmetodes	299
7.4.1	Kommentaar	299
7.4.2	Voor- en nadele	300
8.	Vergelyking van die relatiewe doeltreffendheid van die onderskeie verdienstelikheidbepaling- stelsels as 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel	300
9.	Inligtingtoevoere tot verdienstelikheidbe- palingstelsels	305
9.1	Bronne van inligting oor werknemerverdienste- likheid	305
9.1.1	Beoordeling deur toesighouer	306
9.1.2	Selfbeoordeling	306
9.1.3	Ewekniebeoordelings	307
9.1.4	Beoordeling deur ondergeskiktes	309

<u>AFDELING</u>		<u>BLADSY</u>
9.1.5	Beoordeling deur buitestaanders	310
9.2	Kommentaar oor bronne van inligting oor werknemerverdienselikeheid	311
10.	Geskikste tyd vir verdienstelikheidbepaling	312
11.	Samevatting	317
	HOOFSTUK 7	
	SLOTBESKOUING	326
BIBLIOGRAFIE		337
BYLAES		350

OPGAWES VAN FIGURE EN BYLAES

<u>FIGUUR</u>		<u>BLADSY</u>
1	Komponente van gesamentlike optrede	12
2	Diagrammatiese voorstelling van die geïntegreerde verband tussen die verskillende tipes gesamentlike optrede	13
3	Suid-Afrikaanse owerheidsbestel	22
4	Diagrammatiese voorstelling van hoofkategorieë vereistes vir verdienstelikheidbepalingstelsels	62
5	Geïntegreerde model van motivering	65
6	'n Verdienstelikheidbepalingstelsel se komponente	104
7	Implementering van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel	147
8	Optredes en uitkomsteverwagtinge by 'n verdienstelikheidbepalingstelsel	151
9	Rangskikking van verdienstelikheidbepalingstelsels volgens verdienstelikheidsfaktore	167
10	Klassifikasie van verdienstelikheidbepalingstelsel volgens formaat	170
11	Prestasiestandaarde: Werkverskaffingsbeampte	175
12	Posresultaatbeoordelingskaal vir die pos van winkelassistent	188
13	Beplande prestasiemikpunte: Direkteur Personeel	192
14	Vloeidiagram van prestasiebeoordeling- en beloningskema	198
15	Verband tussen begrotings- en posdoelwit-hiërargieë	207
16	Verskillende grafiese-aanslagskale waarop die mate waarin die eienskap "gehalte van werk" aan die dag gelê is, uitgedruk kan word.	227
17	Meervoudige-stap-aanslagskaal	228
18	Gemengde-standaardaanslagskaal	234
19	Telkaart vir gemengde-standaardaanslagskaal	235
20	Besluitmatrys vir taakbelangrikheid	236

<u>FIGUUR</u>		<u>BLADSY</u>
21	Normale verspreiding van eienskappe	239
22	Opgesomde, beswaarde gedragkontrolely	241
23	Verpligte-keusekontrolely (Verkorte weergawe)	244
24	Dubbeldmerk-aanslagskaal met personeel- verspreiding in persentasie aangedui	247
25	Gedragsgeskoppelde-aanslagskaal: Rekenaarprogrammeerder	251
26	Gedragwaarnemingskale	264
27	Vergelyking-van-paremetode	277
28	Geskaalde-vergelykingmetode	280
29	Verpligte-personeelverspreidingmetode	284
30	'n Vergelyking van verspreidingskrommes	285
31	Werkverrigtingrekord (op grond van kritieke gebeurtenisse)	290
32	Vergelyking van die voor- en nadele van verdienstelikeidbepalingstelsels	303
33	Profiele van goeie en swak eienskappe van sommige verdienstelikeidbepalingstelsels met betrekking tot die faktore wat op ingewerk moet word om produktiwiteit en gehalte van werklewe te bevorder	326
34	Resultaat van opname oor verdienstelikeid- bepaling in openbare instellings	329

<u>BYLAE</u>		<u>BLADSY</u>
1	Oogmerke van en gebruike vir 'n verdienstelikeidbepalingstelsel	350
2	Opname van verdienstelikeidbepaling in Suid-Afrikaanse openbare instellings	354
3	Guidelines on the implementation and operation of the performance management programme for town managers	357

PERFORMANCE APPRAISAL AS A MULTI-PURPOSE ADMINISTRATIVE AID IN THE PUBLIC SECTOR.

BY

DANIEL JOHANNES RADEMAN

SUMMARY

Supervisor: Prof. Dr W A J Coetzee
Faculty: Faculty of Arts
Department: Public Administration
Degree: M A
University: University of Durban-Westville

It is a hypothesis of this dissertation that performance appraisal should be the cornerstone of the totality of goal directed dynamics of every institution. This should particularly be so in the case of public institutions where the easily applied profit measure which universally obtains in private undertakings, is unsuitable to determine the effectiveness and efficiency of public institutional operations.

All the various institutional activities can be classified into three broad categories, namely generic administrative processes, neutral aid processes and specialized functional processes. The administrative processes are the enabling activities in that they are necessary to provide the means with which institutional goals are determined and achieved. These processes can be functionally grouped under six main headings, viz. policy determination, organising, finan-

cing, staffing, work-procedure design and control measure determination. The specialized functional processes are those activities which stand in a direct and linear relationship with the particular goal being strived for. The neutral aid processes are inherent in every conceivable task and are so obviously essential in the performance thereof that they are never or seldomly specifically mentioned when a task is referred to. Examples of these processes are decision-making, planning, data-processing, co-ordination, and evaluation. These processes typically emanate from the human brain and are essential in converting the means (including human abilities) which are made available through the administrative processes, into functional processes. These neutral aid processes are sometimes referred to as "the tools of management". Performance appraisal also belongs to this category of institutional processes because it has the neutral aid process of evaluation as its basis or core.

Performance appraisal is as old as mankind itself. The use of formal appraisal systems, however, is of relatively recent origin. The great variety of uses to which performance systems are being put are listed in this dissertation. It bears evidence to the necessity of performance appraisal's formal application in institutions. Despite its many uses and advantages which have been identified in this dissertation there is evidence of a strong resistance to it. A number of reasons for such resistance are highlighted and categorised separately in respect of employers, supervisors and employees. All the reasons seem to relate in some way or another to the failure of performance appraisal systems to satisfy the essential needs of the three groups of functionaries aforementioned. The crucial question: "What's in it for me?" is not satisfactorily answered.

Two primary objectives which must be realised to satisfy the essential needs, have been identified, namely a satisfactory level of productivity and an equally satisfactory level of quality of working life. In respect of the first men-

tioned objective it is essential that the generic administrative functions and the accompanying neutral aid processes be performed excellently. For the purpose of obtaining a satisfactory quality of working life certain normative foundations or guidelines must be adhered to. These guidelines are derived from the prevailing community values, legal rules and political dispensation.

Quite obviously, requirements for performance appraisal systems should relate to the generic administrative processes, the neutral aid processes and the normative foundations of public administration. A performance appraisal system must in this regard, inter alia, permit and enhance -

- * the structuring of a cascade of goals: from an overarching one for the institution through those for departments, divisions and sections, down to that of each individual post;
- * the compilation and maintenance of job descriptions and classifications;
- * the compilation of a budget by objectives, or similar type of program budgeting system, and in particular the linking of rewards to performance;
- * the determination of personnel required, their training and development needs and their selection and placing;
- * the questioning of the existence of certain work procedures and the innovation of new and alternative effective and efficient procedures;
- * the determination of specific and measurable standards which can serve as challenging but achievable goals, as well as the design of appropriate and acceptable measures for goal achievement;
- * a free flow of timeous and valid information required for rational and accountable decision-making;
- * open, continuous and constructive communication between superiors and subordinates;

- * continuous monitoring and evaluation of performance results especially by workers themselves;
- * the continuous identification, and strengthening and developing respectively of the strong and weak points of employees;
- * the strengthening of political supremacy by converting broad policy determinations into specific goal directed plans and action programmes;
- * adherence to the tenets of democracy inter alia through the active participation of subordinates in the determination of goals, standards and measures of performance and more specifically the design, implementation and operation of the performance appraisal system;
- * the rendering of public account by visibly demonstrating that every institutional activity is of benefit to the community;
- * fairness and reasonableness and more specifically a manifestation of the maxim "Do unto others as you would have them do unto you";
- * effectivity and efficiency, including a periodic determination thereof in respect of the performance appraisal system itself in achieving its goals, of productivity and improved quality of working life.

The dissertation provides concise descriptions, suitably illustrated, of 29 different performance appraisal systems/methods/techniques which were researched in the literature. A detailed description is given of a performance appraisal system which was developed by the then Port Natal Administration Board in the years 1979 to 1984. This system is based on the continuous appraisal of specific and measurable performance goals which are jointly set by a supervisor and his subordinate in respect of the key performance areas of the latter's job. Two alternative classifications of these systems, are provided, which could assist a comparative research as well as the selection of an appropriate system for a particular institutional purpose.

The various performance systems are not all suitable for all institutional purposes. The search for the holy grail goes on. A detailed exposition is given in the dissertation of the advantages and disadvantages of the various systems in terms of each one's ability to achieve the two overarching goals of public institutions, viz. a satisfactory productivity and quality of working life.

A comparison of the systems in this regard shows that -

- * rank-order methods and graphic rating scales are the least effective;
- * behaviourally anchored appraisal instruments are only moderately effective;
- * critical incident methods and performance result measuring instruments are quite effective.

The performance appraisal system developed by the Port Natal Administration Board complies optimally with the requirements which have been identified.

It is concluded that public institutions should use formal performance appraisal as the cornerstone in promoting the general welfare, more specifically to achieve the highest productivity and quality of working life. To this end the daily use of a performance appraisal system which is acceptable to all concerned and which complies maximally with the requirements for a multi-purpose administrative aid is imperative.

HOOFSTUK 1

INLEIDING

1. Studieplan

Besluitneming is 'n alomteenwoordige bedrywigheid. Elke handeling neem met 'n besluit 'n aanvang en word met 'n besluit beëindig. Netso is mense gedurig besig om die verdienste van ander mense en dinge te bepaal. Die verband tussen hierdie twee algemene waarhede is dat elke besluit 'n waardeoordeel, 'n verdienstelikheidbepaling, ten grondslag het.

'n Besluit is die keuse tussen alternatiewe moontlikhede. Die keuse word gemaak op grond van die groter waarde, oftewel verdienste, wat een moontlikheid in vergelyking met 'n ander het vir die doel wat bereik wil word. Verdienstelikheidbepaling is dus 'n onmisbare hulp-bedrywigheid by besluitneming. Voorts sal die gehalte van die verdienstelikheidbepaling 'n bepalende invloed hê op die gehalte van die besluit wat daarkragtens geneem word.

Verdienstelikheidbepaling is net soos besluitneming basies 'n verstandbedrywigheid. In sommige omstandighede - veral by gesamentlike optrede in institusionele verband - kan die hoeveelheid inligting en beïnvloedingsfaktore wat geïdentifiseer, gerangskik en ontleed moet word egter so kompleks en omvangryk wees dat die verdienstelikheidbepaling te veeleisend vir die verstand is om alleen af te handel. Deur die jare heen het die mens dan ook verskeie werktuie, soos byvoorbeeld prosedures, vorms en rekenaarprogramme ontwikkel om verdienstelikheidbepaling te vergemaklik en te bespoedig. Die doeltreffendheid van sulke werktuie en die wyse waarop dit gebruik word sal noodwendig die gehalte van die verdienstelikheidbepaling, en bygevolg die gehalte van die besluit wat daarkragtens geneem word, deurslaggewend beïnvloed.

Verdienstelikeidbepaling is net soos besluitneming egter nie 'n doel op sigself nie, maar 'n hulpbedrywigheid om ander bedrywighele se doelwitte mee te help bereik. Die mate waarin sodanige doelwitte bereik word, kan derhalwe grootliks van die gehalte van die betrokke verdienstelikeidbepaling afhang.

Die doel met die navorsing wat in hierdie geskrif opgeteken word, was om vas te stel hoe verdienstelikeidbepaling op 'n praktiese wyse as 'n basiese grondslag en hulpmiddel kan dien by die nastrewing van die oorkoepelende doelwit van openbare instellings, te wete bevordering van die algemene welsyn. Bevordering van die algemene welsyn behels noodwendig verskeie doelwitte en veelvuldige prosesse. Daar moes dus ook vasgestel word op welke praktiese wyse verdienstelikeidbepaling as 'n grondslag en hulpmiddel by elkeen van hierdie doelwitte en prosesse kan dien. Voorts wou met die navorsing vasgestel word of dit prakties moontlik is om 'n enkele verdienstelikeidbepalingstelsel te ontwikkel wat as so 'n meerdoelige hulpmiddel kon dien.

Daar word ter aanvang in Hoofstuk 2 redes vir die gebruik van die woord verdienstelikeidbepaling in plaas van ander soortgelyke woorde en terme gegee. Om die plek en rol van verdienstelikeidbepaling in publieke administrasie te verklaar word in dieselfde hoofstuk 'n klasifikasie gedoen van die hoofkategorieë bedrywighele wat by die omvattende bedrywigheid van gesamentlike optrede betrokke is. Die rol en funksie van verdienstelikeidbepaling as 'n hulpproses by die deurloping van die veelvuldige bedrywighele van openbare uitvoerende instellings word uitgestippel om die meerdoelige eienskap van verdienstelikeidbepaling toe te lig.

In Hoofstuk 3 word redes aangevoer waarom dit noodsaaklik is dat verdienstelikeidbepaling op 'n formele grondslag in instellings gedoen moet word. Die veelsydigheid van verdienstelikeidbepaling

word geïllustreer deur 'n opgawe te gee van die wye verskeidenheid doeleindes waarvoor verdienstelikheidbepalingstelsels wel gebruik word. Die bevindings van 'n ondersoek na die gebruik van verdienstelikheidbepalingstelsels in openbare instellings word ook weergegee en moontlike oorsake geïdentifiseer vir die feit dat verdienstelikheidbepaling nie in alle openbare instellings op 'n formele grondslag gedoen word nie. Die moontlikheid dat daar oor tyd 'n weerstand teen formele verdienstelikheidbepaling kon ontwikkel het, word vanuit verskeie gesigshoeke ondersoek, te wete dié van werknemers, toesighouers en werkgewers.

Die bestaan van verskeie stelsels van verdienstelikheidbepaling is bewys daarvan dat daar nog nie 'n enkele onfeilbare stelsel ontwikkel is wat aan alle vereistes voldoen nie. In Hoofstuk 4 word 'n identifikasie en ontleding gedoen van die vereistes waaraan 'n verdienstelikheidbepalingstelsel moet voldoen om as 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel te dien. 'n Losstaande lys van vereistes sal waarskynlik van min praktiese waarde vir leidinggewende beamptes wees omdat almal nie sonder meer die noodsaaklikheid van die vereistes sal insien of sonder die lys al die vereistes sal onthou nie wanneer hulle 'n verdienstelikheidbepalingstelsel moet ontwerp of evalueer nie. Daar word derhalwe gepoog om die onderskeie vereistes ooreenkomstig 'n raamwerk te identifiseer en te kategoriseer wat aan Suid-Afrikaanse openbare leidinggewende beamptes bekend behoort te wees. Sodanige raamwerk behels -

- (a) die ses hoofgroeperings generiese administratiewe prosesse, te wete beleidbepaling, organisering, finansiering, personeelvoorsiening en -benutting, prosedurebepaling en beheeruitoefening;
- (b) die onderskeie hulpprosesse soos onder andere besluitneming, beplanning, programmering, koördineering, kommunisering, beoordeling, dataverwerking en kontrolering; en

- (c) die rigsnoere van die publieke administrasie, te wete politieke oppergesag, openbare verantwoordelikheid, demokratiese grondslae, billikheid en redelikheid, en effektiwiteit en doeltreffendheid.

Vanselfsprekend moet al die vereistes in direkte verband tot die hoofdoelwitte met 'n verdienstelikheidbepalingstelsel staan, te wete bevordering van produktiwiteit en 'n bevredigende gehalte van werklewe. Die feit dat 'n verdienstelikheidbepalingstelsel aan al die vereistes daarvoor voldoen, bied nie op sigself sekerheid dat die stelsel behoorlik ingestel en doeltreffend gebruik sal word nie. In Hoofstuk 5 word enkele riglyne in dié verband aangebied. Daar word aangedui hoe die generiese administratiewe prosesse deurloop behoort te word om die instelling en gebruik van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel in staat te stel. Voorts word riglyne ten opsigte van die belangrikste hulpprosesse voorgestel en daar word ook aangedui hoe daar gesorg kan word dat die rigsnoere van die publieke administrasie wel by sodanige instelling en gebruik nagevolg kan word. Vir die doel van die navorsing moes ook vasgestel word in watter mate bestaande verdienstelikheidbepalingstelsels aan die vereistes voldoen wat in Hoofstuk 4 vir 'n verdienstelikheidbepalingstelsel geïdentifiseer word. 'n Groot deel van die navorsing is ook bestee aan die ontwikkeling van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel wat wel in die hoogste mate aan die vereistes vir 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel sal voldoen. In Hoofstuk 6 word ten aanvang 'n klassifikasie gedoen van die onderskeie verdienstelikheidbepalingstelsels wat nagevors is. Vervolgens word 'n beskrywing van die ontwerp en werking van die stelsels gedoen en wel volgens die onderskeie hoofgroepeerings van die klassifikasie. Vir dié doel asook vir die doel van 'n ontleding en vergelyking van die onderskeie stelsels is een stelsel uit elke hoofgroepering as 'n basisstelsel gebruik. Daar word ook gepoog om die

relatiewe dienstigheid van elke stelsel ooreenkomstig die vereistes wat vir 'n verdienstelikheidbepalingstelsel gestel is, te bepaal. Die hoofstuk word afgesluit met 'n bespreking van die bronne van inligting wat vir die doel van verdienstelikheidbepaling gebruik kan word, asook van die verskillende tye waarop sodanige inligting versamel kan word.

2. Metode van studie

Vir die doel van die navorsing is 'n uitgebreide literatuurstudie onderneem. Die bibliografie bevat 'n opgawe van die boeke, tydskrifte en ander geskrifte wat geraadpleeg is en gee 'n aanduiding van die omvang en diepte van die literatuurstudie. Die literatuurstudie is aangevul met praktiese ervaring wat skrywer, in die hoedanigheid van hoëvlakse leidinggewende beampste in verskeie openbare instellings, in die ontwerp en gebruik van verdienstelikheidbepalingstelsels opgedoen het. Van besondere nut vir die navorsing was die inligting wat versamel is ten tye van die ontwerp en instelling van 'n meerdoelige verdienstelikheidbepalingstelsel oor 'n tydperk van bykans drie jaar (van 1981 tot 1984) vir die destydse Administrasieraad Port Natal (Kantoor vir Gemeenskapsdienste).

Uiterste pogings is aangewend om maksimum deelname van die personeel te verkry en vir dié doel is saamwerkssessies vir amptenare op al die hiërargiese vlakke van die Raad gereël. Waardevolle bydraes, veral wat betref praktiese verdienstelikheidsmaatstawe en -meetmiddels, is by die saamwerkssessies gelewer asook openhartige uitsprake deur toesighouers en ondergeskiktes oor hulle gesindheid teenoor formele verdienstelikheidbepaling.

3. Terminologie

Begripsophelderings van woorde en terme word in die onderskeie hoofstukke in die teks en/of by wyse van voetnote gedoen.



HOOFSTUK 2

Die plek en rol van verdienstelikheidbepaling as 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel

1. Inleiding

Bevordering van die algemene welsyn is die oorkoepelende doelwit van owerheidsinstellings¹ - die lokus van publieke administrasie.² Om vas te stel wat die bydrae van verdienstelikheidbepaling tot die verwesenliking van hierdie doelwit kan wees moet ten aanvang vasgestel word waar verdienstelikheidbepaling in die arbeidsveld publieke administrasie inpas. Hiervoor is duidelikheid nodig oor die aard, omvang en inhoud van publieke administrasie en verwante verskynsels (insluitende verdienstelikheidbepaling).

In hierdie hoofstuk word ten aanvang 'n motivering gegee vir die gebruik van die woord, "verdienstelikheidbepaling" in hierdie geskrif in plaas van enige van die ander sinonieme.

Ten einde verdienstelikheidbepaling se plek in publieke administrasie te verklaar word laasgenoemde eerstens in die omvattende perspektief van gesamentlike optrede gestel. 'n Klassifikasie word gedoen van soorte gesamentlike optredes, soorte arbeidsvelde en die vlakke van optredes in arbeidsvelde, te wete prosesse, funksies en aktiwiteite. Tweedens word gesamentlike optrede in die openbare sektor toegelig en gaan aangetoon word dat dit gebruiklik geword het om na gesamentlike optrede in openbare uitvoerende instellings as publieke administrasie te verwys.

1 Cloete, J.J.N.: Inleiding tot die publieke administrasie, sesde hersiene uitgawe, Pretoria: Van Schaik, 1986, p.7.

2 Ibid., pp.3-4.

Derdens gaan verduidelik word wat verdienstelikheidbepaling as 'n neutrale hulpfunksie se plek in publieke administrasie in die wye betekenis daarvan is. Die rol van verdienstelikheidbepaling as 'n meerdoelige (publieke) administratiewe hulpmiddel word in makrokonteks (met ander woorde as hulpmiddel by algemene welsyn bevordering) en in mikrokonteks (met ander woorde as hulpmiddel by die onderskeie prosesse, funksies en aktiwiteite, en normatiewe grondslae van publieke administrasie) toegelig.

2. **Motivering vir gebruik van die woord "verdienstelikeidbepaling".**

Die terminologie van die personeeladministrasie is nie gevestig of onbuigsaam nie en 'n verskeidenheid woorde en terme word dikwels vir dieselfde verskynsel gebruik.³ In Engelse werke en artikels word benewens die meer gebruiklike "merit rating" en "performance appraisal" ook die terme "employee appraisal", "personnel appraisal", "personnel review", "progress report", "service rating", "performance evaluation", en "effectiveness report" gebruik.⁴

'n Dergelike verskeidenheid in woordkeuse word ook by Afrikaanse skrywers aangetref en benewens "verdienstelikeidbepaling"⁵ word ook terme soos "personeelevaluering",⁶ "werkverrigtingaanslae"⁷ en "merietebepaling"⁸ gebruik. Die woord verdienstelikheidbepaling is om die volgende redes 'n semanties suiwerder benaming vir die oogmerk en proses van beoordeling van die gedrag en effektiwiteit van personeellede:-

-
- 3 Beach, D.S.: Personnel: The management of people at work, fourth edition, New York: Macmillan, 1980, p.290.
 - 4 Idem.
 - 5 Cloete, J.J.N.: Personeeladministrasie, tweede uitgawe, Pretoria: Van Schaik, 1982, p.122.
 - 6 Andrews, Y.: Die personeelfunksie, Pretoria: HAUM, 1985, p.305.
 - 7 Potgieter, I.F.: Werkverrigtingaanslae: 'n stelsel vir Swart werkers, Bloemfontein: Universiteit van die Oranje Vrystaat, 1976, p.15.
 - 8 Roux B.J. & Botes P.S.: Publieke Administrasie II, Gids 2, Pretoria: Unisa, 1976, p.158.

- (a) Die personeelstelsel wat op al die owerheidsvlakke - sentrale, provinsiale en munisipale - in Suid-Afrika geld, is die verdienstelikheidstelsel.⁹ 'n Verdienstelikheidstelsel is 'n personeelstelsel waar vergelykende verdienste (werkverrigting en/of prestasie) die grondslag is vir aanstelling en vordering in die diens en waar diensvoorregte en belonings aan bekwame en volgehoue dienslewering gekoppel is.¹⁰ 'n Vergelyking van die vermoë en prestasie van iemand (met ander woorde sy verdienste) met die vereistes vir aanstelling, bevordering, belonings en diensvoorregte - aanvanklik en deurlopend daarna - kan uiteraard slegs deur middel van 'n proses van verdienstelikheidsbepaling gedoen word.
- (b) Die woord "merietebeoordeling" is 'n foutiewe vertaling van die Engelse term "merit rating" omdat 'n enkelvoud- met 'n meervoud-vorm vertaal word. Die Engelse woord "merit" se Afrikaanse ekwivalent is verdienste, waarde, verdienstelikheid of voortreflikheid.¹¹ Die woord meriete kom slegs in die meervoud voor en word, net soos in die geval van sy Engelse ekwivalent "merits", spesifiek gebruik om die intrinsieke waarde van iets aan te dui.¹² Dit is egter onvoldoende om slegs die intrinsieke waarde van 'n persoon te bepaal want daar bestaan geen waarborg dat hy wel daardie intrinsieke waarde (sy volle vermoë) ten volle en deurlopend tot voordeel van die instelling sal aanwend nie. 'n Persoon se meriete en sy verdienstelikheid vir sy werkgewer stem nie noodwendig ooreen nie.

9 Cloete, Personeel ..., op. cit., pp.18-19.

10 Stahl, O.G.: Public personnel administration, seventh edition, New York: Harper & Row, 1976, p.42.

11 Kritzinger, M.S.B., Schoonees, P.C. and Cronje, U.J.: Groot woordeboek, elfde uitgawe, Pretoria: Van Schaik, 1977.

12 Odendal, F.F. et al.: HAT: Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal, tweede uitgawe, Johannesburg: Perskor, 1979. Sykes, J.B. (ed.): The concise Oxford dictionary of current English, sixth edition, Oxford: Clarendon Press, 1976.

- (c) Die woord personeeëvaluering is nie gepas nie omdat dit die klem op die personeellede self en nie op hulle werkverrigting en/of prestasie laat val nie. Dit is immers laasgenoemde wat vir die instelling van waarde is en wat deurlopend beoordeel moet word om die verdienstelikheid van 'n personeellid te kan bepaal. Die woord personeeëvaluering impliseer die bepaling van die waarde van iemand as persoon. 'n Opdrag om jou medemens (ondergeskikte, kollega of toesighouer) te evalueer plaas volgens Douglas McGregor iemand in die posisie van, "uncomfortably playing God".¹³ Geen toesighouer beskik oor die vaardigheid om so 'n opdrag behoorlik uit te voer nie en baie min sal bereid wees om dit te aanvaar as hulle die implikasies daarvan besef.¹⁴
- (d) Die woord werkverrigtingaanslae, asook wisselvorme daarvan soos werkverrigtingbepaling, werkverrigtingevaluering en prestasiebepaling en -evaluering is almal pogings om die Engelse terme "performance appraisal", "performance evaluation" en "performance rating" mee te vertaal. Beach definieer "performance appraisal" as "... the systematic evaluation of the individual with respect to his performance on the job and his potential for development."¹⁵ Die personeelontwikkelingsoogmerk met verdienstelikheidbepaling, waarop veral sedert die middel vyftigs die klem sterk geval het, word duidelik in hierdie definisie weerspieël.¹⁶ Maar verdienstelikheidbepaling het 'n wyer en belangriker gebruiksbestek as die evaluering van ontwikkelingspotensiaal. "Performance appraisal" is ook, en by uitstek, nodig om die verdienstelikheid van die persoon vir die instelling te bepaal.

13 McGregor, D.: "An uneasy look at performance appraisal", Harvard business review, Vol. 12, no. 9, 1957, p.90.

14 Idem.

15 Beach, op. cit., p.290.

16 Idem.

Die term "performance appraisal" is nogtans 'n goeie Engelse ekwivalent vir die Afrikaanse woord, verdienstelikheidsbepaling. Pogings tot direkte vertaling daarvan in Afrikaans skep egter probleme. Die woord "performance" kan werkverrigting asook prestasie beteken,¹⁷ afhangende daarvan of onderskeidelik die proses van doelwitnastrewing of die resultaat van doelwitnastrewing bedoel word. 'n Behoorlike verdienstelikheidsbepaling vereis dat 'n waardebeoordeling van sowel werkwyse as resultate gemaak moet word.¹⁸

3. 'n Klassifikasie van gesamentlike optrede

Dit is 'n hipotese van hierdie verhandeling dat verdienstelikheidsbepaling 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel is. In die wydste verband gesien moet verdienstelikheidsbepaling dus 'n bydrae tot effektiewe en doeltreffende gesamentlike optrede kan lewer. Om die aard van sodanige bydrae en die wyse waarop dit geskied te kan vasstel is dit allereers nodig om verdienstelikheidsbepaling se verband met die ander verskynsels ter sake by gesamentlike optrede uit te stippel en meer bepaald daardie verskynsels wat kenmerkend van publieke administrasie is of daarmee in verband staan.

Die voornoemde in verbandstelling word terstond gedoen deur eers 'n hiërargiese voorstelling (of klassifikasie) van die verskynsel "gesamentlike optrede" te doen (kyk Figuur 1 hieronder) en daarna gesamentlike optrede in dinamiese (of werkverrigtings-) en openbare institusionele (or organisatoriese) verband as 'n geïntegreerde model te konstrueer (kyk Figuur 2 hieronder).

17 Kritzinger, op. cit.

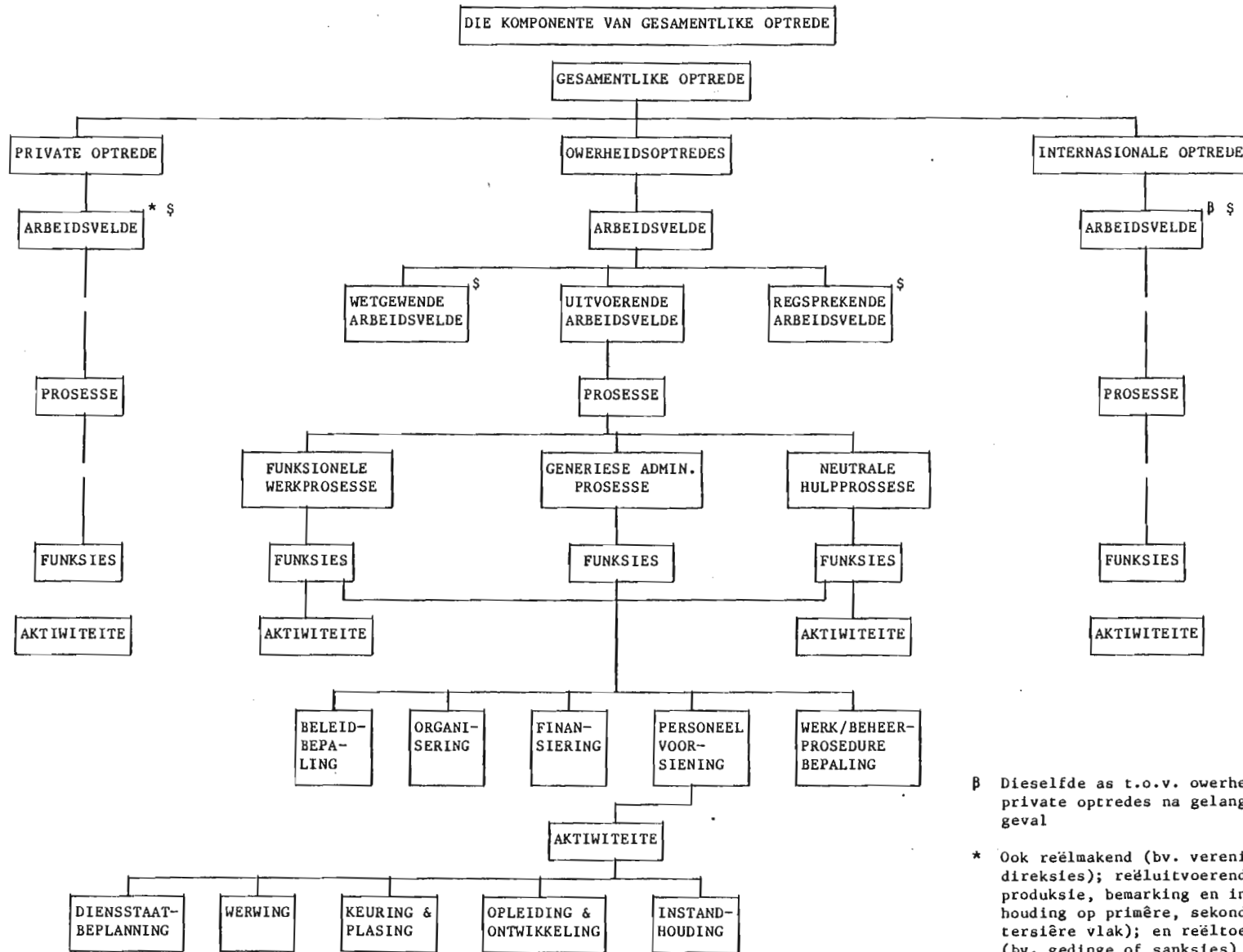
18 Porter, L.W.: Lawler III, E.E. & Hackman, J.R.: Behavior in organisations, New York: McGraw-Hill, 1975, p.315.

Gesamentlike optrede word as grondslag vir voormelde klassifikasie gebruik op grond van die feit dat die verskynsel menslike samewerking onderliggend aan alle menslike doelwitverwesenlikings is.¹⁹ Daar is gesamentlike optrede en samewerking indien die resultate van 'n handeling anders sou gewees het indien gesamentlike optrede of samewerking nie plaasgevind het nie.²⁰ Voorts is dit in gesamentlike optrede waar administrasie kenmerkend manifesteer.²¹

19 Waldo, D.: The study of public administration, New York: Random House, 1955, pp.1-2; Caiden, G.E.: Public administration, second edition, California: Palisades Publishers, 1982, pp.207-208; Infra., p.14; p.40.

20 Waldo, op. cit., p.5.

21 Cloete, Inleiding ... op. cit., p.1.



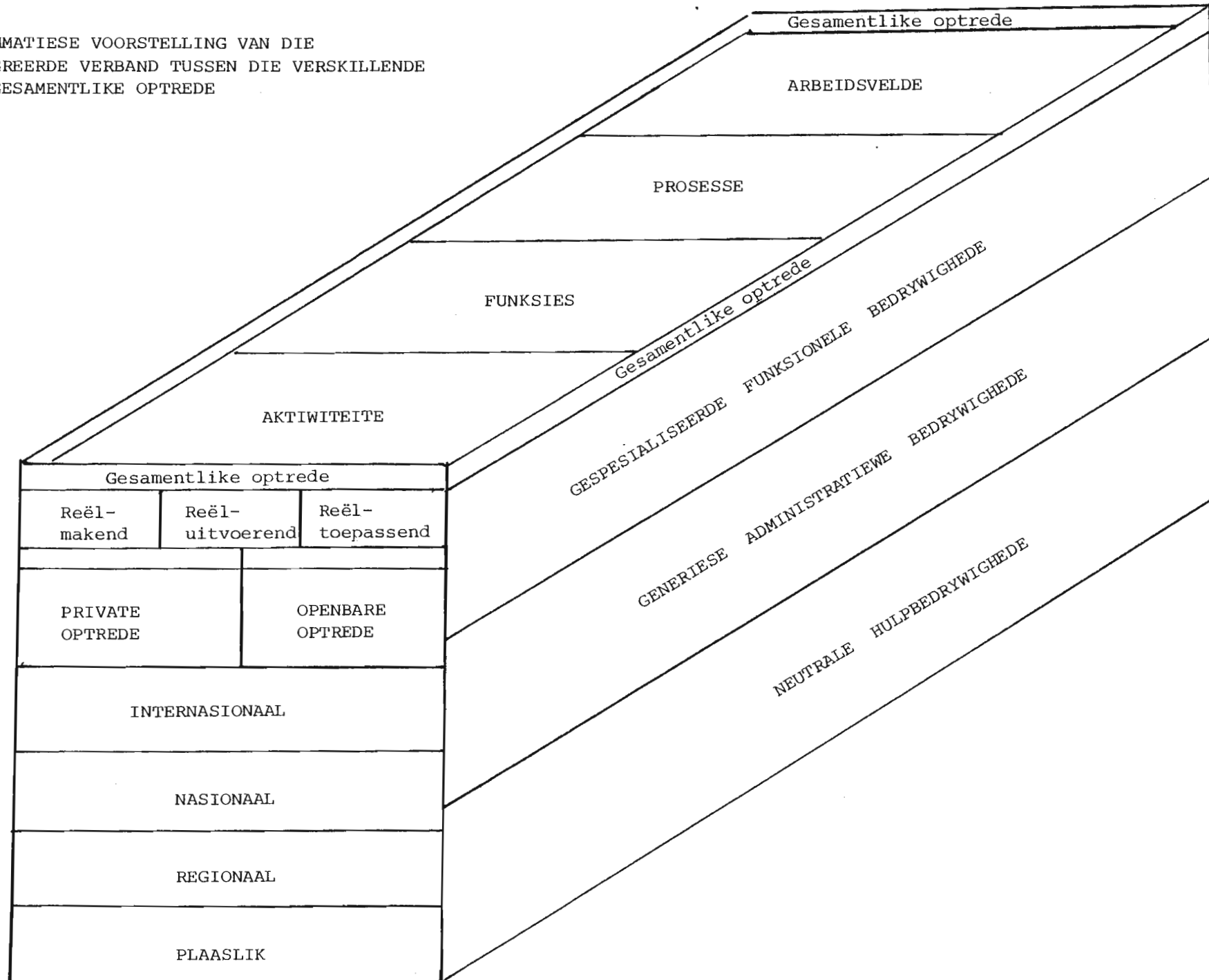
§ Dieselfde as t.o.v. owerheids- en private optredes na gelang van die geval

* Ook reëlmakend (bv. verenigings en direksies); reëluitvoerend (bv. produksie, bemaking en instandhouding op primêre, sekondêre of tersiêre vlak); en reëltoepassend (bv. gedinge of sanksies)

§ Dieselfde prosesse, funksies en aktiwiteite as t.o.v. uitvoerende arbeidsvelde

FIGUUR 2

DIAGRAMMATIESE VOORSTELLING VAN DIE
GEÏNTEGREERDE VERBAND TUSSEN DIE VERSKILLEND
TIPES GESAMENTLIKE OPTREDE



3.1 Soorte gesamentlike optrede

In enige samelewingsbestel kan breedweg tussen publieke en private gesamentlike optrede onderskei word. In universele verband beskou, kan daar internasionale gesamentlike optrede van sowel publieke as private aard wees. Dieselfde geld op die regionale en plaaslike vlakke.

3.2 Soorte arbeidsvelde

Op die volgende trap van die klassifikasie van gesamentlike optrede word tussen drie hoofgroepe arbeidsvelde onderskei, te wete wetgewende, uitvoerende en regsprekende.²² In die private sektor manifesteer hierdie arbeidsvelde eerder as onderskeidelik reëlmakende, reëluutvoerende en reëltoepassende groepbedrywighede.

3.3 Vlakke van gesamentlike optrede in arbeidsvelde

Ten opsigte van elkeen van die voormelde arbeidsvelde kan drie vlakke gesamentlike optrede onderskei word, te wete prosesse, funksies en aktiwiteite.

- (a) Die woord "proses" is vir die hoër orde gesamentlike optrede in arbeidsvelde gekies omdat die woordeboekbetekenis van "voortgang" of "ontwikkelingsgang" die beeld van 'n reeks doelbewuste handeling wat in stadia verloop, skep.²³ Administrasie is so 'n proses.²⁴

22 Vgl. Cloete, Inleiding ... op. cit., p.4.

23 Odendal, op. cit.; Kritzingen, op. cit., Murray, D.J.: The study of public administration, London: The Open University Press, 1974, pp.42-44.

24 Cloete, Inleiding ... op. cit., p.2; Murray, op. cit., p.32.

(c) Die woord funksies is 'n gepaste benaming vir die eersvolgende vlak gesamentlike optrede omdat die woordeboekbetekenisse daarvan, te wete "ampspelig" en "taak waarvoor iets bestem is"²⁵ dui op werk wat deel van 'n omvangryker werksaamheid, 'n proses, is. 'n Reeks funksies kan die stadia van 'n proses uitmaak, byvoorbeeld personeel-, voorsienings-, ondersteunings-, opleiding- en ontwikkeling-, en benuttingsfunksies as stadia in die (gespesialiseerde) funksionele proses betrokke by die arbeidsveld personeeladministrasie.²⁶

(d) Die woord aktiwiteit is as 'n gepaste benaming vir die derde vlak van gesamentlike optrede omdat 'n funksie die resultaat van die wisselwerking tussen twee of meer aktiwiteite is.²⁷ 'n Spesifieke aktiwiteit moet egter nie as intrinsiek behorende tot 'n enkele spesifieke funksie geag word nie.²⁸ Die aard en omvang van 'n aktiwiteit word afgelei uit die betrokke funksie.²⁹

Anderson stel die hiërargiese verband tussen proses, funksie en aktiwiteite soos volg: "... process will be viewed as a sequential pattern of action involving a number of functional categories of activity that can be analytically distinguished ..."³⁰

25 Odendal, op. cit.

26 Cloete: Inleiding ..., op. cit., p.2.

27 Murray, op. cit., pp.42-44.

28 Murray, op. cit., pp.42-44.

29 Adlem, W.L.J.: "Foutiewe gebruik van die term administrasie", Munisipale administrasie & ingenieurswese, vol.45, no.534, Februarie 1980, p.49.

30 Anderson, J.E.: Public policy-making, second edition, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1979, p.23.

3.4 Soorte prosesse/funksies/aktiwiteite

Die menigvuldige (werk)prosesse in enige arbeidsveld kan in drie groepe geklassifiseer word, te wete (i) die funksionele prosesse, (ii) die administratiewe prosesse, en (iii) die hulpprosesse.³¹

(a) Die funksionele prosesse is daardie eiesoortige werkprosesse wat in direkte lineêre verband staan met die besondere diens of produk wat die betrokke gesamentlike optrede ten doel het.³² Om 'n huis te bou moet byvoorbeeld die gespesialiseerde funksionele prosesse huisontwerp, messel, pleister, verf en skrynwerk deurloop.

(b) Administrasie bestaan uit die dinkprosesse en handelinge wat nodig is vir die bepaling en verwesenliking van 'n doelwit.³³ Die bepalings- en verwesenlikingsbedrywighede kan in ses hoof-groeperings gegroepeer word, te wete beleidbepaling, organisering, finansiering, personeelvoorsiening en -benutting, werk-prosedure-bepaling en beheeruitoefening.³⁴

Die volgende veralgemenings oor administrasie bied nadere opheldering van die aard en funksies van die voormelde ses generiese administratiewe prosesse.

31 Cloete: Personeeladministrasie ..., op. cit., p.1.

32 Vgl. ibid., p.2.

33 Cloete: Inleiding ..., op. cit., p.2.

34 Idem.

- (i) Administrasie is nie 'n doel op sigself nie, maar is 'n alomteenwoordige instaatstellingsproses wat vir enige doelgerigte gesamentlike optrede se aanvang en voortsetting noodsaaklik is.³⁵ Administrasie is dus nodig om die funksionele prosesse, die neutrale hulpprosesse en ook die administratiewe prosesse self te laat plaasvind.³⁶
- (ii) Administrasie is 'n komplekse proses - nie bloot 'n idee nie - saamgestel uit 'n verskeidenheid bedrywighede wat volgens funksie die voormelde in ses hoofkategorieë groepeer kan word.³⁷ Die administratiewe proses verloop in stadia soortgelyk aan voormelde hoofkategorieë en neem met beleidbepaling 'n aanvang.³⁸ Die ander stadia verloop nie volgens 'n vaste rangorde nie en is in die praktyk dikwels moeilik onderskeibaar en in elk geval nooit skeibaar nie.³⁹
- (iii) Administrasie word deur elkeen in 'n instelling in mindere of meerdere mate gedoen.⁴⁰ Namate 'n toesighoudende beampte in die institusionele hiërargie vorder, vermeerder die tyd wat hy aan administrasie bestee in 'n omgekeerde verhouding tot sy funksionele bedrywighede.⁴¹

35 Cloete: Inleiding ..., op. cit., pp.1-2.

36 Cloete: Personeeladministrasie ..., op. cit., p.2.

37 Cloete: Inleiding ..., op. cit., p.2.

38 Thornhill & Hanekom, op. cit., p.23; Cloete, Inleiding ..., op. cit., p.2.

39 Idem.

40 Botes, P.S.: "The concept 'administration': An analysis of the contemporary views in defining administration for the purpose of study in Public Administration", Die Staatsamptenaar, vol. 53, no.2, Februarie 1973, pp.13-20.

41 Idem.; Cloete, J.J.N.: "The classification of the components of public administration for the purpose of study and research", Die Staatsamptenaar, vol. LXII, nr.2, Februarie 1982, pp.8-10; Thornhill, C. & Hanekom, S.X.: Taak van die leidinggewende beampte, Durban: Butterworths, 1983, p.14.

- (iv) Die ses administratiewe prosesse sluit mekaar wedersyds uit, maar nie een kan uit die instaatstellingsproses weggelaat word nie, ongeag die doelverwysingsraamwerk;⁴² en volledig deurloop word sonder dat al die ander ten opsigte daarvan deurloop is nie.⁴³
- (v) Ofskoon die inhoud van die administratiewe proses orals uit die selfde ses generiese administratiewe prosesse bestaan, sal die aard en die omvang daarvan gekleur en beïnvloed word deur die doel wat nagestreef word en die eiesoortige funksies daarby betrokke, asook deur die tydvak en omgewing waarin dit plaasvind.⁴⁴
- (vi) Deur middel van die instaatstellingsproses word die middele voorsien waarmee die funksionele en neutrale hulpprosesse begin en aan die gang gehou kan word.⁴⁵ Hierdie middele is beleide, organisasies, finansies, personeel, werkprosedures en -metodes, en beheermaatreëls.⁴⁶ Die funksie van instaatstelling is die uitstaande kenmerk wat administrasie van die funksionele en neutrale hulpbedrywighede onderskei.

42 Botes, op. cit., p.19.

43 Cloete: Personeel ..., op. cit., pp.4-5.

44 Hanekom, S.X. & Thornhill, C.: Public administration in contemporary society: A South African perspective, Johannesburg: Macmillan, 1983, p.145.

45 Cloete: Personeel ..., op. cit., p.2.

46 Pfiffner, J.M. & Presthus, R.: Public administration, fifth edition, New York: Ronald Press, 1967, p.4: Cloete, J.J.N.: Administration of health services, third edition, Pretoria: Van Schaik, 1981, p.15. Die woord "organisasies" word in die betekenis van die resultaat van die administratiewe proses, organisering gebruik.

(c) Ten einde die funksionele en administratiewe prosesse suksesvol te kan deurloop moet verskeie toepaslike hulpprosesse ook deurloop word. Wat hierdie hulpprosesse aanbetref kan onderskei word tussen:-

(i) menslike verstandsbedrywighede soos byvoorbeeld besluitneming, beplanning, programmering, kommunikering, koördinerings, kontrolering, dataverwerking en beoordeling, wat implisiet (dit wil sê so vanselfsprekend dat dit nie telkens pertinent genoem word of selfs van bewus is nie), by gesamentlike optrede betrokke is;⁴⁷ en

(ii) werktuie wat as hulpmiddele in die werkverrigting dien, onder andere apparate soos telefone, fotokopieerders, rekenaars, radio's en stophorlosies; of ontledingsmodelle en -netwerke, wiskundige en statistiese formules, vergelykingtegnieke, begrotingstelsels en liasseerstelsels.⁴⁸

Hierdie hulpprosesse is inderdaad neutrale bedrywighede omdat dit vir die uitvoering van elkeen van die generiese administratiewe prosesse en vir elke funksionele werkproses, asook vir elke hulpproses, gebruik kan word.⁴⁹

47 Botes; "The concept ...", op. cit., pp.17-18; Pfiffner & Presthus, op. cit., p.8.

48. Botes, P.S.: Publieke administrasie III, Gids 5, Pretoria; Unisa, 1975, pp.55-57; Roos, op. cit., p.10.

49 Cloete: Personeel ..., op. cit., pp.2-3.

Die hulpprosesse in die voormelde twee groepe het onder andere die volgende eiiesoortige kenmerke wat hulle rol en funksie as hulpbedrywighede en hulpmiddele beïnvloed.

- (i) Die werktuie is ontwerp om die verstandsbedrywighede te vergemaklik en te bespoedig omdat die bedrywighede dikwels te kompleks en ingewikkeld is om in die menslike verstand alleen uitgevoer te word.
- (ii) Terwyl die gebruik van werktuie dikwels opsioneel is, is die verstandsbedrywighede meestal onontbeerlik en onwillekeurig. Byvoorbeeld, elke handeling begin en word met 'n besluit afgesluit;⁵⁰ mense is gedurig besig om ander mense, dinge, gebeurtenisse of toestande te beoordeel;⁵¹ en gesamentlike optrede sonder kommunikasie - van welke aard ook al - is ondenkbaar.
- (iii) Omdat hulpprosesse wat onder die groep, "verstandsbedrywighede" ressorteer noodsaaklik is vir die uitvoering van die generiese administratiewe prosesse sal die tyd en inspanning wat daaraan bestee word in 'n ooreenstemmende verhouding toeneem soos wat die tyd en inspanning bestee aan die administratiewe funksies toeneem. Byvoorbeeld, hoe meer 'n beampte met beleidbepaling doenig is hoe meer tyd en inspanning sal hy aan beplanning, besluitneming, dataverwerking en programmering moet spandeer. In die geval van die hulpprosesse egter wat onder die groep, "werktuie" ressorteer, neem die tyd wat daaraan bestee word in dieselfde mate as funksionele bedrywighede of namate die tyd wat aan administratiewe prosesse bestee word, toeneem.⁵²

50 Vgl. Cloete: Inleiding ..., op. cit., p.143.

51 Kyk infra., Hoofstuk 6, afd. 10, pp.314-15.

52 Cloete, Personeel ..., op. cit., p.2; De Villiers, "Die leidinggewende ...", op. cit., pp.19-20; Thornhill & Hanekom, op. cit., p.14. Let egter daarop dat hierdie skrywers nie so spesifiek soos hierbo tussen verstandsbedrywighede en werktuie onderskei wat die neutrale hulpprosesse aanbetref nie.

4. Gesamentlike optrede in die openbare sektor

4.1 Samestelling van die openbare sektor

Cloete skryf:

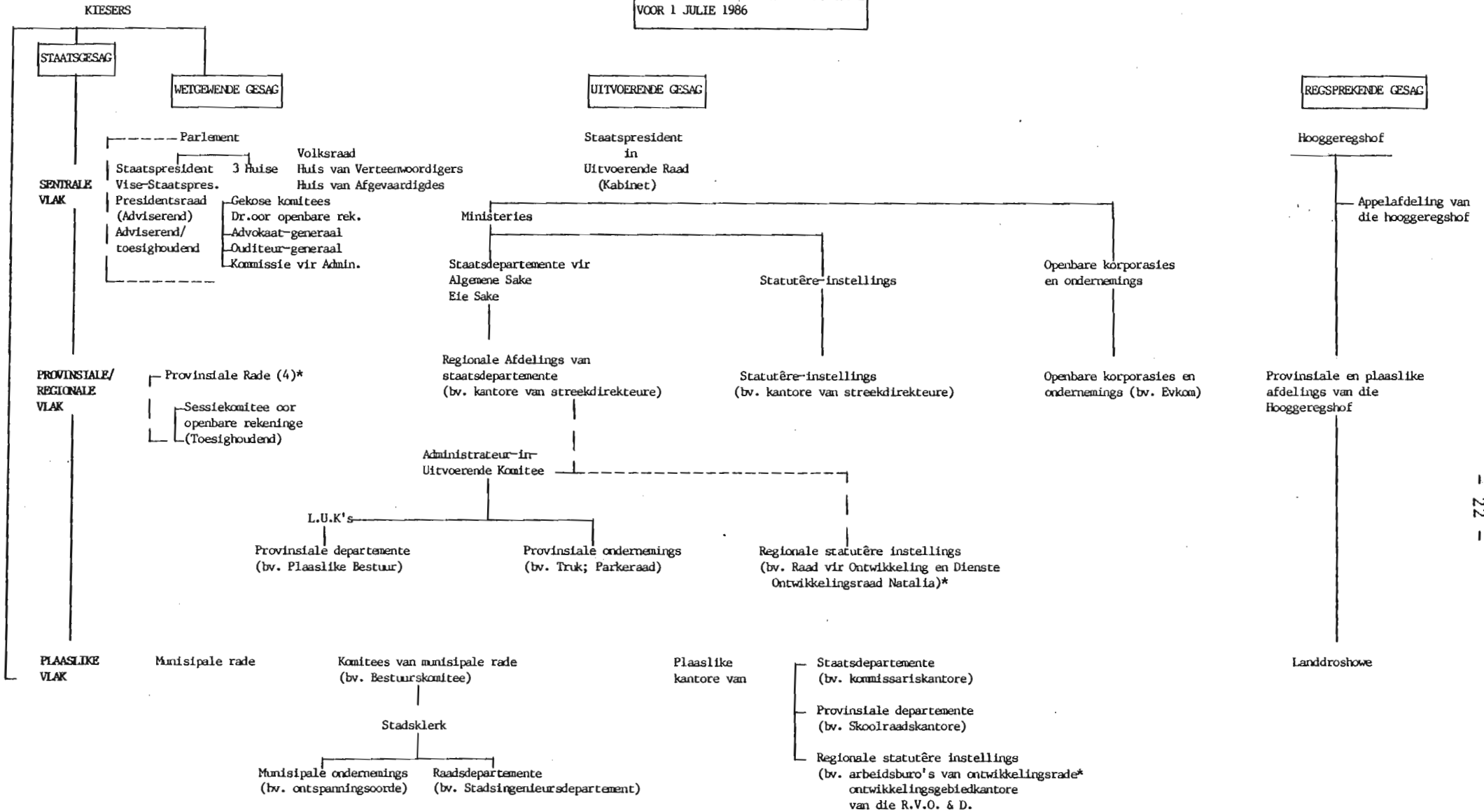
"In die Republiek van Suid-Afrika is die kiesers die bron van die politieke gesag wat ook die hoogste en dus die deurslaggewende gesag in die openbare sektor is. Die kiesers het hulle gesag en die uitoefening daarvan egter oorgedra aan die verkose verteenwoordigers wat die verskillende wetgewende instellings uitmaak."⁵³

Die verdeling van staatsgesag in wetgewende, uitvoerende en regsprekende funksies en indeling van owerhede in drie vlakke, te wete sentrale, regionale/provinsiale en plaaslike, word gewoonlik as 'n basiese raamwerk vir die klassifikasie van owerhede in Westerse demokrasieë aanvaar.⁵⁴

In Figuur 3 hieronder word van die samestellende dele van die Suid-Afrikaanse openbare sektor wat vir die doel van hierdie geskrif ter sake is, volgens die voormelde drie vlakke hierargies gerangskik.

53 Cloete; Inleiding ..., op. cit., p.81.

54 Ibid., p.4.



*In 1986 afgeskaf, Nou Kantoor vir Gemeenskapsdienste van die Natalse Provinsiale Administrasie

55 Vgl. Cloete: Inleiding ..., op. cit., pp.83-84.

4.2 Publieke administrasie as gesamentlike optrede in openbare uitvoerende instellings

Daar is reeds verduidelik dat administrasie orals plaasvind waar daar doelgerig gesamentlik opgetree word, en dat breedweg onderskei kan word tussen administrasie soos wat dit in private, openbare (publieke/owerheids-) en internasionale instellings plaasvind.⁵⁶ Streng gesproke is publieke administrasie slegs die ses hoofgroepeerings genêriese administratiewe prosesse (met ander woorde uitgesonderd die funksionele en hulpprosesse) wat ten uitvoer kom en gepaard gaan met die werkzaamhede van die verskillende owerheidsinstellings.⁵⁷

Deur gebruik - waarskynlik vanweë die deurslaggewende rol van die administratiewe prosesse asook die ineengestremgelde deurloping en praktiese onskheidbaarheid van die drie groepe prosesse - het publieke administrasie die sambreelterm geword vir al drie groepe prosesse, te wete administratiewe, funksionele en hulpprosesse soos dit in owerheidsinstellings ten uitvoer kom. Voorts word in die gewone verloop van sake met die term publieke administrasie egter slegs verwys na die totaliteit van werkzaamhede van die uitvoerende instellings en nie ook na dié van die wetgewende en regsprekende instellings nie.⁵⁸ Die volgende twee definisies van publieke administrasie is tekenend van die voorgaande beskouing.

56 Kyk supra., afd. 3.1, p.14 en afd. 3.4, p.16.

57 Vgl. Cloete: Inleiding ..., op. cit., pp.3-4; Thornhill & Hanekom, op. cit., p.10.

58 Thornhill, op. cit., p.39; Henry, op. cit., p.54; Marx, op. cit., p.6.

"Die publieke administrasie bestaan uit 'n samestelling van funksionele aktiwiteite, hulpfunksies en 'n aantal interafhanklike hoofkategorieë administratiewe funksies wat in die openbare instellings deur die aangestelde amptenare onderneem word om die owerheidshandeling ten uitvoer te bring;"⁵⁹ en "(P)ublic administration comprises all activities of persons or groups in governments and their agencies. Whether those organizations are international, national, regional or local in their scope, to fulfil the purpose of those governments or agencies";⁶⁰ en

5. Die plek en rol van verdienstelikheidsbepaling as 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel

5.1 Verdienstelikheidsbepaling; 'n neutrale hulpproses

Ten grondslag van elke verdienstelikheidsbepaling is die beoordeling van werkverrigting, werkresultate, eienskappe of gesindhede, na gelang van die geval.⁶¹ Sodanige beoordeling behels 'n vergelyking van werkverrigting, werkresultate, en so meer soos wat dit werklik waargeneem, of vermeen te bestaan, is met dit wat in die vooruitsig gestel of te wagte was. Uit die resultaat van sodanige beoordeling word dan 'n bepaling van die verdienste van 'n werker gemaak.

59 Thornhill & Hanekom, op. cit., p.22.

60 Hodgson, J.S.: Public administration, New York: McGraw-Hill, 1969, p.2. Vergelyk ook omskrywings van publieke administrasie in die volgende werke vir verdere voorbeelde van die omvattende beskouing:- Cloete, Personeel ..., op. cit., p.1; Nigro, F.A. & Nigro, L.G.: Modern public administration, fifth edition, New York: Harper & Row, 1980, p.14; Cloete, "The classification ...", op. cit., pp.9-10; Thornhill, C.: "Die bestek van Publieke Administrasie vir doseerdoeleindes aan Suid-Afrikaanse Universiteite", SAIPA: Tydskrif vir publieke administrasie, vol.7, nr.1, Maart 1972, p.39; Marx, op. cit., p.6; De Villiers, P.F.A.: "Die leidinggewende beampte: Slagoffer van die tegnokraat?", Die Staatsamptenaar, vol. LVII, nr. 6, Junie 1978, p.19.

61 Die woord, "prestasiebeoordeling" word trouens soms vir verdienstelikheidsbepaling gebruik. Vgl. Administrasieraad Port Natal (Kantoor vir Gemeenskapsdienste); Prestasiebeoordelingskema, Durban: Administrasieraad Port Natal, 1984; Vgl. ook Odendal et al., op. cit., p.80.

Die voormelde beoordeling is inderdaad 'n verstandsbedrywigheid en daar kan dus gesê word dat verdienstelikheidbepaling in wese 'n neutrale hulpproses is.⁶² Verdienstelikheidbepaling kan egter, net soos enige van die ander hulpprosesse, in bepaalde omstandighede 'n funksionele proses wees,⁶³ byvoorbeeld wanneer dit die werk van 'n spesifieke beampte is om 'n instelling se verdienstelikheidbepalingstelsel te bedryf.

Nou is daar lank reeds vasgestel, dat die beoordelingstaak soms te omvattend en ingewikkeld is om sonder hulp in die menslike verstand afgehandel te word. Daarom is werktuie, byvoorbeeld vorms, prosedures en rekenaarprogramme ontwikkel om die groot verskeidenheid inligting, data, faktore en invloede te orden en te ontleed. 'n Verdienstelikheidbepalingstelsel is gevolglik meestal 'n omvattende hulpproses wat uit sowel verstandsbedrywigheide as werktuie bestaan.⁶⁴

5.2 Die meerdoeligheid van verdienstelikheidbepaling

Verdienstelikheidbepaling is 'n alomteenwoordige bedrywigheid en vind plaas telkens wanneer iemand iets doen.⁶⁵ Die verdienstelikheidbepaling kan doelbewus of onwillekeurig wees en kan deur die dader se toesighouer, sy medewerknemers, ondergeskiktes, toesighouers en ook deur homself gedoen word.

Voorts is verdienstelikheidbepaling 'n spilpuntbedrywigheid wat personeeladministrasie aanbetref: Elke besluit oor personeelaangeleenthede kan na 'n verdienstelikheidbepaling - hetsy formeel of informeel, hetsy bewustelik of onbewustelik gedoen - teruggevoer word.⁶⁶ Omdat

62 Kyk supra., afd. 3.4(c), p.19.

63 Cloete; Personeel ..., op. cit., p.3.

64 Vgl. supra., afd. 3.4(c), p.19.

65 Kyk infra., Hoofstuk 6, afd. 10, pp.314-15.

66 Kyk infra., Hoofstuk 3, afd. 3.2, p.41.

personeel die belangrikste hulpbron - tewens die lewegewende hulpbron - van instellings is en besluite oor personeelaangeleenthede die deurslaggewende faktor vir die welvaart van 'n instelling is, is verdienstelikheidbepaling inderdaad 'n spilpuntbedrywigheid- vir 'n instelling as geheel.

In die lig van die voorgaande is verdienstelikheidbepaling, in makrokonteks beskou, 'n spilpuntbedrywigheid in die verwesenliking van die oorkoepelende doelwit van openbare instellings, te wete die bevordering van die algemene welsyn. Laasgenoemde behels die nastrewing van die hoogste produktiwiteit en 'n bevredigende gehalte van werklewe.⁶⁷ In mikrokonteks beskou is verdienstelikheidbepaling as neutrale hulpproses 'n spilpuntbedrywigheid by -

- (i) die deurloping van elkeen van die generiese administratiewe prosesse;
- (ii) die uitvoering van elkeen van die onderskeie neutrale hulpprosesse;
- (iii) die uitvoering van elkeen van die eiesoortige funksionele bedrywighede van 'n instelling; en
- (iv) die navolging van elkeen van die rigsoere van die publieke administrasie.⁶⁸

67 Kyk infra., Hoofstuk 3, afd. 2, pp.34-36.

68 Kyk infra., Hoofstuk 4, afd. 2, p.59 vir 'n breedvoerige bespreking van die aard en inhoud van voornoemde prosesse, bedrywighede en rigsoere.

6. **Samevatting**

Die plek en rol van verdienstelikheidsbepaling as 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel in publieke administrasie is in hierdie hoofstuk bepaal deur 'n klassifikasie en begripsopheldering te doen van publieke administrasie en verdienstelikheidsbepaling, asook van verwante verskynsels, as bestanddele van die omvattende verskynsel van gesamentlike optrede.

Ten aanvang is redes aangevoer waarom die woord verdienstelikheidsbepaling semanties suiwerder en meer geskik as ander soortgelyke woorde en terme is om die bedrywigheid van personeel-/werkbeoordeling te beskryf.

Uit 'n ontleding en klassifikasie van die bestanddele van gesamentlike optrede blyk dit dat:-

- (a) breedweg tussen drie soorte gesamentlike optrede onderskei kan word, te wete private, openbare en internasionale gesamentlike optrede;
- (b) ten opsigte van die eersvolgende vlak van gesamentlike optrede die arbeidsvelde, wetgewende (reëlmakende), uitvoerende (reëluitvoerende) en regsprekende (reëltoepassende) onderskei kan word;
- (c) die veelvuldige bedrywighede betrokke by elkeen van die voornoemde arbeidsvelde breedweg volgens funksie in drie hoofkategorieë, te wete funksionele werkprosesse, generiese administratiewe prosesse en neutrale hulpprosesse gegroepeer kan word; en
- (d) Elkeen van die voormelde prosesse uit verskeie funksies, en elke funksie uit verskeie aktiwiteite saamgestel is.

Om 'n aanduiding te gee van die aard en omvang van gesamentlike optrede in die openbare sektor is die onderskeie owerheidsinstellings diagrammaties in horisontale en vertikale verband voorgestel.

Daar is aangedui dat die term publieke administrasie streng gesproke slegs die generiese administratiewe prosesse soos dit in owerheidsinstellings deurloop word, insluit. In die gewone loop van sake egter word publieke administrasie as 'n sambreelterm gebruik om na al drie hoofkategorieë prosesse, te wete funksionele, administratiewe en hulp-prosesse, te verwys soos dit in owerheidsinstellings, en meer bepaald die openbare uitvoerende instellings, ten uitvoer kom.

Daar is aangedui dat verdienstelikheidbepaling 'n neutrale hulpproses is wat uit die verstandsaktiwiteit beoordeling en hulpwerktuie bestaan. Aangesien beoordeling altyd en orals plaasvind en deurslaggewende besluite oor personeel (wat die belangrikste hulpbron is) altyd daarna teruggevoer kan word, verdienstelikheidbepaling inderdaad 'n spilpuntbedrywigheid van elke instelling is. Die meerdoeligheid daarvan as hulpproses kom in makro- maar by uitsteek in mikroverband terug en wel met betrekking tot elkeen van die generiese administratiewe prosesse, die onderskeie hulpprosesse, die veelvuldige funksionele werkprosesse en die rigsgoere van die publieke administrasie.

HOOFSTUK 3

DOELWITTE MET, NOODSAAKLIKHEID VAN EN WEERSTAND TEEN FORMELE VERDIENSTELIKHEIDBEPALING.

1. **Inleiding**

Alle openbare handelinge moet doelgerig wees. Daar word derhalwe aanvaar dat verdienstelikheidbepaling in openbare instellings gedoen word om een of meer bepaalde doelwitte te bereik.

In hierdie hoofstuk word 'n oorsig gegee van verskeie doelwitte wat met verdienstelikheidbepaling nagestreef word. Daar word ook redes aangevoer waarom verdienstelikheidbepaling slegs twee oorkoepelende doelwitte behoort te hê, te wete die verbetering van produktiwiteit en die verkryging van 'n bevredigende gehalte van werklewe.

In die tweede gedeelte van die hoofstuk word redes aangevoer vir die noodsaaklikheid van 'n formele verdienstelikheidbepalingstelsel in elke openbare instelling.

Ondersoek dui daarop dat, ten spyte van die meerdoeligheid en noodsaaklikheid van verdienstelikheidbepaling dit nie op 'n formele grondslag in alle openbare instellings gedoen word nie. Die waarskynlike oorsake van hierdie toedrag van sake word in die derde gedeelte van hierdie hoofstuk uitgelig.

2. Doelwitte met verdienstelikheidbepaling.

Dit is noodsaaklik dat die doelwitte wat met verdienstelikheidbepaling bereik wil word duidelik gestel en bekend moet wees. Indien nie sal -

- (a) nie vasgestel kan word of 'n bepaalde verdienstelikheidbepalingstelsel, -prosedure of -tegniek doeltreffend¹ is nie, omdat dit slegs ooreenkomstig die begeerde doelwit gedoen kan word;
- (b) die keuse van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel, -prosedure of -tegniek noodwendig lukraak wees, omdat almal nie ewe geskik vir al die verskillende doelwitte is nie;²
- (c) die geldigheid van die verdienstelikheidbepalingresultate onder verdenking wees want die resultate van 'n metingswerktuig is slegs geldig indien dit wel meet wat dit veronderstel is om te meet;³ en
- (d) dit in 'n verpligte roetine-bedrywigheid as 'n doel op sigself ontaard en dus 'n nuttelose onderneming word.⁴

-
- 1 Doeltreffendheid verwys na die mate waarin begeerde doelwitte deur spaarsame aanwending van hulpbronne bereik is. Vgl. Cloete, J.J.N.: Introduction to public administration, derde en hersiene uitgawe, Pretoria: J.L. van Schaik, 1976, pp.31-2.
 - 2 'n Verdienstelikheidbepalingstelsel is 'n werktuig en daarom sal resultate daarmee afhang van die aard en die gehalte daarvan, die doel waarvoor dit gebruik word en die vaardigheid van die gebruiker; Vgl. Levinson P. & Sugar M.: "All you want to know about ... Performance evaluation and rating"; Civil service journal, July - September 1977, p.27; Infra., p.84. McMillan J.D. & Doyel, H.W.: "Performance appraisal: Match the tool to the task". Personnel, July - August 1980, p.13; Cloete J.J.N.: Personeeladministrasie, tweede uitgawe, Pretoria: J.L. van Schaik, 1982, p.132-3; Stahl O.G.: Public personnel administration, seventh edition, New York: Harper & Row, 1976, p.208.
 - 3 Latham G.P. & Wexley K.N.: Increasing productivity through performance appraisal, Reading, Massachusetts: Addison Wesley, 1981, p.65.
 - 4 Cloete: Personeel ..., op. cit., p.123.

Die veelsydigheid van verdienstelikheidbepaling as 'n institusionele werktuig blyk uit die wye verskeidenheid doelwitte daarmee of gebruike daarvoor wat in literatuur oor die onderwerp vermeld word.⁵ Selfs oor wat die primêre doelwit met 'n verdienstelikheidbepalingstelsel is, bestaan daar nie eenstemmigheid nie.

Die volgende word aangegee -

administratiewe doeleindes;⁶ personeelontwikkeling;⁷
meriete-erkenningverlening;⁸ werksgedragrigting en -verandering;⁹
bevorderbaarheidsbepaling;¹⁰ beskerming teen aanklagte van onbehoorlike arbeidspraktyke;¹¹

5 Kyk Bylae 1.

6 Van Wyk, A.J.: "Enkele perspektiewe op motivering"; Perspektiewe in die Bedryfsielkunde, vol.10.1, 1984, p.16; Horn, P.W., Denisi, A.S., Kinicki, A.J. & Bannister, B.D.: "Effectiveness of performance feedback from behaviorally anchored rating scales"; Journal of applied psychology, vol.67, no.5, 1982, p.568; McGregor, D.: "An uneasy look at performance appraisal", Harvard business review, vol.12(9), 1957, p.89.

7 Van Wyk, op. cit., p.32; Beach, op. cit., pp.290-1; Latham & Wexley, op. cit., p.6; Horn, op. cit., p.568.

8 Henderson, S.: Performance appraisal: Theory to practice, Reston, Virginia; Reston Publishing Co., 1980, p.7; Levinson & Sugar, op. cit., p.29.

9 Henderson, op. cit., p.7; Robbins, S.P.: Organizational behavior: Concepts and controversies; Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979, p.370; Beer M.: "Performance appraisal: Dilemmas and possibilities"; Organizational dynamics, Winter 1981, p.25.

10 McMillan & Doyel, op. cit., p.13; Levinson & Sugar, op. cit., p.29; Burke, R.J. & Wilcox D.S.: "Characteristics of effective employee performance review and development interviews"; Personnel psychology, no.22, 1969, p.291.

11 Thompson F.J.: "The performance appraisal of public managers: Inspiration, consensual tests and the margins"; Public personnel management, vol.11, no.4, 1982, p.306; Locher A.H. & Teel K.S.: "Performance appraisal: A survey of current practices"; Personnel journal, May 1977, p.246; Latham & Wexley, op. cit., p.1; Brinkerhoff D.W. & Kanter R.S.: "Appraising the performance of performance appraisal"; Sloan management review, Spring 1980, pp.4-6.

evaluering van werkvermoë;¹²

vergoedingsadministrasie;¹³ personeelbeplanning;¹⁴

kommunikasiebevordering;¹⁵ werkverrigting-/produktiwiteitverbetering;¹⁶ bestuurswerktuig.¹⁷

In pogings tot klassifikasie van die veelvuldige doelwitte van verdienstelikheidbepaling word onderskei tussen -

(a) administratiewe en ontwikkelingsdoeleindes;¹⁸

(b) evaluerings- en gedrags-/prestasieranderingdoeleindes;¹⁹ en

(c) werkgewers-/toesighouersbelange en werknemersbelange.²⁰

-
- 12 Cloete, J.J.N.: Bevordering van produktiwiteit in die openbare sektor, Pretoria, September 1981; (Ongepubliseerde voorlesing gelewer tydens 'n produktiwiteitseminaar deur die Administrasieraad Port Natal, aangebied in die Hotel Caister, Durban op 5 Julie 1982); Beer, op. cit., p.25; Mitchell, T.R.: People in organizations: An introduction to organizational behavior, second edition, New York: McGraw-Hill, 1982, p.408.
 - 13 Henderson, op. cit., pp.284-5; McMillan & Doyel, op. cit., p.13; Cascio, W.F.: "Scientific, legal and operational imperatives of workable performance appraisal systems"; Public personnel management, vol.11, no.4, 1982, p.372; Thompson op. cit., p.306; Locher & Teel, op. cit., p.246.
 - 14 Henderson, op. cit., pp.284-5; Locher & Teel, op. cit., p.246; Burke & Wilcox, op. cit., p.291.
 - 15 Henderson, op. cit., pp.284-5; Mount M.K.: "Comparisons of managerial and employee satisfaction with a performance appraisal system"; Personnel psychology, no. 36, 1983, p.101.
 - 16 Cloete: Bevordering ..., op. cit., p.10; Levinson & Sugar, op. cit., p.29.
 - 17 Levinson & Sugar, op. cit., p.29; Koontz H.; O'Donnell, C. & Weihrich H.: Management, seventh edition, Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1980, p.558; Sashkin M.: "Appraising appraisal: Ten lessons from research and practice"; Organizational dynamics, Winter 1981, p.41.
 - 18 Potgieter I.F.: Werkverrigtingaanslae: 'n Stelsel vir Swart werkers, Bloemfontein: Universiteit van die Oranje Vrystaat, 1976, p.70; Van Wyk, op. cit., p.16; Horn, op. cit., p.568.
 - 19 Brinkerhoff & Kanter, op. cit., pp.4-6; Mitchell, op. cit., p.408; Beer, op. cit., pp.25-6.
 - 20 Beer, op. cit., pp.25-26; McGregor, op. cit., p.89.

Hierdie klassifikasiepogings het waarskynlik aanleiding gegee tot polemieke en navorsing oor die botsende eienskappe en resultate van die onderskeie vakke van die klassifikasies.²¹

Verskeie skrywers huldig die mening dat beoordelings en besluite wat op voordeletoekenning gerig is en dié wat op ontwikkeling en gedragsverandering gerig is op afsonderlike tye gedoen moet word.²² Tereg wys Henderson daarop dat, ofskoon dit vir die instelling fisies moontlik is om voornoemde handelinge te skei dit nie vir die werknemer moontlik is om dit psigologies te skei nie.²³ Dit is onwaarskynlik dat 'n werknemer op 'n bepaalde tydstip meer bereid sal wees om sy tekortkominge en gebrekkige prestasie teenoor sy toesighouer te bieg en daaroor te wil praat as ses maande later, wel wetende dat sy toesighouer dit waarskynlik sal onthou en in sy beloningsbesluite daardeur beïnvloed sal word.²⁴

Insgelyks dien 'n klassifikasie volgens evaluerings- en gedragsveranderingsdoelwitte geen doel nie. Hoe anders kan die rigting waarin gedrag verander moet word, vasgestel word sonder om eers 'n evaluering van voorafgaande gedrag, prestasie of houding te doen?

-
- 21 Sashkin, op. cit., p.46; Edwards, M.R.: "Productivity improvement through innovations in performance appraisal"; Public personnel management, vol.12, no.1, 1983, p.13.
- 22 Meyer, H.H., Kay, E. & French, J.R.P.: "Split roles in performance appraisal"; Harvard business review, Jan/Feb. 1965, p.127; Potgieter, op. cit., p.70; Beer, op. cit., p.29; Sashkin, op. cit., p.46.
- 23 Henderson, op. cit., p.7.
- 24 Latham, & Wexley, op. cit., p.10.

'n Gemengde verkenningbenadering²⁵ in die identifisering en keuse van doelwitte vir 'n verdienstelikheidbepalingstelsel behoort gevolg te word. As met 'n wyehoekbeskouing begin word sal gevind word dat bevrediging van behoeftes die oorkoepelende doelwit van elke verdienstelikheidbepalingstelsel is. Daarna kan die fokus op besondere behoeftes val, te wete dié van die instelling en dié van die werknemers. Die instelling se behoeftes kan almal met produktiwiteit in verband gebring word,²⁶ en meer bepaald die twee hoofaspekte daarvan, te wete die nuttigheidsgraad of doelmatigheid van hulpmiddele (resource efficiency) en die dienstigheid van doelwitverwesenliking (goal effectiveness).²⁷ Voorts is verdienstelikheidbepaling een van die sluitstene vir effektiewe en doeltreffende werkverrigting in enige instelling.²⁸ Die instelling se oogmerk met die instelling en instandhouding van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel moet dus die bevordering van produktiwiteit wees.

-
- 25 "Mixed scanning" wat tesame met die "positivist" en "incrementalist" beskouings die belangrikste besluitnemingsmodelle is, beskou besluitneming "...as if through two cameras - hence the term mixed scanning - one with a wide-angle lens and the other zeroing in on what must be seen in depth". Vgl. Dimock, M.E., Dimock, G.O. & Fox D.M.: Public administration, fifth edition, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1983, p.125.
- 26 Sutermeister, R.A.: People and productivity, third edition, New York: McGraw-Hill, 1976, p.3.
- 27 Hanekom, S.X.: "Produktiwiteit in die openbare sektor met besondere verwysing na finansiële, organisatoriese en prosedurereëlins". O & M: Die Tydskrif vir organisasie en metode, vol.22, no.3, August 1984, p.15.
- 28 Cloete: Bevordering..., op. cit., p.24; vgl. infra afd. 3.2, p.41 vir betekenisverklaring van sluitsteen.

Die werknemer se behoeftes kan almal met die gehalte van sy werklewe in verband gebring word.²⁹ Werklewe behels die volgende aspekte³⁰ en indien daarmee niks skort nie sal al die menslike behoeftes wat in 'n werksverband bevredig kan word, wel bevredig word. Die situasiegebonde aspekte van werklewe is: toereikende vergoeding, werktoestande, menseverhoudings, werk/ontspanning-verhouding, effektiewe prestasie, en sosiale verantwoordelikheid. Die persoonlike aspekte van werklewe is: kennis, kreatiwiteit, individualisering, harmonie, realiteit en selfverwesenliking. Vanuit die werknemer se oogpunt dus gesien moet 'n verdienstelikheidbepalingstelsel sy gehalte van werklewe bevorder.

Produktiwiteit in die openbare sektor behels nie slegs die lewering van owerheidsgoedere en dienste wat in 'n erkende openbare behoefte voorsien, van 'n voorgeskrewe hoë gehalte is en aanvaarbaar is wat koste aanbetref nie, maar ook die vereiste dat die gehalte van die werklewe van die amptenare op 'n bevredigende peil gehou word.³¹ Aan die een kant is mensfaktor (die werkers) die sleutel tot verhoogde of kwynende produktiwiteit.³² Aan die ander kant egter is produktiwiteit 'n belangrike determinant van 'n hoë gehalte van werklewe.³³

29 "... work is a central part of life and society and ... it is not something that can be made to disappear". Vgl. Orpen, C.: "The conceptualization of quality of working life", Perspektiewe in die Bedryfsielkunde, vol.7.2, 1981, p.41.

30 Ibid., p.39.

31 Cloete: Bevordering ..., op. cit., pp.5-6.

32 Ibid., p.15; Vgl. ook Ingle, H.T.: "Contemporary issues in Federal evaluation policies: New linkages between personnel and program assessment processes". Public personnel management journal, vol.1, no.4, 1982, p.328.

33 Orpen, op. cit., p.58.

Alle instellings het dus die tweeledige verantwoordelikheid om produktiwiteit en gehalte van werklewe te bevorder en om dit hulle hoofdoelwitte te maak.³⁴ Al sou dit nie onomstootlik bewys kan word dat bevredigende werklewe produktiwiteit bevorder nie bly eersgenoemde steeds, op sterkte van heersende individuele en gemeenskapswaardes, 'n nastrewenswaardige doelwit vir elke openbare instelling.³⁵ 'n Bevredigende gehalte van lewe - uiteraard elke mens se regmatige strewe - is ondenkbaar sonder 'n bevredigende gehalte van werklewe.³⁶

Kommentaar

In teenstelling met die ander hoofklassifikasievakke hierbo vermeld is daar nie sprake van botsing tussen die doelwitte, hoë produktiwiteit en hoë gehalte werklewe nie. Dit is trouens van die uiterste belang vir enige instelling dat elkeen van die voornoemde aspekte van werklewe maksimaal bevorder word. So nie sal bekwame personeel moeilik bekom en behou word, 'n gemotiveerde werkerskorps nie verkry word nie en werknemers nie tot hulle volle vermoë ontwikkel en benut word nie; almal faktore wat vir hoë produktiwiteit van kritieke belang is.

34 Sutermeister, op. cit., p.95. "The emerging obligation of employers in our society is a twin one; to use effectively the capacities of a major natural resource - namely, the manpower they employ, and to take steps to both minimize the social costs associated with utilizing that manpower and enhance the work environment for those they employ", aangehaal uit Cummings, T.G. & Molloy, E.S.: Improving productivity and quality of work life, New York; Praeger, 1977, p.68.

35 Sutermeister, op. cit., p.95.

36 Ibid., pp.30-34.

3. Noodsaaklikheid van 'n formele verdienstelikheidbepalingstelsel.

3.1 Noodsaaklikheid wat betref tekortkominge van publieke administrasie in die bevordering van die algemene welsyn.

Die noodsaaklikheid van 'n formele verdienstelikheidbepalingstelsel word begryp indien dit ooreenkomstig die volgende hoofaspekte van die wese en werking van openbare instellings verklaar word, te wete die praktyk van publieke administrasie, produktiwiteit en die rigsoere van publieke administrasie.

Publieke administrasie is gerig op die bevordering van die algemene welsyn. Publieke administrasie gaan egter mank aan tekortkominge soos die volgende wet veroorsaak dat die algemene welsyn nie optimaal bevorder word nie:-

(a) 'n Gebrek aan 'n teorie van publieke administrasie.

'n Teorie is 'n raamwerk van logies verbandhoudende veralgemenings met behulp waarvan verskynsels in 'n bepaalde verwysingsraamwerk verklaar, verduidelik en voorspel kan word.³⁷ Daar bestaan nie 'n algemene teorie van publieke administrasie nie met die gevolg dat openbare funksionariesse nie geredelik die dieper betekenis van dit wat hulle doen insien nie.³⁸

Cloete se klassifikasie van generiese administratiewe prosesse is tot dusver wel die mees bruikbare raamwerk vir die verklaring en verduideliking van administratiewe verskynsels.³⁹

37 Thornhill, C.: Administratiewe teorie: Moontlikheid of verdigsel. Ongepubliseerde voorlesing gelewer aan nagraadse studente in Publieke Administrasie by Unisa, Pretoria, 29 September 1982, p.5 & p.13; Hanekom, S.X. & Thornhill, C.: Public Administration in contemporary society: A South African perspective, Johannesburg: Macmillan South Africa, 1983, p.111.

38 Caiden, G.E.: Public administration, second edition, California: Palisades Publishers, 1982, pp.207-8 & p.226.

39 Thornhill, op. cit., p.15.

Dit verklaar die verband tussen die administratiewe prosesse wat deur kontemporêre administrasioniste geïdentifiseer is; dit stippel die administratiewe taak van 'n beampte in 'n toesighoudende pos uit; en slaag daarin om 'n empiriese benadering van publieke administrasie by dié van die gedragswetenskappe te integreer, maar is egter nie suksesvol in die voorspelling van administratiewe handelinge nie.⁴⁰

'n Verdienstelikeheidsbepalingstelsel wat belonings koppel aan spesifieke doelwitte wat na die algemene welsyn herlei kan word, is nodig om amptenare deurlopend bewus te maak van die betekenis van dit wat hulle doen.

- (b) Onkunde oor die inhoud, grondslae en praktyk van die generiese administratiewe prosesse.

Daar is 'n gebrek aan formele opleiding in publieke administrasie en onkunde oor die generiese administratiewe prosesse en die rig-snoere waarvolgens dit uitgevoer moet word, by hooggeplaasde openbare funksionariesse.⁴¹ Die gevolg van hierdie toedrag van sake is dat owerheidshandelinge nie bewustelik en sistematies binne die raamwerk en met inagneming van die vereistes van die generiese administratiewe funksies aangepak en deurgevoer word nie. Daar bestaan ook nie altyd vir voormelde funksionariesse besondere aansporings om wel sodanige kennis te verwerf en te benut nie. Sodanige aansporings sal optimum effek hê indien dit kragtens 'n formele verdienstelikeheidsbepalingstelsel gegee word.

⁴⁰ Thornhill, *op. cit.*, p.15; Hanekom & Thornhill, *op. cit.*, p.111.

⁴¹ Slegs drie van die agtien direkteure en assistent direkteure van die Port Natalse Administrasieraad het universiteitskwalifikasies in Publieke Administrasie in 1983 gehad. Dit was ook toe die algemene patroon by die ander dertien administrasierade. Tydens die 1982-Jaarkongres van die Instituut van Stadskeurke van Suidelike Afrika het die Sekretaris vanaf die verhoog die opmerking gemaak dat skaars 'n kwart van die stadskeurke en stadsekreterariesse teenwoordig oor die Diploma van die Instituut beskik. Die diplomaleergang sluit studie in Publieke Adminstrasie in.

(c) Gebrekkige uitvoering van neutrale hulpfunksies.

Vir die doeltreffende uitvoering van die generiese administratiewe prosesse is dit noodsaaklik dat die tersaaklike neutrale hulpfunksies soos besluitneming, beplanning, kommunisering, beoordeling en leiding voortreflik uitgevoer word. Leidinggewende beamptes is nie almal voldoende vertrouwd met die teorieë en die moderne tegnieke van die neutrale hulpfunksies nie. Daar word ook nie algemeen besef nie dat by die uitvoering van hierdie funksies - om die onderskeie publieke administratiewe werksaamhede te kan uitvoer - dit hoofsaaklik om die hantering van mense en nie sodanig dinge gaan nie.⁴²

Hierdie toedrag van sake kan reggestel word indien gepaste aansporings kragtens 'n formele verdienstelikheidbepalingstelsel aan leidinggewende beamptes gegee word.

(d) Verontagsaming van die rigsoere van publieke administrasie.

Daar word dikwels na die volgende administratiewe siektetoestande verwys as kenmerkend van die openbare sektor, te wete ampte vir eie gewin gebruik en privaatwerk, nepotisme, begunstiging, leuens en geheimhouding - kwansuis in staatsbelang - korrupsie, swak beleiduitvoering vanweë te min aandag aan die beskikbaarheid van menslike en finansiële hulpbronne, besluitloosheid, ongevoelighede, rompslomp en papierversmoring (paperasserie).⁴³

Al die voornoemde institusionele wantoestande kan gewyt word aan 'n verontagsaming van die rigsoere van die publieke administrasie.⁴⁴ 'n Belangrike rede hiervoor is dat daar nie voldoende en deurlopende kontrolemaatreëls en meer bepaald aansporings en

42 Caiden, op. cit., p.226.

43 Ibid., pp.273-6.

44 Kyk infra., afd. 3.3, p.46 vir bespreking van die rigsoere.

geleenthede om selfkontrole toe te pas, bestaan wat kan verseker dat die rigsgoere van publieke administrasie nagevolg word nie. 'n Formele verdienstelikheidsbepalingstelsel sal voornoemde leemte vul.

- (e) Versuim om die resultate van openbare handelinge direk met die generiese administratiewe funksies in verband te bring.

In openbare instellings - veral in dié waar 'n stelsel van begroting volgens doelwitte nie gevolg word nie - kan slegs met moeite vasgestel word watter resultate nagestreef word. Die gebrek aan 'n teorie van algemene welsyn/openbare belang is waarskynlik een van die oorsake hiervan.⁴⁵ Selfs al word spesifieke resultate geïdentifiseer, word daar nie op 'n formele grondslag 'n evaluasie daarvan ooreenkomstig die gehalte van die deurloping van die administratiewe prosesse gemaak nie: Daar word byvoorbeeld nie vasgestel of 'n goeie (of swak) resultaat te wyte is aan voortreflike (of swak) beleidbepaling, organisering of finansiering nie. Die noodsaaklikheid van voortreflike publieke administrasie vir algemene welsynsbevordering word gevolglik nie deurlopend, pertinent en aanskoulik beklemtoon nie.

Die lewensgehalte van die mense van Suid-Afrika word grootliks bepaal deur die gehalte van die publieke administrasie wat owerheidsdoelwitbepaling en -verwesenliking in staat moet stel.⁴⁶ Die gehalte van die publieke administrasie hang egter hoofsaaklik van die verdienstelikheid van die openbare amptenare af.⁴⁷ Met ander woorde die mate waarin hulle slaag om die politieke begeerte te verwerklik.

45 Caiden, op. cit., pp.226-7.

46 Hanekom & Thornhill, op. cit., voorwoord; Gortner, J.G.: Administration in the public sector, second edition, New York: John Wiley & Sons, 1981, pp.12-13.

47 Hanekom & Thornhill, op. cit., p.124; Hodgson, J.S.: Public administration, New York: McGraw-Hill, 1969, p.2.

Sodanige verdienstelikheid word gemanifesteer in die openbare funksionariese kennis van en vaardigheid en besieling in die toepassing van die administratiewe teorieë, filosofieë en tegnieke.

Daar kan egter nie sonder meer aanvaar word dat openbare funksionariese wel oor die nodige kennis, vaardigheid, besieling en korrekte gesindheid beskik nie, en dat hulle deurlopend die verlangde peil van verdienstelikheid aan die dag sal lê nie. Dit moet deurlopend getoets word en wel deur middel van 'n formele, aanvaarbare en effektiewe verdienstelikheidbepalingstelsel.

3.2 Noodsaaklikheid wat betref produktiwiteit.⁴⁸

- (a) Verbeterde stelsels vir die bepaling van personeel se verdienstelikheid kan inderdaad die sleutel tot produktiwiteitsverbetering wees.⁴⁹ Cloete stel dit dat verdienstelikheidbepaling een van die sluitstene vir effektiewe en doeltreffende werkverrigting in enige instelling is.⁵⁰ 'n Sluitsteen is 'n steen in die top van 'n boog of verwulf wat die laaste daarin gesit word.⁵¹ Dit vervul 'n soortgelyke funksie as sy eweknie, die sluitsteek, 'n naai-steek wat lostorring verhoed.⁵² Verdienstelikheidbepaling is dus daardie aktiwiteit waaraan alle ander aktiwiteite wat op produktiwiteit gerig is, vasgeknoop word.⁵³ Pansegrouw beweer dat instellings 'n tuimelende daling in produktiwiteit ervaar omdat vergoeding nie aan prestasie gekoppel is nie.⁵⁴ Sodanige koppeling kan nie gedoen word nie omdat die betreklike instellings of

48 Kyk infra, Hoofstuk 4, afd. 2.2.1, p.63 vir aard en inhoud van produktiwiteit.

49 Edwards, op. cit., pp.13-14; Patton, A.: "How to appraise executive performance" in Chruden, H.J. & Sherman, A.W.: Readings in personnel management, second edition, Cincinnati, Ohio; South Western Publishing Co., 1966, p.189.

50 Cloete: Bevordering ..., op. cit., p.24.

51 Odendal, F.F. et al; HAT: Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal, tweede uitgawe, Johannesburg: Perskor Uitgewery, 1979.

52 Kritzinger, M.S.B. et al; Verklarende Afrikaanse woordeboek, sesde uitgawe, Pretoria; J.L. van Schaik, 1977.

53 Pajer, op. cit., p.42.

54 Pansegrouw, op. cit., pp.8-9.

nie verdienstelikheidbepalingstelsels het nie of dit nie gebruik om vergoeding aan prestasie te koppel nie.

Verdienstelikheidbepaling se sluitsteenfunksie strek egter wyer as slegs produktiwiteit in die enger betekenis van doelmatigheid.⁵⁶ Verdienstelikheidbepaling is

"... a major key to managing itself";⁵⁷ "... an integral part of general personnel management";⁵⁸ "... it links program evaluation to work force effectiveness";⁵⁹ "... the chief instrument of a manager of work, program outcomes and human resources";⁶⁰ "... the 'Achilles heel' of the personnel function";⁶¹ en "... a major tool for changing individual behavior".⁶²

- (b) Die voorgaande beskouings oor die rol van verdienstelikheidbepaling kan begrend word in die feit dat 'n instelling se produktiwiteit hoofsaaklik van die mens as produksiefaktor afhanklik is.⁶³ Al die ander produksiefaktore, te wete geld, grondstowwe, toerusting en tegnologie word in eerste instansie slegs deur die menslike verstand en hande geskep, in stand gehou en benut.⁶⁴ Hiervoor moet in die menslike verstand die neutrale hulpfunksies soos besluitneming, kommunisering, leidinggewing, inligtingverwerking, kontrole en beoordeling ontsluit word.

55 Idem.

56 Kyk Infra., Hoofstuk 4, afd. 2.2.1, p.63 vir 'n omskrywing van doelmatigheid.

57 Koontz, et al., op. cit., p.559.

58 Levinson & Sugar, op. cit., p.29; Rosinger, G. et al.: "Development of a behaviorally based performance appraisal system"; Personnel Psychology. no.35, 1982, p.75.

59 Ingle, op. cit., pp.323 & 330.

60 Ibid., p.328.

61 McMillan & Doyel, op. cit., p.12.

62 Beer, op. cit., p.25.

63 Cloete: Bevordering ..., op. cit., p.15; Henderson, op. cit., pp.3-4; Latham & Wexley, op. cit., pp.1-2 & p.37; Mark, J.A.: "Meanings and measures of productivity" in Newland, C.A. (ed.): "A symposium; Productivity in government". Public Administration Review, Nov./Dec. 1972, p.748.

64 Henderson, op. cit., pp.3-4 & p.15; Latham & Wexley op. cit., p.37.

- (c) Produktiwiteit is 'n teoretiese konstruk wat nie as sodanig in terme van hoeveelheid, gehalte, tyd en koste gemeet kan word nie. Slegs aanduiders van produktiwiteit kan aldus gemeet word, byvoorbeeld produkte of dienste gelewer in vergelyking met begeerde doelwitte en produksiemiddele verbruik; en wat mense in die bepaalde werksituasie doen en vermag. Dit is moontlik om produkte en dienste gelewer in terme van hoeveelheid, gehalte, tyd en koste te meet - ofskoon nie altyd eksak nie. Maar sodanige meting sal, in die lig van die mens se belangrikheid vir produktiwiteit, van min waarde vir produktiwiteitsbevordering wees indien die resultate van die metings nie met die mens se bydrae daartoe in verband gestel word nie.⁶⁵ Hiervoor is 'n bepaling van die verdienste van elke individu en van die som van die verdienste van al die lede van die instelling nodig.⁶⁶
- (d) Om bloot die produkte en dienste en die personeel se bydrae daartoe (met ander woorde hulle verdienste) te meet is egter nie voldoende vir die bepaling van die algehele produktiwiteit van 'n instelling nie. Die gehalte van die werklewe moet ook gemeet word en aan die begeerde doelwitte daarvoor getoets word.⁶⁷ 'n Hoë en selfs aanvaarbare vlak van produktiwiteit kan hoogstens op die kort-termyn met 'n onbevredigende gehalte van werklewe gehandhaaf word.⁶⁸

Weer eens is verdienstelikheidsbepaling die aangewese metode om die gehalte van werklewe te bepaal en maatreëls ter verbetering

65 Latham & Wexley, op. cit., pp.1-2.

66 Henderson op. cit., p.15.

67 Cloete: Bevordering ..., op. cit., pp.5-6; Vgl. infra., Hoofstuk 4, afd. 2.3.2, p.68 vir verklaring van gehalte van werklewe.

68 Henderson, op. cit., pp.16 & 39.

daarvan te ontwerp en in te stel. Omdat gehalte van werklewe net soos produktiwiteit 'n teoretiese konstruk is sal dit eweneens slegs ooreenkomstig die samestellende aspekte daarvan gemeet en verbeter kan word.⁶⁹

Die onderskeie aspekte waaruit gehalte van werklewe saamgestel is, word hieronder onder die hoofde "situasiegebonde aspekte" en "persoonlike aspekte" gegroepeer.⁷⁰ Al die voornoemde aspekte kan egter ewegood ook onder die hoofde, "vermoë" en "motivering"⁷¹ groepeer word. Omdat vermoë en motivering die hoofbydraende faktore tot produktiwiteit is⁷² kan aangevoer word dat 'n bepaalde vlak van gehalte van werklewe 'n ooreenstemmende vlak van produktiwiteit weerspieël.

- (e) Die sleutelrol wat verdienstelikheidsbepaling by die vasstelling, verbetering en benutting van personeellede se vermoëns speel, word in latere afdelings breedvoerig behandel.⁷³ Dit is 'n basiese vereiste in die personeeladministrasie dat elke personeellid volgens die volste van sy vermoëns benut sal word.⁷⁴ Om aan voornoemde basiese vereiste te voldoen moet verdienstelikheidsbepaling voortdurend gedoen word.⁷⁵ Volle benutting impliseer die identifisering en maksimale ontwikkeling van vermoëns (gemanifesteerde sowel as latente).

69 Vgl. supra., afd. 3.2(c), p.43.

70 Idem.

71 Vermoë is die mate waarin 'n werker in staat (gestel) is om die werk te lewer indien hy die wil het om dit te doen. Vgl. Dessler, G.: Personnel management: Modern concepts and techniques, second edition, Reston, Virginia: Reston Publishing Co., 1981, p.15. Die woord "motivering" is afgelei van die Latynse woord "movere" wat beweeg beteken, en dui op die dryfveer wat iemand noop om tot een of ander handeling oor te gaan. Vgl. Mitchell, T.R.: People in organisations: An introduction to organisational behaviour, second edition, New York: McGraw-Hill, 1982, p.408.

72 Kyk infra., Hoofstuk 4, afd. 2.1.2, p.64 vir verdere bespreking hiervan.

73 Kyk infra., Hoofstuk 4, afd. 3.4, p.90 en afd. 4, p.97.

74 Cloete: Personeel ..., op. cit., p.122.

75 Idem.

- (f) Die noodsaaklikheid van verdienstelikheidbepaling in die verhoging van motivering by personeel word later in die geskrif breedvoeriger behandel.⁷⁶ Mitchell definieer motivering as "... these psychological processes that cause the arousal, direction and persistence of voluntary actions that are goal directed".⁷⁷

Mense span hulle nie verniet in nie: hulle verwag uitkomst.⁷⁸ Optrede in eerste instansie - of die behoefte daaraan - ontspruit in die hedonistiese beginsel van motivering, te wete: die mens soek plesier en vermy pyn, met ander woorde hy wil behoeftes bevredig.⁷⁹ Volgens die verwagtingsteorie van motivering⁸⁰ moet daar die verwagting wees dat eerstevlakuitkomst (of die onmiddellike resultaat) van 'n bepaalde optrede wel tot 'n bepaalde tweedevlakuitkomst (byvoorbeeld 'n beloning) sal lei.⁸¹ Die werker moet weet hoe hy vaar, dit wil sê of sy inspanning tot die eerstevlakuitkomst lei of gelei het. Voorts moet die werker glo dat hy vir die resultaat van sy inspanning (byvoorbeeld 'n netjies getikte brief sonder foute) wel beloon sal word (byvoorbeeld aanprysing deur die toesighouer).⁸² Sodanige beloning, wat ook strafweeshouding insluit, moet egter 'n voldoende valensie vir die individu hê om tot optrede in die eerste plek oor te gaan.⁸³

Om seker te maak dat die vereiste beoordeling en terugvoering wel plaasvind is 'n formele verdienstelikheidbepalingstelsel nood-

76 Kyk infra., Hoofstuk 4, afd. 2.2, p.63.

77 Mitchell, T.R.: "The effects of social, task and situational factors on motivation, performance and appraisal" in Landy, F. Zedeck, S. & Cleveland, J. (eds.): Performance measurement and theory; Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Ass., 1983, p.41.

78 Robbins, op. cit., pp.368-9.

79 Van Wyk, loc. cit.

80 Van Wyk, op. cit., p.45.

81 Kyk infra., Hoofstuk 4, afd. 2.3.1, pp.66-67 vir omskrywing van die verwagtingsteorie en die twee vlakke van uitkomst.

82 Edwards, op. cit., pp.13-14; Van Wyk, op. cit., p.45.

83 Idem.

saaklik. Die werker wil egter ook sekerheid oor die tweedevlak-
uitkomste hê.⁸⁴ Slegs 'n formele verdienstelikheidstelsel waar-
aan spesifieke belonings/straf gekoppel is kan die vereiste
sekerheid skep.⁸⁵ Onsekerheid oor eerste- en/of tweedevlakuit-
komste skep 'n breekpunt in die motiveringskeppingsproses.⁸⁶ 'n
Werker wat die beoordeling-beloning-skakeling as swak ervaar sal
waarskynlik bly werk maar heelwat onder sy vermoë homself
inspan.⁸⁷ Samevattend in die woorde van Mitchell: "(A)t the
heart of any good motivation system is a good performance apprai-
sal system".⁸⁸

3.3 Noodsaaklikheid wat betref die rigsoere van die publieke administra- sie.

'n Formele verdienstelikheidbepalingstelsel kan help verseker dat die
volgende rigsoere van die publieke administrasie gevolg word, te wete
die politieke oppergesag, openbare verantwoordelikheid, billikheid en
redelikheid, en doeltreffendheid.⁸⁹

(a) Politieke en wetgewende oppergesag is die politici wat in die
verskillende wetgewende rade die gesag voer.⁹⁰ Wat personeelaan-
geleenthede aanbetref kry die oppergesag beslag in voorskrifte
(meestal in wetgewing vervat) deur die wetgewende rade gemaak.
In die Republiek van Suid-Afrika geld op die twee vlakke van die
wetgewende gesag (sentraal en plaaslik) die voorskrif dat perso-
neel volgens verdienste aangestel, bevorder en in diens gehou
moet word.⁹¹ Dit spreek vanself dat slegs deur middel van 'n for-

84 Idem.; Edwards, loc. cit.

85 Porter, Lawler & Hackman, op. cit., p.454; Henderson, op. cit., pp.21 & p.281.

86 Van Wyk, op. cit., p.45.

87 Robbins, op. cit., pp.308-9.

88 Mitchell: People ..., op. cit., p.186.

89 Kyk infra., Hoofstuk 4, afd. 5.1, p.131; en ook supra., afd. 3.1(d), p.39.

90 Cloete: Personeel ..., op. cit., pp.12-18.

91 Ibid., pp.18-19.

mele verdienstelikheidbepalingstelsel bewys sal kan word dat aan dié voorskrif voldoen is en die politieke en wetgewende oppersag derhalwe eerbiedig is.

- (b) Openbare verantwoordelikheid sal gehandhaaf wees orals waar gemotiveerde verklarings vir bepaalde handelinge verstrekkend kan word.⁹² Bevorderings, salariskerfaanpassings, verplasings en afdankings sal beswaarlik aanneemlik in die openbaar verduidelik kan word indien dit nie op gedokumenteerde verdienstelikheidbepaling gefundeer is nie. In die Verenigde State van Amerika is die wye toepassing van formele verdienstelikheidbepaling toe te skryf aan die voordele wat dit inhou om aanklagte van onbehoorlike arbeidspraktyke te weerlê.⁹³
- (c) Billikheid en redelikheid kan met 'n formele verdienstelikheidbepalingstelsel verkry word wat daarop ingestel is om -
- (i) duidelik te stel wat 'n werker se verantwoordelikhede is;
 - (ii) die standarde waaraan werkgedrag en -resultate moet voldoen uit te stippel;
 - (iii) die werker deurlopend in te lig oor hoe hy vaar, en waarop en hoe hy kan verbeter;
 - (iv) werkers ooreenkomstig bewese werkgedrag en -resultate en volgens verwagtinge wat geskep is, te behandel.⁹⁴

92 Ibid., p.16.

93 Morrison, A.M. & Kranz, M.E.: "The shape of performance appraisal in the coming decade"; Personnel, July-August 1981, pp.14-16. Brinkerhoff & Kanter op. cit., pp.6-7; Latham & Wexley, op. cit., p.6.

94 Kyk infra., Hoofstuk 4, afd. 5.5, p.117.

(d) Daar sal aan die vereistes van oorkoepelende doeltreffendheid voldoen word indien al die funksies waaruit die personeeladministrasie bestaan doeltreffend uitgevoer word.⁹⁵ Later in die geskrif word breedvoerig aangetoon hoedat 'n formele verdienstelikheidsbepalingstelsel doeltreffendheid in die uitvoering van die onderskeie personeeladministratiewe funksies kan bevorder.⁹⁶

4. Weerstand teen formele verdienstelikheidsbepaling.

In afdeling 3 hierbo is die noodsaaklikheid van formele verdienstelikheidsbepaling en 'n wye reeks doelwitte wat daarmee bereik kan word uitgestippel. In die lig daarvan, en spesifiek die doelwitte van produktiwiteit en bevredigende gehalte van werklewe, sou verwag word dat formele verdienstelikheidsbepaling algemene praktyk in Suid-Afrikaanse openbare instellings is. Ongelukkig is dit nie die geval nie.⁹⁷ Voorts is sommige instellings se formele stelsels of nie geskik vir sommige van die belangrike gebruike hierbo genoem nie of dit word nie daarvoor aangewend nie.⁹⁸ Nogtans vind verdienstelikheidsbepaling voortdurend en in elke instelling plaas;⁹⁹ dit is 'n

-
- 95 Cloete: Personeel ..., op. cit., pp.17-18; en infra., Hoofstuk 4, afd. 5.6.2, p.126. Met oorkoepelende doeltreffendheid word bedoel dat beskikbare hulpbronne so gebruik moet word dat die grootste mate van behoeftebevrediging verkry sal word. Vgl. Cloete, Personeel ..., op. cit., p.17.
- 96 Kyk infra., Hoofstuk 4, afd. 3.4, p.90 en afd. 4, p.97.
- 97 Kyk Bylae 2 vir besonderhede oor die praktyk van verdienstelikheidsbepaling in Suid-Afrikaanse openbare instellings.
- 98 Pansegrouw, G.: "Situational leadership: Helping to make managers, supervisors more efficient"; People journal, no.10, fourth quarter 1983, pp.8-9; en kyk infra., Hoofstuk 6, p.542 vir voor- en nadele van die onderskeie stelsels.
- 99 Schick, M.: "The 'refined' performance evaluation monitoring system: Best of both worlds" in Schuler, R.S., McFillan, J.M. & Dalton, D.R.: Applied readings in personnel and human resource management, St. Paul: West Publishing Co., 1981, p.184; Porter, L.W. Lawler III, E.E. & Hackman, J.R.: Behaviour in organizations, Tokyo: McGraw-Hill, Kogakusha, 1975, p.315; Latham & Wexley, Op. cit., p.155.
- 100 Graves, J.P.: "Let's put appraisal back in performance appraisal"; Personnel journal, November 1982, pp.844, 918 & 922.

lewensfeit in elke instelling;¹⁰⁰ trouens elke besluit wat personeel aanbetref is die uitkoms van 'n verdienstelikheidbepaling.¹⁰¹

In hierdie afdeling gaan aangetoon word dat die oorsake vir hierdie toedrag van sake veelvuldig en kompleks is; werknemers, toesighouers en werkgewers dikwels om verskillende redes formele verdienstelikheidbepaling weerstaan; maar tog eenstemming is wat bepaalde tekortkominge van bestaande verdienstelikheidbepalingstelsels aanbetref.

4.1 Weerstand by werknemers teen formele verdienstelikheidbepaling.

- (a) "Performance appraisal? Oh, that's when my boss and I get together once a year to talk about the form that will be sent to the personnel department".¹⁰²

Hierdie aanhaling is tiperend van werknemers se beskouing.

- (b) Vir meeste werknemers is formele verdienstelikheidbepaling 'n aktiwiteit wat tot emosionele spanning en trauma lei.¹⁰³

- (i) Dit wek psigologiese ambivalensie.¹⁰⁴ Aan die een kant wil werknemers graag weet hoe hulle gevaar het, maar aan die ander kant vrees hulle slegte nuus, die gevolge wat dit kan hê, en die manier waarop dit waarskynlik oorgedra sal word.

101 Ibid., p.844; Pajer, R.G.: "A systems approach to results oriented performance evaluation"; Personnel administration/public personnel review, Nov.-Dec., 1972, p.42; Latham & Wexley op. cit., p.4.

102 Morrison & Kranz, op. cit., p.13.

103 Henderson, op. cit., p.2; Ingle, op. cit., p.330.

104 Porter, Lawler & Hackman, op. cit., pp.319-20.

- (ii) Die verdienstelikheidbepalingonderhoud word beleef: as 'n gebeurtenis waar sy self-beeld afgekraak word: hy as gemiddeld ge-etiket teer word; vir her- of verdere opleiding aanbeveel word; of vir uitkomstes blameer word waaroor hy geen beheer het nie.¹⁰⁵
- (iii) Die werknemer se besoldiging en sy loopbaan word aan die subjektiewe oordele en persoonlike eienaardighede van sy toesighouer onderhewig gestel.¹⁰⁶ Laasgenoemde vind in die verdienstelikheidbepalingstelsel 'n werktuig om straf mee toe te deel.¹⁰⁷
- (iv) Werknemers word gefrustreerd as hulle aangeprys word vir werkverrigting wat hulle weet nie hulle beste is nie en waarop hulle self nie trots is nie.¹⁰⁸ Hulle frustrasie word vererger as hulle verneem dat hulle gelyk aangeslaan is met kollegas wat vir werkskuheid bekend is.
- (v) Die invoering van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel wek dieselfde vrees vir die onbekende as enige ander prosedure- en organisatoriese vernuwing.¹⁰⁹ Die werkritme word versteur en gevolglik ook die gevoel van sekerheid en veiligheid in die werk.
- (d) Werknemers betwyfel hulle instelling se vermoë om 'n verdienstelikheidbepalingstelsel te ontwerp en toe te pas wat nie aan dieselfde gebreke as soortgelyke stelsels onderhewig is nie.¹¹⁰

105 Plachy, R.J.: "Appraisal scales that measure performance outcomes and job results"; Personnel, September - October 1980, p.58; Henderson, op. cit., pp.7-8.

106 Robbins, op. cit., p.355.

107 Thompson, op. cit., p.310.

108 Henderson, op. cit., pp.11-12.

109 Ibid., p.16.

110 Ibid., p.10.

(e) Werknemers word ontnugter as:

- (i) die verwagte belonings nie toegeken word nie bloot omdat 'n hoër persentasie werknemers daarvoor kwalifiseer as wat aanvanklik beraam is;¹¹¹
- (ii) persone beloon word (byvoorbeeld bevorder word) volgens ander maatstawe as dié in die verdienstelikheidbepalingstelsel vervat;¹¹² en
- (iii) hoëvlakse funksionariesse of van die toepassing van die stelsel uitgesluit is of volgens vae, maklik plooibare maatstawe beoordeel word.¹¹³

4.2 Weerstand by toesighouers teen formele verdienstelikheidbepaling.

- (a) Toesighouers het vanweë die swak rekord van verdienstelikheidbepalingstelsels bedenkinge oor die nut daarvan. Die stelsels word "... widely regarded as a nuisance at best and a dangerous evil at worst."¹¹⁴
- (b) Hulle hou nie van formele verdienstelikheidbepaling nie omdat hulle daardeur in emosionele en spanningsituasies gedwing word:
 - (i) Dit word van hulle verwag om 'n medemens te beoordeel en hulle bevinding persoonlik aan hom bekend te maak, sonder dat hulle vir enigeen van hierdie handelingte behoorlik toegerus word.¹¹⁵
 - (ii) Hulle word gedwing om daardie tekortkominge van hulle ondergeskiktes wat hulle bereid was om te verdra, of al geleer het om te duld, amptelik op die lappe te bring.¹¹⁶

111 Thompson, op. cit., p.310.

112 Latham & Wexley, op. cit., p.104.

113 Brinkerhoff & Kanter, op. cit., pp.9-10; Landy, Zedeck & Cleveland, op. cit., p.339; p.359 & p.380.

114 Starling, G.: "Performance appraisal in the Z Organization". Public personnel management, vol.11, no.4, 1982, p.343.

115 McGregor, op. cit., pp.89-90.

116 Plachy, op. cit., p.58.



- (iii) Hulle word gedwing om slegte nuus oor te dra; 'n goeie verhouding met hulle ondergeskikte te versuur; en in onguns by ondergeskiktes te kom.¹¹⁷
 - (iv) Die verdienstelikheidbepalingstelsel bring wedywering en twis tussen werkers en werkgroepe mee.¹¹⁸
 - (v) Die invoering van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel bring verandering mee waarvan die implikasies vir hulle onbekend is en hulle onrustig stem.¹¹⁹ Hulle word dikwels nie behoorlik in die werking van die stelsel opgelei nie en is bang hulle maak foute wat teen hulle gaan tel.
 - (vi) Die stelsel het dikwels botsende doelwitte, byvoorbeeld beloning en ontwikkeling. Inligting wat vir die een noodsaaklik is, kan, indien dit vir die ander gebruik word, vir die werker tot nadeel strek.¹²⁰
- (c) 'n Verdienstelikheidbepalingstelsel strook nie met hulle normale werksvloei en -prosedures nie:¹²¹
- (i) Dit is 'n beslommernis waarvoor hulle nie tyd in hulle werkprogram kan inruim nie.
 - (ii) Dit hou nie vir hulle verband met ander personeelprogramme nie.

117 Levinson & Sugar, op. cit., p.29; Henderson, op. cit., p.8.

118 Henderson, loc. cit.

119 McGregor, op. cit., p.90.

120 Porter, Lawler & Hackman, op. cit., p.319; Beer, op. cit., p.29.

121 Henderson, op. cit., p.8 & p.39.

- (d) 'n Verdienstelikheidbepalingstelsel vereis van toesighouers om hulle besluite oor hul personeel na sorgvuldige oorweging van gebeure in die verlede te neem.¹²² Dit strook nie met hulle bestuurstyl nie waarvolgens: besluite kort-termyn aksiegerig is; op die uitsonderings toegespits word; en dikwels intuïtief geneem word. Die stelsel beperk hulle personeelbenuttingsvryheid en maak inbreuk op hulle diskresie ten opsigte van belonings en straftoedeling.

4.3 Weerstand by werkgewers teen formele verdienstelikheidbepaling.

- (a) Werkgewers - insluitende topvlak leidinggewende beamptes - het in die lig van die swak prestasierekord van sulke stelsels nie vertrou dat produktiwiteit daarmee bevorder kan word nie.¹²³
- (b) Hulle vrees die skadelike gevolge wat 'n ontoereikende stelsel vir die instelling kan hê, byvoorbeeld: ontevredenheid by werknemers; hofgedinge en daaropvolgende swak beeld op die arbeidsmark; en ekstra uitgawes ten opsigte van verhogings, bonusse en toekennings aan 'n groep werkers wat in werklikheid niks meer vermag as dit waarvoor hulle aangestel is nie.¹²⁴
- (c) Omdat daar nog nie 'n teorie van prestasie ontwikkel is nie kan die geldigheid van beskikbare maatstawe van verdienstelikheid nie afdoende getoets word nie.¹²⁵ Bestaande maatstawe is meestal ongeskik vir werk met 'n hoë onvoorspelbaarheid.¹²⁶ Sulke werk maak die grootste deel van die posinhoud van hoëvlakse beamptes uit, en dit is juis hulle wat die sterkste invloed op 'n instelling se welvaart het.

122 Ibid., pp.12-14.

123 Burke & Wilcox, op. cit., p.291; Hyde, A.C. & Cascio, W.F.: "Performance appraisal in the post reform era: A symposium"; Public personnel management, vol.11, no.4, 1982, p.296.

124 Henderson, op. cit., p.40; Porter, Lawler & Hackman, op. cit., p.321.

125 Landy, Zedeck & Cleveland, op. cit., p.356.

126 Brinkerhoff & Kanter, op. cit., p.8.

Wanneer resultate wel as maatstaf vir verdienstelikeheidsbepaling gebruik word, word nie voldoende vir die invloed van onbeheerbare veranderlikes toegelaat nie, of daar word van ontoepaslike aanduiders gebruik gemaak waar resultate nie in eksakte terme gemeet kan word nie.¹²⁷

(d) Die betroubaarheid van bestaande stelsels bly, nieteenstaande aansprake tot die tēendeel, steeds in wisselende mate onderhewig aan die invloed van tipiese beoordelaarsfoute, soos die stralekrans-, toegeeflikheids-, lae differensiasie, sentrale neigings-, ooreenkoms-, en kontrasfout.¹²⁸

(i) Die stralekransfout kom voor wanneer ontoepaslike veralgemenings op grond van een aspek van werkverrigting gemaak word.¹²⁹ Met ander woorde, een eienskap wat goed (of swak) deur 'n toesighouer beoordeel is, beïnvloed die beoordeling van al die ander eienskappe. Die eerste indruk wat 'n toesighouer van 'n werknemer kry, het dikwels dieselfde uitwerking.

(ii) Die toegeeflikheidsfout bestaan wanneer beoordelaars werkers deur die bank hoog aanslaan en aanslae op een punt en uitermate negatief op 'n verspreidingskromme bondel.¹³⁰ 'n Strengheidsfout het presies die teenoorgestelde tot gevolg.¹³¹

(iii) Die sentrale neigingsfout kom voor wanneer beoordelaars almal as "gemiddeld" aanslaan ten spyte daarvan dat sommige wel uitstekend of swak gevaar het.¹³²

127 Bass, B.M. & Barrett, G.V.: People, work, and organizations: An introduction to industrial and organizational psychology, second edition, Boston: Allan and Bacon Inc., 1981, p.261 & p.284.

128 Van Wyk, op. cit., pp.16-17; Infra., p.146.

129 Latham & Wexley, op. cit., p.102.

130 Blanz, F. & Ghiselli, E.E.: "The mixed standard scale: A new rating system"; Personnel psychology, no.25, 1972, p.186.

131 Bass & Barrett, op. cit., p.265.

132 Latham & Wexley, op. cit., p.103.

- (iv) Die ooreenkomsfout kom voor wanneer 'n toesighouer werkers hoog aanslaan wat hy reken oor eienskappe beskik wat hy wenslik ag en in homself bewonder.¹³³
- (v) Die kontrasfout is die neiging wat toesighouers soms het om 'n werker in vergelyking met ander werkers te beoordeel in plaas van om sy vermoë aan die vereistes van die pos te toets.¹³⁴
- (e) Te wyte aan sogenoemde inflasionêre druk word die getal werkers in die bo-gemiddelde en uitstekende groepe al meer en meer. Met verloop van tyd word dit dan nodig om 'n nuwe verdienstelikheid-bepalingstelsel in te voer ten einde die verspreiding van beoordelingsvlakke na normaal terug te bring.¹³⁵
- (f) Die gebruik van ontoepaslike maatstawe van verdienstelikheid het doelwitverskuiwing tot gevolg.¹³⁶ Byvoorbeeld 'n rekord getal arrestasies in plaas van vermindering in die verhouding misdade/inwoners, word die doelwit omdat die verdienstelikheidbepalingstelsel dit as die maatstaf vir beloning stel.

4.4 Eenstemmigheid by werknemers, toesighouers en werkgewers in hulle weerstand teen verdienstelikheidbepalingstelsels.

- (a) Bestaande stelsels gee nie 'n bevredigende antwoord op die kernvraag wat 'n lid van voormelde groepe ten opsigte van enige voorgestelde personeelstelsel sal vra nie, te wete: "Hoe baat ek daarby?"
- (b) Bestaande stelsels slaag ook nie daarin om die kommunikasiekloof tussen voormelde groepe - die ons/hulle-sindroom - te verwyder nie.¹³⁷

133 Idem.

134 Ibid., p.100 & p.117.

135 Schick, op. cit., p.186.

136 Brinkerhoff & Kanter, op. cit., pp.7-8.

137 Henderson, op. cit., pp.10-11.

5. **Samevatting**

Openbare instellings moet doelgerig optree en daarom moet verdienstelikheidbepalingstelsels wat deur sulke instellings gebruik word op die bereiking van spesifieke doelwitte ingestel wees. Daar bestaan 'n wye reeks doelwitte wat met die onderskeie verdienstelikheidbepalingstelsels bereik kan word. Sommige van die doelwitte is egter botsend met die gevolg dat handeling wat op die een gerig is afbrekend inwerk op pogings om die ander te bereik. Al die doelwitte wat geïdentifiseer is kan egter onder twee oorkoepelende doelwitte gekategoriseer word, te wete verbetering van produktiwiteit en verkryging van 'n bevredigende gehalte van werklewe. Hierdie twee oorkoepelende doelwitte is nie teenstrydig nie, maar wel aanvullend tot mekaar.

Formele verdienstelikheidbepaling is noodsaaklik om, onder andere, die volgende tekortkominge van publieke administrasie te oorbrug, te wete 'n gebrek aan 'n teorie van publieke administrasie: onkunde oor die inhoud, grondslae en praktyk van die generiese administratiewe funksies; gebrekkige uitvoering van neutrale hulpfunksies; verontagsaming van die normatiewe grondslae van publieke administrasie: en 'n versuim om die resultate van openbare handeling direk met die generiese administratiewe funksies in verband te bring.

Formele verdienstelikheidbepaling is die sluitsteen vir produktiwiteitsverbetering asook vir die instandhouding van 'n bevredigende gehalte van werklewe. Produktiwiteit is die resultaat van die werking van die vermenigvuldigingsverband wat tussen vermoë en motivering bestaan. Die gehalte van werklewe in 'n instelling word weerspieël deur die vlak waarop die vermoë en motivering in die instelling staan.

Ten spyte van die noodsaaklikheid van formele verdienstelikheidsbepaling en die veelvuldige doelwitte wat daarmee bereik kan word, is dit nie die algemene gebruik in openbare instellings nie. Verdienstelikheidsbepalingstelsels word ook dikwels gebruik om doelwitte waarvoor dit nie geskik is nie te bereik. Daar het oor tyd by werkgewers, toesighouers en werknemers 'n weerstand teen formele verdienstelikheidsbepaling opgebou. Veelvuldige en 'n verskeidenheid redes vir hierdie weerstand is deur navorsers en praktisyns geïdentifiseer. Die redes wat onderskeidelik deur werkgewers, toesighouers en werknemers aangegee word verskil aansienlik. Ten opsigte van een belangrike rede is daar egter eenstemmigheid, en dit is dat nie een van die bestaande verdienstelikheidsbepalingstelsels terselfdertyd aan al drie die voormelde groepe 'n bevredigende antwoord kan gee op die vraag: "Hoe baat ek daarby?" nie.

HOOFSTUK 4

VEREISTES WAARAAN VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSELS MOET VOLDOEN.

1. Inleiding

Vereistes waaraan verdienstelikheidbepalingstelsels moet voldoen moet uitgestippel word om 'n behoorlike evaluering te kan doen van die effektiwiteit en doeltreffendheid van die onderskeie verdienstelikheidbepalingstelsels wat in openbare instellings gebruik word.

Die twee hoofdoelwitte wat vir verdienstelikheidbepalingstelsels geïdentifiseer is, is verbetering van produktiwiteit en verkryging van 'n bevredigende gehalte van werklewe.¹ Die vereistes vir 'n verdienstelikheidbepalingstelsel behoort derhalwe aan die hand van hierdie twee hoofdoelwitte bepaal en geklassifiseer te word. Duidelikheid moet ook verkry word oor die aard en inhoud van die twee hoofdoelwitte.

Daar word in die volgende afdelings ter aanvang 'n klassifikasie gedoen van die onderskeie vereistes waaraan verdienstelikheidbepalingstelsels as sodanig moet voldoen. Die onderskeie klasse van vereistes word daarna met mekaar in verband gestel deur 'n ontleding te doen van die aard en inhoud van die betrokke kernverskynsels, te wete produktiwiteit, motivering, gehalte van werklewe en rigsoore van die publieke administrasie.

Vervolgens word grond van voormelde ontleding die vereistes met betrekking tot die twee hoofdoelwitte met verdienstelikheidbepalingstelsels ooreenkomstig die generiese administratiewe prosesklassifikasie geïdentifiseer en ontleed. Daar word met ander woorde bepaal

1 Kyk supra., Hoofstuk 3, afd. 2, p.35.

aan watter vereistes verdienstelikheidbepalingstelsels moet voldoen ten einde betekenisvolle hulp te verleen by die deurloping van die generiese administratiewe prosesse: beleidbepaling, organisering, finansiering, personeelvoorsiening, werkprosedurebepaling en beheermaatreëlbepaling, met die oog op die bevordering van produktiwiteit en gehalte van werklewe.

Die voormelde generiese administratiewe prosesse kan egter nie uitvoer word indien die tersaaklike neutrale hulpfunksies nie ook uitvoer word nie. Daar word derhalwe ook vereistes vir verdienstelikheidbepalingstelsels geïdentifiseer sover dit neutrale hulpfunksies aanbetref. Spesifieke aandag word geskenk aan die neutrale hulpfunksies: beplanning, besluitneming, kommunisering, koördinerings, leidinggewing en kontrolering.

Wanneer doelwitte in openbare instellings nagestreef word moet bepaalde rigsoore van die publieke administrasie nagevolg word. Daar word derhalwe ook vereistes vir verdienstelikheidbepalingstelsels geïdentifiseer wat betref die rigsoore: politieke oppergesag; openbare verantwoordelikheid; demokratiese grondslae; billikheid en redelikheid; en effektiwiteit en doeltreffendheid.

2. Klassifikasie en in verbandstelling van vereistes vir verdienstelikheidbepalingstelsels.

2.1 Klassifikasie van vereistes vir verdienstelikheidbepalingstelsels.

Die vereistes waaraan verdienstelikheidbepalingstelsels moet voldoen, word vir doeleindes van hierdie geskrif in twee hoofgroepe geklassifiseer,² te wete -

2 Kyk Figuur 4 hieronder.

* vereistes wat op die verdienstelikheidbepalingstelsel as sodanig betrekking het; en

* vereistes wat by die inwerkingstelling en instandhouding van die verdienstelikheidbepalingstelsel aan voldoen moet word.³

Die onderverdelings op die volgende trap van die klassifikasie is soos volg, en is dieselfde vir albei die voormelde hoofgroepe vereistes -

* vereistes waaraan voldoen moet word om die doelwitte met die verdienstelikheidbepalingstelsel te kan verwesenlik; en

* vereistes wat met die rigsnoere van die publieke administrasie verband hou.

Wat vereistes met betrekking tot die doelwitte met verdienstelikheidbepalingstelsels aanbetref, word op die volgende trap van die klassifikasie onderskei tussen vereistes met betrekking tot produktiwiteit, en vereistes met betrekking tot gehalte van werklewe.⁴

Die vereistes met betrekking tot produktiwiteit word vervolgens onderverdeel in vereistes met betrekking tot motivering, en vereistes met betrekking tot vermoë.⁵

Die vereistes met betrekking tot vermoë word vervolgens onderverdeel in vereistes met betrekking tot persoonlike vermoëns, vereistes met betrekking tot die generiese administratiewe prosesse, en vereistes met betrekking tot neutrale hulpfunksies.⁶ Die generiese administratiewe prosesse is uiteraard daarop ingestel om die vermoë om werk te

3 Hierdie hoofgroep vereistes word afsonderlik in die volgende hoofstuk as riglyne vir die implementering van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel behandel.

4 Kyk supra., Hoofstuk 3, afd.2, pp.34-35 vir hoofdoelwitte met verdienstelikheidbepalingstelsels.

5 Kyk infra., afd. 2.2, p.63, vir die verband tussen produktiwiteit, vermoë en motivering.

6 Vgl. infra., afd. 2.2.2 p.64, bespreking van vermoë van werkers.

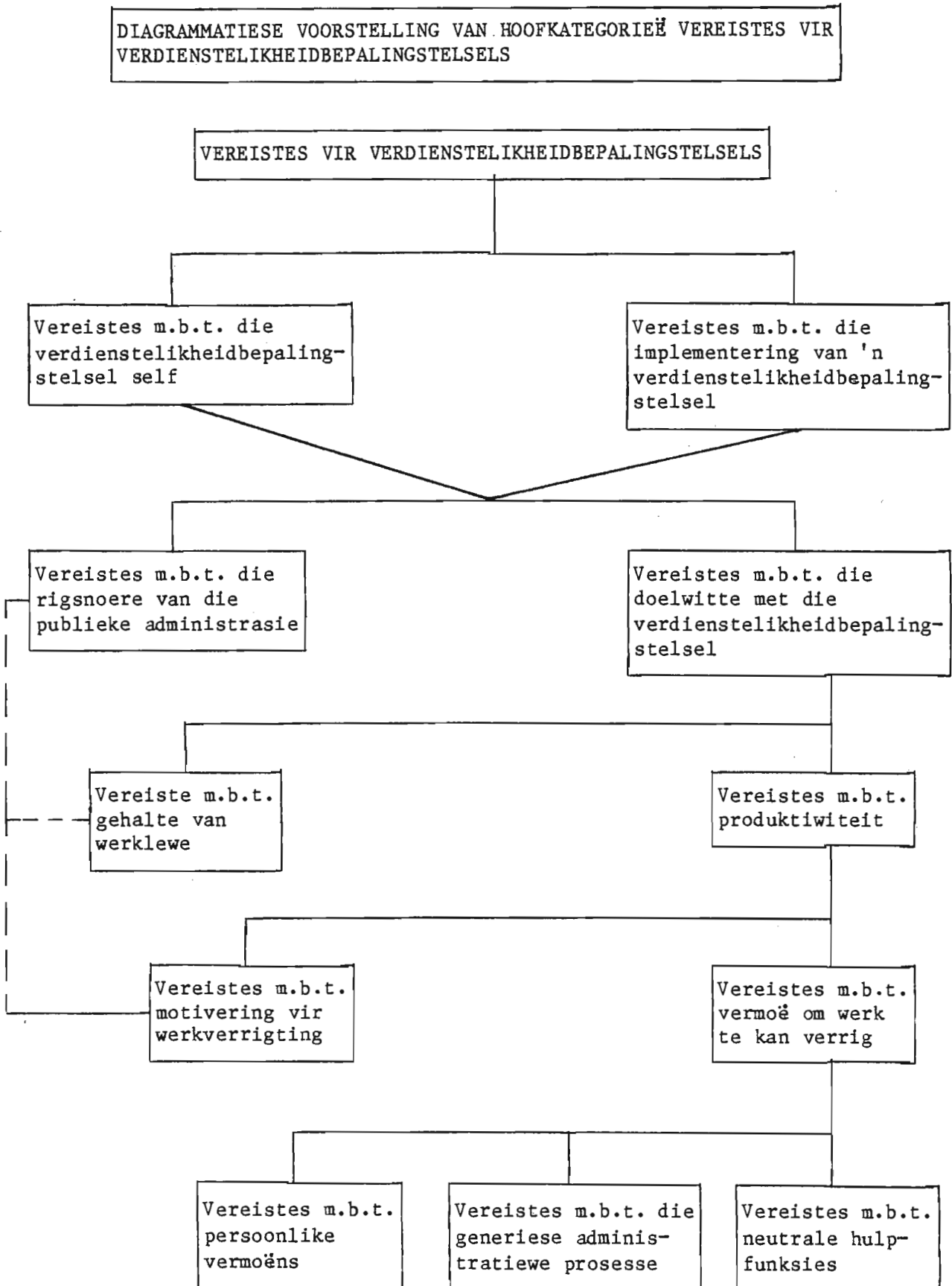
kan verrig, te skeep. Sodanige vermoëskepping sluit die ontwikkeling van persoonlike vermoëns in en daarom word die vereistes met betrekking tot persoonlike vermoëns nie afsonderlik behandel nie, maar as integrerende deel van die vereistes met betrekking tot die generiese administratiewe prosesse.

Vereistes met betrekking tot gehalte van werklewe en motivering word tesame met vereistes met betrekking tot die rigsnoere van die publieke administrasie behandel vanweë die noue verband wat tussen hierdie drie verskynsels bestaan.⁷

'n Klassifikasie van vereistes vir verdienstelikheidbepalingstelsels volgens die generiese administratiewe prosesse, neutrale hulpfunksies en rigsnoere van die publieke administrasie behoort nie nuut en vreemd vir leidinggewende beamptes in Suid-Afrikaanse openbare instellings te wees nie en begrip en aanvaarding van die vereistes behoort derhalwe geredelik verkry te word.

⁷ Kyk infra., afd. 2.3, p.65, vir 'n verklaring van sodanige verband.

FIGUUR 4



2.2 Verband tussen produktiwiteit, vermoë en motivering.

2.2.1 Betekenis en inhoud van produktiwiteit.

Die woord produktiwiteit is afgelei van die stamwoord, produk, wat beteken, "voortbrengsel van die natuur, nywerheid of menslike brein."⁸ Produktiwiteit beteken, "eienskap van vrugte af te werp, resultate te lewer".⁹

Produktiwiteit per se is nie sintuiglik waarneembaar nie. Dit is 'n teoretiese konstruksie wat slegs ooreenkomstig verskeie aanduiders daarvan vasgestel kan word.¹⁰ Vir doeleindes van identifisering en in verbandstelling van voormelde aanduiders word tussen die hoofaspekte van produktiwiteit onderskei, te wete -

- (i) dienstigheid (of doelwiteffektiwiteit); en
- (ii) doelmatigheid (of hulpbrondoeltreffendheid).¹¹

Dienstigheid verwys na die nuttigheidsgraad wat die produk of diens vir die ontvanger het, met ander woorde of die regte doelwit nagestreef is om die gestelde behoefte te bevredig.¹² Doelmatigheid verwys onder meer na die koste van dienste, met ander woorde die verwesenliking van die doelwit in die hoogste mate, maar met die spaarsame aanwending van hulpbronne.¹³ Hierdie aspek van produktiwiteit word dikwels verkeerdelik as die totaliteit van produktiwiteit beskou. Byvoorbeeld in die bekende formule: "Produktiwiteit = Toevoere ÷ Afvoere", en in definisies soos: "Productivity is ... output per employee-hour, quality considered"¹⁴ en "... labour productivity is

8 Odendal, F.F. et al.: HAT: Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal, tweede uitgawe, Johannesburg: Perskor Uitgewery, 1979.

9 Odendal, et. al., op. cit.

10 Vgl. supr., Hoofstuk 3, afd. 3.2(d) p.43.

11 Hanekom, S.X.: "Produktiwiteit in die openbare sektor met besondere verwysing na finansiële, organisatoriese en prosedurereëlings". O & M : Die tydskrif vir organisasie en metode. Vol.22, no. 3, Augustus 1984, p.15.

12 Idem.

13 Idem.

14 Sutermeister, R.A.: People and productivity, third edition, New York: McGraw-Hill, 1976, p.5.

the efficiency with which output is produced by the resources utilized".¹⁵

2.2.2 Die aard en inhoud van vermoë, en verband met motivering.

Volgens Sutermeister en ander skrywers word die vlak van produktiwiteit bepaal deur die faktore "vermoë" en "motivering".¹⁶ Hulle staan in 'n vermenigvuldigende verband tot mekaar, in die vergelyking: produktiwiteit = vermoë x motivering.¹⁷ Die vermoë is die mate waarin die werker in staat (gestel) is om die werk te lewer indien hy die wil het om dit te doen.¹⁸ Motivering is die mate waarin die werker die wil het om beskikbare vermoëns en middele (sy eie en dié tot sy beskikking gestel) te benut om die verlangde werk te lewer.¹⁹ Wat die vermoë-aspek aanbetref sal die vereistes vir 'n verdienstelikheidbepalingstelsel dus verband moet hou met -

- (i) die vermoëns van die werker self, met ander woorde sy kennis en vaardigheid om die gespesialiseerde funksionele take verbonde aan sy pos te kan uitvoer;²⁰

-
- 15 Glaser, E.M.: Productivity gains through worklife improvements, New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1976, p.26.
 - 16 Sutermeister, op. cit., p.11; Dessler, G.: Personnel management: Modern concepts and techniques, second edition. Reston, Virginia: Reston Publishing Co., 1981, p.15; Mitchell, T.R. "The affects of social, task, and situational factors on motivation, performance and appraisal" in Landy, F., Zedeck, S. & Cleveland, J. (Eds): Performance measurement and theory. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Ass., 1983, pp.39-59; en vgl. supra., Hoofstuk 3, afd. 3.2(d) p.43.
 - 17 Mitchell, loc. cit.
 - 18 Dessler, op. cit., p.17.
 - 19 Cloete, J.J.N.: Personnel administration, Pretoria; J.L. van Schalk, 1985, p.200.
 - 20 Kennis spruit uit opvoeding, ervaring, opleiding en belangstelling, terwyl vaardigheid deur kennis sowel as aanleg en persoonlikheid bepaal word en in die werksituasie manifesteer as 'n bewere vermoë om kennis en aangeleerde liggaamsaksies toe te pas. Vgl. Mitchell, T.R.: People in organizations: An introduction to organisational behavior, second edition, New York: McGraw-Hill, 1982, p.408 en Sutermeister, op. cit., p.11.

- (ii) die generiese administratiewe prosesse oftewel die instaatstel-
lings- (of vermoëns/middele voorsienings-) bedrywighede, te wete
beleidsbepaling, organisering, finansiering, personeelvoorsiening
en die bepaling van werkmetodes en beheermaatreëls; en
- (iii) die neutrale hulpfunksies soos beplanning, kommunisering, data-
verwerking, beoordeling, kontrolering en leidinggewing.

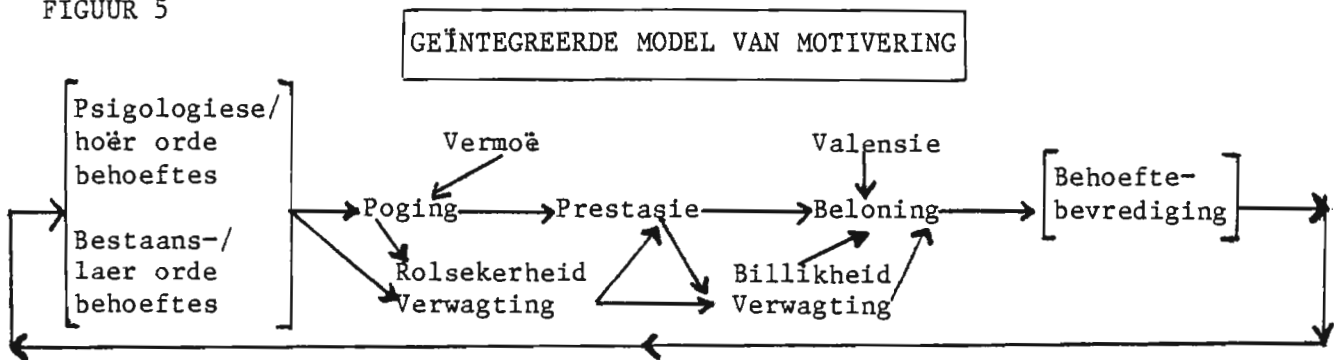
2.3 Verband tussen motivering, gehalte van werklewe, en grondslae van die publieke administrasie.

Vir die doel van hierdie geskrif word met motivering bedoel die ver-
skaffing van motiewe aan werkers om tot die volste van hulle vermoëns
te werk.²¹

2.3.1 Aard en inhoud van motivering

Wat die motiveringsaspek aanbetref kan die vereistes vir 'n verdiens-
telikheidbepalingstelsel volgens die komponente van 'n geïntegreerde
model van motivering geklassifiseer word.²² Figuur 5 hieronder is 'n
vereenvoudigde voorstelling van die model.

FIGUUR 5



Die bostaande figuur is 'n geïntegreerde samevatting van die bekendste
beskouings (of modelle) van motivering, te wete die sogenoemde behoef-
teteorie, billikheidsteorie, behoefte-om-te-presteerteorie en die ver-
wagtingsteorie.²³

21 Cloete, J.J.N.: Personeeladministrasie, tweede uitgawe, Pretoria: J.L. van Schalk, 1982, p.173.

22 Dessler, op. cit., pp.216-219; en vgl. infra., afd. 3.3(b)&(c), pp.87-88.

23 Terblanche, S.S.: Black workers' perception of the role and function of labour unions, Pretoria: Human Science Research Council (Institute for Manpower Research). Report MM-98: 1983, p.8-9.

Volgens die behoefte-teorie van motivering is die drang om behoeftes te bevredig die basiese oorsaak van menslike aktiwiteite.²⁴ Behoeftes verskaf die impulse vir pogingaanwending.

"Human needs are the mainspring of motivation. All motivation ultimately derives from a tension that results when one or more of our important needs are unsatisfied ..."²⁵

Die behoeftes kan op twee vlakke geplaas word. Op die laer vlak die bestaansbehoefte (soos behoefte aan voedsel, beskutting en sekuriteit) en op die hoër vlak die psigologiese behoeftes (soos behoefte aan saamwees, aansien, prestasie en selfverwesening).²⁶ Die laervlakse behoeftes is eindig en word hoofsaaklik bevredig deur konkrete uitkomst van buite die persoon self afkomstig, byvoorbeeld geldelike belonings. Die hoër-orde behoeftes is oneindig en word bevredig deur uitkomstes wat intrinsiek deur die persoon aan homself verskaf word, byvoorbeeld die gevoel van satisfaksie wanneer 'n moeilike taak suksesvol voltooi is.²⁷ Volgens die behoefte-om-te-presteer-teorie verskil persone in die mate waarin hulle begeer om sukses na te streef.²⁸ Hoe hoër die begeerte om te presteer hoe belangriker sal belonings wat hulle hoër-orde behoeftes bevredig vir hulle wees en hoe sterker word die wil om te werk (met ander woorde hulle motivering) daardeur gestimuleer.²⁹

Die werknemer se keuse wat betref die aard en intensiteit van sy poging word volgens die verwagtingsteorie van motivering bepaal deur -

24 Dessler, op. cit., p.206.

25 Idem.

26 Ibid., pp.216-219.

27 Ibid., p.211.

28 Hersey, P. & Blanchard, K.H.: Management of organizational behavior: Utilizing human resources, fourth edition; Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982, p.38-40.

29 Idem.

- (i) hoe belangrik die beloning of aansporing vir sy poging vir hom is; en
- (ii) sy verwagting dat sy poging tot die beloning sal lei.³⁰

Wat die werknemer se verwagtings aanbetref word onderskei tussen -

- (i) sy verwagting ten opsigte van eerstevlakuitkomste, dit wil sê die waarskynlikheid dat sy poging tot die verlangde prestasie, (byvoorbeeld 'n voortreflike werkstuk of optrede) sal lei; en
- (ii) sy verwagting ten opsigte van tweedevlakuitkomste dit wil sê die waarskynlikheid dat die beloning wat vir hom belangrik is wel op die prestasie sal volg.³¹

Wat die eerstevlakuitkomste aanbetref word die sterkte van sy verwagtinge beïnvloed deur -

- (i) sy persepsie van sy vermoë om die verlangde prestasie te lewer, met ander woorde of hy glo dat hy daartoe in staat sal wees; en
- (ii) hoedanig hy duidelikheid oor sy rol het, met ander woorde hoe goed hy ingelig is en begryp wat sy bydrae tot die verlangde prestasie moet wees.³²

Benewens die belangrikheid van die beloning word die werker se tevredenheid daarmee - en gevolglik sy motivering - beïnvloed deur sy persepsie van die billikheid daarvan. Volgens die billikheidsteorie van motivering word 'n persoon aangespoor (gemotiveer [sic!]) om 'n balans

30 Dessler, op. cit., p.218.

31 Ibid., pp.215-6; Mohrman, A.M. & Lawler III, E.E.: "Motivation and performance appraisal behaviour" in Landy, Zedeck & Cleveland, op. cit., pp.173-189.

32 Idem.

te handhaaf tussen wat hy beskou as die waarde van sy bydrae en die waarde van die beloning.³³ Sodanige maatstafwaarde is meestal dit wat ander in 'n, volgens hom, soortgelyke werksituasie as syne bydra en ontvang.

Dit blyk uit die voorgaande dat vermoë en motivering onderskeibare, maar onskeidbare faktore is. Dit is in 'n integrerende, wedersyds insluitende verband dat hulle produktiwiteit bewerkstellig. "... people should perform effectively if they have both the ability and the motivation to do the task."³⁴ Die voormelde geïntegreerde model van motivering³⁵ beeld sodanige verband duidelik en sinvol uit.

In die volgende afdeling sal aangetoon word dat die faktore wat gehalte van werklewe bepalend beïnvloed en die faktore (of komponente) waaruit die geïntegreerde model van motivering saamgestel is, basies ooreenstem. Die vereistes vir 'n verdienstelikheidbepalingstelsel om optimum gehalte van werklewe te bevorder en dié om 'n optimum wil om te werk (motivering) te bevorder behoort dus eweneens ooreen te stem.

2.3.2 Aard en inhoud van gehalte van werklewe.

Gehalte van werklewe beteken, "... the degree to which members of a work organization are able to satisfy important personal needs through their experiences in the organization".³⁶

Gehalte van werklewe behels -

33 Dessler, op. cit., pp.213-4.

34 Ibid., p.15.

35 Kyk supra., afd. 2.3.1, p.65.

36 Dessler, op. cit., p.519.

- (i) 'n instellingsklimaat waar elke werker die geleentheid het om 'n betekenisvolle bydrae tot die welvaart van die instelling te maak en waardring daarvoor te ontvang; en
- (ii) 'n werkomgewing waar elke werker geleentheid het om te presteer, erkenning daarvoor te kry en sekerheid van bevordering op meriete het.³⁷

Volgens Orpen kan gehalte van werklewe aan die hand van twee stelle kriteria omskryf en gemeet word.³⁸ Die een stel het te make met daardie eienskappe van die werksituasie wat tot 'n optimum gehalte van werklewe sal lei. Die ander stel behels daardie wenslike eienskappe waaroor werkers sal beskik indien hulle aan 'n werksituasie met die voormelde eienskappe blootgestel word. Die eersgenoemde stel kriteria stippel uit wat gedoen moet word om 'n optimum gehalte van werklewe te skep terwyl die ander stel die maatstawe bevat waarmee ten beste vasgestel kan word of optimum gehalte van werklewe inderdaad bestaan.³⁹ Laasgenoemde stel kriteria is klaarblyklik die mees geskikte meetwerktuig omdat, eerstens die oogmerk met optimum gehalte van werkleweskepping die verkryging van psigologiese groei is (geestelike welsyn en maksimum selfverwesenliking); en tweedens sodanige groei in daardie stel persoonlike eienskappe weerspieël word.⁴⁰

Die twee stelle kriteria of eienskappe is soos volg:⁴¹

37 Kyk supra., afd. 2.3.1, p.65.

38 Orpen, C.: "The conceptualization of quality of working life". Perspektiewe in die Bedryfsielkunde, Vol.7.2, 1981, p.64.

39 Ibid., p.60.

40 Idem.

41 Ibid., pp.45-66.



A. WENSLIKE EIENSKAPPE IN DIE WERKSITUASIE TEENWOORDIG

- (a) Voldoende vergoeding (uit die werknemer se oogpunt gesien).
- (b) Bevredigende werkomstandighede (wat betref veiligheid, gerief, gemak en werktje).
- (c) Aangename menseverhoudings (weerspieël in die mate wat werkers mekaar ondersteun, verdra, eenders behandel, bevordering gun en met mekaar intiem verkeer).
- (d) Geleentheid vir selfverwesenliking:
 - (i) In werker se huidige pos (wat betref selfstandigheid, verskeidenheid in kennis- en vaardigheidbenutting, taakbetekenis -volheid, terugvoer oor werkverrigting, taaksinvolheid en taakomvattendheid).
 - (ii) Deur middel van (be)vordering (wat betref kennis-/vaardigheidverbeteringsgeleenthede, gegronde vooruitsig dat kennis/vaardigheid benut gaan word, billike kans vir bevordering in (vir werker belangrike pos).
- (e) Voldoende beskerming van werkers se regte (wat betref privaatheid, billikheid en regverdigheid, vryheid van spraak, behoorlike dissiplinêre prosedure, gelykberegtiging, en werksekerheid).
- (f) Bevredigende werk/ontspanning-verhouding (met ander woorde nie 'n onbehoorlike inbreukmaking van die een aktiwiteit op die ander nie).
- (g) Voortreflike werkverrigting (deurdat bepaalde vaardighede vereis word, 'n sterk verband tussen prestasie en beloning bestaan, werkbelemmerings afwesig of beperk is, 'n korrekte rolpersepsie bestaan, met ander woorde ruim geleentheid om te presteer bestaan).

- (h) Sosiale verantwoordelikheid (soos deur werkers gewaar word in instellingsafvoere, te wete produkte, dienstebemarkingsmetodes, afvalstowwe, omgewingsbewaringsaksies, arbeidspraktyke en politieke standpunte).
- (i) Geleentheid om (as gevolg van individuele voorkeure, wisselwerking tussen eienskappe, en verandering oor tyd in eienskapvoorkeure) die klem op voormelde eienskappe na behoefte te verplaas.

B. WENSLIKE EIENSKAPPE IN WERKNEMERS AANWESIG

- (a) Wyer en dieper kennis, en groter vaardigheid.
- (b) Kennisintegrasie.
- (c) Vindingrykheid.
- (d) Omgewingsbemeestering.
- (e) Individualiteit.
- (f) Gebalanseerdheid.
- (g) Realisme.
- (h) Selfverwesenliking (dit wil sê die eienskap waarin al die voornoemde persoonseienskappe kulmineer).

Die voormelde kriteria - meer bepaald die wat met die werk en werkomgewing te make het - en die komponente van die geïntegreerde model van motivering⁴² dek basies dieselfde veld. So byvoorbeeld word die laer-orde behoeftes in die eienskappe, voldoende vergoeding, bevredigende werksomstandighede, beskerming van regte, en aangename menserverhoudings verteenwoordig. Die hoër-orde behoeftes word bevredig

42 Kyk supra., afd. 2.3.1, p.65.

deur die eienskappe, sosiale verantwoordelikheid (aansien/status), voortreflike werkverrigting (behoefte om te presteer) en selfverwesenliking. Verwagtings van die werker word gedek deur die eienskappe, voldoende vergoeding, geleentheid vir selfverwesenliking, en voortreflike werkverrigting. Die vereistes vir 'n verdienstelikheidbepalingstelsel wat betref die wil om te werk (motivering) en gehalte van werklewe word derhalwe hieronder saamgegroeper, ⁴³ en wel as integreerende deel van die vereistes met betrekking tot die rigsoere van die publieke administrasie. ⁴⁴

2.3.3 Rigsoere van die publieke administrasie.

Wanneer doelwitte in die openbare sektor nagestreef word moet bepaalde rigsoere nagevolg word. ⁴⁵ Verdienstelikheidbepalingstelsels van openbare instellings sal eweneens aan daardie rigsoere moet voldoen, byvoorbeeld dié in verband met -

- (i) die politieke en wetgewende oppergesag;
- (ii) openbare verantwoordelikheid;
- (iii) grondslae van die demokrasie;
- (iv) billikheid en redelikheid; en
- (v) effektiwiteit en doeltreffendheid. ⁴⁶

Daar is 'n opvallende ooreenkoms tussen die voormelde rigsoere en die wenslike eienskappe van 'n werksituasie om 'n bevredigende gehalte van werklewe te verseker, en wel soos volg:

43 Kyk infra., afd. 5, p.109.

44 Kyk hieronder afd. 2.3.3, vir verband tussen gehalte van werklewe en die rigsoere van die publieke administrasie.

45 Cloete, J.J.N.: Introduction to public administration, third edition, Pretoria: J.L. van Schaik, 1986, pp.8-33.

46 Personnel ..., op. cit., pp.13-21.

- (a) In 'n demokratiese staat soos die Republiek van Suid-Afrika moet die oppergesag van die politici deur openbare funksionariese eerbiedig word. Die politici verteenwoordig die heersende waardes van die volk en gee daaraan beslag deur in wetgewende vergaderings (Parlementsittings, raads- en komiteevergaderings) reëls vir toepassing en nakoming te aanvaar. Sodanige reëls word dan as wette, ordonnansies, regulasies, verordeninge en voorskrifte, na gelang van die geval, afgekondig. Verskeie reëls wat behandeling van werknemers aanbetref, is met verloop van tyd neergelê, byvoorbeeld dié vervat in die Staatsdienswet, 1984 (Wet 111 van 1984), die Wet op Arbeidsverhoudings, 1956 (Wet 28 van 1956), die Wet op Basiese Diensvoorwaardes, 1983 (Wet 3 van 1983) en die Wet op Masjinerie en Beroepsveiligheid, 1983 (Wet 6 van 1983). Sodanige reëls moet help verseker dat onder andere die volgende kenmerke van 'n bevredigende gehalte van werklewe in werksituasies bestaan, te wete voldoende vergoeding, bevredigende werkomstandighede, beskerming van werkers se regte en 'n bevredigende werk/ontspanning-verhouding.
- (b) Die grondslag van openbare aanspreeklikheid vereis dat aanvaarbare verduidelikings vir die optrede van openbare funksionariese verstrek moet kan word.⁴⁷ Sover dit personeelaangeleenthede aanbetref beteken dit eenvoudig dat aan tersaaklike wetsbepalings voldoen is, en dat werkers behandel is soos wat elkeen (toesighouer, medewerker en politikus) op sy beurt graag behandel sou wou wees.⁴⁸ Navolging van die rig-snoer van openbare aanspreeklikheid sal dus ook help verseker dat al die voormelde kenmerke van 'n bevredigende gehalte van werklewe⁴⁹ bestaan.

⁴⁷ Ibid., pp.16-18.

⁴⁸ Ibid., p.17.

⁴⁹ Kyk supra., afd. 2.3.2, pp.68-72.

(c) Aan demokratiese vereistes word voldoen indien politieke funksionariesse en amptenare die regte en vryhede van elke individu eerbiedig.⁵⁰ Met ander woorde nie die geleenthede wat iemand nodig het om sy welsyn in die grootste mate te bevorder hom onbillik ontsê of ontnem nie.⁵¹ Voorbeelde van sodanige regte en voorregte wat in die werksituasie moet bestaan is -

- (i) die reg om aangehoor te word, byvoorbeeld om sy kant van 'n saak te stel en deelname aan besluitneming in sake wat hom intiem raak;
- (ii) vryheid van spraak, insluitende die reg op groepsvorming en deelname;
- (iii) reg op selfverwesenliking, insluitende gelyke geleenthede vir bevordering, opleiding en ontwikkeling en benutting van talente en vaardighede;
- (iv) reg op privaatheid en beskerming van eer en selfrespek; en
- (v) reg op inligting oor eie werkverrigting en redes vir besluite oor hom, byvoorbeeld verplasing, afdanking, terughouding van verhoging of bevordering.⁵²

Indien aan demokratiese vereistes voldoen word, sal 'n bevredigende gehalte van werklewe, en veral die volgende kenmerke daarvan bestaan, te wete aangename menseverhoudings, geleentheid vir selfverwesenliking en voldoende beskerming van werkers se regte.

50 Ibid., p.19.

51 Cloete, Introduction ..., op. cit., p.25.

52 Ibid., pp.24-28.

- (d) Die rigsnoer billikheid en redelikheid is selfverklarend en verg nie 'n omvattende verduideliking nie. In die openbare sektor beskou 'n werker sy toesighouer as sy werkgever, waarskynlik omdat laasgenoemde vir hom 'n amorfe verskynsel, verskuil in 'n verskeidenheid wetgewende en uitvoerende instellings en funksionariesse, is.⁵³ Die rigsnoer van billikheid en redelikheid sal dus nagevolg word indien 'n toesighouer, vanuit die oogpunt van sy ondergeskiktes gesien, gebalanseerd, realisties, steekhoudend, onkreukbaar en regsgeldig in sy optrede is.⁵⁴

Kortom, 'n toesighouer moet eties optree - nie aan sy ondergeskiktes doen wat hy nie aan homself gedoen wil hê nie.⁵⁵

Veral die volgende kenmerke van 'n bevredigende gehalte van werklewe sal bestaan indien toesighouers billik en regverdig optree, te wete -

- (i) voldoende vergoeding, en meer bepaald immateriële belonings soos lof en erkentlikheid;
- (ii) aangename menseverhoudings;
- (iii) geleentheid om tot volste potensiaal te ontwikkel; en
- (iv) voldoende beskerming van werknemersregte.

- (e) Die rigsnoer van effektiwiteit en doeltreffendheid behels onderskeidelik die bevrediging in die grootste mate van behoeftes om algemene welsyn te verseker, en die spaarsame gebruik van skaars hulpbronne.⁵⁶ Met betrekking tot personeelbenutting beteken dit

53 Cloete; Personnel ..., op. cit., p.20.

54 Idem.

55 Idem.

56 Idem.

maksimum verwesenliking van die begeerde doelwitte met die minste man-ure. In die woorde van Cloete: "(I)f the individuals are to be used effectively and efficiently, it means that the goal for which they were employed will be achieved and that each of them will enjoy a satisfactory working life."⁵⁷ Benewens die ander voormelde kenmerke van 'n bevredigende gehalte van werklewe kom hierdie rigsnoer van die publieke administrasie presies ooreen met die kenmerk, voortreflike werkverrigting.⁵⁸ Elke personeel-handeling moet, in die lig van die groot ooreenkoms tussen die rigsnoere van die publieke administrasie en die eienskappe van 'n bevredigende gehalte van werklewe, die skepping van laasgenoemde as doelwit hê. 'n Verdienstelikheidbepalingstelsel wat aan al die vereistes voldoen om 'n bevredigende gehalte van werklewe te verseker sal klaarblyklik die aangewese werktuig wees om te verseker dat in elke personeelhandeling - en insgelyks elke ander optrede van 'n openbare funksionaris - die rigsnoere van die publieke administrasie nagevolg word.

2.4 Die verband tussen vermoë om die werk te kan doen, generiese administratiewe prosesse en neutrale hulpfunksies.

Vereistes vir verdienstelikheidbepalingstelsels met betrekking tot die vermoë om die werk te kan doen, word om die volgende redes saam gegroepeer met die vereistes wat met die generiese administratiewe prosesse en neutrale hulpfunksies te make het.

57 Ibid., p.21.

58 Vgl. supra., afd. 2.3.2(g), p.70.

Cummings en Molloy⁵⁹ het die volgende faktore geïdentifiseer wat verander of gemanipuleer kan word om produktiwiteit en gehalte van werklewe te verbeter, te wete -

- (i) vergoeding-/beloningstelsels;
- (ii) mate van outonomie/diskresie;
- (iii) ondersteuningsdienste;
- (iv) mate van kennis en vaardigheid;
- (v) organisasiestrukture;
- (vi) tegniese en fisiese werkopset;
- (vii) mate van taakverskeidenheid;
- (viii) mate van terugvoer/inligtingverskaffing; en
- (ix) kontak- en interaksiepatrone.

Die voormelde faktore dra almal by tot die werker se vermoë om sy werk te kan doen.

Die twee navorsers het bevind dat nie een van die bekendste werkverbeteringstrategieë wat in instellings gevolg word op sigself daarin kon slaag om al die voornoemde faktore genoegsaam te beïnvloed om hoër produktiwiteit en gehalte van werklewe te verkry nie.⁶⁰ Elkeen van die strategieë was wel ten opsigte van bepaalde faktore besonder suksesvol.⁶¹ Die werkverbeteringstrategieë wat ondersoek was, is:

- (i) outonome werkgroepe;
- (ii) posherstrukturering;

59 Cummings, T.G. & Molloy, E.S.: Improving productivity and quality of work life, New York: Praeger, 1977, p.9. Na die faktore word as action levers verwys en word met instemming aangehaal deur Glaser, op. cit., p.238.

60 Cummings & Molloy, op. cit., pp.278-9.

61 Idem.

- (iii) deelnemende bestuur;
- (iv) instellingwye verandering;
- (v) werkgedragmodifikasie;
- (vi) skikwerkure; en
- (vii) die "Scanlon Plan".

'n Verdienstelikheidbepalingstelsel wat aan vereistes voldoen wat aanstons toegelig sal word, hou wel die potensiaal in om al die kernfaktore van gehalte van werklewe en van produktiwiteit soos deur Cummings en Molloy geïdentifiseer bepalend te beïnvloed.⁶²

Die aksiehefbome wat deur Cummings en Molloy voorgestel word om produktiwiteit en gehalte van werklewe te bevorder⁶³ is wesenlik integrerende dele van die generiese administratiewe prosesse. Hierdie verband word in die onderstaande vergelykende tabel uitgestippel.

Aksiehefboom

Administratiewe prosesse

- | | |
|-----------------------------------|---|
| 1. Besoldiging-/beloningstelsels. | 1. Personeelvoorsiening (waarby ingesluit is, loonstruktuurbeplanning). |
| 2. Outonomie/diskresie | 2. Organisering (waarby posontwerp inbegrepe is) |
| 3. Ondersteuningsdienste | 3. Finansiering (middelevoorsiening) en personeelvoorsiening. |
| 4. Opleiding | 4. Personeelvoorsiening |
| 5. Organisering | 5. Organisering |

62 Kyk infra., afd.3, p.81; afd.4, p.97; en afd.5, p.109.

63 Kyk supra., afd. 2,4, p.76.

Aksiehefboom

6. Tegnies/fisiese werkopset
7. Taakverskeidenheid
8. Inligting/terugvoering
9. Interpersoonlike-/groepsproses

Administratiewe prosesse

6. Metode- en prosedurebepaling asook organisering
7. Organisering en ook metode- en prosedurebepaling
8. Beheermaatreeëlstelling en metode- en prosedurebepaling
9. Organisering en personeelvoorsiening

Uit die voorgaande blyk dit duidelik dat dit inderdaad die administratiewe prosesse is wat behoorlik deurloop moet word om die vermoë (of die middele) om werk te verrig, te skep⁶⁴ en nie enige ander stel aktiwiteite (of aksiehefbome) wat moeilik in 'n breë publieke administratiewe verband geplaas kan word nie.

Deur die neutrale hulpfunksies weer, word die vermoë wat geskep is, omgesit in verlangde resultate.⁶⁵ Streng gesproke is die wil om te werk ook 'n vermoë en moet dit eweneens deur die neutrale hulpfunksies praktiese beslag aan gegee word om tot doelwitbereiking by te dra. Deur die neutrale hulpfunksies word die vermoë om die werk te kan doen en die wil om te werk aan mekaar gekoppel en in hulle vermenigvuldigingsverband geoperasionaliseer om bevredigende produktiwiteit en gehalte van werklewe te bewerkstellig.

64 Kyk supra., Hoofstuk 2, afd. 3.4(b), p.16 vir verklaring van die generiese administratiewe prosess.

65 Kyk supra., Hoofstuk 2, afd. 3.4(c), p.19, vir verklaring van neutrale hulpfunksies.

2.5 **Kommentaar**

Uit die voorgaande blyk dit dat indien die generiese administratiewe prosesse as 'n verwysingsraamwerk gebruik word om vereistes vir 'n verdienstelikheidbepalingstelsel te identifiseer sal al die aksiehefbome vir produktiwiteits- en gehalte van werklewebevordering⁶⁶ outomaties ondervang word. 'n Verdienstelikheidbepalingstelsel sal dus inderdaad produktiwiteit en gehalte van werklewe bevorder indien dit deurlopend die stand van doeltreffendheid van die administratiewe prosesse kan bepaal en dit bevorder. Dit sou naïef wees om te verwag dat openbare funksionariesse uit eie beweging die rigsoere van publieke administrasie altyd en getrou sal eerbiedig. Dit is dus eweneens naïef om te dink dat hulle produktiwiteit en 'n bevredigende gehalte van werklewe altyd en getrou sal help verseker. Hulle het 'n werktuig nodig wat nie net op sigself dienstig is nie maar waarvan die gebruik vir hulle persoonlike voordele inhou. 'n Verdienstelikheidbepalingstelsel wat aan die vereistes voldoen wat aanstons uitgestippel sal word,⁶⁷ sal so 'n werktuig wees.

Die vereistes waaraan verdienstelikheidbepalingstelsels as sodanig moet voldoen om produktiwiteit en gehalte van werklewe te bevorder word vervolgens onder die volgende hoofde uitgestippel.

- (a) Vereistes met betrekking tot die generiese administratiewe prosesse.
- (b) Vereistes met betrekking tot die neutrale hulpfunksies.
- (c) Vereistes met betrekking tot die rigsoere van die publieke administrasie.

66 Kyk supra., afd. 2.4, p.76.

67 Kyk infra., afd.3, p.81; afd.4, p.97; en afd.5, p.109.

3. Vereistes vir verdienstelikheidbepalingstelsels met betrekking tot die generiese administratiewe prosesse.

Ten einde die doelwit van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel te kan bereik moet allereers die administratiewe prosesse suksesvol deurloop word. Benewens eie besondere doelwitte moet die verdienstelikheidbepalingstelsel ook die instelling se doelwitte in die algemeen bevorder. Die vereistes van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel sover dit die generiese administratiewe prosesse aanbetref sal derhalwe ten opsigte van beide stelle doelwitte geïdentifiseer moet word.

3.1 Vereistes met betrekking tot beleidbepaling.

Vir elke handeling of bedrywigheid in die openbare sektor moet daar 'n beleid wees.⁶⁸ Die kern van beleidbepaling is die formulering en bekendmaking van 'n begeerde doelwit.⁶⁹ 'n Verdienstelikheidbepalingstelsel vir 'n openbare instelling moet derhalwe, eerstens, self duidelik geformuleerde doelwitte hê wat aan toesighouers en ondergeskiktes bekend is.⁷⁰ Daarsonder sal die effektiwiteit en bestaansreg van die stelsel nie beoordeel kan word nie. Tweedens moet die verdienstelikheidbepalingstelsel se doelwitte by dié van die instelling inskakel anders kan die stelsel maklik in 'n doel op sigself ontwikkel.⁷¹ Derdens moet die verdienstelikheidbepalingstelsel bydra tot die stel van effektiewe doelwitte vir die instelling. Dit sal die geval wees as die stelsel deurlopend inligting oor werkresultate oplewer. Indien verdienste op grond van posdoelwitbereiking en bydraende gedraginge beoordeel word, sal die verdienstelikheidbepalingstelsel 'n hiërargie

68 Cloete, J.J.N.: Inleiding tot die publieke administrasie, sesde en hersiene uitgawe, Pretoria: J.L. van Schaik, 1986, p.58.

69 Idem.

70 Cloete: Personeel ..., op. cit., p.123 & p.132.

71 Ibid., p.132; Hyde, A.C. & Cascio, W.F.: "Performance appraisal in the post reform era: A symposium". Public personnel management. Vol. 11, no. 4, 1982, pp.302-3.

van instellingsdoelwitte verwerklik. Elke doelwit wat nie tot 'n hoërvlakse doelwit se verwesenliking bydra nie sal as 'n oneffektiewe doelwit uitstaan. Vierdens moet die verdienstelikheidbepalingstelsel bydra tot die duidelikmaking van instellingsdoelwitte. Dit sal die geval wees as posbekerleërs deelneem aan die formulering van hulle poste se doelwitte.⁷² Die grondslag waarop hulle verdienstelikheid bepaal sal word. Vyfdens moet die verdienstelikheidbepalingstelsel daartoe bydra dat instellingsdoelwitte as 'n hiërargiese raamwerk gesien word sodat elkeen kan sien hoe sy pos tot verwesenliking van die instelling se oorkoepelende doelwit bydra. Sedsens moet die verdienstelikheidbepalingstelsel bydra tot die integrasie van instellingsdoelwitte by persoonlike doelwitte.⁷³ Dit sal die geval wees as die verdienstelikheidbepalingstelsel instrumenteel is tot die bevrediging van een of meer van die werker se persoonlike behoeftes telkens wanneer posdoelwitte verwesenlik word. In die sewende plek moet 'n verdienstelikheidbepalingstelsel voorsiening maak dat duidelike en spesifieke standarde van werkverrigting in terme van hoeveelheid, koste, tyd of gehalte, of kombinasies daarvan, gestel word.

Standaarde is inderdaad doelwitte op sigself, en 'n uitstippelling in praktiese terme van die betrokke hoër-orde doelwit. Dit is aan die hand van standarde wat werkers weet of hulle 'n bepaalde doelwit bereik het al dan nie.⁷⁴

'n Verdienstelikheidbepalingstelsel wat posdoelwitte en werkstandarde as grondslag het dra daartoe by dat -

72 Gross, B.M.: Organizations and their managing, New York: The Free Press, 1968, p.411.

73 Idem.

74 Allan P. & Rosenberg, S.: "Formulating usable objectives for manager performance appraisal". Personnel journal. November 1978, p.628.

- (i) rigting gegee word aan wat werkers dink en doen;
- (ii) aanwending van energie (fisies of verstandelik) doelmatig gereguleer word;
- (iii) deursetting by werkers gekweek word; en
- (iv) progressief strawwer uitdagings aan werkers gestel kan word.⁷⁵

In die laaste plek moet 'n verdienstelikheidbepalingstelsel geldige en bruikbare inligting tydig tot beleidmakers se beskikking stel. Sodoende sal wat personeel aanbetref die objektiewe fundamente verskaf word waarop personeelhandelinge gebaseer kan word.⁷⁶

3.2 Vereistes met betrekking tot organisering.

"Organisering is inderdaad die rangskikking van individue as enkelinge en as groepe in 'n bepaalde patroon sodat hul optrede in 'n bepaalde rigting gestuur kan word."⁷⁷ Organisering behels ook die reël van verhoudings tussen individue en groepe en verg behoorlike maatreëls vir koördinerings, delegering en kommunisering.⁷⁸ Individue en groepe word in hulle hoedanigheid as posbeksleërs gerangskik en daarom is posstrukturerings 'n belangrike fase van organisering.

Ten einde 'n betekenisvolle bydrae tot die administratiewe proses, organisering, te lewer moet die aktiwiteite verbonde aan 'n verdienstelikheidbepalingstelsel as 'n integrerende deel van die normale werksaamhede georganiseer word. Die verdienstelikheidbepalingstelsel moet die proses van werkbeoordeling - wat 'n natuurlike proses is wat altyd en orals plaasvind - sistematiseer en formaliseer sonder om daarvan 'n

75 Latham, G.P. & Wexley, K.N.: Increasing productivity through performance appraisal, Reading, Massachusetts: Addison Wesley, 1981, pp.121-2.

76 Cloete: Personeel ..., op. cit., p.123.

77 Cloete: Inleiding ..., op. cit., p.77.

78 Ibid., pp.77-78.

onnatuurlike of opsionele proses te maak. Tweedens moet die verdienstelikheidbepalingstelsel 'n werktuig wees wat verantwoordelikhede duidelik uitspel en aanspreeklikheid vir resultate en standaardbereiking vaspen. Dit sal vereis dat 'n verdienstelikheidbepalingstelsel werkinhoudgerig moet wees omdat verdienstetoekennings wat nie aan verantwoordelikhede gekoppel is nie, nie geregverdig sal kan word nie. Uit die voorgaande blyk dit dat 'n verdienstelikheidbepalingstelsel moet help verseker dat posontledings gereeld gedoen word om verantwoordelikhede wat gedupliseer is of aan niemand toegeken is nie te identifiseer.

Derdens moet 'n verdienstelikheidbepalingstelsel hindernisse vir voortreflikheid, as gevolg van gebrekkige delegering, kommunisering en werkvloei, help opspoor. Vir hierdie doel moet verdienstelikheidbepalingstelsel ten minste voorsiening maak vir die identifisering en optekening van voormelde hindernisse en opskrifstelling van stappe wat gedoen gaan word om dit uit die weg te ruim.

Vierdens moet 'n verdienstelikheidbepalingstelsel bydra tot rasionele posstrukturering. Posverryking is 'n goeie posstruktureringsstrategie om beter produktiwiteit en gehalte van werklewe te bewerkstellig.⁷⁹ 'n Verdienstelikheidbepalingstelsel moet vir die doel kan vasstel of beskikbare vaardighede ten volle benut word en voldoende outonomie en diskresie toegelaat word.

79 Cummings & Molloy, op. cit., p.93.

Vyfdens moet 'n verdienstelikheidbepalingstelsel help verseker dat organisatoriese veranderings toegepas word deur die maatstawe vir verdienstebepaling op een lyn te bring met nuwe verantwoordelikhede.

3.3 Vereistes met betrekking tot finansiering.

Beleid kan slegs praktiese beslag kry indien die nodige fondse daarvoor bewillig word. In openbare instellings geskied sodanige bewilligings deur middel van die jaarlikse begroting en kan gesê word dat die begroting die werkprogram vir openbare uitvoerende instellings is.⁸⁰ Hoedat so 'n werkprogram uiteindelik in posdoelwitte gestalte kry, kom veral in die sogenoemde program- of doelwitbegrotings na vore.

Die jaarlikse begroting is die spilpunt van openbare finansiering. Wat die administratiewe proses, finansiering, dus aanbetref, is die eerste vereiste vir 'n verdienstelikheidbepalingstelsel om te help verseker dat begrotings uitgevoer word. Om dit te kan doen moet verdienstelikheidbepaling aan posdoelwit- en werkstandaardbereiking gekoppel wees. In die onderhawige verband is die bereiking van vasgestelde kostestandaarde van besondere belang. Die verdienstelikheidbepalingstelsel moet kan help verseker dat posdoelwitte en werkstandaarde op een lyn gehou word met die doelwitte en standaarde van dienslewering soos in die begroting vasgelê.

Die finansiering van personeeluitgawes maak gewoonlik die grootste deel van die lopende uitgawes van 'n openbare instelling uit.⁸¹ 'n Verdienstelikheidbepalingstelsel kan 'n wesenlike bydrae tot

80 Cloete: Inleiding ..., op. cit., p.107.

81 Cloete: Personeel ..., op. cit., p.29.

voortreflike finansiering maak indien dit help verseker dat personeel nie volgens ander maatstawe as bewese verdienste in diens gehou, bevorder, besoldig, of beloon word nie. Die verdienstelikheidbepalingstelsel moet die objektiewe fundamente verskaf waarop besluite oor voormelde aangeleenthede geneem word. Dit sal vir die doel noodsaaklik wees dat instellingswye vergelykings van die relatiewe verdienstelikheid van werkers gemaak moet word. Met ander woorde die voortreflikste werkers moet periodiek, maar minstens een maal per finansiële jaar, aangewys kan word. Die enigste praktiese wyse om sodanige instellingwye vergelyking te doen is om die werkers se onderskeie verdienstelikheidbepalings te kwantifiseer. Daar sal dus volgens 'n eenvormige metode 'n geheelbeeld van individuele verdienstelikheid bepaal en na 'n getal omreken moet word. Voorts moet die verdienstelikheidbepalingstelsel die werktuig wees wat verseker dat 'n spesifieke verband tussen beloning en verdienste deurlopend en waarneembaar deur die werkers ervaar word. Trouens, daar is geen sin daarin om 'n werker se verdienstelikheid te bepaal en hom dan nie dienooreenkomstig te beloon nie. Deur beskikbare belonings - wat ook al die aard daarvan - op 'n ander wyse as ooreenkomstig die resultate van die verdienstelikheidbepalingstelsel wat in werking is, toe te ken, word van die stelsel 'n bespotting gemaak. Daar moet dus aan die volgende vereistes voldoen word om aan die aard en wese van verdienstelikheidbepaling reg te laat geskied:

- (a) Vanselfsprekend moet die resultate van die verdienstelikheidbepalingstelsel as billik en regverdig deur die werkers - en hulle vak- en personeelverenigings - aanvaar word.⁸²

82 Perry, J.L. & Pearce, J.L.: "Initial reactions to Federal merit pay". Personnel journal, March 1983, p.234.

- (b) Daar moet 'n duidelik waarneembare verband tussen die beloning en die verlangde handeling of resultaat bestaan.⁸³ Dit kan op een of meer van die volgende wyses bewerkstellig word:
- (i) Die toekenning van die beloning moet so spoedig moontlik op die verlangde handeling of resultaat volg.⁸⁴ Gedrag is 'n funksie van die gevolge daarvan en 'n versterkende gevolg - in teenstelling met neutrale en bestraffende gevolge - verhoog die kans van gedragsherhaling.⁸⁵ As daar met die gee van die beloning getalm word kan dit dalk aan ongewenste gevolge wat intussen plaasgevind het, gekoppel word.
- (ii) Daar moet maksimum verwagtingsekerheid wees.⁸⁶ Dit moet vooraf bekend wees watter belonings spesifiek ten opsigte van elke verlangde handeling/resultaat verwag kan word. Ter wille van die voordele van die verrassingsfaktor moet beloningskedules oordeelkundig opgestel en afgewissel word.⁸⁷
- (iii) Daar moet duidelikheid oor die verlangde handeling/resultaat bestaan.⁸⁸
- (iv) Wanneer die beloning gegee word, moet die rede daarvoor uitdruklik gestel word.⁸⁹ Dit is byvoorbeeld nie die geval by 'n salariskerfverhoging wat jaarliks outomaties perpetueer nie.
- (v) Maar die werker moet ook sien en glo dat die beloning die gevolg van daardie bepaalde verlangde gedrag is anders het dit geen versterkingswaarde nie.⁹⁰ Die verband moet kenbaar gedemonstreer word, byvoorbeeld die ontslag van 'n onbevoegde werker.

83 Piamonte, J.S.: "An employee motivational system that leads to excellent performance". Personnel. September - October 1980, p.55-66. Supra, p.89.

84 Latham & Wexley, op. cit., pp.132-3.

85 Ibid., p.129 & 131.

86 Supra, p.89.

87 Latham & Wexley, op. cit., pp.133-4.

88 Piamonte, op.cit., p.55.

89 Ibid., p.57 ; Teel, K.S.: "Performance appraisal: Current trends, persistent progress". Personnel journal, April 1980, p.299.

90 Latham & Wexley, op.cit., pp.132-3; Piamonte, op. cit., p.58; Cummings & Molloy, op. cit., pp.176-7.

- (c) Die beloning moet voldoende aantreklik of nastrewenswaardig wees soos uit die oogpunt van die betrokke werker gesien.⁹¹ Daar moet in dié verband op die volgende gelet word:
- (i) Afhangende van die persoon en die omstandighede kan immateriële belonings (byvoorbeeld lof en erkenning) 'n groter impak hê as materiële belonings (meestal geld).⁹² Immateriële belonings is intrinsiek tot die werk/taak as sodanig en bevredig 'n persoon se hoër-orde behoeftes. Dit kan deur die werker aan homself gegee word, byvoorbeeld die genot wat hy ervaar as hy met trots terugkyk op 'n ingewikkelde stuk werk wat hy baasgeraak het. Maar dit kan ook deur ander persone toegeken word, byvoorbeeld aanprysing of agting. Materiële belonings is ekstrinsiek tot die werk/taak en is uitsluitlik in die instelling se beheer.⁹³ Dit verskaf hoofsaaklik aan 'n persoon se laer-orde behoeftes direkte bevrediging.
- (ii) Die toekenning van die beloning moet bekend gemaak word veral aan diegene wie se agting vir die werker belangrik is.⁹⁴ Dit verseker dat die materiële waarde van die beloning deur immateriële waarde aangevul word of selfs oortref kan word. So byvoorbeeld is die applous wat 'n werker ontvang tydens 'n amptelike oorhandigingsplegtigheid van bonustjeks dikwels 'n groter aansporing om voortreflike werk te lewer as die tjek self.
- (iii) Die begeringswaardigheid van die beloning word meestal aan relatiewe maatstawe gemeet, byvoorbeeld hoe dit (volgens sy oordeel) vergelyk met belonings wat ander (binne of buite die instelling) vir soortgelyke pogings ontvang of wat hyself vantevore ontvang het.

91 Latham & Wexley, op. cit., pp.132-3.

92 Ibid., p.141.

93 Piamonte, op. cit., p.57.

94 Ibid., p.66.

- (iv) Die beloning moet in 'n gees van opregtheid en hartlikheid gegee word. Die beloning moet kennelik die simbool van die gewer se agting en waardering wees.
- (v) Die beloning moet sosiaal aanvaarbaar wees, met ander woorde nie tot toepassing van groepsanksies lei nie; vir die werker in die verleentheid stel nie; of tot verlies van gewaardeerde vriendskap en toegeneentheid lei nie.
- (vi) Die gewer van die beloning moet die agting van die werker geniet.⁹⁵ Dit geld veral wanneer immateriële belonings, byvoorbeeld lof en waardering gegee word.
- (vii) Geld bly steeds 'n kragtige aansporingsmiddel, nie sodanig vanweë die intrinsieke waarde daarvan nie, maar vanweë die verskeidenheid behoeftes - insluitende die hoër-orde behoeftes soos bv. status - wat daarmee bevredig kan word.⁹⁶ Dit moet egter met die grootste omsigtigheid as aansporing toegepas word. Dit het slegs kortstondige impak op werklus; die bedrag moet by die ontvanger se waardepersepsie pas; en dit verdring die intrinsieke aansporingswaarde van, byvoorbeeld interessante take.⁹⁷
- (viii) Groepbelonings moet ernstige oorweging geniet in gevalle waar daar doelwit-interafhanklikheid is en die groep- of spanprestasie relevant is.⁹⁸ Indien moontlik moet dit met individuele belonings gekombineer word.
- (d) Die toesighouer moet doelbewus en deurlopend van die waardes en waardevoorkeure van sy ondergeskiktes op die hoogte bly. "A fuller understanding of what motivates the employees will help the supervisor map out some way of altering motivational dynamics."⁹⁹

95 Ibid., pp.64-65.

96 Dessler, op.cit., p.227.

97 Daniel, T.L. & Esser, J.K.: "Intrinsic motivation as influenced by rewards, task interest, and task structures", Journal of applied psychology, vol. 65, no. 5, 1980, pp.566-7 & 572.

98 Mobley, W.H.: "The link between MBO and merit compensation", Personnel journal, June 1974, p.425.

99 Piamonte, op.cit., p.58.

- (e) Indien jaarlikse salariskerfverhogings nie vantevore aan bewese verdienste gekoppel was nie sal besliste teenstand en onmin veroorsaak word as dit wel aldus gekoppel word by die instelling van 'n nuwe verdienstelikheidbepalingstelsel. Die stelsel sal waarskynlik verwerp word ongeag die goeie eienskappe of ander voordele wat dit ook al mag hê.
- (f) Verskeie pogings om basiese salarisse, en selfs ook jaarlikse kerfverhogings binne salarisskale, aan die resultate van verdienstelikheidbepalings te koppel, het nie die verwagte welslae behaal nie.¹⁰⁰ Daar word met sulke pogings uit die oog verloor dat salaris-/diensvoordele-pakkette nie op absolute grondslae gefundeer is nie, maar ooreenkomstig arbeidsmarkverwante maatstawe opgestel word. Daar is klaarblyklik nog nie vir die personeel- en vakverenigings aanvaarbare maatstawe ontwikkel wat die waarde van 'n werker se bydrae in absolute en eksakte terme kan bepaal nie. Pogings van die Verenigde State van Amerika se Federale Staatsdiens om besoldiging aan prestasie te koppel het die volgende kritiek uitgelok: "(T)he merit pay system put a previously stable employee compensation system in shambles."¹⁰¹
- (g) Die verdienstelikheidbepalingstelsel moet die volledige spektrum instellingsbelonings (intrinsieke sowel as ekstrinsieke en materiële sowel as immateriële) dek en benutting daarvan in die wydste mate aanmoedig.

3.4 Vereistes met betrekking tot personeelvoorsiening.

Die administratiewe proses van personeelvoorsiening behels:

100 Cascio, W.F.: "Scientific, legal, and operational imperatives of workable performance appraisal systems", Public personnel management, vol.11, no. 4, 1982, pp.272-3; Teel, op.cit., p.299.

101 Silverman, B.R.S.: "Why the merit pay system failed in the Federal Government", Personnel journal, April 1983, p.297.

- * personeelbehoefte- of diensstaatbepaling;
- * besoldiging- en diensvoordelebepaling;
- * keuring;
- * plasing en oorplasing;
- * proefaanstellings;
- * bevordering; en
- * uitdienstredings.¹⁰²

Oriëntering, opleiding en ontwikkeling van personeel sluit logies by die voornoemde funksies aan om 'n volledige proses van personeelvoorsiening te verkry. Dit is op die gebied van personeelvoorsiening waar 'n verdienstelikheidbepalingstelsel betekenisvolle bydraes moet kan lewer om sy bestaansreg te bewys. Dit is so omdat in Suid-Afrika op al die owerheidsvlakke die verdienstelikheidstelsel van personeeladministrasie geld waarvolgens slegs die verdienstelikstes aangestel, bevorder en in diens gehou moet word.¹⁰³

Om voornoemde bydraes te kan lewer moet 'n verdienstelikheidbepalingstelsel eerstens op posbeskrywings berus wat op datum is en duidelik geformuleerde posdoelwitte, verantwoordelikhede en posdimensies met bypassende manspesifikasies het. Behoorlike posbeskrywings wat op grond van deeglike posontledings gedoen is, is die enigste bron van geldige maatstawe.¹⁰⁴ Daarsonder kan geen verdienstelikheidbepalingstelsel, ongeag of dit taakgerig of werknemergerig¹⁰⁵ is, effektief wees nie.

102 Cloete: Personeel ..., op. cit., pp.6-7.

103 Ibid., pp.18-19.

104 Latham & Wexley, op.cit., p.48: Hyde, A.C. & Smith, M.A.: "Performance appraisal and training: Objectives, a model for change, and a note of rebuttal", Public personnel management, vol.11, no. 4, 1982, p.359.

105 Kyk infra., Hoofstuk 6, afd.2, p.159 vir verduideliking van taakgerig en werknemergerig.



Ten tweede moet 'n verdienstelikheidbepalingstelsel al die kern werk-dimensies of sleutel prestasie-areas van poste uitlig. Dit sal verseker dat 'n posbeker en sy toesighouer die betrokke pos in sy geheel sien en nie slegs op een of sommige gunsteling aspekte daarvan konsentreer en daarvolgens verdienstelikheid bepaal nie.

Voortreflike prestasie ten opsigte van een of enkele werkdimensies is nie sonder meer bewys van algehele voortreflikheid nie.¹⁰⁶ Verdienstelikheidbepaling moet ten opsigte van al die kern dimensies van 'n pos geskied om al die kritieke goeie en swak hoedanighede van die posbeker te kan uitlig. Indien dit nie die geval is nie sal die verdienstelikheidbepalingstelsel weinig indien enige bydrae lewer tot -

- (i) die opknapping van vereistes/toetse vir aanstelling en bevordering;
- (ii) die identifisering van opleidings- en/of ontwikkelingsbehoeftes; en
- (iii) die identifisering van potensiaal vir 'n hoër pos, veral toesighouerspotensiaal.¹⁰⁷

Ten derde moet die verdienstelikheidbepalingstelsel eerder die klem op planne vir die toekoms, byvoorbeeld opleiding, ontwikkeling of ander korrektiewe stappe, as op suksesse of mislukkings van die verlede laat val. In teenstelling met kritiek en lofbetuigings lewer verdienstelikheidbepalingsonderhoude wat op gesamentlike beplanning vir verbetering ingestel is uitstekende resultate mits vooraf op spesifieke doelwitte, teikendatums en prestasiemaatstawe ooreengekom is.¹⁰⁸

106 Schwab, D.P.: Heneman, (III) H.G. & De Cotiis, T.A.: "Behaviorally anchored rating scales: A review of the literature", Personnel psychology, no. 28, 1975, p.549; Latham & Wexley, op.cit., p.69.

107 Cloete: Personeel ..., op. cit., p.123; Piamonte, op. cit., p.61.

108 Bass, B.M. & Barrett, G.V.: People, work and organizations: An introduction to industrial and organizational psychology, second edition, Boston: Allan and Bacon Inc., 1981, pp.292-293.

Ten vierde moet die stelsel help verseker dat die wydste verskeidenheid belonings tot toesighouers se beskikking gestel is en maatreëls getref is om te verseker dat die grootste trefkrag uit elkeen verkry word.

3.5 Vereistes met betrekking tot werkprosedurebepaling.

Stroombelynde werkprosedures is 'n noodsaaklike hulpmiddel om doeltreffendheid te bevorder.¹⁰⁹ Trouens daarsonder sal werk of glad nie of slegs met die grootste moeite en totaal onproduktief gedoen kan word.¹¹⁰ Dit is dus noodsaaklik dat 'n verdienstelikheidbepalingstelsel self stroombelynde werkprosedures sal hê om nie 'n las vir die instelling te wees nie. Daarbenewens moet dit bydra om werkprosedures wat stremmend op produktiwiteit en bevredigende gehalte van werklewe is, op te spoor en stroombelyn te maak.

(a) Wat eie werkprosedures aanbetref moet die verdienstelikheidbepalingstelsel aan die volgende vereistes voldoen:-

(i) Dit moet rekbaar wees, dit wil sê kan aanpas by veranderinge oortyd en by verskille in tipe werk, werkomgewings en mense; of daarvoor toelaat.¹¹¹

(ii) Dit moet tegnies voortreflik wees en nie teenstrydighede bevat nie.¹¹²

109 Cloete: Inleiding ..., op. cit., p.158.

110 Ibid., pp.157-160.

111 Cloete: Personeel ..., op. cit., pp.125-6; Zammuto, R.F.: London, M & Rowland, K.M.: "Organization and rater differences in performance appraisals", Personnel psychology, no.35, 1982, p.643, pp.654-5.

112 Glaser, op.cit., p.269.

(iii) Dit moet nie omslagtig wees nie, dit wil sê nie 'n onnodige of ondraaglike las op toesighouers plaas nie.¹¹³ Dit sal die geval wees as, uit die toesighouer se oogpunt gesien, die verdienstelikheidsbepalingstelsel se prosedures nie geredelik by die normale werkvloei inskakel nie of wanneer uitermate data-versameling, -vertolking en -berging vereis word.¹¹⁴

(iv) Dit moet gestandaardiseer wees want as verskillende vorms en prosedures van plek tot plek en van tyd tot tyd gebruik word, bestaan die moontlikheid dat verskille in verdienstelikheidsbepalings tussen werkers aan die stelsel, en nie aan werklike prestasie nie, gewyt kan word.¹¹⁵ Dit is vir die doel noodsaaklik dat die prosedures in 'n handleiding vervat word.¹¹⁶

(b) Wat die opsporing en regstelling van gebrekkige werkprosedures aanbetref is dit eerstens noodsaaklik dat die verdienstelikheidsbepalingstelsel werkinhoudgerig (taakgerig) moet wees.¹¹⁷ Indien die bepaling van verdienstelikheid op grond van ander faktore as die werk self geskied, byvoorbeeld bepaalde persoonseienskappe, sal dit nie moontlik wees om deur middel van die stelsel daardie aspekte van die werk waarin die werker swak vaar te identifiseer nie. Bygevolg sal dit nie moontlik wees om die oorsake van sodanige swak werkverrigting, byvoorbeeld gebrekkige werkprosedures, op te spoor nie.

113 Cloete, Personeel ..., op. cit., p.128; Latham & Wexley, op. cit., pp.70-71.

114 Sashkin, M.: "Appraising appraisal: Ten lessons from research and practice", Organizational dynamics, Winter 1981, p.47; Cascio, op. cit., p.373.

115 Henderson, R.: Performance appraisal: Theory to practice, second edition, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1980, pp.220-1; Latham & Wexley, op.cit., p.71 & 73.

116 Cloete: Personeel ..., op. cit., p.128.

117 Henderson, op. cit., p.18; en vgl. infra Hoofstuk 6, afd.2, p.159 vir omskrywing van taakgerig.

Tweedens is dit noodsaaklik dat die verdienstelikheidbepalingstelsel spesifiek moet wees, met ander woorde ontwerp wees om verdienstelikheid in 'n bepaalde pos of posfamilie (beroepsgroep) te bepaal.¹¹⁸ Hiervoor is 'n deeglike ontleding van elke pos noodsaaklik. Die ontleding kan of werkgerig wees, dit wil sê beskrywings van take of aktiwiteite bevat, of werknemergerig wees, dit wil sê beskrywings van gedraginge bevat.¹¹⁹

3.6 Vereistes met betrekking tot beheermaatreëlbeplanning

Om aan die publieke administratiewe rigsgaander van verantwoordingdoening in die openbaar te kan voldoen, moet gepaste beheermaatreëls geskep word.¹²⁰ Wat die verdienstelikheidbepalingstelsel self aanbetref moet dit in die eerste plek ouditpunte hê waar onaanvaarbare aanslae opgespoor kan word en geleentheid vir appèl aan gegriefdes bied.¹²¹ Bekendmaking van die verdienstelikheidbepaling aan die werker voordat die betrokke toesighouer dit verder aanstuur, kan so 'n ouditpunt wees. Voorts moet dit 'n spesifieke verantwoordelikheid van toesighouers se toesighouers wees om toe te sien dat verdienstelikheidbepaling wel gedoen word.¹²² Gepaste aansporings (belonings of straf) moet vir die doel ontwerp word. Om te verseker dat 'n verdienstelikheidbepalingstelsel nie gesaboteer word nie (met ander woorde dit openlik of subtiel in die wiele ry sodat dit beëindig kan word) moet sowel die werker as sy toesighouer persoonlike baat daarby vind. Hulle moet tevrede wees met die antwoord op die vraag: "Hoe baat ek daarby?"

118 Latham & Wexley, op. cit., p.41; Cloete: Personeel ..., op. cit., p.126.

119 Latham & Wexley, op. cit., p.48.

120 Cloete: Inleiding ..., op. cit., p.173.

121 Henderson, op. cit., p.18.

122 Teel, op. cit., p.301.

Om te verseker dat 'n werker, of sy toesighouer nie deur middel van die verdienstelikheidbepalingstelsel meer baat vind as waarop hulle geregtig is nie moet die stelselproses nie op 'n onbehoorlike wyse gemanipuleer kan word nie. Indien wel, gaan vertroue in die stelsel daarmee heen wees.

Die verdienstelikheidbepalingstelsel moet periodiek hersien word en alle toesighouers moet die geleentheid gegun word om werklike en vermeende leemtes in die stelsel as geheel of ten opsigte van aspekte daarvan te rapporteer aan diegene wat vir die ontwerp en instandhouding van die stelsel verantwoordelik is.¹²³ Voorts moet die geldigheid van die resultate van die stelsel voortdurend getoets word, byvoorbeeld deur dit met dié van ander produktiwiteits- en gehalte van werklewemaatstawe te vergelyk.¹²⁴

Die stelsel moet hersien word sodra daar aansienlike verandering van instellingsdoelwitte, tegnologie, prosedures of werkvloei plaasgevind het.¹²⁵

'n Verdienstelikheidbepalingstelsel is in wese 'n beheerwerktuig; dit is bedoel om te kontroleer of werkers se verdienste ooreenstem met die verwagtings wat gekoester word.¹²⁶ Om in hierdie opsig effektief te wees moet 'n verdienstelikheidbepalingstelsel werkinhoudgerig wees. Voorts sal dit meer doeltreffend wees as dit op die kernaspekte of sluitsteenfunksies van poste konsentreer.¹²⁷ Sodoende word nie elke

123 Cloete: Personeel ..., op. cit., p.128.

124 Ibid., p.132; Bass & Barrett, op. cit., p.263.

125 Latham & Wexley, op. cit., p.73.

126 Cloete: Personeel ..., op. cit., pp.125-6.

127 Schutte, F.G.: Integrated management systems, Durban: Butterworths, 1981, p.19.

taak en aktiwiteit gekontroleer nie, maar slegs daardie bedrywighede wat 'n kritieke invloed op posdoelwitverwesenliking het.¹²⁸ Die effektiwiteit en doeltreffendheid van die verdienstelikheidbepalingstelsel as 'n beheerwerktuig word ook aansienlik verhoog indien dit maksimum selfbeheer oor werkverrigting bewerkstellig. Die teoretiese grondslag van selfbeheer is dat mense die gevolge van hulle eie optrede moet beheer. "... if people decide, or plan, or choose, or do something, then they have to hold themselves accountable for what they have done and follow through on their choices and plans."¹²⁹ Vir die doel moet die verdienstelikheidbepalingstelsel op 'n deurlopende grondslag vir terugvoer oor bereiking van posdoelwitte en werkstandaarde, of te wel die uitkomste van aktiwiteite, voorsiening maak. Laasgenoemde vereis inderdaad deurlopende bepaling van verdienstelikheid wat steeds die geldigste en bruikbaarste resultate lewer.¹³⁰

4. Vereistes vir verdienstelikheidbepalingstelsels met betrekking tot die neutrale hulpfunksies.

In 'n voorgaande afdeling is daarop gewys dat produksie gelyk is aan vermoë vermenigvuldig met motivering.¹³¹ Wat die vermoëkomponent van die vergelyking aanbetref is onderskei tussen: vermoëns waaroor die werker self beskik, te wete sy kennis en vaardigheid; vermoëns/middele deur die instaatstellingsfunksies (die generiese administratiewe prosesse) geskep; en vermoëns/middele deur middel van verskeie neutrale hulpfunksies operasioneel gemaak. Wat laasgenoemde aanbetref word, byvoorbeeld deur kommunisering die werkprosedures wat toegepas moet

128 Idem.

129 Cummings & Molloy, op. cit., p.172.

130 Vgl. infra., Hoofstuk 6, afd.10, p.312.

131 Kyk supra., afd. 2.2.2, p.64.

word aan die werker oorgedra; deur beplanning (insluitende programmering) amptenare in die vermoë gestel om beleid uit te voer; en deur dataverwerking 'n werker in die vermoë gestel om beheermaatreëls toe te pas. Sonder die neutrale hulpfunksies sal al die voormelde vermoëns/middele steeds onbenutte vermoëns/middele bly.¹³²

Die neutrale hulpfunksies wat vir doeleindes van die identifisering van vereistes vir 'n verdienstelikheidbepalingstelsel uitgesonder is, is beplanning, besluitneming, kommunisering, koördinerings, leidinggewing en kontrolering. Hierdie funksies word as kernbedrywighede geag sover dit verdienstelikheidbepaling aanbetref.

4.1 Vereistes met betrekking tot beplanning.

Ten einde tot voortreflike beplanning te kan bydra moet die verdienstelikheidbepalingstelsel in die eerste plek geleenthede vir gesamentlike beplanning deur 'n toesighouer en sy ondergeskiktes skep. Dit hou die voordeel in dat -

- (i) die toesighouer se kennis met dié van sy ondergeskiktes aangevul word en bygevolg die kwaliteit van besluitneming verhoog word;¹³³
- (ii) probleme onder die toesighouer se aandag kom wat hy nie andersins te hore sou kom nie;
- (iii) dit help om sake vanuit mekaar se gesigshoeke te sien;
- (iv) 'n hegte span gebou word;

¹³² Kyk supra., afd. 2.4, p.79; waar die rol van neutrale hulpfunksies as vermoëbenuttingsaktiwiteite bespreek is.

¹³³ Latham & Wexley, op. cit., p.143.

- (v) ondergeskiktes meer verbonde voel om die plan uit te voer;¹³⁴ en
- (vi) ondergeskiktes 'n beter begrip het van wat die plan behels en die onderliggende motiverings daarvoor.¹³⁵

Deelname aan die beplanning van die verdienstelikheidbepalingstelsel self is in die lig van die voordele hierbo uitgestippel ook noodsaaklik.¹³⁶ Die meeste werkers wil aan beplanning deelneem.¹³⁷ Daar is wel diegene wat verkies dat planne vir hulle beraam moet word, maar dit is meestal toe te skrywe aan 'n ongemaklikheid by hulle ten opsigte van gesamentlike beplanning wat deur oefening reggestel kan word.¹³⁸ Aktiewe betrokkenheid by die beplanning van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel is op alle instellingsvlakke prakties moontlik by die volgende bedrywighede betrokke by sodanige beplanning, te wete posbeskrywings, en die ontwerp, verfyning en opdatering van prestasie-oogmerke, -maatstawe en -meetwerktuie.¹³⁹

In die tweede plek moet die verdienstelikheidbepalingstelsel vir tydige en relevante terugvoer voorsiening maak sodat planne betyds gewysig of laat vaar kan word.

Vir die suksesvolle implementering van planne moet spesifieke meetbare, of dan ten minste waarneembare, doelwitte gestel word wat op spesifieke tydstippe bereik moet word.¹⁴⁰ Dit verhoog ook die relevansie van terugvoere.

134 Cummings & Molloy, op. cit., p.103; Porter, L.W.: Lawler III, E.E. & Hackman, J.R.: Behavior in organizations. Tokyo; McGraw-Hill, Kogakusha, 1975, p.300.

135 Bass & Barrett, op. cit., pp.261-2.

136 Ibid., p.292.

137 Porter, Lawler & Hackman, op. cit., pp.335-6.

138 Vgl. infra., afd. 4.3(f), p.101.

139 Sashkin, op. cit., pp.44-5.

140 Idem.

4.2 Vereistes met betrekking tot besluitneming.

Die vereistes wat hierbo ten opsigte van beplanning gestel is kan eweneens met betrekking tot besluitneming gestel word. Dit is die geval omdat elke stap in die beplanningsproses, net soos met elke ander denkbare aktiwiteit, ook met 'n besluit begin en met een afgesluit word.¹⁴¹

Daar word gesê dat 'n verdienstelikheidbepalingstelsel inderwaarheid 'n besluitnemingstelsel is. Dieselfde sorgsaamheid wat betref relevansie, gevoeligheid, betroubaarheid, aanvaarbaarheid en werkbaarheid as wat by besluitneming geld, word derhalwe geverg.¹⁴²

4.3 Vereistes met betrekking tot kommunisering.

Die belangrikste vereiste van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel in hierdie verband is om geleenthede te skep vir openhartige gespreksvoering tussen toesighouers en ondergeskiktes. Die volgende omstandighede sal openhartigheid bevorder en die verdienstelikheidbepalingstelsel behoort daarvoor voorsiening te maak.

- (a) Die gesprek moet oor 'n spesifieke aangeleentheid gaan, byvoorbeeld 'n duidelik geformuleerde doelwit of werkstandaard, en die konsekwensies daarvan moet duidelik gestel word.¹⁴³ Bespreking van tekortkominge in die algemeen, dit wil sê sonder dat 'n spesifieke tekortkoming aan 'n bepaalde insident gekoppel word, skep 'n negatiewe en verdedigende gesindheid by die ondergeskikte.¹⁴⁴

141 Cloete, Inleiding ..., op. cit., p.143.

142 Cascio, op. cit., p.374.

143 Beer, M.: "Performance appraisal: Dilemmas and possibilities". Organizational dynamics, Winter 1981, pp.34-35; Ivancovich, J.M.: "Subordinate's reactions to performance appraisal interviews: A test of feedback and goal-setting techniques". Journal of applied psychology. Vol. 67, no. 5, 1982, p.582.

144 Burke, R.J. & Wilcox, D.S.: "Characteristics of effective employee performance review and development interviews". Personnel psychology. No. 22, 1969, pp.301-2; Sashkin, op. cit., p.45.

- (b) Die gesprek moet ingestel wees op die oplossing van daardie probleme wat voortreflike werkverrigting belemmer, byvoorbeeld 'n spesifieke swakheid van die posbekleër, gebrekkige samewerking van ander, swak of onvoldoende toerusting, of onvoldoende hulp en ondersteuning van toesighouer.¹⁴⁵
- (c) Die toesighouer moet sorg dat die ondergeskikte die meeste praatwerk doen, byvoorbeeld deur vrae te stel wat lang antwoorde verg; uit te vra oor ondergeskikte se bekommernisse; en aandagtig te luister.¹⁴⁶ Aktiewe deelname deur die ondergeskikte aan die verdienstelikheidbepalingproses skep geleentheid vir groter gesprekdeelname.¹⁴⁷
- (d) Die ondergeskikte se selfrespek moet nie aangetas word nie, byvoorbeeld deur kwetsende aanmerkings oor persoonseienskappe te maak.¹⁴⁸ 'n Verdienstelikheidbepalingstelsel wat beoordeling van persoonlike en sensitiewe faktore soos lojaliteit, intelligensie en leierseienskappe behels, kan maklik daartoe lei.
- (e) Die ondergeskikte moet oortuig voel dat hy billik behandel was; tevrede wees dat wat gesê was, waar is; verstaan het wat aangegaan het; tot beter prestasie aangespoor wees; en nie ontsteld wees of onrustig oor sy toekoms voel nie.¹⁴⁹
- (f) Gesprekvoering moet so dikwels moontlik plaasvind.¹⁵⁰ 'n Verdienstelikheidbepalingstelsel wat op 'n deurlopende bepaling van verdienstelikheid ingestel is, skep geleentheid vir dikwelse gesprekvoering. Hoe meer gesprekvoering daar is hoe meer weder-

145 Burke & Wilcox, op. cit., pp.301-2.

146 Bass & Barrett, op. cit., p.295; Latham & Wexley, op. cit., p.173.

147 Burke & Wilcox, op. cit., p.300.

148 Latham & Wexley, op. cit., p.173.

149 Ivancovich, op. cit., p.584.

150 Cascio, op. cit., p.369; Mitchell, T.R.: People in organizations: An introduction to organizational behavior, second edition. New York: McGraw-Hill, 1982, p.415.

sydse begrip sal daar wees, hoe natuurliker sal die proses van gesprekvoering wees, hoe meer geleenthede is daar om wedersydse vertrouwe te kweek.

4.4 Vereistes met betrekking tot koördinerings.

Vereistes waaraan 'n verdienstelikheidbepalingstelsel in hierdie verband moet voldoen is soos volg:

- (a) Dit moet 'n integrerende deel van die instelling se personeelprogramme wees en dit aan mekaar bind, sowel konsepsueel as operasioneel.¹⁵¹ Dit sal die geval wees indien -
 - (i) besoldiging en belonings aan verdienstelikheidbepalinguitslae gekoppel word;
 - (ii) bevorderings en oorplasings deur inligting uit die verdienstelikheidbepalingstelsel beïnvloed word;
 - (iii) opleidings- en ontwikkelingsprogramme in verdienstelikheidbepalingsonderhoudsessies ontspruit;
 - (iv) werkersprofiel uit verdienstelikheidbepalings gekonstrueer, met manspesifikasies van die betrokke poste vergelyk word wanneer oorproefaanstelling besluit word; en
 - (v) aanstellings- en keuringsvereistes/-toetse met verdienstelikheidbepalingsresultate gekorreleer word.¹⁵²

151 Ingle, H.T.: "Contemporary issues in Federal evaluation policies: New linkages between personnel and program assessment processes". Public personnel management journal. Vol. 11, no. 4, 1982, p.328; Morrison, A.M. & Kranz, M.E.: "The shape of performance appraisal in the coming decade". Personnel. July-August 1981, p.21; Burke & Wilcox, op. cit., pp.302-3; Dimock, M.E.; Dimock, G.O. & Fox, D.M.: Public administration, fifth edition, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1983, p.32.

152 Idem.; Henderson, op. cit., p.18; Tosi, H.L. & Carroll, S.: "Management by objectives" in Wexley, K.N. & Yukl, G.A.: Organizational behavior and industrial psychology: Readings with commentary. London: Oxford University Press. 1975, p.410.

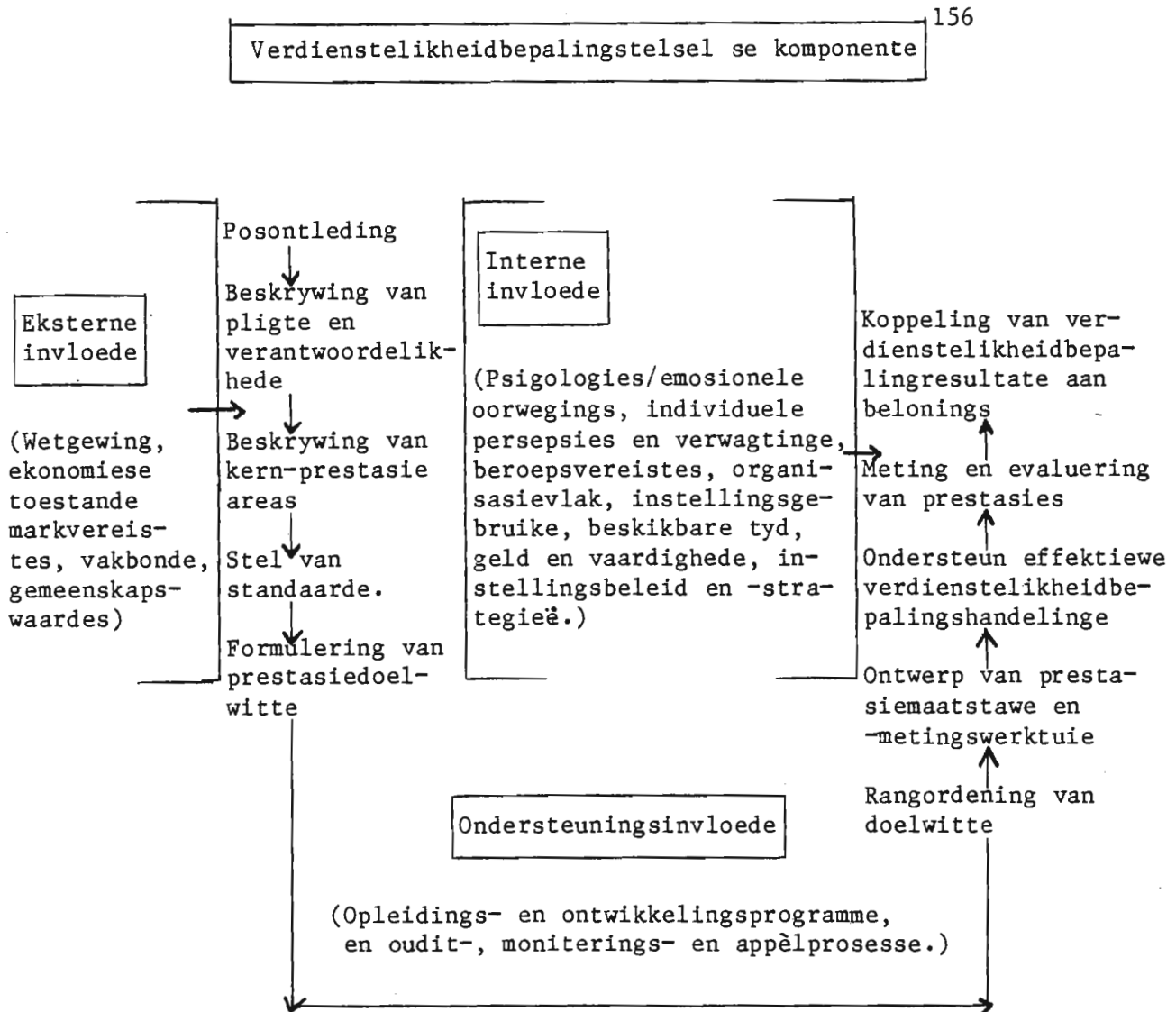
- (b) Die verdienstelikheidbepalingstelsel moet by die omgewings waar-
aan die instelling onderhewig is, inpas (byvoorbeeld sosio-
ekonomiese, regs-, tegnologiese en kulturele omgewings).¹⁵³ Die
ontwerp, en toepassing en instandhouding van die verdienstelik-
heidbepalingstelsel moet dus op 'n stelselbenadering gefundeer
wees.¹⁵⁴ Sodoende word die komponente van die verdienstelikheid-
bepalingstelsel se wisselwerking met en invloed op die onderskeie
personeelfunksies uitgelig. Begrip en gevoeligheid word ook
gekweek vir die psigologies/emosionele kwessies en reaksies wat
hierdie funksies en die werking van die verdienstelikheidbepa-
lingstelsel op die menslike hulpbron het.¹⁵⁵

153 Starling, G.: "Performance appraisal in the Z Organization". Public personnel management. Vol. 11, no. 4. 1982, p.343; Morrison & Kranz, op. cit., p.12 & 21.

154 Gilbert, C.R.: "Performance appraisal and organizational practice: A post reform review". Public personnel management. Vol. 11, no. 4. 1982, p.318; Cummings & Molloy, op. cit., p.287; Kyk figuur 6 hieronder.

155 Henderson, op. cit., p.19; Pajer, R.G.: "A systems approach to results oriented performance evaluation". Personnel administration/Public personnel review Nov. - Dec. 1972, pp.42-3.

FIGUUR 6



4.5 Vereistes met betrekking tot leidinggewing.

Vir die doeleindes van hierdie afdeling word die bestek van leidinggewing as 'n neutrale hulpfunksie beperk tot die spesifieke aktiwiteite van -

- (i) rigtinggewing, dit wil sê die uitreiking van opdragte deur 'n toesighouer om individue of groepe onder sy toesig in pas te hou; en
 - (ii) afrigting waaronder raadgeving, deurlopende terugvoer oor swak en sterk punte, aansporing en ondersteuning ingesluit is.¹⁵⁷
- (a) Ten einde die toesighouer met sy rigtinggewing te help moet die verdienstelikheidbepalingstelsel aan die volgende vereistes voldoen:
- (i) Dit moet dikwels geleentheid bied om helderheid te verkry oor wat die pos verg.¹⁵⁸ Dit sal die geval wees as die verdienstelikheidbepalingproses vereis dat die toesighouer saam met sy ondergeskiktes posontledings doen, werkstandaarde stel en deurlopend terugvoer oor en evaluering van hulle werkverrigting verskaf.¹⁵⁹
 - (ii) Dit moet die toesighouer help om deurlopend vas te stel watter ondergeskiktes uit pas is. Vir die doel moet werklike werkverrigting deurlopend gekontroleer word met posdoelwitte en werkstandaarde wat uitdruklik en vooraf gestel is.
 - (iii) Dit moet geleentheid bied om spesifieke doelwitte te stel asook spesifieke voorwaardes vir die bereiking daarvan, byvoorbeeld wat

157 Cloete: Personeel ..., op. cit., p.178; Infra., p.171.

158 Ibid., p.122 & 127: Pajer, op. cit., p.43.

159 Levinson P. & Sugar, M.: "All you want to know about ... Performance evaluation and rating". Civil service journal. July-September 1977, p.31; Henderson, op. cit., p.276; Bass & Barret, op. cit., p.291.

betref tyd en koste.¹⁶⁰ Gesamentlike standaardstelling uit pos-
take wat dan as prestasiedoelwitte dien moet 'n basiese aktiwiteit in die verdienstelikheidbepalingsproses wees.¹⁶¹ 'n Standaard waarop vooraf ooreengekom is, is 'n mikpunt wat die werker hom verbonde voel om te bereik.¹⁶²

(b) Vir die doel van afrigting moet 'n verdienstelikheidbepalingsstelsel aan die volgende vereistes voldoen:

- (i) Akkurate waarneming van werkverrigting en werksgedrag.¹⁶³ Dit vereis dat 'n geskikte persoon die waarnemings doen, dit wil sê een wat die doelwitte en standarde van die pos ken, die werker dikwels in sy werk in aksie sien, voortreflike werkverrigting van middelmatige en swak werkverrigting kan onderskei, en opleiding in die doen van waarnemings gehad het.¹⁶⁴
- (ii) Tydige op rekordstelling van waarnemings en doelbewuste gebruik daarvan.¹⁶⁵
- (iii) Onverwylde terugvoer oor waarnemings en evaluerings.¹⁶⁶
- (iv) Ontspanne en volwasse verdienstelikheidbepalingsonderhoudvoering waartydens: die ondergeskikte se selfbeskouing nie afgekraak word nie; 'n eerlike begeerte openbaar word om die ondergeskikte in sy werk te help; eerder vir geleenthede om te prys as om te kritiseer, gesoek word; eerder op probleme wat opgelos moet word as op persoonlikhede gekonsentreer word; die grondliggende redes vir reëls en voorskrifte verduidelik word; en na die ondergeskikte se

160 Bass & Barrett, *op. cit.*, p.293 & 5; Gross, *op. cit.*, pp.409-411.

161 Pajer, *op. cit.*, p.43-4.

162 *Idem.*

163 Murphy *et al.* "Relationship between observation accuracy and accuracy in evaluation performance". *Journal of applied psychology*. Vol.67, no.3, 1982, p.321 & 324.

164 Latham & Wexley, *op. cit.*, p.119.

165 Murphy *et al.*, *op. cit.*, p.325; Cloete: *Personeel ...*, *op. cit.*, p.123.

166 McMillan, J.D. & Doyel, H.W.: "Performance appraisal: Match the tool to the task". *Personnel*. July-August 1980, p.15.

bekommernisse uitgevra en met invoeling na geluister word.¹⁶⁷

- (v) Swak en sterk persoonseienskappe kan identifiseer.
 - (vi) Tydige uitkenning van diegene wat hulle werklus verloor het. Vir die doel moet die verdienstelikheidbepalingproses die toesighouer help om die intrinsieke en ekstrinsieke faktore wat die werker se werklusvlakke beïnvloed, op te spoor.¹⁶⁸ Byvoorbeeld wat eersgenoemde faktor aanbetref, of die werker oorgekwalifiseerd vir sy pos is; en wat laasgenoemde faktor aanbetref, of daar sigbaar onderskeid gemaak word tussen voortreflike en middelmatige werkverrigting.
 - (vii) Geleentheid vir hulp en ondersteuning deur toesighouer.¹⁶⁹
 - (viii) Voorsiening vir die uitwerking van persoonseienskappe.¹⁷⁰
 - (ix) Geleentheid om gesamentlik prestasiestandaarde te stel wat as kort-termynmikpunte kan dien.¹⁷¹
- Die verdienstelikheidbepalingstelsel moet as 'n inherente deel van die leidinggewende funksie beskou en beleef word.¹⁷²

4.6 Vereistes met betrekking tot kontrolering.

Met kontrolering word bedoel die benutting of toepassing van die beheermaatreëls wat deur die betrokke administratiewe proses beskikbaar gestel is. In 'n vorige afdeling is reeds uitgestippel hoe 'n verdienstelikheidbepalingstelsel moet kan bydra om duidelike doelwitte, meetbare standaarde, geldige en betroubare maatstawe en bruikbare meetmetodes en meetwerktuie beskikbaar te stel.¹⁷³

167 Latham & Wexley, op. cit., p.173.

168 Piamonte, op. cit., p.58.

169 Bass & Barrett op. cit., p.290; Latham & Wexley, op. cit., p.150.

170 Kavanagh, M.J.: "Rejoinder to Brumback "The content issue in performance appraisal: A review". Personnel psychology. no. 26, 1973, p.164; Brumback, G.B.: "A reply to Kavanagh's "The content issue in performance appraisal: A review". Personnel psychology. no. 25, 1972, p.571.

171 Latham & Wexley, op. cit., p.119.

172 Goodale, J.G. & Mauser, M.W.: "Developing and auditing a merit pay system". Personnel journal. May 1981, p.392; Gross, op. cit., pp.409-11; Burke & Wilcox, op. cit., pp.302-3; Pajer, op. cit., p.43; Cloete: Personeel ..., op. cit., p.127.

173 Kyk supra., afd.4.1, p.98.

'n Verdienstelikheidbepalingstelsel moet aan die volgende vereistes voldoen om te kan bydra tot die effektiewe benutting van voornoemde beheermaatreëls en -middele:

- (a) Voorsiening vir 'n deurlopende meting van werkverrigting, met ander woorde die bepaling van die gehalte, hoeveelheid, koste en tydsbestek, na gelang van die geval, van gelewerde produkte of dienste.¹⁷⁴
- (b) Onverwylde op rekordstelling van sodanige metings moontlik maak en vereis.¹⁷⁵
- (c) Tydige vertolking en evaluering van die metings ooreenkomstig die gestelde maatstawe en standarde vereis.¹⁷⁶
- (d) Onverwylde terugvoer van die bevindings na die betrokke toesig-houers en ondergeskiktes moontlik maak. Terugvoer behels die inlig van 'n werker oor die effektiwiteit van sy pogings in die uitvoering van die funksies wat sy pos vereis.¹⁷⁷ Die grondslag van terugvoer is dat gedrag op grond van die gevolge daarvan bepaal en gevorm word.¹⁷⁸ Onverwylde terugvoer skep dus geleentheid om betyds wenslike gedrag te versterk en korrektiewe stappe ten opsigte van onwenslike gedrag te doen.¹⁷⁹

Die meting, op rekordstelling, evaluering en terugvoer hierbo vermeld moet sover moontlik dieselfde wees of gerieflik inpas by die instelling se normale aktiwiteite van soortgelyke aard.¹⁸⁰

174 McMillan & Doyel, op. cit., p.15.

175 Horn, P.W.; et al: "Effectiveness of performance feedback from behaviorally anchored rating scales". Journal of applied psychology, vol.67, no.5. 1982, p.575 vir voordele van onverwylde op skrifstelling van waarnemings.

176 Tosi & Carroll, op. cit., p.409.

177 Glaser, op. cit., p.230.

178 Cummings & Molloy, op. cit., p.167.

179 Tosi & Carroll, op. cit., p.409.

180 Alewine, T.C.: "Performance appraisals and performance standards". Personnel journal; March 1982, pp.210-13.

Die geleentheid vir selfkontrole in sulke omstandighede is voor die hand liggend. So ook 'n vermindering van die vrees vir onaangename verrassings wat kenmerkend van een-maal-per-jaar verdienstelikheidsbepalings is.

5. Vereistes vir 'n verdienstelikheidsbepalingstelsel met betrekking tot die rigsoere van die publieke administrasie.¹⁸¹

5.1 Die aard en inhoud van die rigsoere van publieke administrasie.

Owerheidsoptrede moet in die openbare belang wees.¹⁸² Die geldige redes waarom die publiek owerheidsgesag moet eerbiedig, wette moet nakom, belastings moet betaal, en op hoë morele standaarde in openbare transaksies moet aandring, moet in een saambindende teorie van openbare belang saamgeknop word.¹⁸³ Ongelukkig is daar nog nie so 'n teorie van openbare belang nie as gevolglik ook nog nie 'n teorie van publieke administrasie nie.¹⁸⁴ Daar is dus ook nog nie 'n universeel aanvaarde, werkbare raamwerk (eties en wetenskaplik) waaraan openbare doelwitte en handeling getoets kan word nie.¹⁸⁵ Dit kan nietemin aanvaar word dat vir die doeleindes van nastrewing van die "beste" openbare belang, owerheidsoptrede op een lyn moet wees met die tydvak en omgewing waarin dit plaasvind.¹⁸⁶ Owerheidsoptrede moet derhalwe geskied met inagneming van die kompleksiteit en eiesoortigheid van publieke administrasie, die heterogeniteit van die gemeenskap(pe) wat bedien word, en die verskeidenheid van die fisiese, politieke, ekonomiese en sosiale omgewings.¹⁸⁷ Om dit te verseker moet daar by gebrek aan 'n teorie van publieke administrasie en 'n universeel aanvaarde

181 Kyk ook supra., afd. 2.3.3, p.72.

182 Caiden, G.E.: Public administration, second edition, California: Palisades Publishers, 1982.

183 Ibid., pp.226-7.

184 Idem.

185 Henry, N.: Public administration and public affairs, second edition, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1980, p.136; Hanekom, S.X. & Thornhill, C.: Public administration in contemporary society; A South African perspective. Johannesburg: Macmillan South Africa, 1983, p.6.

186 Hanekom & Thornhill, op. cit., p.145.

187 Ibid., p.127 & 145.

stel normatiewe faktore of rigsnoere, grondreëls wees wat owerheids-optrede op die openbare belang gerig kan hou. Sodanige grondreëls kan uit die oortuigings en ideale, of die filosofie, wat in Suid-Afrika oor regering en administrasie geld, afgelei word.

Voorname filosofie is van Britse oorsprong en volgens Thomas is daar drie etiese ideale wat grondliggend aan die Britse filosofie van administrasie is, te wete: "(A) higher form of society; (S)ervice to the community; (T)he happiness and well-being of the worker.¹⁸⁸ Die inhoud van hierdie drie ideale word gemanifesteer in die volgende drie hoofgroeperings normatiewe faktore.¹⁸⁹

- (a) Aard van die politieke bestel - dit behels eerbiediging van die politieke oppergesag, demokratiese grondslae en verpligting tot openbare verantwoordingdoening.
- (b) Gemeenskapswaardes en -norme - dit behels eerlikheid en onkreukbaarheid; billikheid en redelikheid teenoor elke landsburger; arbeidsaamheid en offervvaardigheid, respektering van religieuse waardes; en 'n nastrewing van doeltreffendheid en effektiwiteit.
- (c) Administratiefregtelike reëls - dit behels versekering van regsgeldigheid en nakoming van die reëls van natuurlike geregtigheid en regsoewereiniteit in openbare optrede.

Uit die voornoemde etiese raamwerke kan grondreëls formuleer word wat as rigsnoere kan dien; leidrade sal verskaf vir begrip van die werklikhede van publieke administrasie en die dieper betekenis sal

¹⁸⁸ Ibid., p.34 & pp.121-3.

¹⁸⁹ Thornhill, C. & Hanekom, S.X.: Taak van die leidinggewende beampte. Hersiene herdruk. Durban: Butterworths, 1983, pp.25-6.

uitlig van dit wat openbare funksionarisse doen.¹⁹⁰ Goethe se stelling: "(T)here is nothing more frightful than ignorance in action", is in laasgenoemde verband toepaslik.¹⁹¹

Verdienstelikhedbepaling in die openbare sektor moet eweneens binne die voornoemde etiese raamwerk geskied en verantwoord kan word. 'n Verdienstelikhedbepalingskema moet trouens help verseker dat die grondliggende ideale vir die Suid-Afrikaanse publieke administrasie, te wete 'n hoër orde samelewing, diens aan die gemeenskap en gelukkige werkers, verwesenlik word.

As 'n verdienstelikhedbepalingstelsel aan die vereistes wat vervolgens in bostaande verband aangestip gaan word, voldoen, sal werkers 'n bevredigende gehalte van werklewe ervaar en derhalwe ook die motiewe hê om tot die volste van hulle vermoëns te werk.

5.2 Vereistes met betrekking tot eerbiediging van die politieke oppergesag.

'n Verdienstelikhedbepalingstelsel sal die eerbiediging van die politieke oppergesag bevorder indien dit aan die volgende vereistes voldoen.

- (a) Die verdienstelikhedbepalingstelsel se rationale en prosesse moet op een lyn wees met die waardes en doelwitte wat die politieke bobou vir die instelling voorop stel, en aan beslag gegee word in wetsbepalings en ander wetlike voorskrifte.¹⁹²

¹⁹⁰ Hanekom & Thornhill, op. cit., pp.126-7; Caiden, op. cit., p.226.

¹⁹¹ Caiden, G.E.: The dynamics of public administration: Guidelines to current transformations in theory and practice. Hinsdale, Illinois: Dryden Press, 1971, p.283.

¹⁹² Cloete: Personeel ..., op. cit., pp.21-28.

In die Verenigde State van Amerika is dit verseker deur voorskrifte vir verdienstelikheidbepalingstelsels in die Federale Staatsdiens in die Civil Service Reform Act, 1978, neer te lê.¹⁹³ Wat die Suid-Afrikaanse Staatsdiens aanbetref sal verdienstelikheidbepalingstelsels met die gees en inhoud van die Staatsdienswet, 1984 (Wet 111 van 1984) moet strook en veral op een lyn moet wees met die voorskrifte vervat in die Staatsdiensregulasies en die Personeelkode onderskeidelik kragtens artikels 35 en 36 van die Staatsdienswet uitgevaardig.

- (b) Openbare instellings in die algemeen se verdienstelikheidbepalingstelsels moet op een lyn wees met basiese voorskrifte vir personeelpraktyke soos in wetgewing vir algemene toepassing vervat,¹⁹⁴ byvoorbeeld die Wet op Arbeidsverhoudings, 1956 (Wet 28 van 1956) en die Wet op Basiese Diensvoorwaardes, 1983 (Wet 3 van 1983). In hofuitsprake in die Verenigde State van Amerika is beslis dat verdienstelikheidbepaling 'n toets is en derhalwe aan dieselfde riglyne moet voldoen wat die Equal Employment Commission (EEOC) vir indiensnemingstoetse neergelê het.¹⁹⁵ Dit kan verwag word dat Suid-Afrikaanse howe dieselfde riglyne vir onbehoorlike arbeidspraktyke soos in die Wet op Arbeidsverhoudinge, 1956 en regulasies daarkragtens uitgevaardig, vervat en in arbeidshoue oor beslis is, op verdienstelikheidbepalingstelsels sal toepas wanneer laasgenoemde in dispuut kom.

- (c) Daar moet nie slegs wat die verdienstelikheidbepalingstelsel self aanbetref aan die reëls (wette en voorskrifte) voldoen word nie.

193 Gortner, H.F.: Administration in the public sector. Second edition. New York: John Wiley & Sons, 1981, p.316.

194 Morrison & Kranz, op. cit., pp.20-21; Lubben, G.L. et al. "Performance appraisal: The legal implications of Title VII". Personnel. May-June 1980, pp.20-21.

195 Lubben et al., op. cit., p.17.

'n Verdienstelikeidbepalingstelsel moet 'n integrerende deel van die reëls wees en help verseker dat reg en geregtigheid in instellings geskied. Die verdienstelikeidbepalingstelsel moet die rigsgoere daarstel waarvolgens besluite om geregtigheid in die instelling te laat geskied, geneem moet word.¹⁹⁶

5.3 Vereistes met betrekking tot openbare verantwoordelikheid.

Die verdienstelikeidbepalingstelsel self moet die toets van openbare ondersoek kan deurstaan en ook help verseker dat ander instellingsbedrywighede so 'n toets kan deurstaan.¹⁹⁷ Vir hierdie doel moet aan die volgende vereistes voldoen word:

- (a) Die verdienstelikeidbepalingstelsel moet die waardes en waardevoorkeure van die mense verbonde aan die instelling en dus ook dié van die betrokke gemeenskap weerspieël.¹⁹⁸ Hierdie waardes is dikwels belangriker as die verdienstelikeidbepalingsmetodologie wanneer toesighouers verdienstelikeidbepalingbeleid moet uitvoer. Hulle word soms deur die samelewingskragte gedwing om verdienstelikeidbepalingsprosedures of -reëls te verbreek indien laasgenoemde met gemeenskapswaardes in stryd is.
- (b) Die verdienstelikeidbepalingstelsel moet help verseker dat onetiese gedrag uitgeroei word.¹⁹⁹ Etiek het te make met die vasstelling en uitlewing van dit wat behoorlik en reg is ooreenkomstig geldende morele waardes.²⁰⁰ Vanselfsprekend sal die verdienstelikeidbepalingstelsel op sigself aan etiese reëls en norme moet voldoen. Alle gevalle van pligsversuim deur openbare amptenare, selfs al word die wet nie oortree nie, is oneties.

196 Gilbert, op.cit., pp.318-319.

197 Ibid., p.318 & 321; Morrison & Kranz, op. cit., p.22.

198 Gilbert, op. cit., p.318 & 335.

199 Dimock, Dimock & Fox, op. cit., pp.93-94.

200 Idem.

Etiek en wet is nie sinoniem nie.²⁰¹ Trouens, pogings om hoë etiese standaarde deur middel van wetsvoorskrifte te verkry, was telkens onsuksesvol, ten spyte van meer en meer aanvullende wette en reëls.²⁰² Ware etiek is te vinde in diepgewortelde en blywende deugde en standaarde.²⁰³ 'n Verdienstelikeheidbepalingstelsel sal dus moet sorg dat standaarde dikwels genoeg gemoniteer word om dit tweede natuur te maak.

(c) Die resultate van verdienstelikeheidbepaling moet nie geheim gehou word nie.²⁰⁴ Dieselfde geld vir die prosedures, maatstawe en meetmetodes wat in die verdienstelikeheidbepalingproses gebruik word. Stelsels waarvan die resultate, of selfs dit waarop beoordeel word, geheim gehou word, byvoorbeeld verpligte keuse-kontrolelyste en gedragkontrolelyste, wek suspisie en maak dat beoordelaars ontwykend en oneerlik teenoor hulle self is.²⁰⁵

(d) Die verdienstelikeheidbepalingstelsel moet tot goeie menseverhoudings bydra, byvoorbeeld deur werkers aktief aan die ontwerp, implementering en toepassing van die verdienstelikeheidbepalingstelsel se maatstawe, prestasiemikpunte, meetwerktuie en beoordelingsprosesse te laat deelneem.²⁰⁶ Deelname bewerkstellig beter wedersydse begrip en vertroue tussen toesighouers en ondergeskiktes.²⁰⁷ Gesamentlike evaluering-/ontwikkelingsonderhoude wat dikwels plaasvind is goeie geleenthede om gesonde verhoudings op te bou. 'n Onderhoud van die aard verloop soos volg:²⁰⁸

201 Cloete: Personeel ..., op. cit., p.17.

202 Dimock, Dimock & Fox, op. cit., p.94.

203 Idem.

204 Cloete: Personeel ..., op. cit., p.127.

205 Cascio, op. cit., p.371; kyk infra., Hoofstuk 6, afd. 5.4, p.240.

206 Latham & Wexley, op. cit., p.143.

207 Beer, op. cit., p.32.

208 Ibid., pp.32-33.

- (i) Probleemidentifisering en bespreking - ondergeskikte lei en toesighouer luister.
- (ii) Probleemoplossingbespreking - ondergeskikte lei steeds maar toesighouer speel 'n ietwat sterker rol.
- (iii) Konsensusbereiking oor prestasiehindernisse en verbeteringsplanne.
- (iv) Afsluitende evaluasie - toesighouer gee sy mening en finale evaluasie as ondergeskikte belangrike kwessies uitgelaat het.

'n Verdienstelikheidbepalingstelsel wat op subjektiewe beoordelings en op die beoordeling van persoonseienskappe ingestel is breek goeie menseverhoudings af. Toesighouers is meestal nie vir sulke beoordelings toegerus nie en ondergeskiktes word deur die foutiewe bevindings ontstel.²⁰⁹

5.4 Vereistes met betrekking tot eerbiediging van demokratiese grondslae.

In die eerste plek moet die verdienstelikheidbepalingstelsel daadwerklik bydra tot die eerbiediging van werkers se regte en vryhede. Verdienstelikheidbepalingpraktyke word deur twee opponerende kragte beïnvloed. Aan die een kant 'n bewustheid van individuele regte en aan die ander kant 'n noodsaaklikheid van 'n effektiewe, doeltreffende openbare diens en ordelike samelewing.²¹⁰ Dit sou byvoorbeeld nie moontlik wees nie om, sonder elke werker se uitdruklike toestemming, normale jaarlikse kerfverhogings aan verdienstelikheidbepalingresultate te koppel indien sodanige verhogings nie tydens aanstelling in die betrokke pos aan soortgelyke voorwaardes gekoppel was nie.²¹¹

209 Cloete: Personeel ..., op. cit., p.124.

210 Rosenbloom, D.H.: "Public sector performance appraisal in the contemporary legal environment". Public personnel management, vol.11, no.4, 1982, p.315.

211 'n Poging van hierdie aard gedurende 1983 deur die destydse Port Natalse Administrasieraad is heftig deur die Suid-Afrikaanse Vereniging van Munisipale Werknemers (Tak: Port Natal) teengestaan.

Tweedens moet daar in die toepassing van die verdienstelikheidsbepalingstelsel gesorg word dat werkers nie in hulle eer gekrenk word en hulle selfwaardigheid aangetas word nie.²¹² Verdienstelikheidsbepaling behels veel meer as bloot 'n meganiese aktiwiteit van beoordeling volgens een of meer prestasieveranderlikes, en voltooiing van 'n vorm op 'n vasgestelde tyd. Die emosionele impak daarvan manifesteer dikwels in verleentheid, angstigheid, vrees, frustrasie, vyandigheid en verwerping.²¹³ Daar moet 'n duidelike en opregte verklaring wees van sterk hoedanighede en aspekte waarop verbeter kan word; nie bloot 'n globale telling of 'n posisie op 'n aanslagskaal of rangleer nie.²¹⁴ Voorts moet vir die vertroulikheid van verdienstelikheidsbepalingsuitslae gesorg word.

In die derde plek moet daar die volste geleentheid vir werkers wees om aan die ontwerp en toepassing van die verdienstelikheidsbepalingstelsel deel te hê. "Die ondergeskiktes moet voel dat hulle deel aan die verrigtinge het (en) nie as weerlose pionne daaraan onderwerp word nie."²¹⁵ Deelname impliseer 'n erkenning deur die toesighouer dat sy ondergeskiktes bevoeg is en 'n gewaardeerde bydrae kan lewer. Deelname as sodanige is aangenaam want dit bevredig die werker se behoeftes aan saamwees, erkenning, onafhanklikheid en waardering van ander.²¹⁶ Deelname verhoog produktiwiteit en werkbevrediging, terwyl outokratiese optrede geneig is om vyandigheid, aggressie, verontskuldiging, gedweë afhanklikheid en gebrek aan individualiteit te kweek.²¹⁷ Indien deelname op 'n groepsgrondslag kan wees, des te beter. Bestaande groepsnorme en -standaarde word makliker verander of

212 Cloete: Personeel ..., op. cit., p.124.

213 Henderson, op.cit., p.2; Ivancovich, op. cit., p.140.

214 Graves, J.P.: "Let's put appraisal back in performance appraisal". Personnel Journal. Desember 1982, pp.918-23.

215 Cloete: Personeel ..., op. cit., p.126.

216 Cummings & Molloy, op. cit., p.106.

217 Idem.; Porter, Lawler & Hackman, op. cit., p.335.

opgehef wanneer groeplede self daaroor besluit. Die deelname van werkers aan die ontwerp en toepassing van die verdienstelikheid-bepalingstelsel moet egter aan die volgende vereistes voldoen:²¹⁸

- (i) Dit moet legitiem wees. Die werker moet voel dat dit reg en be hoorlik is dat hy deelneem en dat ander ook so daaroor sal voel.
- (ii) Die wyse van toelating tot deelneming moet gepas wees. As wer kers nie aan deelname gewoond is nie sal hulle geleidelik daarby ingelyf moet word.
- (iii) Die gebied van deelname moet vir die werker saak maak anders word geen behoefte bevredig nie.
- (iv) Die besluite waaraan deelgeneem word moet belangrik wees, en wel vanuit die werker se oogpunt gesien. Hoe meer die besluite met sy eie prestasie (produktiwiteit) en bevrediging van sy persoon like behoeftes (gehalte van werklewe) te make het des te meer sal sy deelname dié twee veranderlikes beïnvloed.

5.5 Vereistes met betrekking tot billikheid en redelikheid.

Wat hierdie rigsgoer van die publieke administrasie aanbetref moet by die ontwerp en toepassing van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel op die volgende vereistes gelet word.

- (a) Die verdienstelikheidbepalingstelsel en die toepassing daarvan moet uit die werkers se oogpunt gesien billik en redelik wees.²¹⁹

²¹⁸ Cummings & Molloy, op. cit., pp.107-8.

²¹⁹ Thompson, F.J.: "The performance appraisal of public managers: Inspiration, consensual tests and the margins". Public personnel management. Vol.11, no.4, 1982, p.310; Edwards, M.R.: "Productivity improvement through innovations in performance appraisal". Public personnel management. Vol.12, no.1, 1983, p.23; Mount, M.K.: "Comparisons of managerial and employee satisfaction with a performance appraisal system". Personnel psychology. No.36, 1983, p.100.

Tegniese geldigheid en betroubaarheid kan wel help om die werkers van die billikheid en redelikheid van die stelsel te oortuig maar is geensins die finale toetssteen nie.²²⁰ Trouens, die gevaar bestaan steeds dat 'n tegniese volmaakte stelsel onbillik en onredelik toegepas kan word. Onetiese optrede moet ontbloot kan word.

- (b) Die doelwitte en standaarde wat gestel word en die maatstawe wat in verband daarmee gebruik word, moet vir die werkers aanvaarbaar wees.²²¹ In die besonder sal vir eiesoortige omstandighede in die vasstelling van werkstandaarde voorsiening gemaak moet word. Standaarde is tyd-, plek-, persoons- en middelegebonde.²²² Voorts moet maatstawe deur die betrokke werker beïnvloed of op ingewerk kan word.²²³ Byvoorbeeld as "persentasie produksie-items afgekeur" die maatstaf is dan moet die werker se optrede die persentasie kan laat daal of styg.

- (c) Die verdienstelikheidsbepalings moet aan die ondergeskikte bekend gemaak word alvorens besluite wat hom raak daar kragtens geneem word.²²⁴ Hy moet geleentheid hê om sy saak te stel en appél teen 'n onaanvaarbare verdienstelikheidsbepaling kan aanteken.²²⁵ Die stelsel moet voldoen aan vereistes wat verwag kan word die geregshowe vir geoorloofde arbeidspraktyke sal stel. In die Verenigde State van Amerika se houe is byvoorbeeld al in hierdie verband beslis dat -

220 Anastasi, A.: Psychological testing. Fourth edition, New York; Macmillan, 1976, p.139.

221 Kingstrom, P.O. & Bass, A.R.: "A critical analysis of studies comparing behaviorally anchored rating scales (BARS) and other rating formats". Personnel psychology. No.34, 1981, p.281; Bass & Barrett, op. cit., pp.261-2.

222 Jackson, S.E. & Zedeck, S.: "Explaining performance variability: Contributions of goal setting, task characteristics, and evaluative contexts". Journal of applied psychology. Vol.67, no.6, 1982, p.759; Zammuto et al., op. cit., p.654.

223 Porter, Lawler & Hackman, op. cit., p.339.

224 Hyde & Cascio, op. cit., pp.298-301.

225 Cloete: Personeel ... op. cit., p.129; Brinkerhoff, D W & Kanter, R.S.: "Appraising the performance of performance appraisal". Sloan management review. Spring 1980, p.14; Edwards, op. cit., p.22.

- (i) verdienstelikheidbepalingstelsels formeel en gestandaardiseerd moet wees;
 - (ii) verdienstelikheidbepalingmaatstawe met die posinhoud, wat deur middel van 'n deeglike, formele posontleding vasgestel is, verband moet hê;
 - (iii) beoordelaars in die toepassing van die verdienstelikheidbepalingstelsel opgelei moet wees;
 - (iv) subjektiewe beoordelings geverifieer moet kan word;
 - (v) inligting oor belonings (insluitende bevorderingsgeleenthede) wat aan verdienstelikheidbepalings gekoppel word vooraf bekend gemaak moet word;
 - (vi) verskeie maatstawe wat die betrokke pos of posgroep se verantwoordelikhede voldoende dek, gebruik moet word; en geweeg (met ander woorde volgens relatiewe belangrikheid gerangskik) moet word;
 - (vii) beoordelaars voldoende kontak met werkers wat beoordeel word, moet hê; en
 - (viii) verdienstelikheidbepalings deur ander beoordelaars gemodereer moet word.²²⁶
- (e) Die verdienstelikheidbepalingstelsel moet nie as diskriminerend beskou en beleef word nie. Die gebruik van verskillende verdienstelikheidbepalingsformate en -prosedures vir verskillende posvlakke word deur posbekerers in die laer range as diskriminerend en vernederend beskou.²²⁷ Hulle beskou of die formaat of metode wat vir hulle gebruik word as minderwaardig of hulle voel dat hulle poste as minderwaardig geag word. Werkers is ontevrede

226 Lubben et al., op. cit., pp.11-21; Wilsted, W.D. & Taylor, R L. "Identifying criteria for performance appraisal decisions". Journal of management studies, October 1978, pp.260-1.

227 Scott, B.: "Evolution of an appraisal programme". Personnel management, August 1983, pp.28-30.

as verskillende maatstawe of standarde gebruik word ten opsigte van poste wat na hulle mening soortgelyk is.²²⁸

- (f) Wanneer 'n bepaalde doelwit of standaard vir 'n verdienstelikheidsbepalingsiklus gestel is, moet daarby gebly word al oortref die werker dit skynbaar maklik.²²⁹ Nog belangriker is om aan verwagtinge wat ten opsigte van belonings geskep is, te voldoen. Dit gebeur dikwels dat standarde gedurende die beginstadium van 'n verdienstelikheidsbepalingstelsel te laag gestel word, veral omdat huidige prestasies as grondslag gebruik word. Nogtans is die wins in produktiwiteit gewoonlik groter as die koste van die belonings.²³⁰

Die sleutel tot sukses in die versekering van billikheid en redelikheid is aktiewe en sinvolle deelname van ondergeskiktes aan die ontwerp en toepassing van die verdienstelikheidsbepalingstelsel.²³¹ Al die betrokkenes kan sodoende mekaar se persepsies van billikheid en redelikheid leer ken en tot 'n verstandhouding geraak. So 'n verstandhouding is wel bereikbaar en van meer praktiese waarde as absolute objektiwiteit wat in die geval van verdienstelikheidsbepalings slegs met die grootste moeite en koste verkry kan word.²³² Wanneer met mense gewerk word is subjektiewe oorwegings onvermydelik, en wat objektief is vir die een is subjektief vir die ander.²³³

5.6 Vereistes met betrekking tot effektiwiteit en doeltreffendheid.

'n Verdienstelikheidsbepalingstelsel wat daarin slaag om aan hierdie rigsgnoer te voldoen sal eweneens sy eie doelwit van produktiwiteit en

228 Henderson, op. cit., p.ix.

229 Sashkin, op. cit., p.44.

230 Kyk infra., Hoofstuk 6, afd. 4.7.3(k)(iii), p.219 vir wat in dié verband in die Port Natalse Administrasieraad ondervind is.

231 Edwards, op. cit., p.22; Henderson, op. cit., p.38.

232 Schimel, R.M.: "Making performance evaluation work better: A supervisor's viewpoint". Public personnel management. Vol.11, no.4, 1982, p.337.

233 Henderson, op. cit., p.18.

bevredigende gehalte van werklewe bereik. Vir dié doel sal die verdienstelikheidbepalingstelsel as sodanig (dit wil sê in ontwerp en toepassing) aan die ondervermelde vereistes vir effektiwiteit en doeltreffendheid moet voldoen, en ook 'n wesenlike bydrae moet lewer tot groter effektiwiteit en doeltreffendheid in die instelling.

5.6.1 Wat die verdienstelikheidbepalingstelsel as sodanig aanbetref moet dit aan die volgende vereistes voldoen om effektief en doeltreffend te kan wees.

(a) Die verdienstelikheidbepalingstelsel moet geldig wees, met ander woorde ware bepalings van verdienstelikheid lewer. Die geldigheid van 'n meetinstrument kan op een of meer van die volgende wyses bepaal word afhangende van die doel waarvoor dit gebruik wil word:²³⁴

(i) Volgens die inhoudgeldigheid-metode word vasgestel of al die belangrikste komponente of aspekte van dit wat gemeet word wel gemeet word. 'n Verdienstelikheidbepalingstelsel wat byvoorbeeld slegs die tikspoed en nie ook die netheid en akkuraatheid van die tikwerk in ag neem nie is nie 'n geldige meetwyse van die verdienstelikheid van 'n tikster nie.

(ii) Volgens die kriteriumgeldigheid-metode word 'n onafhanklike direkte meting gedoen (terselfdertyd of in die toekoms) van dit wat die verdienstelikheidbepalingstelsel veronderstel is om te bepaal of te voorspel. Een van die algemeenste toetse vir die doel is om die verdienstelikheidbepalingsresultate te vergelyk met dié wat 'n ander meetmetode/-instrument van dieselfde maatstaf sou

²³⁴ Anastasi, op. cit., pp.134-161; Latham & Wexley, op. cit., p.67; McCormick, E.J. & Tiffin, J.: Industrial psychology. Sixth edition. London: George Allen & Unwin, 1975, pp.101-2.

lewer. Byvoorbeeld matriekresultate in Afrikaans en Engels as die meetmetode vir die maatstaf tweetaligheid in vergelyking met 'n praktiese toets van behendigheid in die lees, praat en skryf van Afrikaans en Engels deur byvoorbeeld die Kommissie vir Administrasie voorgeskryf. 'n Instrument met 'n hoë kriterium geldigheid sal waarskynlik 'n hoë voorspellingsgeldigheid hê, met ander woorde die toekomstige prestasies van die persoon in 'n bepaalde werk kan voorspel. Die tellings van die toets word gekorreleer met aanslae van werklike werkverrigting na ses maande of een jaar in die pos. 'n Korrelasie van minstens ,50 (waar 1.0 gelyk is aan volkome korrelasie) dui op geskiktheid van die betrokke toetsmetode (instrument).

- (iii) Volgens die konstruksiegeldigheid-metode word vasgestel of die meetresultate vir die bepaalde konstruk ('n naam aan iets abstraks gegee, byvoorbeeld liefde, lojaliteit, vlytigheid) genoegsaam ooreenstem met metings wat op 'n ander wyse ten opsigte van dieselfde konstruk bepaal is. Byvoorbeeld as die konstruk intelligensie een van die faktore is wat vir verdienstelikheidsbepaling gebruik word dan moet die toesighouer se aanslag genoegsaam met die resultaat van 'n erkende intelligensie kwasiënt-toets vergelyk.

Persone word in diens geneem om in bepaalde poste vir die instelling produkte of dienste te lewer. Hulle verdienste vir die instelling lê dus in die mate wat hulle daarin slaag om al die take verbonde aan die pos uit te voer. Dit blyk dus dat die inhoud-geldigheid-metode die aangewese metode is om die geldigheid van verdienstelikheidsbepalingstelsels te toets.

Vir die doel van die toets sal onder andere vasgestel moet word of resultate, gebeurtenisse of aktiwiteite wat gemeet word -

- (aa) empiries relevant is, met ander woorde belangrik vir sukses in die betrokke pos is;
- (bb) ook dié wat nie dikwels voorkom nie, maar nogtans belangrik is, insluit:
- (cc) behoorlik en vir die posbeker verstaanbaar omskryf is;
- (dd) met enige van die sintuie waarneembaar is; en
- (ee) geweeg is, met ander woorde ooreenkomstig relatiewe belangrikheid in rangorde gestel is.²³⁵

- (b) Die verdienstelikheidbepalingstelsel moet betroubaar wees met ander woorde steekhoudende resultate lewer ongeag wanneer of deur wie die verdienstelikheidbepaling gedoen word.²³⁶ Die betroubaarheid van 'n meetinstrument kan op een of meer van die volgende wyses vasgestel word:²³⁷

- (i) Metings deur verskillende beoordelaars verkry word vergelyk (die interbeoordelaar-metode).
- (ii) Metings op verskillende tye deur dieselfde beoordelaar verkry word vergelyk (die toets-hertoets-metode).

235 Cloete: Personeel ..., op. cit., p.125 & 127; Shapira, Z. & Shirom, A.: "New issues in the of behaviorally anchored rating scales: Level of analysis, the effects of incident frequency, and external validation"; Journal of applied psychology, vol.65, no.5, 1980, p.517; Wilsted & Taylor, op. cit., p.255; Bass & Barrett, op. cit., pp.282-4; Mitchell, op. cit., pp.411-2.

236 Latham & Wexley, op. cit., pp.65-6; Henderson, op. cit., p.223; Anastasi, op. cit., p.103.

237 Latham & Wexley, op. cit., pp.65-6; Bass & Barrett, op. cit., p.262.

Vanselfsprekend moet die omstandighede waaronder die metings gedoen word nie wesenlik verskil nie. In die geval van verdienstelikheidbepaling blyk die interbeoordelaar-metode die mees praktiese een te wees. Persone se werkverrigting is gedurig aan die invloed van 'n verskeidenheid faktore onderhewig, byvoorbeeld opleiding, werklus, tegnologiese ontwikkeling, en beskikbare mannekrag en geld.²³⁸ Daar bestaan dus geen sekerheid dat 'n persoon se werkverrigting oor tyd dieselfde gaan bly nie en derhalwe is die toets-hertoets-metode ongeskik om die betroubaarheid van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel vas te stel. In die praktyk is dit gewoonlik die toesighouer se toesighouers of sogenoemde merietekomitees wat di verdienstelikheidbepalings kontroleer.²³⁹

'n Verdienstelikheidbepalingstelsel wat aan die invloede van een of meer van die volgende beoordelingskontaminerende invloede onderhewig is, sal onbetroubare resultate lewer, te wete stralekrans-, toegeeflikheid-, strengheid-, ooreenkoms-, en middelneigingfout.²⁴⁰ Die verdienstelikheidbepalingstelsel moet ook die invloed van die sogenaamde eksogene faktore uitskakel of beperk, te wete 'n persoon se voorkoms, reputasie, posisie, informele leiersrol en interpersoonlike vaardigheid.²⁴¹

238 Wilsted & Taylor, op. cit., p.261.

239 Cloete: Personeel ..., op. cit., p.132.

240 Kyk supra., Hoofstuk 3, afd. 4.3(d), pp.54-55.

241 Guion, R M. "Comments on Hunter" in Landy, F, Zedeck, S & Cleveland, J (Eds.) Performance measurement and theory. Hillsdale, N J: Lawrence Erlbaum Ass., 1983, p.270-274.

'n Verdienstelikeidbepalingstelsel moet betroubaar wees om geldig te kan wees, maar 'n betroubare stelsel is nie noodwendig geldig nie:²⁴² dit meet dalk die ongeldige baie betroubaar. Geldigheid moet ooreenkomstig die doel waarvoor die stelsel gebruik gaan word bepaal word.²⁴³

- (c) Die verdienstelikeidbepalingstelsel se koste moet verantwoordbaar wees, net soos die koste van elke aktiwiteit van 'n openbare instelling verantwoord moet kan word.²⁴⁴ Die volgende stappe kan met die oog hierop met betrekking tot 'n verdienstelikeidbepalingstelsel gedoen word. Die eerste is om 'n kostevoordeelontleding van die stelsel te maak.²⁴⁵ Dit sal vereis dat alle uitgawes in verband met die stelsel (ontwerp, toepassing en instandhouding) - ook die wat nie direk in geldelike terme gemeet kan word nie - bereken moet word. Dit moet dan vergelyk word met al die voordele wat die stelsel vir die instelling inhou (onmiddellike en in die afsienbare tyd) - ook die wat nie direk in geldelike terme gemeet kan word nie. Gedagtig aan die probleme wat sommige instellings kan ondervind om veral die nie-tasbare koste en voordele in geld-eenhede te verwerk, sal die uitgawes om sulke berekeninge in fyn besonderhede te doen nie geregverdig wees nie. 'n Vergelyking van koste en voordele, hoe gebrekkig ook al, moet nogtans gedoen word. Elke poging is beter as geen poging, solank onderlinge konsensus oor die skattings verkry kan word en maatstawe en/of basisse van berekeninge konsekwent gevolg word.

242 Latham & Wexley, op. cit., p.67; Graves, op. cit., p.845.

243 Idem.; Latham & Wexley, op. cit., p.67.

244 Cloete: Inleiding ..., op. cit., p.173.

245 Hyde & Cascio, op. cit., pp.298-301.

Die tweede stap, wat bykomend tot die voormelde een gedoen behoort te word, is om die onderskeie prosesse, metodes en hulpmiddele wat by die stelsel gebruik word vir effektiwiteit en doeltreffendheid teen alternatiewe prosesse, metodes en hulpmiddele te toets.

Die derde stap - ook aanvullend tot die voorgaande stappe - is om die noodsaaklikheid hoegenaamd dat 'n bepaalde proses, metode of hulpmiddel in die stelsel gebruik word, te bevraagteken. 'n Handige vraag vir die doel is: "Is die fout of gevaar duurder as die proses, metode of hulpmiddel wat dit moet afweer?"²⁴⁶ Omslagtigheid kan terselfdertyd uitgeskakel word.

5.6.2 Ten einde 'n wesenlike bydrae tot effektiwiteit en doeltreffendheid in die instelling in die algemeen te lewer, moet die verdienstelikheidbepalingstelsel aan die volgende vereistes voldoen:

- (a) Dit moet die bevordering van produktiwiteit en bevredigende gehalte van werklewe as oorkoepelende doelwit hê. As 'n hulpmiddel tot voortreflike werkverrigting moet dit ⁻²⁴⁷
- (i) op die take en vereistes van 'n pos ingestel wees;
- (ii) die posbeksleër duidelikheid gee oor wat van hom verwag word;
- (iii) spesifieke, moeilike, maar bereikbare en meetbare doelwitte en standarde stel;
- (iv) die posbeksleër deurlopend op die hoogte van sy vordering met doelwit- en standaardbereiking kan hou; en

²⁴⁶ Cascio, op. cit., p.374.

²⁴⁷ Cloete: Personeel ..., op. cit., p.125; Henderson, op. cit., p.101 & p.276; Levinson & Sugar, op. cit., p.30; Horn et al., op. cit., pp.568-70; Alewine, op. cit., p.211; Bass & Barrett op. cit., p.293.

- (v) geleenthede vir gesamentlike probleemoplossing (hindernisverwydering) daarstel.
- (b) As 'n hulpmiddel tot selfverwesenliking - die kulmineringspunt van gehalte van werklewe - moet die stelsel geleenthede daarstel om -248
- (i) 'n werker se goeie hoedanighede en swakhede te identifiseer;
- (ii) al die werker se kennis, vaardighede en talente te benut;
- (iii) self wyses van hulpbronbenutting vir doelwit- en standaardbereiking te prakseer;
- (iv) hulp en ondersteuning van die toesighouer, veral waar berekende risiko's geneem word, te beleef;
- (v) opbouende verdienstelikheidbepalingsessies te voer, dit wil sê onderhoude wat uit die werker se oogpunt, billik, akkuraat, omvattend, verstaanbaar en besielend was en nie ontstellend of beledigend nie.
- (c) Standaardisering van die prosesse, metodes en hulpmiddele wat by die verdienstelikheidbepalingstelsel gebruik word, sal kostebesparings meebring, en waarskynlik deurwerk na die funksionele bedrywighede waarvan die stelsel se prosesse en metodes 'n integreerende deel behoort te vorm.
- (d) Aansluitend by die voorgaande is die vereiste dat die verdienstelikheidbepalingstelsel prakties moet wees.²⁴⁹ Dit sal die geval

248 Latham & Wexley, op. cit., p.69 & p.127; Morrison & Kranz, op. cit., pp.20-1; Dimock, Dimock & Fox, op. cit., p.125; Henderson, op. cit., p.276; Bass & Barrett, op. cit., p.290; Ivancovich, op. cit., pp.581-587.

249 Cloete: Personeel ..., op. cit., p.128; Cascio, op. cit., p.373.

wees as die stelsel 'n integrerende deel van die normale werkverrigting gemaak word. Voorts moet vir verskille tussen soorte werk, werkomgewings, werkers en toesighouers voorsiening gemaak word.²⁵⁰

- (e) Die persoon wat die beoordeling doen moet die beste waarnemings kan doen.²⁵¹ Geleenthede vir selfbeoordeling sal die betroubaarheid van die stelsel in die oë van die werkers verhoog omdat die werkers self bevindings kan kontroleer. Voorts moet die waarnemings op geskikte tye geneem word.²⁵²
- (f) Die stelsel moet logies wees, dit wil sê intern steekhoudend wees en vir sowel toesighouers as ondergeskiktes sin maak.²⁵³ Dit moet ook volledig wees, dit wil sê 'n logiese beginpunt, soos byvoorbeeld posontleding, en 'n logiese eindpunt, byvoorbeeld 'n werkerontwikkelingsprogram, hê.²⁵⁴
- (g) Die verdienstelikheidbepalingstelsel moet periodiek vir effektiwiteit en doeltreffendheid getoets word.²⁵⁵

250 Jackson & Zedeck, op. cit., pp.759-768; Zummato, op. cit., pp.289-90.

251 Kyk infra., Hoofstuk 6, afd. 9.1, p.305.

252 Kyk infra., Hoofstuk 6, afd. 10, p.312.

253 Henderson, op. cit., p.100.

254 Graves, op. cit., p.921.

255 Cloete: Personeel ..., op. cit., p.133; Latham & Wexley, op. cit., pp.73-4.

6. **Samevatting**

In hierdie hoofstuk is vereistes geïdentifiseer waaraan 'n verdienstelikheidbepalingstelsel moet voldoen om as 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel gebruik te kan word. Om aan 'n basiese vereiste van wetenskapbeoefening te voldoen is 'n raamwerk vir die klassifikasie van die groot aantal vereistes vir verdienstelikheidbepalingstelsels wat in literatuur en uit eie empiriese navorsing opgespoor is, opgestel. Vir die doel is die hoofdoelwitte met verdienstelikheidbepaling, te wete produktiwiteit en 'n bevredigende gehalte van werklewe, as uitgangspunt gebruik. Die klassifikasieraamwerk is vervolgens uitgebrei sodat die vereistes in kategorieë wat vir die meeste Suid-Afrikaanse leidinggewende beamptes bekend behoort te wees, geplaas kon word, te wete die generiese administratiewe prosesse, die neutrale hulpfunksies en die rigsoere van die publieke administrasie.

Die rationale van die voormelde klassifikasieraamwerk word gesubstansieer deur bepaalde kernverskynsels in publieke administrasie te ontleed en met mekaar asook met die voormelde drie kategorieë in verband te stel. Die betrokke kernverskynsels is: produktiwiteit, motivering, vermoë en gehalte van werklewe. Daar is vasgestel dat produktiwiteit die resultaat is van die werking van die vermenigvuldigende verband tussen motivering en vermoë. Voorts is vasgestel dat vermoë in 'n werkomgewing die persoonlike vermoëns van werkers asook dié deur die generiese administratiewe prosesse daargestel, behels. Die belangrike rol wat die neutrale hulpfunksies in hierdie verband speel, is dat dit die beskikbare vermoë in die werkomgewing ontsluit en operasioneel maak; en natuurlik ook help om dit beskikbaar gestel te kry. Daar is 'n diepgaande ontleding van die aard van en verband tussen motivering, gehalte van werklewe en sommige rigsoere van publieke administrasie

gedoen. Die verband skyn so sterk en integrerend te wees dat nougesette navolging van die rigisnoere van publieke administrasie inderdaad die verlangde motivering en 'n bevredigende gehalte van werklewe sal bewerkstellig.

Wat vereistes van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel met betrekking tot die generiese administratiewe prosesse aanbetref is dit noodsaaklik dat posdoelwitbereiking die grondslag van verdienstelikheidbepaling moet wees. Sodoende sal verseker word dat die betrokke instelling se doelwitte - wat die hoofbestanddeel van die instelling se beleid is - in 'n hiërargiese en sinvolle verband uitgestippel bly. Vir die doel van organisering moet 'n verdienstelikheidbepalingstelsel deurlopende posontleding en rasionele posstrukturering verseker. Die stelsel moet help verseker dat posdoelwitte sinvol aansluit by doelwitte wat in jaarlikse begrotings gestel word. Voorts moet belonings vir voortreflikheid slegs op die resultaat van verdienstelikheidbepaling berus. Wat personeelvoorsiening aanbetref moet 'n verdienstelikheidbepalingstelsel veral help verseker dat slegs die verdienstelikstes aangestel, bevorder en in diens gehou word. 'n Verdienstelikheidbepalingstelsel moet werkprosedures wat voortreflike werkverrigting belemmer aan die kaak stel en vanselfsprekend nie self 'n beslommernis wees nie. 'n Belangrike vereiste van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel is dat dit maksimum selfbeheer en terugvoer oor werkverrigting moet bewerkstellig.

Wat die neutrale hulpfunksies aanbetref moet 'n verdienstelikheidbepalingstelsel onder andere: geleentheid vir gesamentlike beplanning en besluitneming skep; vir openhartige en dikwelse kommunisering tussen toesighouer en ondergeskikte sorg; tot effektiewe koördinerende bydra: 'n kragtige werktuig by leidinggewing wees; en van kontrolierende 'n natuurlike en deurlopende aktiwiteit maak.

Wat die riggsnoere van die publieke administrasie aanbetref (insluitende, soos reeds verklaar, motivering en gehalte van werklewe) is die vereistes vir 'n verdienstelikheidbepalingstelsel meestal voor die hand liggend: Dit moet die oortuigings en ideale wat in Suid-Afrika oor regering en administrasie geld, eerbiedig. Onder andere moet 'n verdienstelikheidbepalingstelsel ten opsigte van die riggsnoer -

- (a) politieke oppergesag, help verseker dat wetsvoorskrifte oor personeelindienshouding en -benutting nagekom word;
- (b) openbare verantwoordelikheid, help verseker dat onetiese gedrag uitgeroei word;
- (c) demokratiese grondslae, help verseker personeel se regte en vryhede eerbiedig word;
- (d) billikheid en redelikheid, help verseker dat optrede vir werkers aanvaarbaar en nie diskriminerend is nie; en
- (e) effektiwiteit en doeltreffendheid, geldig ten betroubare verdienstelikheidbepalings lewer, nie omslagtig en uitermate duur wees nie, en help verseker dat posdoelwitte verwesenlik word.

HOOFSTUK 5

RIGLYNE VIR DIE IMPLEMENTERING VAN 'N VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSEL

1. Inleiding

'n Verdienstelikheidbepalingstelsel kom inderdaad eers by die implementering daarvan tereg, soos blyk uit die volgende opmerking van Mohrman en Lawler betreffende 'n verdienstelikheidbepalingstelsel:

"No matter how complete the design of the PA system, no matter how detailed the procedural and policy manuals, no matter how well articulated the uses of forms, data, and the decision algorithms using the data, recommendations achieve nothing until implemented in individual behavior."¹

Dit is dikwels eers by implementering dat die stelsel se voortreflikhede en tekortkominge, veral die minder opvallendes, aan die lig kom.

Die riglyne wat hieronder aangestip gaan word is na regte ook vereistes waaraan 'n verdienstelikheidbepalingstelsel moet voldoen. Hierdie riglyne word nietemin in 'n afsonderlike afdeling behandel omdat dit ook gebruik kan word in die geval van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel wat op sigself nie aan al die vereistes in die voorgaande hoofstuk vermeld, voldoen nie. Sodoende kan op daardie stelsel se goeie hoedanighede voortgebou word en deur onderlinge samewerking 'n voortreflike verdienstelikheidbepalingstelsel ontwikkel word. Daardeur word verhoed dat verdienstelikheidbepaling as sodanig in onguns verval in plaas van om net die gebrekkige tegnieke wat daarmee gevolg word te verwerp. Met ander woorde 'n geval van die spreekwoordelike:

"(D)ie baba met die badwater uitgooi."

1 Mohrman, A M & Lawler III, E.E.: "Motivation and performance appraisal behavior" in Landy, F., Zedeck, S. & Cleveland, J. (Eds.) Performance measurement and theory. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Ass., 1983, p.176.

Dieselfde klassifikasieraamwerk as wat in die voorgaande hoofstuk ten opsigte van vereistes vir verdienstelikheidbepalingstelsels gebruik is, word ook vir doeleindes van hierdie hoofstuk gebruik. Ter aanvang word riglyne met betrekking tot die generiese administratiewe prosesse uitgelig. Die noodsaaklikheid van 'n beleid, finansies, organisasie, personeel, werkprosedures en beheermaatreëls vir die implementering en instandhouding van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel word gestaaf.

Vervolgens word riglyne gestel wat sal verseker dat die tersaaklike neutrale hulpfunksies behoorlik uitgevoer word om behoorlike implementering en instandhouding van die betrokke verdienstelikheidbepalingstelsel te help verseker. Aan die hulpfunksies beplanning, programmering, koördinerings, kommunisering en leidinggewing word besondere aandag gegee. Ten slotte word riglyne uitgelig wat die navolging van die rigsgaande van die publieke administrasie by die implementering en instandhouding van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel sal bevorder.

2. Riglyne wat betref die generiese administratiewe prosesse

2.1 Daar moet 'n beleid bepaal word vir die implementering van die verdienstelikheidbepalingstelsel.

'n Duidelike doelwit moet geformuleer word en openbaar gemaak word sodat alle betrokkenes en belanghebbendes kan weet waarop die betrokke handelinge toegespits is.² Deur die hoogste gesag in die instelling moet bekend gemaak word -

2 Cloete, J.J.N.: Inleiding tot die publieke administrasie, sesde uitgawe. Pretoria; Van Schaik, 1986, p.58.

- (i) dat 'n verdienstelikheidbepalingstelsel ingestel gaan word;
- (ii) wat die stelsel behels en hoe die personeellede en die instelling daarby gaan baat;
- (iii) wie vir die implementering van die stelsel verantwoordelik gaan wees;
- (iv) waar, dit wil sê in watter departement en seksie, met die implementering begin gaan word; en
- (v) wanneer met die implementering begin sal word en wanneer ver wag word om die stelsel dwarsdeur die instelling in werking te hê.³

Aktiwiteite wat met die uitvoering van die implementeringsbeleid in verband staan, soos beplanning, programmering, kommunikering en koördiner ing, word hieronder as neutrale hulpfunksies behandel.⁴ Sover dit beleid in die algemeen aanbetref behoort benewens die voormelde riglyne ook die volgende nagevolg te word.

- (a) Die implementering behoort op 'n oop stelselmodel gegrond te wees.⁵ 'n Verdienstelikheidbepalingstelsel funksioneer nie in 'n vakuum nie en omgewingsdimensies soos unieke eienskappe van poste en werkomgewings, unieke gesags- en kommunikasielyne, heersende gesindhede en waardevoorkeure, en heersende interpersoonlike verhoudings moet in berekening gebring word en selfs verander word om geldige en betroubare verdienstelikheidbepalings te kan doen.⁶

3 Idem.

4 Kyk infra., afd.3, p.145.

5 Kyk supra., Hoofstuk 4, afd. 4.4(b), p.103.

6 Mohrman & Lawler, op. cit., p.178.

- (b) Die implementering moet dus in 'n instellingsklimaat⁷ wat daarvoor ontvanklik is, geskied. Die regte instellingsklimaat kan wel geskep word deur middel van onder andere 'n opname daarvan te doen, terugvoer daaroor te verskaf en ontwikkelingsprogramme daarvoor te ontwerp en uit te voer.⁸
- (c) Ter aansluiting by die voorgaande is dit wenslik om die mees "ontvanklike" groep vir eerste implementering van die stelsel te kies.⁹ So 'n groep is dié een wat die sterkste motiewe het om veranderinge te weeg te bring.¹⁰ Dit kan bes moontlik 'n groep op een van die laer vlakke van die betrokke instelling wees.
- (d) Implementering van die stelsel moet verkieslik evolusionêr geskied. Aanvaarding van en gerustheid met iets nuuts kom dikwels slegs deur 'n geleidelike proses van eksperimenteer en leer.¹¹

2.2 Daar moet vir die implementering van 'n verdienstelikeheidsbepalingstelsel georganiseer word.

Sodanige organisering behels die -

- (i) stel van doelwitte;
- (ii) identifisering van die take wat vir die doel verrig moet word;
- (iii) rangskikking van die take in logies verbandhoudende eenhede, groot genoeg om deur enkelinge of bepaalde groepe hanteer te kan word;

7 Instellingsklimaat verwys na die omgewing waarin 'n bepaalde groep moet funksioneer en bestaan uit die geakkumuleerde effekte van die optrede van ander soos deur daardie groep waargeneem en ervaar. Vgl. Bowers, D.G.: "OD techniques and their results in 23 organizations: The Michigan ICL study" in Wexley, K.N. & Yukl, G.A.: Organisational behavior and industrial psychology: Readings with commentary. London: Oxford University Press, 1975, p.300.

8 Ibid., pp.311-12.

9 Glaser, E.M.: Productivity gains through worklife improvements. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1976, p.235.

10 Idem.; Beer, M. & Huse, E.F.: "A systems approach to organization development" in Wexley & Yukl op. cit., p.317.

11 Cummings, T.G. & Molloy, E.S.: Improving productivity and quality of work life. New York: Praeger, 1977, p.290.

- (iv) vestiging van gesags- en kommunikasielyne tussen sodanige eenhede;
- (v) tref van koördinerings- en beheermaatreëls.¹²

Ter wille van doeltreffendheid moet rasionele organisatoriese reëlins nagestreef word en moet voormelde implementeringsaktiwiteite waar enig-sins moontlik by bestaande eenhede geïnkorporeer word. Dit sal maklik gedoen kan word indien die verdienstelikheidbepalingstelsel se prosesse as integrerende dele van normale werkprosesse ontwerp is.¹³ Daar moet nietemin doelbewus gesorg word dat die verantwoordelikheid om spesifieke implementeringsdoelwitte te bereik by spesifieke eenhede gevestig is.¹⁴

Die plasing van verantwoordelikhede vir implementering, en die monitering daarvan, moet sorgvuldig gedoen word omdat die betrokke eenheid (beman deur 'n enkeling of groep) se strategiese en magposisie in die instelling dikwels 'n bepalende impak op die legitimiteit en aanvaarbaarheid van die verdienstelikheidbepalingstelsel het.¹⁵ Die oorkoepelende verantwoordelikheid vir die implementering en instandhouding van die verdienstelikheidbepalingstelsel moet verkieslik by die personeelopleiding- en ontwikkelingsfunksie geplaas word. Sodoende sal die fokus op die ontwikkelingsdimensie van die stelsel, eerder as op die beheerdimensie daarvan, val. Laasgenoemde is nogtans belangrik omdat daar deurlopend vasgestel moet word of werkers tot die volste van hulle vermoëns benut word. Beheer is egter nie 'n doel op sigself nie, maar in die onderhawige geval bloot 'n manier om vas te stel watter opleiding en ontwikkeling (ten opsigte van die werker en/of sy werk) gedoen moet word.

12 Cloete, op. cit., pp.77-100.

13 Kyk supra., Hoofstuk 4, afd. 3.5, p.93 en afd. 5.6.2, pp.126-128.

14 Glaser, op. cit., p.270.

15 Landy, F., Zedeck, S. & Cleveland, J. (Eds.) Performance measurement and theory. Hillsdale, J.N.: Lawrence Erlbaum Ass., 1983, p.364.

Die voordele van aktiewe deelname is reeds verskeie kere uitgestip-
pel,¹⁶ maar word aanstons, sover dit die implementeringsaktiwiteite
spesifiek aanbetref, verder toegelig.¹⁷ Die invloed van die informele
organisasie is belangrik¹⁸ en daarom moet by organisering vir die im-
plementering van die verdienstelikheidbepalingstelsel, en spesifiek
die vestiging van verantwoordelikhede en die verkryging van deelname,
daarmee rekening gehou word. Daar kan wel gevestigde belange, gebrui-
ke, mag en status wees wat, ofskoon dit nie formele erkenning geniet
nie, hoë sosio-psigologiese waarde het.¹⁹ As die verdienstelikheidbe-
palingstelsel die beëindiging daarvan gaan beteken, sal die stelsel se
implementering gewis gedwarsboom word.

**2.3 Laar moet vir die implementering en instandhouding van die verdienste-
likheidbepalingstelsel die nodige fondse beskikbaar gestel word.**

Uitgawe-items soos die volgende verg finansiering:

- (a) Salarisse en koste van byvoordele van personeel wat heeltyds of
vir bepaalde tye beskikbaar gemaak moet word.
- (b) Toerusting soos rekenaars, rekenaarterminale, projektors en
skryfborde wat aangekoop of gehuur moet word.
- (c) Drukwerk soos vorms, handleidings, skryfvelle en transparante en
materiaal soos skyfies, films, videokasette en penne.

16 Kyk supra., Hoofstuk 4, afd. 5.4, p.115; en afd. 5.5, p.117.

17 Kyk infra., afd. 3.4, p.152.

18 •Cloete, op. cit., p.97; Thornhill, C. & Hanekom, S.X.: Taak van die
leidinggewende beampte. Hersiene herdruk, Durban: Butterworths, 1983,
pp.98-9.

19 Glaser, op. cit., pp.269-70.

- (d) Reis- en verblyfkoste.
- (e) Onthaaluitgawes tydens prysuitdelingsfunksies.
- (f) Huur van lesingkamers en sale.
- (g) Pryse, trofeë, kentekens, medaljes, kontanttoekennings en merieteverhogings, en ander prestasie-aansporings insluitende belonings vir voortreflike toepassing van die verdienstelikheidbepalingstelsel.
- (h) Konsultasiegelde indien spesialiste se dienste gebruik word en uitgawes aan navorsing deur eie personeellede onderneem.

2.4 Daar moet personeel voorsien word vir die implementering en instandhouding van die verdienstelikheidbepalingstelsel.

Die eenhede wat met organisering geskep is moet beman word deur of nuwe aanstellings te maak of personeellede reeds in diens te gebruik. Laasgenoemde is om voor die hand liggende redes verkieslik. In die geval van 'n ingewikkelde verdienstelikheidbepalingstelsel wat besondere kennis en vaardighede vereis kan die versoeking daar wees om spesialiste op die gebied aan te stel. Dit moet ten alle koste vermy word. Eerstens omdat sodanige dienste duur is en slegs vir 'n spesifieke tyd bekostig kan word. Tweedens omdat 'n verdienstelikheidbepalingstelsel deurlopende instandhouding en toepassingkontrole verg wat dieselfde spesialiteitskennis en -vaardighede as voormeld verg. Daar word selde daarin geslaag om in die kort tyd wat spesialiste van buite beskikbaar is bestaande personeellede voldoende daarin op te lei.

2.4.1 Personeelvoorsiening

Daar moet vir die uitvoering van onder andere die volgende funksies en take personeel aangestel, beskikbaar gestel en/of opgelei word:

- (a) Skryf, vertaal, tik, proeflees en druk/afrol van handleidings, rondskrywes en vorms, asook die skryf van rekenaarprogramme.
- (b) Bekendstelling (bemarking) van die verdienstelikheidbepalingstelsel aan hoëvlakse funksionariesse, vakbonde en personeelverenigings, toesighouers en ondergeskiktes.²⁰
- (c) Loodsing, koördinerings en kontrolering van die implementeringsprogram.²¹
- (d) Reëling, aanbieding en evaluering van saamwerkssessies (workshops) waar toesighouers in die volgende funksies en take opgelei word:²²
 - (i) Posontleding, insluitende die formulering van posdoelwitte en sluitsteenfunksies (kernprestasië-areas).
 - (ii) Ontwerp van maatstawe en meetwerktuie.
 - (iii) Stel van standarde en prestasiemikpunte.
 - (iv) Waarneming en op rekordstelling van resultate, gedragsinsidente en ander manifesterings van kennis, vaardighede en gesindhede.

20 Thompson, F.J.: "The performance appraisal of public managers: Inspiration, consensual tests and the margins". Public personnel management. Vol.11, no.4, 1982, 310; Mohrman & Lawler, op. cit., p.184 & 188.

21 Glaser, op. cit., p.269.

22 Hyde, A.C. & Smith, M.A.: "Performance appraisal and training: Objectives, a model for change, and a note of rebuttal". Public personnel management. Vol.11, no.4, 1982, pp.358-361; Bernardin, H.J. & Cardy, R.L.: "Appraisal accuracy: The ability and motivation to remember the past". Public personnel management. Vol.11, no.4, 1982, p.354; Murphy, K.R. et al. "Relationship between observational accuracy and accuracy in evaluating performance". Journal of applied psychology. Vol.67, no.3, 1982, pp.321-5; Sashkin, M.: "Appraising appraisal: Ten lessons from research and practice". Organizational dynamics. Winter 1981, pp.37-50.

- (v) Evaluering van waarnemings ooreenkomstig doelwitte, standarde en prestasiemikpunte.
 - (vi) Kwantifisering van evaluerings om instellingwe vergelykings van verdienstelikheidsbepalings te kan maak, met ander woorde die bepaling van relatiewe verdienstelikheid vir die doel van prestasie-belonings en -toekennings.
 - (vii) Verdienstelikheidsbepalingonderhoudsvoering en probleemoplossing.
 - (viii) Identifisering van opleidingsbehoefte.
 - (ix) Ontwerp, instelling en opvolging van ontwikkelingprogramme gerig op die werker, sy werk en werkomgewing.
-
- (e) Bystand en raadgewing aan toesighouers in die toepassing van die verdienstelikheidsbepalingstelsel, byvoorbeeld opvolging van die saamwerkssessies se opleiding.²³
 - (f) Deurlopende en/of periodieke evaluering van die effektiwiteit en doeltreffendheid van die verdienstelikheidsbepalingstelsel, onder andere deur middel van
 - (i) gesindheidopnames; en
 - (ii) produktiwiteitmetings.²⁴

2.4.2 Personeelopleiding

Die deeglike opleiding van toesighouers in die werking en toepassing van die verdienstelikheidsbepalingstelsel hou die volgende voordele in.²⁵

23 Sashkin, op. cit., pp.42-43.

24 Vgl. infra., afd. 2.5, p.142.

25 Hyde & Smith, op. cit., pp.359-61; Beer & Huse, loc. cit.; Latham, G.P. & Wexley, K.N.: Increasing productivity through performance appraisal. Reading, Massachusetts: Addison Wesley, 1981, p.534.

- (a) Dit verseker die gladde werking van die stelsel.
- (b) Aanvanklike weerstand, meestal as gevolg van onkunde, word oorwin en 'n vertroue dat die stelsel gaan werk word gekweek.
- (c) Die tipiese beoordelaarfout soos stralekrans-, middel neiging- en toegeeflikheidsfout word verminder.

Opleiding deur middel van saamwerkssessies lewer die beste resultate omdat toesighouers praktiese oefening in die uitvoering van die verskillende verdienstelikheidsbepalingtake kry.²⁶ By volwassenes is die leerervaring effektief en permanent as die persoon self met 'n nuwe benadering of metode geëksperimenteer het en gepaste terugvoer in sy werksituasie gekry het.²⁷ Dit is wenslik dat die saamwerkssessies saamgestel word uit persone op verskillende hiërargiese vlakke maar van dieselfde beroepsgroep of werksgroep (departement of seksie).²⁸ Sodoende is werkers beter in staat om mekaar aan te vul en word spannees ook bevorder.

Indien die verdienstelikheidsbepalingstelsel werkgerig is en verdienstelikheid volgens bereiking van posdoelwitte, standaarde en prestasie-mikpunte bepaal word sal dit nodig wees om toesighouers in die toepassing van 'n personeelbenutting-volgens-doelwitte-benadering in te lyf. Indien die saamwerkssessies hierbo vermeld behoorlik beplan en aangebied word, sal sodanige inlywing as 'n integrerende deel daarvan geskied.²⁹ Die leermetode van, eers die praktiese ervaring en dan die teorie, lewer goeie resultate met volwassenes. Feite wat self ontdek word, is baie meer aanvaarbaar as die wat van buite gegenereer en deur

26 Latham & Wexley, op. cit., p.534.

27 Beer & Huse, op. cit., p.318 & 324.

28 Pajer, R.G.: "A systems approach to results oriented performance evaluation". Personnel administration/public personnel review. Nov.-Dec., 1972, p.47.

29 Ibid., pp.46-47.

ander verkondig word.³⁰

2.5 **Werkprosedures en -metodes wat met die verdienstelikheidbepalingstelsel se implementering en instandhouding gevolg moet word, moet bepaal en duidelik op skrif gestel word.**

Onder andere ten opsigte van die volgende implementering- en instandhoudinghandelinge:

- (a) Bekendstelling van die verdienstelikheidbepalingstelsel, dit wil sê hoe dit gedoen gaan word (byvoorbeeld deur voorlesings of groepbesprekings), wanneer en by watter funksionaris, groepe of verenigings eerste begin sal word.
- (b) Reëling, aanbieding en evaluering van saamwerkssessies of ander toesighoueropleidingsmetode.
- (c) Koördinerings en kontrolering van implementeringaktiwiteite, onder meer die wyse en kanale vir inligtingdeurvoering. 'n Netwerkprogram, byvoorbeeld "Programme Evaluation and Review Technique" (PERT)³¹, kan vir die doel handig te pas kom.
- (d) Gesindheidopnames en produktiwiteitbepalings om die effektiwiteit van die verdienstelikheidbepalingstelsel te evalueer, dit wil sê bepaling van die gesindheidopname-formaat en produksiemaatstawe wat gebruik moet word, en wanneer.

Dit is raadsaam om 'n proeflopie te doen om die implementeringprosedures en -metodes te toets en aanpassings te maak.³² Daar moet sorg gedra word dat die voormelde prosedures en metodes vir diegene wat dit moet toepas verstaanbaar, aanvaarbaar en nie omslagtig is nie.³³

30 Beer & Huse, op. cit., p.318 & 324.

31 Van Straaten, F.P.: Administratiewe hulpmiddels vir die programmering van owerheidsbedrywigheide. Pretoria: HAUM, 1984, pp.170-206.

32 Pajer, op. cit., p.46.

33 Cascio, W.F.: "Scientific, legal, ad operational imperatives of workable performance appraisal systems". Public personnel management, vol. 11, no.4, 1982, p.373; Latham & Wexley, op. cit., p.71.

Hulle betrokkenheid by die ontwerp daarvan sal hiertoe bydra. Voorts moet dit nie ontwrigtend werk op bestaande prosedures en metodes nie en die tegnologiese hulpmiddels wat daarmee saamgaan moet sonder moeite en teen aanvaarbare koste verkry kan word.³⁴

Wanneer 'n stelsel oormatig geformaliseerd en gestandaardiseerd is, is toesighouers geneig om skuiwergate te soek, en aan te hou soek totdat hulle dit gevind het.³⁵

2.6 Daar moet beheermaatreëls getref word om te verseker dat die implementering van die verdienstelikheidbepalingstelsel effektief en doeltreffend verloop.

In dié verband is reeds in die voorgaande afdeling verwys na prosedures en metodes vir die koördinerings- en kontroleringsproses. Die volgende spesifieke beheermaatreëls kan daarby gevoeg word:

(a) Maatreëls om te verseker dat die verdienstelikheidbepalingstelsel tegnies korrek en met die regte gesindheid toegepas word.³⁶
Byvoorbeeld -

- (i) deurlopende inspeksie deur hoër-geplaasde toesighouers as integrerende deel van hulle normale inspeksies;
- (ii) standaarde en mikpunte en voldoende kontrole-inligting sodat die betrokke toesighouers self vir korrektheid kan toets;

³⁴ Glaser, *op. cit.*, p.269; Cascio. *op. cit.*, p.373.

³⁵ Tosi, H.L. & Carroll, S.: "Management by objectives" in Wexley & Yukl, *op. cit.*, p.410.

³⁶ *Idem.*; Teel, K.S.: "Performance appraisal: Current trends, persistent progress". *Personnel journal*, April 1980, p.301; *Supra.*, p.159.

- (iii) periodieke inspeksies deur personeellede verbonde aan die eenheid wat vir die implementering van die stelsel verantwoordelik is;
 - (iv) gesindheidopnames of lukraak gekose onderhoude met ondergeskiktes;
 - (v) ondersoeke deur gehaltebeheerspanne uit eie geledere saamgestel;
 - (vi) geleenthede vir appèl of beswaar deur werkers wat na hulle mening nadelig deur die implementering van die stelsel geraak word;
 - (vii) volgehoue kontak met toesighouers om seker te maak dat hulle die doelwitte van die stelsel begryp en die motiewe het om dit te bereik. Gepaste aansporings vir voortreflike toepassing van die verdienstelikheidbepalingstelsel moet vir die doel beskikbaar wees.
- (b) Maatreëls om te voorkom dat irrelevante faktore/oorwegings verdienstelikheidbepalings beïnvloed. Voorbeelde van sodanige eksogene veranderlikes is³⁷ -
- (i) wat die ondergeskiktes aanbetref: sy voorkoms, reputasie as 'n rusiemaker of laspos, en vermoë om mense te beïnvloed; en
 - (ii) wat die toesighouer aanbetref: sy skynheiligheid, dweepsiek, alsydigheid, breedheid en denke, leiersrolpersepsie; en
 - (iii) wat die situasie aanbetref: vlak van eweknieë se prestasie, gehalte van toerusting en materiaal, en aansporings.

Die maatreëls onder (a) hierbo aangestip kan ook in hierdie geval getref word.

37 Guion, R.M. "Comments on Hunter" in Landy, Zedeck & Cleveland, op. cit., pp.270-4.

3. Riglyne wat die neutrale hulpfunksies aanbetref

Daar moet beplanning, programmering, kommunisering, koördinerings en afrigting, plaasvind om die beleid wat vir die implementering van die verdienstelikheidsbepalingstelsel bepaal is, uit te voer; om die finansies en personeel wat vir implementering voorsien is doeltreffend te benut; om aan die organisasiestruktuur wat daarvoor geskep is lewe te gee; en om die werkprosedures en -metodes, en die beheermaatreëls wat daarvoor ontwerp is effektief toe te pas.

Al die voormelde neutrale hulpfunksies is uitgevoer toe die generiese administratiewe proses deurloop is om 'n verdienstelikheidsbepalingstelsel te ontwerp. Die uitvoering van die aktiwiteite word met implementering van die verdienstelikheidsbepalingstelsel voortgesit omdat daar 'n noue verband en wisselwerking tussen die ontwerp en implementering van 'n verdienstelikheidsbepalingstelsel is. Dit wat hierbo oor die neutrale hulpfunksies met betrekking tot vereistes vir 'n verdienstelikheidsbepalingstelsel aangestip is,³⁸ geld dus ook ten opsigte van implementering van die stelsel. Die volgende riglyne betreffende sommige van die neutrale hulpfunksies verdien besondere vermelding:

- 3.1 Implementering van die verdienstelikheidsbepalingstelsel moet sorgvuldig beplan word, en programme vir die verwesenliking van die plan-doelwitte moet ontwerp en ingestel word.**

38 Kyk supra., Hoofstuk 4, afd.4, p.97.

Beplanning en programmering is reekse verstandelike aktiwiteite wat inherente bestanddele van elke denkbare bedrywigheid is.³⁹ Daar het dus reeds, as integrerende deel van die beleidbepalingsproses, beplanning en programmering plaasgevind. Ofskoon daar vir analitiese doeleindes tussen beleidbepaling, beplanning en programmering onderskei kan word, word dit nie in die praktyk van mekaar geskei nie. Trouens, die uitvoering daarvan is so ineengestremel dat op geen tydstip enigeen van die drie prosesse geheel en al van die ander twee geïsoleer kan word nie. 'n Voorbeeld hiervan is die aanwesigheid van 'n doelwit in beleid, 'n plan asook 'n program.⁴⁰ Meestal word gelyktydig met die doelwitstelling ook verklaar hoe die doelwit bereik sal word, waarmee, deur wie en wanneer⁴¹ - steeds as deel van beleidbepaling, maar beslis bevattende eienskappe van beplanning.

Beplanning behels voorts die keuse-uitoefening tussen verskeie alternatiewe wyses van optrede om aan breë beleidsriglyne uitvoering te gee.⁴² 'n Plan kulmineer in 'n doelwit en elke stap of mylpaal in 'n program is inderdaad 'n doelwit. Wanneer van een mylpaal na 'n volgende beweeg word, word deurlopend planne beraam - keuses uit alternatiewes gemaak. Afhangende van die omvang van die aktiwiteite tussen mylpale kan groepe planne waarskynlik na afsonderlike beleide teruggevoer word. Nogtans word die grondliggende hiërargiese verhouding en rangorde tussen die drie verskynsels, te wete beleid gevolg deur planne gevolg deur programme, gehandhaaf (ofskoon meestal moeilik waarneembaar).

39 Dimock et al. stel dit dat "... Planning touches all ingredients and all stages of the administrative process and neglects nothing of importance". Dimock, M.E., Dimock G.O. & Fox, D.M.: Public administration, fifth edition, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1983, p.149.

40 Cloete, op. cit., p.58 asook Dimock et al. se omskrywing van beplanning: "Planning ... refers to the process of setting goals for programs" Dimock, Dimock & Fox, op. cit., p.377.

41 Cloete, op. cit., p.58.

42 Hanekom, S.X. & Thornhill, C.: Public administration in contemporary society: A South African perspective. Johannesburg: Macmillan South Africa, 1983, p.165.

Programmering vind dikwels gelyktydig met beplanning plaas. Trouens, as die verskeie plankomponente, en meer bepaald die inhoud van so 'n komponent, reeds in logiese reeksorte gerangskik is kan dit inderdaad as werkprogramme dien.⁴³

Die noue verband tussen beleidbepaling, beplanning en programmering word in die onderstaande voorstelling van die implementering van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel uitgestippel.⁴⁴

FIGUUR 7

IMPLEMENTERING VAN 'n VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSEL

IMPLEMENTERINGSBELEID ⁴⁵

- * Dat 'n verdienstelikheidbepalingstelsel wat op die sluitsteenfunksies van elke pos gebaseer is voortaan die spilpunt van personeelvoorsiening, -benutting en -instandhouding sal wees.
- * Dat die verdienstelikheidbepalingstelsel eenvormig toegepas sal word en vanaf 1 Januarie 1986 met verdrag in al die departemente en hulle afdelings en seksies ingevoer sal word.
- * Dat die verantwoordelikheid vir die effektiewe en doeltreffende implementering van die stelsel by die Afdeling Personeelopleiding en -Ontwikkeling in samewerking met departementshoofde gevestig sal wees.
- * Dat sover moontlik bestaande personeel en toerusting, in die besonder die sentrale elektroniese dataverwerkingstelsel, vir die

43 Vgl. Van Straaten, op. cit., p.8 vir omskrywings van 'n program.

44 Kyk Figuur 7 hieronder.

45 Vgl. Cloete, op. cit., p.58 & 77 vir die inhoud van beleid.

verdienstelikeidbepalingstelsel benut moet word, maar dat spesiale fondse vir verdienstelikeidtoekennings en -belonings bewillig word.

IMPLEMENTERINGSPLAN

PLANKOMPONENT	DOELWIT	INHOUD
Projekspan- samestelling	Om 'n voortreflike, eenvormige en gekoördineerde implementering van die verdienstelikeidbepalingstelsel te verkry	*Aanwysing van:- (i) projekleier uit Afdeling Personeelopleiding en -Ontwikkeling; (ii) persone vertrouwd met tegniese werking van die stelsel; en (iii) departementele projekleiers uit departemente se eie geledere *Intensiewe opleiding van projekspan.
Bekendstelling van die verdienstelikeidbepalingstelsel	Om verbondenheid tot suksesvolle werking van die verdienstelikeidbepalingstelsel te verkry	*Toeligting van die verdienstelikeidbepalingstelsel se eienskappe, voordele en werking, en die impak wat dit op bestaande werkomgewings kan hê *Bekendstellingsessies vir soveel vlakke as moontlik, beginnende by hoëvlakse funksionariese. *Werwing van die steun van vakbonde en personeelverenigings *Skepping van 'n gunstige klimaat vir verandering.
Proeflopiedeur projekspan	Om aanpassings vir die doel van eiesoortige omstandighede en die verdienstelikeidbepalingstelsel se oorvloei-effekte, te identifiseer.	*Selektering van poste wat 'n verteenwoordigende monster van die totale postespektrum is. *Implementering van die volledige verdienstelikeidbepalingstelsel op daardie poste. *Identifisering van unieke omstandighede, inhiberende invloede en oorvloei-effekte waarvoor die verdienstelikeidbepalingstelsel (bv. die prosedures, handleiding en vorms) aangepas moet word.

PLANKOMPONENT	DOELWIT	INHOUD
Kontrolering van effektiewe en doeltreffende werking van die verdiensielik- heidbepaling- stelsel	Om periodiek vas te stel of die stelsel aan sy doel beantwoord	*Opvolging en evaluering van werker- en werkontwikkelingsaksies, bygestaan deur projekspan. *Periodieke oorhoofse vergelykings van verdienstelikeheidbepalings deur projekspan om afwykings, bv. slap standaarde, te identifiseer. *Jaarlikse samevatting van verdienstelikeheidbepalings om vas te stel watter werkers vir die onderskeie verdienstelikeheidtoekennings kwalifiseer. *Formele oorhandiging van toekennings en belonings. *Opname van produktiwiteit- en gehalte van werklewvlakke voor inwerkingstelling in - (a) departement waar stelsel geïmplementeer word; en (b) 'n kontrole departement. *Herhaling van opnames elke ses maande. *Evaluering van resultate van die opnames.

3.2 Die onderskeie implementeringsbedrywighede moet gekoördineer word.

Eerstens moet alle bedrywighede wat by die implementering van die verdienstelikeheidbepalingstelsel betrokke is gekoördineer word sodat doelgerig en sonder dwarsboming van mekaar se pogings gevorder kan word. Hiervoor is die projekspan en spesifiek die projekteier verantwoordelik.⁴⁶ Besondere aandag moet aan die ontwerp, instelling en instandhouding van 'n inligtingsvloeielsel gegee word. 'n Netwerkprogram kan verseker dat koördinering gladweg verloop.⁴⁷

⁴⁶ Kyk supra., Figuur 7, p.147.

⁴⁷ Van Straaten, op. cit., pp.170-206. Die "Programme Evaluation and Rating Technique (PERT)" is met vrug vir die doel deur die destydse Port Natalse Administrasieraad gebruik.

Tweedens moet die verdienstelikheidbepalingstelsel se aktiwiteite met die instelling se normale bedrywighede gekoördineer word. In die verband is reeds hierbo aan die hand gedoen dat 'n oop-stelselbenadering in die ontwerp en implementering van die verdienstelikheidbepalingstelsel gevolg moet word.⁴⁸ Daar moet ook op onverwagse oorvloeieffekte bedag wees,⁴⁹ byvoorbeeld wanneer as gevolg van die implementering van die stelsel in een departement, afdeling of seksie die werkvloei na of van ander departemente, afdelings of seksies onverwags vermeerder, verminder of ander spitstye kry. Dit sal ook onvanpas wees om werkers individueel te beoordeel indien 'n groep werkers die primêre werkeenheid uitmaak.

3.3 Deurlopende en openhartige kommunisering is noodsaaklikheid.

Kommunisering van die hoogste gehalte is nodig om die verbondenheid van almal wat betrokke is te verkry en te behou. Sodanige kommunisering behels meer as bloot 'n onpersoonlike relaas van die tegniese eienskappe en werking van die verdienstelikheidbepalingstelsel. Elkeen betrokke wil weet hoe die verdienstelikheidbepalingstelsel hom persoonlik gaan raak. Gevoel van veiligheid, toekomsverwagtinge, status en magsgesposisie is sommige aspekte van werklewe wat die verdienstelikheidbepalingstelsel op een of ander wyse kan beïnvloed en die werker verlang spesifieke antwoorde hierop.

Om verbondenheid te verkry en motiewe vir gewenste gedrag te skep vereis dat doelwitte gestel word wat vir die betrokke persoon begerenswaardig is.⁵⁰

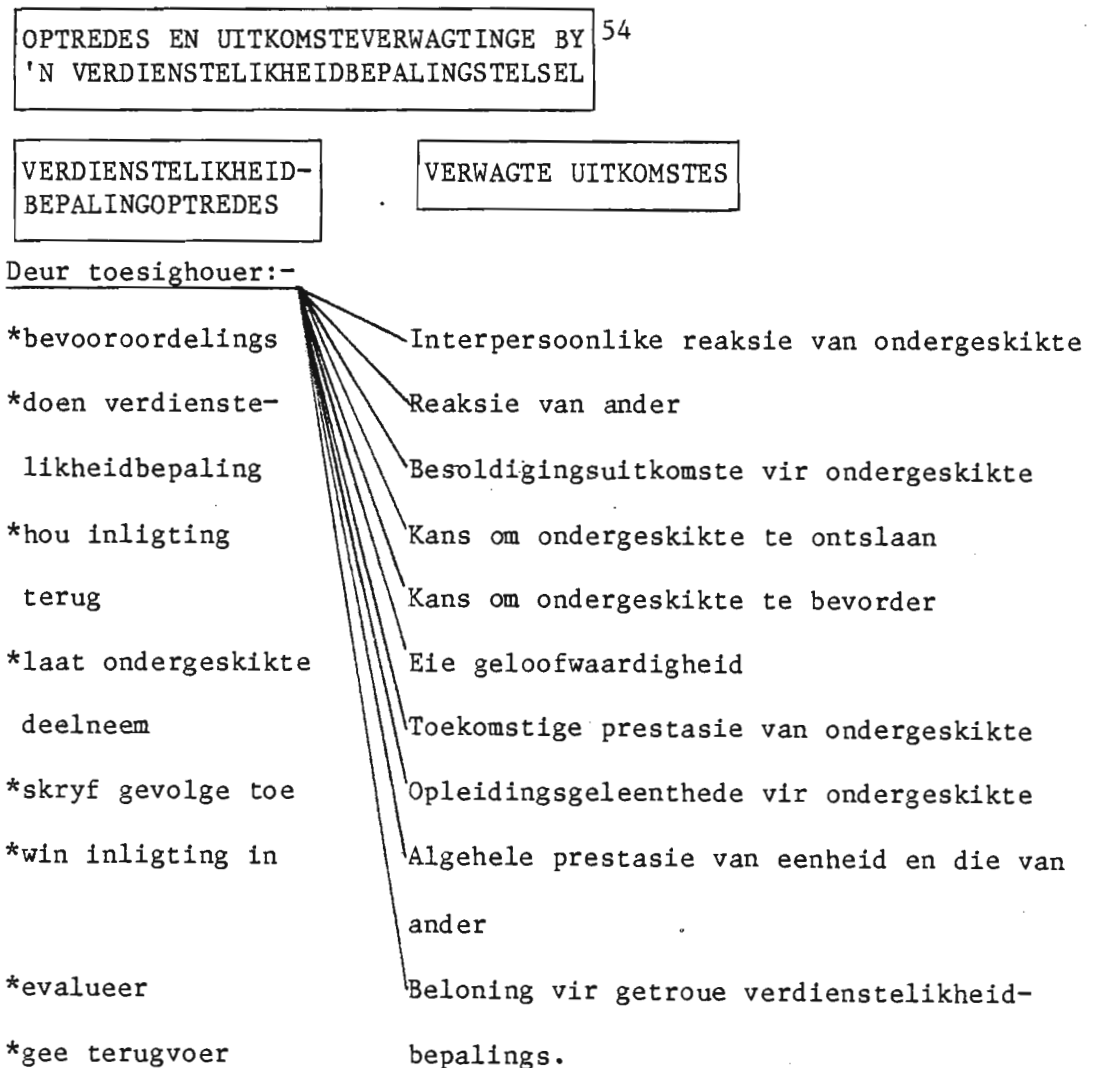
48 Kyk supra., afd. 2.1(a), p.134 en vgl. ook Mohrman & Lawler, op. cit., p.178.

49 Cummings & Molloy, op. cit., p.288.

50 Ibid., p.188.

In Figuur 8 hieronder word verskeie uitkomsverwagtinge aangestip wat toesighouers en ondergeskiktes kan hê wanneer die onderskeie verdienstelikheidbepalinghandelinge uitgevoer word. Wat die toesighouer glo 'n verdienstelikheidbepaling voor gebruik gaan word, het 'n beslissende invloed op die betroubaarheid van die verdienstelikheidbepaling wat hy maak.⁵¹ Dieselfde geld vir die ondergeskikte. Die inligting wat hy verstrekk sal ooreenkomstig sy uitkomsverwagtinge gekleur word.⁵² Daar moet met volgehoue en effektiewe kommunikasie gesorg word dat toesighouers en ondergeskiktes die doelwitte van die verdienstelikheidbepalingstelsel begryp en dat die regte gesindheid ten opsigte van daardie doelwitte gekweek word.⁵³

Figuur 8



51 Mohrman & Lawler, op. cit., pp.188-9.

52 Idem.

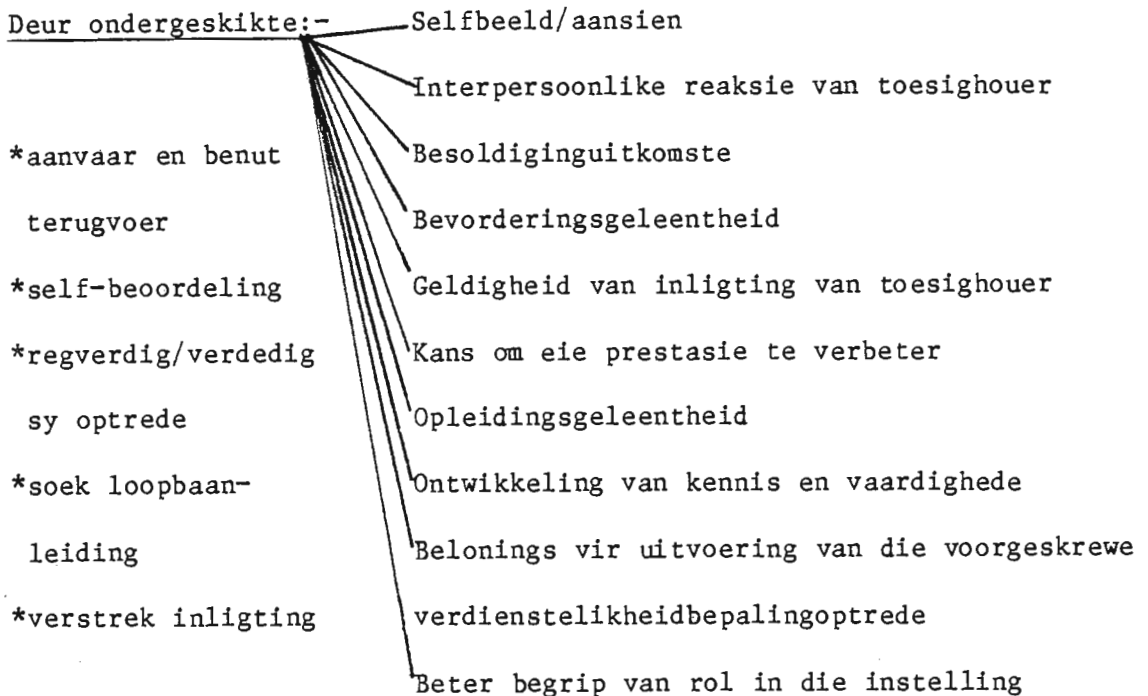
53 Idem.

54 Ibid., p.184.

VERDIENSTELIKHEID-
BEPALINGSOPTREDES

VERWAGTE UITKOMSTES

Deur ondergeskikte:-



3.4 Belangrikheid van die afrigtingaspek van leidinggewing⁵⁵ wanneer 'n verdienstelikheidbepalingstelsel implementeer moet word.

Die eerste invoering van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel is 'n nuwigheid wat by bestaande bedrywigheide ingeskakel moet word en dit selfs kan verander. Die verdienstelikheidbepalingstelsel kan dalk vereis dat toesighouers 'n mannekragbenuttingstyl moet toepas waarin hulle vreemd en ongemaklik voel, byvoorbeeld 'n deelnemende in plaas van die outokratiese styl waaraan hulle gewoon was. So 'n omwenteling kan 'n angstigheid by toesighouers wek en hulle het dan leiding en onderskraging nodig om dit te oorwin:⁵⁶ Verkieslik van iemand uit eie geledere en een in wie hulle vertrouwe het. Vir die suksesvolle implementering van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel is afrigting nodig wat die volgende psigologiese toestande by toesighouers sal skep,⁵⁷ te wete 'n bewustheid van -

55 Vgl. supra., Hoofstuk 4, afd. 4.5, p.105, vir hoofaspekte van leidinggewing.

56 Glaser, op. cit., p.238.

57 Ibid., p.230 & 240; en Beer & Huse, op. cit., pp.317-9; Mohrman & Lawler, op. cit., p.187.

- (i) betekenisvolheid van die verdienstelikheidbepalingstelsel;
- (ii) aanspreeklikheid vir die suksesvolle toepassing van die verdienstelikheidbepalingprosedures;
- (iii) ondersteuning van die implementeringspan en van toesighouers;
- (iv) benutting van inisiatief, kennis en vaardighede;
- (v) suksesvolheid in die bereiking van doelwitte en standarde vanweë effektiewe terugvoer oor prestasies en werkverrigting; en
- (vi) erkenning vir suksesvolle toepassing van die verdienstelikheidbepalingprosedures en bereiking van verdienstelikheidbepalingstelseldoelwitte.

Dit is voor die hand liggend dat afrigting wat die voormelde psigologiese toestande moet skep met voortreflike kommunikasie, gerugsteund deur 'n ewe voortreflike inligtingstelsel, gepaard moet gaan.

4. Riglyne wat die rigsoere van die publieke administrasie aanbetref.

Al die vereistes vir 'n verdienstelikheidbepalingstelsel betreffende die rigsoere van die publieke administrasie wat in 'n vorige afdeling aangestip is,⁵⁸ kan as riglyne by die implementering van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel gebruik word. Beplanning en uitvoering - in die onderhawige geval: ontwerp en implementering - is onderskeibaar maar nie skeibaar nie en daarom sal vereistes en riglyne wat vir die een geld ewe van toepassing op die ander wees.⁵⁹

⁵⁸ Kyk supra., Hoofstuk 4, afd.5, p.109.

⁵⁹ Dimock, Dimock & Fox, op. cit., p.141 et seq.

5. Samevatting

Daar kan nie sonder meer aanvaar word dat 'n verdienstelikheidsbepalingstelsel wat aan al die vereistes wat in Hoofstuk 4 uiteengesit is, voldoen suksesvol geïmplementeer en instand gehou toegepas sal word nie. Daar is verskeie faktore wat die voortreflike eienskappe van 'n stelsel kan teenwerk. Een van die kragtigste faktore is die mens se weerstand teen verandering (gegrond in 'n vrees vir die onbekende) asook foutiewe persepsies van die uitkomst en implikasies van verdienstelikheidsbepalings.

Ten einde te verseker dat 'n voortreflike verdienstelikheidsbepalingstelsel ewe voortreflik in gebruik gestel en gehou word, moet die administratiewe proses by die implementering en instandhouding van die stelsel effektief en doeltreffend deurloop word. Daar moet met ander woorde 'n duidelike implementeringsbeleid gestel word, behoorlik georganiseer word, voldoende fondse en personeel voorsien word en gepaste implementeringsprosedures en -beheermaatreëls bepaal word.

Daar moet ook met die uiterste sorg beplan en programmeer word om die beleid wat vir die implementering van 'n verdienstelikheidsbepalingstelsel gestel is te kan uitvoer. 'n Raamwerk van voormelde beleid en 'n implementeringsplan waarvan die inhoud voldoende in logiese opeenvolgende stappe uitgestippel is om as implementeringsprogramme te dien, word as voorbeeld aangebied om die integrerende verband tussen beleid, planne en programme te illustreer.

Vir sommige ander neutrale hulpfunksies soos koördinerings, leidinggewing en kommunisering is eweneens riglyne geïdentifiseer wat kan verseker dat implementering en toepassing van die stelsel voortreflik geskied. Die vereiste verbondenheid van toesighouers en ondergeskiktes aan die doelwitte met 'n verdienstelikheidsbepalingstelsel sal slegs verkry word as doelbewus en deurlopend in dié verband gekommunikeer, leiding gegee en gekoördineer word.

Dieselfde vereistes betreffende die riglyne van die publieke administrasie wat vir die ontwerp van 'n verdienstelikheidsbepalingstelsel uitgelig is, kan as riglyne dien by die implementering en instandhouding van 'n verdienstelikheidsbepalingstelsel.

HOOFSTUK 6

STELSELS VAN VERDIENSTELIKHEIDBEPALING : 'N BESKRYWING EN EVALUERING

1. Inleiding

In die voorgaande hoofstuk is 'n groot aantal en wye verskeidenheid vereistes geïdentifiseer waaraan 'n verdienstelikheidbepalingstelsel moet voldoen om as 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel gebruik te kan word. Die vraag is nou of daar reeds so 'n verdienstelikheidbepalingstelsel bestaan? Indien nie, of van die bestaande stelsels aangepas kan word en of 'n heeltemal nuwe stelsel ontwerp sal moet word.

In hierdie hoofstuk word ten aanvang 'n oorsig gegee van die historiese ontwikkeling van verdienstelikheidbepalingstelsels sodat 'n beter begrip van die bestaan, aard en inhoud van hedendaagse stelsels verkry kan word.

Uit 'n omvattende literatuurstudie wat onderneem is, is 'n groot aantal verdienstelikheidbepalingstelsels opgespoor. Daar kon nie in literatuur oor personeel 'n enkele werk gevind word nie wat die aard, werking en gebruiksmoontlikhede van al die verskillende stelsels van verdienstelikheidbepaling beskryf nie. Ten einde al hierdie stelsels te kan beskryf, verskille en gemeenskaplike eienskappe te kan uitlig, en 'n evaluasie van elkeen se doeltreffendheid te kon maak is die stelsels in logies verbandhoudende kategorieë geklassifiseer.

Elkeen van die stelsels wat nagevors is, word beskryf en die kenmerkende eienskappe van elkeen uitgelig.

Vervolgens word die onderskeie stelsels se doeltreffendheid as 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel getoets aan die hand van die hoofkategorieë vereistes wat in die vorige hoofstuk geïdentifiseer is, te wete vereistes met betrekking tot die generiese administratiewe prosesse, die neutrale hulpfunksies en die rigsgoere van die publieke administrasie. Die mate van doeltreffendheid van die onderskeie hoofgroepeerings van verdienstelikheidsbepalingstelsels word ook bepaal waarna 'n globale vergelyking van die relatiewe doeltreffendheid van die bekendste stelsels gedoen word.

Die inligtingtoevoere tot 'n bepaalde verdienstelikheidsbepalingstelsel word nie altyd uitdruklik voorgeskryf nie, maar word soms aan die diskresie van die stelselgebruiker oorgelaat. Daar is 'n verskeidenheid bronne van inligting oor werknemerverdienstelikeid wat gebruik kan word, maar almal is nie ewe doeltreffend vir die doel van 'n meerdoelige verdienstelikheidsbepalingstelsel nie. Ook nie die tyd wanneer voormelde inligting versamel word, is ewe geskik nie. 'n Beskrywing, ontleding en evaluering van sodanige bronne en tye word ook in hierdie hoofstuk onderneem.

'n Begripsopheldering word vervolgens hieronder gedoen van die woorde benadering, stelsel, proses, metode en tegniek wat soms, en ook in hierdie geskrif, afwisselend en in dieselfde betekenis gebruik word.

'n Stelsel is 'n herhalende voortgang waarin onderling verbandhoudende entiteite, in wisselwerking en onderhewig aan omgewingsinvloede en beperkings, bepaalde doelwitte nastrewe.¹ Dit word gekenmerk deur onderskeibare ineenskakelende prosesse (of komplekse voortgange) van middele invoering, middele benutting en verwerking, en produkte- en dienste-lewering, asook deurlopende terugvoere oor stelselimpak om sy ewewigstoestand te verseker.²

Die aard en omvang van 'n stelsel word deur sy doelwit(te) bepaal. In die geval van 'n verdienstelikheidbepalingstelsel kan dit wissel van 'n enkele beknopte vorm wat een maal per jaar deur toesighouers voltooi moet word tot 'n bedrywigheid wat 'n omvattende integrerende deel van die instelling se totale bedryfsproses is.

Elke sodanige stelselproses behels een of meer prosedures wat uit verskeie logies opeenvolgende aktiwiteite bestaan. Hierdie aktiwiteite kan inderdaad metodes wees indien hulle vaste, weldeurdragte maniere is waarop te werk gegaan word om 'n bepaalde doel te bereik.³

1 Henry, N. Public administration and public affairs. Second edition. Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall, 1980, 151-2

2 Idem.

3 Odendal, F F et al.: HAT: Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal. Tweede uitgawe. Johannesburg: Perskor Uitgewery, 1979, p.696

Wanneer 'n metode die praktiese toepassing van 'n korpus wetenskaplike kennis is, word daarna as 'n tegniek verwys.⁴ Die woorde metode en tegniek word afwisselend in hierdie geskrif gebruik omdat die wetenskaplikheid van sommige van die metodes wat by verdienstelikheidsbepaling gevolg word onder verdenking is.

'n Benadering verwys na die maatstawe wat in 'n ondersoek gebruik word om te besluit watter vrae gestel en watter data oorweeg gaan word.⁵

Wat verdienstelikheidsbepaling aanbetref kan twee breë benaderings onderskei word, te wete 'n werknemergerigte en 'n taakgerigtebenadering.⁶ By eersgenoemde is die fokus op die werknemer se eienskappe, gesindhede en gedraginge ingestel terwyl by laasgenoemde die klem op die taak voorhande val: die wyse en die resultate van taakverrigting.⁷

'n Analogie vir voornoemde benaderingsonderskeiding is te vinde in Blake en Mouton se bekende "managerial grid" waarin taak- en werknemergeoriënteerde leierskapstyle met mekaar in verband gestel word.⁸

-
- 4 Ibid., p.1137; Sykes, J.W. (Ed.) The concise Oxford dictionary of current English. Sixth edition. Oxford: Clarendon Press, 1976, p.1188
- 5 Hanekom, S.X. & Thornhill, C.: Public administration in contemporary society: A South African perspective, Johannesburg: Macmillan, South Africa, 1983, p.168.
- 6 Lopez, op. cit., p.133.
- 7 Dimock, M.E., Dimock, G.O. & Fox, D.M.: Public administration, fifth edition, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1983, p.32.
- 8 Hersey, P. & Blanchard, K.H.: Management of organizational behavior: Utilizing human resources, fourth edition, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982, pp.88-9.

2. Die ontwikkelingsverloop van verdienstelikheidbepalingstelsels

Verdienstelikheidbepaling is so oud soos die mensdom self.⁹ God se oordeel oor die eerste twee mense wat Hy geskape het: verbanning uit die paradys, was die resultaat van 'n beoordeling van die verdienstelikheid van hulle optrede. In Daniël 5 vers 27 staan geskryf "... u is op die weegskaal geplaas en te lig bevind".¹⁰ In Chinese filosofiese geskrifte word in verband met die legende van die Wei-vorstehuis vermeld dat Sin Yu gekla het dat "... the Imperial Rater of Nine Grades seldom grades men according to their merits but always according to their likes and dislikes".¹¹

Die eerste moderne verdienstelikheidbepaling word toegedig aan die redakteurs van die Dublin Review wat in 1780 'n metode van evaluering van die effektiwiteit van lede van die Ierse Wetgewende Raad gepubliseer het.¹² In die Verenigde State van Amerika het 'n verslag, wat die offisier in bevel van die 27th Infantry Regiment generaal Lewis Cass in 1813 aan sy hoofkantoor gestuur het, bekendheid verwerf as die eerste formele verdienstelikheidbepaling wat op rekord gestel is.¹³ Waarskynlik omdat hy sy manne op humoristiese wyse getipeer het as, "a good-natured man" of "a knave despised by all".¹⁴

9 Lopez, F.M.: Evaluating employee performance, Chicago: Public Personnel Association, 1968, p.28; Olson, R.F.: Performance appraisal: A guide to greater productivity, New York: John Wiley & Sons, 1981, p.3; Infra., p.327.

10 Die Bybel.

11 Lopez, op. cit., p.28.

12 Idem.

13 Ibid., p.27.

14 Idem.

Die eerste vermelding in die annale van die Verenigde State van Amerika se Federale Staatsdiens van verdienstelikheidbepaling is in 'n wet wat in 1842 gepromulgeer is.¹⁵ Daarkragtens is van hoofde van departemente vereis om jaarliks oor die voordeligheid van indienshouding van elke amptenaar verslag te doen.

Tussen 1842 en die eerste kwart van die 20ste Eeu is verskeie stelsels in die Federale Staatsdiens op die proef gestel. Die bekendste is die "Efficiency Rating System" wat in 1887 in die Departement van Verdediging ontwikkel is.¹⁶ Dit is later deur President Harrison ook op ander departemente afgedwing, met katastrofiese gevolge.¹⁷

Net na die Eerste Wêreldoorlog is die man-tot-man vergelykingskaal wat deur Walter Dill Scott ontwikkel is vir die verdienstelikheidbepaling van offisiere in die Verenigde State van Amerika se Department Verdediging ingevoer.¹⁸ Formele verdienstelikheidbepaling is eers aan die begin van die 20ste Eeu in die private sektor en plaaslike owerhede in die Verenigde State van Amerika ingestel.¹⁹ In die nywerhede is begin om salarisaanpassings volgens meriete te doen en tot 1940 is vir die doel grafiese aanslagskale gebruik.²⁰

Dit was eers na die Tweede Wêreldoorlog dat die ontwikkeling van verdienstelikheidbepalingstelsels ernstige aandag gekry het.²¹ Daar word

15 Ingle, H.T.: "Contemporary issues in Federal evaluation policies: New linkages between personnel and program assessment processes". Public personnel management journal, vol.11, no.4, 1982, p.324.

16 Idem.

17 Idem.

18 Beach, D.S.: Personnel: The management of people at work, fourth edition, New York: MacMillan, 1980, p.289

19 Lopez, op. cit., p.29

20 Beach, op. cit., p.289.

21 Ingle, op. cit., p.324.

dikwels aan stelsels verander - gemiddeld elke drie jaar - ofskoon meestal inkrementeel omdat leidinggewende funksionaries nie drastiese veranderinge wou invoer nie.²² Verskeie tipe stelsels is probeer, onder andere vryskrifverslae en grafiese-aanslagskale, afsonderlik of gekombineerd en rangordes.²³ Verdienstelikheidbepaling is as 'n integrerende deel van ontwikkelingsprogramme vir leidinggewende beamptes beskou.²⁴

Die klem het egter eerder op vermeende noodsaaklike persoonlike eienskappe, soos leierskap, inisiatief, betroubaarheid, ambisie en oordeel as op werkresultate geval.²⁵ Gedurende die vyftiger jare het die klem op objektiewe en omvattende maatstawe van verdienstelikheidbepaling begin val.²⁶ Die kritieke-gebeurtenis-metode wat deur Flanagan ontwerp is en Drucker se bestuur-volgens-doelwitte benadering het die belangstelling gaande gemaak.²⁷ In die sestiger jare is gedragsgekoppelede aanslagskale ontwikkel in 'n poging om verdienstelikheidbepaling in objektiewe realiteite van die werksituasie te begrond.²⁸ Ten spyte van die volgehoue ontwikkeling van nuwe stelsels gebruik die meeste instellings in die private sowel as openbare sektor steeds grafiese aanslagskale, meestal in kombinasie met vryskrif-verslae.²⁹

22 Teel, K.S.: "Performance appraisal: Current trends, persistent progress". Personnel journal, April 1980, p.301

23 Andrews, Y.: Die personeelfunksie, Pretoria: HAUM, 1985, p.306.

24 Patton, A.: "How to appraise executive performance" in Chruden, H.J. & Sherman, A.W.: Readings in personnel management, second edition, Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co., 1966, p.189.

25 Idem.

26 Pansegrouw, G.: "Too much doing not enough thinking". People journal, no.5, first quarter, 1982, p.5

27 Lopez, op. cit., p.220 & p.226; Muczyk, J.P.: "Implementation and evaluation of management by objectives" in Schuler, R.S., McFillen, J.M. & Dalton, D.R.: Applied readings in personnel and human resource management, St Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1981, p.191

28 Patton, op. cit., p.149

29 Teel, op. cit., p.147

In die Suid-Afrikaanse owerheidsektor kan die eerste formele verdienstelikheidsbepaling na die Staatsdiens en Pensioenwet, 1923, teruggevoer word.³⁰ Daarin is uitdruklik bepaal dat die kwalifikasies, betreklike verdienste, bekwaamheid en geskiktheid van 'n persoon die maatstawe vir bevordering sal wees. Die sogenoemde "personeelrapport" is gedurende 1928 ingestel en amptenare is ooreenkomstig hulle kennis, persoonlikheid, oordeel, takt, inisiatief, organisasievermoë, verantwoordelikheid en toesighoudingvermoë beoordeel.³¹ Voorts is persone wat betref hulle entoesiasme, werktoegewydheid, tydigheid, betroubaarheid, soberheid en vaardigheid aangeslaan as swak, nalatig, redelik, goed of voorbeeldig.

Die ontwikkelingsverloop van verdienstelikheidsbepaling in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens is evolusioner van aard. Daar is nooit drastiese veranderings aangebring nie en die hersiene stelsel wat op 1 Januarie 1980 in werking getree het, is steeds gebaseer op die beoordeling van vyf eienskappe op 'n 6-puntskaal.³² Die eienskappe is verantwoordelikheid, insig, menseverhoudings, organisasie en produktiwiteit.

Wat ander openbare instellings op die sentrale vlak asook die op die regionale en plaaslike vlak aanbetref verskil die ontwikkeling van verdienstelikheidsbepalingstelsels nie veel van dié van die Staatsdiens nie.³³ Die uitsondering is miskien die openbare korporasies waar meer na doelwitgerigte stelsels geneig word.³⁴ Dit lyk of in die toekoms meer toegespits gaan word op stelsels wat op werkgedrag en veral werk-

30 Coetzee, W.A.J.: "Merit assessment in the South African Public Service", Durban: Journal of the University of Durban-Westville, 1983, p.8.

31 Idem.

32 Ibid., pp.9-11.

33 Infra., p.327.

34 Idem.

resultate gerig is, en dat werknemers groter deelname in die ontwerp, instelling en toepassing van verdienstelikheidbepalingstelsels gaan kry.³⁵ Die voortbestaan van 'n aantal stelsels van verdienstelikheidbepaling in al die Westerse lande is 'n bewys dat daar nog nie 'n enkele onfeilbare stelsel bestaan wat vir alle doeleindes aangewend kan word nie.³⁶ Verdienstelikheidbepaling bly steeds 'n onopgeloste probleem van personeelbenutting. "The search for the Holy Grail in performance appraisal goes on".³⁷

3. Klassifikasie van verdienstelikheidbepalingstelsels

Een van die vereistes vir wetenskapsbeoefening is dat 'n klassifikasie gedoen word van die objek wat bestudeer word. 'n Basiese vereiste van klassifikasie is dat dit een grondslag moet hê wat konsekwent met die betrokke klassifisering gevolg moet word.³⁸ Vir doeleindes van klassifisering van verdienstelikheidbepalingstelsels kan een van twee grondslae gevolg word, te wete die faktore waarvolgens die verdienstelikheidbepaling gedoen word³⁹ en die formaat van die verdienstelikheidbepalingsmetode of stelsel.⁴⁰

35 Cloete, J.J.N.: Personeeladministrasie, tweede uitgawe, Pretoria:

J.L. van Schaik, 1982, p.132; Patton, op. cit., p.1

36 Stahl, O.G.: Public personnel administration, seventh edition, New York: Harper & Row, 1976, p.208; Cloete, op. cit., pp.132-3; Henderson, R. Performance appraisal: Theory to practice, Reston, Virginia: Reston Publishing Co., 1980, p.viii.

37 Patton, op. cit., p.30.

38 Stoker, H.G.: Beginnels en metodes in die wetenskap, Johannesburg: De Jong Boekhandel, 1969, pp.73-75.

39 Porter, L.W., Lawler III, E.E. & Hackman, J.R.: Behavior in organizations, Tokyo: McGraw-Hill, Kogakusha, 1975, p.324; Pansegrouw, G.: "Situational leadership: Helping to make managers, supervisors more efficient"; People journal, no.10, fourth quarter, 1983, p.9.

40 Beach, op. cit., p.295; Henderson, op. cit., p.135.

3.1 Klassifisering volgens verdienstelikheidbepalingsfaktore

Indien verdienstelikheidbepalingsfaktore as klassifiseringsgrondslag gebruik word, kan verdienstelikheidbepalingstelsels breedweg in twee klasse verdeel word, te wete: die wat hoofsaaklik faktore insluit wat handelinge wat met werkverrigting gepaard gaan, weerspieël; en die wat hoofsaaklik faktore insluit wat die resultate of uitkomste van werkverrigting weerspieël.⁴¹ 'n Klassifikasie volgens verdienstelikheidfaktore sal nie spesifieke wedersyds uitsluitende klasse van verdienstelikheidbepalingstelsels kan lewer nie omdat sommige stelsels sowel werkverrigtinghandelinge as werkverrigtingresultate insluit. 'n Sinvoller rangskikking sal derhalwe een wees waar die verdienstelikheidbepalingstelsel op 'n kontinuum geplaas word met handelinge en resultate as die uiterste pole. Die onderstaande Figuur 9 is 'n voorbeeld van so 'n rangskikking. Wat werkverrigtinghandelinge aanbetref kan breedweg onderskei word tussen die wat die gesindheid of persoonlikheid van 'n werker manifesteer, en die wat sy kennis en vaardigheid manifesteer. Wat die werkverrigtingresultate aanbetref kan weer onderskei word tussen resultate wat op posdoelwitte dui en die wat op pos- of werkstandaarde dui. (Daar moet net in gedagte gehou word dat standarde dikwels subdoelwitte van 'n posdoelwit of dimensies van die begeerde resultaat is, byvoorbeeld gehalte, tyd en koste. Dit is wenslik om ook in hierdie geval die onderskeidings op kontinuums te doen; naastenby soos in die Figuur 9 hieronder aangedui.)

⁴¹ Lopez, *op. cit.*, pp.133-4; Hyde A.C. & Cascio, W.F.: "Performance appraisal in the post reform era: A symposium". Public personnel management, vol.11, no.4, 1982, p.294.

Daar is nie 'n vaste plek vir 'n bepaalde verdienstelikheidbepalingstelsel op enige van die kontinuuums nie omdat spesifieke faktore nie vir insluiting voorgeskryf word nie. Dit kan telkens verskuif afhange van die gebruikers van die verdienstelikheidbepalingstelsel se voorkeure; die doel waarvoor die verdienstelikheidbepalings gebruik gaan word; en die pos of posgroep wat betrokke is.

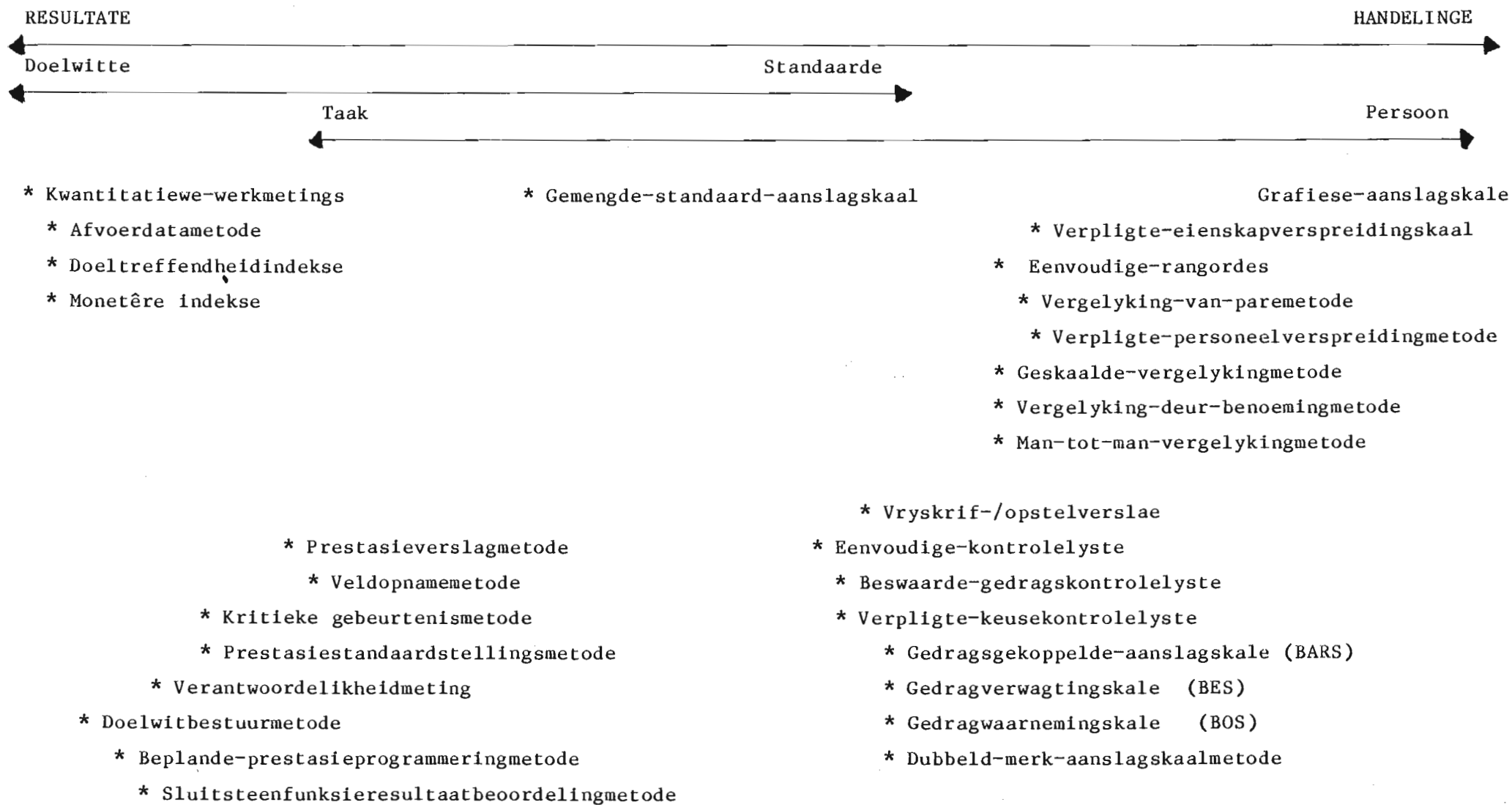
Die nut van 'n klassifikasie met verdienstelikheidbepalingfaktore as grondslag is dat 'n benaderingstendens by die ontwerp of keuse van verdienstelikheidbepalingstelsels nagevors kan word. Voorts stel dit 'n voornemende gebruiker van 'n formele stelsel van verdienstelikheidbepaling in staat om 'n verdienstelikheidbepalingstelsel/-metode te kies wat die beste by sy spesifieke voorkeur ten opsigte van beoordelingsfaktore sal pas.⁴² As hy byvoorbeeld verkies om op grond van handeling wat persoonseienskappe weerspieël te beoordeel dan sal 'n grafiese aanslagskaalmetode die geskikste wees.⁴³

42 Kavanagh, M.J.: "The content issue in performance appraisal: A review"; Personnel psychology, no.24, 1971, p.653.

43 Kyk infra., afd. 5.1, p.226.

FIGUUR 9

RANGSKIKKING VAN VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSELS VOLGENS VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGFAKTORE



3.2 Klassifisering volgens die formaat van die verdienstelikheidbepalingstelsel

As die verskillende formate waarin verdienstelikheidbepalingstelsels voorkom as klassifikasiegrondslag gebruik word kan die volgende klasse onderskei word, te wete prestasiemetings, aanslagskale, rangordes en merieteverslae.

Die klasbenamings is beskrywend van die finale produk wat elk van die onderskeie verdienstelikheidbepalingstelsels of metodes/tegnieke oplewer. In die onderstaande Figuur 10 word die verskillende verdienstelikheidbepalingstelsels onder die voormelde klasbenamings geklassifiseer.

Die nut van hierdie klassifikasie is eerstens dat dit die identifisering en ontleding van die voor- en nadele van elke stelsel vergemaklik. Tweedens word beskrywing van die verskillende verdienstelikheidbepalingstelsels vergemaklik omdat dieselfde verduideliking op al die stelsels in 'n bepaalde klas van toepassing kan wees. Derdens stel dit 'n voornemende gebruiker van 'n formele verdienstelikheidbepalingstelsel in staat om 'n keuse ooreenkomstig sy spesifieke voorkeure, sover dit die volgende basiese oorwegings aanbetref, uit te oefen.⁴⁴

- (a) Of op grond van resultate of handelinge beoordeel gaan word.
- (b) Of 'n werker in absolute terme beoordeel gaan word (dit wil sê ooreenkomstig 'n spesifieke eienskap of gedrag) en of elke werker met elke ander werker vergelyk gaan word.
- (c) Hoe akkuraat die beoordeling gaan wees, byvoorbeeld hoeveel en in welke mate die algemene beoordelaarsfoute uitgeskakel gaan word.

⁴⁴ Baggaley, A.R.: "A scheme for classifying rating methods". Personnel psychology, no.27, 1974, p.143.

Vierdens is die klassifikasie van nut omdat dit 'n voornemende gebruiker wat verskeie doelwitte met verdienstelikheidbepaling wil bereik, in staat stel om eklekties in sy keuse van verdienstelikheidbepaling-metodes/tegnieke te wees, met ander woorde van elke metode net dit te gebruik wat spesifiek vir een of meer van sy begeerde doelwitte noodsaaklik is.⁴⁵

Die klassifikasie volgens die formaat van verdienstelikheidbepalingstelsel, en wel soos in Figuur 10 uitgebeeld, word in die hieropvolgende afdelings gebruik.

45 Lopez, op. cit., p.135.

FIGUUR 10

KLASSIFIKASIE VAN VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSELS VOLGENS FORMAAT

PRESTASIEMETINGMETODES

Kwantitatiewe-werkmetings

- (i) Afvoeredata
- (ii) Doeltreffendheidindekse
- (iii) Monetêre indekse

Prestasiestandaardstellingmetodes

Verantwoordelikheidmeting

Doelwitbestuurmetode (MBO)

Posresultaatbeoordelingskaal

Beplande-prestasieprogrammeringmetode

Sluitsteenfunksieresultaatbeoordelingmetode

GEDRAGAANSLAGSKAALMETODES

Grafiese-aanslagskale

Gemengde-standaard-aanslagskaal

Verpligte-eienskapverspreidingskaal

Gedragkontrolelyste

- (i) Eenvoudige-kontrolelyst
- (ii) Beswaarde-gedragkontrolelyst
- (iii) Verpligte-keusekontrolelyst

Dubbeld-merk-aanslagskaalmetode

Gedragsgeskoppelde-aanslagskale (BARS)

Gedragverwagtingskale (BES)

Gedragwaarnemingskale (BOS)

PERSONEELRANGORDEMETODES

Eenvoudige-rangordes

Man-tot-man-vergelykingmetode

Vergelyking-van-paremetode

Geskaalde-vergelykingmetode

Vergelyking-deur-benoemingmetode

Verpligte-personeelverspreidingmetode

Puntetoekenningmetode

MERIEVEVERSLAGSKRYWINGMETODES

Vryskrif-/opstelverslagmetode

Veldopnamemetode

Kritieke-gebeurtenisemmetode

4. **Beskrywing en evaluering van prestasie-meting-metodes**

4.1 **Kwantitatiewe werkverrigting-metings** ⁴⁶

4.1.1 **Beskrywing**

(a) Afvoere-data

Volgens hierdie metode word 'n werker beoordeel volgens die objektief waarneembare resultate van werkverrigting, soos aantal dienskontrakte geregistreer, arrestasies gedoen, liter sorghumbier verpak, of bladsye vertaling gedoen.

(b) Doeltreffendheid-indekse

Indekse van sulke gebeurtenisse soos ongelukke, afkeurings, klagtes, afwesigheid, traagheid, en diensverlatings word as maatstawe gebruik by die beoordeling van werknemers.

(c) Monetêre indekse

Finansiële data soos profyt, koste, en oorskrydings van begrotingsposte is van die bekendste prestasiekriteria wat gebruik word. Die programbegrotingstelsel is 'n metode om bepaalde finansiële resultate as doelwitte vir 'n afdeling te stel en vir elke ondergeskikte vlak van daardie afdeling word dan dienoooreenkomstige begrotingsdoelwitte gestel.

⁴⁶ Ibid., pp.214-7.



4.1.2 Nadele

- (a) Met direkte tellings/meting van byvoorbeeld afvoere, kwaliteit, bywoning of verkope in geld word slegs 'n gedeeltelike beoordeling van meeste van die werkers in meeste van die poste verkry.⁴⁷ Metings in geldeenhede kan slegs gedoen word as 'n werker iets spesifiek onderskeibaar produseer. Ten opsigte van die res moet kwalitatiewe maatstawe en subjektiewe meetwyses gebruik word.⁴⁸

Dit is moeilik en tydrowend om geskikte, konkrete en bruikbare werkdoelwitte (resultate, standarde of uitkomstes) te formuleer.⁴⁹

- (b) Die metodes deur middel waarvan standaardstelling en afvoeremeting gedoen word soos tyd- en bewegingstudies en werkmeting is duur om uit te voer en vereis spesiale vaardighede.⁵⁰
- (c) Tensy daar ook 'n gehalte-beoordeling van produkte of ander werkuitskomstes gemaak word, word nie 'n juiste beeld van 'n werker se verdienstelikheid (met ander woorde sy bydrae tot die welvaart van die instelling) verkry nie.⁵¹

47 Beach, D.S.: Personnel: The management of people at work, fourth edition, New York: Macmillan, 1980, p.295; Latham, G.P. & Wexley, K.N.: Increasing productivity through performance appraisal. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1981, pp.41-42.

48 Latham & Wexley, op. cit. p.42.

49 Allan, P. & Rosenberg, S. "Formulating usable objectives for manager performance appraisal". Personnel journal, November 1978, p.626; Henderson, R.: Performance appraisal: Theory to practice, Reston, Virginia: Reston Publishing Co., 1980, p.136.

50 Henderson, op. cit., p.136.

51 Lopez, F.M.: Evaluating employee performance, Chicago: Public Personnel Ass., 1968, pp.215-5.

- (d) Verskeie faktore waaroor die werker nie beheer het nie kan werkresultate beïnvloed, byvoorbeeld die lewering en gehalte van grondstowwe, en werkomgewingsfaktore soos hitte en geraas.⁵²
- (e) Persoonlike oordeel speel 'n belangrike rol by die bepaling van produksiestandaarde. "... it is generally recognized that the targets usually are no better than the men who set them".⁵³
- (f) Die gevaar bestaan dat 'n mentaliteit van resultate-ten-alles-koste geskep word wat onder andere in selfsugtige wedyweringspraktyke manifesteer. Dit is skadelik vir voortreflike werketiek.⁵⁴
- (g) Tensy fisies meetbare resultate ook aan 'n moeilikheidsgraad en gewensdheidperk van gedragswyses vir die bereiking daarvan gekoppel word, word die verantwoordelikheid van toesighouers tot die maak van wiskundige berekeninge gerelegeer.⁵⁵

4.1.3 Voordele

- (a) Die standaarde vir afvoere en kwaliteit word op grond van 'n deurtastende ontleding van die individuele poste se inhoud gedoen.⁵⁶
- (b) 'n Kwantitatiewe meting van dit wat 'n werker vermag het, is dikwels die mees direkte aanduiding van sy effektiwiteit, met ander woorde of hy die begeerde doelwit bereik het.⁵⁷

52 Latham & Wexley, op. cit., pp.42-43: Hyde, A.C. & Cascio, W.F.: "Performance appraisal in the post reform era: A symposium". Public personnel management, vol.11, no.4, 1982, p.294.

53 Lopez, op. cit., p.217.

54 Henderson, op. cit., p.229.

55 Patton, A.: "How to appraise executive performance" in Chruden, H.J. & Sherman, A.W.: Readings in personnel management, second edition, Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co., 1966, p.191.

56 Henderson, op. cit., p.136.

57 Lopez, op. cit., p.214.

- (c) Besluite oor personeelhandelinge kan met empiriese getuienis gestaaft word.⁵⁸ Prestasiemetings is volgens vir die werker verstaanbare begrippe en bederf nie wedersydse gesindhede soos wat subjektiewe en dikwels foutiewe oordele oor gedrag en eienskappe geneig is om te doen nie.⁵⁹
- (d) Die kans is skraal dat 'n beoordeling wat op fisiese gemete resultate berus deur persoonlike voorkeure en vooroordele van die beoordelaar besoedel kan word.⁶⁰
- (e) Ofskoon die proses om fisies meetbare werkresultate te formuleer tydsaam en dikwels duur is, hou dit voordele in wat wyer as verdienstelikheidsbepaling as sodanig strek, byvoorbeeld vir personeelsaansporing en -ontwikkeling.⁶¹
- (f) In vergelyking met gedragsaanslagmetodes hoef veel minder waarnemings en insgelyks veel minder afleidings gemaak te word.⁶² Tot soveel as 750 verskillende stellings wat die gedragwyses van 'n enkele posbeker beskryf is al verkry.⁶³

58 Patton, op. cit., pp.190-191.

59 Henderson, op. cit., p.281; Latham & Wexley, op. cit., p.42; Brumback, G.B.: "A reply to Kavanagh's "The content issue in performance appraisal: A review". Personnel psychology, no.25, 1972, p.569.

60 Bernardin, H.J. & Cardy, R.L.: "Appraisal accuracy: The ability and motivation to remember the past". Public personnel management, vol.11, no.4, 1982, p.352,

61 Allan & Rosenberg, op. cit., p.642; Jackson, S.E. & Zedeck, S.: "Explaining performance variability: Contributions of goal setting, task characteristics, and evaluative contexts". Journal of applied psychology, vol.67, no.6, 1982, p.759; Latham, G.P. & Kinne, S.B.: "Improving job performance through training in goal setting". Journal of applied psychology, vol.59, no.2, 1974, p.187 & p.190.

62 Shapira, Z. & Shirom, A.: "New issues in the use of behaviorally anchored rating scales: Level of analysis, the effects of incident frequency, and external validation". Journal of applied psychology, vol.65, no.5, 1980, p.518; Dickinson, T.L. & Zellinger, P.M.: "A comparison of the behaviorally anchored rating and mixed standard scale formats". Journal of applied psychology, vol.65, no.2, 1980, p.149.

63 King, L.M., Hunter, J.E. & Schmidt, F.L.: "Halo in a multidimensional forced-choice performance evaluation scale". Journal of applied psychology, vol.65, no.5, 1980, p.511.

4.2 Prestasiestandaardstelling-metode ⁶⁴

4.2.1 Beskrywing

Prestasiestandaarde vir die onderskeie take word as maatstawe gebruik waarvolgens die toesighouer en sy ondergeskikte bepaal of laasgenoemde aan die vereistes van die pos voldoen. Die prestasiestandaarde word volgens die tydsduur, kwaliteit, kwantiteit en/of koste van die onderskeie take opgestel. In onderstaande Figuur 11 is 'n voorbeeld van prestasiestandaarde vir een van die take van 'n amptenaar in diens by 'n indiensplasing- en hulpentrum.

FIGUUR 11

PRESTASIESTANDAARDE: WERKVERSKAFFINGSBEAMPTTE	65
---	----

Hoofwerkopdrag: Hanteer eerste aansoeke.

Take	Prestasiestandaarde
1. Stel gepaste vrae oor werkgeskiedenis en plaas inligting op rekord.	a) Kwalitatief. Doeltreffendheid van onderhoudvoering: deeglik, volledig, hoflik, kort.
2. Verwys aansoeker na 'n werkgewer, raadgewende eenheid, opleidingsentrum, ander instansies.	b) Kwantitatief. * Nie meer as ---% van aansoekers keer terug omrede onvolledige of verkeerde inligting. * --- aantal klagtes van kliënte, kollegas. * Hanteer --- per dag.

64 Lopez, op. cit., pp.223-6; Pajer, R.G.: "A systems approach to results oriented performance evaluation". Personnel administration/public personnel review. Nov.-Dec., 1972, p.44.

65 Vertaal en aangepas uit Pajer, op. cit., p.44.

Die volgende stappe word met die prestasiestandaardstellingmetode deurloop.⁶⁶

- (a) Die toesighouer en die ondergeskikte(s) besluit saam oor die belangrikste aspekte van die werk; en die take ten opsigte van elkeen.
- (b) Hulle besluit dan saam oor die standarde ten opsigte van elke taak en die wyse waarop die bereiking daarvan al dan nie beoordeel gaan word. Voorkeur word aan objektiewe meetbare beoordelingsinligting gegee.
- (c) Hulle besluit saam oor kort-termynprestasieverbeteringdoelwitte.
- (d) In daaropvolgende evaluasieonderhoude word werklike resultate beoordeel aan die hand van die standarde gestel, en met die kort-termyn doelwitte vergelyk.

4.2.2 Nadele

- (a) Die nadele hierbo ten opsigte van kwantitatiewe werkverrigtingmetings vermeld,⁶⁷ te wete tydwendheid en koste, en onbeheerbare veranderlikes, is eweneens van toepassing.⁶⁸
- (b) Die metode verg intensiewe opleiding van toesighouers in standaardstelling, monitering en beraadslaging.⁶⁹ Die tyd en uitgawes hieraan kan aansienlik wees.
- (c) Die gevaar bestaan dat soveel verskillende standarde gestel moet word om die volle spektrum funksies van poste te dek dat die toepassing daarvan onprakties in terme van tyd, koste en moeite kan word.⁷⁰

66 Lopez, op. cit., p.125.

67 Kyk supra., afd. 4.1.2(b) & (d), pp.172-173.

68 Lopez, op. cit., p.226.

69 Idem.

70 Idem.

- (d) 'n Standaard dien as 'n maatstaf om tussen bevredigende en onbevredigende werkverrigting te onderskei. Sodra 'n fyner onderskeid as dit gemaak wil word, byvoorbeeld tussen "baie" en "uiters" bevredigend, kom subjektiewe oordeel op die spel.⁷¹ Sodanige oordeel is nietemin geldiger as die wat glad nie op vasgestelde standarde gegrond is nie.
- (e) 'n Standaard is in wese 'n begeerde resultaat waarvan die waarde ooreenkomstig algemeen geldende doelwitte met die werkseenheid bereken moet word, met ander woorde dieselfde vir almal in dieselfde werk, op dieselfde vlak.⁷² Die kernvraag by verdienstelikheidbepaling is dus wat en hoeveel was 'n werker se bydrae tot verwesenliking van die eenheid se doelwitte. Billikheidsoorwegings vereis dat eenvormige standarde vir gelyksoortige werk moet geld, maar dit skep probleme in gevalle soos die volgende:
- (i) Dieselfde werk moet onder verskillende omstandighede wat nie altyd ooglopend of aan almal betrokke bekend is nie verrig word. Byvoorbeeld inspekteurs wat verskillende soorte persele moet inspekteer, soos nywerheids-, handels- en woonpersele en plase.
- (ii) Werkers het dieselfde postitel maar word op verskillende salarisvlakke op grond van diens tyd en kwalifikasies besoldig.
- (iii) Ander maatstawe as meriete het by aanstelling gegeld, byvoorbeeld politieke oorwegings, byvoorbeeld soos die wat vereis dat poste op elke hiërargiese vlak gevul moet word in dieselfde verhouding as die bevolkingsverspreiding in die regsgebied van die instelling.

71 Pajer, R.G.: "A systems approach to results oriented performance evaluation" Personnel administration/public personnel review, Nov. - Dec., 1972, p.45.

72 Idem.

- (f) Sommige persoons- en werkgedragkenmerke, byvoorbeeld 'n werker se verhouding met medewerkers, hoofde of ondergeskiktes, kan nie by die vasstelling van standarde in berekening gebring word nie omdat dit moeilik vasgestel en gespesifiseer kan word.⁷³ Sulke kenmerke werk dikwels belemmerend in op andere se prestasie al het dit nie 'n invloed op die werker se eie prestasie nie.

4.2.3 Voordele

- (a) Vanweë die vereiste dat die toesighouer en ondergeskikte saam oor die belangrikste aspekte van die werk en die standarde daarvoor besluit is al die nadele in afdeling 4.1.2 hierbo vermeld, behalwe die onder items (b) en (d), uitgeskakel. Ook kwalitatiewe maatstawe en subjektiewe meetwyses is nou aanvaarbaar omdat vooraf daarop ooreengekom word.⁷⁴ Die argument wat dikwels deur hoëvlakse beamptes aangevoer word, te wete dat hulle prestasie onmeetbaar is, gaan nie op nie. Enigiets wat waarneembaar is kan gemeet word ofskoon nie altyd in eksakte natuurwetenskaplike eenhede nie.⁷⁵ Sodanige eksaktheid is in elk geval nie 'n vereiste van verdienstelikheidsbepaling nie. As iets nie waarneembaar is nie, of direk of aan die hand van betroubare aanduiders (approximations), dan is dit nie die moeite werd om na te strewe nie. Niemand sal ooit weet of dit verwesenlik is nie. Koontz et al stel dit dat hulle "... have never encountered in business, government, or other enterprises an objective that cannot be made verifiable."⁷⁶

73 Idem.

74 Lopez, op. cit., p.223.

75 Koontz, H., O'Donnell, C. & Weihrich, H.: Management, seventh edition, Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1980, p.211.

76 Idem.

- (b) Die nadeel ten opsigte van onbeheerbare veranderlikes word aansienlik verskraal omdat voorsiening daarvoor by die stelling van standarde gemaak kan word. Lopez definieer 'n prestasiestandaard as "... a precise description of what a job incumbent must do under existing work conditions to perform a specific duty in a manner fully satisfactory to his supervisor."⁷⁷
- (c) Al die voordele in afdeling 4.1.3 hierbo aangestip is net so op hierdie metode van toepassing.
- (d) Daar word gesamentlik op spesifieke prestasieverbeteringsaksies besluit en terugvoer daaroor gegee.⁷⁸ Doeltreffende leidinggewing en aansporing word sodoende moontlik gemaak.⁷⁹
- (e) Spesifieke sterk en swak plekke in die werker se vermoë (vaardigheid en kennis) word empiries bepaal en effektiewe opleidingsprogramme kan aan die hand daarvan voorberei, aangebied en ge-evalueer word.⁸⁰
- (f) Die vereiste van toesighouersopleiding wat hierbo as 'n nadeel genoem is,⁸¹ kan inderdaad 'n voordeel wees, omdat die soort opleiding in elke geval aan toesighouers gegee behoort te word.

77 Lopez, op. cit., p.223.

78 Kyk supra., afd. 4.2.1, p.175.

79 Lopez, op. cit., p.225.

80 Idem.

81 Kyk supra., afd. 4.2.3(b), p.179.

4.3 Verantwoordelikheidmeting ⁸²

4.3.1 Beskrywing

Hierdie metode is basies dieselfde as die prestasiestandaardstelling-metode hierbo beskryf. Maar in plaas van dat standaard as sodanig die maatstaf is, word dit in hierdie geval as 'n grondslag vir 'n ander maatstaf gebruik, te wete die mate waarin 'n werker daarin geslaag het om aan verwagtinge ten opsigte van sy pos se verantwoordelikhede te voldoen. Die standaard word met ander woorde gebruik om verwagtinge te formuleer.

Die mate waarin aan verwagtinge voldoen word, word op 'n aanslagskaal afgemerk - nakoming van die onderskeie verantwoordelikhede word afsonderlik gemeet. Die aanslagvorm het spasies vir verantwoordelikhede; verwagte prestasievlakke; werklike prestasievlakke bereik; 'n skaal met trappe, "uitstaande", "goed" en "gemiddeld"; en kommentaar.

Die volgende stappe moet gevolg word:

- (a) 'n Posbeskrywing word vir elke pos opgestel en die hoof verantwoordelikhede en verwagte prestasievlakke op grond van standaard van werkverrigting word aangestip.
- (b) Toesighouers hersien jaarliks, in oorleg met hulle ondergeskiktes, die posbeskrywings en pas waar nodig standaard en prestasievlakke aan.
- (c) Werklike werkverrigting word op gepaste tye dwarsdeur die jaar aan die hand van die gestelde verwagtings in oënskou geneem.
- (d) Die aanslag wat sodoende ten opsigte van elke verantwoordelikheid verkry is, word op die aanslagskaal afgemerk.

82 McMillan, J.D. & Doyel, H.W.: "Performance appraisal: Match the tool to the task", Personnel, July-August, 1980, p.18.

4.3.2 Nadele

- (a) Vanweë die noue ooreenkoms tussen hierdie metode en die prestasiestandaardstellingmetode is al die nadele hierbo⁸³ ten opsigte van laasgenoemde aangestip eweneens van toepassing, behalwe die volgende:
- (i) Die aantal standarde word nie onbeheerbaar nie omdat op verantwoordelikhede - wat verskeie take en dus standarde kan insluit - toegespits word:
 - (ii) Onbeheerbare veranderlikes kan in berekening gebring word omdat die metode op 'n spesifieke pos en sy huidige bekleër toespits.
 - (iii) Die probleme van eenvormige standarde vir gelyksoortige poste is uitgeskakel omdat standarde as sodanig nie die maatstawe is nie.⁸⁴
- (b) Die veelvuldige posbeskrywings en -ontledings wat gedoen moet word om die verantwoordelikhede en standarde bekleërspesifiek te maak, verg baie tyd, moeite en uitgawes.⁸⁵
- (c) Die metode is nie van direkte nut vir besluite oor bevordering nie omdat die aanslag tot die huidige pos beperk is.⁸⁶
- (d) Die metode slaag dikwels nie daarin om noodsaaklike bydraes van posbektelers tot die sukses van die groep of die instelling as geheel in berekening te bring nie.⁸⁷ Voorbeelde van sulke bydraes is bereidwilligheid om addisionele verantwoordelikhede te aanvaar, aan medewerkers hulp te verleen, en vindingrykheid in die oplossing van werkgroep- of instellingwye probleme.

83 Kyk supra., afd. 4.2.3, p.178.

84 Idem.

85 McMillan, J.D. & Doyel, H.W.: "Performance appraisal: Match the tool to the task". Personnel, July - August 1980, p.18.

86 Idem.

87 Henderson, op. cit., p.163.

4.3.3 Voordele

- (a) Al die voordele van die prestasiestandaardstellingmetode is ook hier van toepassing omdat standaarde die grondslag is waarop verantwoordelikheidmetings gedoen word.⁸⁸ Dit is deur middel van standaarde wat 'n werker die verband tussen voortreflike werkverrigting en 'n gunstige verdienstelikheidbepaling (of omgekeerd) sien.⁸⁹
- (b) Omdat 'n eenvormig gekalibreerde aanslagskaal gebruik word, kan instellingwey vergelykings tussen werkers gemaak word. Die resultate kan derhalwe as 'n grondslag vir beloningtoekennings dien, byvoorbeeld salariskerfaanpassings, bonusse, kontanttoekennings en trofeë.
- (c) Ofskoon baie tyd, moeite en geld aan die aanvanklike posbeskrywing en -ontledings, en aan standaardstelling en verwagtingformulering bestee kan word, verg die daaropvolgende metings min inspanning en tyd.⁹⁰
- (d) Die voormelde posbeskrywings, moet nietemin periodiek hersien en op datum gebring word. Maar dit is inderdaad 'n voordeel want dit help verseker dat toesighouers hulle basiese funksies uitvoer.

4.4 Doelwitbestuurmetode (MBO Management by Objectives)

4.4.1 Beskrywing

Peter Druker word algemeen erken as die vader van MBO.⁹¹ MBO kan op verskeie wyses toegepas en vir verskeie doeleindes gebruik word. Dit was egter na aanleiding van Doublas McGregor se artikel "(A)n uneasy

88 Kyk supra., afd. 4.2.3, p.178.

89 McMillan & Doyel, op. cit., p.18.

90 Idem.

91 Lopez, op. cit., p.223; Hierdie afkorting word algemeen in die praktyk en voortaan ook in hierdie geskrif vir die doelwitbestuurmetode gebruik.

look at performance appraisal" dat begin is om MBO as 'n metode van verdienstelikheidbepaling te gebruik.⁹²

Volgens hierdie metode moet 'n toesighouer en sy ondergeskiktes jaarliks op spesifieke prestasiedoelwitte/mikpunte ooreenkom.⁹³ Daar word ook op spesifieke standarde ooreengekom aan die hand waarvan vasgestel gaan word of en hoe goed die doelwitte bereik is.

Die volgende stappe kan in wisselende mate van volledigheid deurloop word.⁹⁴

- (a) Formuleer langtermyn doelwitte en strategieë vir die instelling.
- (b) Ontwikkel spesifieke medium- tot kort-termyn oorkoepelende instellingsdoelwitte.
- (c) Stel departementele mikpunte, dit wil sê spesifieke aksies wat onderneem gaan word.
- (d) Stel mikpunte vir individuele poste en bepaal die wyse waarop vordering daarteen gemeet gaan word.
- (e) Ontwikkel uitvoeringsprogramme.
- (f) Stel programme in werking en maak aanpassings.
- (g) Moniteer vordering met mikpuntbereikings.
- (h) Beoordeel algehele werkverrigting, versterk voortreflike gedrag, en verskerp aanpassingsmaatreëls deur:
wedersydse oorlegpleging, opleiding- en selfontwikkelingbelonings (tasbaar en nie-tasbaar), en loopbaan- en mannekragbeplanning.
- (i) Herhaal die proses.

Dit is kenmerkend van hierdie metode dat die ondergeskikte sy eie kort-termyn prestasiemikpunte moet stel. Die toesighouer se aktiewe

92 Idem; McGregor, D. "An uneasy look at performance appraisal". Harvard Business Review, vol.12(9), 1957, pp.89-94; Lopez, op. cit., p.223.

93 Plachy, R.J.: "Appraisal scales that measure performance outcomes and job results. Personnel, May-June, 1983, p.59.

94 Lopez, op. cit., pp.226-232; Henderson, op. cit., pp.97-101.

deelname begin eers nadat die ondergeskikte self sy pos goed deurdink het; 'n versigtige ontleding van sy sterk- en swak-hoedanighede gemaak het; en enkele spesifieke planne beraam het om sy mikpunte te bereik.⁹⁵

Die toesighouer se taak is om sy ondergeskikte te help om sy selfbeoordeling, sy mikpunte, en sy planne en programme met die werklikhede van die instelling se beleid en omgewingsfaktore in verband te bring.

4.4.2 Nadele

- (a) Hierdie metode stem nou ooreen met verantwoordelikheidmetings⁹⁶ en derhalwe is laasgenoemde se nadele eweneens teenwoordig. Tot beter besluite oor bevordering kan wel bygedra word deur middel van swak en sterkhoedanighede wat by resultateevaluering en -besprekings uitgelig word.
- (b) Die metode is onvoldoende gestruktureerd om eenvormige en doelgerigte toepassing te verseker. "It represents more of a philosophy and a way of life than simply another management technique."⁹⁷ Gevolglik is:
 - (i) behoorlike opleiding van toesighouers daarin;
 - (ii) beheer oor die effektiewe en doeltreffende toepassing daarvan; en
 - (iii) instellingweye vergelyking van individuele verdienstelikheid, nie moontlik nie.⁹⁸

95 McGregor, op. cit., p.91.

96 Kyk supra., afd. 4.3.1, p.180.

97 Lopez, op. cit., p.232.

98 Koontz, O'Donnel & Weihrich, op. cit., p.207. McGregor, D.: "An uneasy look at performance appraisal". Harvard business review, vol.12(9), 1957, p.93; Plachy, R.J.: "Appraisal scales that measure performance outcomes and job results". Personnel, May-June 1983, p.59; Porter, L.W., Lawler III, E.E. & Hackman, J.R.: Behaviour in organizations, Tokyo: McGraw-Hill, Kogakusha, 1975, p.331 & p.454; Graves, J.P.: "Let's put appraisal back in performance appraisal". Personnel journal, November, 1982, pp.846-847.

Die identifisering, formulering of ontwerp van doelwitte, mikpunte, standarde en meetwyses is nie so eenvoudig as wat dit op die oog af mag lyk nie. Tensy dit gestruktureerd en met behulp van riglyne, voorbeelde en persoonlike afrigting gedoen word, volg elkeen sy eie kop, raak in vaaghede verval, word moedeloos en gooi tou op of ontwikkel 'n weersin in die stelsel.⁹⁹

- (c) Baie tyd en diepsinnige denke moet aan doelwitontleding en bespreking en evaluering van resultate behaal, bestee word.¹⁰⁰ Toesighouers kan in papierwerk verswelg raak en van die veel-eisende denkprosesse wegstrem.¹⁰¹
- (d) Soos met die meeste resultaat-gerigte metodes, bestaan die gevaar dat op maklik kwantifiseerbare kort-termyn doelwitte toegespits word en dat die kwalitatiewe en langtermyn doelwitte - wat dikwels van meer belang vir suksesvolle posbekleding is - oor die hoof gesien word.¹⁰² Dieselfde geld vir roetine dag-tot-dag verantwoordelikhede. Voorts kan doelwitte in isolasie, en nie as deel van 'n netwerk van doelwitte nie, gestel word.¹⁰³
- (e) MBO word met wisselende sukses toegepas, maar vind nie naastenby die byval wat verwag sou word van 'n metode met soveel logika en belangrike voordele nie.¹⁰⁴

4.4.3 Voordele

- (a) Al die voordele van verantwoordelikheidsmetings, met die uitsondering van die volgende, is vanweë die noue ooreenkoms tussen die

99 Skrywer se eie ervaring. Vgl. ook Muczyk, J.P.: "Implementation and evaluation of management by objectives" in Schuler, R.S., McFillen, J.M. & Dalton, D.R.: Applied readings in personnel and human resource management, St. Paul, Minnesota: West Publishing Co., p.197; Koontz, O'Donnell & Weihrich, op. cit., p.209.

100 McGregor, op. cit., pp.93-94; Locher & Teel, op. cit., p.247; Muczyk, op. cit., p.20.

101 Idem.

102 Muczyk, op. cit., p.195; Porter, Lawler & Hackman, op. cit., pp.209-210.

103 Koontz, O'Donnell & Weihrich, op. cit., pp.209-10.

104 Ibid., p.213.

twee metodes ook hier van toepassing.¹⁰⁵

- (i) Omdat 'n eenvormige aanslagskaal nie gebruik word nie kan instellingwyse vergelykings tussen werkers nie gemaak word nie.
 - (ii) Baie tyd moet aan bespreking en evaluering van resultate behaal bestee word.
- (b) Die verantwoordelikheid vir die deurloping van die generiese administratiewe prosesse en gepaardgaande neutrale hulpfunksies word so na as moontlik na waar die uitvoeringsaksie werklik plaasvind, afgewentel.¹⁰⁶ Deelname word dus optimaal bevorder.
- (c) 'n Deurtastende ontleding van doelwitte (van die hoogste tot die laagste instellingsvlakke) word periodiek, sistematies en geformaliseerd onderneem.¹⁰⁷ Deur middel van die afwaartse herhaling van die doel-funksiebepalingsproses op al die vlakke, word oorkoepelende doelwitte telkens meer spesifiek geformuleer en sodoende word kwantifisering van doelwitte vergemaklik.¹⁰⁸ Beleidbepaling word bevorder. Trouens, al die administratiewe prosesse en rigsgoere van die publieke administrasie word sodoende bevorder.¹⁰⁹
- (d) Die vertrouensverhouding tussen toesighouer en ondergeskikte word versterk deurdat op gesamentlike beplanning en programmering van doelwitnastrewings en wedersydse ondersteuning toegespits word.¹¹⁰ Sodoende word optimale eksplloitering, van die voordele van verdienstelikheidsbepaling volgens resultate gelewer, verkry.

105 Kyk supra., afd. 4.3.3, p.251; asook McGregor, op. cit., pp.91-93; Beach, op. cit., p.313.

106 McGregor, op. cit., pp.91-92; Lopez, op. cit., p.228; Koontz, O'Donnel & Weihrich, op. cit., pp.207-209; Henderson, op. cit., p.99.

107 Lopez, op. cit., p.229; Koontz, O'Donnel & Weihrich, op. cit., pp.207-209.

108 Henderson, op. cit., p.99.

109 Koontz, O'Donnel & Weihrich, op. cit., pp.207-209.

110 Henderson, op. cit., p.99 & pp.279-81; McGregor, op. cit., p.92.

- (e) 'n Werker kry geleentheid om sy vaardighede en kennis en vindingrykheid optimaal te benut omdat op doelwitte eerder as op werkwyses toegespits word.¹¹¹

4.5 Posresultaatbeoordelingskaal/Werkverrigtingsuitkomstbeoordelingskaal ¹¹²

4.5.1 Beskrywing

Toepassing van hierdie metode neem 'n aanvang met die identifisering van posresultate of werkverrigtinguitkomste aan die hand van die formele posbeskrywings. Vir elke posresultaat/werkverrigtinguitkomste word 'n 4-punt skaal ontwerp waarop die mate waarin die posbeker geslaag het om die verwagte resultaat te bereik, afgemerkt kan word.

Die punte op die skaal is soos volg:

- (a) Standaard, dit wil sê die prestasievlak wat verlang word.
- (b) Voorbeeldig, dit wil sê die vlak van prestasie waarvoor die posbeker aanprysing verdien.
- (c) Probleem, dit wil sê 'n onaanvaarbare uitkomste
- (d) Verbetering, dit wil sê watter kennis of vaardigheid aangevul moet word om op die verlangde vlak te presteer.

Kyk Figuur 12 vir 'n voorbeeld van die toepassing van hierdie metode.

¹¹¹ Lopez, op. cit., p.230; Koontz, O'Donnel & Weihrich, op. cit., p.208; McGregor, op. cit., pp.91-3.

¹¹² Plachy, op. cit., pp.57-65.

FIGUUR 12

POSRESULTAATBEOORDELINGSKAAL VIR DIE POS VAN WINKELASSISTENTE
--

Posresultaat: Prysnotering

<u>Werkverrigtingsuitkoms</u>	<u>Skaalpunt</u>
. Het opgemerk dat items verkeerd gemerk is	Standaard
. Kliënt wys fout uit of dit word deur 'n steekproef- inspeksie vasgestel	Probleem
. Posbeker moet pryse beter memoriseer en op die hoogte bly van prysveranderings	Verbetering

Hierdie metode verskil van die verantwoordelikheidsmetingmetode daarin dat waar by laasgenoemde die aanslagskaalpunt in vae terme (uitstaande, goed, gemiddeld) omskryf is, elke skaalpunt by hierdie metode 'n spesifieke werkverrigtinguitkoms verteenwoordig. Die belangrikste verskil tussen hierdie metode en gedragsaanslagskaalmetodes soos byvoorbeeld gedragsgekoppelde-aanslagskaal is dat die skaalpunt (of-trappe) in hierdie geval werkverrigtinguitkomstes of -resultate is.¹¹³ By gedragsaanslagskaal word skaalpunt as handelinge, dit wil sê werkwyses of geopenbaarde gesindhede, uitgedruk.

¹¹³ Kyk infra., afd. 5.6.1, p.249.

4.5.2 Nadele

Vanweë die besonder noue ooreenkoms tussen hierdie metode en die verantwoordelikheidsmetingsmetode¹¹⁴ is hulle voor- en nadele wesenlik dieselfde. Die belangrikste verskille word hieronder aangestip.

- (a) Die metode is meer rigoristies en voorskriftelik deurdat werkverrigtinguitkomstes (posresultate) vooraf en sonder die vereiste dat die posbeker en sy toesighouer betrek moet word, "voorspel" en as skaalpunt beskryf word.¹¹⁵ Die voordele van werkerdeelname kry dus nie beslag nie.
- (b) Die metode sal meer tyd in beslag neem en duurder wees om te ontwerp en in stand te hou omdat -
 - (i) persone met spesiale kundigheid beskikbaar gestel moet word.
 - (ii) daar vir 'n groot aantal posresultate (wat uiteraard veelvuldiger as posverantwoordelikhede sal wees) gepaste skaalpuntstellings geformuleer moet word - en op datum gehou moet word.

4.5.3 Voordele

- (a) Die aanslagskaal se onderskeie trappe is spesifiek en ooreenkoms-
tig maklik waarneembare werkverrigtinguitkomstes gedefinieer. Dit
verhoog die objektiwiteit en aanvaarbaarheid van die metode.¹¹⁶
- (b) Standaard van werkverrigting - in uitkomstes soos hierbo ver-
meld, uitgedruk en verstaanbaar vir die werker - is vooraf be-
kend. Dit verwyder taakonsekerheid en onrustigheid en bevorder
afrigting en selfbeheer.¹¹⁷

¹¹⁴ Vgl. supra., afd. 4.3.1, p.180, afd. 4.3.2, p.181 en afd. 4.3.3 p.182.

¹¹⁵ Idem.

¹¹⁶ Plachý, op. cit., pp.60-4.

¹¹⁷ Ibid., pp.62-4



- (c) Toesighouding is vergemaklik en doelgerig. Dit is toegespits op dit wat vir die instelling belangrik is, ongeag persoonlike voorkeure en vooroordele van die toesighouer.¹¹⁸

4.6 Beplande prestasieprogrammeringmetode ¹¹⁹

4.6.1 Beskrywing

Hierdie metode, ook bekend as geprogrammeerde bestuur is 'n variant van MBO en is hoofsaaklik ontwerp vir verdienstelikheidbepaling en ontwikkeling van leidinggewende beamptes (dit wil sê die hoër-geplaasde toesighouers).

Die doelwit van hierdie metode is "... that individual performance be judged in terms of agreed on tasks reflecting the goals of the business."¹²⁰ 'n Besondere kenmerk van die metode is die onderskeid wat tussen objektief meetbare en subjektief beoordeelbare take getref word.

Die volgende stappe word deurloop:

- (a) Formuleer lang- en kort-termyn doelwitte vir die instelling sodat leidinggewende beamptes hulle take in wye perspektief kan sien en rasionele mikpunte kan stel.

¹¹⁸ Ibid., p.64.

¹¹⁹ Patton, op. cit., pp.188-204; Lopez, op. cit., p.227.

¹²⁰ Patton, op. cit., p.192.

- (b) Herlei kort-termyn doelwitte na jaarlikse mikpunte vir elke leidinggewende beampte. Skei die kwaliteit- en kwantiteit-gerigte take van mekaar, met ander woorde die wat subjektief beoordeel moet word ooreenkomstig ontasbares (wat ontspruit uit byvoorbeeld 'n nuwe proses wat die beampte ontwikkel het of 'n opleidingsprogram wat hy ingestel het) en die wat objektief meetbare uitkomstes het, byvoorbeeld verkope, vertraagde produksie, en slegte skuld.

(Kyk Figuur 13 hieronder vir voorbeelde van jaarlikse take wat vir 'n personeelbeampte uitgekies is.)

- (c) Beoordeel werklike werkverrigting aan die hand van die gestelde mikpunte om te bepaal waar op die spektrum van uitstaande tot swak die beampte se verrigting van die ooreengekome take val.

- (d) Gebruik die bevindings as 'n grondslag om:

- (i) aksieprogramme vir selfontwikkeling te formuleer;
- (ii) prestasiebelonings te maak (bevordering, salariskerfverhogings, bonusse of kontanttoekennings).

FIGUUR 13

BEPLANDE PRESTASIEMIKPUNTE: DIREKTEUR: PERSONEEL

121

A Kwantitatiewe mikpunte:

1. Verminder die administratiewe uitgawes aan personeelvoorsiening met 60%.
2. Verminder die kantien se bedryfsverlies met 3%.
3. Vergroot die tikpoel van 25 na 30 tiksters.
4. Verminder die sekretaresseposte op hoofkantoor met 15%.

B Kwalitatiewe mikpunte:

1. Ontwerp 'n veiligheidsopleidingsprogram vir operateurs.
2. Voltooi die inventaris van leidinggewende potensiaal.
3. Verkort die inlywingsprogram na 'n uur.
4. Ontwerp 'n inligtingstelsel vir die onderhandelingspan sodat akkurater voorspellings van vakbondeise gemaak kan word.

4.6.2 Voor- en nadele

Aangesien hierdie metode basies dieselfde as MBO is¹²² - trouens, dikwels slegs 'n ander benaming daarvoor is¹²³ - kan verwag word dat albei dieselfde voor- en nadele sal hê. Daar is nogtans enkele verskille in dié verband.

- (a) Die metode is meer gestruktureerd as MBO, maar die ontwerp en toepassing daarvan is steeds nie voldoende stapsgewys beskryf om eenvormige toepassing, behoorlike opleiding van toesighouers daarin, en doeltreffende beheer oor die toepassing daarvan te verkry nie.

121 Vertaal en aangepas uit Patton, op. cit., p.196.

122 Vgl. supra., afd. 4.4.1, p.182.

123 Lopez, op. cit., p.227

- (b) Die vereiste dat ook kwalitatiewe doelwitte gestel moet word, verminder die gevaar dat posverantwoordelikhede nie volledig in doelwitte weerspieël word nie. Dit verhoog die inhoudsgeldigheid¹²⁴ van die metode.
- (c) Die metode verg nog meer tyd en diepgaande denke as MBO by die aanvanklike formulering van doelwitte en mikpunte. Die vergelyking- en evalueringsproses behoort vinniger en makliker as by MBO te verloop omdat doelwitte en mikpunte as spesifieke take geformuleer word.

4.7 Verdienstelikeidbepaling volgens sluitsteenfunksieresultate

4.7.1 Beskrywing

Hierdie verdienstelikeidbepalingstelsel is gedurende 1982 tot 1984 in die destydse Administrasieraad Port Natal ontwikkel en word volledige in 'n handleiding "Administrasieraad Port Natal : Prestasiebeoordelingskema" beskryf.¹²⁵ Die stelsel word ook sedert 1985 vir die bepaling en verbetering van die verdienstelikeid van dorpsbestuurders in Bophuthatswana gebruik.¹²⁶ Die verdienstelikeidbepalingstelsel bestaan uit die volgende vier hoof fases.

Die eerste fase behels: die formulering van sluitsteenfunksies aan die hand van taaklyste; die stel van prestasiestandaarde vir elke funksie (met ander woorde die verlangde funksieresultate); die ontwerp van meetwyses/-werktuie van prestasiestandaarde; en die formulering van mikpunte vir elke prestasiestandaard op 'n vierpunt-skaal.¹²⁷

¹²⁴ Vgl. supra., Hoofstuk 4, afd. 5.6.1, p.121.

¹²⁵ Administrasieraad Port Natal : Prestasiebeoordelingskema, Durban : Administrasieraad Port Natal, 1984. (Die Administrasieraad Port Natal se naam is op 22 Junie 1984 na Ontwikkelingsraad Natalia verander en op 1 Julie 1986 afgeskaf toe sy funksies na die Natalse Provinsiale Administrasie en ander Staatsdepartemente oorgeplaas is.)

¹²⁶ Kyk Bylae 3 vir nadere besonderhede.

¹²⁷ Administrasieraad Port Natal: op. cit., pp.13-31.

Gedurende die tweede fase van die stelsel word werklike prestasie-/werkverrigtingsresultate deurlopend waargeneem, op rekord gestel en aan die hand van die ooreengekome prestasiestandaarde en -mikpunte beoordeel en maandeliks op die vierpuntskale afgemerk.¹²⁸ Totale puntetellings word maandeliks bereken volgens skaalpuntwaardes (wat aan almal bekend is) en in 'n sentrale rekenaarprogram ingevoer. Op 'n vasgestelde tyd van die jaar word al die werkers se puntetellings vergelyk om te bepaal wie vir die onderskeie prestasie-belonings gekwalifiseer het.

Die derde fase behels 'n ontwikkelingsprogram om hindernisse in die pad van voortreflike prestasie uit die weg te ruim.¹²⁹

Die opsporing van die hindernisse en die neem van gepaste korrektiewe stappe word maandeliks onderneem. Die effektiwiteit van die stappe word kwartaalliks beoordeel sodat aanpassings gemaak kan word.

Die vierde fase behels 'n periodieke evaluering van die effektiwiteit en doeltreffendheid van die verdienstelikheidbepalingstelsel as sodanig.¹³⁰ Die evaluering word met behulp van gesindheidopnames en produktiwiteitbepalings gedoen.

'n Belangrike vereiste van die stelsel is dat daar die nouste oorlegpleging en samewerking tussen die toesighouer en sy ondergeskikte by die deurloping van elkeen van die eerste drie fases moet wees. Hierdie funksionariese is die hoofrolvertolkers, terwyl hoër-geplaasde toesighouers en beampies van die sentrale personeelkantoor hoofsaaklik 'n raadgevende en ondersteuningsrol vervul.

128 *Ibid.*, pp.31-48.

129 *Ibid.*, pp.48-52.

130 *Ibid.*, pp.71-73.



Die basiese beginsels van doelwitbestuur (MBO)¹³¹ is as grondslag vir hierdie verdienstelikheidbepalingstelsel gebruik, en wel in die volgende opsigte:-

- (i) Die toesighouer en ondergeskikte stem gesamentlik ooreen oor doelwitte en maak 'n lys van die vernaamste pligte en verantwoordelikeidsfere.
- (ii) Indiwidue stel hulle eie korttermyn doelwitte met die samewerking van en volgens voorligting deur hulle toesighouers.
- (iii) Toesighouer en ondergeskikte moet saamstem oor maatstawe vir die meet van werkverrigting.
- (iv) Toesighouer en ondergeskikte moet gereeld en op 'n deurlopende BASIS bymekaar kom om vordering na die doelwitte te evalueer.
- (v) Die toesighouer moet 'n ondersteunende rol speel deur dag vir dag sy ondergeskikte te help om sy doelwitte te bereik.
- (vi) Die toesighouer vervul minder die rol van beoordelaar en meer die rol van raadgewer en afrigter.
- (vii) Die klem is op resultate wat behaal is eerder as op persoonlike of persoonlikheidseienskappe.

Die hooftrekke van die stelsel is kortliks soos volg:-

¹³¹ Vgl. supra., afd. 4.4, p.182.

- (a) Verdienstelikheidsbepaling is ooreenkomstig een of meer sluitsteenfunksies wat vir elke pos afsonderlik geïdentifiseer moet word. 'n Sluitsteenfunksie is 'n verantwoordelikheid wat uniek is vir die betrokke pos en is uiters belangrik vir die bereiking van die doel (of oogmerk) van daardie pos.¹³²
- (b) Die stelsel help bestuurders om 'n deelnemende tipe van leierskap toe te pas.
- (c) Die stelsel is "kleurblind" en "statusblind" en kan op individue asook op groepe werknemers toegepas word.
- (d) Beoordelings van werkverrigting word maandeliks gedoen en die resultate word in die hoofrekenaar ingevoer.
- (e) Die stelsel het 'n unieke punttoekenningformule¹³³ wat kwantifisering van individuele beoordelings en dus enige vergelykings moontlik maak.
- (f) Wat as die belangrikste gedeelte van die skema beskou word, is sy ontwikkelingsprogram : nie net ontwikkeling van die werknemer nie, maar ook van die werk self.¹³⁴ Die sosiale en fisiese omgewing van die werk word beklemtoon, en elke ontwikkelingsaksie moet direk verband hou met 'n spesifieke sluitsteenfunksie.

132 Kyk Administrasieraad Port Natal, op. cit., pp.16-23 vir volledige besonderhede oor die eienskappe en identifisering van sluitsteenfunksies. (In die betrokke geskrif na verwys as kernprestasiereas (KPA's)).

133 Ibid., pp.8-10 en Bylae B.

134 Ibid., pp.48-52.



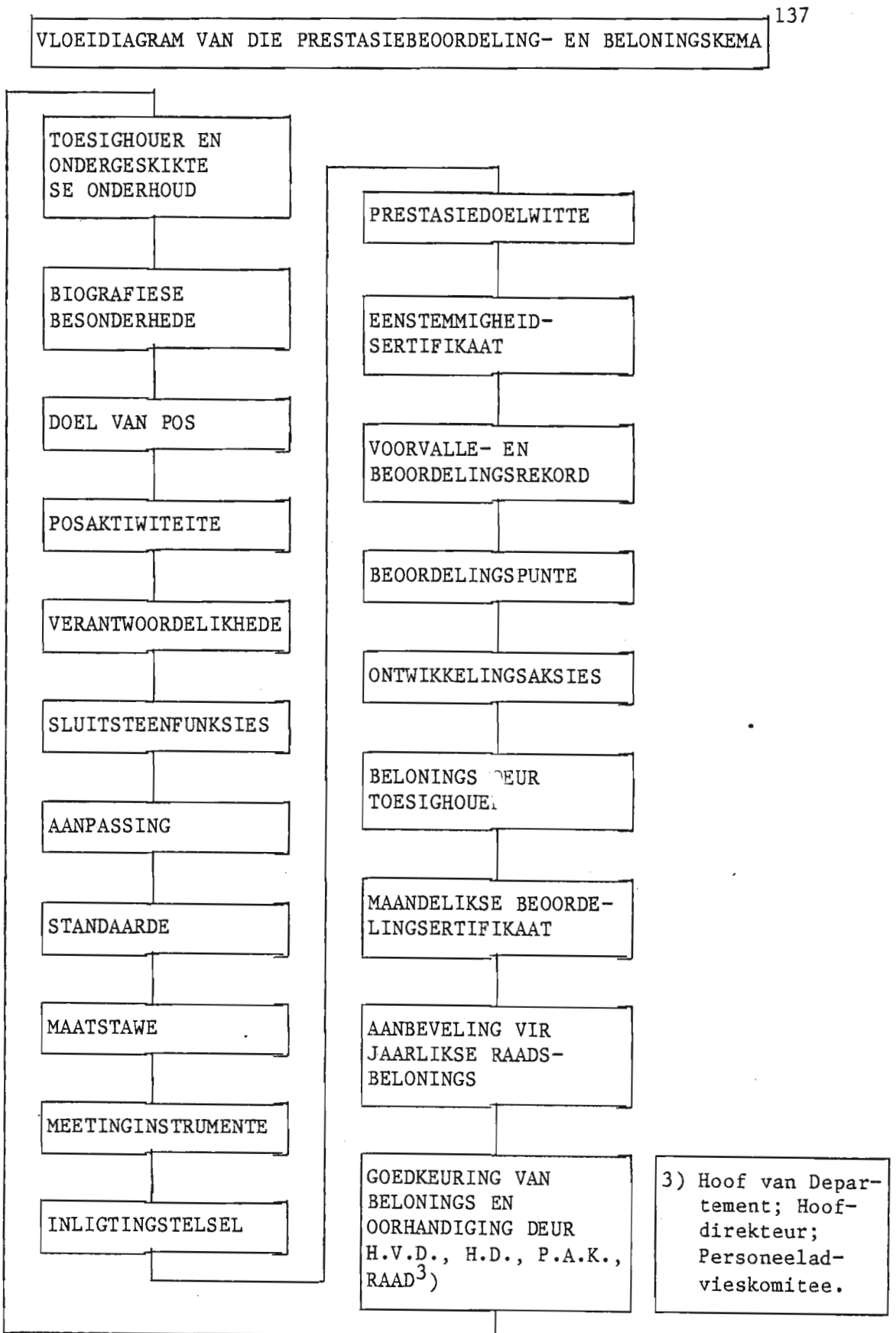
- (g) In die beloninggedeelte van die skema word uitgebreide voorsiening vir die bevrediging van sowel die ekstrinsieke as die intrinsieke behoeftes van werknemers gemaak.¹³⁵ Werknemers word betyds en voortdurend beloon.
- (h) Omdat die skema gerekenariseer is, is die volgende bestuursinligting en kontrolemaatreëls beskikbaar:¹³⁶
- (i) Topbestuur word maandeliks ingelig oor ontwikkelingsaksies wat nie resultate opgelewer het nie.
- (ii) Onrealistiese werkstandaarde word maandeliks aan die lig gebring deur rekenaargedrukte grafieke van beoordelingspuntedistribusies. Sodanige distribusies is beskikbaar ten opsigte van die Raad, departemente, afdelings en seksies. Skuins distribusiekrommes dui op onrealistiese werkstandaarde - te toegewend of te streng.

Die onderstaande vloeidiagram gee 'n oorsigtelike beeld van die hoofstappe van die sluitsteenfunksieresultaatbeoordelingmetode.

¹³⁵ Ibid., pp.52-65.

¹³⁶ Kyk Ibid., pp.66-73 vir meer volledige besonderhede hieroor.

FIGUUR 14



Vanweë die eklektiese aard van die ontwerp van die stelsel bevat dit egter ook eienskappe en metodes wat eie is aan elk van die ander klasse van verdienstelikheidsbepalingstelsels, te wete gedragsaanslag-skale, personeelrangordes en merieteverslae. Daar word byvoorbeeld onderskeidelik van vierpuntaanslag-skale, personeel-verspreiding-kurwes en kritieke-gebeurtenisoptekening gebruik gemaak.

4.7.2 Nadele

Omdat 'n eklektiese benadering by die ontwerp van hierdie metode gevolg is, kan verwag word dat die belangrikste voordele van die ander metodes in hierdie hoofkategorie van verdienstelikheidsbepalingstelsels - asook dié van die ander hoofkategorieë - daarin vervat sal wees. Insgelyks is getrag om die nadele van die ander metodes sover moontlik uit te skakel. Die stelsel het steeds die volgende kenmerke wat deur sommige as nadele beskou kan word.

- (a) Dit is tydrowend, verg buitengewone toegewydheid en deursettings-vermoë, en stel hoë eise aan die denkvermoë en vindingrykheid van toesighouers en ondergeskiktes om posdoelwitte sinvol te formuleer, strawwe maar bereikbare standarde te stel, en aanvaarbare, praktiese, geldige en betroubare maatstawe en meetwyses te ontwerp.
- (b) In instellings waar daar nie reeds behoorlike bedryfsinligtingstelsels in werking is nie sal tyd en geld bestee moet word om voldoende inligting benodig vir die toepassing van kwaliteit-, kwantiteit-, tyd- en kostestandaarde tydig beskikbaar te hê.

- (c) Die invloed van faktore waarom 'n werker nie beheer het nie sal nooit heeltemal uitgeskakel word nie bloot omdat werkers, veral in openbare instellings, nooit in absolute isolasie en vry van onbeheerbare veranderlikes hulle werk doen nie. Hierdie metode sorg egter dat daarmee rekening gehou word en wel deur daardie funksionaris wat in die beste posisie is om sulke faktore te identifiseer, die invloed daarvan te beraam en daarvoor toe te laat, te wete die werker self in samewerking met sy toesighouer.
- (d) Die metode verg intensiewe opleiding van toesighouers in doelwit-formulering, standaardstelling, maatstafbepaling en meetwyseontwerp, onderhoudvoering en personeelontwikkelingprogrammering. Hierdie opleiding is tydrawend omdat praktiese vaardigheid deur middel van saamwerkssessies en persoonlike afrigting gekweek moet word. Dit kan ook duur wees indien 'n instelling nie reeds oor gekwalifiseerde personeelbeamptes en behoorlike opleidingstoerusting beskik nie.
- (e) In daardie instellings waar personeelbenutting-volgens-doelwitte nog nie die algemene toesighouerstyl is nie sal uiterste pogings nodig wees om aanvaarding, entoesiasme en verbondenheid van toesighouers en ondergeskiktes te verkry. Die pogings gaan belemmer word indien die wedersydse vertroue tussen toesighouers en ondergeskiktes nie na wense is nie. Sodanige vertroue word slegs deur middel van doelbewuste pogings en werklike vertrouenswekkende gebeurtenisse geskep.

(f) Daar kan nie 'n versekering gegee word dat eenvormige standarde, vir posbepalers met dieselfde postitels of op dieselfde salarisvlak, gestel sal word nie. Aan die ander kant egter geld die vereiste dat standarde straf maar bereikbaar moet wees.

Maar omdat die begrippe "straf" en "bereikbaar" nie spesifiek omskryf kan word nie en elke toesighouer self daaroor moet oordeel, is dit moontlik dat toesighouers onbehoorlik toegeeflik in dié verband kan wees. Die stelsel bevat egter maatreëls om dit te beheer. Voorts word hulle oordeel getemper en standarde en mikpunte rasioneel gehou deur -

- (i) dit wat die toesighouer, in samewerking met die ander ondergeskiktes, vir soortgelyke sluitsteenfunksies stel;
- (ii) die ervaring en kennis van die toesighouer; en
- (iii) werklike prestasie soos gestaaf deur onder andere verslae, opgawes en waarnemings.

4.7.3 Voordele

(a) Beleidsbepaling

- (i) Die oorkoepelende doel van elke pos moet op die verdienstelikeheidsbepalingvorm ingeskryf word nadat die toesighouer en die werker oor die formulering daarvan ooreengekom het. Hulle het egter nie onbeperkte diskresie in die verband nie. Die doel van die werker se pos moet logies by dié van die toesighouer se pos aansluit - trouens, direk tot die verwesenliking daarvan bydra. Daar ontwikkel sodoende 'n kaskade van doelwitte in ooreenstemming met die verskeie beleidsvlakke, te wete politieke uitvoerende, administratiewe en operasionele beleidsvlakke.¹³⁸

¹³⁸ Cloete, J.J.N.: Inleiding tot die publieke administrasie, sesde hersiene uitgawe, Pretoria: J.L. van Schaik, 1986, pp.72-77.

- (ii) Daar word deur middel van die verdienstelikheidbepalingstelsel verseker dat die instelling se beleid deur die werkers verstaan en die rede vir die bestaan van elke pos in perspektief gesien word. In hierdie verband stel Goethe dit dat "... there is nothing more frightful than ignorance in action".¹³⁹ Die knelendste probleme in publieke administrasie hou eerder met gebrek aan begrip en insig as met gebrek aan vaardigheid verband.¹⁴⁰ Hierdie tekortkoming word uitgeskakel, eerstens omdat die doel van die werker se pos in vir hom verstaanbare terme geformuleer word. Tweedens omdat tussen 'n oorkoepelende lang-termyn doelwit en kort-termyn mikpunte onderskei word. Eersgenoemde pas sinvol in die instelling se doelwitkaskade terwyl laasgenoemde kritiek vir die vervulling van die sluitsteenfunksies is, welke funksies weer kritiek vir lang-termyn doelwitbereiking is.
- (iii) Poste wat nie voldoende bestaansrede het nie kan betyds uitgesnuffel word. Die stelsel bevat vasgestelde tye waarop die formulering van posdoelwitte moet plaasvind: Ten minste jaarliks by die aanvang van elke verdienstelikheidbepalingsiklus.
- (iv) Almal neem aktief deel aan doelwitformulering en dus ook aan beleidformulering omdat laasgenoemde by doelwitstelling begin. Die voordele van gesamentlike doelwitstelling,¹⁴¹ veral die verkryging van verbondenheid, word maksimaal benut.
- (v) Beleid word op datum gehou deurdat doelwitformulering ten minste elke jaar herhaal moet word.

139 Caiden, G.E.: The dynamics of public administration; Guidelines to current transformations in theory and practice, Hinsdale, Illinois: Dryden Press, 1971, p.283.

140 Idem.

141 Vgl. supra., Hoofstuk 4, afd. 3.1, p.81 en afd. 5.4, p.113.

- (vi) Beleidformulering word ordelik enduit gevoer totdat vir elke pos spesifieke (beleids)mikpunte gestel is. Die aard en aantal sluitsteenfunksies ten opsigte waarvan die mikpunte gestel word, berus nie, soos byvoorbeeld in die geval van MBO,¹⁴² algeheel in die diskresie van die toesighouer en die werker nie. Eerstens moet die funksie onbetwisbaar saamgestel wees uit take wat werklik, met ander woorde nie gehoop of veronderstel nie, deur die werker self verrig word. Tweedens moet die funksie kritiek wees vir posdoelwitbereiking.
- (vii) Daar word gesamentlik beplan om die gestelde doel te bereik, met ander woorde die beleid implementeer, deurdat sluitsteenfunksies, standaarde en mikpunte deur die toesighouer en die werker geformuleer word.
- (viii) Deur die aktiewe deelname van elke werker word verseker dat noodsaaklike en geldige inligting vir beleidbepaling en -aanpassing beskikbaar is. By beleidbepaling is twee hoofveranderlikes van belang, te wete kennis van die gebied ten opsigte waarvan beleid bepaal word en kennis van die behoeftes van die kliënte van die instelling.¹⁴³ Kennis van die gebied is vertikaal en horisontaal verspreid oor al die vlakke van die instelling.
- (b) Organisering
 - (i) 'n Diepgaande ontleding van die pos word deur die werker en sy toesighouer onderneem. Elke taak wat werklik deur die werker verrig word, word opgeskryf en die noodsaaklikheid van elkeen word ondersoek deur ten opsigte van elkeen die vraag : "hoekom word dit verrig?" te stel. Die taaklys word aangevul met daardie noodsaaklike take wat agterweê gelaat is.

¹⁴² Vgl. supra., afd. 4.4, p.182.

¹⁴³ Hanekom, S.X. & Thornhill, C.: Public administration in contemporary society: A South African perspective, Johannesburg: McMillan South Africa, 1983, p.94.

- (ii) Elke taak met bestaansreg word met een of meer verantwoordelikhede in verband gestel en so ook elke verantwoordelikheid met die doel van die pos, en hierdie doel met dié van toesighoudende pos. Doelgerigte koördinering vind dus sistematies en periodiek plaas. Trouens, die posontleding dien as grondslag vir organisasie-ontleding op mikro- en makrovlak.¹⁴⁴
- (iii) Die onderskeie verdienstelikheidbepalingprosesse word by bestaande werkprosesse ingeskakel - daarmee gekoördineer en sover moontlik daarby geïntegreer.
- (iv) Deur middel van die ontwikkelingprogram word hindernisse ten opsigte van werkvloei, inligtingverskaffing, besluitneming en delegering geïdentifiseer en uit die weg gemaak.
- (v) Omdat die onderskeie prosesse van die stelsel, byvoorbeeld waarneming, terugvoering en evaluering, deurlopend plaasvind, vind kommunikasie tussen toesighouer en ondergeskikte gereeld plaas. Openhartigheid en wedersydse vertroue word sodoende bevorder. Al die onderskeie fases van die verdienstelikheidbepalingstelsel, maar veral die mikpuntstelling- en ontwikkelingprogrammeringsfases daarvan, help om praktiese beslag te gee aan die kontemporêre benadering tot organisering, waar die werker en die werk bymekaar aangepas word.¹⁴⁵ Die werker word as mens behandel en as individu erken en nie as gevoellose boustene wat na willekeur pasgemaak kan word nie.¹⁴⁶

144 Cole. J.: "Job evaluation: Job description can provide many benefits". People journal, no.10, fourth quarter, 1983, p.14.

145 Hanekom & Thornhill, op. cit., p.113.

146 Steyn, W.I.: "Die staatsdiens bestaan uit persone ...". SAIPA: Tydskrif vir publieke administrasie, vol.18, nr.4, 1983, pp.144-155.

(c) Finansiering

- (i) Deurdat die doel van elke pos, sy sluitsteenfunksies, standarde en mikpunte duidelik geformuleer en op skrif gestel is, is basiese inligting vir begrotingsdoeleindes geredelik beskikbaar.
- (ii) Die verdienstelikheidsbepalingsproses is uitmuntend geskik om aan begrotingsdoelwitte praktiese beslag te gee. Eerstens is posdoelwitte, sluitsteenfunksies, standarde en mikpunte reeds op een lyn met begrotingsdoelwitte en -programme. (Vergelyk diagram in Figuur 15 hieronder). Indien nie kan dit maklik daarmee in verband gebring word omdat volledige posbeskrywings reeds as integrerende deel van die verdienstelikheidsbepalingstelsel in stand gehou word. Tweedens is daar voldoende aansporing vir werkers om begrotingsdoelwitte te verwesenlik omdat die mikpunte waaraan sy belonings ingevolge die verdienstelikheidsbepalingstelsel gekoppel is op verwesenliking van begrotingsdoelwitte gerig is. Die posontleding wat vir die doeleindes van die verdienstelikheidsbepalingstelsel onderneem word, lewer basies dieselfde besluiteenhede (decision packages) wat vir die doel van 'n nulpuntbegrotingstelsel opgestel moet word.¹⁴⁷ Net soos sulke besluiteenhede is sluitsteenfunksies, en die gepaardgaande standarde en mikpunte, op dit wat deur die posbekteër(s) bereik wil word, toegespits. Die voordele wat met 'n nulpuntbegrotingstelsel verwag word, te wete voortreflike inligting en verbondenheid deur delegering van besluiteenhedsamestelling na alle toesig-houersvlakke,¹⁴⁸ word dus ook deur middel van verdienstelikheids-

147 Dimock, M.E., Dimock, G.O. & Fox, D.M.: Public administration, fifth edition, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1983, pp.378-385.

148 Ibid., p.385.

bepalingstelsel verkry. By laasgenoemde is die kanse dat toesig-houerverbondenheid met begrotingsdoelwitte verkry en behou sal word groter, vanweë die aansporings wat die verdienstelikheid-bepalingstelsel bevat.

(iii) Begrotingsbeheer word 'n integrerende deel van personeelbenutting. Deur te verseker dat posmikpunte maksimaal bereik word, word terselfdertyd verseker dat begrotingsdoelwitte bereik word. Dit spreek vanself dat posmikpunte op een lyn met begrotingsdoelwitte moet wees anders is alle handelinge wat op die mikpunte gerig is onwettig.¹⁴⁹

(iv) Ofskoon ouditering in wese 'n beheeraktiwiteit is, kan dit ook as die laaste fase van die begrotingsiklus geag word. Daar kan drie tipe oudits onderskei word, te wete -

xx 'n toevoere-oudit waar toegespits word op nakoming van finansiële voorskrifte;

xx 'n doeltreffendheidsoudit waar op die spaarsaamheid waarmee hulpbronne aangewend is, toegespits word; en

xx 'n prestasie-oudit waar toegespits word op die mate waarin gestelde doelwitte bereik is.¹⁵⁰

Daar word al meer in die rigting van laasgenoemde soort oudit geneig.¹⁵¹ Hierdie verdienstelikheidbepalingstelsel skakel goed by hierdie tendensie in.

(v) Personeelbesluite word op verdienstelikheidbepalings fundeer en dit bevorder rasionalisering van die grootste deel van die jaarlikse begrotingsuitgawes.¹⁵²

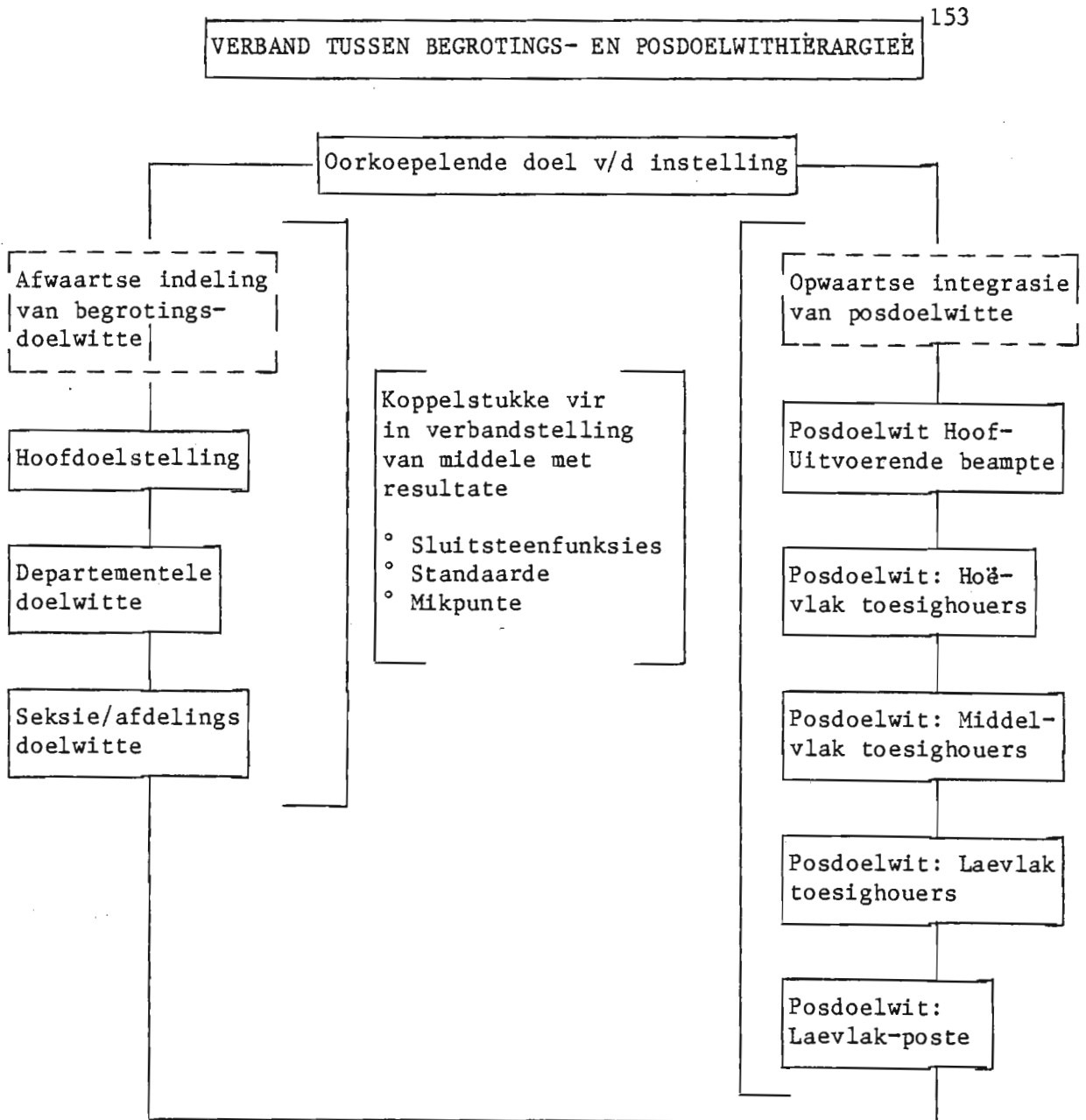
149 Vgl. supra, Hoofstuk 4, afd. 3.3, p.85.

150 Dimock, Dimock & Fox, op. cit., pp.389-401.

151 Ibid., p.400.

152 Vgl. supra, Hoofstuk 4, afd. 3.3, p.85.

FIGUUR 15



153 Henderson, op. cit., p.25 & p.28: Cloete, J.J.N.: Suid-Afrikaanse publieke administrasie: Uitgesoekte leesstukke, Pretoria: J.L. van Schaik, 1977, pp.244-250; Administrasieraad Port Natal, op. cit., p.13.

- (vi) Die blote feit dat die verdienstelikheidbepalingstelsel produktiwiteit ten doel het, dui op die stelsel se belangrikheid vir gesonde finansiering. Daar word jaarliks vasgestel of die verdienstelikheidbepalingstelsel steeds bevredigend in sy doel slaag.
- (vii) Die verdienstelikheidbepalingstelsel se prosesse word sover moontlik by die normale werkprosesse geïntegreer en slegs in die uiterste gevalle sal addisionele personeel vir die doel geregverdig wees. Dit geld eweneens vir die sentrale personeelkantoor waar verantwoordelikheid vir die gladde werking van die stelsel gesetel is.

- (d) Personeelvoorsiening en -benutting
- (i) Deur die deeglike posontledings wat gedoen word asook die op rekordstelling van standarde en mikpunte word basiese inligting vir personeelbeplanning beskikbaar gestel.
 - (ii) Die verdienstelikheidbepalingresultate as sodanig is nie voldoende om besluite oor bevorderings te neem nie omdat dit primêr 'n weergawe van die persoon se verdienstelikheid in sy huidige pos is. Die stelsel verskaf wel waardevolle inligting oor die werker se sterk en swak hoedanighede ten opsigte van bepaalde aspekte (sluitsteenfunksies) van sy huidige pos wat ook op die hoër pos van toepassing is.
 - (iii) Uit die posontledings - veral die sluitsteenfunksies, standarde en mikpunte - kan die vereistes waaraan die posbeker moet voldoen maklik afgelei word. Sodoende word geldige maatstawe vir die keuring van kandidate beskikbaar gestel.
 - (iv) Die verdienstelikheidbepalings dien ook as geldige maatstawe om effektiwiteit van keuringsprosedures en -toetse te bepaal.
 - (v) Deur middel van die ontwikkelingprogramme word sistematies en op 'n billike en menswaardige wyse vasgestel of die werker verplaas of ontslaan moet word.
 - (vi) Deur gesamentlike ontwikkeling van sluitsteenfunksies, standarde en mikpunte kom die werker deeglik op die hoogte van wat van hom verwag word. Die doeltreffende uitvoering van die toesighouer se rigtinggewingfunksie word verseker.
 - (vii) Die nodige motiewe om hom tot die volste van sy vermoëns in te span word verskaf deurdat: moeilike maar bereikbare mikpunte uitdruklik gestel word; vordering daarmee deurlopend gemeet word;

terugvoer daaroor tydig verskaf word, belonings wat maksimum versterkende impak op gewenste handelinge het, toegeken word; en daadwerklike stappe sistematies gedoen word om hindernisse vir voortreflike prestasie te verwyder.

- (viii) Die verdienstelikheidsbepaling onderhoude vind deurlopend plaas en word 'n natuurlike bedrywigheid in plaas van 'n een-maal-'n-jaar traumatiese ervaring vir die toesighouer asook vir die werker. Voorts is die ontwikkelingprogram probleemoplossinggerig en toegespits op verbetering van swak hoedanighede en verstewiging en eksploitering van sterk hoedanighede. Die toesighouer kry op deurlopende en ordelike wyse geleentheid om sy werkers te ondersteun en sodoende hulle vertroue te wen. Hulle leer mekaar deeglik ken en afrigting kan effektief geskied.
- (ix) Deurdat op mikpunte en nie op handelinge en rigiede werkwyses toegespits word nie kry werkers geleentheid om hulle kennis, vaardigheid en vindingrykheid optimaal te benut.
- (x) Beskikbare belonings word in direkte verband met verdienstelikheid gestel en sodoende word die aansporingswaarde van die onderskeie belonings optimaal benut.
- (e) Prosedurebepaling
- (i) Omdat die stelsel die aandag op resultate en nie handelinge nie toespits, word vindingrykheid in die ontwikkeling en aansporing van prosedures om mikpunte effektief en doeltreffend te gebruik, bevorder. Daar hoef nie soos byvoorbeeld in die geval van gedragsgekoppelde-aanslagskale rigorisities aan voorgeskrewe modelhandelinge vasgekleef te word om 'n gunstige verdiensteverslag te kry nie.¹⁵⁴ Prosedures en metodes kan aangepas word

154 Vgl. infra., afd. 5.6.1, p.249.

word ooreenkomstig die eiesoortigheid van die omgewing waarin die pos vervul word. Daar word dus weggebreek van die foutiewe veronderstelling dat elke taak 'n spesifieke metode en 'n spesifieke uitkoms/resultaat het.¹⁵⁵ Die mate van spesifiekheid van 'n metode of resultaat word bepaal deur die analitiese eenvoud, verskeidenheid, kompleksiteit, duidelikheid, en voorspelbaarheid daarvan en die vlak van eenstemmigheid daaroor.¹⁵⁶ Die metodes en resultate ten opsigte van hoëvlakse toesighouersposte is byvoorbeeld baie minder spesifiek as dié ten opsigte van masjien-operateursposte.

- (ii) Deur middel van die ontwikkelingprogram word sistematies nagevors watter prosedures voortreflike werkverrigting belemmer en watter dit kan bevorder. Ontwikkelingprogramme is nie tot die werker beperk nie, maar sluit die verbetering van die werkomgewing in. Slegs ongeveer 15% van die oorsake van onbevredigende produktiwiteit lê by die werker.¹⁵⁷ Die ander oorsake sal by die werk self en by die werkomgewing - en dit sluit die toesighouer in - gevind word.
- (iii) Die verantwoordelikheid vir die ontwerp en instelling van prosedures en metodes word deur middel van hierdie verdienstelikheidbepalingstelsel by die toesighouer en die werker gevestig. Voorts trek hulle as gevolg van die werking van die verdienstelikheidbepalingstelsel se aansporingsmaatreëls persoonlike voordeel uit voortreflike nakoming van hierdie verantwoordelikheid. Hulle aktiewe deelname hou ook die voordeel in dat -

155 Pansegrouw, G.: "Too much doing not enough thinking". People: A human resource development publication, no.5, first quarter, 1982, p.4.

156 Ibid., p.5.

157 Mitchell, T.R.: People in organizations: An introduction to organizational behavior, second edition, New York; McGraw-Hill, 1982, p.426.

- xx diegene wat die werk die beste ken se kennis benut word;
- xx diegene wat in die beste posisie is om behoeftes aan prosedure en metodeaanpassing te bespeur, voortdurend op die uitkyk daarvoor sal wees;
- xx hulle die nuwe prosedures toegewyd sal toepas en daarop verbeter omdat dit hulle eie is.¹⁵⁸

- (iv) Daar is ook maatreëls om te verseker dat nie met 'n verandering volgehou word wat nie die verlangde resultate lewer nie. Ontwikkelingsaksies om die prestasievlak ten opsigte van 'n bepaalde sluitsteenfunksie te verbeter word deur middel van 'n rekenaarprogram gemoniteer en word gestaak indien dit nie binne drie maande die gewenste resultaat lewer nie.
- (v) Die verdienstelikheidsbepalingstelsel se prosedures moet by die normale werkprosesse en werkvloei geïntegreer word, maar sonder dat aan die effektiwiteit van een die ander afbreuk gedoen word. Dit bring mee dat bestaande prosedures aangepas of selfs met nuwes vervang kan word. So byvoorbeeld sal maandelikse verslae en opgawes wat hoofsaaklik inligting oor handelinge in plaas van resultate bevat, aangepas moet word.
- (vi) Omdat die inligting in verslae en opgawes direk met mikpunte vir die werker gestel of met dié van sy toesighouer, kollegas of eenheid in verband gebring kan word, kry daardie verslae en opgawes vir hom meer betekenis. Hy kry 'n motief om dit deeglik voor te berei.

158 Botes, P.S.: "Die sentrale administrasie" in Nieuwoudt, C.F.; Olivier, G.C. & Hough, M.: (Reds.) Die politieke stelsel van Suid-Afrika, Pretoria: Academica, 1979, p.180.

- (vii) Die stelsel vervul die behoefte aan doeltreffende prosedures om 'n administrasie-volgens-doelwit-benadering praktiese beslag aan te gee. Trouens, die stelsel verskaf 'n sinvolle raamwerk waarbinne die legio voorstelle en tegnieke om produktiwiteit en gehalte van werklewe te verbeter, gekoördineerd in rasonale perspektief toegepas kan word,

"... adherents of specific work-improvement strategies (for example participative management, job enrichment, autonomous work groups, and flextime) are frequently remiss in reporting the details of their programs: many fail to include the theoretical base of their strategy or the techniques used to change the organization."¹⁵⁹

- (f) Beheer
- (i) Die stelsel verseker dat werkstandaarde uitdruklik en op skrif gestel word. Daarsonder is geen beheer moontlik nie.
- (ii) Omdat die werker aktief deelgeneem het en meestal die inisiatief geneem het toe standaarde en mikpunte gestel is, het hy 'n groter verbondenheid om dit te bereik. Sy eer is op die spel: hy moet sy belofte gestand doen.
- (iii) Deurdat op spesifieke meetbare resultate toegespits word, is beheer effektief en doeltreffend. Net dit wat van kritieke belang vir posdoelwitbereiking is, word gekontroleer. Tyd en geld word nie op sinnelose beheeraktiwiteite verkwis nie, byvoorbeeld verslae, ondersoeke en inspeksies wat nie doelgerig en beplan is nie. Kontrolering van handelinge verseker nie noodwendig doelwitbereiking nie. 'n Administrasieraad se inspekteur kan wel 30% meer persele as sy kollegas in 'n maand besoek, maar die getal

¹⁵⁹ Cummings, T.G. & Molloy, E.S.: Improving productivity and quality of work life, New York: Praeger, 1977, p.v, p.l.

wetsoortredings kan steeds 20% meer as die gemiddelde vir sy groep wees. "An activities only measurement would identify the successful nonconformist as an individual who needs to be changed."¹⁶⁰

Aktiwiteite, handelinge, eienskappe, kennis, vaardighede en gesindhede word wel in die toepassing van die stelsel in berekening gebring. Dit word egter nie as maatstawe vir verdiensterlikheid gebruik nie, maar as oorsake van onaanvaarbare of voortreflike resultate geïdentifiseer sodat dit onderskeidelik reggestel of versterk kan word.

- (iv) Die werker word ten volle in die geleentheid gestel om selfbeheer - die beste vorm van beheer - toe te pas.¹⁶¹ Hy het absolute duidelikheid oor: die doel met sy pos; sluitsteenfunksies; die standaarde waaraan elkeen moet voldoen; die maatstawe en meetwyses wat gebruik gaan word om standaardbereiking vas te stel en te beoordeel; die mikpunte wat vir die onderskeie prestasievlakke gestel is, te wete aanvaarbaar, goed, uitstekend, onaanvaarbaar; en watter bronne van inligting gebruik gaan word. Daar is geen geheimsinnighede nie. Intendeel, sy beoordeling van homself en dié deur sy toesighouer gedoen behoort presies ooreen te stem.
- (v) Die beheer is tydig omdat waarnemings, beoordelings en terugvoering deurlopend gedoen word en nie slegs eenmaal per jaar nie. Korrektiewe stappe, insluitende aansporings, kan onderneem word op die stadium wat dit maksimum uitwerking het.

¹⁶⁰ Porter, Lawler & Hackman, op. cit., p.325.

¹⁶¹ Cloete: Inleiding ..., op. cit., pp.178-9.

(g) Eerbiediging van die politieke oppergesag.

(i) Die stelsel verskaf die fondament vir besluite oor personeel-handelinge. Daar word praktiese beslag gegee aan die meriete-stelsel wat in dié verband in Suid-Afrikaanse openbare instellings geld, te wete dat persone slegs op verdienste in diens geneem, gehou en beloon sal word.¹⁶²

(ii) Die kaskade van doelwitte hierbo na verwys¹⁶³ gee 'n oorsigtelike beeld van die implementering van die politieke beleid wat vir die instelling gestel word.

(h) Openbare verantwoordelikheid

(i) Die optekening en bevraagtekening van elke taak by die formulering van sluitsteenfunksies help om onwettige en onetiese aktiwiteite op te spoor.

Daar word verseker dat elke taak noodsaaklik vir die uitvoering van sluitsteenfunksies is; elke sodanige funksie noodsaaklik vir die posdoelverwesenliking is; elke posdoel noodsaaklik vir die verwesenliking van die toesighoudende pos se doel is; en die hoogste toesighoudende pos se doel met dié van die instelling ooreenstem. Sodoende kan elke aktiwiteit verantwoord word.

¹⁶² Cloete: Personeel ..., op. cit., p.18.

¹⁶³ Kyk supra., afd. 4.7.3(a)(i), p.201.

- (ii) Daar word in die grootste mate vir deelname deur werkers voorsiening gemaak en die grondslae vir verdienstelikheidsbepaling en gepaardgaande belonings is aan almal wat daarby belang het, bekend. Die stelsel bevat nie geheimsinnige prosedures en metodes nie.
- (iii) Die stelsel het bevordering van die gehalte van werklewe ten doel en daarom word onder andere op gesonde menseverhoudings toegespits.
- (iv) Die stelsel maak dit moontlik om navrae oor die mate waarin werkers tot die volste van hulle vermoëns benut is, bevredigend te beantwoord.
- (v) Die bydrae wat die stelsel soos hierbo vermeld, tot effektiewe en doeltreffende beheer lewer is insgelyks 'n bydrae tot openbare verantwoordingdoening.
- (vi) Verdienste van werkers word bepaal deur hulle prestasies (mikpunte bereik) te meet volgens tyd-, koste-, gehalte-, en hoeveelheidsmaatstawe. Dit is die enigste wyse om aan die publiek 'n aanvaarbare antwoord te gee op die vraag: "was die middele aangewend om die verlangde resultaat te bereik geregverdig inagnemende die koste daarvan?".¹⁶⁴
- (i) Handhawing van demokratiese grondslae
- (i) Die aktiewe deelname van werkers aan al die verdienstelikheidsbepalingstelsel se prosesse verseker beskerming van sy regte en vryhede. Elke werker het verskeie geleenthede om sy besware teen bevindings en besluite op skrif te stel en verder te voer.

¹⁶⁴ Marx, F.M.; (Ed.): Elements of public administration, second edition, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1959, p.8.

- (ii) In plaas van bloot 'n passiewe aanhoorder van doelwitte, standarde, mikpunte, beoordeling en ontwikkelingaksies te wees, kry die werker geleentheid om op 'n demokratiese wyse aktief aan alles mee te doen.
- (iii) Omdat beoordelings en korrektiewe aksies op spesifieke meetbare werkresultate toegespits is en nie op persoonlike eienskappe en hoedanighede nie, word die werker se eergevoel en selfrespek nie aangetas nie.
- (j) Handhawing van billikheid en redelikheid
 - (i) Die stelsel bevat verskeie stappe wat daarop gerig is om aanvaarbaarheid van die stelsel vir die werker te verseker. Opleiding deur middel van saamwerkssessies en aktiewe deelname aan al die prosesse is die belangrikste voorbeelde hiervan.
 - (ii) Aktiewe deelname aan die stel van standarde en mikpunte en ooreenkoms oor die wyse waarop mikpuntbereiking bepaal gaan word, lewer 'n belangrike bydrae tot aanvaarbaarheid van die stelsel.
 - (iii) Dieselfde stelsel word eenvormig op al die werkers, van die hoofuitvoerende beamppte tot die laags besoldigde arbeider, toegepas.
 - (iv) Eenvormigheid in die toepassing van die stelsel word verseker deurdat elke stap wat gevolg moet word in 'n handleiding beskryf is. Voorts bevat die stelsel verskeie kontrolemaatreëls waardeur verseker word dat bepaalde stappe wel soos voorgeskryf gevolg word.
 - (v) Die stelsel bevat kontrolemaatreëls waarvolgens vasgestel kan word as toesighouers klaarblyklik slap standarde en maklik bereikbare mikpunte stel. So byvoorbeeld moet hōer geplaasde toesighouers die standarde en mikpunte kontroleer en hulleself in 'n posisie stel om dit te kan verdedig wanneer hulle hoofde,

kollegas of ander ondergeskikte toesighouers dit sou bevraagteken. Voorts moet die sentrale personeelkantoor periodieke vergelykings van verdienstelikheidsbepalings doen deur die verspreiding van geheelbeeldtellings met 'n normale verspreidingskromme te korreleer.

- (vi) Billike optrede word ook verseker deurdat daar geen geheimsinnighede bestaan oor die wyse waarop uiteindelik op geheelbeeldtellings (dit wil sê die finale individuele verdienstelikheidsbepaling) uitgekom word nie. Al die gronde vir beoordeling is deurlopend aan die werker bekend en hy kan self op enige tydstip in die verdienstelikheidsbepalingsiklus sy telling bereken. Daar is dus nie sprake van 'n toesighouer wat 'n regtersrol vertolk nie.
- (vii) Daar word in die hoogste moontlike mate aan die vereiste van objektiwiteit voldoen deurdat elke beoordeling deur andere geverifieer kan word. Die feite en omstandighede wat as grondslag vir beoordelings gedien het, moet óf uit die normale werkrekords óf uit dié wat spesifiek vir die doel bygehou moet word, verkry kan word.
- (k) Effektiwiteit en doeltreffendheid
 - (i) Die stelsel is effektief omdat dit inderdaad meet wat dit veronderstel is om te meet. Aan die inhoudsgeldigheidstoets¹⁶⁵ word voldoen omdat die sluitsteenfunksies, wat die grondslag vir beoordeling is, elke taak wat die werker verrig, insluit. Voorts word die meetwyses wat gebruik word as geldig geag omdat die werker en sy toesighouer (met ander woorde die persone wat die beste daaroor kan oordeel) dit as sodanig aanvaar. Geldigheid volgens tegniese standaarde is van weinig waarde by verdienstelikheidsbe-

165 Vgl. supra., Hoofstuk 4, afd. 5.6.1(a)(i), p.121.

paling as diegene wat persoonlik deur die toepassing van die maatstaf geraak word, dit nie as 'n geldige maatstaf beskou nie.¹⁶⁶

- (ii) Die stelsel voldoen in die hoogste moontlike mate aan betroubaarheidstandaarde¹⁶⁷ omdat, soos hierbo reeds genoem, elke beoordeling geverifieer kan word. Dit word hoofsaaklik moontlik gemaak deur die beoordeling van spesifieke waarneembare eindresultate, optekening van kritieke gebeurtenisse en raadpleging van inligtingsbronne wat op die vorm vermeld is.
- (iii) Die tyd en koste wat aan die ontwerp, implementering en instandhouding van die stelsel bestee word, moet beoordeel word aan die hand van die voordele wat op die kort- en langtermyn daaruit verkry gaan word. Die verbeterings in gehalte van werklewe kan moeilik direk in geldwaarde bereken word. Die waarde daarvan manifesteer egter in 'n groot mate in verhoogde produktiwiteit wat wel in geldwaarde bereken kan word. Op hierdie grondslag bereken en met inagneming van die spilpunctfunksie wat die stelsel ten opsigte van personeelbenutting vervul, oorskry die voordele die koste van die stelsel by verre. In die destydse Administrasieraad Port Natal is gedurende die eerste paar maande van inwerkingstelling van die stelsel gevind dat meer as 70% in plaas van die verwagte 30% op die "goed" en "uitstekende" prestratievlakke presteer en dit terwyl heersende vlakke van werkverrigtingen tydens inwerkingstelling van die stelsel mikpunte vir die "aanvaarbare" prestasievlak gestel is. 'n Onmiddellike produkti-

¹⁶⁶ Cascio, W.F.: "Scientific, legal, and operational imperatives of workable performance appraisal systems". Public personnel management, vol.11, no.4, 1982, p.371; Schimel, R.M.: "Making performance evaluation work better: A supervisor's viewpoint". Public personnel management, vol.11, no.4, 1982, p.337; Thompson, F.J.: "The performance appraisal of public managers: Inspiration, consensual tests and the margins". Public personnel management, vol.11, no.4, 1982, pp.309-11.

¹⁶⁷ Vgl. supra, Hoofstuk 4, afd. 5.6.1(b), p.123.

witeitsverbetering dus van meer as 40% nog voordat ontwikkeling-programme 'n uitwerking kon hê.

- (iv) Die stelsel is prakties omdat: die stelsel se prosedures by normale werkprosedures ingeskakel word; sover moontlik van bestaande inligtingstelsels gebruik gemaak word; en die meetwyses vir mikpuntbereiking deur die betrokke werker en sy toesighouer self ontwerp is.
- (v) Ofskoon die inwerkingstelling van die stelsel baie tyd in beslag kan neem hoef die minimum tyd aan maandelikse beoordeling en op rekordstelling daarvan bestee te word. Al die inligting sal reeds op die vorm wat vir verdienstelikheidsbepaling gebruik word, aangeteken wees en hoef slegs gekonsolideer te word. Die tersaaklike inligting word deur die maand aangeteken telkens wanneer waarnemings gedoen word. Die waarnemings behoort in meeste gevalle dié te wees wat die toesighouer in elk geval ter uitvoering van sy beheerfunksie behoort te doen.
- (vi) Die stelsel bevat spesifieke prosedures waarvolgens periodiek vasgestel moet word in watter mate dit aan sy doel beantwoord. Ten opsigte van gehalte van werklewe word gesindheidopnames gedoen, terwyl prestasievlakvergelykings gedoen word om produktiwiteitsverbeterings te bepaal.
- (vii) Die praktiese implementering en werking van die stelsel is vergemaklik deurdat elke stap wat gevolg moet word breedvoerig in 'n handleiding beskryf is en met voorbeelde toegelig word.

**4.8 Kommentaar en waardeskaffing : prestasie-metingbenadering tot
verdiensielikeheidsbepaling.**

4.8.1 Kommentaar

Die prestasie-standaardstellingsmetode, verantwoordelikeheidsmeting, posresultaatbeoordelingskaal, beplande prestasie-programmeringmetode en verdiensielikeheidsbepaling volgens sluitsteenfunksieresultate behels almal basies dieselfde proses van spesifieke bepaling (meting) van die resultaat of uitkomst van die werkverrigting. Almal is bewustelike of onbewustelike pogings om die verskillende beoordelings wat ten opsigte van die onderskeie standaarde, verantwoordelikehede, posresultate, mikpunte of sluitsteenfunksies, na gelang van die geval, gemaak is, saam te voeg om 'n geheelbeeld van die werker te kry. Voorts word gepoog om sodanige geheelbeeld op 'n wyse te kwantifiseer wat globale vergelyking van werkers se verdiensielikeheid met mekaar moontlik maak. Daarsonder kan tasbare verdiensielikeheidsbelonings (byvoorbeeld salarisse, bonusse en bevorderings) nie toegeken word nie en daarsonder is 'n kernaansporing om die verdiensielikeheidsbepalingstelsel bevredigend te laat werk ook daarmee heen.

Die kwantitatiewe werkverrigtingmetings kan handig te pas kom om die mate waarin aan die gestelde prestasie-standaarde, verantwoordelikehede of posresultate voldoen is, te staaf.

Die grootste verskil tussen die prestasie-metingmetode en die gedrag-aanslagskale wat aanstons beskryf word, is dat eersgenoemde resultate of uitkomst van werkverrigting meet en beoordeel terwyl laasgenoemde die verskillende handelinge of gedraginge wat op resultate of uitkomst gemik is, vasstel en beoordeel.

4.8.2 Voordele

- (a) Daar is 'n onbetwisbare logika in die gemeenskaplike uitgangspunt van die metodes wat hierdie benadering volg,¹⁶⁸ te wete 'n werker se verdienste word bepaal op grond van dit waarvoor hy in diens geneem is: lewering van die verlangde resultate.
- (b) Resultate is waarneembaar en daar kan vooraf ooreengekom word oor die wyse waarop dit "gemeet" gaan word: in terme van kwantiteit, kwaliteit, tyd, koste of enige kombinasie van hierdie maatstawe. Die metode is dus in die hoogste mate gestroop van subjektiwiteit en gepaardgaande emosie en angs.¹⁶⁹
- (c) Omdat op resultate, en nie op werkwyses nie, toegespits word, word dinamiese werkverrigting, dit wil sê 'n aansteeklike werklus en gereedheid vir nuwe prosedures en metodes, bevorder:¹⁷⁰ 'n werker weet wat sy doelwitte is; hy het sekerheid oor hoe bereiking daarvan bepaal sal word; en hy het geleentheid om in die hoogste mate sy vermoëns en vindingrykheid in alternatiewe werkwyses te gebruik, self besluite te neem of daaraan deel te neem, verantwoordelikheid daarvoor te aanvaar en erkenning daarvoor te kry.
- (d) Toesighouers word verplig om take en hulle doelwitte te deurdink en dit vertikaal, horisontaal en diagonaal verband met mekaar in verband te stel sodat die betekenis en sinvolheid daarvan ooreenkomstig oorkoepelende instellingsdoelwitte korrek geperspieer kan word en gepaste standaarde dienoreenkomstig gestel kan word.¹⁷¹

¹⁶⁸ Lopez, op. cit., p.232.

¹⁶⁹ Ibid., p.233.

¹⁷⁰ Idem., Koontz, O'Donnell & Weihrich, op. cit., pp.207-9.

¹⁷¹ Idem., Muczyk, op. cit., p.192.

4.8.3 Nadele

- (a) Daar is basiese probleme waarvoor in hierdie verdienstelikheid-beplanningstelsels se toepassingsmetodologie voorsiening gemaak moet word ten einde die voormelde voordele maksimaal te laat manifesteer. Oor die volgende vraagstukke moet uitsluitel verkry word:¹⁷²
- (i) Watter een of meer van die maatstawe, kwaliteit, kwantiteit, tyd of koste, gee in die onderhawige geval die beste aanduiding dat die verlangde resultaat bereik is?
 - (ii) Indien kwaliteit die maatstaf is, watter praktiese maatreëls moet getref word sodat die oordeel wat gevel is deur 'n derde party geverifieer kan word?
 - (iii) Bestaan daar gevaar dat 'n verlangde resultaat op 'n onbehoorlike wyse bereik kan word en watter voorwaardes moet aan resultaat-nastrewing gekoppel word?
 - (iv) Hoe kritiek is die invloed van faktore waaroor die werker nie beheer het nie op die betrokke resultate en watter maatreëls moet getref word om hulle invloed te beheer (dit wil sê te bepaal en te beperk/verminder/elimineer)?
 - (v) Was anderse bydrae tot die resultaat sodanig dat dit in berekening gebring moet word en hoe gaan dit gedoen word? Die eise wat in dié verband aan die denkvermoë van leidinggewende funksionariesse gestel gaan word, kan makliker, maar minder effektiewe stelsels vir hulle aanloklik maak.

¹⁷² Lopez, op. cit., p.234; Mitchell, op. cit., p.440.

(b) Verdienstelikheidbepaling volgens resultate het dikwels 'n vernielende psigologiese uitwerking op leidinggewende funksionaris se op veral die hoër en middel vlakke.¹⁷³ Eerstens word van hulle verwag om spesifiek te verklaar watter bydrae hulle onderskeie eenhede tot die oorkoepelende doelwitte van die instelling gaan maak. Dit plaas so 'n funksionaris onmiddellik voor die dilemma van 'n bydrae hoog genoeg te stel om sy eenheid se noodsaaklikheid te regverdig, maar aan die ander kant nie so hoog te stel dat hy dit dalk nie sal kan bybring nie. Daar word in werklikheid van hom verwag om hom bloot te stel aan kritiek, vernerding, verleentheid of spot. Tweedens is wedywing inherent aan resultaatbepaling en -nastrewing en dit wek spanning op by sowel die toesighouer en sy ondergeskikte wat die resultaat moet lewer. In sommige gevalle, byvoorbeeld in instellings of werkeenhede waar wedywing ongewoon is, kan sodanige spanning in negatiewe uitkomst soos angs of stres of selfs fisiese ongesteldhede manifesteer.

Derdens kan resultate volgens botsende maatstawe beoordeel word, byvoorbeeld meer items van hoër gehalte teen dieselfde produksiekoers per item. Dit skep konflik in strewes en gevolglik spanning in die persoon wat sy spanningdrempel kan oorskry.

Vierdens kan 'n mentaliteit van resultate-ten-alle-koste ontwikkel wat die belangrikheid van die werker as mens en sy selfverwesenliking op die agtergrond skuif. Met ander woorde tensy die

¹⁷³ Oor die bydrae van doelwitte, kompetisie en wedywing tot psigologiese stres vgl. 'n onderhoud met prof. Danie du Toit van die Stellenboschse Kweekskool in die program Netwerk van (R.S.A.) TV1 op 18.11.1985; en ook Lopez, op. cit., pp.235-7.

die ontwikkeling van 'n werker of inagneming van sy gewoontes, persoonlikheid en verwagtinge onmiddellik en betekenisvol 'n direkte bydrae tot resultaatbereiking kan lewer, word dit agterweë gelaat.

Die voormelde negatiewe psigologiese gevolge kan vermy word waar die betrokke stelsels soos byvoorbeeld MBO en sluitsteenfunksie- resultaatbeoordelings, 'n hoë premie op deelname, onderlinge vertroue en openhartigheid plaas. Spanning wat deur ondersteuning onderskraag word kan prikkelend op produksie en lewensgehalte inwerk.

5. **Beskrywing en evaluering van gedragaanslagskaalmetodes**

Vir die doel van 'n ontleding van die voor- en nadele van hierdie metodes word hulle in die volgende twee groepe verdeel. Eerstens dié wat hoofsaaklik toegespits is op persoonseienskappe en gesindhede soos wat dit in 'n werker se gedragspatroon in die werkplaas weerspieël word. Onder hierdie groep val grafiese-aanslagskale, gemengde-standaard-aanslagskale en verpligte eienskapverspreidingskale. Die tweede groep bestaan uit die oorblywende metodes van hierdie hoofkategorie.¹⁷⁴ Hulle is hoofsaaklik toegespits op die mate waarin bepaalde handeling in die werker se gedragspatroon gemanifesteer het.

Groep A Eienskapgerigte gedragaanslagskaal-metodes

174 Kyk supra., afd. 3.2, p.168.

5.1 Grafiese aanslagskale ¹⁷⁵

5.1.1 Beskrywing

'n Grafiese aanslagskaal is 'n reguit lyn, meestal met dwarsstrepies of vierkantige blokkies gekalibreer, waarop die verhouding van een veranderlike, byvoorbeeld 'n persoonseienskap, tot een of meer ander veranderlikes, byvoorbeeld 'n getal of byvoeglike naamwoord, deur middel van 'n merk uitgedruk word.¹⁷⁶

Vir die betrokke poste word 'n lys van faktore (hoedanighede of eienskappe) voorsien wat bepalend vir sukses of mislukking in 'n pos is. Teenoor elke faktor is daar 'n aanslagskaal waarop die beoordelaar trapsgewys kan verklaar in watter mate die posbeker die faktor sterk of swak aan die dag lê.

Die skale verskil van mekaar in die mate wat -

- (a) die betekenis van die skaalkategorie of trappe duidelik blyk;
- (b) die persoon wat die beoordelings evalueer, byvoorbeeld die persoonneelbeampte, die beoordelaar se bedoeling met sekerheid kan vaststel (op Engels, response clarity);
- (c) die eienskap wat beoordeel moet word duidelik omskryf word om interpretasie-eenstemmigheid te verkry.¹⁷⁷

Die wye verskeidenheid formate waarin die aanslagskale voorkom blyk uit die onderstaande Figuur 16.

Ten einde die werkers se individuele beoordelings maklik te kan vergelyk is daar vir elke faktor, hoedanigheid of eienskap 'n standaardpunteksaal, op 'n telkaart afgemerkt, wat meestal nie aan die beoordelaars bekend is nie.

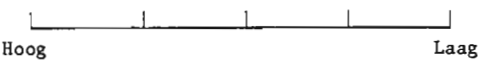
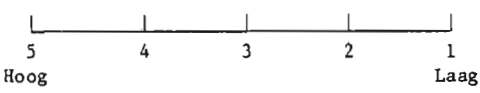
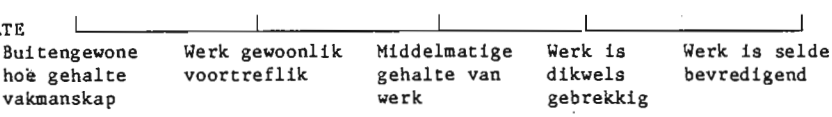
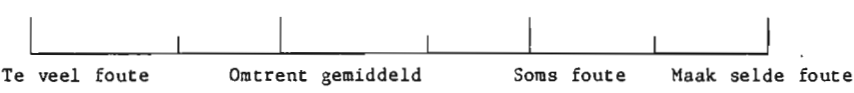
¹⁷⁵ Cloete, op. cit., pp.129-30; Henderson, op. cit., pp.149-151.

¹⁷⁶ Odendal, op. cit., p.314

¹⁷⁷ Anastasi, A. Psychological testing, fourth edition, New York: McMillan, 1976, p.119.

FIGUUR 16

VERSKEIDENE GRAFIESE AANSLAGSKALE WAAROP DIE MATE WAARIN DIE EIENSKAP, "GEHALTE VAN WERK" AAN DIE DAG GELEË IS, UITGEDRUK KAN WORD¹⁷⁸

- (i) GEHALTE 
- (ii) GEHALTE 
- (iii) GEHALTE 
- (iv) GEHALTE 
- (v) GEHALTE 5 (4) 3 2 1
- (vi)
- | PRESTASIE FAKTORE | PRESTASIEGRAAD | | | |
|--|------------------------|------------------|------------------------|--------------------------|
| | Konsekwent voortreflik | Soms voortreflik | Konsekwent middelmatig | Konsekwent onbevredigend |
| GEHALTE:
Akkuraatheid
Spaarsaamheid
Netheid | | | | |
- (vii) GEHALTE
- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|-----------------|---|---|---|----|-----------|----|----|----|----|--------------|----|----|----|----|------------|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SWAK | | | | | ONDER-GEMIDDELD | | | | | GEMIDDELD | | | | | BO-GEMIDDELD | | | | | UITSTEKEND | | | | |
- (viii) GEHALTE
- | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|---|---|---|
| 15 | 13 | 11 | 9 | 7 | 5 | 3 | 1 |
| Uitskot en foute deurgaans die uitsondering | Werk gewoonlik reg foute word selde gemaak | Werk aanvaarbaar moet dikwels ge- kontroleer word | Bale foute en afvalstukke : onverskillig | | | | |
- (ix) GEHALTE Beoordeel volgens hoeveelheid afval; oorweeg algemene sorgsaamheid en akkuraatheid met sy werk; neem ook sy inspeksieverslae in ag.
Swak: 1-6; Middelmatig: 7-18; Goed: 19-25; Telling: 20
- (x) GEHALTE vergelyk die beste met -
- | SWAK | MIDDELMATIG | VOORTREFLIK |
|-------------|-------------|--------------|
| Piet Basson | Jan Prins | Gert Walters |

¹⁷⁸ Vertaal en aangepas uit Bass, B.M. & Barrett, G.V.: People, work, and organizations: An introduction to Industrial and Organizational Psychology, second edition, Boston: Allan and Bacon Inc., 1981, pp.269-271.

In die geval van 'n meervoudige-stap-aanslagskaal moet die beoordeelaar, benewens die mate waarin die hoedanigheid aan die dag gelê word, ook aandui in welke mate die betrokke hoedanigheid by die werkverrigting ter sake is. Kyk Figuur 17 hieronder vir 'n voorbeeld.

FIGUUR 17

MEERVOUDIGE-STAP-AANSLAGSKAAL

179

Inspanning	Nie belangrik	Redelik belangrik	Taamlik belangrik	Baie belangrik
(Oorweeg (1) akkuraatheid, netheid, aandag aan besonderhede en vlytigheid	Lê minder as aanvaarbare inspanning aan die dag	Voldoen aan die minimum aanvaarbare standaarde	Probeer taamlik hard	Lê buitengewone inspanning aan die dag

(2) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5.1.2 Voor- en nadele.

- (a) Die metode lewer geen bydrae tot beleidbepaling, beplanning en programmering van werk nie omdat beoordelings nie ooreenkomstig posdoelwitte en -verantwoordelikhede en werkmikpunte is nie.¹⁸⁰ Daar is geen aktiewe deelname deur die werkers nie en inligtingsvloei vir besluitneming is gevolglik gebrekkig.¹⁸¹

179 Henderson, op. cit., p.151.

180 Goodale, J.G. & Mauser, M.W.: "Developing and auditing a merit pay system". Personnel journal, May 1981, p.392; Latham & Wexley, op. cit., p.38; Patton, A.: "How to appraise executive performance" in Chruden, H.J. & Sherman, A.W.: Readings in personnel management, second edition, Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co., 1966, pp.89-90.

181 Robbins, S.P.: Organizational behaviour: Concepts and controversies. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979, pp.370-1.

- (b) Die metode lewer in die lig van die voorgaande ook geen bydrae tot organisering in die algemeen of ten opsigte van die aspekte delegering, koördinerings en kommunikasie nie. Die metode bevorder hoegenaamd nie deurlopende openhartige kommunikasie nie, en is eerder afbrekend van aard omdat toesighouers as gevolg van sy regtersrol telkens in 'n konfrontasiesituasie met sy ondergeskikte gedwing word.¹⁸²
- (c) Die metode lewer geen bydrae tot positiewe nastrewing van begrotingsdoelwitte of beheer oor die verwesenliking daarvan nie.¹⁸³ Voorts word nie vasgestel of en in welke mate werkers die werkresultate waarvoor hulle in diens gehou word, lewer nie. Die geheelbeeld-syferwaarde wat deur middel van die metode van elke werker verkry kan word maak wel 'n instellingwye vergelyking van werkers se globale persoonseienskappe moontlik.¹⁸⁴ 'n Vergelyking van hulle relatiewe bydrae tot verwesenliking van eenheids- of instellingsdoelwitte kan egter nie deur middel van hierdie geheelbeeldsyferwaarde gedoen word nie.
- (d) Die beoordelings lewer geen bydrae tot diensstaat-beplanning nie. Dit lewer 'n persoonseienskapsprofiel van elke werker wat in diens is, maar daar word nie uitgestippel hoeveel personeel-eenhede van bepaalde eienskapprofiele nodig is of benodig gaan word nie.¹⁸⁵ Daar kan ook nie bepaal word in watter mate bestaande profiele voldoende is om instellingsdoelwitte te bereik nie.

182 Plachy. op. cit., p.58; Patton. op. cit., pp.189-90

183 Goodale & Mauser, op. cit., p.392; McMillan & Doyel, op. cit., p.17.

184 McMillan & Doyel, op. cit., p.17.

185 Ibid., pp.17-18.

Die beoordelings bevestig wel of persoonseienskappe wat ten tye van indiensname as wenslik geag en in die werker aanwesig gevind is inderdaad in sy algemene werkpatroon, soos deur die toesighouer gepersipieër, gemanifesteer het.¹⁸⁶ Die beoordelings kan dus van hulp wees om te bepaal of 'n persoon oor bepaalde eienskappe beskik wat vir bekleërs van hoërgeplaasde poste wenslik geag word.

Nòg die toesighouer nòg die werker leer iets uit die beoordelings wat hulle konstruktief kan benut omdat dit nie aan spesifieke gedrag of gedraguitkomstes gekoppel is nie.¹⁸⁷ Die beoordelings het geen aansporingswaarde nie want dit gee nie: tydige en konstruktiewe terugvoer oor mikpunte-bereiking nie; duidelikheid oor wat verwag word nie; wenke oor wat, waar en hoe verander kan word wat betref werkwyses of -gesindheid nie; en aanduidings van belonings wat verwag kan word as daarin geslaag word nie.¹⁸⁸

Besluite oor personeel wat op hierdie soort beoordelings gegrond is, is nie vir werkers aanvaarbaar nie omdat dit die subjektiewe oordele van die toesighouer weerspieël.¹⁸⁹ Dit berus nie op waarneembare maatstawe wat die werkers begryp en waarin hulle vertrou het nie.

186 Goodale & Mauser, op. cit., p.392.

187 Porter, Lawler & Hackman, op. cit., pp.325-7.

188 Ibid., pp.326-7; Birkenbach, X.C.: "Halo, central tendency and leniency in performance appraisal: A comparison between a graphic rating scale and a behaviourally based measure". Perspektiewe in die Bedryfsielkunde, no.10.1, 1984, p.32; Mitchell, op. cit., p.38; Ingle, H.T.: "Contemporary issues in Federal evaluation policies: New linkages between personnel and program assessment processes", Public personnel management journal, vol.11, no.4, 1982, pp.325-7.

189 Bernardin & Cardy, op. cit., p.352.

- (e) Omdat die beoordelings nie ooreenkomstig spesifieke verantwoordelikhede, standarde en mikpunte geskied nie kan gebrekkige prosedures nie geïdentifiseer en aanpassings ontwerp en getoets word nie.
- (f) Die metode lewer geen bydrae tot die beheer oor doelwitverwesenliking nie. Die werker as persoon word beoordeel, nie sy werkverrigting nie.¹⁹⁰ Voorts is die maatstawe waarvolgens skaalpuntkeuses gedoen word nie geskik vir selfbeheer deur die werker nie. Hy is nie deurlopend op die hoogte van welke persoonseienskappe of werkgesindhede hy bevredigend openbaar al dan nie.¹⁹¹
- (g) Die metode se bydrae om eerbiediging van die politieke oppergesag te bevorder is twyfelagtig. Beskikking oor bepaalde persoons- of gedragseienskappe al dan nie is niksseggend tensy dit met spesifieke politieke doelwitte, soos dit in instellings-, departementele en posdoelwitte weerspieël word, in verband gebring word. Sodanige koppeling word nie deur middel van hierdie metode aangedui nie.¹⁹²
- (h) Deur die metode kan afleidings uit werkpatrone gemaak word oor die mate waarin werkers oor daardie eienskappe beskik wat deur die gemeenskap as wenslik vir openbare funksionariesse geag word.¹⁹³ In soverre as wat die afleidings akkuraat is - hieroor is daar twyfel - kan onetiese gedrag geïdentifiseer word.

Daar kan nie met behulp van die metode bevestig word dat -

190 Brumback, op. cit., p.567.

191 Ingle, op. cit., p.325; Latham & Wexley, op. cit., p.38.

192 Idem.

193 Goodale & Mauser, op. cit., p.392.

- (i) werkers tot die volste van hulle vermoëns benut is nie;
- (ii) alle handelinge op wenslike goedgekeurde doelwitte toegespits; en maksimaal verwesenlik was met die minimum hulpbronne nie, en
- (iii) kontrolemaatreëls oor werkverrigting en resultate, en geleenthede vir selfbeheer bevredigend daargestel en benut is nie.

- (i) Daar is nie sprake van bevordering van aktiewe deelname deur werkers aan die ontwerp en toepassing van die verdienstelikheidsbeoordelingsmetode nie. Die beoordelingsfaktore en skaalpuntdefinisië word voorgeskryf en beoordelings daarvolgens is uitsluitlik volgens die goeddunke van die toesighouer.¹⁹⁴ Beoordelings volgens hierdie metode word as 'n aanval op hulle karakter belewe omdat dit nie aan spesifieke posverantwoordelikhede gekoppel is nie.¹⁹⁵
- (j) Die beoordelings is onaanvaarbaar omdat die redes daarvoor nie voldoende gestaaf kan word nie en beskuldigings van begunstiging en diskriminasie nie afdoende weerlê kan word nie.¹⁹⁶ Voorts is die veronderstelde verband tussen eienskappe en gesindhede wat beoordeel word en werklike werkverrigting dikwels onduidelik of onlogies.¹⁹⁷
- (k) Die metode is wel maklik om toe te pas maar is gebrekkig sover dit geldigheid en betroubaarheid aanbetref.¹⁹⁸ Persoonseienskappe en gesindhede word beoordeel en nie die waarde van die werker se bydrae tot verwesenliking van die instelling se doel-

194 Graves, op. cit., p.848.

195 Patton, op. cit., p.189.

196 Goodale & Mauser, op. cit., p.391; Porter, Lawler & Hackman, op. cit., p.327 & p.332; Infra., p.320.

197 Goodale & Mauser, op. cit., p.392; Porter, Lawler & Hackman, op. cit., p.189.

198 Birkenbach, op. cit., p.18; Bass, B.M. & Barrett, G.V.: People, work, and organizations: An introduction to industrial and organizational psychology, second edition, Boston: Allan and Bacon Inc., 1981, p.266; Graves, op. cit., p.848; Ingle, op. cit., p.325.

witte nie.¹⁹⁹ Te wyte aan die wye diskresie van die toesighouer kan sy beoordelings nie deur ander geverifieer word nie.²⁰⁰

Die metode is wel nie omslagtig nie, maar omdat dit nie by bestaande werkvloei geïntegreer kan word nie word dit steeds deur toesighouers as 'n addisionele en meestal lastige taak gesien.²⁰¹ Die koste om die metode te ontwerp en toe te pas kan slegs opgeveeg word teen 'n moontlike - maar twyfelagtige - voordeel van verifiëring van persoonlikheidsmetingtoetse wat by keuring toegepas word.²⁰² Wat verdienstelikheidsbepaling aanbetref hou dit nie noemenswaardige voordele in nie.

5.2 **Gemengde-standaardaanslagskaal**²⁰³

5.2.1 **Beskrywing**

Hierdie metode behels eweneens 'n lys van werk of persoonlike hoedanighede/eienskappe. Vir elkeen is daar drie stellings wat onderskeidelik goeie, gemiddelde en swak werkverrigting verteenwoordig en die beoordelaar moet deur middel van onderskeidelik die simbole +, o, en - aandui of die werker beter, dieselfde of swakker as die stelling vaar. Kyk Figuur 18 hieronder vir 'n voorbeeld.

In die aanslagvorm self kom die stellings verspreid voor en word nie soos die voorbeeld hieronder saam onder die betrokke hoedanigheid gerangskik nie.

199 Goodale & Mauser, *op. cit.*, p.392.

200 Plachy, *op. cit.*, p.58; McMillan & Doyel, *op. cit.*, pp.17-18.

201 Latham & Wexley, *op. cit.*, p.38.

202 Mitchell, *op. cit.*, p.38.

203 Blanz, F. & Ghiselli, E.E.: "The mixed standard scale: A new rating system". *Personnel psychology*, no.25, 1972, pp.185-199; Henderson, *op. cit.*, pp.154-155; Rosinger, G. et al. "Development of a behaviorally based performance appraisal system". *Personnel psychology*, no.35, 1982, pp.75-88.

Die beoordelaar moet die werker aan die hand van elke stelling afsonderlik aanslaan. Die syfer in die eerste kolom dui die stelling se posisie in die vorm aan. Die Romeinse syfers - wat eweneens nie op die vorm self verskyn nie - verteenwoordig onderskeidelik goeie, gemiddelde en swak werkverrigting.

FIGUUR 18

GEMENGDE-STANDAARDAANSLAGSKAAL

204

Eienskap: Ywer.

- 9 I 'n Ware werkesel. Hy doen veel meer as wat werklik van 'n tipiese bekleër van die pos verwag sou word.

+ o -

- 45 II Hy is aanvaarbaar vlytig en neem sy werk ernstig op.

Hy is nie lui nie, dog ook nie uitsonderlik ywerig nie.

+ o -

- 27 III Hy is ietwat traag. Hy doen wat van hom verwag word, maar ook niks meer nie.

+ o -

Hierdie aanslagskaal maak beoordeling van elke hoedanigheid of eienskap op 'n sewe-puntskaal moontlik, en wel soos op die telkaart hieronder uitgebeeld. Elke kombinasie van beoordelings wat nie met enigeen van die sewe kombinasies op die telkaart ooreenstem nie is onlogies en onbestaanbaar en die beoordeling is derhalwe foutief.

FIGUUR 19

TELKAART VIR GEMENGDE-STANDAARDAANSLAGSKAAL

205

Beoordelings volgens stellings

Skaalpunt

I	II	III	
+	+	+	7
o	+	+	6
-	+	+	5
-	-	+	4
-	-	+	3
-	-	o	2
-	-	-	1

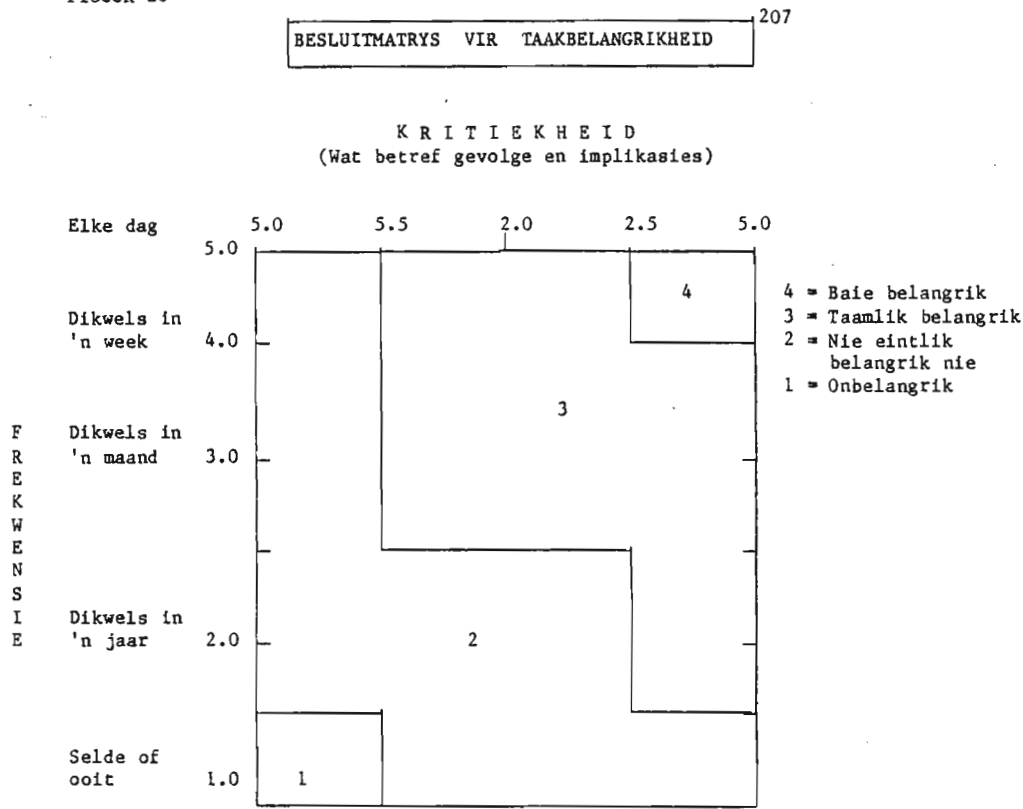
Ofskoon die metode hierbo beskryf oorspronklik ontwerp was om verdienstelikheidbepaling op grond van bewese persoonlike eienskappe of hoedanighede te doen, kan dit eweneens gebruik word om verdienstelikheid op grond van werklike (of verwagte) geopenbaarde gedrag wat met die werk verband hou, te bepaal.²⁰⁶ Met ander woorde in plaas van stellings wat op persoonlike eienskappe dui, (byvoorbeeld ywer, inisiatief of entoesiasme) word gedragbeskrywings geformuleer wat verskillende prestasie of vaardigheidsvlakke ten opsigte van spesifieke postake verteenwoordig. Die stappe wat gevolg moet word om 'n drietal gedragbeskrywings vir elke (sub-)taak te kry is soos volg:

- (a) Die betrokke pos of posgroep word deeglik ontleed, werkverrigtingmaatstawe vasgestel en hooffunksies/-take en sub-take geïdentifiseer.
- (b) Die take word op grond van die belangrikheid van elkeen na 'n hanteerbare getal, sê 30, verminder. Die besluitmatrys en 4-puntskaal in Figuur 20 hierby kan vir die doel gebruik word.
- (c) Vir elk van die take word nou 'n aantal stellings geformuleer wat verskeie vaardigheidsvlakke wat van posbekleërs verwag kan word, beskryf.

205 Blanz & Ghiselli, op. cit., p.188.

206 Rosinger, op. cit., pp.75-88.

FIGUUR 20



207 Ibid., p.79

- (d) 'n Groep toesighouers wat die betrokke pos/posgroep ken, moet nou die stellings op 'n 7-puntskaal rangskik na gelang dit 'n uitstekende of swak vaardigheidsvlak verteenwoordig.
- (e) Slegs die stellings waaroor die grootste mate van eenstemmigheid is wat skaalpunt aanbetref, word behou. Daaruit word dan 'n drietal gekies wat onderskeidelik uitstekende, gemiddelde en swak werkverrigting verteenwoordig.

Hierdie stellings word dan geskommeld en verspreid op 'n vorm gerangskik op dieselfde wyse as hierbo ten opsigte van persoons-eienskapstellings beskryf. Die beoordeling en verkryging van 'n geheelbeeldtelling word eweneens op dieselfde wyse as hierbo beskryf, gedoen.

5.2.2 Voor- en nadele

- (a) Hierdie metode beoordeel eienskappe en nie werkresultate nie en het dus dieselfde voor- en nadele sover dit die generiese administratiewe proses aanbetref as wat hierbo in afdeling 5.1.2 items (a) - (f) ten opsigte van grafiese aanslagskale uiteengesit is. Die bydrae wat hierdie metode tot produktiwiteit lewer is dus eweneens minimaal. Benewens die uitsonderings hieronder aangestip het hierdie metode ook dieselfde voor- en nadele as grafiese aanslagskale sover dit die eerbiediging van die rigsgoere van die publieke administrasie aanbetref. Dit lewer dus eweneens nie 'n noemenswaardige bydrae tot 'n bevredigende gehalte van werklewe nie.
- (b) Die metode verskil in die volgende opsigte van grafiese aanslagskale ten opsigte van die grondslag, effektiwiteit en doeltreffendheid:

- (i) Die ontwerp daarvan is ingewikkelder en meer tyd, groter kundigheid en gevolglik meer koste word geverg.²⁰⁸
- (ii) Die betroubaarheid daarvan is effens hoër omdat onlogiese beoordelings geïdentifiseer kan word. Voorts kom die beoordelaarfouten van stralekrans en toegeeflikheid baie minder voor.²⁰⁹ Trouens dit was een van die hoofogmerke met die ontwerp van die metode.²¹⁰
- (iii) Die geldigheid van die metode is hoër omdat die stellings wat die onderskeie werkverrigtingvlakke verteenwoordig sover moontlik waarneembare werkgedraginge weerspieël.²¹¹
- (c) Wat die rigsgaande van billikheid en redelikheid aanbetref is die metode swakker daaraan toe as die grafiese aanslagskaal omdat daar 'n groter geheimsinnigheid by betrokke is. Die toesighouer en werker weet nie watter beoordelingsfaktor ter sprake is nie, watter vlak of standaard van werkverrigting 'n bepaalde stelling verteenwoordig nie, en ook nie hoe aanslagpunte toegeken word nie.²¹²

5.3 Verpligte eienskapverspreidingskaal ²¹³

5.3.1 Beskrywing

Volgens hierdie metode (ook bekend as "Q sort") moet die beoordelaar 'n lys eienskappe in kategorieë van vasgestelde grootte rangskik in die mate wat elkeen van die eienskappe op die werker van toepassing

208 Blanz, F. & Ghiselli, E.E.: "The mixed standard scale: A new rating system." Personnel psychology, no.25, 1972, p.198.

209 Ibid., pp.189-5; Dickinson & Zellinger, P.M.: "A comparison of behaviorally anchored rating and mixed standard scale formats". Journal of applied psychology, vol.65, no.2, 1980, p.148, p.153.

210 Bass & Barrett, op. cit., p.274.

211 Blanz & Ghiselli, op. cit., p.190.

212 Ibid., pp.185-6; Dickinson & Zellinger, op. cit., p.148.

213 Baggaley, op. cit., pp.139-44; Anastasi, op. cit., pp.613-4; Infra., p.225; p.312.

is. Hierdie metode kom grootliks met die verpligte personeelverspreidingmetode²¹⁴ ooreen, maar in plaas van personeellede word hulle eienskappe gekategoriseer. Dit is wenslik dat die grootte van die kategorieë met 'n normale verspreiding (dit wil sê 'n klokvormige kromme) moet ooreenkom omdat die meeste verspreidings van menslike eienskappe so 'n patroon vorm.²¹⁵ (Vergelyk Figuur 21 hieronder). Hierdie vereiste word egter nie altyd nageset nagekom nie.

FIGUUR 21

NORMALE VERSPREIDING VAN EIENSKAPPE ²¹⁶				
UITERS SLEGT EIENSKAPPE	SWAK EIENSKAPPE	AANVAARBARE EIENSKAPPE	GOEIE EIENSKAPPE	HOOGS VOOR- TREFLIKE EIENSKAPPE
2%	14%	68%	14%	2%

5.3.2 Voor- en nadele

Hierdie metode het net soos grafiese-aanslagskale persoonseienskappe en -gesindhede as grondslag vir beoordeling van werkers se verdienste-likheid. Al die voor- en nadele wat hierbo ten opsigte van grafiese aanslagskale aangedui is,²¹⁷ is dus ook op hierdie metode van toepas-sing. Die metode se betroubaarheid word verder verswak deur die moontlikheid dat eienskappe in 'n ontoepaslike kategorie geplaas kan word bloot om aan daardie kategorie se kwota te voldoen.²¹⁸

214 Kyk infra., afd. 6.6.1, p.283.

215 Anastasi, op. cit., pp.69-70.

216 Ibid., p.73.

217 Kyk supra., afd. 5.1.2, p.228.

218 Graves, op. cit., p.848.

5.4 Gedragskontrolelyste 219

5.4.1 Beskrywing

'n Werker se werkverrigting word gekontroleer teenoor 'n lys stellings oor persoonseienskappe, gedragswyses of ander poseienskappe wat van swak tot voortreflike werkverrigting verteenwoordig. Verskeie persone wat met die betrokke pos vertrou is se mening word met die opstel van die lys ingewin. Die beoordelaar moet daardie stellings afmerk wat die werker se werkverrigting die beste beskryf. Die gedragskontrolelyste kan 'n eenvoudige, beswaarde, of verpligte-keuse tipe wees.

(a) Die eenvoudige kontrolelys

So 'n lys kan van 15 tot 50 verskillende stellings bevat en die beoordelaar moet bloot daardie aandui wat die werker se gedragswyse die beste beskryf. Die volgende tipe stellings kom dikwels voor:²²⁰

* Hou sy rekords sistematies en ordelik by

☐

* Lei ondergeskiktes op 'n wyse op wat leergierigheid wek

☐

* Voorsien sy ondergeskiktes van duidelike en volledige opdragte

☐

* Gebruik die instelling se toerusting en voorrade slegs vir amptelike doeleindes

☐

219 Landy, F.J. & Trumbo, D.A.: Psychology of work behaviour, revised edition, Homewood, Illinois: The Dorsey Press, 1980, pp.122-124; Henderson, op. cit., pp.146-8; McCormick, E.J. & Tiffin, J.: Industrial psychology, sixth edition, London: George Allen & Unwin, 1975, pp.198-200.

220 Henderson, op. cit., pp.146-7.

(b) Beswaarde gedragsskontrolelyste²²¹

In hierdie geval word die stellings numeries gegradeer ooreenkomstig die relatiewe bydrae van elkeen tot algehele voortreflike werkverrigting. Die graadwaarde van die onderskeie stellings word nie aan beoordelaars bekend gemaak nie. Die beoordelaar moet daardie stellings merk wat die werker die beste pas en hulle getalwaardes word dan bymekaar getel om 'n totale puntetelling vir die werker te verkry. Figuur 22 hieronder is voorbeelde van opgesomde kontrolelyste.

FIGUUR 22

OPGESOMDE, BESWAARDE GEDRAGSKONTROLELYS

²²²

Stellings van toepassing op:

Graadwaarde
(vanaf 1-5)

(1) Inspekteur Smith

* Gaan uit sy pad om die publiek te help	4,3
* Is soms sarkasties teenoor jeugdiges	1,9
* Hou sy toerusting in puik toestand	<u>3,2</u>
Smith se puntetelling	<u>9,4</u>

(2) Inspekteur Jones

* Ondersteuning aan mede-inspekteur kan op gereken word	4,2
* Laat na om sy rewolwer skoon en ge-olie te hou	1,4
* Deurloop in eie tyd kursusse in wetstoepassing	<u>4,6</u>
Jones se puntetelling	<u>10,2</u>

221 Vgl. McCormick & Tiffin, loc. cit., vir samestelling van die lys en die "weeg" van stellings.

222 Vertaal en aangepas uit Landy & Trumbo, op. cit., pp.122-3.

(c) Verpligte-keusekontrolelyste²²³

'n Werknemer word beoordeel aan die hand van groepe stellings wat skynbaar ewe wenslike gedragswyses beskryf maar nogtans tussen swak en voortreflike werkverrigting onderskei. Daar kan tot 50 sulke groepe stellings wees. Die samestelling van die groepe stellings kan enige van die volgende wees en die beoordelaar moet soos aangedui 'n keuse maak.²²⁴

Tipe A Twee stellings per item; albei gunstig of ongunstig. Die mees of minste toepaslike een moet gekies word

Tipe B Drie stellings per item; almal gunstig of ongunstig. Die mees of minste toepaslike een moet gekies word.

Tipe C Vier stellings per item; almal gunstig. Die toepaslikste twee moet uitgekies word.

Tipe D Vier stellings per item; almal gunstig. Die mees en minste toepaslike een moet gekies word.

Tipe E Vier stellings per item; twee gunstig en twee ongunstig. Die mees en minste toepaslike een moet gekies word.

Tipe F Vyf stellings per item; twee gunstig, twee ongunstig en een neutraal. Die mees en minste beskrywende een moet gekies word.

²²³ Henderson, op. cit., pp.147-8; Bass & Barrett, op. cit., p.275; McCormick & Tiffin, op. cit., p.201.

²²⁴ Bass & Barrett, op. cit., p.275

Van almal word tipe C die meeste gebruik omdat -

- (i) dit die meeste maatstawe verskaf en dus hoë inhoudsgeldigheid het;
- (ii) die beoordelaarfout, "toegeeflikheid" en "stralekrans", die beste uitgeskakel word omdat al die stellings gunstig is en die beoordelaar nie anders kan as om daardie te kies wat inderdaad die werker die beste beskryf nie;
- (iii) beoordelaars daaraan voorkeur gee omdat al die stellings sosiaal aanvaarbare gedrag verteenwoordig en sy keuse hom dus nie ongemaklik sal laat voel as hy dit aan sy ondergeskikte moet bekend maak nie.²²⁵

In Figuur 23 hieronder word twee groepe van 4 stellings elk wat almal gunstig is as voorbeeld gegee.

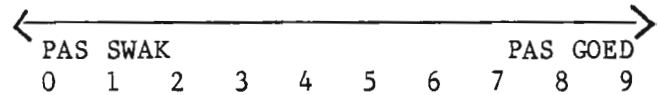
Die stellings word volgens hulle relatiewe belangrikheid tot algehele voortreflikheid gegradeer sodat 'n indeks van algehele werkverrigting verkry kan word. Die graadwaardes word nie aan beoordelaars bekend gemaak nie.

225 Idem.

FIGUUR 23

VERPLIGTE KEUSEKONTROLELYS (VERKORTE WEERGAWES)
MET VERFYNDE KEUSE-UITOEFENING

226



- A. 1. Hou besprekings op gespreksvlak en bo argumentvlak
2. Handel werkopdragte vinnig en deeglik af
3. Verrig take met minimum toesig nodig
4. Aanvaar sy deel van die blaam as sake verkeerd loop
- B. 1. Hou nougeset by werkskedules
2. Het goeie werkgewoontes
3. Is 'n aanwinst vir sy departement
4. Neem besluite sonder versuim

Volgens die metode in Figuur 23 hierbo moet die beoordelaar die mate waarin elke stelling toepaslik is op 'n nege-puntskaal afmerk. Dieselfde skaalpunt mag nie vir meer as een stelling in dieselfde groep gebruik word nie, maar die keuses ten opsigte van al die stellings mag hoog, laag of in die middel van die skaal gebondel word, byvoorbeeld 6789 of 0123 of 3456. Slegs twee van die stellings in elke groep is posrelevant maar die beoordelaar is nie daarvan bewus nie.²²⁷

226 Vertaal en aangepas uit Bass & Barrett, op. cit., p.275.

227 Idem.

Verpligte keusekontrolelyste kan ontwerp word om of 'n enkele beoordeling van algehele werkverrigting, of afsonderlike beoordelings van 'n aantal verwante posdimensies te kry.²²⁸

5.4.2 Voor- en nadele

Die drie tipes kontrolelyste wat hierbo beskryf is, verskil slegs in die volgende opsigte van gedragsgekoppelde-aanslagskale insgelyks van die voor- en nadele van laasgenoemde sover dit bevordering van produktiwiteit en gehalte van werklewe aanbetref.²²⁹

- (a) Die eenvoudige kontrolelyste is nie so gesofistikeerd as gedragsgekoppelde-aanslagskale wat gedragsformulering en -rangskikking aanbetref nie. Laasgenoemde behoort derhalwe groter inhoudsgeldigheid en insgelyks groter effektiwiteit en doeltreffendheid te hê. By die eenvoudige kontrolelyste word ook nie skaalwaardes aan die onderskeie handelinge toegeken nie. Daar kan gevolglik nie geheelbeeldtellings verkry word om instellingwye vergelykings van werkers te tref nie. Die metode kan dus nie as fondament vir besoldiging- en beloningbesluite dien nie. Hierdie tekortkoming word egter by beswaarde gedragskontrolelyste uitgeskakel.
- (b) Laasgenoemde metode asook verpligte-keusekontrolelyste is feitlik net so ingewikkeld en tydrowend om te ontwerp en in stand te hou as gedragsgekoppelde-aanslagskale.²³⁰ Dit hoef nie die geval by eenvoudige kontrolelyste te wees nie indien die formulering van die kontrolehandelinge hoofsaaklik in die hande van toesighouers

228 King, D.M., Hunter, J.E. & Schmidt, F.L.: "Halo in a multidimensional forced-choice performance evaluation scale". Journal of applied psychology, vol.65, no.5, p.508.

229 Kyk infra., afd. 5.6, p.249.

230 Henderson, op. cit., p.148.

en hulle ondergeskiktes gelaat word nie. In so 'n geval behoort die tekortkominge van gedragsgekoppelde-aanslagskale ten opsigte van kommunikasie en deelname grootliks uitgeskakel te word.

- (c) Verpligte-keusekontrolelyste het vanweë die geheimsinnigheid daarvan geen waarde vir die toesighouer in sy afrigting- en aansporingsfunksie nie.²³¹ Die toesighouer weet nie watter van die handelinge in die onderskeie bondels as voortreflik, goed, aanvaarbaar of onaanvaarbaar geag word nie.

Toesighouers bejeën verpligte-keusekontrolelyste met wantroue, en vind dit onaanvaarbaar omdat hulle nie weet wat die resultaat van hulle beoordeling is nie.²³² Dit is vir hulle 'n uitdaging om die stelsel te klop.²³³ Die metode slaag nietemin om groter betroubaarheid by die gebruik van gedragskontrolelyste te verkry.²³⁴

5.5 Dubbeldmerk-aanslagskaalmetode ("Binary scoring") ²³⁵

5.5.1 Beskrywing

Hierdie metode is ontwerp om die tipiese beoordelaarfout van toegeeflikheid wat dikwels by grafiese aanslagskale voorkom, uit te skakel. Die beoordelaar moet op 'n 5-puntskaal die mate aandui wat 'n werker die betrokke eienskap aan die dag lê. Daar word vooraf met 'n proeflopie bepaal by watter punt op die skaal 'n onteenseglike onderskeid tussen 'n uitstekende en 'n swak werker lê. Daardie trap word met die syfer 1 gemerk en al die ander met 'n 0-teken. Sodanige skeidslyn kan by enige trap van die aanslagskaal lê - selfs by twee naasliggende trappe. As dit ten opsigte van almal of meeste van die eienskappe

231 Idem., Latham & Wexley, op. cit., pp.9-10; King, Hunter & Schmidt, op. cit., p.507.

232 King, Hunter & Schmidt, op. cit., p.507; Cascio, op. cit., p.371.

233 Dickinson & Zellinger, op. cit., p.83.

234 King, Hunter & Schmidt, op. cit., p.511 & p.514; Bass & Barrett, op. cit., p.276.

235 Bass & Barrett, op. cit., pp.273-4.

slegs by die positiewe ent van die skaal lê, is dit aanduidend van besondere toegeeflike beoordeling. In Figuur 24 hieronder lê die skeidslyn byvoorbeeld tussen "altyd" en "dikwels" en nie soos verwag sou word tussen "altyd" en "nooit" nie.

Die dubbeldmerk-aanslagskaalmetode maak dit moontlik om oor die volle skaalspektrum tussen uitstekende en swak werkers te onderskei, maar 'n beoordelaar kan nogtans al sy werkers relatief toegeeflik beoordeel.

FIGUUR 24

DUBBELDMERK-AANSLAGSKAAL MET PERSONEELVERSPREIDING
IN PERSENTASIE AANGEDUI

236

Hy volg verkope op

	<u>Altyd</u>	<u>Dikwels</u>	<u>Soms</u>	<u>Selde</u>	<u>Nooit</u>
Uitstekende werkers	66	34	0	0	0
Swak werkers	10	56	24	7	3
Gewig	1	0	0	0	0

Hy kom met alle soorte klante oor die weg

	<u>Baie goed</u>	<u>Taamlik goed</u>	<u>In 'n mate</u>	<u>'n Bietjie</u>	<u>Glad nie</u>
Uitstekende werkers	54	46	0	0	0
Swak werkers	3	24	66	7	0
Gewig	1	1	0	0	0

Hy hou die prys van sy artikels mededingend

	<u>Altyd</u>	<u>Dikwels</u>	<u>Soms</u>	<u>Selde</u>	<u>Nooit</u>
Uitstekende werkers	42	58	0	0	0
Swak werkers	0	56	39	0	3
Gewig	1	0	0	0	0

5.5.2 Voor- en nadele

Hierdie metode is ontwerp om die toegeeflikheidneiging in verdienstelikheidbepalings te beheer ten einde 'n groter mate van betroubaarheid by die toepassing van gedragsaanlagsskale te verkry.²³⁷

- (a) 'n Wesenlike tekortkoming van hierdie metode is dat dit werkers onder n wanindruk van hulle verdienstelikheid bring. "The really good subordinate is described as always or almost so: the inferior subordinate is "damned with faint praise""²³⁸ Hierdie metode voldoen klaarblyklik nie aan enige van die rigsoere van die publieke administrasie nie.
- (b) Wat die generiese administratiewe prosesse aanbetref gaan die metode mank aan dieselfde tekortkominge as grafiese-aanslagsskale.²³⁹ Behalwe dat handelingsomskrywings, en nie byvoeglike naamwoorde nie, as skaalfaktore gebruik word, verskil die ontwerp en toepassing van hierdie metode nie van grafiese-aanslagsskale nie.²⁴⁰

Groep B. Handelingsgerigte gedragsaanlagsskaalmetodes

Hierdie metodes het 'n gemeenskaplike grondslag van beoordeling van verdienstelikheid, te wete die mate waarin 'n werker se gedragspatroon bepaalde wenslike of onwenslike handeling weerspieël. Van die metodes is gedragsgeskoppelde-aanslagsskale waarskynlik die bekendste, en dit word derhalwe hieronder as 'n basismetode vir bespreking van die voor- en nadele van hierdie groep verdienstelikheidbepalingmetodes gebruik.

237 Bass & Barrett, op. cit., pp.273-4.

238 Ibid., p.274.

239 Kyk supra., afd. 5.1.2, p.228.

240 Kyk supra., afd. 5.1.1, p.226.

5.6 Gedragsgekoppelde aanslagskale (BARS: Behaviorally anchored rating scales) ²⁴¹

5.6.1 **Beskrywing**

Hierdie metode behels een of meer aanslagskale wat trapsgewys die onderskeie prestasievlakke ten opsigte van handeling wat tiperend van die pos se inhoud is, omskryf.²⁴² Daar word dus nie van subjektiewe en dubbelsinnige terme soos "uitstekend", "goed" of "vaardig" gebruik gemaak nie. Die metode, wat in 1963 deur Smith en Kendall bekend gestel is, is bedoel om die wye gaping tussen verdienstelikheidsbepaling op grond van persoonseienskappe en dié op grond van werkdoelwitte, te vul.²⁴³ In 1975 het Schwab et al die metode aansienlik verbeter met die toevoeging van die sogenoemde hervertolkingtegniek.²⁴⁴ Hierdie tegniek maak 'n sistematiese en meer geldige identifisering van posdimensies, en die seleksie van handeling wat die onderskeie prestasievlakke ten opsigte van elke posdimensie moet tipeer moontlik. Die stappe wat deurloop moet word om gedragsgekoppelde aanslagskale te ontwikkel, is soos volg.²⁴⁵

- (a) Uit toesighouers, en soms ook posbektelers, wat die betrokke pos of groep poste goed ken, word twee groepe saamgestel.
- (b) Die eerste groep moet dan 'n lys opstel van spesifieke, werklike en waarneembare gedrag of insidente wat tekenend van voortreflike en swak verrigtinghandeling ten opsigte van die betrokke pos/posgroep is. Hierdie gedragsbeskrywings word dan in homogene groepe, wat elk 'n bepaalde afdeling/dimensie van die pos ver-

241 Hierdie metode staan algemeen in die praktyk as BARS bekend en hierdie afkorting word ook hierna gebruik.

242 McMillan & Doyel, op. cit., p.15.

243 Plachy, op. cit., p.59.

244 Dickinson, T.L. & Zellinger, P.M.: "A comparison of the behaviorally anchored rating and mixed standard scale formats". Journal of applied psychology, vol.65, no.2, 1980, p.147.

245 Ibid., p.145; Schwab, D.P., Heneman (III) H.G. & De Cotiis, T.A.: "Behaviorally anchored rating scales: A review of the literature". Personnel psychology, no.28, 1975, pp.550-1.

teenwoordig, gerangskik. Die posdimensie word dan benamings gegee en gedefinieer.

- (c) Die gedragsbeskrywings word weer geskommel en aan die tweede groep gegee om 'n hervertolking te doen. Dit word gedoen deur die verskillende gedragsbeskrywings onder die onderskeie dimensiebenamings te rangskik. Slegs gedragswyses wat deur meer as 70% van hierdie groep se lede onder dieselfde dimensie as die eerste groep gerangskik word, word as tiperend van daardie dimensie geag. Die ander word uitgegooi. 'n Dimensie kan selfs uitgegooi word as die groep minder as 70% van die gedragswyses daaronder rangskik as wat die eerste groep daaronder gehad het. Dit word eweneens gedoen as daar nie gedragswyses vir die dimensie gekies is wat tiperend van 'n lae, gemiddelde en hoë gedragsvlak is nie.
- (d) Groeplede moet vervolgens op 'n 5-, 7-, of 9-puntskaal aandui watter prestasievlak elke gedragsbeskrywing vir sy spesifieke dimensie beskryf. Die gemiddelde van die skaalwaardes wat vir elke gedragswyse toegeken is, asook die standaardafwykings ('n aanduiding van die mate van eenstemmigheid)²⁴⁶ word bereken. Gedragsbeskrywings ten opsigte waarvan standaardafwykings van hoër as 1,5 (soms slegs 1,0) gekry is, word uitgegooi.
- (e) 'n Gedragsgekoppelde aanslagskaal vir elke dimensie word nou verkry deur elkeen se gedragsbeskrywings (slegs dié wat nou oorgebly het) vertikaal te rangskik volgens die gemiddelde skaalwaarde wat in stap (d) verkry is.

Dimensies wat nie vir elke skaalpunt 'n gedragsbeskrywing het nie word ook soms uitgegooi. Die skaalwaardes van die onderskeie gedragswyses word nie aan die beoordelaars bekend gemaak nie.

246 Kyk Anastasi, op. cit., p.72 vir berekening van standaardafwykings.

In Figuur 25 hieronder is tipiese gedragswyses wat rekenaarprogrammeers ten opsigte van die posdimensie, "volharding" kan openbaar, op 'n 7-puntskaal gegradeer. Die beoordelaar kies dan daardie beskrywing wat die beste by die werker se werklike gedrag pas. 'n Puntetelling wat die geheelbeeld van 'n werker se verdienstelikheid verteenwoordig, kan verkry word deur bloot die skaalwaardes van die gekose gedragswyses bymekaar te tel.

FIGUUR 25

247

GEDRAGSGEKOPPELDE-AANSLAGSKAAL :
REKENAARPROGRAMMEERDER

Posdimensie: Volharding

A	B	C	
Voortreflike gedragswyse	7 (i)	Sal waarskynlik aanhou totdat die moeilike taak volvoer is	☐
Goeie gedragswyse	6 (ii)	Sal waarskynlik na normale kantoorure met die moeilike taak voortgaan eerder as om dit tot die volgende dag te laat oorstaan	☐
Effens goeie gedragswyse	5 (iii)	Sal waarskynlik met die moeilike taak volhou totdat 'n geleentheid om 'n maklike taak te verrig, opduik	☐
Nie goeie, maar ook nie swak gedragswyse nie	4 (iv)	Sal waarskynlik dikwels vermaan moet word om met die moeilike taak voort te gaan	☐
Ietwat onbevredigende gedragswyse	3 (v)	Sal waarskynlik vra om met 'n ander taak belas te word wanneer 'n moeilike taak aan hom opgedra word	☐
Swak gedragswyse	2 (vi)	Sal waarskynlik werk aan 'n moeilike taak staak die oomblik as 'n probleem opduik	☐
Uiters swak gedragswyse	1 (vii)	Sal waarskynlik teëstribbel om 'n taak waarmee hy probleme voorsien, te aanvaar	☐

* Kolomme A en B kom nie op die aanslagvorm voor nie.

247 Vertaal en aangepas uit Graves, J P.: "Let's put appraisal back in performance appraisal". Personnel journal, November, 1982, pp.848-9.

5.6.2 Voor- en nadele

- (a) Aangesien hierdie metode nie op doelwitte nie, maar op handelinge toegespits is,²⁴⁸ sal dit hoogstens 'n bydrae tot beleidbepaling op die operasionele vlak kan maak. Dit het die voordeel dat van elke pos of beroepsgroep 'n deeglike ontleding gedoen word om verantwoordelikhede of posdimensies, en reekse gepaardgaande handelinge te formuleer. Die deelname van werkers aan die ontwerp van die metode is beperk tot die toevoere van daardie toesighouers wat genooi word om met die samestelling van die reekse handelinge te help. Die metode bied nie aan werkers die geleentheid om alternatiewe handelinge vir doelwitbereiking te bedink en te toets nie of selfs aanpassings aan die voorgeskrewe reekse handelinge te maak nie.
- (b) Die metode lewer 'n nuttige bydrae tot organisering omdat vir elke pos 'n reeks toepaslike handelinge geïdentifiseer word. Ten opsigte van die koördineringsaspek is die metode se bydrae egter gebrekkig omdat dit nie vir 'n doelwitverwysingsraamwerk voorsiening maak nie. Voorts dra die metode nie tot deurlopende en openhartige kommunikasie tussen 'n toesighouer en sy werkers by nie. Daar word byvoorbeeld nie op gesamentlike probleemoplossing en ontwikkelingbeplanning toegespits nie. Die proses is eerder 'n soort meganistiese kontrolering van werklike of vermeende handelinge met dié wat op die voorgeskrewe lys verskyn. Sodanige kontrolering geskied ook nie deurlopend nie omdat die beoordelings meestal slegs jaarliks op 'n vasgestelde tyd gedoen word.

248 Plachy, op. cit., p.59.

(c) Die metode is nie van nut om te verseker dat begrotingdoelwitte bereik word nie. Dit lewer wel 'n bydrae tot doeltreffende benutting van hulpbronne in soverre die voorgeskrewe handeling wel 'n gunstige koste/voordeel-verhouding het.²⁴⁹ Hieroor bestaan daar egter twyfel want die lyste kan vanweë die tyd en koste betrokke nie deurlopend op een lyn met veranderde omstandighede gebring word nie. 'n Instellingwye vergelyking kan wel van werkers se relatiewe verdienstelikheid gedoen word en sodoende word rasionele toekenning van instellingbelonings en diensvoordele bevorder. Selfs 'n direkte koppeling van salarisse aan verdienstelikheidbeoordelings kan deur middel van die metode gedoen word.

(d) Die lyste met wenslike/onwenslike handeling is posinhoudspesifiek en kan derhalwe van groot waarde by diensstaatbeplanning en veral by die opstel van manspesifikasies wees.²⁵⁰ Dit sal ook die geval by indiensnemings en personeelplasings wees. In die geval van bevorderings sal die bruikbaarheid beperk word deur die mate waarin die handeling vir die huidige pos verteenwoordigend van handeling in die bevorderingspos is.

Die metode dra tot beter leidinggewing by deurdat 'n werker ingelig word oor wat van hom verwag word sover dit die uitvoering van take aanbetref.²⁵¹ Die metode is egter gebrekkig sover dit die aansporingaspek van leidinggewing aanbetref omdat -

249 Latham & Wexley, *op. cit.*, pp.44-7.

250 Brumback, *op. cit.*, p.510.

251 Schwab, D.P., Heneman (III), H.G. & De Cotiis, T.A.: "Behaviorally anchored rating scales: A review of the literature", *Personnel psychology*, no.28, 1975, p.559; Ivancevich, J.M.: "A longitudinal study of behavioral expectation scales: Attitudes and performance". *Journal of applied psychology*, vol.65, no.2, 1980, p.137.

- (i) die doel van 'n pos en die rede waarom die handeling op die lys nodig is (of onvanpas is na gelang van die geval) nie pertinent uitgelig word nie:
- (ii) daar nie spesifieke meetbare doelwitte en veral kort-termynmikepunte gestel word nie.
- (iii) daar nie deurlopende terugvoer oor werkverrigting of werkkomstes gegee word nie.²⁵²

Die metode bevorder nie optimale aanwending van vermoëns (kennis en vaardighede) en ontwikkeling van talente nie. Die voorgeskrewe lys handeling dwing die werker tot konformerings en vindingrykheid in die ontwerp van alternatiewe wyses van doelwitbereiking word nie aangemoedig nie.

Die metode is van waarde om tekortkominge op te spoor wat betref hulpbronne en bystand, en kennis en vaardigheid om handeling op die lys uit te voer. Omdat terugvoer aan die werker ten opsigte van spesifieke handeling is, is dit makliker om begeerde gedragsveranderinge te bewerkstellig as wat die geval is met ander metodes wat nie gedrag- of resultaat spesifiek is nie.²⁵³

Soos reeds vermeld is daar weinig geleentheid vir gesamentlike probleemoplossing en deurlopende terugvoer en insgelyks nie geleentheid om wedersydse vertroue tussen toesighouer en werker te versterk nie.

252 Horn, P.W. et al; "Effectiveness of performance feedback from behaviorally anchored rating scales". Journal of applied psychology, vol.67, no.5, 1982, p.575; Porter, Lawler & Hackman, op. cit., p.329.

253 Horn, et al., op. cit., p.568; Ivancevich, op. cit., p.139.

Dit blyk uit navorsingsresultate dat die deurlopende op rekordstelling van gedragwaarnemings 'n bepalende faktor vir die sukses van BARS as 'n personeelbenutting- en -ontwikkelingwerktuig is.²⁵⁴ Dit word ongelukkig nie as 'n verpligte aktiwiteit voorgeskryf nie en meeste toesighouers versuim om dit uit eie beweging te doen.²⁵⁵

- (e) Die lys wenslike/onwenslike handelinge is weliswaar prosedures wat gevolg/nie gevolg behoort te word nie. Die nadeel is egter dat hierdie handelinge nie deur die toesighouer in samewerking met die werker ontwerp en deurlopend by veranderde omstandighede aangepas word nie. Indien dit die geval was sou die metode die verdere voordeel gehad het dat die proses van verdienstelikheidsbepaling 'n integrerende deel van administratiewe prosesse funksionele bedrywighede en gepaardgaande neutrale hulpfunksies gemaak word.
- (f) Die metode lewer 'n bydrae tot doeltreffendheidsbeheer omdat op handeling wat posinhoudgerig is, toegespits word. Die waarde daarvan om beheer oor effektiwiteit te bevorder word betwyfel omdat nie op doelwitte toegespits word nie. Selfbeheer word bevorder slegs in soverre werkers dit voordelig vind om hulle handelinge te kontroleer. Dit kan egter verwag word dat 'n werker liever sal wil weet of hy sy doel bereik het of hoe ver hy nog tekort skiet.

254 Horn, et al., op. cit., p.575.

255 Latham & Wexley, op. cit., p.54 & p.62.

- (g) In die lig van die metode se gebrekkige bydrae tot beleidbepaling en die verwesenliking van begrotingdoelwitte dra dit nie daadwerklik by tot eerbiediging en verstewiging van die politieke oppergesag nie. Die oorkoepelende beleid vir die instelling word nie deur middel van hierdie metode in 'n sinvolle en maklik verstaanbare hiërargie van doelwitte uitgebeeld nie. Nogtans kan die metode 'n effektiewe werktuig wees om bepaalde personeelbeleid ten uitvoer te bring en belonings en diensvoordele kan byvoorbeeld aan werkverrigting volgens voorgeskrewe handeling gekoppel word. So ook kan riglyne vir personeelaanstellings en griewehantering as wenslike/onwenslike handeling omskryf word.
- (h) Openbare verantwoordelikheid kan deur middel van die metode bevorder word deur in die formulering van lyste wenslike/onwenslike handeling praktiese beslag aan gemeenskapswaardes en -waardevoorkeure te gee. Daar is dus geleentheid om duidelik te verklaar watter handeling as onetiese gedrag vir openbare amptenare beskou word. Die metode skiet egter tekort wat betref -
- (i) die bevordering van gesonde verhoudings tussen toesighouers en werkers:
- (ii) die benutting van personeel tot die volste van hulle vermoëns; en
- (iii) die bewyslewing dat gemeenskapsbehoeftes soos in die politieke beleid gemanifesteer, bevredig is.
- (i) Wat onderlinge verhoudings aanbetref is daar die gevaar dat toesighouers nie hulle keuse van vergelykbare handeling met werklike gedraging kan staaf nie omdat nie sistematies van waargenome handeling rekord gehou hoef te word nie.²⁵⁶

256 Schwab, Heneman & De Cottiis, op. cit., p.558; Bernardin, H.J. & Smith, P.C.: A clarification of some issues regarding the development and use of behaviorally anchored rating scales (BARS)"; Journal of applied psychology, vol.66, no.4, 1981, p.461; Latham & Wexley, op. cit., p.62.



Hulle moet dus op hulle geheue, vermoedens en afleidings staat maak. Selfs al sou 'n toesighouer sy keuse kan regverdig, hou werkers nie daarvan dat hulle handeling gekritiseer word nie. Hulle ervaar dit as 'n aantasting of bedreiging van hulle eer en selfrespek.

Toesighouers sal dit nietemin makliker vind om oor spesifieke handeling met 'n ondergeskikte 'n verdienstelikheidbepaling-onderhoud te voer as oor abstrakte byvoeglike naamwoorde soos wat byvoorbeeld die geval by grafiese aanslagskale is.²⁵⁷

'n Verdere geleentheid vir konflik word geskep as die werker wel die "wenslike" handeling uitvoer, maar nie die verlangde resultate lewer nie.²⁵⁸

Die werkers en soms ook van die toesighouers neem nie aktief deel aan die ontwerp, implementering en instandhouding van hierdie verdienstelikheidbepalingmetode nie. Hierdie is 'n ernstige tekortkoming gedagtig daaraan dat die handeling op 'n lys inderwaarheid verskillende vlakke van werkverrigting verteenwoordig. Die voordele van werkersdeelname aan standaardstelling gaan dus verlore.²⁵⁹

Die skaalwaardes van die onderskeie handeling is nie aan die werkers of hulle toesighouers bekend nie. Dit bring 'n geheim-sinnigheid in die verdienstelikheidbepalingproses wat met 'n basiese grondslag van demokrasie bots. Voorts is daar onduide-

257 Graves, op. cit., pp.848-9.

258 Plachy, op. cit., p.59.

259 Vgl. supra., Hoofstuk 4, afd. 3.1, p.81; afd. 5.4, p.115; en supra., afd. 4.7.3(b)(v), p.204.

likheid oor die standaard van werkverrigting wat verlang word omdat die wenslikheidsgraad van die onderskeie handelinge onbekend is.²⁶⁰

- (j) In vergelyking met byvoorbeeld grafiese aanslagskale is daar minder subjektiwiteit en kan daar 'n groter mate van billikheid en redelikheid by die toepassing van BARS wees.²⁶¹ Die beoordelings is op handelinge wat uit die pos ontleen is gegrond en dit word verwag dat toesighouers hulle keuses van handelinge empiries moet kan staaf.²⁶² Daar bestaan egter nie sekerheid dat 'n werker ten opsigte van elkeen van die betrokke werkdimensies wel een van die handelinge op die lys uitgevoer het nie.²⁶³ Die toesighouer sal in sulke gevalle 'n probleem hê, eerstens om 'n handeling te kies en tweedens om sy keuse te regverdig.

Daar bestaan die moontlikheid dat 'n werker verskeie van die handelinge op 'n lys gedurende die beoordelingstydperk uitgevoer het. Die toesighouer moet dan na goeie 'n handeling kies. Die objektiwiteit van die metode word nou verskraal omdat sy keuse deur vooroordele of 'n onlangse kritieke insident beïnvloed kan word.²⁶⁴ Die toesighouer sal dit ook moeilik vind om sy keuse met bewyse te staaf omdat die metode nie vereis dat deurlopend van waargenome handelinge rekord gehou moet word nie.²⁶⁵

Dit blyk uit navorsingsresultate dat BARS nie gunstiger as ander metodes deur gebruikers daarvan aangeslaan word nie wat betref: eenvoud in toepassing; vertroue in beoordelings; algemene

260 Plachy, op. cit., p.59.

261 McMillan & Doyel, op. cit., p.15.

262 Schwab, Heneman & De Cotiis, op. cit., pp.550-2.

263 Ibid., p.558 en veral Bernadin & Smith, op. cit., p.461.

264 Bernardin & Smith, op. cit., pp.485-9.

265 Idem.

aanvaarbaarheid; en nuttigheid by afrigting en ontwikkeling nie.²⁶⁶

(k) Dit wil voorkom of BARS nie voldoende aan die vereiste van geldigheid voldoen nie ten spyte van aansprake in die verband.²⁶⁷ Daar is aangevoer dat die inhoudsgeldigheidstoets die geskikste toets vir die bepaling van die geldigheid van verdienstelikheid-bepalingmetodes is.²⁶⁸ Hierin skiet BARS tekort (met ander woorde dit wat gemeet word, is nie voldoende verteenwoordigend van die werker se verdienstelikheid vir die instelling nie) en wel in die volgende opsigte:-

- (i) Die handelinge word nie spesifiek met die instelling se hiërargie van doelwitte in verband gebring en vir toepaslikheid getoets nie.
- (ii) Die proses van hervertolking wat kenmerkend van BARS is, is daarop gemik om dubbelsinnige handelingomskrywings uit te skakel en onafhanklike werkverrigtingdimensies te formuleer.²⁶⁹ (Daar is nie voldoende bewyse dat in hierdie doel geslaag is nie.)²⁷⁰ Deur die toepassing van hierdie proses bly 'n relatief groot aantal van die handelinge wat oorspronklik gelys is in die slag. In die geval van 'n BARS-ontwerp deur Schwab et al. beskryf, is slegs 70 van die 360 oorspronklike opgetekende handelinge behou.²⁷¹ Die gevaar bestaan dat belangrike handelinge wat

266 Kingstrom, P.O. & Bass, A.R.: "A crytical analysis of studies comparing behaviorally anchored rating scales (BARS) and other rating formats". Personnel psychology, no.34, 1981, pp.281-2.

267 Ibid., p.286; Bernardin & Smith, op. cit., p.460; Horn et al., op. cit., p.568; Latham & Wexley, op. cit., pp.62-4.

268 Vgl. supra., Hoofstuk 4, afd. 5.6.1(a)(iii), p.122.

269 Vgl. supra., afd. 5.6.1, p.249.

270 Schwab, Heneman & De Cottiis, op. cit., p.558.

271 Idem.

betref posdoelwitbereiking uitgegooi en minder belangrike handelinge behou word.²⁷²

- (iii) Die vereiste dat slegs een handeling uit elke werkdimensie se lys handelinge gekies moet word, misken die waarskynlikheid dat 'n persoon verskeie van die handelinge op die lys gedurende die beoordelingstydperk kon uitgevoer het.²⁷³ Die handelinge wat gekies word sal waarskynlik ook nie die een wees wat oorwegend voorgekom het nie. Normale gedrag word noodwendig buite rekening gelaat of nie so goed onthou nie omdat die aard van die metode die toesighouer daartoe neig om slegs op die buitengewone of die unieke toe te spits.
- (iv) Toesighouers is geneig om wanneer die lyste handelinge opgestel word slegs 'n relatief klein aantal aanvaarbare handelinge, 'n relatief groot aantal onaanvaarbare handelinge; en geen neutrale handelinge vir oorweging op te gee.²⁷⁴ So 'n verspreiding strook nie met die werklikheid nie.
- (v) Sommige werkdimensies kan nie ooreenkomstig 'n reeks spesifieke handelinge beskryf word nie.²⁷⁵ Dit is veral die geval met administratiewe en professionele poste waar 'n groot mate van oordeel en wye diskresie betrokke is.
- (vi) Indien een aanslagskaal vir verskeie poste, byvoorbeeld vir 'n beroepsgroep ontwerp word, word nie voldoende voorsiening vir die besondere omstandighede van individuele poste gemaak nie.²⁷⁶ In die proses kan kritieke handelinge weggelaat of onrealistiese skaalwaardes aan handelinge toegeken word. Eweneens kan nie -

272 Idem.; Lee, R., Malone, M. & Greco, S.: "Multitrait - multimethod - multitrait analysis of performance ratings for law enforcement personnel" Journal of applied psychology, vol.66, no.5, 1981, p.626; Shapira & Shirom, op. cit., p.517.

273 Bernardin & Smith, op. cit., p.461.

274 Latham & Wexley, op. cit., p.64; Bass & Barrett, op. cit., p.280.

275 Graves, op. cit., p.849.

276 Zummuto, R.F., London, M. & Rowland, K.M.: "Organization and rater differences in performance appraisals". Personnel psychology, no.35, 1982, p.656.

frekwente insidente weggelaat word, terwyl dit dikwels juis sulke insidente is wat ondubbelsinnig die een werker van 'n ander onderskei omdat hulle werker-spesifiek is.²⁷⁷

Die betroubaarheid van die metode is nie so hoog soos wat deur die voorstanders daarvan aangevoer word nie.²⁷⁸ Daar is trouens toetsresultate wat dit gelyk met dié van grafiese aanslagskale stel.²⁷⁹ Die tipiese beoordelaarfoute word dus nie uitgeskakel soos wat die ontwerpers verwag het die metode sou doen nie. Die metode is ingewikkeld en duur om te ontwerp, te implementeer en in stand te hou.²⁸⁰ In die lig van die tekortkominge van die metode hierbo uiteengesit, kan dit nie op 'n koste/voordeelgrondslag regverdig word nie.²⁸¹

Die metode bevat ook nie spesifieke maatreëls waarvolgens periodiek vasgestel kan word of dit aan die doel waarvoor dit gebruik word, beantwoord nie.

5.7 Gedragverwagtingskale (BES : Behavioral expectation scales) ²⁸²

5.7.1 Beskrywing

Hierdie aanslagskaalmetode is in 1978 deur Atkin en Conlon ontwerp as 'n verbetering op die gedragsgekoppelde-aanslagskale.²⁸³ Dit stel beoordelaars in staat om gedragswyses as tiperend van 'n werker te kies selfs al het hy dit nie waarneembaar geopenbaar nie.²⁸⁴ In so 'n

277 Shapira & Shirom, op. cit., p.517.

278 Kingstrom & Bass, op. cit. p.265 & p.286.

279 Horn, et al., op. cit., p.568; Bernardin & Smith, op. cit., p.458.

280 Graves, op. cit., p.849; McMillan & Doyel, op. cit., p.15.

281 Bass & Barrett, op. cit., p.281; Ivancevich, op. cit., p.139.

282 Die afkorting; "BES" word voortaan vir hierdie metode gebruik.

283 Bernardin, H.J. & Smith, P.C.: "A clarification of some issues regarding the development and use of behaviorally anchored rating scales (BARS)". Journal of applied psychology, vol.66, no.4, 1981, p.462.

284 Bass & Barrett, op. cit., p.279.

geval word die keuse gestaaf deur middel van eendersoortige gedrag wat werklik geopenbaar is. Daar bestaan met ander woorde voldoende gronde om te verwag dat die werker inderdaad op 'n bepaalde wyse sal optree as die geleentheid sig sou voordoen.

Die stappe wat by die ontwerp van gedragsverwagtingskale gevolg word is wesenlik dieselfde as dié by gedragsgekoppelde-aanslagskale.²⁸⁵ Die gedragwyses word egter as verwagtings geformuleer en nie as werklik geopenbaarde gedrag nie. Die gedragwyses in Figuur 24 hierbo is reeds sodanig geformuleer.

5.7.2 Voor- en nadele

Hierdie metode het basies dieselfde eienskappe as BARS en behalwe die verskille hieronder uitgelig is al die voor- en nadele van BARS eweneens op BES van toepassing.²⁸⁶ Die belangrikste verskil tussen die twee metodes is dat 'n keuse van handeling op die lysie nie ooreenkomstig werklik waargenome handeling hoeft te wees nie. Daar hoeft slegs, na die oordeel van die toesighouer, verwag te word dat die werker 'n bepaalde handeling sal uitvoer indien die geleentheid daarvoor opduik. Die metode skakel dus 'n probleem uit wat met BARS ervaar word, te wete dat werkers soms nie een van die handeling soos op van die lysie geformuleer gedurende die beoordelingstydperk uitvoer het nie. In die proses word ongelukkig objektiwiteit in so 'n mate ingeboet dat die betroubaarheid van BES weinig van dié van grafiese-aanslagskale verskil.²⁸⁷ Die metode voldoen derhalwe nie genoegsaam aan die rigsgaande van effektiwiteit en doeltreffendheid nie. Daar sal gevolglik ook nie genoegsaam aan die vereiste van

285 Vgl. supra., afd. 5.6.1, p.249; Latham, G.P. & Wexley, K.N.: Increasing productivity through performance appraisal, Reading, Massachusetts: Addison Wesley, 1981, pp.51-5.

286 Bass & Barrett, Op. Cit., p.280; vgl. supra., afd. 5.6.1, p.249 en afd. 5.6.2, p.252.

287 Graves, op. cit., p.849.

billikheid en redelikheid voldoen word nie. Die kanse vir konflik tussen toesighouer en ondergeskikte is ook groter as by BARS vanweë die groter mate wat op die subjektiewe oordeel van die toesighouer gesteun word. Dit belemmer weer behoorlike leidinggewing deur die toesighouer.

Net soos in die geval van BARS word billikheid en redelikheid egter wel bevorder in die mate wat beoordeling nie ooreenkomstig irrelevante faktore geskied waaroor die werker die volkome beheer het nie (byvoorbeeld uitkomstes of produksieresultate).²⁸⁸

5.8 Gedragwaarnemingskale (BOS : Behavioral observation scales)²⁸⁹

5.8.1 Beskrywing

Die kenmerkendste eienskap van hierdie metode, in vergelyking met BARS en BES, is dat die aantal male wat 'n werker voortreflike gedragswyses openbaar, op 'n skaal afgemerk word in plaas van om uit 'n reeks gradeerde gedragswyses een uit te kies wat die werker die beste pas. Die stappe wat gevolg moet word om geskikte gedragswyses vir waarneming te identifiseer en beoordeling daarvolgens te doen is soos volg.

- (a) Verskeie stellings wat tekenend is van voortreflike gedrag ten opsigte van n bepaalde taak of werkdimensie word bymekaargemaak.
- (b) Deur middel van itemanalise²⁹⁰ word daardie stellings wat ten opsigte van die betrokke taak, tussen 'n voortreflike en swak werker onderskei, uitgesoek. (Kyk Figuur 26 hieronder vir 'n voorbeeld van so 'n groep stellings.)

²⁸⁸ Latham & Wexley, op. cit., pp.4-47.

²⁸⁹ Latham & Wexley, op. cit., pp.55-60; Die afkorting: "BOS" word voortaan vir hierdie metode gebruik.

²⁹⁰ Kyk Anastasie, op. cit., Hoofstuk 8, p.198 et seq. vir 'n beskrywing van hierdie metode.

(c) Werkers word dopgehou en die veelvuldigheid van openbaring van elkeen van die gekose gedragswyses gedurende die waarnemingstydperk word op 'n 5-puntskaal afgemerkt.

(d) Die totaalpunt van 'n werker word verkry deur al die afgemerkte skaalpunte bymekaar te tel en met voorafbepaalde puntegroeppe wat verskeie prestasievlakke verteenwoordig vergelyk.

FIGUUR 26

GEDRAGSWAARNEMINGSKALE

291

A. Taak: Verkry aanvaarding van verandering

	<u>Bykans nooit</u>		<u>Bykans altyd</u>		
(1) Verstrek besonderhede van die verandering aan werker	1	2	3	4	5
(2) Verduidelik waarom die verandering nodig is	1	2	3	4	5
(3) Bespreek hoe die verandering die werker sal raak	1	2	3	4	5
(4) Luister na die werker se bekommernisse daaroor	1	2	3	4	5
(5) Vra die werker se hulp om die verandering te laat slaag	1	2	3	4	5
(6) Indien nodig bepaal 'n datum vir 'n volgende onderhoud om aandag aan die werker se bekommernisse te skenk	1	2	3	4	5

Prestasievlakke

Onbevredigend	Bevredigend	Goed	Voortreflik	Uitstaande
6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30

5.8.2 Voor- en nadele

- (a) Die enigste wesenlike verskil tussen BOS en BARS is dat in plaas van dat slegs een handeling op die lys afgemerk word, daar op die skaal teenoor elke handeling die mate aangedui word waarin daardie handeling gedurende die beoordelingstydperk uitgevoer is.²⁹² Daar word derhalwe voorsiening gemaak vir die waarskynlikheid dat 'n werker meer as een van die handelinge op die lys gedurende die tydperk ter sprake kon uitgevoer het.
- (b) Met hierdie verbetering is gehoop om op die geldigheid en betroubaarheid van grafiese aanslagskale en BARS te verbeter. Onlangse navorsing in dié verband kon nie bevestiging vir groter betroubaarheid kry nie.²⁹³ Die mate waarin tipiese beoordelaarfoutesoos stralekrans, toegeeflikheid en middelneiging by BOS voorkom verskil nie noemenswaardig van dié van grafiese-aanslagskale nie.²⁹⁴ Skaalpuntekuses kan steeds deur toesighouers se subjektiewe oordele en vooroordele, en feilbaarheid van hulle geheues, beïnvloed word omdat dit nie op sistematies opgetekende gedragswaarnemings gegrond hoef te wees nie.²⁹⁵ Dit word selfs beweer dat "... observations are in fact disguised measures of traitlike performance judgments" omdat toesighouers nie bloot handelinge waarneem en memoriseer nie, maar dit wat hulle waarneem by bestaande algemene indrukke, oordele en afleidings kategoriseer.²⁹⁶

292 Vgl. supra., afd. 5.6.1, p.249 en afd. 5.7.1, p.261; Vgl. ook Latham & Wexley, op. cit., pp.63/64.

293 Birkenbach, op. cit., pp.17-32; Kane, J.S. & Bernardin, H.J.: "Behavioral observation scales and the evaluation of performance effectiveness". Personnel psychology, no.35, 1982, p.638.

294 Birkenbach, op. cit., p.30.

295 Latham & Wexley, op. cit., p.59.

296 Murphy, K.R., Martin, C. & Garcia, M.: "Do behavioral observation scales measure observation?". Journal of applied psychology, vol.67, no.5, 1982, pp.566-7.

- (c) Die vereiste dat ten opsigte van elke handeling 'n skaalpunt toegeken moet word, hou wel die voordeel in dat beoordelings vir interne konstantheid (en derhalwe betroubaarheid) getoets kan word. Dit is natuurlik om kenmerkende gedragspatrone te openbaar en dit behoort in die skaalpunttellings weerspieël te word.²⁹⁷
- (d) Die metode het wel groter geldigheid as BARS omdat die beoordelaar verplig word om elkeen van die gelyste handelinge sorgvuldig met waargenome handelinge te vergelyk ten einde die relatiewe frekwensie van elkeen te kan bepaal. Een van die tekortkominge van BARS is juis dat die beoordelaar nie nodig het om waargenome handelinge so sorgvuldig met die gelyste handelinge te vergelyk nie.
- (e) Die inhoudsgeldigheid van BOS is ook hoër as dié van BARS omdat potensieel dubbelsinnige handelingomskrywings eerder heromskryf of met ander gekonsolideer word voordat dit uitgegooi word.²⁹⁸ Die geldigheid van BOS word egter verskraal deurdat veronderstel word dat die skaalwaardes, wat frekwensie aandui, ooreenstemmende vlakke van voortreflikheid verteenwoordig.²⁹⁹ Dit is ondenkbaar dat 'n bepaalde frekwensietelling (dit wil sê enige van die skaalwaardes 1 tot 5) 'n konstante vlak van voortreflikheid vir al die verskeie werkhandelinge sal weerspieël.³⁰⁰
- (f) Die BOS-metode sal waarskynlik van groter nut as die BARS-metode vir toesighouers in hulle afrigtingstaak wees, omdat -
- (i) die volle spektrum handelinge deurlopend deur toesighouers en werkers in die oog gehou word;
- (ii) die frekwensieskale werkers se swak en sterk hoedanighede duideliker uitlig; en
- (iii) pogings tot gedragsverandering makliker opgevolg kan word.³⁰¹

297 Latham & Wexley, op. cit., p.67.

298 Ibid., pp.58-64.

299 Kane & Bernardin, op. cit., p.636.

300 Idem.

301 Latham & Wexley, op. cit., p.62; Murphy, Martin & Garcia, op. cit., p.562.

5.9 **Kommentaar en waardeskatting : Gedragaanslagskaalmetodes van verdiensielikheidbepaling**

5.9.1 **Kommentaar**

Gedragaanslagskale om effektiwe/oneffektiwe werkverrigting mee te beoordeel kan op 'n kontinuum gerangskik word.³⁰² Na die een ent toe sal die eienskap- of algemeenevalueerende metodes neig. Tipierend van dié metodes is swak gedefinieerde werkverrigtingdimensies, byvoorbeeld kwaliteit, lojaliteit en ywer, en ewe swak gedefinieerde skaalpunle, byvoorbeeld onder-gemiddeld, gemiddeld en bo-gemiddeld. Grafiese-aanslagskale en verpligte-eienskapverspreidingskale val in hierdie groep. Na die ander ent van die kontinuum neig die gedragsspesifieke metodes wat werkverrigtingdimensies en skaalpunle aan die hand van spesifieke en waarneembare gedragssuitings omskryf. Gedragkontrolelyste en gedragaanslagskaalmetodes val weer in hierdie groep.

Die rationale vir eienskappe en handelinge in plaas van resultate as grondslag vir verdiensielikheidbepaling is eerstens dat voortreflike eienskappe meestal 'n voorvereiste vir voortreflike handelinge is; of selfs, dat voortreflike resultate meestal van voortreflike eienskappe en hoedanighede getuig.³⁰³ Tweedens is voortreflike resultate meestal die gevolg van voortreflike optrede deur iemand. So byvoorbeeld is 'n hoë korrelasie tussen die hoogste tellings op BOS-skale en produktiwiteitpersentasies van 84%-97% gekry.³⁰⁴ Derdens het werkers meestal beheer oor hulle werkgedrag, aktiwiteite, kennis en vaardighede en hulle kan daarvoor aanspreeklik gehou word, terwyl hulle meestal nie alleen vir 'n bepaalde resultaat verantwoordelik is nie en dus nie volle aanspreeklikheid daarvoor kan aanvaar nie.³⁰⁵

302 Schwab et al., op. cit., pp.549-50.

303 Latham & Wexley, op. cit., pp.128-9.

304 Ibid., pp.46-47.

305 Hyde & Cascio, op. cit., p.294.

Nieteenstaande die voorgaande motiverings kan daar selde of ooit die versekering wees dat bepaalde eienskappe of handeling die gewenste resultaat sal hê. Die gholfspeler met die "volmaakte swaai" se telling is nie altyd, selfs nie eens meeste van die gevalle nie, beter as baansyfer nie. Van werklike belang egter is dat hierdie metodes swak met prestasiemeting-metodes vergelyk wanneer dit by verdienstelikheidsbepalingonderhoudvoering kom wat werkerontwikkeling, motieweverskaffing en spesifieke prestasieverbeterings ten doel het.

5.9.2 Voor- en nadele

Die eerste groep metodes, te wete die wat hoofsaaklik toegespits is op persoonseenskappe en gesindhede soos wat dit in 'n werker se gedragspatroon in die werk weerspieël word, hou nie noemenswaardige voordele in vir produktiwiteit- en gehalte-van-werklewebevordering nie. Faktore word vir beoordeling gebruik wat vermoed word verband te hou met werkverrigting, maar wat dikwels irrelevant is wat betref die werkresultate wat begeer word.³⁰⁶ Ten spyte hiervan word aanslagskale met persoonseieskappe as grondslag steeds die meeste vir verdienstelikheidsbepaling gebruik.³⁰⁷

306 Robbins, op. cit., pp.370-1.

307 Birkenbach, op. cit., p.19; Locher & Teel, op. cit., p.254; Graves, op. cit., p.848.

Die tweede groep metodes, te wete die wat hoofsaaklik toegespits is op die mate waarin bepaalde handelswyses in die werker se gedragspatroon manifesteer, lewer wel, maar steeds in onvoldoende mate 'n bydrae tot produktiwiteit- en gehalte-van-werklewebevordering, en wel in die volgende opsigte.

- (a) Bydraes tot beter beleidbepaling is beperk tot die operasionele vlak omdat op aktiwiteite en nie op doelwitte of selfs verantwoordelikhede gefokusseer word nie.
- (b) Die metodes lewer 'n bydrae tot beter organisering omdat deeglike posontledings 'n kenmerkende vereiste daarvan is.
- (c) Daar word weining tot beter finansiering bygedra. Inteendeel, die metodes is duur om te ontwerp en in stand te hou.
- (d) Wat personeelfunksies aanbetref is die metodes se voordele beperk tot personeelopleiding in soverre ten opsigte van spesifieke handelswyses afrigting gegee kan word. Die deeglike posontledings dra wel tot beter personeelbeplanning by. Voorts maak die gebruik van aanslagskale dit moontlik om instellingwye vergelykings van werkers te doen. Daar word derhalwe aan 'n belangrike vereiste vir 'n voortreflike verdienstelikheidsbepalingstelsel voldoen.³⁰⁸
- (e) Die metodes lewer nie 'n noemenswaardige bydrae tot beter prosedures nie. Werkers word feitlik gedwing om rigoristies voorgeskrewe handelswyses te volg.

308 Vgl. supra., Hoofstuk 4, afd. 3.3, p.85.

- (f) Die metodes se bydrae tot beter beheer is beperk tot die doeltreffendheidsaspek daarvan. Effektiwiteit word nie bevorder nie omdat nie op doelwitte en werkuitskomstes toegespits word nie.

Die metodes se bydrae tot beter uitlewing van die rigsgoere van die publieke administrasie - en bygevolg 'n beter gehalte van werke - is onbevredigend. Dit voldoen nie genoegsaam aan die vereistes wat in dié verband vir verdienstelikheidsbepalingstelsels gestel is nie,³⁰⁹ veral wat die volgende aanbetref:-

- (a) Billikheid en redelikheid word nie bevorder nie omdat die metodes steeds nie die algemene beoordelaarfout uitskakel nie. Die beskouings en eienaardighede kenmerkend van 'n bepaalde beoordelaar kan steeds 'n sterk en dikwels die oorwegende invloed op beoordelings hê.
- (b) Die tipiese demokratiese grondslag van deelname word nie bevorder nie. Voorts word geleenthede vir skending van werkers se selftrots en vir konflik geskep deurdat handelwyses in plaas van resultate die basis van verdienstelikheidsbepaling en -onderhoudvoering is.
- (c) Geheimhouding ten opsigte van bepaalde aspekte van die metodes strook ook nie met die rigsgoer van openbare verantwoording nie.

309 Kyk supra., Hoofstuk 4, afd. 5, p.109.

6. **Beskrywing en evaluering van personeelrangordemetodes**

Al die metodes wat aanstons beskryf gaan word het die gemeenskaplike doel om die verdienstelikheid van een werker relatief tot dié van ander werkers in die instelling, departement, seksie, eenheid, te bepaal. Met ander woorde werkers word met mekaar vergelyk sodat hulle in 'n rangorde van die swakste tot die beste (of omgekeerd) geplaas kan word.

Al die metodes in hierdie groep verskil slegs in graad van verfyndheid van die eenvoudige rangordemetode. Laasgenoemde word derhalwe as basismetode gebruik vir bespreking van die onderskeie metodes se voor- en nadele wat betref bevordering van produktiwiteit en gehalte van werklewe. Ten opsigte van produktiwiteit is die bespreking weer eens ooreenkomstig die generiese administratiewe prosesse en gepaardgaande neutrale hulpfunksies. Wat gehalte van werklewe aanbetref is die bespreking ook weer eens ooreenkomstig die rigsoere van die publieke administrasie.

6.1 **Eenvoudige rangordes** ³¹⁰

6.1.1 **Beskrywing**

Werkers word volgens hierdie metode ooreenkomstig een omvattende maatstaf (soos werkvermoë of doeltreffendheid) of verskeie hoedanighede, in 'n rangorde van beste tot swakste geplaas. Die rangskikking geskied meestal deur herhaaldelik, beurt om beurt die beste en die swakste werker te kies totdat almal geplaas is.

310 Lopez, op. cit., pp.195-6; Henderson, op. cit., p.140; Bass & Barrett, op. cit., p.267.

6.1.2 Voor- en nadele

Die rangskikking van werkers van beste tot swakste lewer geen bydrae tot die doeltreffende deurloping van die generiese administratiewe prosesse en neutrale hulpfunksies nie.

- (a) Beleidbepaling word nie bevorder nie omdat beoordelings nie ooreenkomstig spesifieke doelwitte geskied nie. Selfs al sou 'n doelwit as interwerker-vergelykingsmaatstaf gebruik word gee die uitslag steeds nie 'n aanduiding of, en in watter mate die doelwit bereik is nie. Die beste werker kan bloot die beste onder die groep werkers wees wat misluk het om die eenheid se doelwit te verwesenlik.

Dit is ooglopend dat die metode ook nie besluitneming ten opsigte van doelwitte, en beplanning en programmering van doelwitbereiking bevorder nie.

- (b) Die metode se gebrekkigheid wat beleidbepaling aanbetref manifesteer eweneens ten opsigte van die ander administratiewe prosesse. Eerstens vanweë die wedersyds insluitende aard van die prosesse en tweedens vanweë die kritieke rol wat die beleidbepalingsproses speel.³¹¹
- (c) In die besonder is die metode gebrekkig as hulpmiddel by personeelvoorsiening en -benutting. 'n Vergelyking van een werker met 'n ander gee onvoldoende aanduiding van -

311 Vgl. supra., Hoofstuk 4, afd. 3.1, p.81.

- (i) huidige of toekomstige personeelbehoefte;
- (ii) vermoëns waarvoor die bekleërs van poste moet beskik;
- (iii) die swak of sterk hoedanighede en spesifieke opleiding- en ontwikkelingbehoefte;
- (iv) werkers se individuele bydraes tot die instelling se effektiwiteit en doeltreffendheid;
- (v) die faktore wat werklus belemmer;
- (vi) toepaslike belonings of dissiplinêre stappe;
- (vii) die mate waarin werkers van mekaar verskil in hulle standaard van werkverrigting.³¹²

(d) Die metode lewer nie geldige beoordelings van 'n werker se verdienste vir die instelling nie. Eerstens is dit nie voldoende op belangrike posdimensies gerig nie omdat toesighouers meestal hulle rangskikking slegs op 'n enkele faktor, byvoorbeeld prestasie of effektiwiteit, doen.³¹³ Tweedens is die maatstaf nie begeerde resultate of werkstandaarde nie, maar die prestasie of handeling van ander werkers.³¹⁴ Intergroep-vergelykings kan lagwekkende resultate lewer, byvoorbeeld as die beste onder die swakkes saam met die beste onder die voortreflikes vir 'n merietetoekenning kwalifiseer.³¹⁵ Selfs ten opsigte van dieselfde groep is die rangposisies niksseggend.³¹⁶ Eerstens is rangposisieverskille nie gelyk aan verskille in verdienstelikheid nie. Die verskil in gehalte van werkverrigting van werkers op rangposisies 2 en 3 kan aansienlik groter wees as dié van werkers op rangposisies 8, 9 en 10. Tweedens is daar nie 'n snypunt op die

312 Porter, Lawler & Hackman, op. cit., p.328; Lopez, op. cit., p.200.

313 Henderson, op. cit., p.140; Graves, op. cit., p.919.

314 Lopez, op. cit., p.200.

315 Bass & Barrett, op. cit., p.267.

316 Vgl. in die verband Lopez, op. cit., p.200; Bass & Barrett, op. cit., p.267
Robbins, op. cit., p.231.

rangleer wat die grens tussen onaanvaarbare en aanvaarbare werkverrigting aandui nie. Per definisie moet die onderste deel van die rangorde onaanvaarbare, die middelste deel aanvaarbare en die boonste deel voortreflike werkverrigting verteenwoordig. In die praktyk is dit dikwels nie die geval nie. Veral nie by klein groepies (sê 4 persone) waar dit nie ongewoon is om byvoorbeeld almal onder-gemiddelde werkers te hê nie.

'n Verdere ongerymdheid wat die metode kan lewer is dat 'n werker in die bo-gemiddelde groep bloot as gevolg van die vertrek van 'n ander werker na die gemiddelde groep afskuif.³¹⁷

(e) Oor die betroubaarheid van die metode is daar teenstrydige uitsprake. Aan die een kant word aangevoer dat toesighouers gedwing word om tussen werkers te onderskei en sorgvuldig en sonder vooroordeel hulle rangskikkings te doen.³¹⁸ Hulle kan nie, soos byvoorbeeld by grafiese aanslagskale, almal op een posisie op die skaal bondel nie. Daarby moet die toesighouer sorg dat wat hy ter motivering van een plasing aanvoer, strook met wat hy ten opsigte van naasliggende plasings aanvoer.³¹⁹ Aan die ander kant word aangevoer dat toesighouers meestal nie daarin slaag om spesifieke rangplasings met konkrete bewyse te staaf nie.³²⁰ Veral die werkers op die onderste gedeelte van die rangorde word moeilik oortuig omdat werkers meestal glo dat hulle werkverrigting gemiddeld of bo-gemiddeld is.³²¹

317 Robbins, op. cit., p.231; Lopez, op. cit., p.197.

318 Graves, op. cit., p.918;; Duffy, K.K. & Webber, R.E.: "On "relative" rating systems". Personnel psychology, no.27, 1984, p.307; Bass & Barrett, op. cit., p.267.

319 Graves, op. cit., pp.918-919.

320 Henderson, op. cit., p.140.

321 Idem; Robbins, op. cit., p.360.

- (f) Die metode is tydrowend en in sommige gevalle onprakties om toe te pas, byvoorbeeld as meer as 15 of minder as 5 werkers vergelyk moet word of waar werkers unieke take verrig of geografies geskei is.³²²
- (g) Daar is weinig indien enige aktiewe deelname deur ondergeskiktes aan die toepassing van die metode. Die besluit oor rangposisies berus uitsluitlik by die toesighouer. Die waarskynlikheid van interpersoonlike konflik en veral intergroep vyandigheid is hoog, gesien die metode se klaarblyklike ongeldigheid en twyfelagtige betroubaarheid as verdienstelikheidbepalingswerktuig.³²³ Dit is onwaarskynlik dat vakbonde en die houe hierdie metode se resultate as 'n billike en regverdige fondament vir personeelbesluite sal aanvaar. In die Verenigde State van Amerika is rangordemetodes van verdienstelikheidbepaling kragtens die Civil Service Reform Act, 1978, verbied.³²⁴
- (h) Die metode sal nie ooreenkomstig Christelike waardes geregverdig kan word nie. In Paulus se brief aan die Galasiërs staan geskryf: "Laat elkeen sy eie doen en late ondersoek: as dit goed is kan hy daarop trots wees sonder om dit met dié van 'n ander te vergelyk. Elkeen sal rekenskap moet gee oor wat hy gedoen het."³²⁵

6.2 Man-tot-man vergelyking-metode³²⁶

6.2.1 Beskrywing

Vir die doel van hierdie metode word drie werkers wat algemeen bekend is vir onderskeidelik uitstaande, middelmatige en swak werkverrigting

322 Duffy & Webber, op. cit., p.311; Lopez, op. cit., p.197 & p.200.

323 Porter, Lawler & Hackman, op. cit., p.328; Henderson, op. cit., p.141.

324 Latham & Wexley, op. cit., pp.8-9.

325 Die Bybel, Galasiërs 6, vers 4 - 5.

326 Bass & Barrett, op. cit., p.271.

gekies. Verskeie werkverrigtingmaatstawe of werkdimensies kan vir die doel gebruik word. Die drie werkers vervul dan dieselfde funksie as wat byvoorbeeld gedragbeskrywings op 'n gedragaanslagskaal vervul. Die beoordelaar moet besluit met watter een van die drie werkers elkeen van die ander werkers die beste vergelyk.

6.2.2 Voor- en nadele

- (a) Met hierdie metode is die hanteerbare aantal werkers wat gelyktydig met mekaar vergelyk kan word nog groter as in die geval van eenvoudige-rangordes en die vergelyking-van-paremetode omdat die werkers met enkele spesifieke medewerkers vergelyk word.
- (b) Die metode is egter omslagtiger en ingewikkelder as die voormelde twee metodes.³²⁷ Die betroubaarheid is waarskynlik laer vanweë die afhanklikheid van 'n korrekte keuse van die "standaard"-werker as vergelykingsmaatstaf.³²⁸

6.3 Vergelyking-van-paremetode³²⁹

6.3.1 Beskrywing

Met hierdie metode word die name van werkers herhaaldelik in pare gerangskik en vergelyk totdat uiteindelik elke werker in 'n groep met elke ander werker in dieselfde groep vergelyk is. 'n Werker se rangorde is volgens die aantal "beste vergelykings" wat hy gekry het. Kyk Figuur 27 hieronder vir 'n voorbeeld.

327 Idem.

328 Idem.

329 Lopez, op. cit., p.198.

FIGUUR 27

VERGELYKING-VAN-PAREMETODE

Vergelykings: A vs B; A vs C; A vs D; B vs C; B vs D; D vs C;

Wenner: B A A B B C

Uitslag: B:1ste; A:2de; C:3de; en D:4de

Die aantal parevergelings wat gedoen sal moet word, word bereken met die formule:

$$P = \frac{N(N-1)}{2} \quad (\text{waar } P \text{ die aantal pare en } N \text{ die aantal werkers is})$$

Indien baie werkers betrokke is kan die metode aangepas word deur, net soos met die man-tot-man-vergelykingmetode, drie, of selfs meer, werkers as ankers te gebruik. In dié geval sal die anker-werker uiteraard telkens die wenner wees.

6.3.2 Voor- en nadele

- (a) Die enigste voordeel wat hierdie metode bo die eenvoudige-rangordemetode het, is dat 'n groter aantal werkers noukeuriger met mekaar vergelyk kan word. Die hanteerbare aantal werkers is egter steeds beperk soos blyk uit die formule, $P = \frac{N(N-1)}{2}$ (waar P die aantal pare en N die aantal werkers verteenwoordig).³³⁰ Byvoorbeeld vir 10 werkers is 45 vergelykings en vir 30 werkers 435 vergelykings nodig.

³³⁰ Lopez, op. cit., p.198-199.

(b) Die toesighouer word gedwing om elke werker met elke ander werker te vergelyk. Sodoende behoort groter betroubaarheid by personeel-rangordebepaling verkry te word. Dit blyk egter uit navorsingsresultate dat daar geen beduidende verskil tussen parevergelikings en eenvoudige rangordes is wat betref geldigheid, relevansie, betroubaarheid en onderskeidingsvermoë nie.³³¹ 'n Toesighouer kan steeds die rangskikkings plooï volgens die rangorde wat hy reeds in gedagte het.³³²

6.4 Geskaalde-vergelykingmetode (OJQ : Objective judgment quotient) ³³³

6.4.1 Beskrywing

Net soos in die geval van die vergelyking-van-paremetode word elke werker ook met elke ander werker vergelyk. Met hierdie metode egter word die mate waarin die een van die ander verskil op 'n skaal aangedui. Kyk Figuur 28 hieronder vir 'n voorbeeld.

Die rangordes kan na standaard-tellings (ook genoem z-waardes) of selfs 'n T-verspreiding verwerk word sodat werkers met onderskeidelik hoë en lae rangordes hoogs gedifferensieerde T-waardes sal hê terwyl die met rangordes nader aan die middel van die leer se tellings, naastenby dieselfde sal wees.³³⁴ In die voorbeeld in Figuur 27 is die verskil tussen die werkers met die hoogste en laagste rangorde volgens onverwerkte skaalwaardes slegs 28,1%, teenoor 69,5% wanneer dit na T-waardes verwerk is. In die geval van werkers A en C wie se rangordes nader aan die middel is, is die persentasie-verskille onderskeidelik slegs 2,7% en 5,9%.

331 Bass & Barrett, op. cit., p.268.

332 Idem.

333 Graves, op. cit., p.920; Infra., p.311.

334 Bass & Barrett, op. cit., p.267. Kyk Anastasi, op. cit., pp.80-84 en Hinkle, D.E., Wiersma, W. & Jurs, S.G.: Basic behavioral statistics. Boston: Houghton Mifflin, 1982, pp.75-79 vir berekening van standaard-tellings en T-waardes.

Dit blyk dus dat standaard-tellings, en veral as dit as T-waardes uitgedruk word, 'n getrouer en sinvoller weerspieëling van die verskil in werkverrigting tussen pare werkers gee as wanneer bloot 'n vergelyking van pare gedoen word.

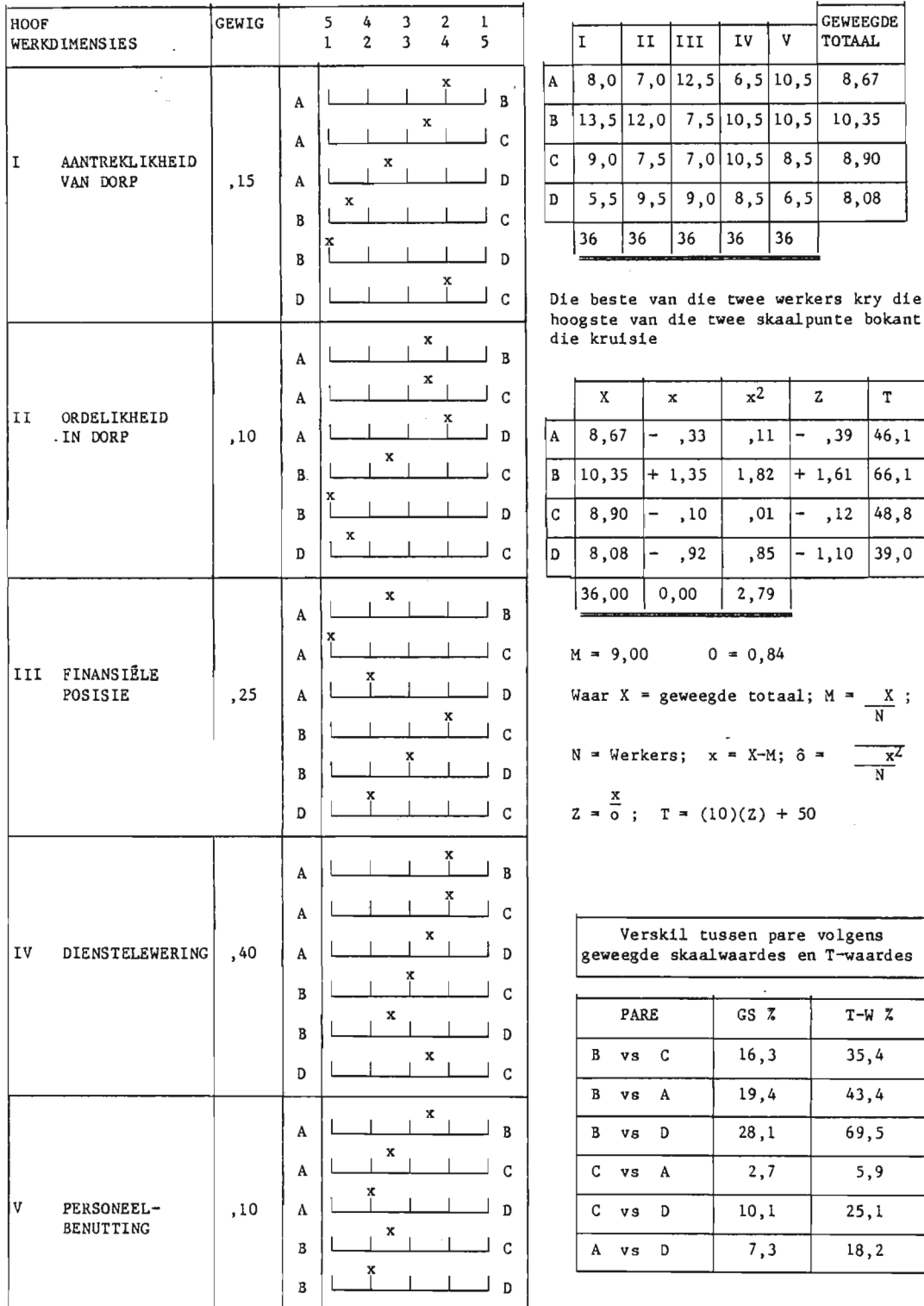
Met hierdie metode is dit ook moontlik om meer as een maatstaf by 'n vergelyking van pare te gebruik. Die vergelyking kan selfs ooreenkomstig die relatiewe belangrikheid/kritiekheid van die onderskeie maatstawe gedoen word.³³⁵ Die voorbeeld in Figuur 27 illustreer die gebruik van verskeie geweegde maatstawe om vier dorpsbestuurders se werkverrigting die een met die ander te vergelyk.

335 Graves, op. cit., p.920.

FIGUUR 28

GESKAALDE-VERGELYKINGMETODE

336



336 Hierdie Figuur is saamgestel op grond van skrywer se persoonlike ervaring gedurende 1984-85 met die ontwerp en instelling van programme vir die verbetering van die produktiwiteit van dorpsbestuurders in Bophuthatswana.

6.4.2 Voor- en nadele

- (a) 'n Belangrike verskil tussen hierdie metode en die eenvoudige-rangordemetode is dat die mate waarin een werker van 'n volgende verskil, aangedui word.³³⁷ Die praktiese voordeel van interval data bo ordinale data is dat dit 'n getroue verspreiding van werkverrigtingvlakke weerspieël, ongeag of dit normaal (dit wil sê klokvormig), skeef (positief of negatief), plat, spits of bimodiaal is.³³⁸
- (b) Dit is egter steeds gebrekkig deurdat sodanige verskille nie 'n juiste weerspieëling van verskille in verdienstelikheid in absolute terme gemeet, is nie.³³⁹ Daar kan wel in 'n groter wordende mate vir hierdie gebrek vergoed word namate meer en meer groepe se rangordes bymekaar geïntegreer word. In die proses word nader aan 'n normale verspreiding van werkverrigtingvermoëns beweeg.³⁴⁰ 'n Sinvolle integrasie van verskeie groepe se rangordes word moontlik gemaak deurdat -
- (i) verskeie belangrike posdimensies (in plaas van 'n enkele globale kriterium) vir rangkeusedoeleindes gebruik kan word;
- (ii) verskillende beoordelaars dieselfde werker met andere (selfs uit verskillende groepe) kan vergelyk in soverre hulle met sy werkverrigting bekend is.³⁴¹

Deur die voormelde proses van groeprangorde-integrasie word die metode nie deur groot getalle beperk nie. Tot soveel as 2 800 is al met gemak gelyktydig in 'n enkele rangorde geplaas.³⁴²

337 Vgl. supra., afd. 6.1.1, p.271.

338 Graves, op. cit., p.921; en vgl. infra., afd. 6.6.2, p.284.

339 Vgl. supra., afd. 6.1.2(d), p.273.

340 Vgl. infra., afd. 6.6.2, p.284.

341 Graves, op. cit., pp.920-921.

342 Idem.

6.5 ~~Vergelyking-deur-middel-van-benoemingmetode~~ 343

6.5.1 ~~Beskrywing~~

Hierdie metode is basies 'n verpligte-personeelverspreidingmetode,³⁴⁴ maar in plaas van die betrokke toesighouer doen die werkers die verspreiding. Dit word meestal in drie kategorieë gedoen en een of verskeie maatstawe kan gebruik word. Die volgende stappe word deurloop.

- (a) Eerstens word daardie werkers uitgeskakel wat die werker wat die beoordeling doen, reken hy nie goed genoeg ken om te kan beoordeel nie. As verskeie maatstawe gebruik word, word hierdie sifting ten opsigte van elke maatstaf afsonderlik gedoen.
- (b) die beoordelaarwerker benoem vervolgens uit die wat oorgebly het 'n vasgestelde getal werkers wat in die grootste mate aan die betrokke maatstaf voldoen, byvoorbeeld "werkers met wie hy graag mee sou wou saamwerk."
- (c) Daarna benoem hy 'n gelyke getal wat in die geringste mate aan die maatstaf voldoen, byvoorbeeld: "werkers met wie hy glad nie mee sou wou saamwerk nie."
- (d) Die wat oorbly word outomaties vir die middelkategorie benoem.
- (e) Die aantal benoemings wat elke werker vir die voortreflike kategorie van die onderskeie maatstawe gekry het, bepaal sy posisie op die rangorde.

'n Variant van hierdie metode is die sogenoemde raai-wie-metode.³⁴⁵ Woordsketse wat tekenend is van posbekteërs op bepaalde werkverrigtingsvlakke of met bepaalde eienskap-/hoedanigheid-samestellings word opgestel. Elke werker moet dan die name van sy medewerkers by die woordskets neerskryf wat hulle die beste beskryf.

343 Bass & Barrett, op. cit., p.269.

344 Vgl. infra., afd. 6.6, p.283.

345 Anastasi, op. cit., p.612.

6.5.2 Voor- en nadele

Hierdie metode verskil van eenvoudige-rangordes slegs daarin dat mede-werknemers in plaas van die toesighouer die rangskikking doen.³⁴⁶ Dit hou al die voor- en nadele van ewekniebeoordelings³⁴⁷ in, onder andere dat dit -

- (a) meestal meer betroubaar en konstant as toesighouerbeoordelings is mits die groepsamestelling betreklik stabiel en intragroep-interaksie betreklik hoog is;
 - (b) 'n wye spektrum werkdimensies kan dek;
 - (c) belangrike inligting oor leierskwaliteite kan gee en veral nuttig is om werkers met hoë informele leierstatus te identifiseer;
 - (d) in die meeste professies as normale praktyk aanvaar word, maar nie aanvaarbaar in industrieë en openbare instellings is nie;
 - (e) oor tyd wedersyds beskermende groepe in 'n instelling kan laat prolifireer;
 - (f) onderhewig aan begunstiging op grond van populariteit is.³⁴⁸
- Indien die voormelde voor- en nadele teenoor mekaar gestel word blyk dit dat hierdie metode ewe gebrekkig as eenvoudige-rangordes is om produktiwiteit en gehalte van werklewe te bevorder.

6.6 Verpligte personeelverspreidingmetode ³⁴⁹

6.6.1 Beskrywing

Volgens hierdie metode word al die werkers in 'n beperkte aantal kategorieë (gewoonlik 5: van swakste tot beste presteerders) gegroepeer sodat in elke kategorie net die voorafbepaalde persentasie werkers val. Die verspreiding kan of ten opsigte van algehele werkverrigting of ten opsigte van verskeie hoedanighede of eienskappe gedoen word. Kyk Figuur 29 hieronder vir 'n voorbeeld.

³⁴⁶ Vgl. supra., afd. 6.1, p.271.

³⁴⁷ Vgl. infra., afd. 9.1.3, p.307.

³⁴⁸ Bass 7 Barrett, op. cit., p.269; Lopez, op. cit., pp.75-76.

³⁴⁹ Lopez, op. cit., p.199; McCormick & Tiffin, op. cit., pp.197-8.

FIGUUR 29

VERPLIGTE-PERSONEELVERSPREIDINGMETODE

Eienskap	Persentasie van groep					
(i) Betroubaarheid	7%	25%	36%	25%	7%	
(ii) Kennis	10%	20%	40%	20%	10%	
(iii) Algehele werkverrigting	onderste 10%	volgende 25%	volgende 45%	volgende 15%	boonste 5%	

6.6.2 Voor- en nadele

(a) Daar word volgens hierdie metode van die veronderstelling uitgegaan dat die mate waarin werkers in 'n groep in verdienstelikheid verskil 'n normale verspreidingskromme verteenwoordig. Met ander woorde ongeveer 68% gemiddeldes, 14% bo-gemiddeldes en 2% elk op die twee uiterste ente van die spektrum.³⁵⁰ So 'n veronderstelling is egter slegs volkome geldig waar 'n totale populasie betrokke is.³⁵¹ Die graad van ongeldigheid vergroot in 'n omgekeerde verhouding tot die mate waarin die groepgrootte verklein.³⁵² Die ongeldigheid vergroot ook vanweë die effek van die keuringsproses by aanstelling en bevordering.³⁵³ Die verspreiding kan dus op enige plek op 'n absolute (normale) skaal saamtrek.³⁵⁴ (Kyk Figuur 30 hieronder)

350 Kyk supra., Figuur 21, p.239.

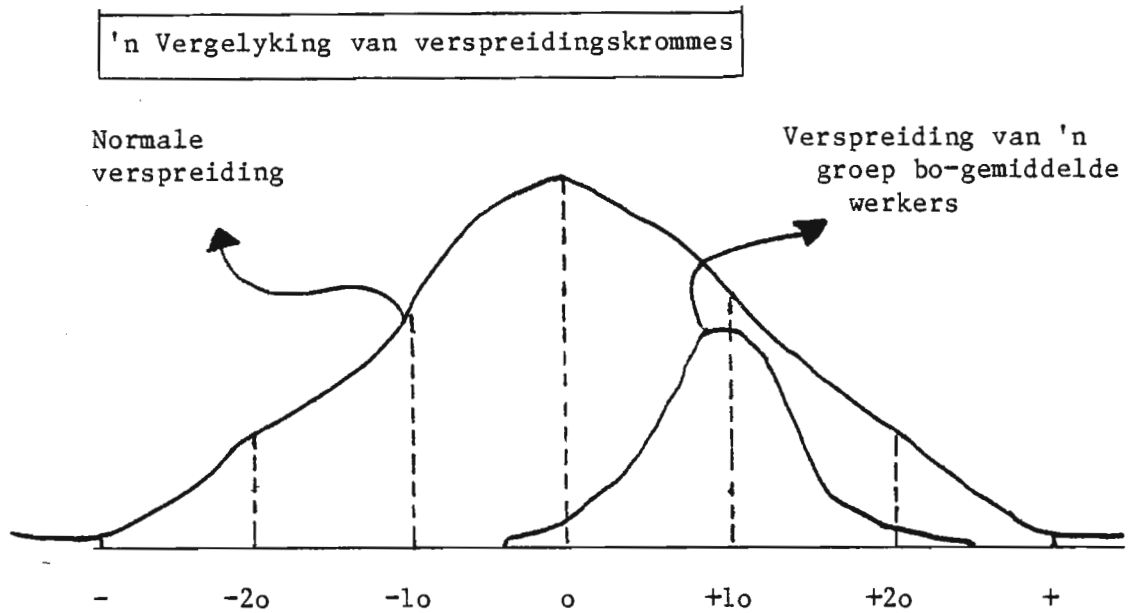
351 Lopez, op. cit., p.199.

352 Duffy & Webber, op. cit., pp.307-311.

353 Lopez, op. cit., p.200.

354 Duffy & Webber, op. cit., p.310.

FIGUUR 30



(b) 'n Normale verspreiding kan wel 'n nuttige werktuig wees om moontlike ongerymdhede in verdienstelikheidbepaling uit te wys, maar kan nie as 'n universele maatstaf gebruik word nie. Die grootste beswaar teen die verpligte verspreidingsmetode is dat dit 'n toesighouer dwing om werkers in kategorieë te plaas waar hulle nie werklik pas nie.³⁵⁵ Die grootste voordeel wat die metode het is dat dit toegeeflikheid- en middelneigingfoute uitskakel en dat intergroepvergelykings moontlik is.³⁵⁶

6.7 Puntetoekenningmetode (PAT : Point allocation technique) ³⁵⁷

6.7.1 Beskrywing

Hierdie metode is in 1971 deur die Verenigde State van Amerika se Lugmag ontwerp. Daarvolgens word aan elke toesighouer 'n aantal punte, afhangende van die grootte van sy werkgroep, toegeken wat hy dan volgens relatiewe verdienstelikheid tussen sy werkers moet verdeel. Die punte kan verskeie soorte aansporings verteenwoordig, byvoorbeeld geld of dae verlof.

³⁵⁵ Graves, op. cit., p.848.

³⁵⁶ Lopez, op. cit., p.199.

³⁵⁷ Duffy, K.K. & Webber, R.E.: "On "relative" rating systems". Personnel psychology, no.27, 1974, p.307.

6.7.2 Voor- en nadele

Hierdie metode se enigste voordeel bo die eenvoudige-rangordemetode is dat die mate waarin werkers van mekaar verskil spesifiek as 'n getal uitgedruk word.³⁵⁸ Die relatiewe verskil tussen twee werkers is nie noodwendig 'n juiste aanduiding van hulle relatiewe verdienstelikheid vir die instelling nie.³⁵⁹ Dit word ook betwyfel of groter presiesheid in die mate wat werkers van mekaar verskil die rangorde-metode van verdienstelikheidsbepaling meer aanvaarbaar vir werkers sal maak. Dit blyk dus dat die punttoekenning-metode nie beter as die eenvoudige rangorde-metode kan vaar as 'n werktuig om produktiwiteit en gehalte van werklewe te verbeter nie.

6.8 Kommentaar en waardeskatting : personeelrangordemetodes van verdienstelikheidsbepaling

6.8.1 Kommentaar

Vergelyking van werkers met mekaar vind onwillekeurig in instellings plaas. Dit het dikwels onbewustelik 'n invloed op beoordelings wat formeel volgens ander voorgeskrewe metodes gemaak moet word, selfs al sou sodanige metode spesifieke, objektief meetbare maatstawe gebruik. Die bruikbaarheid van die metode is egter beperk tot klein groepe werkers, soos blyk uit die formule vir die berekening van die getal pare in afdeling 6.3.1 hierbo gegee.³⁶⁰

358 Duffy & Webber, op. cit., p.307.

359 Vgl. supra., afd. 6.4.2(b), p.281.

360 Kyk supra., afd. 6.3.1, p.267.

6.8.2 Voor- en nadele

Daar is min verskil tussen die metodes van hierdie hoofkategorie in soverre dit nuttigheid om produktiwiteit en gehalte van werklewe te bevorder, aanbetref. Al die metodes gaan mank aan dieselfde basiese tekortkominge van die eenvoudige-rangordemetode, te wete -

- (a) Die verdienstelikheid van 'n werker ten opsigte van die verwesening van die instelling se doelwitte word in relatiewe in plaas van absolute terme bepaal. Dit is wel moontlik dat die "beste" werker onbevredigende werk lewer: Hy is die beste van die swakkes.
- (b) Intergroepvergelykings lewer meestal sinlose en selfs lagwekkende resultate en veroorsaak groep- en interpersoonlike konflik en spanning.
- (c) Die metode is oor die algemeen nie vir werkers en hulle personeelverenigings aanvaarbaar nie. Dit kan ook nie Skriftuurlik begrend word nie.

7. **Beskrywing en evaluering van meriete verslagskrywingmetodes van verdienstelikheidsbepaling**

Daar is drie hoofvariante van hierdie metode, te wete kritieke-gebeurtenisopgawes, vryskrifverslae en veldopnames.³⁶¹

361 McMillan & Doyel, op. cit., p.19.

7.1 Kritieke-gebeurtenismetode

7.1.1 Beskrywing

Hierdie metode is na aanleiding van navorsing wat reeds gedurende die Tweede Wêreldoorlog in die Verenigde State van Amerika se Lugmag begin is in 1955 deur Flanagan en Miller vir die doel van verdienstelikheid-bepaling en personeelontwikkeling verfyn in hulle "The performance record administrators manual".³⁶²

Dit behels die optekening van uitdruklike waarneembare kritieke werk-gebeurtenisse oor die laaste 6 of 12 maande. Die gebeurtenis moet tekenend van óf voortreflike óf swak werkverrigting wees, en word slegs as kritiek beskou as dit -

- (i) 'n direkte invloed op produksie of moreel het;
- (ii) met belangrike vereistes of dimensies van die pos in verband staan;
- (iii) 'n vermaning of lofbetuiging regverdig; en
- (iv) van belang kan wees by besluite oor bevorderings, verplasings of ander personeelhandelinge.³⁶³

Die vereistes waaraan die waarnemer van kritieke gebeurtenisse moet voldoen is dat hy -

- (i) op die hoogte van die doelwitte, standarde en mikpunte van die betrokke pos moet wees;
- (ii) tussen voortreflike en swak werkverrigting kan onderskei;
- (iii) dikwels, byvoorbeeld daaglik, die werker sy werk moet sien doen; en
- (iv) die gebeurtenis sonder versuim op skrif moet stel.³⁶⁴

362 Ibid., pp.220-2; Bass & Barrett, op. cit., p.276.

363 Idem.; McMillan & Doyel, op. cit., p.19.

364 Latham & Wexley, op. cit., p.49; Wat laasgenoemde vereiste aanbetref is in 'n proefneming vasgestel dat voormanne wat eers na 'n week hulle waarnemings opteken minder as die helfte soveel insidente kon onthou as die wat waarnemings daaglik opteken. In die geval van voormanne wat slegs elke tweede week waarnemings opteken was die getal insidente minder as 1/5 van die wat daaglik rekord hou. Vgl. Flanagan J.C. & Burns, R.K.: "The employee performance record: A new appraisal and development tool". Harvard business review, vol.33(5), 1955, p.97.

Die gebeurtenisse word inhoudelik ontleed en op 'n voorgeskrewe vorm in voorafbepaalde kategorieë gerangskik en gegroepeer, met aan die linkerkant die wat swak werkverrigting, en aan die regterkant die wat voortreflike werkverrigting verteenwoordig. Flanagan en Burns het vir die doel die volgende 16 kritieke werkvereistes van uurlikse werkers geïdentifiseer en in twee hoofkategorieë verdeel:³⁶⁵

A. Fisiese en verstandelike vereistes:

1. Fisiese vermoëns.
2. Koördinasie.
3. Kontrole en inspeksie.
4. Rekenkundige bewerking.
5. Leer en onthou van prosedures en opdragte.
6. Oordeel en insig.
7. Begrip van die werking en herstel van meganiese toestelle.
8. Verbeter toerusting en toon vindingrykheid.

B. Werkgewoontes en gesindheid:

9. Produktiwiteit.
10. Betroubaarheid.
11. Aanvaarding van toesig en vasgestelde prosedures.
12. Akkurate verslagdoening.
13. Reaksie op departementele behoeftes.
14. Met ander kan saamwerk.
15. Inisiatief.
16. Verantwoordelikheid.

Vir elk van die 16 werkvereistes is ook verskeie spesifieke kritieke handelinge geïdentifiseer.

Die werkverrigtingrekord wat die uitvloeisel van die voormelde waarneming, ontleding en kategorisering van kritiese gebeurtenisse is, dien as fondament vir besluite oor die werker, raadgewing, navorsing en ander personeelhandelinge.³⁶⁶ 'n Voorbeeld van so 'n werkverrigtingrekord ten opsigte van slegs een van die bovermelde 16 werkvereistes

365 Flanagan & Burns, op. cit., p.96.

366 Bass & Barrett, op. cit., pp.276-7

verskyn hieronder as Figuur 31. Om die summiere optekening van kritieke gebeurtenisse te vergemaklik word in die toepaslike blokkie slegs die datum, die betrokke subkategorie se verwysingsletter en enkele gepaste sleutelwoorde ingeskryf. Die gebeurtenis word dan op 'n later datum breedvoeriger beskryf.

FIGUUR 31

WERKVERRIGTINGREKORD (OP GROND VAN KRITIEKE GEBEURTENISSE)

367

A. FISIESE EN VERSTANDELIKE VEREISTES

3. KONTROLE EN INSPEKSIE

1) (Gevalle van swak werkverrigting)				1) (Gevalle van goeie werkverrigting)			
				12/21 Opgelet bestelling foutief	1/11 Goeie besluit oor boute	1/20 Akkurate skyf- lesing	
(a) Het nie opgemerk dat onderdele foutief, onvolledig of verkeerd aanmekaar gesit is nie.				(A) Het opgemerk dat onderdele of materiaal verkeerd, onvolledig of gebrekkig aanmekaar gesit is.			
(b) Kon nie onderskei tussen dieselfde, maar nie identiese onderdele en materiaal.				(C) Het buitengewone oordeel oor die grootte van onderdele aan die dag gelê.			
(c) Het groottes verkeerd geskat.				(D) Het besondere akkurate lesings op skale, skywe en meters gedoen.			
(d) Het skywe, meters, ens. verkeerd gelees.							
(Toesighouer se aantekeninge)							
3A Het opgelet dat 'n gedeelte van 'n ander bestelling saam met 'n spoedbestelling versend is.							
3D Lees skywe en meters vinnig en akkuraat. Sodoende beste tydsberekening met ons taak moontlik maak.							
				3C Het gou-gou op regte grootte bout benodig vir nuwe onderdeel besluit.			

1) Nie op die vorm self gedruk

7.1.2 Voor- en nadele

- (a) Die kritieke gebeurtenisse wat opgeteken word kan resultate, uitkomst of handeling wees. Die metode kan dus noodsaaklike inligting vir beleidbepaling (insluitende doelwitstelling, beplanning en programmering) lewer. Direkte bydrae tot beleidbepaling word egter beperk omdat die metode bloot op optekening van gebeurtenisse toegespits is en nie ook die evaluering daarvan vereis nie.³⁶⁸

Deelname deur werkers aan die ontwerp en toepassing van die metode is nie 'n spesifieke vereiste nie. Gesamentlike mikpuntstelling en openhartige en tydige inligtingverskaffing deur die werker word dus nie verseker nie.

- (b) Gebeurtenisse wat gereeld oor 'n tydperk van 'n jaar of meer opgeteken is, is ongetwyfeld 'n waardevolle navorsingsbron vir posontleding en ander inligting wat vir organisering nodig is. Die metode vereis ongelukkig nie dat die oorsake en gevolge van gebeurtenisse ook aangestip moet word nie. Dit kan nietemin verwag word dat toesighouers wat hulle sout werd is gebeurtenisse sal ontleed en gepaste organisatoriese stappe sal dien.

Doeltreffende kommunikasie tussen toesighouer en ondergeskikte word bevorder omdat daar geleentheid vir dikwelse gesprekvoering geskep word.³⁶⁹ Dit sal eienaardig wees as toesighouers nie die betrokke gebeurtenisse met hulle ondergeskiktes bespreek nie.

³⁶⁸ Graves, op. cit., p.847.

³⁶⁹ Flanagan & Burns, op. cit., p.100.

Die kommunikasie sal waarskynlik nie so openhartig wees as wat dit die geval met gesamentlike probleemoplossing en mikpuntstelling sou gewees het nie omdat die gesprek meer op die oorsake en implikasies van 'n historiese gebeurtenis toegespits gaan wees.³⁷⁰

- (c) Daar word 'n bydrae tot finansiering gelewer deurdat die kritieke gebeurtenisse waarvoor op die uitkyk is resultate en standaarde kan wees wat begrotingdoelwitte weerspieël. Ook word die aandag deurlopend op handeling gevestig wat kritiek vir die spaarsame benutting van bewilligde fondse kan wees.
- (d) Die deurlopende en noukeurige waarneming van kritieke gebeurtenisse en die sorgvuldige optekening daarvan verskaf waardevolle inligting oor die inhoud en vereistes van poste.³⁷¹ Daaruit kan personeelbehoeftes bepaal word, personeelvermoëns geïdentifiseer word wat as maatstawe by personeelwerwing, -keuring en -plasing moet dien; en opleidingsprogramme opgestel word.³⁷²

'n Behoorlike toepassing van die metode vereis dat poste vooraf deeglik ontleed moet word om gebeurtenisse te identifiseer wat kritiek vir effektiewe en doeltreffende posdoelwitverwesenliking kan wees. Toesighouers word daardeur in staat gestel om hulle ondergeskiktes behoorlik in te lig oor wat van hulle verwag word en konstruktiewe terugvoer oor werkverrigting te gee.³⁷³

370 Graves, op. cit., p.848.

371 Bass & Barrett, op. cit., p.278.

372 Lopez, op. cit., p.220.

373 Ibid., p.222; Bass & Barrett, op. cit., p.278; Flanagan & Burns, op. cit., pp.100-101.

Die kritieke gebeurtenisse is bloot beskrywings en nie evaluerings nie. Dit moet eers aan die hand van begeerde doelwitte en standarde beoordeel en met ander kritieke gebeurtenisse in verband gestel word voordat personeelbesluite daarkragtens geneem kan word.³⁷⁴ Die metode sal dus eers "optimaal van nut wees wanneer dit 'n integrerende deel van 'n omvattende personeelprogram van beleidontleding, mikpunt- en standaardstelling, terugvoering, ondersteuning, aansporing, beloning en dissiplinerig uitmaak".³⁷⁵ Die sluitsteenfunksieresultaatbeoordelingsmetode van verdienstelikheidbepaling is 'n voorbeeld van so 'n geïntegreerde program.³⁷⁶

- (e) Indien die voormelde geïntegreerde toepassing van die metode nie plaasvind nie kan dit maklik tot 'n werktuig relegier word wat rigiede navolging van prosedures en meganistiese kontrolering bevorder.³⁷⁷ In so 'n geval sal personeel nie tot die volste van hulle vermoëns benut word nie. As die metode egter deur toesig-houers en ondergeskiktes as 'n middel om begeerde eie en instellingsdoelwitte te bereik, beskou en benut word, sal dit belangstelling wek om werkmodes te verbeter.³⁷⁸

Die deurlopende identifisering en optekening van gebeurtenisse spaar tyd en moeite omdat korrektiewe stappe betyds geneem kan word.³⁷⁹

374 Graves, op. cit., p.848.

375 Lopez, op. cit., p.222; Flanagan & Burns, op. cit., pp.95-96; p.102.

376 Supra., afd. 4.7.1, p.193.

377 Lopez, op. cit., p.222.

378 Flanagan & Burns, op. cit., p.101.

379 Idem.

- (f) Die metode se potensiele bydrae tot die eerbiediging en versterking van die politieke oppergesag is reeds in die voorgaande bespreking van bydraes ten opsigte van die administratiewe prosesse behandel.
- (g) Die metode lewer onvoldoende geleentheid vir aktiewe deelname van werknemers aan die ontwerp en toepassing daarvan. Die metode is gevolglik nie 'n doeltreffende werktuig wat die werkers self kan gebruik om hulle regte en vryhede te beskerm nie.
- (h) Daar kan deur middel van hierdie metode verseker word dat inligting wat vir die doel van openbare verantwoordingdoening noodsaaklik is op rekord gestel word. Dit verskaf betroubare, objektiewe en feitlike gegewens oor die kennis, vaardigheid, gesindheid en werkverrigting (handelinge en resultate) van werkers.³⁸⁰

Interpersoonlike verhoudings word nie versteur nie omdat kommunikasie op 'n konstruktiewe grondslag gestel word.³⁸¹ Aanprysing en versterking van voortreflike werkverrigting en uitstippeling van onaanvaarbare werkverrigting is op feitlike inligting waaroor die betrokkenes eenstemmig is, gefundeer.³⁸² Die toesighouer vel nie persoonlike gevoelige oordele nie - hy deel slegs die gebeurtenisse wat hy waargeneem en opgeteken het mee en bespreek die oorsake en gevolge daarvan.³⁸³

380 Ibid., p.95.

381 Graves, op. cit., p.847.

382 McMillan & Doyel, op. cit., p.19; Flanagan & Burns, op. cit., p.100.

383 Flanagan & Burns, op. cit., p.100; Graves, op. cit., p.847.

Die onderhoude met ondergeskiktes sal meestal aangenaam wees omdat die metode oorwegend op positiewe gebeurtenisse toegespits is.³⁸⁴

- (i) Dit blyk uit die voorgaande dat die metode waardevol sal wees om te verseker dat werkers billik en regverdig behandel word. Dieselfde geld vir die kliënte van die instelling.
- (j) Die metode het nie voldoende geldigheid om op sigself as 'n verdienstelikheidbepalingstelsel gebruik te word nie. Dit blyk uit navorsingsresultate dat opgetekende gebeurtenisse nie 'n normale verspreiding verteenwoordig in terme van positiewe, negatiewe en neutrale gebeurtenisse nie.³⁸⁵ Byvoorbeeld uit 100 000 gebeurtenisse was 98 566 positief en 7 670 onaanvaarbaar terwyl ten opsigte van 25% van die werkers geen gebeurtenisse opgeteken was nie.³⁸⁶ Daarbenewens is daar 'n onrealistiese verskil in die verhouding positiewe tot onaanvaarbare gebeurtenisse ten opsigte van ongeskoolde, halfgeskoolde en hoogsge-skoolde werkers, te wete onderskeidelik 4:1, 8:1 en 15:1.³⁸⁷
- (k) Sorgvuldige maatreëls is nodig om te verseker dat die metode be-hoorlik toegepas word. Toesighouers het meestal nie die selfdis-
cipline en/of tyd om gebeurtenisse gereeld en noukeurig op rekord
te stel nie.³⁸⁸ Omvattende handleidings en behoorlike opleiding
sal aan toesighouers verskaf moet word omdat hulle meestal nie
oor voldoende kundigheid beskik om self posontledings te doen ten
einde kritieke gebeurtenisse te identifiseer en om doeltreffende
waarneming- en optekeningprosedures te ontwerp nie.³⁸⁹

384 Kyk item (j) hieronder.

385 Flanagan & Burns, op. cit., pp.100-101.

386 Idem.

387 Idem.

388 Latham & Wexley, op. cit., p.54.

389 Flanagan & Burns, op. cit., p.96 & p.102.

Beheermaatreëls moet ingestel word om te verseker dat toesighouers gereeld gebeurtenisse opteken. Tot 80% van die gebeurtenisse kan vergeet word as dit slegs elke twee weke in plaas van elke dag opgeteken word.³⁹⁰ Dit behoort toesighouers egter nie langer as 5 minute per dag te neem om gebeurtenisse ten opsigte van al sy ondergeskiktes op te teken nie.³⁹¹

7.2 Vryskrif- of opstelverslae ³⁹²

7.2.1 Beskrywing

'n Werker word ooreenkomstig een of meer breë kategorieë beskryf, soos byvoorbeeld toesighouer se algehele indruk; vaardigheid in bepaalde take; opleiding- en ontwikkelingshulp benodig; en bevorderbaarheid.

Soms word so 'n raamwerk nie eens verskaf nie en die formaat van die verslag word aan die diskresie van die verslagskrywer oorgelaat.

7.2.2 Voor- en nadele

(a) In vergelyking met die kritieke-gebeurtenismetode is hierdie metode veels te ongestruktureerd om konstant 'n betroubare en betekenisvolle bydrae tot produktiwiteit en gehalte van werklewe te lewer.³⁹³ Daar is geen algemene of spesifieke beoordelingsfaktore of aanslagskale voorgeskryf nie.³⁹⁴ Toesighouers is vry om na goeddunke die eienskappe, handelinge of resultate vir hulle verslag te kies. As gevolg hiervan is instellingwye vergelyking van werkers nie moontlik nie, en besoldiging- en beloningbesluite kan nie op grond van die verslae geneem word nie.³⁹⁵

390 Vgl. supra., voetnoot 364, p.288.

391 Flanagan & Burns, op. cit., p.97.

392 Henderson, op. cit., pp.137-8.

393 Vgl. supra., afd. 7.1.1, p.288.

394 McMillan & Doyel, op. cit., pp.19-20.

395 Idem., Graves, op. cit., p.847.

(b) Daar is nie geleentheid vir deelname deur die werkers nie. Die mate waarin die verslag 'n getroue weergawe van 'n werker se verdienste is, is afhanklik van sy toesighouer se objektiwiteit en integriteit; verwagtinge ten opsigte van die uitkomst van die verslag; en verslagskrywingvermoë, dit wil sê sy vermoë om die doel van die verslag korrek te persipieer en voldoende en tersaaklike inligting bondig en ondubbelsinnig te verstrek.³⁹⁶

7.3 Veldopnamemetode ³⁹⁷

7.3.1 Beskrywing

Die beoordelaar - meestal 'n beampte van die personeelkantoor - ondervra toesighouers tydens ter plaatse inspeksies. Die ondervraging moet behoorlik beplan verloop en geskied gewoonlik aan die hand van 'n voorafopgestelde reeks vrae. Die toesighouer word ten aanvang gevra om 'n algemene indruk van die betrokke werker se werkverrigting te gee en sy indruk te motiveer. Vervolgens moet hy sê wat hy in verband met die ontwikkeling van die werker gaan doen, ongeag of sy werkverrigting bevredigend is al dan nie.

7.3.2 Voor- en nadele

(a) Hierdie metode het die voordeel dat -

(i) dit meer gestruktureerd en werkverrigtingspesifiek is, en dus hoër geldigheid en betroubaarheid as die vryskrif-/opstelmetode het;

³⁹⁶ Vgl. supra., Hoofstuk 5, afd. 3.3, Figuur 9, pp.170-1; Graves, op. cit., p.847; McMillan & Doyel, op. cit., pp.19-20.

³⁹⁷ Lopez, op. cit., p.218.

- (ii) toesighouers dit makliker vind om mondelings in plaas van skriftelik oor hulle werkers se werkverrigting, vermoëns en gesindhede verslag te doen;
 - (iii) inligting benodig vir personeelbeplanning, -opleiding, -ontwikkeling, besoldiging en beloning gestandaardiseerd en op 'n vergelykbare basis versamel kan word;
 - (iv) betroubare en vergelykbare inligting oor toesighouers se vermoë en prestasies ten opsigte van hulle leidinggewende funksies ingewin kan word.³⁹⁸
- (b) Belangrike nadele van die metode is dat -
- (i) die werkers nie aktief aan die toepassing van die metode deelneem nie en selfs nie eens insae in die veldopnamedokumente het nie;
 - (ii) dit vanweë die tyd en koste verbonde daaraan meestal slegs een maal per jaar gedoen word en gepaste stappe nie betyds gedoen kan word nie;
 - (iii) vanweë die oorheersende rol deur nie-lede van die betrokke werkgroep die veldopnames met dieselfde agterdog en selfs vyandigheid bejeën kan word as wat dikwels die geval met auditinspeksies is.³⁹⁹

398 Lopez, op. cit., p.218 & p.220.

399 Lopez, op. cit., p.219.

7.4 **Kommentaar en waardeskatting : merieteverslagskrywingmetodes van verdienstelikheidsbeplanning**

7.4.1 **Kommentaar**

Die metodes in hierdie groep is nie verdienstelikheidsbepalingmetodes in die ware sin van die woord nie. Hulle is eerder inligtingversamelingwerktuie met 'n wisselende graad van nuttigheid by die motivering van administratiewe besluite - veral dié oor personeelaangeleenthede.⁴⁰⁰ Uit die voorafgaande blyk dit dat die kritieke-gebeurtenismetode die beste potensiaal van almal in voormelde verband inhou en dit is derhalwe as basismetode vir ontleding van hierdie hoofgroep se voor- en nadele gebruik. Die ontleding is weer eens aan die hand van die generiese administratiewe prosesse, neutrale hulpfunksies en rigsgoere van die publieke administrasie gedoen.

Van die drie merieteverslagskrywingmetodes wat hierbo beskryf is, is die kritieke-gebeurtenismetode ongetwyfeld die bruikbaarste. Selfs al sou dit nie heeltemal so breedvoerig en nougeset toegepas word as wat Flanagan et al dit voorstel nie kan dit nogtans help om verdienstelikheidsbepaling objektief te maak en opbouende onderhoudvoering en afrigting te verseker. Die heelhartige en ywerige samewerking van toesig-houers sal steeds die eerste vereiste wees, en nie hoogs gesofistikeerde metodes en vormontwerp nie.⁴⁰¹

400 Flanagan, J.C. & Burns, R.K.: "The employee performance record: A new appraisal and development tool", Harvard business review, vol.33(5), p.102.

401 Landy, F.J., Vance, R.J., Barnes-Farrell, J.L. & Steel, J.N.: "Statistical control of halo error in performance ratings". Journal of applied psychology, vol.65, no.5, 1980, p.501.

7.4.2 Voor- en nadele

Die kritieke gebeurtenismetode is die bruikbaarste van die metodes in hierdie hoofkategorie mits natuurlik by die basiese formaat en toepassingprosedures van die ontwerpers daarvan gebly word. So nie sal die belangrike voordeel van behoorlike gestruktureerdheid verlore wees.

Die kritieke gebeurtenismetode lewer bydraes ten opsigte van elkeen van die generiese administratiewe prosesse en die rigsgaande van die publieke administrasie. Dieselfde kan nie van die ander metodes in hierdie hoofkategorie gesê word nie.

Al die metodes skiet in mindere of meerdere mate tekort wat betref -

- (a) aktiewe deelname deur ondergeskiktes;
- (b) maatreëls om deurlopende en tydige optekening van gebeurtenisse te verseker; en
- (c) 'n duidelike in verbandstelling tussen handelwyses en begeerde resultate.

8. Vergelyking van die relatiewe doeltreffendheid (dienstigheid en doelmatigheid) van die onderskeie verdienstelikheidbepalingstelsels as 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel

In die voorgaande rubrieke is 'n breedvoerige ontleding gegee van die voor- en nadele van elke verdienstelikheidbepalingstelsel wat in die literatuur oor hierdie onderwerp opgespoor kon word. Die voor- en nadele van elke stelsel is ondersoek aan die hand van 'n wye reeks vereistes wat in Hoofstuk 4 vir verdienstelikheidbepalingstelsels uiteengesit is. Vir die doeleindes van 'n vergelyking van die verskillende stelsels met mekaar kan die voormelde vereistes in elf hoofgroepe gekategoriseer word, te wete:-

- (a) Die vereistes wat met die ses hoofgroepeerings administratiewe prosesse te make het; en
- (b) Die vereistes wat met die vyf hoofgroepeeringsrigsnoere van die publieke administrasie verband hou.

Die vereistes wat in Hoofstuk 4 ten opsigte van bepaalde neutrale hulpfunksies geïdentifiseer is, word vanweë die aard van hierdie aktiwiteite as integrerende deel van die vereistes ten opsigte van die administratiewe prosesse beskou.

Die voor- en nadele van elke stelsel word hieronder op 'n 11-puntskaal teenoor elkeen van die voormelde administratiewe prosesse en rigsoere aangedui. Elke skaal het vyf negatiewe en vyf positiewe kalibrerings weerskante van 'n nul- (of neutrale) middelpunt, wat die mate aandui waarin die besondere eienskappe van elke stelsel 'n negatiewe, positiewe of neutrale uitwerking, na gelang van die geval, op die betrokke administratiewe proses of rigsoer het.

Die resultaat van die vergelyking word in Figuur 32 hierby weergegee. Onderskeie skaalpunte is nie na 'n geheelbeeldsyfer vir elke stelsel verwerk nie. Om so 'n verwerking te kon doen sou die onderskeie prosesse en rigsoere geweeg moes word, met ander woorde die relatiewe belangrikheid van elkeen met betrekking tot die doelwitte, produktiwiteit en gehalte van werklewe, sou gekwantifiseer moes word. Sodanige gewigbepaling kon nie in die literatuur opgespoor word nie, en is ook nie vir die doel van hierdie geskrif die moeite werd geag om na te vors nie. Die voor- en nadele van elke stelsel met betrekking tot die administratiewe prosesse en rigsoere moet eerder in die vorm van 'n profiel uitgedruk kan word (kyk Figuur 33 hieronder). So 'n voorstel-

ling gaan van groter nut as 'n geheelbeeldsyfer vir die voornemende gebruiker van 'n formele verdienstelikheidbepalingstelsel wees, omdat makliker vasgestel kan word in welke mate 'n bepaalde stelsel aan die doelwitte en vereistes wat die gebruiker voorop stel, voldoen.

Dit blyk uit die vergelyking in Figuur 32 uitgebeeld dat -

- (a) prestasiekeningmetodes oor die algemeen oor eienskappe beskik wat positief inwerk op al elf faktore (administratiewe prosesse en rigsgoere) wat by produktiwiteit en gehalte van werklewe belangrik is;
- (b) personeelrangordemetodes se eienskappe oor die algemeen 'n negatiewe effek op voormelde faktore het; en
- (c) die sluitsteenfunksieresultaatbeoordelingmetode in die hoogste mate aan die vereistes voldoen om produktiwiteit en gehalte van werklewe te bevorder.



FIGUUR 32

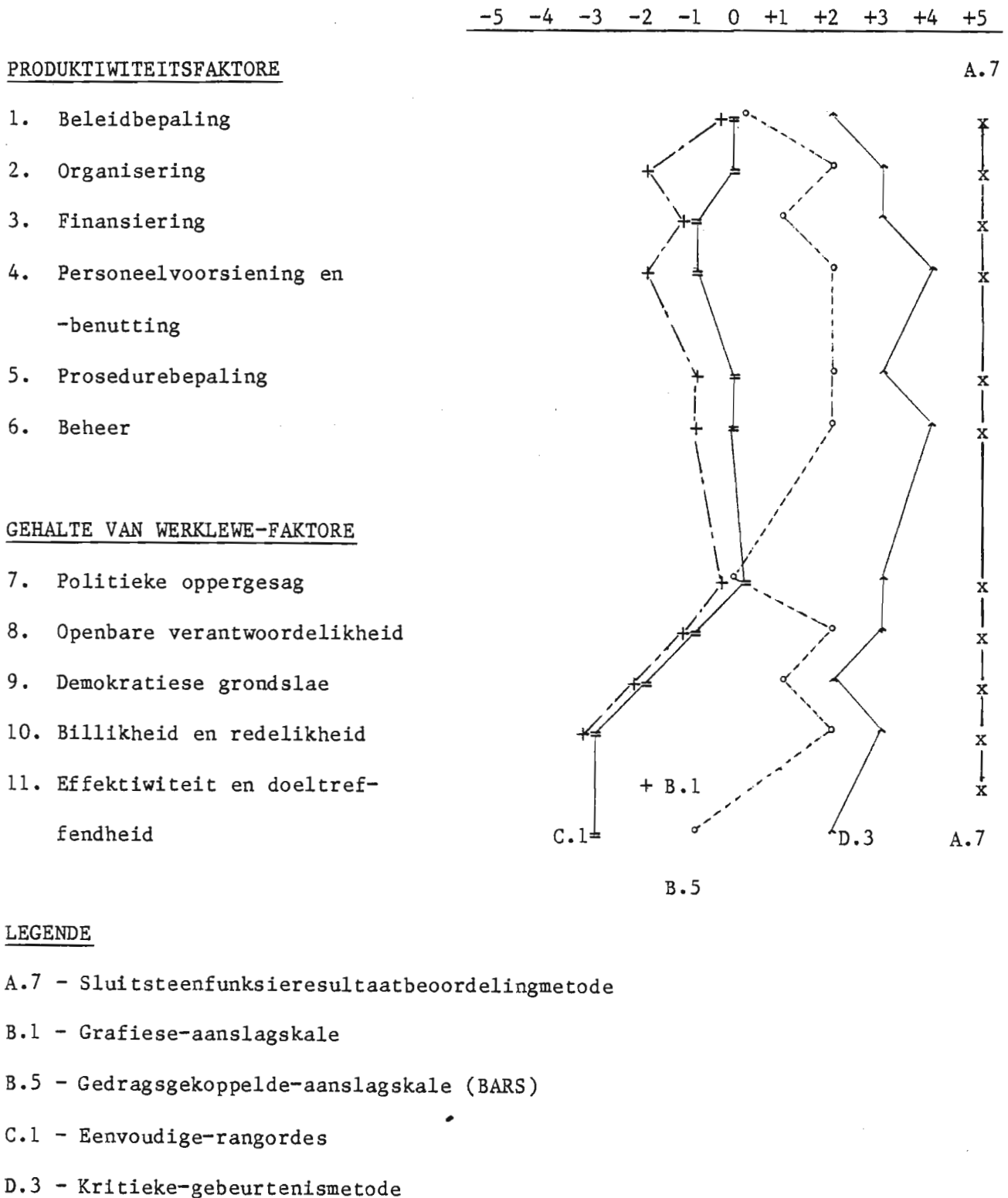
VERGELYKING VAN DIE VOOR- EN NADELE VAN
VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSELS OP 'n
11-PUNTSKAAL

		ADMINISTRATIEWE FUNKSIES EN GRONDSLAE VAN DIE PUBLIEKE ADMINISTRASIE											
VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSEL		*	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
A. PRESTASIEMETINGMETODES													
1.	Kwantitatiewe werkmettings		+2	+2	+2	+3	+2	+3	+2	+2	+2	+3	+3
2.	Prestasiestandaardstellingmetodes		+2	+2	+3	+4	+2	+3	+3	+2	+3	+4	+3
3.	Verantwoordelikheidmeting		+2	+2	+3	+5	+3	+4	+3	+3	+3	+4	+4
4.	Doelwitbestuurmetode		+4	+3	+3	+4	+3	+3	+4	+3	+3	+4	+2
5.	Posresultaatbeoordelingskaal		+2	+2	+3	+4	+3	+4	+3	+3	+3	+3	+2
6.	Beplande-prestasiëprogrammeringmetode		+4	+3	+3	+4	+3	+3	+4	+3	+3	+4	+4
7.	Sluitsteenfunksieresultaatbeoordelingmetode		+5	+5	+5	+5	+5	+5	+5	+5	+5	+5	+5
B. GEDRAGSAANSLAGSKAALMETODES													
1.	Grafiese-aanslagskale		0	-2	-1	-2	-1	-1	0	-1	-2	-3	-2
2.	Gemengde-standaardaanslagskaal		0	-2	-1	-2	-1	-1	0	-1	-2	-4	0
3.	Gedragskontrolelyste		0	+2	0	+1	+1	+1	0	+2	+1	+1	-2
4.	Dubbelde-merk-aanslagskaalmetode		0	-2	-1	-1	-1	-1	0	-3	-2	-3	-1
5.	Gedragsgekoppelde-aanslagskale (BARS)		0	+2	+1	+2	+2	+2	0	+2	+1	+2	-1
6.	Gedragverwagtingskale (BES)		0	+2	+1	+2	+2	+2	0	+2	+1	+1	-1
7.	Gedragwaarnemingskale (BOS)		0	+2	+1	+2	+2	+2	0	+1	+1	+1	0
8.	Verpligte-eienskapverspreidingskaal		0	-2	-1	-2	-1	-1	0	-1	-2	-3	-3
C. PERSONEELRANGORDEMETODE													
1.	Eenvoudige-rangordes		0	0	-1	-1	0	0	0	-1	-2	-3	-3
2.	Man-tot-man-vergelykingmetode		0	0	-1	-1	0	0	0	-1	-2	-3	-2
3.	Vergelyking-van-paremetode		0	0	-1	-1	0	0	0	-1	-2	-3	-3
4.	Geskaalde-vergelykingmetode		0	0	0	0	0	0	0	-1	-2	-3	-2
5.	Vergelyking-deur-benoemingmetode		0	0	-1	-1	0	0	0	-1	-2	-3	-1
6.	Verpligte-personeelverspreidingmetode		0	0	+1	0	0	+1	0	-1	-2	-1	+1
7.	Puntetoekenningmetode		0	0	-1	-1	0	0	0	-1	-2	-3	-3
D. MERIETEVERSLAGSKRYWINGMETODES													
1.	Vryskrif-/opstelverslae		0	-1	0	0	0	0	0	-1	-1	-2	-2
2.	Veldopnamemetode		0	0	+1	+2	0	0	+1	0	-1	-2	0
3.	Kritieke-gebeurtenismetode		+2	+3	+3	+4	+3	+4	+3	+4	+3	+4	+2

- * a - Beleidbepaling
b - Organisering
c - Finansiering
d - Personeelvoorsiening & -benutting
e - Prosedurebepaling
f - Beheermaatreels
g - Politieke oppergesag
h - Openbare verantwoording
i - Demokratiese grondslae
j - Billikheid & redelikheid
k - Effektiwiteit & doeltreffendheid

FIGUUR 33

PROFIELE VAN GOEIE EN SWAK EIENSKAPPE VAN SOMMIGE VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSLS MET BETREKKING TOT DIE FAKTORE WAT OP INGEWERK MOET WORD OM PRODUKTIEWITTIET EN GEHALTE VAN WERKLEWE TE BEVORDER.



PRODUKTIVITEITSFAKTORE

1. Beleidbepaling
2. Organisering
3. Financiering
4. Personeelvoorsiening en
-benutting
5. Prosedurebepaling
6. Beheer

GEHALTE VAN WERKLEWE-FAKTORE

7. Politieke oppergesag
8. Openbare verantwoordelijkheid
9. Demokratiese grondslae
10. Billikheid en redelikheid
11. Effektiwiteit en doeltreffendheid

LEGENDE

- A.7 - Sluitsteenfunksieresultaatbeoordelingmetode
- B.1 - Grafiese-aanslagskale
- B.5 - Gedragsgekoppelde-aanslagskale (BARS)
- C.1 - Eenvoudige-rangordes
- D.3 - Kritieke-gebeurtenisemethode

9. Inligtingtoevoere tot verdienstelikheidbepalingstelsels

Wat die versameling van inligting oor werknemerverdienstelikhed betref, word onderskei tussen bronne van inligting en tye wanneer die inligting ingesamel word. Die metodes wat gevolg word om die inligting op rekord te stel en diè om die verwerking daarvan te doen is meestal so ineengeskakel dat hulle in die voorgaande afdelings tesame met die verwerkingprosesse van die onderskeie verdienstelikheidbepalingstelsels beskryf is.

9.1 Bronne van inligting oor werknemerverdienstelikhed

Daar is verskeie bronne van verdienstelikheidinligting, te wete toesighouers, werknemers self, medewerknemers, ondergeskiktes, buitestaanders, verskeie waarnemers (meervoudige beoordelaars), of enige kombinasie van die voorgaande.⁴⁰² Elkeen verskaf 'n ander perspektief, 'n besondere deel van die legkaart, om 'n geheelbeeld van die werknemer se verdienstelikheid vir die instelling, en sy gehalte van werklewe te kry.

9.1.1 Beoordeling deur toesighouer

Waarskynlik omdat hy goed geplaas is om werkgedrag waar te neem, en dit met sy hiërargiese posisie strook, word verreweg die meeste ver-

⁴⁰² Latham & Wexley, op. cit., p.7 & p.96; Cascio, W.F.: "Scientific, legal, and operational imperatives of workable performance appraisal systems". Public personnel management, vol.11, no.4, 1982, p.371.

dienstelikheidbepalings deur onmiddellike toesighouers gedoen.⁴⁰³ In die meeste gevalle word dit deur laasgenoemde se hoof nagesien. Toesighouers is in die beste posisie om belonings (of straf) sinvol aan verdienstelikheid te koppel - 'n sine qua non vir produktiwiteit - juis omdat hulle die besluite oor belonings (of straf) neem of dit inisieer.⁴⁰⁴ Toesighouerbeoordeling het ook nadele:⁴⁰⁵

- (a) Die toesighouer se evaluasies is dikwels subjektief en bevooroordeeld omdat dit gegrond is op sy mening oor hoe die werk gedoen moet word eerder as op hoe goed dit werklik verrig is.
- (b) Daar is werkers wie se toesighouers hulle selde in aksie sien, byvoorbeeld onderwysers, polisiemanne, verkoopsmanne en inspekteurs.
- (c) Toesighouers se beoordeling is nie so betroubaar en geldig as eweknie-beoordelings nie.
- (d) Toesighouers is eerder toegeeflik as streng in hulle beoordelings omdat hulle ter wille van goeie verhoudings nie graag hulle ondergeskiktes wil ontstel nie.

9.1.2 Selfbeoordeling

Die belangrikheid van aktiewe deelname deur werknemers in hulle verdienstelikheidbepaling geniet wye erkenning en werknemers wil graag daarby betrek word.⁴⁰⁶ Nogtans word hulle slegs in enkele gevalle

-
- 403 Latham & Wexley, op. cit., p.80; Locher, A.H. & Teel, K.S.: "Performance appraisal - A survey of current practices". Personnel journal, May 1977, p.247; Hunter, J.E.: "A casual analysis of cognitive ability, job knowledge, job performance and supervisor ratings" in Landy, F., Zedeck, S. & Cleveland, J., (Eds.) Performance measurement and theory, Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Ass., 1983, p.258.
 - 404 Cascio, op. cit., p.369.
 - 405 Latham & Wexley, op. cit., p.80; Horn, P.W. et al. "Effectiveness of performance feedback from behaviorally anchored rating scales". Journal of applied psychology, vol.67, no.5, 1982, p.570.
 - 406 Locher & Teel, op. cit., p.247; Scott, B.: "Evolution of an appraisal programme". Personnel management, August 1983, p.29.

toegelaat om self hulle verdienstelikheid te bepaal.⁴⁰⁷ 'n Belangrike voordeel van selfbeoordeling is dat dit, in vergelyking met toesighouerbeoordeling, besprekings oor werkverrigting en -prestasies meer produktief maak en beter tot werknemerontwikkeling bydra.⁴⁰⁸ Werknemers is uiteraard nie negatief en verdedigend ingestel teenoor inligting deur hulleself aangebied nie en die inligting strek meestal oor 'n wyer spektrum werkdimensies.⁴⁰⁹

Besware teen selfbeoordeling is dat dit "opgeblaasde" aanslae oplewer wat min ooreenkoms met dié van bv. toesighouers of eweknieë toon en minder betroubaar as laasgenoemdes s'n is.⁴¹⁰ Voorts berig werknemers meestal net oor hulle suksesse en indien mislukkings vermeld word, is dit om struikelblokke uit ander oorde onder die aandag te bring, byvoorbeeld tekort aan opgeleide personeel, onvoldoende fondse, of bydraes van ander te laat ontvang.⁴¹¹ Die stelling dat selfbeoordeling nie geskik is vir nuwelinge en persone met min behoefte aan onafhanklikheid nie, kan hoogstens waar wees indien hulle nie volledig oor hulle werk ingelig is nie, veral oor die redes waarom bepaalde dinge gedoen (moet) word.⁴¹²

9.1.3 Ewekniebeoordelings

Drie tipes ewekniebeoordelings word onderskei,⁴¹³ te wete -

(a) ewekniebenoeming - elkeen benoem 'n eweknie wat die beste in 'n bepaalde werkdimensie vaar, byvoorbeeld menseverhoudings, toerustingversorging of noukeurigheid;

(b) ewekniegradering - elkeen beoordeel al sy eweknieë op een of

407 Idem.; Latham & Wexley, op. cit., p.83.

408 Teel, op. cit., p.300; Latham & Wexley, op. cit., p.83.

409 Idem.

410 Idem.; Cascio, op. cit., p.370; Pajer, op. cit., p.46 berig wel van 'n 62% ooreenkoms tussen eie en toesighouer-beoordeling maar sy proefneming was beperk tot 200 werkers in dieselfde instelling.

411 Scott, op. cit., p.29.

412 Latham & Wexley, op. cit., p.83.

413 Ibid., pp.88-89.

ander skaal ten opsigte van 'n bepaalde of 'n groep werkdimensies;

- (c) eweknierangskikking - elkeen moet al sy eweknieë ten opsigte van een of meer werkdimensies in rangorde plaas.

Hierdie metode van inligtingverkryging oor werknemers se verdienstelikheid vind min byval by gebruikers en word feitlik glad nie gebruik nie,⁴¹⁴ en dit ten spyte van besondere gunstige navorsingresultate oor die betroubaarheid, geldigheid en omvattendheid van die inligting oor verdienstelikheid aldus verkry.⁴¹⁵ Trouens, ewekniebeoordelings lewer van die beste voorspellings oor prestasie in bevorderingposte.⁴¹⁶

Redes wat vir die onaanvaarbaarheid van die metode aangevoer word, is die volgende:⁴¹⁷

- (a) Spioenering op een die ander word aangemoedig;
- (b) Vriende word bevoordeel en ras-, geslag- en ouderdomvooroordele word in beoordelings gemanifesteer (ten spyte van empiriese bewyse tot die teendeel);
- (c) Daar kan nie objektief tussen werkgedraginge of werkresultate in terme van goed, uitstekend en swak onderskei word nie omdat beoordelings basies man-tot-man-vergelykings is wat op waarde-oordele berus wat uit die betrokke groepdinamika ontwikkel;
- (d) Dit sal 'n herverspreiding van instellingsmag meebring (van toesighouers na werkers) wat indruis teen die gevestigde beskouing oor die magslokus;

414 Ibid., p.88; Love, K.G.: "Comparison of peer assessment methods: Reliability, validity, friendship bias, and user reaction". Journal of applied psychology, vol.66, no.4, p.456.

415 Love, op. cit., p.451; Anastasi, op. cit., p.613; Beach, op. cit., p.294.

416 Latham & Wexley, op. cit., pp.84-6; Anastasi, op. cit., p.613.

417 Cascio, op. cit., p.370; Latham & Wexley, op. cit., pp.84-6; Bass & Barrett, op. cit., p.287; Anastasi, op. cit., p.613; Love, op. cit., p.456.

- (e) Dit is tot beoordelings binne 'n bepaalde groep beperk en is dus nie geskik vir groot instellings waar verskeie groepe relatief onafhanklik van mekaar werk nie.

Die hoë graad van betroubaarheid en geldigheid van ewekniebeoordelings word aan die volgende toegeskryf:⁴¹⁸

- (a) Omdat dit die beoordelings van verskeie onafhanklike waarnemers is, word die invloed van die bevooroordeelings en eienaardighede van 'n enkele waarnemer grootliks uitgeskakel;
- (b) Dit lewer meer posverwante inligting en 'n omvattender beeld ten opsigte van werkverrigting as ander metodes vanweë eweknieë se daaglikse kontak met die werker, veral wat betref sy skakeling met medewerkers, toesighouers, ondergeskiktes en buitestaanders.

Die hoë graad van betroubaarheid en geldigheid word egter slegs verkry indien noue kontak tussen eweknieë bestaan.⁴¹⁹

9.1.4 Beoordeling deur ondergeskiktes

Hierdie metode kan 'n perspektief bied van die uitwerking wat 'n toesighouer se personeelbenuttingsaktiwiteite (byvoorbeeld leidinggewing, kommunisering, werktoedeling en -skedulering) op sy ondergeskiktes het. Dit is 'n belangrike voordeel omdat genoemde aktiwiteite 'n sterk invloed op die gehalte van werklewe het.⁴²⁰ Sodanige perspektief is ook belangrik by die neem van bevorderingsbesluite.⁴²¹

418 Anastasi, op. cit., p.613; Latham & Wexley, op. cit., pp.84-86; Cascio, op. cit., p.369.

419 Latham & Wexley, op. cit., pp.86-7.

420 Cascio, op. cit., p.370.

421 Latham & Wexley, op. cit., p.92.

Empiriese bewyse van voornoemde voordeel is egter gering omdat hierdie metode feitlik glad nie gebruik word nie.⁴²² Ondergeskiktes is bang dat hulle betig of teen geviktimiseer sal word, en tensy 'n hoë onderlinge vertroue bestaan is die metode nie geskik vir klein instellings nie, en waar minder as vier ondergeskiktes betrokke is nie.⁴²³

Die voordeel wat die metode inhou kan egter ook verkry word indien konstruktiewe gesprekvoering tussen toesighouer en ondergeskikte oor die uitslag van 'n verdienstelikheidbepaling plaasvind.

9.1.5 Beoordeling deur buitestaanders

Hierdie metode van inligtingverkryging oor werknemers se verdienstelikheid word veral gebruik in die geval van bestuursvermoë-aanslagsesies (assessment centres) en veldopnames deur beamptes verbonde aan 'n sentrale personeelkantoor.

Eersgenoemde behels beoordelingsessies van een of meer dae deur verskeie kundige persone waartydens 'n gestandaardiseerde aanslag van uitgesoekte werknemers se talent en potensiaal vir opleiding en aanstelling in leidinggewende poste gedoen word.⁴²⁴ Verskeie vaardigheidstoetse word afgeneem en persone se optrede in nagebootste administratiewe/bestuursfunksies word dopgehou; meestal deur ervare funksionaries in die betrokke veld wat spesifiek vir die soort beoordeling opgelei is.⁴²⁵ Die metode het hoë betroubaarheid en voorspelingsgeldigheid by keuring vir aanstelling in leidinggewende poste.⁴²⁶ 'n Eenvormige verwysingsraamwerk van posverwante kriteria met voorafbepaalde standarde word onder beheerde toestande gebruik.

422 Ibid., p.81.

423 Ibid., p.92; Cascio, op. cit., p.370.

424 Cloete, J.J.N.: "Assessment centres for identification of candidates suitable for appointment in top posts". SAIPA: Tydskrif vir publieke administrasie, vol.18, no.4, 1983, pp.136-143.

425 Idem.

426 Idem.

Die metode is egter duur: hoëvlak-beamptes moet spesifiek vir die doel opgelei word; die sessies kan oor verskeie dae strek; en 'n beperkte getal werknemers kan op 'n slag beoordeel word ('n ratio van 6 aanslaers en 12 werknemers is die algemene); en sommige van die toetse mag slegs deur geregistreerde vakkundiges afgeneem word.⁴²⁷

Voorts is beoordelings steeds nie op direkte waarneming in die werklike werksituasie gegrond nie. Laasgenoemde kan nooit getrou nageboots word nie vanweë die talle onvoorspelbare veranderlikes wat daarby betrokke kan wees.⁴²⁸

Beoordeling deur buitestaanders is ook die geval waar alle beoordelings deur een of meer beamptes van die sentrale personeelkantoor gedoen word (op Engels bekend as field review).⁴²⁹ Die belangrike voordeel in so 'n geval is dat die beoordelingproses gestandaardiseerd is en eenvormige norme deur die bank toegepas word. Ernstige nadele is egter dat -

- (a) weinig indien enige waarneming van die werknemer in sy werksituasie plaasvind;
- (b) inligting hoofsaaklik dié is wat deur die toesighouer, en soos uit sy oogpunt gesien, verstrekkend word;
- (c) toesighouers hulle verantwoordelikheid om hulle ondergeskiktes se verdienstelikheid te bepaal en konstruktief aan hulle oor te dra, ontduik.⁴³⁰

9.2 **Kommentaar oor bronne van inligting oor werknemerverdienstelikhed**

Wanneer die voor- en nadele van die voormelde bronne van verdienstelikheidinligting opgewees word, blyk dit dat die onmiddellike toesig-

427 Idem.

428 Latham & Wexley, op. cit., pp.95-6.

429 Ibid., p.94.

430 Ibid., pp.94-6.

houer steeds die betroubaarste, geldigste en aanvaarbaarste bron kan wees;⁴³¹ mits hy behoorlik opgelei is om belangrike inligting uit handelinge en resultate wat met kritieke aspekte van die werk verband hou deurlopend te ontsluit, ooreenkomstig voorafbepaalde standaarde te evalueer, en sy bevindings konstruktief in belang van die instelling en die werknemer te gebruik.⁴³²

10. **Geskikste tyd vir verdienstelikheidsbepaling**

Die mate waarin inligting oor verdienstelikheid bruikbaar gaan wees as stelsellewegewende toevoere word onder andere bepaal deur die tyd wanneer die inligting ingesamel word. Hoe langer die tydsverloop tussen die insamelingaksies, insluitende die op rekordstelling van waarnemings oor gedrag, insidente en uitkomstes, en die tydstip waarop sodanige waarnemings gedoen is, hoe minder doelmatig sal hierdie inligting wees.⁴³³ Dit kan of verouderd, of slegs van resente gedrag en insidente wees, of onvolledig wees vanweë die vergeetfaktor.⁴³⁴ Voorts sal terugvoer oor waarnemings die ondergeskiktes te laat bereik om hulle in staat te stel om regstellings te maak, of om die juistheid van die waarnemings konstruktief te betwis. Inligting oor werknemers se verdienste word meestal eers ingesamel wanneer die tyd vir formele verdienstelikheidsbepaling aanbreek. Verdienstelikheidsinligting word meestal slegs een keer per jaar op 'n vasgestelde tyd ingesamel waarskynlik omdat dit dan vir die sentrale personeelkantoor gerieflik is om salarisaanpassings te doen, besluite oor bevorderings, plasings en diensstaatbesnoeiings te doen, en opleidingsprogramme vir die volgende jaar

431 Vgl. ook Morrison, A.M. & Kranz, M.E.: "The shape of performance appraisal in the coming decade. *Personnel*, July-August 1981, pp.18-20.

432 Vgl. ook Cloete, "Assessment centres ... *op. cit.*, p.141 & 143; Ingle, *op. cit.*, p.330 en veral Latham & Wexley, *op. cit.*, p.118 se bevinding oor opleiding as die sleutel tot uitskakeling van tipiese beoordelaarsfoute.

433 Brinkerhoff, D.W. & Kanter, R.S.: "Appraising the performance of performance appraisal" *Sloan management review*, Spring 1980, p.11; Porter, Lawler & Hackman, *op. cit.*, p.334.

434 Vgl. *supra*, afd. 7.1.1, voetnoot 364, p.288.

op te stel. Die behoefte van die toesighouer en werknemer aan tydige inligting om regstellende stappe en werk- en werknemerverbandhoudende ontwikkeling te doen word sodoende ondergeskik gestel aan die gerief van die personeelbeampies. Ongelukkig kan toesighouers nie veel hieraan doen nie. Hulle het of nie die tyd, of nie die lus of nie die kennis om self verdienstelikheidsbepalingprosedures en -tegnieke te ontwerp en in te stel nie.⁴³⁵ Voorts is min van hulle bewus en oortuig van die noodsaaklikheid en nuttigheid van verdienstelikheidsbepaling as 'n middelebeenuitgrypmiddel⁴³⁶ - "... current [appraisal] systems are still widely regarded as a nuisance at best and as a necessary evil at worst".⁴³⁷

Hierdie een-keer-per-jaar op rekordstelling en insameling van inligting oor verdienstelikheid is waarskynlik die oorsaak van die probleme en polemieke rondom die geskikste tyd vir verdienstelikheidsbepaling. Die standpunt word gehuldig dat die rolle van regter en afrigter onversoenbaar is.⁴³⁸ Gesprekvoering oor ontwikkeling (die afrigter se gebied) en beloning of straf (die regter se gebied) behoort volgens sommige navorsers nie gelyktydig te geskied nie omdat -

- (a) laasgenoemde oor gebeure in die verlede gaan en dit dikwels 'n negatiewe en defensiewe reaksie van die ondergeskikte uitlok, terwyl
- (b) eersgenoemde meer op toekomstige optredes gerig is waarvoor 'n positiewe ingesteldheid by die ondergeskikte noodsaaklik is om sy medewerking te verkry.⁴³⁹

435 Meyer, H.H., Kay E. & French, J.R.P.: "Split roles in performance appraisal". Harvard business review, Jan./Feb., 1965, p.123.

436 Morrison & Kranz, op. cit., p.21; Ingle, op. cit., p.330; Sashkin, M.: "Appraising appraisal. The lessons from research and practice". Organization dynamics, Winter 1981, p.41.

437 Latham & Wexley, op. cit., p.2.

438 Porter, Lawler & Hackman, op. cit., pp.317-8; Meyer, Kay & French, op. cit., pp.123-9.

439 Cascio, op. cit., pp.368-9; Brinkerhoff & Kanter, op. cit., pp.4-6.

Die probleem word vererger deurdat albei die rolle deur die toesighouer self vervul moet word: Albei is immers inherente verantwoordelikhede van 'n toesighouerspos. Die oplossing vir die probleem is gesien in die skeiding van die tydstip waarop die rolle vervul moet word.⁴⁴⁰ So 'n skeiding is dan ook, veral op grond van resultate van ekstensiewe navorsing hieroor, in verskeie instellings toegepas en word steeds deur sommige personeeldeskundiges gepropageer.⁴⁴¹

Waardevolle navorsingstyd en instellingsmanure is waarskynlik op die voornoemde kwessie verkwis. Te wete of verdienstelikheidbepaling wat met die oog op werk- en werknemerontwikkeling gedoen word en dié wat as basis moet dien vir beloning of straf, geskei moet word al dan nie. Die verkwisting het plaasgevind omdat daar in die eerste plek nie ingesien is nie dat beoordelings vir ontwikkelingsdoeleindes en dié vir beloningsdoeleindes wel as fisiese aktiwiteite geskei kan word, maar nie psigologies in die gedagte en gemoed van die werker nie.⁴⁴² Dit is die naëwe werknemer wat glo dat inligting oor sy werkverrigting en -prestasie nie tog maar by besluite oor belonings en straf gebruik sal word nie.⁴⁴³

Tweedens is ook nie ingesien dat die formele proses van verdienstelikheidbepaling en die daaropvolgende aksies nie anders as die informele proses behoort te verloop nie, te wete deurlopend as 'n integrerende deel van die totale institusionele dinamieka. Beoordeling van ander se gedrag, werkverrigting en prestasies is 'n natuurlike proses wat

440 Meyer, Kay & French, op. cit., pp.125-9.

441 Sashkin, op. cit., p.46; Pansegrouw, G.: "Situational leadership: Helping to to make managers, supervisors more efficient". People journal, no.10, fourth quarter, 1983, pp.7-10; Potgieter, I.F.: Werkverrigtingaanslae: 'n Stelsel vir Swartwerkers, Bloemfontein: Universiteit van die Oranje-Vrystaat, 1976.

442 Henderson, op. cit., p.7.

443 Latham & Wexley, op. cit., p.10.

oral en altyd plaasvind.⁴⁴⁴ Die verbetering van die werkomgewing, die taak self, en die kennis, vaardigheid en gesindheid van ondergeskiktes is 'n verpligting wat toesighouers deurlopend moet nakom.⁴⁴⁵ Trouens, telkens wanneer die nodigheid en geleentheid daarvoor opduik, dit wil sê sodra inligting oor verdienstelikheid beskikbaar raak. Hetsy op grond van die toesighouer se eie waarnemings, hetsy op grond van waarnemings deur andere berig. Ook die beloning- en strafaksies moet deurlopend plaasvind om maksimum voordeel daaruit te put. Dit is 'n grondslag van die leerproses dat belonings/straf so gou doenlik op 'n bepaalde gedragssuiking moet volg indien die herhaling of staking daarvan verseker wil word.⁴⁴⁶ Voorts het 'n groot hoeveelheid belonings en/of kritiek of straf wat op een tydstep gegee word minder trefkrag as wat dit sou gehad het indien dit oor 'n langer tydperk verspreid was en telkens aan spesifieke gedraginge en/of resultate gekoppel was.⁴⁴⁷ Nieteenstaande die voornoemde ernstige tekortkominge van jaarlikse verdienstelikheidsbepalings op vasgestelde tye, vind dit steeds by die meeste instellings wat formele verdienstelikheidsbepalingsstelsels het, plaas.

Daar kan op grond van die voorgaande die volgende afleidings gemaak word:

- (a) Waarneming deur toesighouers van die gedrag, gesindheid, handelinge, werkwyses, werkresultate en die uitwerking van werkwyses en -resultate van hulle ondergeskiktes, is 'n natuurlike en deurlopende aktiwiteit.

444 Cameron, D.: "Performance appraisal & review". Management decision, vol.19, no.6, 1981, p.7; Thompson, F.J.: "The performance appraisal of public managers: Inspiration, consensual tests and the margins". Public personnel management, vol.11, no.4, 1982, p.306.

445 McMillan & Doyel, op. cit., p.15; Levinson, P. & Sugar M.: "All you want to know about ... Performance evaluation and rating". Civil service journal, July-September 1977, p.30; Latham & Wexley, op. cit., p.72.

446 Meyer, Kay & French, op. cit., p.127.

447 Idem.

- (b) Ten einde die getrouste weergawe van die voornoemde gedrag en gesindheid vir latere gebruik beskikbaar te hê moet waarnemings daarvan sonder versuim op rekord gestel word.
- (c) Die op rekordstelling van waarnemings en gevolgtrekkings daarop gemaak moet sinvol en gestruktureerd wees, en voorgeskryf en gekontroleer word.
- (d) Terugvoering aan ondergeskiktes oor voornoemde waarnemings en gevolgtrekkings moet sonder versuim gegee word.
- (e) Ondergeskiktes moet op die hoogte wees van die uitkomstes van hulle gedraginge en prestasies wat betref belonings en straf. Besluite wat op grond van inligting oor verdienstelikheid geneem word moet nie vir hulle as 'n verrassing kom nie.
- (f) Daar moet sonder versuim op ontwikkelingstappe besluit word sodra inligting oor werkverrigting en -prestasies beskikbaar raak.
- (g) Soveel as moontlik van die voorafbepaalde belonings/strafmaatreëls moet deurlopend en sonder versuim in werking gestel word sodat die effek daarvan gemaksimaliseer kan word. Dit moet veral gedoen word in die geval van die verskeie immateriële maatreëls soos lof, berisping, en besluitnemingsgesag uitbrei of intrek.

Dit is juis wanneer inligtingsterugvoering en gepaardgaande beloning- of strafaksies deurlopend plaasvind dat die skerp onderskeid tussen die toesighouer se regtersrol en afrigtersrol vervaag.⁴⁴⁸ Hoe meer dikwels dit plaasvind hoe minder is die werknemers daarvan as 'n spesifieke losstaande gebeurtenis bewus.⁴⁴⁹ Dit word tweede natuur.

⁴⁴⁸ Brinkerhoff & Kanter, op. cit., p.11.

⁴⁴⁹ Levinson & Sugar, op. cit., p.30.

11. **Samevatting**

Verdienstelikhedbepaling is so oud soos die mensdom self. Van die eerste formele verdienstelikhedbepalings wat op rekord gestel is, is een wat generaal Lewis Gass van die Amerikaanse 27th Infantry Regiment in 1813 aan sy hoofkantoor gestuur het en waarin hy sy manne getipeer het as, "a good-natured man" of "a knave despised by all".

Eers na die Tweede Wêreldoorlog is daadwerklik aan die ontwikkeling van verdienstelikhedbepalingstelsels aandag gegee. Die klem was egter eerder op vermeende noodsaaklike persoonseienskappe as op die resultate van werkverrigting. In die Suid-Afrikaanse owerheidsektor kan die eerste formele verdienstelikhedbepaling na die Staatsdiens en Pensioenwet, 1923 teruggevoer word. Daarin is bepaal dat kwalifikasies, betreklike verdienste, bekwaamheid en geskiktheid van die persoon die maatstawe vir bevordering sal wees. Beoordeling op 'n 6-puntskaal van eienskappe soos verantwoordelikheid, insig, menseverhoudings, organisasievermoë en produktiwiteit is steeds die basis van verdienstelikhedbepaling in die Suid-Afrikaanse staatsdiens.

'n Klassifikasie van die groot aantal en verskeidenheid verdienstelikhedbepalingstelsels is nodig om 'n evaluasie van die doeltreffendheid van elkeen te kan maak, veral wat betref nuttigheid as 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel. Twee grondslae van klassifikasie wat met vrug gebruik kan word is: die faktore waarvolgens verdienstelikhedbepaling gedoen word, en die formaat van 'n verdienstelikhedbepalingstelsel. Laasgenoemde is vir die doel van hierdie geskrif gebruik omdat dit 'n beskrywing van die groot aantal stelsels vergemaklik en ook genoegsaam inligting gee oor die beoordelingfaktore wat by elkeen gebruik word.

Aan die hand van hierdie klassifikasie is 25 van die belangrikste verdienstelikheidbepalingstelsels wat in literatuur opgespoor is, in vier hoofgroepe gerangskik, te wete prestasiekeningmetodes, gedragaan-slagskaalmetodes, personeelrangordemetodes en merieteverslagskrywing-metodes.

Die stelsels/metodes van verdienstelikheidbepaling wat onder die hoof-groep prestasiekeningmetodes beskryf en ge-evalueer is, is die kwanti-tatiewe-werkkeningmetode, prestasiestandaardstellingmetode, verant-woordelikheidkeningmetode, doelwitbestuurmetode, posresultaatbeoorde-lingskaalmetode, beplande-prestasieprogrammeringmetode en sluitsteen-funksieresultaatbeoordelingmetode.

'n Gemeenskaplike kenmerk van hierdie groep metodes is dat die presta-sie wat 'n werker lewer die grondslag van verdienstelikheidbepaling is. Die prestasie kan produkte of diens gelewer, standarde bereik, verantwoordelikhede nagekom, doelwitte verwesenlik, resultate behaal, programme uitgevoer, of funksies verrig wees. Die uitgangspunte by hierdie metodes is: dat die verdienste wat 'n werker vir 'n sinstel-ling het slegs vasgestel behoort te word uit die werk wat gelewer is; dat gelewerde werk waarneembaar moet wees (anders was die poging vrug-teloos); en dat alles wat waarneembaar is meetbaar is (selfs al sou die maatstaf nie eksakte en objektiewe metings lewer nie).

Van die grootste nadele van hierdie metodes is: die probleem om geskik-te maatstawe te ontwerp; en dat 'n werker dikwels nie alleen vir uit-komste verantwoordelik is nie. Van die belangrikste voordele van hierdie metodes is: dat belonings aan begeerde doelwitte gekoppel word; dat beoordelings met empiriese getuienis gestaaf kan word; dat deeglike posontledings en posdoelwitformulering vereis word; en dat persoonlike oordele en vooroordele grootliks uitgeskakel word.

Trouens, die grondslag van hierdie metodes, te wete prestasie gelewer, is uitnemend geskik as 'n spilpunt vir sleutelhandelinge betrokke by die generiese administratiewe prosesse, neutrale hulfunksies, en gehalte-van-werklewebevordering. Die metodes in hierdie hoofgroep is nie almal ewe geskik om sodanige spilpuntfunksie te vervul nie, met ander woorde om as 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel te dien nie. Die volgende uitstaande eienskappe van die sluitsteenfunksie-resultaatbeoordelingmetode maak dit wel uitnemend geskik vir voormelde doel:

- (i) Die doel van elke pos word sorgvuldig geformuleer en op skrif gestel.
- (ii) Die werker en sy toesighouer is dwarsdeur ten nouste betrokke;
- (iii) Prestasie ten opsigte van die sluitsteenfunksies van elke pos is die grondslag van verdienstelikheidsbepaling.
- (iv) Waarneembare mikpunte, en gepaste maatstawe en meetwerktuie om bereiking daarvan te bepaal, word deur die werker en sy toesighouer self bepaal.
- (v) Mikpuntbereiking word deurlopend en as integrerende deel van normale werksaamhede gedoen en sonder versuim op rekord gestel.
- (vi) Ontwikkelingstappe ten opsigte van die werker, sy werk en sy werkomgewing word deurlopend gedoen.
- (vii) Belonings word aan mikpuntbereiking gekoppel en word vooraf bekend gemaak.

Die volgende hoofgroep verdienstelikheidsbepalingmetodes wat beskryf en aan die hand van die vereistes in Hoofstuk 4 gestel, ge-evalueer is, is gedragaanlagskaalmetodes. Hierdie metodes is verder verdeel in -

- (i) dié wat hoofsaaklik toegespits is op die beoordeling van persoonseienskappe en gesindhede; en
- (ii) dié wat hoofsaaklik toegespits is op handeling wat deur 'n werker geopenbaar is.

Onder die eerste groep ressorteer grafiese-aanslagskale, gemengde-standaard-aanslagskale, verpligte-eienskapverspreidingskale en dubbeld-merk-aanslagskale. Die konstruksie en eienskappe van voormelde metodes kom basies ooreen met dié van grafiese-aanslagskale. By almal word een of ander skaal gebruik waarop die mate waarin 'n werker aan bepaalde eienskappe voldoen, afgemerk word. Die uitgangspunt by hierdie metodes is dat indien 'n werker in 'n voldoende mate oor bepaalde persoonseienskappe en gesindhede beskik daar aanvaar kan word dat hy inderdaad op die verlangde prestasievlak sal diens lewer en/of die verlangde resultate sal lewer.

Die grootste voordeel van hierdie metodes is dat dit relatief maklik en goedkoop ingestel kan word. Die grootste nadeel is die hoë mate van subjektiwiteit wat noodwendig betrokke is wanneer toesighouers, wat meestal nie daarvoor opgelei is nie, persoonseienskappe (byvoorbeeld ywer, lojaliteit en leierskap) moet beoordeel. Bevindings kan meestal nie afdoende gestaaf word nie en goeie verhoudings tussen toesighouers en ondergeskiktes word vertroebel. Tipiese beoordelaarfout soos die stralekrans-, middelneiging- en toegeeflikheidsfout kom dikwels voor.

Onder die tweede groepe, te wete dié wat op werkerhandelinge toegespits is, ressorteer gedragkontrolelyste, gedragsgekoppelde-aanslagskale, gedragverwagtingskale en gedragwaarnemingskale. Hierdie metodes het 'n gemeenskaplike grondslag van bepaling van verdienste-likheid, te wete die mate waarin 'n werker se handeling met voorafbe-

paalde wenslike of onwenslike handelinge ooreenstem. Laasgenoemde behels 'n reeks ingewikkelde stappe ten opsigte van posontleding, identifisering van tipiese handelinge betrokke by 'n enkele of groep eenderssoortige poste, sifting van die handelinge aldus geïdentifiseer tot 'n hanteerbare getal, en rangskikking van die handelinge op 'n skaal volgens die wenslikheid- of onwenslikheidsgraad daarvan. Al die metodes in hierdie groep is basies dieselfde as die gedragsgekoppelde-aanslagskaalmetode, beter bekend as BARS (behaviorally anchored rating scales), en verskil slegs van mekaar in soverre getrag word om bepaalde swak eienskappe van BARS uit te skakel.

Die hoofdoel met hierdie metodes is om verdienstelikheidsbepalings aan die hand van spesifieke handelinge te kan verifieer. Vir dié doel is gereelde optekening van waargenome handelinge egter noodsaaklik. Die metodes bevat ongelukkig nie uitdruklike voorskrifte in die verband nie. Nog 'n voordeel wat hierdie groep metodes het, is dat deeglike posontledings gedoen moet word en dat werkers gevolglik behoorlik ingelig kan word oor wat van hulle verwag word.

'n Belangrike nadeel van hierdie groep metodes is dat posdoelwitte nie die grondslag van verdienstelikheidsbepalings is nie. Geen noemenswaardige bydrae kan derhalwe tot beleidbepaling, beplanning, programmering, koördinerings, en operasionalisering van begrotingsdoelwitte, gemaak word nie. Voorts is die metodes by uitstek 'n meganistiese kontroliering van handelinge wat slaafse konformisme en inhibering van inisiatief in die hand kan werk.

Daar is voorts min geleentheid vir aktiewe deelname deur toesighouers en werkers aan die ontwerp van hierdie metodes, veral wat die identifisering van wenslike en onwenslike handelinge aanbetref. Laasgenoemde is inderdaad standarde en werkmikpunte, en werkers wil by die bepaling daarvan betrokke wees. Dit blyk uit opnames wat gedoen is

dat hierdie metodes nie wesenlik van ander metodes, byvoorbeeld grafiese-aanslagskale, verskil wat betref aanvaarbaarheid, vertrouwe in beoordelings en eenvoud in toepassing nie. Die tipiese beoordelaar-foute kom steeds voor en die geldigheid van die metodes is onder verdenking omdat die ankerhandelinge nie altyd verteenwoordigend van die betrokke pos of posgroep se kern prestasie areas is nie. Die metodes is ook duur om te ontwerp en in stand te hou.

Onder die volgende hoofgroep verdienstelikheidbepalingmetodes, te wete personeelrangordemetodes ressorteer die eenvoudige-rangordemetode, man-tot-man-vergelykingmetode, vergelyking-van-paremetode, geskaalde-vergelykingmetode, vergelyking-deur-benoemingmetode, verpligtepersoneelverspreidingmetode en die puntetoekenningmetode. Al die metodes in hierdie groep verskil slegs in graad van verfyndheid van die eenvoudige-rangordemetode. Almal behels die bepaling van verdienstelikheid deur middel van 'n vergelyking van werkers met mekaar en die plasing van hulle in 'n rangorde van die beste tot die swakste. Vir die doel van rangordeplasing word een omvattende maatstaf (byvoorbeeld werkvermoë) of verskeie hoedanighede (byvoorbeeld ywer, netheid, stip-telikheid en betroubaarheid) as grondslag by die vergelyking van werkers met mekaar gebruik.

Ofskoon daar 'n natuurlike geneigdheid is om mense met mekaar te vergelyk, is daar wesenlike besware teen die gebruik van personeel-rangordemetodes as 'n formele verdienstelikheidbepalingmetode omdat -

- (i) die verdienstelikheid van werkers nie ooreenkomstig die instelling se doelwitte bepaal word nie, maar ooreenkomstig ander werkers se prestasies en eienskappe. Die "beste" werker kan bloot die beste uit 'n groep wees wat onbevredigende werk lewer;

- (ii) intergroepvergelykings meestal sinlose en selfs lagwekkende resultate lewer. Die "bestes" uit die onderskeie groepe se onderskeie prestasievlakke nie voldoende gelykwaardig is nie;
- (iii) die metodes oor die algemeen nie vir werkers, hulle personeelverenigings en die howe aanvaarbaar is nie; en
- (iv) die metodes nie skriftuurlik begroot kan word nie.

Onder die vierde hoofgroep verdienstelikheidbepalingstelsels, te wete merieteverlagskrywingmetodes, ressorteer die vryskrif- (of opstel) verslagmetode die veldopnamemetode en die kritieke-gebeurtenismetode. Eersgenoemde is ongestruktureerd en die aard en omvang van die beskrywing van 'n werker se verdienstelikheid is grootliks aan die diskresie van die toesighouer oorgelaat. Die veldopnamemetode behels 'n ter plaatse standaardiseerde ondervraging deur personeelbeampies van die betrokke toesighouers oor hulle werkers se verdienstelikheid. Die kritieke-gebeurtenismetode behels die deurlopende optekening van uitdruklik waarneembare kritieke werkgebeurtenisse wat tekenend van voortreflike of swak werkverrigting is. Die gebeurtenisse word op 'n voorgeskrewe vorm volgens voorafbepaalde kategorieë opgeteken. Die kategorieë is inderwaarheid vereistes ten opsigte van fisiese en verstandelike vermoëns, en werkgewoontes en gesindheid.

Van die drie metodes in hierdie hoofgroep verdienstelikheidbepalingstelsels is die kritieke-gebeurtenismetode ongetwyfeld die geskikste as 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel om produktiwiteit en gehalte van werklewer te bevorder. Verdienstelikheid word bepaal volgens die mate waarin 'n werker se waargenome handelinge en resultate aan voorafbepaalde vereistes voldoen. Voorts word goeie kommunikasie tussen toesighouers en ondergeskiktes bevorder deurdat gesprekvoering oor werklike gebeurtenisse wat saak maak gaan en nie oor sensitiewe persoonseienskappe nie.

Die sukses van die metode is egter afhanklik van gereelde en sonder versuim optekening van gebeurtenisse. Daar bestaan nie sekerheid dat dit wel sal geskied nie aangesien die optekening nie 'n integrerende deel van die normale werksaamhede uitmaak nie.

Vergelyking van die bruikbaarheid van die onderskeie stelsels van verdienstelikheidsbepaling as 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel, kan van nut vir leidinggewende beamptes wees in hulle keuse van 'n verdienstelikheidsbepalingstelsel of by 'n evaluering van die stelsel wat tans in gebruik is. Vir die doel van so 'n vergelyking is op 'n 11-puntskaal die mate aangedui waarin elkeen van die 25 stelsels wat in hierdie hoofstuk beskryf is aan die vereistes voldoen wat in Hoofstuk 4 ten opsigte van die generiese administratiewe prosesse en die rigsgoere van die publieke administrasie gestel is. Wat die stelsels aanbetref wat as verteenwoordigend van die vier hoofgroepe verdienstelikheidsbepalingstelsels uitgesonder is, blyk dit dat: eenvoudige-rangordes en grafiese-aanslagskale onbevredigend; gedragsgekoppelde-aanslagskale in 'n redelike mate; die kritieke-gebeurtenismetode in 'n meerdere mate; en die sluitsteenfunksieresultaatbeoordelingmetode in die hoogste mate aan die vereistes voldoen.

Verdienstelikheidsbepaling kan deur toesighouers, werkers self, medewerkers, ondergeskiktes, buitestaanders, meervoudige beoordelaars, of enige kombinasie van die voorgaande gedoen word. Elkeen van die voormelde funksionariesse beoordeel verdienstelikheid vanuit 'n eie perspektief, wat van dié van die ander kan verskil, maar tog nuttig kan aanvul. Ten opsigte van elkeen is daar tekortkominge wat doeltreffende verdienstelikheidsbepalings belemmer. Toesighouers blyk nietemin die logiese bepalers van werkers se verdienstelikheid te wees. Die aard van hulle verantwoordelikheid vereis dit, maar dan moet hulle behoorlik in die grondliggende teorieë van verdienstelikheidsbepaling

opgelei en in die toepassing van die tegnieke van die betrokke verdienstelikheidbepalingstelsel vaardig gemaak word. Die belangrikste is egter dat dit vir hulle die moeite werd moet wees om behoorlike verdienstelikheidbepalings te doen.

Verdienstelikheidbepalings in die openbare sektor is meestal 'n een-keer-per-jaar bedrywigheid. Daar is egter verskeie redes waarom verdienstelikheidbepaling deurlopend gedoen moet word. Byvoorbeeld -

- (i) korrektiewe stappe kan betyds gedoen word;
- (ii) belonings, veral immateriële belongings soos lof en waardering, het maksimum uitwerking wanneer die direk en onmiddelik aan wenslike gedraginge of uitkomstes gekoppel word;
- (iii) die vergeetfaktor wat die betroubaarheid van verdienstelikheidbepaling belemmer, word uitgeskakel;
- (iv) formele verdienstelikheidbepaling word 'n integrerende deel van die natuurlike en deurlopende menslike aktiwiteit van beoordeling van ander se gedrag, werkverrigting, prestasies en gesindheid. Die veelbesproke gesplete rol van regter en afrigter wat toesig-houers blykbaar moeilik vind om te vervul word gevolglik nie as 'n losstaande traumatiese gebeurtenis ervaar nie; en
- (v) die potensiaal van verdienstelikheidbepaling as 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel word tot die optimum benut.

HOOFSTUK 7

SLOTBESKOUING

Verdienstelikeidbepaling is die grondslag van besluitneming en gevolglik van alle instellingsbedrywighede. 'n Besluit is die keuse tussen alternatiewe moontlikhede terwyl die keuseuitoefening op grond van 'n beoordeling - die bepaling van die relatiewe verdienste van iets of iemand - geskied. Omdat personeel die belangrikste hulpbron van 'n instelling is, is bepaling van die verdienstelikeid van personeel, en besluite oor personeelaangeleenthede wat daarkragtens geneem word, deurslaggewend vir die welvaart van 'n instelling. Verdienstelikeidbepaling is dus klaarblyklik 'n spilpuntbedrywigheid waaraan alle handelinge vasgeknoop kan word en wat noodwendig die effektiwiteit en doeltreffendheid waarmee doelwitte nagestreef word, sal bepaal.

Verdienstelikeidbepaling is net soos besluitneming nie 'n doel op sigself nie, maar 'n hulpbedrywigheid wat die nastrewing van die doelwitte van ander bedrywighede moet vergemaklik en bespoedig. Al die veelvuldige bedrywighede wat by gesamentlike optrede in institusionele verband betrokke is, kan in die drie hoofkategorieë prosesse gegroepeer word, te wete -

- (a) funksionele werkprosesse, dit wil sê eiesoortige bedrywighede wat in lineêre verband tot die diens of produk wat die instelling lewer, staan;
- (b) generiese administratiewe prosesse wat noodsaaklik is om gesamentlike optrede in staat te stel, te wete beleidbepaling, organisering, finansiering, personeelvoorsiening, prosedurebepaling en beheermaatreëlstelling; en

(c) neutrale hulpprosesse, soos byvoorbeeld beoordeling, besluitneming, beplanning, programmering, kommunisering, koördinerings, rigtinggewing en kontrolering, wat die uitvoering van elkeen van die funksionele werkprosesse, die generiese administratiewe prosesse asook die neutrale hulpprosesse self moet vergemaklik en bespoedig.

Wanneer die voormelde hoofgroepeerings prosesse in openbare uitvoerende instellings soos staatsdepartemente, openbare korporasies, beheerliggame, en munisipale- en regionale owerheidsdepartemente ten uitvoer kom, word in die gewone gang van sake daarna as publieke administrasie verwys. Publieke administrasie word van private gesamentlike optredes onderskei deurdat aan bepaalde normatiewe grondslae of rigsoere voldoen moet word, soos onder andere die politieke oppergesag, demokratiese grondslae, billikheid en redelikheid, openbare verantwoordelikheid en doeltreffendheid. In publieke administratiewe verband sluit die meerdoelige hulpfunksie van verdienstelikheidsbepaling derhalwe ook in dat dit die navolging van die voormelde rigsoere moet vergemaklik en bespoedig.

Die oorkoepelende doelstelling van publieke administrasie is bevordering van die algemene welsyn. Dit behels twee hoofdoelwitte, te wete die hoogste produktiwiteit en 'n bevredigende gehalte van werklewe. In 'n oorkoepelende verband gesien behels die meerdoelige aard van verdienstelikheidsbepaling dus hulpverlening by die bevordering van produktiwiteit en gehalte van werklewe terwyl in 'n meer spesifieke verband dit die uitvoering van die generiese administratiewe prosesse, die eiesoortige funksionele werkprosesse en die neutrale hulpprosesse ooreenkomstig die rigsoere van die publieke administrasie moet vergemaklik en bespoedig.

Verdienselikeheidsbepaling is, net soos die ander hulpprosesse hierbo vermeld, 'n verstandbedrywigheid. In publieke administrasie is die inligting en faktore betrokke by verdienstelikeheidsbepaling egter meestal so omvangryk en kompleks dat dit te ingewikkeld is om in die verstand alleen ontleed en verwerk te word. Oor die jare heen is verskeie werktuie soos prosedures, vorms en rekenaarprogramme ontwikkel om die uitvoering van die verstandsbedrywigheid te vergemaklik en te bespoedig.

Hierdie werktuie, ook verdienstelikeheidsbepalingstelsels genoem, was egter nie almal effektief en doeltreffend nie en is soms vir doeleindes aangewend waarvoor dit hoegenaamd nie geskik was nie. Die ongelukkige gevolg hiervan was dat 'n skeptisisme teenoor en selfs weerstand teen formele verdienstelikeheidsbepaling by sowel werknemers as toesighouers en werkgewers ontwikkel het. Hierdie toedrag van sake moet noodwendig 'n negatiewe uitwerking op die produktiwiteit en gehalte van werklewe in openbare instellings hê.

Die hoofdoelwit met die navorsing wat in hierdie geskrif opgeteken is, was om vas te stel of dit prakties moontlik is om 'n verdienstelikeheidsbepalingstelsel te ontwikkel wat inderdaad as 'n fondament vir die uitvoering van die veelvuldige bedrywigheide in openbare uitvoerende instellings kan dien. Vir die doel is ten aanvang die vereistes vasgestel waaraan 'n verdienstelikeheidsbepalingstelsel moet voldoen om die wesenlike funksie daarvan, te wete 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel, te kan vervul.

Vir die gerief van leidinggewende beamptes is die vereistes volgens 'n verwysingsraamwerk wat vir hulle bekend en sinvol is, geïdentifiseer en gerangskik. Die raamwerk is die generiese administratiewe prosesse, die neutrale hulpprosesse en die rigsgoere van die publieke administrasie. Leidinggewende beamptes behoort trouens in staat te wees om aan die hand van die raamwerk self noodsaaklike vereistes vir 'n verdienstelikeheidsbepalingstelsel te identifiseer.

Om as hulpmiddel by die deurloping van die generiese administratiewe prosesse te kan dien is onder andere die volgende vereistes geïdentifiseer:-

- (i) Verdienstelikheidsbepaling moet volgens doelwitverwesenliking geskied sodat die doelwitte op die politieke, uitvoerende, administratiewe en operasionele beleidsvlakke uitdruklik en in hiërargiese verband uitgestippel word.
- (ii) Die maatstawe van verdienstelikheid moet ooreenkomstig die sluitsteenfunksies van elke pos, soos wat dit deur middel van deeglike posontledings vasgestel is, bepaal word. Sodoende word rasionele werkverdeling bevorder.
- (iii) Die stelsel moet help om praktiese beslag aan begrotingsdoelwitte te gee deur te sorg dat posdoelwitte en prestasiemikpunte in direkte verband met begrotingsdoelwitte gebring word.
- (iv) Die stelsel moet by uitstek daartoe bydra dat die merietegronslag van openbare personeeladministrasie praktiese beslag kry deurdat personeel sigbaar slegs op grond van bewese verdienstelikheid beloon en bevorder word.
- (v) Die stelsel moet vernuwing in werkprosedures bevorder deur uitgediende prosedures te help uitsnuffel en werknemerinisiatief by die ontwerp van werkprosedures aan te moedig.
- (vi) Verdienstelikheid moet ooreenkomstig duidelike prestasiemikpunte en deur middel van maklik toepasbare maatstawe en meetmiddels vasgestel word sodat maksimum selfbeheer deur werknemers verkry kan word.

Ten einde 'n hulpmiddel by die uitvoering van die neutrale hulpprosesse te wees moet 'n verdienstelikheidsbepalingstelsel onder andere aan die volgende vereistes voldoen:-

- (i) Die stelsel moet voldoende en geldige inligting wat vir rasionele besluitneming nodig is betyds kan lewer, met ander woorde onverwyld relatiewe waardebepalings van handelinge, werkresultate en gesindhede met die oog op begeerde doelwitte moontlik maak.
- (ii) Die stelsel moet betekenisvolle kommunikering bevorder deur dikwelse gesprekvoering tussen toesighouers en werknemers oor mikpunte, standarde, prestasies en hindernisse moontlik te maak.
- (iii) Die stelsel moet koördinerings van gesamentlike optrede bevorder deur die tydige identifisering van bedrywighede wat gedupliseer is of wat stremmend op ander bedrywighede inwerk, moontlik te maak.
- (iv) Die stelsel sal die praktiese uitvoerbaarheid van planne en programme bevorder en werknemerverbondenheid om dit suksesvol deur te voer verkry deur maksimum geleentheid vir werknemers te skep om aan die ontwerp daarvan deel te neem.
- (v) Die stelsel sal kontrolering vergemaklik en bespoedig indien verdienstelikheid ooreenkomstig voorafbekendgemaakte en meetbare prestasie-mikpunte bepaal word.
- (vi) Die stelsel sal rigting en leiding verbeter indien dit deurlopende terugvoer oor werkverrigtinguitkomste verseker.

Daar is met die navorsing vasgestel dat die een hoofdoelwit van publieke administrasie, te wete 'n bevredigende gehalte van werklewe, sonder meer verwesenlik sal word indien die rigsgeregtigde van die publieke administrasie doelbewus en deurlopend nagevolg word. 'n Verdienstelikheidsbepalingstelsel sal in hierdie opsig 'n praktiese hulpmiddel wees indien onder andere aan die volgende vereistes voldoen word:-

- (a) Die stelsel moet die politieke oppergesag help bevestig deur die nakoming van wetsvoorskrifte oor personeelaangeleenthede 'n natuurlike en integreerende deel van die daaglikse werksaamhede te maak.

- (b) Die stelsel moet die onverwylde op rekordstelling van die gronde waarop personeelbesluite geneem is, vereis sodat in die openbaar oor die besluite verantwoording gedoen kan word.
- (c) Die stelsel sal die uitlewing van 'n basiese grondslag van die demokrasie verseker indien dit maksimum geleentheid vir werkers skep om aan besluitneming wat hulle raak deel te neem.
- (d) Die stelsel moet billikheid en redelikheid in openbare optrede bevorder deur: belonings (soos byvoorbeeld salariskerfaanpassings en bevorderings) sigbaar aan kennelik voortreflike werkverrigting te koppel; en werkstandaarde en prestasiemikpunte en -maatstawe te stel wat vir werknemers en toesighouers aanvaarbaar is en onderling op ooreengekom is.
- (e) Die stelsel sal tot effektiwiteit en doeltreffendheid bydra indien dit; prestasiemikpunte wat op posdoelwitverwesenliking gerig is die grondslag van verdienstelikheidbepalings maak; toesighouers in staat stel om die goeie hoedanighede van werkers deurlopend vas te stel en te ontwikkel; geldige en betroubare verdienstelikheidbepalings lewer; en nie omslagtig en te duur is nie.

Daar moet verseker word dat 'n verdienstelikheidbepalingstelsel wat wel in die hoogste mate aan die vereistes vir 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel voldoen behoorlik ingestel, toegepas en in stand gehou word. Vir dié doel moet doelbewus en gepas beleid bepaal en georganiseer word, fondse voorsien word, personeel voorsien en opgelei word, en prosedures bepaal en beheermaatreëls ingestel word. Voorts moet die instelling, toepassing en instandhouding van die stelsel behoorlik beplan en geprogrammeer word, die besonderhede daarvan vooraf aan die personeel bekend gemaak word. Die betrokke bedrywighede moet gekoördineer word en daar moet deurlopend aan toesighouers leiding en afrigting in die gebruik van die stelsel verskaf word. Daar moet eweneens maatreëls getref word wat sal verseker dat die rigsgoere van die publieke administrasie nagevolg

word. In die besonder moet gesorg word dat werkers en toesighouers se regte en vryhede hulle nie op 'n onbehoorlike wyse ontnem word nie deur byvoorbeeld vol-doende geleentheid vir appél te skep.

Daar is oor die jare heen verskeie metodes van verdienstelikheidsbepaling ontwikkel. Sommige hiervan bestaan bloot uit 'n enkele vorm wat elke jaar voltooi moet word terwyl ander 'n omvangryke stelsel van bedrywighede behels. Die soek-tog na 'n enkele stelsel waarmee al die onderskeie doelwitte met verdienstelikheidsbepaling verwesenlik kan word, gaan egter steeds voort.

Die onderskeie verdienstelikheidsbepalingstelsels kan volgens twee grondslae geklassifiseer word, te wete die maatstaf of faktore waarvolgens verdienstelikheid bepaal word, en die formaat van die stelsel, met ander woorde die metode of tegniek wat gebruik word.

Volgens eersgenoemde klassifikasie word die onderskeie stelsels op 'n kontinuum gerangskik met aan die een ent dié wat volgens persoonseienskappe beoordeel, en aan die ander ent dié wat volgens werkresultate beoordeel. Die nut van hierdie klassifikasie is dat 'n voornemende gebruiker daarmee 'n stelsel kan kies wat by sy besondere benadering tot verdienstelikheidsbepaling pas.

In die geval van die klassifikasie volgens formaat word die onderskeie stelsels in vier hoofgroepe geklassifiseer, te wete prestasiemetingmetodes, gedragaan-slagskale, personeelrangordemetodes en merieteverslagmetodes. Hierdie klassifi-kasie is nuttig vir die doel van 'n beskrywing en evaluering van die stelsels. Daarbenewens kan 'n voornemende gebruiker daarmee 'n stelsel kies wat die beste voldoen aan die mate van eksaktheid wat hy by verdienstelikheidsbepaling ver-lang. Laasgenoemde klassifikasie word vir die doel van hierdie geskrif gebruik en om die onderskeie stelsels makliker te kan beskryf en te evalueer is uit elke hoofgroepering die mees verteenwoordigende stelsel as 'n basisstelsel gekies.

Onder die hoofgroepering, prestasiemetingmetodes ressorteer die kwantitatiewe-werkmetingmetode, prestasiestandaardstellingmetode, verantwoordelikheidmetingmetode, doelwitbestuurmetode, posresultaatbeoordelingskaalmetode, beplande-prestasiëprogrammeringmetode en sluitsteenfunksieresultaatbeoordelingmetode. Die grondslag van beoordeling by hierdie groep stelsels/metodes is werklike prestasie (diens of produk). Die rationale is voor die hand liggend: Die verdienste van 'n werker is die mate wat hy daarin slaag om dit te lewer waarvoor hy in diens geneem is. Die basisstelsel vir die beskrywing en evaluering van hierdie groep stelsels is die doelwitbestuurmetode. 'n Probleem met hierdie, en ander stelsels in hierdie groep, is dat dit by sommige poste baie moeilik en selfs onmoontlik is om spesifieke en meetbare doelwitte vas te stel. Voorts kan 'n enkele posbeker dikwels nie alleen vir posresultate verantwoordelik gehou word nie. 'n Belangrike voordeel van die doelwitbestuurmetode is dat dit objektiewe, geldige en betroubare verdienstelikheidsbepalings kan lewer, en produktiwiteit en gehalte van werklewe kan bevorder omdat verdienstelikheidsbepalings en -belonings aan werklike prestasie gekoppel word.

Die verdienstelikheidsbepalingstelsels wat onder die hoofgroepering, gedragenaanslagskaalmetodes ressorteer word verder onderverdeel in die wat hoofsaaklik op persoonseienskappe beoordeel en die wat op gedraginge (werkverrigtinghandelinge) beoordeel word. Onder die persoonseienskapsgroep ressorteer grafiese-aanslagskale, gemengde-standaardaanslagskale, verpligte-eienskapverspreidingskale en dubbeldmerk-aanslagskale. Die uitgangspunt by hierdie groep stelsels is dat die besit van bepaalde persoonseienskappe 'n voorvereiste vir die lewering van 'n bepaalde verlangde prestasie is. Belangrike besware teen hierdie stelsels is die sterk invloed van subjektiwiteit en tipiese beoordelaarfouten wat by verdienstelikheidsbepaling voorkom asook die onbillike opdrag aan toesighouers om 'n ondergeskikte as persoon te beoordeel. 'n Groot voordeel is die eenvoud in ontwerp en toepassing van die aanslagskale.

Onder die groep wat verdienstelikheid volgens gedraginge bepaal ressorteer gedragkontrolelyste, gedragsgekoppelde-aanslagskale, gedragverwagtingskale, en gedragwaarnemingskale. Die uitgangspunt by hierdie groep stelsels is dat die gehalte van 'n diens of produk van die gehalte van bepaalde gedraginge, waarvoor 'n werker wel verantwoordelik gehou kan word, afhanklik is. Die stelsels in hierdie groep is basies dieselfde as gedragsgekoppelde-aanslagskale (beter bekend as "BARS") en behels 'n keuse uit 'n reeks gedraginge wat op 'n skaal volgens die wenslikheidsgraad daarvan gerangskik is.

Belangrike nadele van hierdie groep stelsels is; die geringe mate waarin toesig-houers en hulle ondergeskiktes by die ontwerp en instelling daarvan betrokke is; die hoë koste en deskundigheid wat die identifisering en rangskikking van sleutelgedraginge verg; asook die mate van geheimsinnigheid wat by die berekening van 'n geheelbeeldtelling (of die syferwaarde van 'n werker se verdienstelikheid) betrokke is. Die grootste enkele voordeel van hierdie groep stelsels is dat verdienstelikheidbepalings met spesifieke optrede in werkverband gestaaf kan word.

Onder die hoofgroepering, personeelrangordemetodes ressorteer die eenvoudige-rangordemetode, man-tot-man-vergelykingmetode, vergelyking-van-paremetode, geskaalde-vergelykingmetode, vergelyking-deur-benoemingmetode en die puntetoekenningmetode. Die eenvoudige-rangordemetode is die basistelsel in hierdie groep en behels 'n rangordeplasing van werkers deur die een met die ander volgens een of meer maatstawe te vergelyk. Die grondslag, en ook die belangrikste voordeel van hierdie groep stelsels, is die natuurlike geneigdheid by mense om verdienstelikheid nie in absolute terme nie, maar in vergelyking met dié van 'n volgende te bepaal. Die grootste nadeel van hierdie groep stelsels is dat verdienstelikheid nie volgens bewese hydraes tot verwesenliking van 'n instelling se doelwitte bepaal word nie, maar volgens ander se prestasies en eienskappe. Die "beste" is dikwels bloot die beste onder die swakkes.

Onder die hoofgroepering, merieteverlagskrywingmetodes ressorteer die vryskrif- of opstelverslagmetode, veldopnamemetode en kritiekegebeurtenismetode. Laasgenoemde is die basisstelsel in hierdie groep en behels verdienstelikheidsbepaling op grond van kritieke werkgebeurtenisse waarvoor die betrokke werker verantwoordelik is. Belangrike voordele van die kritieke-gebeurtenismetode is dat verdienstelikheidsbepalings empiries geverifieer kan word, en dat ontwikkeling van werkers, en hulle werk en werkomgewings op tersaaklike werklikhede gegrond is. 'n Ernstige probleem met hierdie stelsels is dat toesighouers dikwels versuim om kritieke gebeurtenisse onverwyld op te teken.

Die relatiewe bruikbaarheid van die onderskeie verdienstelikheidsbepalingstelsels, as 'n grondslag vir die bevordering van produktiwiteit en gehalte van werklewe, is bepaal deur op 'n 11-puntskaal elkeen se bruikbaarheid as 'n hulpmiddel by die deurloping van die generiese administratiewe prosesse en navolging van die rigsgoere van die publieke administrasie aan te dui. Wat die voornoemde basisstelsels vir die hoofgroepeerings verdienstelikheidsbepalingstelsels aanbetref, is bevind dat die eenvoudige-rangordemetode onbevredigend, die gedragsgekoppelde-aanslagskaal marginaal aanvaarbaar, en die kritieke-gebeurtenismetode redelik bevredigend aan die vereistes vir 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel voldoen.

Die verdienstelikheidsbepalingstelsel wat deur die destydse Administrasieraad Port Natal ontwerp is, nou bekend as die Kantoor vir Gemeenskapsdienste - in hierdie geskrif as die sluitsteenresultaatbeoordelingmetode beskryf - voldoen wel in die hoogste mate aan die vereistes vir 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel, en kan inderdaad as 'n praktiese grondslag vir die bevordering van produktiwiteit en gehalte van werklewe gebruik word. In hierdie opsig is die voortreflikheid van die stelsel aan die volgende uitstaande eienskappe daarvan toe te skrywe:-



- (i) Die doel van elke pos word sorgvuldig geformuleer en op skrif gestel.
- (ii) Werkers en hulle onderskeie toesighouers is dwarsdeur ten nouste betrokke.
- (iii) Prestering ten opsigte van die sluitsteenfunksies van elke pos is die grondslag van verdienstelikheidbepaling.
- (iv) Waarneembare mikpunte, en gepaste maatstawe en meetmiddels om bereiking daarvan te bepaal, word deur werkers en hulle toesighouers self bepaal.
- (v) Mikpuntbereiking word deurlopend en as integrerende deel van normale werksaamhede gedoen en moet sonder versuim op rekord gestel word.
- (vi) Ontwikkelingstappe ten opsigte van 'n werker, sy werk en sy werksomgewing word deurlopend gedoen.
- (vii) Belongings van sowel ekstrinsieke as intrinsieke aard word aan mikpuntbereiking gekoppel, vooraf bekend gemaak en sonder versuim toegeken.

Verdienstelikheidbepaling kan deur toesighouers, hulle ondergeskiktes, werknemers self, hulle eweknieë, buitestaanders of verskeie beoordelaars gedoen word. Elkeen van die voorgaande sal verdienstelikheidbepaling vanuit sy besondere gesigshoek doen en elkeen kan dus 'n bydrae maak om 'n volledige beeld van 'n werker se verdienstelikheid te kry. Toesighouers bly nietemin die logiese bepalers van werkers se verdienstelikheid, maar dan moet hulle behoorlik in die teorie en praktyk van verdienstelikheidbepaling onderrig word.

Die tyd wanneer inligting vir die doel van verdienstelikheidbepaling ingesamel word het 'n deurslaggewende invloed op die gehalte en gebruiksbetek van verdienstelikheidbepalings. Vir die doeleindes van 'n meerdoelige administratiewe hulpmiddel moet verdienstelikheidbepaling egter deurlopend gedoen word. Verdienstelikheidbepaling is die grondslag van besluitneming terwyl elke denkbare handeling met 'n besluit begin en met een beëindig word.

BIBLIOGRAFIE

DIE BYBEL

A. BOEKE

Adlem, W.L.J. & Du Pisani, A.: Stedelike politiek en administrasie: 'n Inleiding. Pretoria : HAUM, 1982.

Allen, L.A.: Common vocabulary of professional management. Palo Alto, California : Louis Allen Associates, 1968.

Anastasi, A.: Psychological testing, fourth edition, New York: MacMillan, 1976.

Anderson, J.E.: Public policy-making, second edition, New York : Holt, Reinhart & Winston, 1979.

Andrews, Y.: Die personeelfunksie, Pretoria : HAUM, 1985.

Bass, B.M. & Barrett, G.V.: People, work and organizations : An introduction to industrial and organizational psychology, second edition, Boston : Allen and Bacon Inc., 1981.

Beach, D.S.: Personnel : The management of people at work, fourth edition, New York : MacMillan, 1980.

Beer, M. & Huse, E.F.: "A systems approach to organization development" in Wexley, K.N. & Yukl, G.A.: Organisational behavior and industrial psychology : Readings with commentary, London : Oxford University Press, 1975.

Botes, P.S.: "Die sentrale administrasie" in Nieuwoudt, C.F., Olivier, G.C. & Hough, M. (Reds.): Die politieke stelsel van Suid-Afrika, Pretoria : Academica, 1979.

Bowers, D.G.: "OD techniques and their results in 23 organizations : The Michigan ICL study" in Wexley, K.N. & Yukl, G.A.: Organizational behavior and industrial psychology : Readings with commentary, London : Oxford University Press, 1975.

(a) Caiden, G.E.: The dynamics of public administration : Guidelines to current transformations in theory and practice, Hinsdale, Illinois : Dryden Press, 1971.

(b) Caiden, G.E.: Public administration, second edition, California : Palisades Publishers, 1982.

(a) Cloete, J.J.N.: Inleiding tot die publieke administrasie, derde uitgawe, Pretoria : J.L. van Schaik, 1976.

(b) Cloete, J.J.N. (Red.): Suid-Afrikaanse publieke administrasie : Uitgesoekte leesstukke, Pretoria : J.L. van Schaik, 1977.

- (c) Cloete, J.J.N.: Administration of health services, third revised edition, Pretoria : J.L. van Schaik, 1981.
- (d) Cloete, J.J.N.: Introduction to public administration, Pretoria : J.L. van Schaik, 1981.
- (e) Cloete, J.J.N.: Sentrale, provinsiale en munisipale instellings van Suid-Afrika, sesde uitgawe, Pretoria : J.L. van Schaik, 1981.
- (f) Cloete, J.J.N.: Personeeladministrasie, tweede uitgawe, Pretoria : J.L. van Schaik, 1982.
- (g) Cloete, J.J.N.: Central, provincial and municipal institutions of South Africa, Pretoria : J.L. van Schaik, 1982.
- (h) Cloete, J.J.N.: Introduction to public administration, second edition, Pretoria : J.L. van Schaik, 1984.
- (i) Cloete, J.J.N.: Personnel administration, Pretoria : J.L. van Schaik, 1985.

Cummings, T.G. & Molloy, E.S.: Improving productivity and quality of working life, New York : Praeger, 1977.

Dessler, G.: Personnel management : Modern concepts and techniques, second edition, Reston, Virginia : Reston Publishing Co., 1981.

Dimock, M.E. & Dimock, G.O.: Public administration, fourth edition, New York : Holt, Rinehart & Winston, 1969.

Dimock, M.E. & Dimock, G.O. & Fox, D.M.: Public administration, fifth edition, New York : Holt, Rinehart & Winston, 1983.

Dunsire, A.: Administration - the word and the science, London : Martin Robertson, 1973.

Glaser, E.M.: Productive gains through worklife improvements, New York : Harcourt Brace Jovanovich, 1976.

Gortner, H.F.: Administration in the public sector, second edition, New York : John Wiley & Sons, 1981.

Gross, B.M.: Organizations and their managing, New York : The Free Press, 1968.

Gulick, L.: "Notes on the theory of organization" in Gulick, L. & Urwick, L. (Eds.) Papers on the science of administration, New York : Institute of Public Administration, 1937.

Hanekom, S.X. & Thornhill, C.: Public administration in contemporary society : A South African perspective, Johannesburg : MacMillan South Africa, 1983.

Henderson, R.: Performance appraisal : Theory to practice, Reston, Virginia : Reston Publishing Co., 1980.

- Henry, N.: Public administration and public affairs, second edition, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1980.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H.: Management of organizational behavior : Utilizing human resources, fourth edition, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1982.
- Hinkle, D.E., Wiersma, W. & Jurs, S.G.: Basic behavioral statistics, Boston : Houghton Mifflin, 1982.
- Hodgson, J.S.: Public administration, New York : McGraw Hill, 1969.
- Hunter, J.E.: "A casual analysis of cognitive ability, job knowledge, job performance and supervisor ratings" in Landy, F., Zedeck, S. & Cleveland, J. (Eds.): Performance measurement and theory, Hillside, N.J. : Lawrence Erlbaum Ass., 1983.
- Koontz, H., O'Donnell, C. & Weihrich, H.: Management, seventh edition, Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1980.
- Landy, F.J. & Trumbo, D.A.: Psychology of work behaviour, revised edition, Homewood, Illinois : The Dorsey Press, 1980.
- Landy, F., Zedeck, S. & Cleveland, J. (Eds.): Performance measurement and theory, Hillsdale, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates, 1983.
- Latham, G.P. & Wexley, K.N.: Increasing productivity through performance appraisal, Reading, Massachusetts : Addison Wesley, 1981.
- Lopez, F.M.: Evaluating employee performance, Chicago : Public Personnel Association, 1968.
- Marx, F.M. (Ed.): Elements of public administration, second edition, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1959.
- McCormick, E.J. & Tiffin, J.: Industrial psychology, sixth edition, London : George Allen & Unwin, 1975.
- (a) Mitchell, T.R.: "The effects of social, task and situational factors on motivation, performance and appraisal" in Landy, F., Zedeck, S. & Cleveland, J. (Eds.): Performance measurement and theory, Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1983.
- (b) Mitchell, T.R.: People in organizations : An introduction to organizational behavior, second edition, New York, McGraw-Hill, 1982.
- Mohrman, A.M. & Lawler III, E.E.: "Motivation and performance appraisal behavior" in Landy, F., Zedeck, S. & Cleveland, J. (Eds.): Performance measurement and theory, Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1983.
- Muczyk, J.P.: "Implementation and evaluation of management by objectives" in Schuler, R.S.: McFillen, J.M. & Dalton, D.R.: Applied readings in personnel and human resource management, St. Paul, Minnesota : West Publishing Co., 1981.

Murray, D.J.: The study of public administration, London : The Open University Press, 1974.

Nigro, F.A. & Nigro, L.G.: Modern public administration, fifth edition, New York : Harper & Row, 1980.

Olson, R.F.: Performance appraisal : A guide to greater productivity, New York : John Wiley & Sons, 1981.

Patton, A.: "How to appraise executive performance" in Chruden, H.J. & Sherman, A.W.: Readings in personnel management, second edition, Cincinnati, Ohio : South Western Publishing Co., 1966.

Pfiffner, J.M. & Presthus, R.: Public administration, fifth edition, New York : Ronald Press, 1967.

Porter, L.W., Lawler III, E.E. & Hackman, J.R.: Behavior in organizations, Tokyo : McGraw-Hill, Kogakusha, 1975.

Reynders, H.J.J.: Die taak van die bedryfsleier, derde uitgawe, Pretoria: J.L. van Schaik, 1977.

Robbins, S.P.: Organizational behavior : Concepts and controversies, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979.

Schick, M.E.: "The 'refined' performance evaluation monitoring system : Best of both worlds" in Schuler, R.S., McFillan, J.M. & Dalton, D.R.: Applied readings in personnel and human resource management, St. Paul : West Publishing Co., 1981.

Schutte, F.G.: Integrated management systems : The clarification of management roles and the development of integrated planning, control and information systems, Durban : Butterworths, 1981.

Stahl, O.G.: Public personnel administration, seventh edition, New York : Harper & Row, 1976.

Steers, R.M. & Lee, T.W.: "Facilitating performance appraisals : The role of employee commitment and organizational climate" in Landy, F. Zeck, S. & Cleveland, J. (Eds.): Performance measurement and theory, Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1983.

Stoker, H.G.: Beginnels en metodes in die wetenskap, Johannesburg : Boekhandel De Jong, 1969.

Sutermester, R.A.: People and productivity, third edition, New York : McGraw-Hill, 1976.

Thornhill, C. & Hanekom, S.X.: Taak van die leidinggewende beampte, hersiene herdruk, Durban : Butterworths, 1983.

Tosi, H.L. & Carroll, S.: "Management by objectives" in Wexley, K.N. & Yukl, G.A.: Organizational behavior and industrial psychology : Readings with commentary, London : Oxford University Press, 1975.

Urwick, L.: "The function of administration : With special reference to the work of Henri Fayol" in Gulick, L. & Urwick, L. (Eds.): Papers on the science of administration, New York : Institute of Public Administration, 1937.

Van Straaten, F.P.: Administratiewe hulpmiddels vir die programmering van owerheidsbedrywighede, Pretoria : HAUM, 1984.

Waldo, D.: The study of Public Administration, New York : Random House, 1955.

Wexley, K.N. & Yukl, G.A.: Organizational behavior and industrial psychology : Readings with commentary, London : Oxford University Press, 1975.

White, L.D.: Introduction to the study of public administration, New York : MacMillan, 1926.

Wilson, W. "The study of administration". Political science quarterly, vol.II, June 1887, herdruk in Gawthorp, L.C. The administrative process and democratic theory, Boston : Houghton Mifflin, 1970.

B. AMPTELIKE PUBLIKASIES

(i) Parlementsweite

(a) Voor Unie

Nul

(b) Na Unie

Staatsdienswet, 1923 (Wet 27 van 1923)

Wet op Arbeidsverhoudings, 1956 (Wet 28 van 1956)

(c) Na Republiek

Wet op die Administrasie van Swartsake, 1971 (Wet 45 van 1971)

Wet op Basiese Diensvoorwaardes, 1983 (Wet 3 van 1983)

Wet op Masjinerie en Beroepsveiligheid, 1983 (Wet 6 van 1983)

Staatsdienswet, 1984 (Wet 111 van 1984)

(ii) Administrasieraad Port Natal

(a) Notule van raadsvergaderings Desember 1981 en Maart 1984.

(b) Korrespondensielêers.

(c) Prestasiebeoordelingskema, Durban, 1984.

(iii) Republiek van Bophuthatswana

Korrespondensielêers.

C. JOERNALE, TYDSKRIFTE EN GELEENTHEIDSPUBLIEKASIES

Adlem, W.L.J.: "Foutiewe gebruik van die term administrasie". Munisipale administrasie en ingenieurswese, vol.45, no.534, Februarie 1980.

Alewine, T.C.: "Performance appraisals and performance standards". Personnel journal, March 1982.

Allan, P. & Rosenberg, S.: "Formulating usable objectives for manager performance appraisal". Personnel journal, November 1978.

Baggaley, A.R.: "A scheme for classifying rating methods". Personnel psychology, no.27, 1974.

Beer, M.: Performance appraisal : "Dilemmas and possibilities". Organizational dynamics, Winter 1981.

Bernardin, H.J. & Smith, P.C.: "A clarification of some issues regarding the development and use of behaviorally anchored rating scales (BARS)". Journal of applied psychology, vol.66, no.4, 1981.

Bernardin, H.J. & Cardy, R.L.: "Appraisal accuracy : The ability and motivation to remember the past". Public personnel management, vol.11, no.4, 1982.

Bernstein, E.J.: "Employee attitude surveys : Perception vs. reality". Personnel journal, April 1981.

Birkenbach, X.C.: "Halo, central tendency and leniency in performance appraisal : A comparison between a graphic rating scale and a behaviourally based measure". Perspektiewe in die bedryfsielkunde, no.101.1, 1984.

Blanz, F. & Ghiselli, E.E.: "The mixed standard scale : A new rating system". Personnel psychology, no.25, 1972.

(a) Botes, P.S.: "The concept 'administration' : Analysis of the contemporary views in defining administration for the purpose of study in Public Administration". Die Staatsamptenaar, vol.LIII, no.2, Februarie 1973.

(b) Botes, P.S.: Publieke Administrasie III : Gids 5, Pretoria : Unisa, 1975.

(c) Botes, P.S.: "Beplanning, beleid, doelwit : 'n Semantiese ondersoek om begripspresisering te verkry". Die Staatsamptenaar, vol. LV, no.7, Julie 1975.

(d) Botes, P.S.: "Efficiency, effectiveness and productivity : A conceptual analysis. O & M : Die tydskrif vir organisasie en metode, vol.22, no.1, Januarie 1984.

Brinkerhoff, D.W. & Kanter, R.S.: Appraising the performance of performance appraisal". Sloan management review, Spring 1980.

Brumback, G.B.: "A reply to Kavanagh's "The content issue in performance appraisal : A review". Personnel psychology, no.25, 1972.

Burke, R.J. & Wilcox, D.S.: "Characteristics of effective employee performance review and development interviews". Personnel psychology, no.22, 1969.

Caldwell, D.S.: "Performance appraisal and productivity in the civil service reform era". Public personnel management, vol.11, no.4, 1982.

Cameron, D.: "Performance appraisal and review". Management decision, vol.19, no.6, 1981.

Campion, J.E.: "Work sampling for personnel selection". Journal of applied psychology, vol.56, no. 1, 1972.

Cascio, W.F.: "Scientific, legal and operational imperatives of workable performance appraisal systems." Public personnel management, vol.11, no.4, 1982.

(a) Cloete, J.J.N.: "The classification of the components of public administration for the purpose of study and research." Die Staatsamptenaar, vol.LXII, no.2, Februarie 1982.

(b) Cloete, J.J.N.: "Assessment centres for identification of candidates suitable for appointment in top posts." SAIPA : Tydskrif vir publieke administrasie, vol.18, no.4, December 1983.

Cole, J.: "Job evaluation : Job descriptions can provide many benefits." People journal, no.10, fourth quarter 1983.

Daniel, T.L. & Esser, J.K.: "Intrinsic motivation as influenced by rewards, task interest, and task structure." Journal of applied psychology, vol.65, no.5, 1980.

(a) De Villiers, P.F.A.: "Die leidinggewende beampte : Slagoffer van die tegnokraat?" Die Staatsamptenaar, vol.LVIII, no.6, Junie 1978.

(b) De Villiers, P.F.A.: "Verskynsels in publieke administrasie : 'n Terminologiese beskouing." Die Staatsamptenaar, vol.LXIII, no.1, Januarie 1983.

(c) De Villiers, P.F.A.: "Die verband tussen personeeladministrasie en personeelbestuur." Die Staatsamptenaar, vol.LXIV, no.1, Januarie 1984.

Dickinson, T.L. & Zellinger, P.M.: "A comparison of the behaviorally anchored rating and mixed standard scale formats." Journal of applied psychology, vol.65, no.2, 1980.

Duffy, K.K. & Webber, R.E.: "On 'relative' rating systems." Personnel psychology, no.27, 1974.

Edwards, M.R.: "Productivity improvement through innovations in performance appraisal." Public personnel management, vol.12, no.1, 1983.

Flanagan, J.C. & Burns, R.K.: "The employee performance record : A new appraisal and development tool." Harvard business review, vol.33(5), 1955.

Gilbert, G.R.: "Performance appraisal and organizational practice : A post reform review". Public personnel management, vol.11, no.4, 1982.

Goodale, J.G. & Mauser, M.W.: "Developing and auditing a merit pay system". Personnel journal, May 1981.

Graves, J.P.: "Let's put appraisal back in performance appraisal". Personnel journal, November 1982 and December 1982.

Guion, R.M.: "Comments on Hunter" in Landy, F., Zedeck, S. & Cleveland, J. (Eds.): Performance measurement and theory, Hillsdale, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates, 1983.

(a) Hanekom, S.X.: "Die gesindheid van leidinggewende amptenare teenoor die funksie van leidinggewing". Die Staatsamptenaar, vol.LIIII, no.2, Februarie 1973.

(b) Hanekom, S.X.: Publieke administrasie honneurs : Gevorderde publieke personeeladministrasie, Pretoria : Unisa, 1978.

(c) Hanekom, S.X.: Publieke administrasie honneurs : Gevorderde administratiewe tegnologie, Pretoria : Unisa, 1978.

(d) Hanekom, S.X.: "Leidinggewing", SAIPA : Tydskrif vir publieke administrasie, vol.16, no.1, Maart 1981.

(e) Hanekom, S.X.: "Produktiwiteit in die openbare sektor met besondere verwysing na finansiële, organisatoriese en prosedurereëlings", O & M : Die tydskrif vir organisasie en metode, vol.22, no.3, Augustus 1984.

Horn, P.W., Denisi, A.S., Kinicki, A.J. & Bannister, B.D.: "Effectiveness of performance feedback from behaviorally anchored rating scales". Journal of applied psychology, vol.67, no.5, 1982.

Hunter, R.W. & Silverman, B.R.S.: "Merit pay in the Federal Government". Personnel journal, December 1980.

Hyde, A.A. & Cascio, W.F.: "Performance appraisal in the post reform era : A symposium". Public personnel management, special issue, vol.11, no.4, 1982.

Hyde, A.C. & Smith, M.A.: "Performance appraisal and training : Objectives, a model for change, and a note of rebuttal". Public personnel management, vol.11, no.4, 1982.

Ingle, H.T.: "Contemporary issues in Federal evaluation policies : New linkages between personnel and program assessment processes". Public personnel management, vol.11, no.4, 1982.

(a) Ivancovich, J.M.: "A longitudinal study of behavioural expectation scales: Attitudes and performance". Journal of applied psychology, vol.65, no.2, 1980.

(b) Ivancovich, J.M.: "Subordinate's reactions to performance appraisal interviews : A test of feedback and goalsetting techniques". Journal of applied psychology, vol.67, no.5, 1982.

Jackson, S.E. & Zedeck, S.: "Explaining performance variability : Contributions of goal setting, task characteristics, and evaluative contexts". Journal of applied psychology, vol.67, no.6, 1982.

Johnson, M.L. & McClockey, K.R.: "Ask me - A merit promotion system". Personnel journal, August 1978.

Kane, J.S. & Bernardin, H.J.: "Behavioral observation scales and the evaluation of performance effectiveness". Personnel psychology, no.35, 1982.

(a) Kavanagh, M.J.: "The content issue in performance appraisal : A review". Personnel psychology, no.24, 1971.

(b) Kavanagh, M.J.: "Rejoinder to Brumback "The content issue in performance appraisal : A Review"". Personnel psychology, no. 26, 1973.

King, L.M., Hunter, J.E. & Schmidt, F.L.: "Halo in a multi-dimensional forced-choice performance evaluation scale". Journal of applied psychology, vol.65, no.5, 1980.

Kingstrom, P.O. & Bass, A.R.: "A critical analysis of studies comparing behaviorally anchored rating scales (BARS) and other rating formats". Personnel psychology, no.34, 1981.

Landy, F.J., Vance, R.J., Barnes-Farrell, J.L. & Steele, J.N.: "Statistical control of halo error in performance ratings". Journal of applied psychology, vol.65, no.5, 1980.

Latham, G.P. & Kinne, S.B.: "Improving job performance through training in goal setting". Journal of applied psychology, vol.59, no.2, 1974.

Latham, G.P., Wexley, K.N. & Pursell, E.D.: "Training managers to minimise rating errors in the observation of behaviour". Journal of applied psychology, vol.60, no.5, 1975.

Latham, G.P. & Marshall, H.A.: "The effects of self-set, participatively set and assigned goals on the performance of government employees". Personnel psychology, no.35, 1982.

Lee, R., Malone, M. & Greco, S.: "Multitrait-multimethod-multirater analysis of performance ratings for law enforcement personnel". Journal of applied psychology, vol.66, no.5, 1981.

Levinson, P. & Sugar, M.: "All you want to know about ... Performance evaluation and rating". Civil service journal, July-September 1977.

Locher, A.H. & Teel, K.S.: "Performance appraisal - A survey of current practices". Personnel journal, May 1977.

Lockwood, J.H.: "A local government perspective on performance appraisal in the post-reform era". Public personnel management, vol.11, no.4, 1982.

Love, K.G.: "Comparison of peer assessment methods : Reliability, validity, friendship bias, and user reaction". Journal of applied psychology, vol.66, no.4, 1981.

Lubben, G.L., Thompson, D.E. & Klasson, C.R.: "Performance appraisal : The legal implications of Title VII". Personnel, May-June 1980.

Mark, J.A.: "Meanings and measures of productivity". Public administration review, Nov./Dec. 1972.

McGregor, D.: "An uneasy look at performance appraisal". Harvard business review, vol.12(9), 1957.

McMaster, J.B.: "Designing an appraisal system that is fair and accurate". Personnel journal, January 1979.

MacMillan, J.D. & Doyel, H.W.: "Performance appraisal : Match the tool to the task". Personnel, July-August 1980.

Meyer, H.H., Kay, E. & French, J.R.P.: "Split roles in performance appraisal". Harvard business review, Jan./Feb. 1965.

Mobley, W.H.: "The link between MBO and merit compensation". Personnel journal, June 1974.

Morrison, A.M. & Kranz, M.E.: "The shape of performance appraisal in the coming decade". Personnel, July-August 1981.

Mount, M.K.: "Comparison of managerial and employee satisfaction with a performance appraisal system". Personnel psychology, no.36, 1983.

Murphy, K.R., Garcia, M., Kerkar, S., Martin, C. & Bakzer, W.K. "Relationship between observational accuracy and accuracy in evaluating performance". Journal of applied psychology, vol.67, no.3, 1982.

Murphy, K.R., Martin, C. & Garcia, M.: "Do behavioral observation scales measure observation". Journal of applied psychology, vol.67, no.5, 1982.

Newland, C.A. (Ed.): "A symposium : Productivity in government". Public administration review, Nov./Dec. 1972.

Orpen, C.: "The conceptualization of quality of working life". Perspektieve in die bedryfsielkunde, vol.7.2, 1981.

Pajer, R.G.: "A systems approach to results oriented performance evaluations". Personnel administration/public personnel review, Nov.-Dec. 1972.

(a) Pansegrouw, G.: "Too much doing not enough thinking". People journal, no.5, first quarter, 1982.

(b) Pansegrouw, G.: "Situational leadership : Helping to make managers, supervisors more efficient". People journal, no.10, fourth quarter, 1983.

Perry, J.L. & Pearce, J.L.: "Initial reactions to federal merit pay". Personnel journal, March 1983.

Piamonte, J.S.: "An employee motivational system that leads to excellent performance". Personnel, September-October 1980.

Plachy, R.J.: "Appraisal scales that measure performance outcomes and job results". Personnel, May-June 1983.

Roos, H.W.: "Financial administration within the total context of public administration". Die Staatsamptenaar, vol.LXI, no.4, April 1981.

Rosenbloom, D.H.: "Public sector performance appraisal in the contemporary legal environment". Public personnel management, vol.11, no.4, 1982.

Rosinger, G. et al.: "Development of a behaviorally based performance appraisal system". Personnel psychology, no.35, 1982.

(a) Roux, B.: "The planning process - A generic view provisionally stated". SAIPA : Tydskrif vir publieke administrasie, vol.3, no.3, Januarie 1968.

(b) Roux, B.: "Die begrip en praktyk van administrasie". Die Staatsamptenaar, vol.LI, no.2, Februarie 1971.

Roux, B.J. & Botes, P.S.: Publieke administrasie II, gids 2, Pretoria : Unisa, 1976.

Sashkin, M.: "Appraising appraisal : Ten lessons from research and practice". Organization dynamics, Winter 1981.

Schimmel, R.M.: "Making performance evaluation work better : A supervisor's viewpoint". Public personnel management, vol.11, no.4, 1982.

Schwab, D.P., Heneman (III), H.G. & De Cotiis, T.A.: "Behaviorally anchored rating scales : A review of the literature". Personnel psychology, no.28, 1975.

Scott, B.: "Evolution of an appraisal programme". Personnel management, August 1983.

Shapira, Z. & Shirom, A.: "New issues in the use of behaviorally anchored rating scales : Level of analysis, the effects of incident frequency, and external validation". Journal of applied psychology, vol.65, no.5, 1980.

Silverman, B.R.S.: "Why the merit pay system failed in the Federal Government". Personnel journal, April 1983.

Stanton, E.S.: "A critical re-evaluation of motivation, management and productivity". Personnel journal, March 1983.

Starling, G.: "Performance appraisal in the Z Organization". Public personnel management, vol.11, no.4, 1982.

Steyn, W.I.: "Die staatsdiens bestaan uit persone ...". SAIPA : Tydskrif vir publieke administrasie, vol.18, no.4, Desember 1983.

Teel, K.S.: "Performance appraisal : Current trends, persistent progress". Personnel journal, April 1980.

Thompson, F.J.: "The performance appraisal of public managers: Inspiration, consensual tests and the margins". Public personnel management, vol.11, no.4, 1982.

Thornhill, C.: "Die bestek van publieke administrasie vir doseerdoeleindes aan Suid-Afrikaanse universiteite". SAIPA : Tydskrif vir publieke administrasie, vol.7, no.1, Maart 1972.

Van Wyk, A.J.: "Enkele perspektiewe op motivering". Perspektiewe in die bedryfsielkunde, no.10.1, 1984.

Viljoen, A.: "'n Ontleding van die administratiewe funksies in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens". Die Staatsamptenaar, vol.IV, no.7, Julie 1974.

Whitbeck, P.H.: "A critique on the theme of change in performance appraisal". Public personnel management, vol.11, no.4, 1982.

Wilsted, W.D. & Taylor, R.L.: "Identifying criteria for performance appraisal decisions". Journal of management studies, October 1978.

Wynn, P.S.: "Motivation, orientations and the action perspective : An alternative framework". Journal of management studies, October 1980.

Zammuto, R.F., London, M. & Rowland, K.M.: "Organizational and rater differences in performance appraisals". Personnel psychology, no.35, 1982.

Zedeck, S. & Cascio, W.F.: "Performance appraisal decisions as a function of rater training and purpose of the appraisal". Journal of applied psychology, vol.67, no.6, 1982.

D. NAVORSINGSVERSLAE EN MEMORANDA

Cloete, J.J.N.: Bevordering van produktiwiteit in die openbare sektor, Pretoria : September 1981. (Ongepubliseerde voorlesing gelewer tydens 'n produktiwiteitseminaar deur die Administrasieraad Port Natal aangebied in Durban op 5 Julie 1982.)

Coetzee, W.A.J.: Merit assessment in the South African public service, Durban : Universiteit van Durban-Westville, 1983. (Ongepubliseerde geskrif.)

Potgieter, I.F.: Werkverrigtingaanslae : 'n Stelsel vir swart werkers, Bloemfontein : Universiteit van die Oranje-Vrystaat, 1976.

Terblanche, S.O.: Black workers' perception of the role and function of labour unions, Pretoria : Human Science Research Council (Institute for Manpower Research). Report MM-98 : ISBN 07969 00280, 1983.

Thornhill, C.: Administratiewe teorie : Moontlikheid of verdigsel. Ongepubliseerde referaat gelewer aan nagraadse studente in publieke administrasie aan Unisa, Pretoria, op 29 September 1982.

E. WOORDEBOEKE EN ENSIKLOPEDIË

Kritzinger, M.S.B., Labuschagne, F.J. & Pienaar, P.de V.: Verklarende Afrikaanse woordeboek, sesde uitgawe, Pretoria : J.L. van Schaik, 1977.

Kritzinger, M.S.B., Schoonees, P.C. & Cronje, U.J.: Groot woordeboek, elfde uitgawe, Pretoria : J.L. van Schaik, 1977.

Odendal, F.F. et al.: HAT : Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal, tweede uitgawe, Johannesburg : Perskor, 1979.

Sykes, J.B. (Ed.): The concise Oxford dictionary of current English, sixth edition, Oxford : Clarendon Press, 1976.

OOGMERKE VAN EN GEBRUIKE VIR 'N VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSE

As bron van inligting vir -

	BRON VERWYSING
* geldigheidsbevestiging van keuringsmaatstawe	1,2,4
* opleidingsbehoeftebepaling	1,9,22,26
* regverdiging van personeelbesluite	1,4,13,15, 17,26
* getuienis teen aanklagte van onbehoorlike arbeidspraktyke	1,4,13,15, 17,26
* werkverrigtingverbetering	4,17,20,26, 28
* toesighouer/ondergeskikte-verhoudingsbevordering	4,27,28
* bepaling van die doeltreffendheid van personeelbenuttings- programme en -metodes	1,4
* personeelbeplanning	2,4,12,17, 25
* identifisering van personeel se behoeftes	10,19,27,28
* dissiplinêre stappe	14,19,27,28
* personeelnavorsing	17,21,26
* inligtingsuitruiling	26,28
* beter werkverdeling	28
* identifisering en oplossing van personeelprobleme	19,27,28
* loopbaandoelwitvastelling	27,28
* bepaling van ontwikkelingspotensiaal vir leidinggewende posisies	28
* personeelbesluite	1,4,13,15, 17,26
* veelvuldige oogmerke	4,5,19,22
* alle ander generiese administratiewe funksies en immanente vermoëbenuttingsfunksies of aspekte daarvan wat nie hierbo vermeld is nie.	

As grondslag vir -

	BRON VERWYSING
* bevordering	1,2,4,12,14 17,22,25,26 27,28
* personeelverskuiwings	1,2,4,14,17 25,26,27,28
* diensbeëindiging	1,2,4,9,17, 22,25,26,27 28
* afrigting en raadgewing	2,4,14,12, 20,25,26,27
* terugvoering oor werkverrigting	1,2,14,17, 19,25,27,28
* opleiding en ontwikkeling	1,2,4,12,14 15,17,19,25 27,28
* salaris (kerf) verhogings	2,4,11,12, 14,17,22,25 26,27,28
* personeelbesnoelings	4,17,26,28
* werkerdeelname in besluitneming	4
* werkervergelyking	26
* gelyke mededigingsgeleentheid	10
* belonings en straftoedelings	15
* motiveringsaksies	7,16,20,27
* instellingsverbondenheidverkryging	20,27
* werkbevrediging	20
* produktiwiteit (doeltreffendheid en effektiwiteit)	23,24
* werkergedrag-/gesindheidverandering	24,27
* erkenningverlening en merieteverhogings	9,28
* personeelbesluite	15,28
* mannekragbeplanning	2,4,12,17, 25
* dissiplinêre stappe	14,19,27,28
* beheer oor toesighouers	26,29

BRONNELYS T.O.V. BYLAE 1.

1. Van Wyk, A J. "Enkele perspektiewe op motivering". Perspektiewe in die Bedryfsielkunde. Vol.10.1, 1984, p.16.
2. Henderson, R. Performance appraisal: Theory to practice. Reston, Virginia: Reston Publishing Co., 1980, p.7; 231, 272 & 284-5.
3. Robbins, S P. Organizational behavior: Concepts and controversies. Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall, 1979, p.370.
4. Beach, D S. Personnel : The management of people at work. 4th edition. New York: MacMillan, 1980, p.290-1.
5. McMillan, J D & Doyel, H W. "Performance appraisal: Match the tool to the task". Personnel. July-August 1980, p.13.
6. Ingle, H T. "Contemporary issues in Federal evaluation policies: New linkages between personnel and program assessment processes". Public Personnel Management Journal. Vol.11, no.4, 1982, p.329.
7. Perry, J L & Pearch, J L. "Initial reactions to Federal merit pay". Personnel Journal. March 1983, p.23.
8. Cascio, W F. "Scientific, legal, and operational imperatives of workable performance appraisal systems". Public Personnel Management. Vol.11, no.4, 1982, p.372.
9. Goodale, J G & Mauser, M W. "Developing and auditing a merit pay system". Personnel Journal. May 1981, p.391.
10. Johnson M L. & McCloskey, K R. "Ask me - A merit promotion system". Personnel Journal. August 1978, p.430.
11. Mount, M K. "Comparisons of managerial and employee satisfaction with a performance appraisal system". Personnel Psychology. No.36, 1983, p.101.
12. Burke, R J & Wilcox, D S. "Characteristics of effective employee performance review and development interviews". Personnel Psychology. No.22, 1969, p.291.
13. Latham, G P & Wexley, K N. Increasing productivity through performance appraisal. Reading, Massachusetts: Addison Wesley, 1981, p.6.
14. Hyde, A C & Cascio, W F. "Performance appraisal in the post reform era: A symposium". Public Personnel Management. Vol.11, no.4, 1982, p.295-6.
15. Thompson, F J. "The performance appraisal of public managers: Inspiration, consensual tests and the margins". Public Personnel Management. Vol.11, no.4, 1982, p.306.
16. Stanton, E S. "A critical re-evaluation of motivation, management and productivity". Personnel Journal. March 1983, p.210-14.
17. Locher, A H, Teel, K S. "Performance appraisal - A survey of current practices". Personnel Journal. May 1977, p.246.

18. Horn, P W. et al. "Effectiveness of performance feedback from behaviorally anchored rating scales". Journal of Applied Psychology. Vol.67, no.5, 1982, p.568.
19. Zedeck, S & Cascio, W F. "Performance appraisal decisions as a function of rater training and purpose of the appraisal". Journal of Applied Psychology. Vol.67, no.6, 1982, p.752.
20. Ivancevich, J M. "A longitudinal study of behavioral expectation scales: Attitudes and performance". Journal of Applied Psychology. Vol.65, no.2, 1980, p.139-46.
21. Wilsted, W D & Taylor, R L. "Identifying criteria for performance appraisal decisions". Journal of Management Studies. October 1978, 255.
22. Mitchell, T R. People in organizations: An introduction to organizational behavior. Second edition. New York: McGraw-Hill, 1982, p.408.
23. Cloete, J J N. Bevordering van produktiwiteit in die openbare sektor. Pretoria: September 1981, p.10. (Ongepubliseerde voorlesing gelewer tydens 'n produktiwiteitseminaar deur die Administrasieraad Port Natal aangebied in die Hotel Caister, Durban op 5 Julie 1982.)
24. Dimock, M E, Dimock G O & Fox, D M. Public Administration. Fifth edition. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1983, p.32.
25. McGregor, D. "An uneasy look at performance appraisal". Harvard Business Review. Vol.12(9), 1957, p.89.
26. Brinkerhoff, D W & Kanter, R S. "Appraising the performance of performance appraisal". Sloan Management Review. Spring 1980, p.4-6.
27. Beer, M. "Performance appraisal: Dilemmas and possibilities". Organizational Dynamics. Winter 1981, p.25.
28. Levinson, p & Sugar, M. "All you want to know about ... Performance evaluation and rating". Civil Service Journal. July-September 1977, p.29.
29. Koontz, H, O'Donnell, C & Weihrich, H. Management. 7th edition. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1980, 558.

OPNAME VAN VERDIENSTELIKHEIDBEPALING IN SUID-AFRIKAANSE OPENBARE INSTELLINGS

Gedurende 1983 is 'n vraelys in bestaande verband aan 123 openbare instellings op die sentrale en regionale vlak gestuur. Vraelyste is nie aan plaaslike owerhede gestuur nie omdat so 'n opname te omvattend vir die doel van hierdie geskrif sou wees. Die posisie op die ander twee vlakke behoort egter voldoende verteenwoordigend van die stand van sake in die openbare sektor te wees omdat instellings op die plaaslike vlak gewoonlik die werkwyses van die hoër-geplaasde instellings navolg. Of uit eie beweging of kragtens opdrag.

- (a) In die onderstaande Figuur 34 word 'n uiteensetting gegee van die instellings aan wie vraelyste gestuur is en hulle reaksie daarop. Slegs 40% van die instellings het op een of ander wyse gereageer. 'n Skrale 17 vraelyste was of volledig voltooi of kon met behulp van dokumente wat saamgestuur was aldus voltooi word. Die inligting wat ontvang is, is dus heeltemal ontoereikend om onweerlegbare gevolgtrekkings oor die praktyk van verdienstelikheidbepaling in die openbare instellings te maak.
- (b) Daar word nietemin die volgende breë veralgemenings, uit die inligting wat wel ontvang is, en ten opsigte van daardie instellings wat wel gereageer het, gemaak.

- (i) Formele verdienstelikheidbepalingstelsels word in die meeste owerheidinstellings (sentrale of regionale vlak) en openbare korporasies toegepas. Die teenoorgestelde is die geval in administrasierade (nou bekend as gemeenskapsdienste), beheerrade, universiteite, teknikons en navorsingsinstellings. Formele stelsels is slegs in die helfte van al die instellings in swang.
- (ii) Van die verskeie verdienstelikheidbepalingmetodes in gebruik is grafiese aanslagskale die populêrste. Dit is opvallend dat metodes wat op doelwitte/resultate toegespits is die meeste byval by openbare korporasies vind.
- (iii) Dit blyk dat verdienstelikheidbepalingstelsels hoofsaaklik vir belonings (as erkenning vir voortreflikheid en wel in die vorm van salariskerfverhogings) gebruik word. Dit word ook vir bevorderingdoeleindes deur owerheidsinstellings gebruik maar glad nie deur openbare korporasies nie.

FIGUUR 34

RESULTAAT VAN OPNAME OOR VERDIENSTELIKHEIDBEPALING IN OPENBARE INSTELLINGS

TIPE INSTELLING	GETAL GE- NADER	ANTWOORDE ONTVANG	VOLLEDIGE VOLTOOIDE VRAELYSTE	TIPE V.B-STELSEL IN WERKING						DOEL MET V.B-STELSEL		
				GEEN	VRYSKRIF	GRAFIES	GRAFIES/ VRYSKRIF	MBO-TIPE	ANDER	BEVOR- DERING	BELO- NINGS	ONTWIK- KELING
Administrasierade (nou Gemeenskapsdienste)	13	10	3	7		1	2			1	3	2
Landbouproduktebe- heerrade	23	9	2	6		3	-			1	2	
Openbare korporasies	33	12	8	3		6	1	4	4		7	2
Universiteite/Tech- nikons/Navorsings- instellings	38	14	2	9	3	2	1	1	1	1	2	1
Sentrale en regionale owerheidsinstellings	15	5	2	0		1	4	1	1	3	3	
Totale	123	50	17	25	3	10	8	6	6	6	17	5
						18						

REPUBLIC OF BOPHUTHATSWANA

DEPARTMENT OF LOCAL GOVERNMENT AND HOUSING

GUIDELINES ON THE IMPLEMENTATION AND OPERATION OF THE PERFORMANCE MANAGEMENT
PROGRAMME FOR TOWN MANAGERS

1. At a series of workshops held over the last few months a performance management programme for town managers were developed. This programme involves the identification of key performance areas; setting of appropriate standards for each such area; identification of suitable yardsticks and measuring devices and methods; the setting of performance goals for the performance categories, excellent, good, acceptable and unacceptable; and, finally the structuring and maintenance of a performance improvement programme. The purpose of this circular is to outline the procedures to be followed in implementing and operating the performance management programme.
2. Attached to this circular is a document containing full details of a town managers' key performance areas (KPA's), performance standards, yardsticks, measures and goals. The programme must be commenced with immediately and managers are requested to take the necessary steps in this regard. Adjustments to the finer detail of the programme might, however, be necessary to suit peculiar local circumstances. Performance goals in particular might have to be so adjusted. For the purpose of these adjustments the programme will run on a trial basis until the end of December this year.

3. The steps to be followed in measuring the manager's performance in respect of each KPA are as follows:

- 3.1 KPA No. 1. Ensure a clean and attractive town.

- (a) Random selection of areas to be inspected for cleanliness. This selection will be done monthly at Head Office by means of a computer programme. Site numbers as per Surveyor General's general plan(s) of the town will be used for this purpose. Each of the sites thus selected shall be taken as the centre of each of the imaginary soccer fields to be inspected for litter pollution.
- (b) Inspection arrangements with ward councillors. The numbers of the sites, randomly selected as aforementioned, will be posted to the manager in sealed envelopes; one for each ward. Upon receipt of the envelope the manager must contact the respective councillors immediately and arrange a date and time for inspections. On that date and time the envelope must be opened in the presence of the councillor. The councillor and the manager (or his nominee) must then immediately depart to conduct the inspections.
- (c) Random selection of sites to be inspected for the purpose of attractiveness.
Exactly the same procedure as outlined above under 3.1(a) will be followed.
- (d) Inspection arrangements; Attractiveness standard. Exactly the same procedure as outlined under 3.1(b) must be followed.
- (e) The findings of all the councillors must be average to get a composite appraisal for this KPA.

3.2 KPA No. 2 : Ensure the satisfactory provision of essential services.

- (a) Disruptions and/or deficiencies in respect of following services only shall be considered for the purpose of this KPA : water, electricity, refuse removal, sanitation (bucket and/or waterborne-sewerage) and roads and structural deficiencies in respect of rented houses.
- (b) Only reports in respect of disruptions/deficiencies which have been brought to the notice of the manager according to the maintenance complaint register shall be considered. Ward councillors and ward committee members are responsible to ensure that disruptions/deficiencies not directly related to a particular house or site are reported to the office.
- (c) The findings of all the councillors must be averaged to get a composite appraisal for this KPA.

3.3 KPA No. 3 : Ensure the orderly occupation of available accommodation and facilities.

- (a) Violations of the following types only shall be used, viz.
 - (i) site not used for the purpose destined (e.g. residential site used for trading)
 - (ii) boundary encroachments (e.g. buildings erected over site boundaries)
 - (iii) unauthorized accommodation of persons
 - (iv) buildings not erected within the stipulated time.
- (b) Random selection of sites to be inspected. The same procedure as described in 3.1(a) above will be followed.

(c) Inspection arrangements with ward councillors. The same procedure as described in 3.1(b) above shall be followed.

(d) Composite appraisal for KPA 3. The findings of all the councillors must be averaged for this purpose.

3.4 KPA No. 4 : Ensure that all moneys due to government (central, regional and local) are collected. The procedures in respect of this KPA are sufficiently outlined in the document attached.

3.5 KPA No. 5 : Ensure a productive (and satisfied) staff corps.

(a) Until such time as this performance management programme is introduced for all members of a manager's staff (or at least for his immediate subordinates) the quarterly merit reports shall be used.

(b) The average of the average points scored by individual staff members in respect of a particular quarter will be used for the ensuing three months.

(c) It should be obvious that managers will now have to ensure that quarterly merit reports are submitted timeously and in respect of every staff member.

4. It is of the utmost importance that town councils be informed every month of the performance achievements of their managers. For this purpose each manager must prepare a schedule of the findings of all the councillors as well as a summated and accumulative performance record. (See sections E and F in the attached document.) The schedule and performance record must be submitted to council every month and a copy despatched to Head Office.

5. In the event of a ward councillor not being available for inspections, suitable alternative arrangements must be made by the manager in collaboration with the mayor or deputy mayor as the case may be. Problems experienced by managers in this regard must be reported to the council by way of a memorandum.
6. Developmental and/or corrective actions.
 - (a) The areas in respect of which developmental or corrective actions could be taken to improve performance on a particular KPA are outlined in the document attached.
 - (b) A separate development programme must be maintained for each KPA.
 - (c) It is advisable to have not more than three development/corrective actions running at the same time. A great number of actions will make it virtually impossible to ascertain the effectiveness of a particular action.
 - (d) If a development/corrective action has failed to produce the desired results within three months, it must be discontinued and replaced by a more appropriate action.
 - (e) The identification of developmental/corrective areas and the choice of appropriate actions is the joint responsibility of the town council and the manager. Head Office will render assistance and must be approached by the manager concerned. Head Office officials will monitor the performance record of managers and may initiate actions where warranted.

7. Should any problems be experienced with the implementation or operation of the performance management programme town councils and town managers must contact officials in the Directorate of Local Government immediately.

Suggestions on the improvement of the programme are most welcome.

SECRETARY FOR LOCAL GOVERNMENT AND HOUSING

DEPARTMENT OF LOCAL GOVERNMENT AND HOUSING
PERFORMANCE MANAGEMENT PROGRAMME

SECTION A	BIOGRAPHICAL INFORMATION
-----------	--------------------------

Date:

NAME:

DESIGNATION:

TOWN:

SUPERVISOR: TOWN / URBAN / MUNICIPAL COUNCIL OF

SECTION B	PURPOSE OF THE POST
-----------	---------------------

The purpose of the council is

To create and maintain a satisfactory quality of life for the whole community.

The purpose of a manager / town clerk is

To create and maintain an administrative system which is optimally conducive to a satisfactory quality of life for the whole community.

SECTION C	ACTIVITIES OF THE POST
-----------	------------------------

TASKS / ACTIVITIES	KPA NO.					TASKS / ACTIVITIES	KPA NO.				
	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
1. Ensure that state moneys are collected						21. Compile waiting list					
2. Allocate houses and sites						22. Do correspondence					
3. Attend council meetings						23. Bank state money					
4. Settle disputes						24. Submit/ensure submission of returns					
5. Hold staff meetings						25. Exercise care of government property					
6. Training staff						26. Maintain staff discipline					
7. Promote well-being of the communities						27. Ensure orderliness in town					
8. Handles staff complaints						28. Remove unauthorised structures					
9. Check record books						29. Lock houses					
10. Compile work reports of staff members						30. Ensure general cleanliness of town					
11. Control government vehicles						31. Serve as link between H/O and Council					
12. Eject illegal tenants						32. Ensure registration of births and deaths					
14. Apply town regulations						33. Control illegal squatting					
15. Inspect premises						34. Ensure correct numbering of graves					
16. Institute court actions						35. Report notifiable diseases					
17. Correspond with H/O						36. Control illegal slaughtering of animals					
18. Ensure provision of services in town						37. Ensure road safety in town					
19. Educate community						38. Issue building permits					
20. Train/educate councillors						39. Combat illegal trading					
						40. Hold public meetings					

- A. Ensure a satisfactory physical environment (clean & attractive town)
- B. Ensure the satisfactory provision of essential community services
- C. Ensure an orderly occupation of available accommodation & facilities
- D. Ensure collection of all government moneys
- E. Ensure a productive (and satisfied) staff corps

SECTION D	KEY PERFORMANCE AREAS, STANDARDS, MEASURE GOALS ETC.			
KPA : A	WEIGHT	STANDARD	YARDSTICK	MEASURES, GOALS
Ensure a satisfactory factory physical environment (a clean and attractive town)	20	Clean	What will be used to measure standard of KPA	The extent to which a given area is not polluted by litter.
			How will this be determined	By estimating, as a percentage, the extent to which a chosen area of soccer field size, is not covered and defaced by unwanted and unsightly objects.
			Which source documents will be used	*Sealed envelope with randomly chosen numbers from Head Office. *Manager's Diary : Date of inspection, area description and findings to be entered.
			When will it be determined	Monthly : At a time and date mutually agreed upon by ward councillor and manager.
			Who will determine it	Ward councillor accompanied by town manager or his nominee.

Performance goals:

Unacceptable
Below 50%

Acceptable
50 - 69%

Good
70-89%

Excellent
90% and above

KPA : A	WEIGHT	STANDARD	YARDSTICK	MEASURES, GOALS
Ensure a satisfactory physical environment (clean and attractive town)	20	Attractive	What will be used to measure standard of KPA	Sites with illegal structures.
			How will this be determined	Physical inspection of five randomly chosen sites and counting those with structures not in accordance with approved building plans, or special approval of Manager. The numbers of the random sites are the site number received from H.O. plus four others nearest to the said number.
			Which source documents	House files.
			When will it be determined	Monthly : At a date and time mutually agreed upon between manager and ward councillor.
			Who will determine it	Ward councillor accompanied by town manager or his nominee.

Performance goals:	Unacceptable	Acceptable	Good	Excellent
No. of sites with illegal structures	5 - 3	2	1	0
Percentage	0 - 49	50 - 69	70 - 89	90 - 100

KPA : B	WEIGHT	STANDARD	YARDSTICK	MEASURES, GOALS
Essential community services satisfactoraly provided	20	Satisfactory	What will be used to measure standard of KPA	Number of disruptions/deficiencies in the supply of water, sanitation, refuse, electricity, sewerage and road/stormwater services and structural deficiencies in respect of rented houses not rectified within 7 working days of receipt of report.
			How will this be determined	By carrying out physical inspection of disruptions/deficiencies entered in maintenance register longer than 7 working days ago. Inspections on deficiencies in respect of rented houses shall be restricted to the five randomly chosen sites in each ward.
			Which source documents will be used	Maintenance register.
			When will it be determined	Monthly : At a time and date mutually agreed upon between manager and ward councillor in respect of KPA, A.
			Who will determine it	Ward councillor in collaboration with manager.

Performance goals:

No. of deficiencies/
disruptions not
attended to.

Percentage

Unacceptable

More than 2

0 - 49

Acceptable

2

50 - 69

Good

1

70 - 89

Excellent

0

90 - 100

KPA : C	WEIGHT	STANDARD	YARDSTICK	MEASURES, GOALS
Orderly occupation of available accommodation and facilities.	20	Orderly	What will be used to measure standard of KPA	Number of total sites inspected on which any one or more of the stipulated violations of land use prescriptions occur. Random sample of sites to be inspected obtained as in KPA number A.
			How will this be determined	A count of sites in respect of which one or more of the following violations exist: a. Site not used for purpose destined. b. Boundary encroachments. c. Unauthorised accommodation of persons. d. Improvements not erected within stipulated time.
			Which source documents	House files; conditions of establishment; ministerial directives; regulations and by-laws.
			When will it be determined	Monthly : At the date and time mutually agreed upon between manager and councillor in respect of KPA, A
			Who will determine it	Ward councillor accompanied by town manager.

Performance goals:	Unacceptable	Acceptable	Good	Excellent
No. of sites with violations	5 - 3	2	1	0
Percentage	0 - 39	40 - 59	60 - 79	80 - 100

KPA : D	WEIGHT	STANDARD	YARDSTICK	MEASURES, GOALS
Ensure the collection of all government moneys	20	Complete Collec-tion	What will be used to measure standard of KPA	Rentals and service charges in arrear.
			How will this be determined	Comparison of actual amount collected with poten-tial income from rentals, service charges and fees.
			Which source documents will be used	Annual budget, cash books and arrears' lists.
			When will it be determined	Monthly
			Who will determine it	Managers themselves and checked by Head Office officials.

Example.

Monthly Potential R1 200
Annual Potential R14 400
Norm R1 200
Accumulated Arrears R1 200

$$\text{Formula } \frac{N - A}{N} \times \frac{100}{1}$$

Where: N = Norm = Monthly Potential Income
A = Accumulated arrears

Performance goals:	Unacceptable	Acceptable	Good	Excellent
Deviation from norm, i.e. 1/12 of annual potential income.	Worse than acceptable	5-25% better than norm	26-65% better than norm	66% and above better than norm

KPA : E	WEIGHT	STANDARD	YARDSTICK	MEASURES, GOALS
Ensure a productive (and satisfied) staff corps.	20	Productive	What will be used to measure standard of KPA	Performance appraisal (merit) ratings of subordinates.
			How will this be determined	Calculation of average ratings of subordinates as per quarterly merit reports or monthly performance record as the case may be.
			Which source documents will be used	Quarterly merit reports or monthly performance record.
			When will it be determined	Quarterly or monthly as the case may be.
			Who will determine it	Managers themselves and checked by Head Office officials.

Calculation of percentage of the quarterly merit ratings

Summate actual scores on 12 rating factors.

Divide by 12 to obtain average and multiply by 10 to obtain percentage.

Performance goals:	Unacceptable	Acceptable	Good	Excellent
Quarterly reports	Below 50%	50 - 75%	76 - 89%	90 and better
Performance records	Below 300	300 - 500	501 - 600	601 and better

SECTION E : COMPOSITE SCORE / FINDINGS I.R.O. ALL WARDS

LEGEND

G	=	GOOD
E	=	EXCELLENT
U	=	UNACCEPTABLE
A	=	ACCEPTABLE

KPA	WARD NOS																				AGGREGATE SCORE		
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		TOTAL	AVERAGE	PERFOR- MANCE SYMBOL
A	*50	A	40	U	45	U	60	A	80	G	75	G	70	G	65	A	50	A	45	U	535	53	A
	*30	U	60	A	70	G	40	U	55	A	75	G	80	G	40	U	50	A	40	U	495	49	U
B	*90	E	60	A	60	A	100	E	60	A	40	U	30	U	30	U	100	E	60	A	630	63	G
C	*100	E	30	U	0	U	60	G	60	G	100	E	100	E	40	A	30	U	50	A	570	57	G
D	30	G	40	G	68	E	60	G	50	G	41	G	30	G	40	G	50	G	60	G	469	47	G
E	510		480		560		620		580		550		600		560		580		480		5 520	552	G

- 371 -

Step

Method for converting performance symbols in respect of KPA : A arrived at in last column to a single score for the purpose of section F.

- Step 1 : Determine factor values for both symbols (see section f:U = 2, A = 3, G = 6 & E = 7)
 Step 2 : Add up factor values
 Step 3 : Obtain average value (divide sum by 2)
 Step 4 : Multiply average value x KP weight (see section F) to obtain single score
 Step 5 : Determine performance symbol of single score

*Fictitious scores (percentages) for exaplanatory purposes only.

1	A = 3 Sect.
2	U = +2
3	2/5
4	2.5 x 20 = 50
5	50 = A

SECTION E : COMPOSITE SCORE / FINDINGS I.R.O. ALL WARDS

LEGEND

- G = GOOD
- E = EXCELLENT
- U = UNACCEPTABLE
- A = ACCEPTABLE

KPA	WARD NOS										AGGREGATE SCORE		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	AVERAGE	PERFOR- MANCE SYMBOL

--	--

SECTION E : COMPOSITE SCORE / FINDINGS I.R.O. ALL WARDS

LEGEND

G = GOOD
E = EXCELLENT
U = UNACCEPTABLE
A = ACCEPTABLE

KPA	WARD NOS																				AGGREGATE SCORE		
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		TOTAL	AVERAGE	PERFOR- MANCE SYMBOL
A	50	A	40	A	45	A	60	G	80	G	75	G	70	G	65	G	50	A	45	A	535	53	A
	30	U	60	G	70	G	40	A	55	A	75	G	80	G	40	A	50	A	40	A	495	49	A
B	90	E	60	A	60	A	100	E	60	A	40	U	30	U	30	U	100	E	60	A	630	63	G
C	100	E	30	U	0	U	60	G	60	G	100	E	100	E	40	A	30	U	50	A	570	57	G
D																							

Step

Method for converting performance symbols arrived at in last column to a single score for the purpose of section F.

- Step 1 : Determine factor values for both symbols (see section f) e.g. U = 2, A = 3, G = 6 & E = 7)
Step 2 : Add up factor values
Step 3 : Obtain average value (divide sum by 2)
Step 4 : Multiply average value x KP weight (see section F)

1	3 Sect. F.
2	+3
3	2/6
4	3 x 20 = 60

SECTION F	PERFORMANCE IMPROVEMENT PROGRAMME
-----------	-----------------------------------

Developmental or corrective actions as described have been taken in respect of the undermentioned areas, (state date on which and KPA reference in respect of which action was taken).

(a) INFORMATION REQUIRED TO PERFORM KPA TASKS

KPA	DATE	ACTIONS

(b) TOOLS, EQUIPMENT, MATERIALS AND SUPPLIES

KPA	DATE	ACTIONS

(c) REQUIRED SERVICES AND HELP FROM OTHERS

KPA	DATE	ACTIONS

(g) WORKING PROCEDURES OR TECHNIQUE IMPROVEMENTS

KPA	DATE	ACTIONS

(h) BEHAVIOURAL SKILLS TRAINING OR COUNSELLING

KPA	DATE	ACTIONS

(i) OTHER

KPA	DATE	ACTIONS

(d) TASK PREPARATION AND TRAINING

KPA	DATE	ACTIONS

(e) WORK ENVIRONMENT

KPA	DATE	ACTIONS

(f) JOB RESTRUCTURING

KPA	DATE	ACTIONS

PERFORMANCE LEVEL FACTORS

- . Unacceptable (U) 2
- . Acceptable (A) 3
- . Good (G) 6
- . Excellent (E) 7

SECTION F : QUANTIFIED PERFORMANCE RECORD

KPA	WEIGHT		FACTOR	JANUARY	FEBRUARY	MARCH	APRIL	MAY	JUNE	JULY	AUGUST	SEPTEMBER	OCTOBER	NOVEMBER	DECEMBER
A	20	X	2 1f U												
			3 1f A												
			6 1f G												
			7 1f E												
B	20	X	2 1f U												
			3 1f A												
			6 1f G												
			7 1f E												
C	20	X	2 1f U												
			3 1f A												
			6 1f G												
			7 1f E												
D	20	X	2 1f U												
			3 1f A												
			6 1f G												
			7 1f E												
E	20	X	2 1f U												
			3 1f A												
			6 1f G												
			7 1f E												
TOTAL WEIGHTED SCORE															

PERFORMANCE BANDS	UNACCEPTABLE	ACCEPTABLE	GOOD	EXCELLENT
	325 and below	326 - 550	551 - 650	651 and over

T870056