

PERSEPTUELE VERSKILLE TUSSEN BESTUURDERS EN ONDERGESKIKTES TEN OPSIGTE VAN PRESTASIEBEOORDELING

C.W. LE ROUX

L.C. DE JAGER

*Departement Bedryfsielkunde,
Universiteit van Stellenbosch*

ABSTRACT

Perceptual differences between managers and subordinates regarding performance appraisal. In order to determine the degree of similarity or disparity in perceptions of subordinates and managers regarding the administrative and developmental dimensions of performance appraisal a subsection (Satisfaction with the Performance and Developmental Appraisal) of the Leadership Analysis Questionnaire (LAQ)(Mount, 1983) was administered to 92 managers, 142 successful subordinates and 67 unsuccessful subordinates. The research reveals that no significant differences exist between the perceptions of successful and unsuccessful subordinates, and between subordinates and managers regarding the administrative and developmental dimensions of performance appraisal.

OPSOMMING

Ten einde die mate van ooreenstemming of die verskil in persepsies van ondergeskiktes en toesighouers ten opsigte van die administratiewe- en ontwikkelingsdimensies van prestasiebeoordeling te ondersoek is 'n onderafdeling ("Satisfaction with the Performance and Developmental Appraisal") van die "Leadership Analysis Questionnaire" (LAQ) (Mount, 1983) aan 92 bestuurders, 142 suksesvolle ondergeskiktes en 67 onsuksesvolle ondergeskiktes geadmistrateer. Dit blyk uit die ondersoek dat daar geen beduidende verskille tussen die persepsies van suksesvolle en onsuksesvolle ondergeskiktes, en tussen ondergeskiktes en bestuurders ten opsigte van die administratiewe- en ontwikkelingsdimensies van prestasiebeoordeling bestaan nie.

Binne die doelwitgeoriënteerde konteks van die werksituasie verteenwoordig prestasiebeoordeling 'n belangrike instrument in die hande van bestuur om die werksprestasie van werknemers te bestuur. Volgens DeNisi, Cafferty en Meglino (1984) berus die proses van prestasiebeoordeling grootliks op sosiale waarneming en is die akkuraatheid van hierdie waarnemingsproses bepalend vir die sukses of mislukking van prestasiebeoordeling. Waarneming is die meganisme waardeur organisasielede op grond van omgewingstimuli (veral persoonswaarneming) indrukke vorm en oorsaaklike attribusies omtrent ander se gedrag maak (Herbert, 1981). Die belangrikheid van "akkurate" waarneming kan nie oorbeklemtoon word nie, aangesien die individu nie gedrag in reaksie op die "werklike" situasie openbaar nie, maar eerder optree op grond van sy eie siening van die situasie. Ten einde die effektiwiteit van die prestasiebeoordelingsproses te verhoog, is dit belangrik om dit vanuit 'n sosiale waarnemingsperspektief te beskou en dus in besonder aandag te skenk aan die persepsies wat die betrokke partye (beoordelaar en beoordeelde) daarvan het.

Die verskillende doelwitte van prestasiebeoordeling kan in twee breë kategorieë verdeel word, naamlik 'n administratiewe- en ontwikkelingsdimensie (Dorfman, Stephan & Loveland, 1986). Prestasiebeoordeling word vir *administratiewe* doeleindes aangewend om besluite aangaande salarisverhogings, verplasinge, bevorderings en afdankings te neem asook om keuringsprosedures te valideer (Beach, 1980; Schuler, 1981; Morrisey, 1983; Christierson, 1988). Die administratiewe funksie vereis dat bestuur prestasie moet evalueer en dus die rol van 'n "regter" vervul. Die ontwikkelingsdimensie impliseer egter dat werknemers spesifieke terugvoer, ondersteuning (byvoorbeeld opleiding) en raadgeving moet ontvang ten einde toekomstige prestasie te verbeter. Bestuur moet hier dus 'n probleemoplossings- en ondersteunende rol vervul met die doel om groei en ontwikkeling by werknemers te stimuleer.

Konsensus ten opsigte van die versoenbaarheid van bogenoemde twee teenstellende dimensies binne een prestasiebeoordelingstelsel is nog nie onder navorsers bereik nie. Alhoewel heelwat navorsing alreeds ten opsigte van hierdie aspek onderneem is en beide die skeiding (McGregor, 1957; Meyer Kaye en French, 1965; Gallagher, 1978; Beer, Ruh,

Dawson, McCaa en Kavanagh, 1978; Kirkpatrick, 1986) en samevoeging (Ilgen en Feldman, 1983; Mount, 1983) van bogenoemde dimensies aanhang geniet, bestaan daar egter steeds min empiriese steun vir enige van die twee standpunte. Ilgen en Feldman (1983) en Mount (1983) se beswaar teen die skeiding van die administratiewe- en ontwikkelingsdimensie van prestasiebeoordeling is gesetel in bestuur en ondergeskiktes se persepsies daarvan. Alhoewel bestuur bogenoemde dimensies moontlik as aparte aspekte sou kon beskou, is Ilgen en Feldman (1983) en Mount (1983) van mening dat ondergeskiktes dit as 'n geheel waarneem. Dit sou volgens hulle naïef wees om te dink dat ondergeskiktes die administratiewe- en ontwikkelingsdimensies van prestasiebeoordeling perseptueel kan skei, al sou bestuur dit doen. Daarenteen is ander navorsers (McGregor, 1957; Kirkpatrick, 1986) van mening dat 'n skeiding van die twee dimensies die konflik tussen die evalueringsrol en ondersteuningsrol by die beoordelaar behoort te verminder.

'n Belangrike aspek van prestasiebeoordeling tree dus na vore, naamlik die dat die beoordelaar (bestuurder) en die beoordeelde (ondergeskikte) as twee afsonderlike partye regstreeks by hierdie proses betrokke is. Die prestasiebeoordelingsproses word vanuit twee gesigspunte beskou en ervaar wat moontlik 'n impak op die effektiwiteit daarvan kan hê (Dipboye & de Pointbriand, 1981). Die meeste studies wat in hierdie verband onderneem is fokus volgens Mount (1983) in 'n groot mate slegs op die persepsies en reaksies van *ondergeskiktes*. Ten einde die aanvaarbaarheid van prestasiebeoordelingstelsels te ondersoek behoort beide bestuur en ondergeskiktes se persepsies ten opsigte van die dimensies asook die doelwitte van prestasiebeoordeling met mekaar vergelyk te word. Indien perseptuele verskille wel tussen bestuur en ondergeskiktes sou bestaan, kan dit as 'n kommunikasiegaping beskou word en impliseer dit dat daadwerklike stappe geneem sal moet word om die persepsies van toesighouers en dié van hul ondergeskiktes in lyn met mekaar te bring. Ondergeskiktes reageer op grond van hul eie persepsies van die prestasiebeoordelingstelsel asook die doelwitte daarvan en 'n beter begrip ten opsigte van die verskille in persepsies tussen bestuur en ondergeskiktes is noodsaaklik vir effektiewe prestasiebeoordeling.

'n Verdere aspek wat persepsies ten opsigte van die prestasie-beoordelingstelsel en -proses vertroebel is die feit dat beoordelaars dit ongemaklik en onaangenaam vind om negatiewe terugvoer aan swak presteerders te gee. As gevolg hiervan is terugvoer minder spesifiek en dus minder bevredigend vir die swak presteerder. Die reaksie (byvoorbeeld aggressie of verdediging) van die ondergeskikte op negatiewe terugvoer kan daartoe lei dat die beoordelaar in die algemeen negatief teenoor hom optree en 'n bouse kringloop kan sodoende ontstaan (Ilgen, Mitchell & Frederickson, 1981). Hierdie negatiewe stralekrans effek tesame met 'n onbevredigende beoordelingsituasie manifesteer dan by die ondergeskikte in 'n negatiewe persepsie van die beoordelingstelsel en -proses.

Die breë doelstellings van hierdie ondersoek is om die persepsies van toesighouers en ondergeskiktes betreffende die administratiewe- en ontwikkelingsdimensies van prestasie-beoordeling met mekaar te vergelyk. Dit is gedoen aan die hand van die volgende hipoteses.

Hipoteses 1

Daar bestaan geen beduidende verskil tussen die persepsies van suksesvolle en onsuksesvolle werknemers ten opsigte van prestasiebeoordeling in die geheel nie.

Hipoteses 2

Daar bestaan geen beduidende verskil tussen die persepsies van suksesvolle en onsuksesvolle werknemers ten opsigte van die administratiewe dimensie van prestasiebeoordeling nie.

Hipoteses 3

Daar bestaan geen beduidende verskil tussen die persepsies van suksesvolle en onsuksesvolle werknemers ten opsigte van die ontwikkelingsdimensie van prestasiebeoordeling nie.

Hipoteses 4

Daar bestaan geen beduidende verskil tussen die persepsies van werknemers en bestuurders ten opsigte van prestasie-beoordeling in die geheel nie.

Hipoteses 5

Daar bestaan geen beduidende verskil tussen die persepsies van werknemers en bestuurders ten opsigte van die administratiewe dimensie van prestasiebeoordeling nie.

Hipoteses 6

Daar bestaan geen beduidende verskil tussen die persepsies van werknemers en bestuurders ten opsigte van die ontwikkelingsdimensie van prestasiebeoordeling nie.

METODE

Die navorsing is by 'n vervaardigingsonderneming in die landbousektor in die Wes-Kaap onderneem. Die prestasiebeoordelingstelsel in gebruik by hierdie onderneming bestaan uit twee aparte komponente, naamlik 'n prestasiebeoordelings- en prestasieverbeteringskomponent. Die prestasiebeoordelingskomponent word vir administratiewe doeleindes (hoofsaaklik die neem van salaris- en bevorderingsbesluite) aangewend, terwyl die prestasieverbeteringskomponent vir die opleiding en ontwikkeling van werknemers aangewend word. Die prestasiebeoordelingstelsel is reeds ongeveer drie jaar in gebruik.

Steekproef

Alle gesalarieerde werknemers wat ten minste eenmaal reeds die proses van prestasiebeoordeling deurloop het (hetsy as beoordelaar of beoordeelde), is by die steekproef ingesluit. Die groep is verder verdeel in bestuurders (Peromnes posgraad nege en hoër) en ondergeskiktes (Peromnes posgraad tien en laer) sodat proefpersone slegs vanuit 'n beoordelaarsrol of ondergeskikte rol aan die navorsing deelgeneem het. Die groep ondergeskiktes is vervolgens op grond van die vorige prestasiebeoordelingsresultate in twee groepe verdeel, naamlik suksesvolle ('n beoordeling van ses of hoër op 'n negepunt

skaal) en onsuksesvolle ('n beoordeling van vyf of minder op 'n negepunt skaal) ondergeskiktes.

Altesame 447 vraelyste is aanvanklik uitgestuur waarvan 374 terug ontvang is. Dit verteenwoordig 'n reaksiekoers van 84%. Slegs 301 (80,5%) van die vraelyste wat terug ontvang is, kon vir die verwerking van gegewens gebruik word. Hiervan was 92 bestuurders (86 manlik en 6 vroulik) en 209 ondergeskiktes waarvan 142 as suksesvol en 65 as onsuksesvol geklassifiseer is. Die suksesvolle ondergeskiktes het bestaan uit 77 mans en 65 dames, terwyl die onsuksesvolle ondergeskiktes uit 51 mans en 16 dames bestaan het.

Meetinstrumente

Die onderafdeling ("Satisfaction with the Performance and Development Appraisal") van die "Leadership Analysis Questionnaire" (Mount, 1983) is vir die doeleindes van hierdie studie gebruik. Hierdie meetinstrument is reeds verskeie kere in vorige studies van hierdie aard gebruik (Mount, 1983). Twee weergawes van die vraelys, een elk vir die twee groepe, naamlik ondergeskiktes en bestuurders is gebruik. Die vraelyste verskaf metings van die persepsies van die twee groepe (ondergeskiktes en bestuurders) ten opsigte van die administratiewe- en ontwikkelingsdimensies van die prestasie-beoordelingstelsel.

Die vraelyste is in Afrikaans vertaal en is daarna saam met die Engelse weergawes aan deskundiges (waaronder drie bedryfsielkundiges) voorgelê vir kommentaar. Kommentaar en aanbevelings van die deskundiges is gebruik om die vraelyste aan te pas en te finaliseer vir navorsingsdoeleindes.

RESULTATE EN BESPREKING

Ten einde die verskille in persepsies tussen ondergeskiktes en bestuur te vergelyk, is die betekenisvolheid van verskille tussen gemiddeldes deur middel van t-toetse bepaal. Eerstens is die beduidendheid van verskille tussen die gemiddelde gesamentlike totaalstelling bepaal. As deel van dieselfde ontleding is die gemiddelde totaalstellings ten opsigte van die ontwikkelings- en administratiewe dimensies afsonderlik, vir beide suksesvolle en onsuksesvolle ondergeskiktes bepaal. Tweedens is dieselfde ontledings vir ondergeskiktes as een groep en bestuurders as die ander groep uitgevoer.

Die resultate van die eerste groep ontledings word in Tabel 1 aangetoon. Uit Tabel 1 blyk dit dat daar geen beduidende verskille tussen die persepsies van suksesvolle- en onsuksesvolle ondergeskiktes ten opsigte van die administratiewe en ontwikkelingsdimensies van prestasiebeoordeling asook die gesamentlike totaalstelling bestaan nie. Hipoteses 1, 2 en 3 kan dus nie op grond van hierdie resultate verwerp word nie.

TABEL 1
PERSEPTUELE VERSKILLE TUSSEN SUKSESVOLLE EN
ONSUKSESVOLLE ONDERGESKIKTES TEN OPSIGTE
VAN PRESTASIEBEOORDELING IN DIE GEHEEL ASOOK
TEN OPSIGTE VAN DIE ADMINISTRATIEWE- EN ONT-
WIKKELINGSDIMENSIES DAARVAN

| DIMENSIE | GROEP | n | \bar{X} | STANDAARD- AFWYKING | STANDAARD- FOUT | F | t |
|---------------------|-------------|----|-----------|------------------------|--------------------|------|-------|
| Totaal | onsuksesvol | 18 | 130,444 | 14,916 | 3,516 | 1,83 | -0,35 |
| | suksesvol | 50 | 132,260 | 20,157 | 2,851 | | |
| Adminis- tratief | onsuksesvol | 26 | 69,667 | 7,472 | 1,631 | 2,14 | 0,14 |
| | suksesvol | 63 | 69,307 | 10,940 | 1,389 | | |
| Ontwik- keling | onsuksesvol | 21 | 65,231 | 9,605 | 1,884 | 1,24 | 0,04 |
| | suksesvol | 62 | 65,127 | 10,697 | 1,348 | | |

Die globale persepsies wat ondergeskiktes omtrent bogenoemde dimensies van prestasiebeoordeling het, is nie sodanig deur die mate van "sukses" behaal in die onmiddellik voorafgaande prestasiebeoordeling beïnvloed dat daar be-

duidende perseptuele verskille tussen hierdie twee groepe ondergeskiktes bestaan nie. Die prestasiebeoordelingstelsel is in die algemeen op dieselfde wyse deur bestuurders op alle ondergeskiktes (hetsy suksesvol of onsuksesvol) toegepas sonder dat die een doelwit ten koste van die ander een oorbeklemtoon is.

Die resultate van die tweede groep ontledings word in Tabel 2 aangetoon. Hieruit kan afgelei word dat daar geen beduidende verskille tussen die persepsies van ondergeskiktes en toesighouers ten opsigte van die administratiewe- en ontwikkelingsdimensies van prestasiebeoordeling (asook die gesamentlike totaalstelling), bestaan nie. Hipoteses 4, 5 en 6 kan nie op grond van hierdie resultate verwerp word nie.

TABEL 2

PERSEPTUELE VERSKILLE TUSSEN ONDERGESKIKTES EN BESTUURDERS TEN OPSIGTE VAN PRESTASIEBEORDELING IN DIE GEHEEL ASOOK TEN OPSIGTE VAN DIE ADMINISTRATIEWE- EN ONTWIKKELINGSDIMENSIES DAARVAN

| DIMENSIE | GROEP | n | \bar{X} | STANDAARD- AFWYKING | STANDAARD- FOUT | F | t |
|---------------------|-------------|-----|-----------|------------------------|--------------------|------|-------|
| Totaal | Ongeskiktes | 78 | 64,385 | 9,305 | 1,054 | 1,16 | 0,11 |
| | Bestuurders | 53 | 64,208 | 8,625 | 1,185 | | |
| Adminis- tratief | Ongeskiktes | 89 | 40,079 | 6,094 | 0,646 | 1,15 | -0,11 |
| | Bestuurders | 57 | 40,193 | 5,693 | 0,754 | | |
| Ontwik- keling | Ongeskiktes | 109 | 19,486 | 3,566 | 0,342 | 1,44 | 1,36 |
| | Bestuurders | 66 | 20,197 | 2,973 | 0,366 | | |

Die resultate in Tabel 2 toon aan dat bestuurders en ondergeskiktes soortgelyke oorkoepelende persepsies van die prestasiebeoordelingstelsel en die doelwitte daarvan het. Alhoewel daar dus, ten spyte van die verskillende oogpunte waaruit hierdie twee groepe proefpersone die beoordelingsproses beskou, nie 'n betekenisvolle persepsiegaping bestaan, nie, dui die resultate nie noodwendig op tevredenheid onder proefpersone nie.

GEVOLGTREKKINGS

Hierdie ondersoek dui daarop dat daar geen beduidende verskille tussen die persepsies van suksesvolle- en onsuksesvolle ondergeskiktes en tussen ondergeskiktes en bestuurders ten opsigte van die administratiewe- en ontwikkelingsdimensie van prestasiebeoordeling bestaan nie. Die bevindings dui daarop dat ondergeskiktes en bestuurders, ten spyte van die verskillende perspektiewe en rolle waaruit hulle die prestasiebeoordelingsproses ervaar en waarneem, soortgelyke globale persepsies van hierdie proses het. Die potensiaal vir akteur-waarnemer persepsieverskille in die prestasiebeoordelingsituasie word nie in hierdie spesifieke ondersoek 'n realiteit nie. Die resultate van hierdie ondersoek is in teenstelling met die bevindinge van veral Ilgen en Feldman (1983) en Mount (1983). Laasgenoemde studies dui aan dat ondergeskiktes die totale prestasiebeoordelingstelsel meer as 'n geheel waarneem in teenstelling met toesighouers wat die twee dimensies van die stelsel as aparte eenhede waarneem.

Alhoewel dit uit die resultate van hierdie ondersoek wil voorkom asof die administratiewe doelwit en die ontwikkelingsdoelwit van prestasiebeoordeling binne een stelsel versoenbaar is en albei hierdie doelwitte dus deur een enkele stelsel aangespreek kan word, bestaan daar nog steeds 'n gebrek aan empiriese getuienis om hierdie aanname te steun of te weerlê. Verdere navorsing op hierdie terrein, veral binne die Suid-Afrikaanse konteks, is noodsaaklik ten einde groter duidelikheid te kry ten opsigte van die perseptuele impak van prestasiebeoordeling op werknemers.

VERWYSINGS

- Beach, D.S. (1980). *Personnel: the management of people at work*. (4de uitgawe). New York: Macmillan.
- Beer, M., Ruh, R., Dawson, J.A., McCaa, B.B. & Kavanagh, M.J. (1978). A performance management system: research, design, introduction and evaluation. *Personnel Psychology*, 31, 505-535.
- Christierson, V.A.B. (1988). *A comparison of three work performance rating scales*. Johannesburg: NIPR, Report PERS 416.
- DeNisi, A.S., Cafferty, T.P. & Meglino, B.M. (1984). A cognitive view of the performance appraisal process: a model and research propositions. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 33, 360-396.
- Dipboye, R.L. & de Pointbriand, R. (1981). Correlates of employee reactions to performance appraisal systems. *Journal of Applied Psychology*, 66(3), 248-251.
- Dorfman, W., Stephan, W.G. & Loveland, J. (1986). Performance appraisal behaviors: supervisors' perceptions and subordinate reactions. *Personnel Psychology*, 39, 579-597.
- Gallagher, M.C. (1978). More bias in performance evaluation? *Personnel*, July-August, 35-40.
- Herbert, T.T. (1981). *Dimensions of organizational behavior*. New York: Macmillan.
- Ilgen, D.R. & Feldman, J.M. (1983). Performance appraisal: a process focus. In B. Shaw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 5, (pp. 141-197). Greenwich: JAI Press.
- Ilgen, D.R., Mitchell, R.T., & Frederickson, J.W. (1981). Poor performers: supervisors' and subordinates' responses. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27(3), 386-410.
- Kirkpatrick, D.L. (1986). *Performance appraisal: when two jobs are too many*. *Training*, 23(3), 65-69.
- McGregor, D. (1957). An uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review*, 35, 89-94.
- Meyer, H.H., Kay, E. & French, J.R.P. (1965). Split roles in performance appraisal. *Harvard Business Review*, 43, 123-129.
- Morrisey, G.L. (1983). *Performance appraisal for business and industry: key to effective supervision*. California: Addison-Wesley.
- Mount, M.K. (1983). Comparisons of management and employee satisfaction with a performance appraisal system. *Personnel Psychology*, 36, 99-109.
- Saayman, J. (1981). *Die ontwikkeling en evaluering van 'n gedragsgeankerde prestasiebeoordelingskaal vir ambagsmanne*. Johannesburg: M.Econ.-verhandeling. Randse Afrikaanse Universiteit.
- Schuler, R.S. (1981). *Personnel and human resources management*. Minnesota: West Publishing Company.