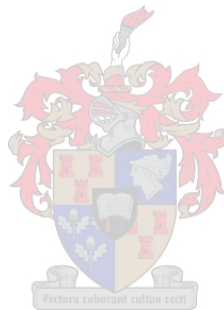


**IMPLEMENTERING VAN 'N
PERSONEELPRESTASIEBESTUURSTELSEL
DEUR MAATSKAPLIKEWERKBESTUURDERS IN DIENS VAN
DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE ONTWIKKELING**

TASSIA NOLAN



**TESIS INGELEWER TER GEDEELTELIKE VOLDOENING AAN DIE
VEREISTES VIR DIE GRAAD VAN MAGISTER IN MAATSKAPLIKE
WERK AAN DIE
UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH**

**STUDIELEIER: PROF. S. GREEN
MAART 2009**

VERKLARING

Deur hierdie tesis elektronies in te lewer, verklaar ek dat die geheel van die werk hierin vervat, my eie, oorspronklike werk is, dat ek die outeursregeienaar daarvan is (behalwe tot die mate uitdruklik anders aangedui) en dat ek dit nie vantevore, in die geheel of gedeeltelik, ter verkryging van enige kwalifikasie aangebied het nie.

DATUM: 2008-11-03

..... **(Handtekening)**

**Kopiereg © 2009 Universiteit van Stellenbosch
Alle regte voorbehou**

OPSOMMING

Die doel van die studie is om begrip te ontwikkel vir die wyse waarop maatskaplikewerkbestuurders in diens van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling die prestasiebestuurstelsel implementeer. 'n Omvattende literatuurstudie is ten aanvang van die studie gedoen en hiertydens is die noodsaaklikheid en doel van prestasiebestuur geïdentifiseer. Verder is die waarde wat prestasiebestuur vir die organisasie, bestuurder en die maatskaplike werker kan inhou geïdentifiseer. Aan die hand van literatuur is die kenmerke en uitgangspunte waaraan 'n prestasiebestuurstelsel moet voldoen beskryf.

Die rolspelers betrokke by die proses sowel as die kennis en vaardighede waaroor hulle moet beskik is bespreek. Prestasiebestuur vereis dat beide die supervisor (bestuurder) en maatskaplike werker aan die stelsel moet deelneem. Die verwantskap tussen die redes waarom prestasiebestuur misluk en die noodsaaklikheid van opleiding van die rolspelers is uitgewys. Die paradigmaskuif vanaf prestasie evaluering na prestasiebestuur as proses word ook bespreek. Hieruit is afgelei dat prestasiebestuur alleenlik tot verbeterde werkverrigting sal lei en tot professionele ontwikkeling sal bydra as die proses volgens die riglyne van die prestasiebestuurbeleid uitgevoer word en dit volgens 'n proses geskied.

Na die literatuurstudie is 'n empiriese studie onderneem wat 'n verkennende-beskrywende studie behels het. Die bestuurders in diens van die Departement Maatskaplike Ontwikkeling is by die ondersoek betrek. Groepgeadministreerde vraelyste is as ondersoekmetode gebruik. Ten slotte is die response van die maatskaplikewerkbestuurders bespreek en vergelyk met die relevante literatuur. Dit dien as basis vir die aanbevelings wat gemaak word. Die gevolgtrekking en aanbevelings wys op die tekortkominge in die implementering van die huidige prestasiebestuurstelsel. Die vernaamste aanbeveling is dat bestuur van maatskaplike werkers se prestasie gebaseer moet wees op **ontwikkeling** van die vermoë om te presteer ten einde sorg te dra dat die departement se missie en doelstellings bereik word.

SUMMARY

The primary objective of this study is to establish a holistic view of performance management system in the Provincial Government and to assess the extent of implementation and the application of performance management, together with the challenges facing the social work managers in this regard. Furthermore it sought to identify the gaps and key priorities required for effective and efficient performance management processes. The study was preceded by a comprehensive literature study whereby the necessity and purpose of performance management were identified. Furthermore the valuable aspects and the characteristics of performance management in social work have been described. The persons involved in the performance management system were investigated to determine the nature and scope of the performance management system that are implemented.

The importance of the participation of both the supervisor (manager) and the social worker was determined. The report highlights the importance of a process approach and uses it as a lens for understanding performance management system. It indicates the change in focus from performance evaluation to performance management, which focuses less on productivity or the input or physical activities applied in achieving the results or outputs as such, but rather on the extent to which pre-determined objectives/goals are effectively and efficiently met through the measurement of outputs/results against agreed-upon performance standards.

An empirical study was undertaken where both qualitative and quantitative methodologies were applied to achieve the objective of the research. The quantitative methods comprised out of a questionnaire purely for data collection and the qualitative approach entailed the open-ended questions in the questionnaire. It sought to identify the gaps and key priorities required for the implementation of an effective and efficient performance management processes. The report highlights the importance of a developmental approach in applying the performance management system.

DANKBETUIGINGS

Ek wil graag my dank en waardering aan die volgende persone, aan wie ek die voltooiing van hierdie studie te danke het, betuig:

- Aan my Skepper en Hemelse Vader, God vir insig, kennis en vaardigheid aan my gegee.
- My man en dogter, Trevor en Samantha Nolan vir hul belangstelling, onderskraging, deurlopende aanmoediging en opoffering.
- Prof Sulina Green vir haar inspirende en uiters professionele leiding as studieleier.

HOOFSTUK EEN

INLEIDING TOT DIE STUDIE

Bladsy

1.1	INLEIDING	12
1.2	MOTIVERING TOT DIE STUDIE	12
1.3	PROBLEEMSTELLING	16
1.4	DOEL EN DOELSTELLING VAN DIE STUDIE	17
1.5	NAVORSINGSMETODOLOGIE	18
1.5.1	Navorsingsbenadering	18
1.5.2	Navorsingsontwerp	19
1.5.3	Literatuurstudie	19
1.5.4	Universum en streekproef	20
1.5.5	Metode van data-insameling	21
1.5.6	Dataverwerking	23
1.5.7	Beperking van die navorsing studie	23
1.6	BEGRIPSOMSKRYWINGS EN WISSELTERME	23
1.6.1	Prestasie	23
1.6.2	Prestasiebestuur	23
1.6.3	Prestasiebeoordeling teenoor prestasie-evaluering	25
1.6.4	Supervisor, toesighouer en bestuurder	26
1.7.	AANBIEDING VAN DIE TESIS	27

HOOFSTUK TWEE

AARD VAN PERSONEELPRESTASIEBESTUUR

2.1	INLEIDING	29
2.2	DIE DOEL VAN PERSONEELPRESTASIEBESTUUR	29
2.3	DIE WAARDE EN VOORDELE VAN PRESTASIEBESTUUR	33
2.3.1	Voordele vir die bestuurder	33
2.3.2	Voordele vir die maatskaplike werker	34
2.3.3	Voordele vir die organisasie	35
2.3.4	Voordele vir die kliëntsisteem	35
2.4	UITGANGSPUNTE EN KENMERKE VAN 'N PRESTASIEBESTUUR- STELSEL	37
2.5	BEGINSELS VAN PRESTASIEBESTUUR	38
2.5.1	Billikheid, objektiwiteit en deursigtigheid	38
2.5.2	Resultaatgeoriënteerdheid	40
2.5.3	Gesamentlike deelname	40
2.5.4	Deurlopende aard van prestasiebestuur	40
2.5.5	Werknemerontwikkeling	44
2.5.6	Aansporing van prestasies	45
2.6	SAMEVATTING	46

HOOFSTUK DRIE

BEOORDELAARS BETROKKE BY PRESTASIEBESTUUR

3.1	INLEIDING	46
3.2	BEOORDELAARS BETROKKE BY PRESTASIEBESTUUR	46
3.2.1	Bestuurder / Toesighouer / Supervisor	48
3.2.2	Maatskaplike werker	48
3.2.3	Ander beoordeelaars	50
3.2.3.1	Modereringskomitee	51
3.2.3.2	Die vlakke van moderering	52
3.3	REDES WAAROM PRESTASIEBESTUUR MISLUK OF NEGATIEF BELEEF WORD	54
3.4	SISTEMATIESE STAPPE OM STRUIKELBLOKKE TE HANTEER	58
3.4.1	Stap 1: Die werker en sy / haar eerstevlak-bestuurder	58
3.4.2	Stap 2: Die werker en die tweedevlak-bestuurder	59
3.4.3	Stap 3: Grieweprosedure	59
	Vloiediagram	60
3.5	DIE NOODSAAKLIKHEID VAN OPLEIDING VAN BEOORDELAARS	61
3.6	PARADIGMASKUIF VANAF PRESTASIEBEOORDELING NA PRESTASIEBESTUUR	61
3.6.1	Prestasiebeoordeling	61
3.6.2	Prestasiebestuur	62
3.7	SAMEVATTING	66

HOOFSTUK VIER

PRESTASIEBESTUURPROSES

4.1	INLEIDING	67
4.2	PROSES VAN PRESTASIEBESTUUR	68
4.3	VLOEIDIAGRAM VAN DIE PRESTASIEBESTUURPROSES	68
4.3.1	PRESTASIEBEPLANNING	70
4.3.1.1	Die ontwikkeling van die organisatoriese missie, doelwitte en strategiese vermoëns	70
4.3.1.2	Posbeskrywings as die basisdokument vir planne	71
4.3.1.3	Individuele prestasie- en ontwikkelingsplanne	72
4.3.1.4	Hoe om die prestasieplan saam te stel	72
	Stap1: Ooreenkoms ten opsigte van die doel van die pos	73
	Stap 2: Ooreenkoms ten opsigte van die sleutelprestasie-areas	73
	Stap 3: Ooreenkoms ten opsigte van die prestasiedoelstellings/uitsette	74
	Stap 4: Ooreenkoms ten opsigte van die sleutelprestasiestandaarde	74
	Stap 5: Ooreenkoms ten opsigte van die vereiste vaardighede opleidings-/ontwikkelingsprogram (Posvereistes)	74
4.3.1.5	Nagaan van die Prestasie-ooreenkomsplan	75
4.3.2	MONITERING (OORSIG) VAN PRESTASIE	76
4.3.2.1	Die prestasie-oorsigvergadering / -onderhoud	76
4.3.2.2	Vorderingsoorsigproses	77
4.3.3	ONTWIKKELING VAN VERMOË OM TE PRESTEER	78
4.3.3.1	Prestasieverbeteringsprogramme	80
4.3.3.2	Werkers wat hul proeftydperk uitdien	81
4.3.3.3	Vertroulikheid	81
4.3.4	FINALE JAARLIKSE BEOORDELING	82
4.3.4.1	Prestasiegraderings	84
4.3.5	BELONING VAN PRESTASIE	85
4.4	SAMEVATTING	86

HOOFSTUK VYF

IMPLEMENTERING VAN 'N PERSONEELPRESTASIEBESTUURSTELSEL DEUR MAATSKAPLIKEWERKBESTUURDERS IN DIENS VAN DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE ONTWIKKELING

5.1	INLEIDING	87
5.2	DIE NAVORSINGSPROSES	87
5.3	RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK	89
5.3.1	IDENTIFISERENDE BESONDERHEDE VAN RESPONDENTE	90
	5.3.1.1 Werksbesonderhede van die ondersoekgroep	90
	5.3.1.2 Maatskaplike kwalifikasies van ondersoekgroep	90
	5.3.1.3 Diensjare van die ondersoekgroep	91
	5.3.1.4 Diensvelde van die ondersoekgroep	92
5.3.2	VAARDIGHEDE VAN DIE ONDERSOEKGROEP	94
5.3.3	BEPLANNING VAN DIE PRESTASIEBESTUURPROSES	97
5.3.4	MONITERING (OORSIG) EN ONTWIKKELING	98
5.3.5	BELONING VAN PRESTASIE	100
5.3.6	MODERERINGSFUNKSIE	
5.3.7	TERUGVOERING EN REKORDHOUDING	104
5.3.8	OPLEIDING VAN BESTUURDERS IN PRESTASIEBESTUUR	105
5.3.9	PRESTASIEBESTUURKULTUUR	106
5.4	ALGEMEEN	107
5.5	SAMEVATTING	109

HOOFSTUK SES

GEVOLTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1	INLEIDING	110
6.2	GEVOLTREKKINGS EN AANBEVELINGS T.O.V. IDENTIFISERENDE BESONDERHEDE VAN ONDERSOEKGROEP	110
6.2.1.	Werksbesonderhede van die ondersoekgroep	110
6.2.2.	Maatskaplike kwalifikasies van die ondersoekgroep	111
6.2.3.	Diensjare van die ondersoekgroep	111
6.2.4.	Diensvelde van die ondersoekgroep	112
6.3	VAARDIGHEDE VAN DIE ONDERSOEKGROEP	112
6.4	BEPLANNING VAN PRESTASIE	114
6.5	MONITERING EN ONTWIKKELING	116
6.6	BELONING VAN PRESTASIE	117
6.7	MODERERINGSFUNKSIE	117
6.8	TERUGVOERING EN REKORDHOUDING	119
6.9	OPLEIDING VAN BESTUURDERS IN PRESTASIEBESTUUR	119
6.10	PRESTASIEBESTUURKULTUUR	120
6.11	ASPEKTE VIR VERDERE NAVORSING	121

LYS VAN BYLAES

BYLAAG A	: INDIVIDUELE PRESTASIE- EN ONTWIKKELINGSPLAN	1
BYLAAG B	: INDIVIDUELE ONTWIKKELINGSPLAN	2
BYLAAG C	: BLOUDRUK VIR 'N PRESTASIE-OOREENKOMS	3
BYLAAG D	: PRESTASIERAAMWERK	6
BYLAAG E	: PRESTASIEGRADERINGSINSTRUMENT	7
BYLAAG F	: JAARLIKSE ALGEHELE PRESTASIEGRADERING	8
BYLAAG G	: BLOUDRUK VAN BEOORDELINGSSERTIFIKAAT	9
BYLAAG H	: VRAELYS / QUESTIONNAIRE	10

LYS VAN TABELLE

TABEL 5.1	: Werksbesonderhede van die ondersoekgroep
TABEL 5.2	: Maatskaplike kwalifikasie van die ondersoekgroep
TABEL 5.3	: Diensjare van die ondersoekgroep
TABEL 5.4	: Diensvelde per distrikskantoor
TABEL 5.5	: Vaardighede van die ondersoekgroep
TABEL 5.6	: Beplanning van prestasie
TABEL 5.7	: Monitering en ontwikkeling van die vermoë om te presteer
TABEL 5.8	: Belonings en finansiële aansporings
TABEL 5.9	: Modereringsfunksie
TABEL 5.10	: Terugvoering en rekordhouding
TABEL 5.11	: Opleiding van bestuurders
TABEL 5.12	: Prestasiebestuurkultuur

HOOFSTUK EEN

INLEIDING TOT DIE STUDIE

1.1 INLEIDING

Die onderwerp van hierdie studie is die bestuur van maatskaplike werkers se prestasie binne die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. Die belangrikste formele stelsel wat gebruik word om menslike hulpbronne te beheer, is die bestuur van werkers se prestasies (Smit & Cronje, 1997:413).

In die studie word daar gefokus op die professionele wyse waarop prestasiebestuur toegepas word, aangesien dit die uitkoms van die prestasiebestuurproses kan beïnvloed. Ten spyte van die waarde en die noodsaaklikheid van prestasiebestuur as 'n menslike hulpbronnebestuursfunksie blyk dit vanuit die literatuur dat prestasiebestuur dikwels oneffektief en problematies is.

1.2 MOTIVERING TOT DIE STUDIE

Arvey en Murphy (1998:144) meld dat daar steeds 'n wesentlike gaping tussen die teorie en die praktyk van prestasiebestuur bestaan. Navorsers het tot dusver nog nie die vrae wat deur bestuurders as die belangrikste vrae beskou word, nagevors nie, gevolglik het navorsing oor prestasiebestuurstelsels min impak op die korrekte implementering van die prestasiebestuurproses in die praktyk gehad. Dit blyk dus dat daar 'n leemte is ten opsigte van navorsing oor die implementering van die prestasiebestuurproses deur maatskaplikewerkbestuurders.

Elke maatskaplike werker se werksprestasies moet op 'n deelnemende, raadplegende wyse bestuur, ontwikkel en beloon word, waarvoor beide die maatskaplike werker en bestuurder mede-verantwoordelikheid aanvaar (Botha 2000:249). Deelname deur die maatskaplike werker is van uiterste belang aangesien maatskaplike werkers volgens Shulman (1993:364) sodoende die geleentheid kry om teen die resultate wat hulle as onregverdig beskou, te appelleer.

Maatskaplike werkers word op 'n jaarlikse basis aan prestasiebestuurpraktyke blootgestel. Die aktiewe deelname wat tydens die beoordelingsproses van maatskaplike werkers verlang word, is deur 'n hoofmaatskaplike werker negatief beskryf as “.....a fruitless paper exercise”. Die waarde en voordeel wat gesamentlike prestasiebeoordeling vir maatskaplike werkers kan inhou, word hierdeur bevraagteken. Origens is dit nodig om vas te stel of prestasiebestuurpraktyke wel op 'n deelnemende basis en op 'n deurlopende grondslag plaasvind, waarvoor beide die maatskaplike werker en die bestuurder mede-verantwoordelikheid aanvaar. Die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se prestasiebestuurpraktyke word dikwels aan subjektiewe beoordeling gekoppel, wat lei tot die verkeerde toekenning van meriete-beurse en negatiewe onder maatskaplike werkers.

Heelwat literatuur is oor prestasiebestuur in verskeie ander vakdissiplines beskikbaar, onder andere in die bedryfsielkunde, bedryfseconomie, besigheidsadministrasie en die bestuurswetenskappe van Carrel, Elbert, Hatfield, Grobler, Marx en Van der Schyf (1998); Gerber in Gerber (1998); Nel en Van Dyk (1998); Jerome (1998); Schuler en Jackson (1996); Spangenberg (1994); en Wynne (1995). Alhoewel dit belangrik is dat die prestasiebestuurproses ooreenkomstig die literatuur plaasvind, is dit selfs meer belangrik dat dit korrek en professioneel volgens beginsels uitgevoer word. Ongelukkig bestaan daar slegs enkele studies oor prestasiebestuur wat maatskaplik georiënteerd is, soos dié van Botha (2000), Kadushin (1992) en Weinbach (1994).

Alhoewel Murphy en Cleveland (1995) in Cawley, Keeping en Levy (1998:615) beweer dat prestasiebestuur een van die mees nagevorste areas in bedryfswetenskappe is, word dit nog steeds as 'n bron van ontevredenheid en frustasie binne organisasies beleef. Die redes waarom maatskaplike werkers dié proses negatief beleef is deur Polman (2004) en Louw (2000) nagevors.

Te dikwels faal prestasiebestuurstelsels in doel en waarde wat as verdere motivering vir die studie dien. Indien die bestuur foute tydens die implementering van die proses begaan, benadeel dit die waarde van prestasiebestuur.

Die waarde wat prestasiebestuur vir maatskaplike werkers, bestuur en vir die organisasies kan inhou, word deur verskeie skrywers bevestig (Botha, 2000; Cronje, 2000; Kadushin en Harkness, 2002; Weinbach, 1994;). Met die navorsing wil daar ondersoek ingestel word na wat met die korrekte implementering van 'n prestasiebestuurstelsel bedoel word.

Op die Sabinet-databasis kon geen studies gevind word wat op die implementering van die prestasiebestuurproses deur maatskaplikewerk-bestuurders fokus nie. Studies van Louw (2000), Polman (2004) en Franken (1996) fokus op die maatskaplike werker se belewenisse van die prestasiebeoordelingsonderhoud. Een van die aspekte wat volgens Louw (2000:162) vir verdere navorsing oorweeg kan word, is die toepassing van prestasiebeoordeling in vergelyking met die ander bestuurfunksies van 'n maatskaplikewerkbestuurder. Dit blyk dat daar 'n leemte is ten opsigte van navorsing oor maatskaplikewerkbestuurders se vaardighede in die implementering van die personeelprestasiebestuurproses. Aangesien prestasiebeoordeling slegs 'n komponent (Spangenberg 1994:35-180) van die prestasiebestuurproses is, fokus dié navorsing op die totale implementering van die prestasiebestuurproses.

Die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie se beleidsdokument oor die Personeelprestasiebestuurstelsel (PPBS: 2000) verskaf duidelik neergelegde riglyne vir die toepassing van prestasiebestuur. Dit bevat ook 'n duidelike uiteensetting van die doelstellings, kenmerke, beginsels en stappe van die proses. Die bied riglyne waarvolgens die werkverrigtingstandaarde van personeel gemonitor, beoordeel, ontwikkel, vergoed en bestuur moet word. Dit bied gestandaardiseerde kriteria vir kwaliteitsmonitering en beoordeling van maatskaplike werkers se werkverrigting. Die gespesialiseerde aard van prestasiebestuur binne die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling noodsaak 'n paradigmaskuif in bestuursbenaderings wat as 'n verdere motivering vir die studie dien. Die vraag ontstaan of bestuurders prestasiebestuur as 'n noodsaaklike integrale deel van hul bestuursverpligtinge beskou en of dit steeds net 'n bykomende administratiewe funksie is.

Twomey en Twomey (1992:27) beweer dat baie organisasies nodig het om die effektiwiteit van hul prestasiebestuurstelsels te verbeter. Alhoewel daar geen tekort aan 'n geskrewe beleid oor prestasiebestuurstelsels is nie, kan daar nie na prestasiebestuur gekyk word sonder om die vraag te vra of maatskaplikewerkbestuurders oor genoegsame vaardighede, die nodige kennis en die regte houding beskik in die toepassing van prestasiebestuur volgens die voorgeskrewe beleid en standaard. In die studie word daar op bestuurders se kennis oor die inhoud van die staatsdiens se personeelprestasiebeleidsdokument gefokus ten einde hul professionele vaardigheid in die uitvoering daarvan te bepaal. Vrae oor wat met “effektiewe”, “korrekte”, “professionele” en “gestruktureerde” toepassing van prestasiebestuur bedoel word, gaan ondersoek word deur die teoretiese uitgangspunte toe te pas.

Prestasiebestuur word beskou as 'n potensieel kragtige intervensiemetode vir bestuurders om maatskaplike werkers se prestasies te verbeter. Botha (2000:243) is oortuig dat indien bestuurders daarin sou slaag om die nodige *kennis en vaardigheid* in die toepassing van die prestasiebestuur te toon, dit tot erkenning van goeie werk behoort te lei, wat sodoende weer volgehoue motivering en effektiewe en verbeterde dienslewering kan impliseer. Volgens Robbins (1998:575) is daar voldoende bewys dat bestuurders beter beoordelaars na opleiding as voor opleiding is. Louw (2000:66) het in haar navorsing bevind dat dit nie noodwendig lang ure se opleiding hoef te behels nie, maar eerder meer gereelde hersiening.

Cascio (1998:323) beklemtoon dat opleiding van beoordelaars die moeite werd is, veral met betrekking tot die bevordering van die betekenisvolheid en bruikbaarheid van die prestasiebestuurproses. Die noodsaaklikheid van opleiding van maatskaplikewerkbestuurders om personeelprestasiebestuurstelsels toe te pas, is besef. Die navorsers poog om vas te stel of maatskaplikewerkbestuurders in diens van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling enige opleiding in prestasiebestuurproses ontvang het.

'n Studie oor die wyse waarop prestasiebestuurstelsels deur maatskaplikewerkbestuurders in diens van die Departement Maatskaplike Ontwikkeling geïmplementeer word, behoort 'n sinvolle bydrae tot die daarstelling van riglyne te lewer. Hierdie studie kan verdere waarde tot die maatskaplike professie toevoeg.

1.3 PROBLEEMSTELLING

Hoewel prestasiebestuur noodsaaklik, belangrik en waardevol is, kan dit in die praktyk besonder problematies wees. Die bestuur van maatskaplike werkers se prestasies is volgens Botha (2000:241) een van die belangrikse aktiwiteite in supervisie, maar dit is "ongelukkig ook dié aktiwiteit wat die meeste afgeskeep word, foutiewelik uitgevoer word, en wat vandag nog met groot negatieweit deur beide die bestuurders en maatskaplike werkers bejeën word". Hoewel die noodsaaklikheid van prestasiebestuur besef word, is bestuurders steeds geneig om prestasiebestuur as funksie te vermy of selfs aktief weerstand daarteen te bied.

Hierdie verskynsel is nie uniek nie, want Kadushin (1992:348) het bevind dat een van die mees fundamentele redes waarom prestasiebestuur misluk of vermy word, daaraan toegeskryf kan word dat bestuurders en hul organisasies nie oor 'n basiese duidelike definisie van die begrippe "bestuur" en "prestasie" beskik nie. Die skrywer verwys ook na die wyse waarop data vir die beoordeling van prestasie verkry word en na die verskil in verslagskrywing tussen dié van die maatskaplike werker en die bestuurder oor die prestasie wat bereik is.

As prestasiebestuurpraktyke volgens Botha (2000:241) eerlik ontleed word, lê die onkunde volgens haar grotendeels by *hoe* die prestasiebestuurproses toegepas word en nie soseer in *wat* die proses behels nie. Die waarde en voordele wat prestasiebestuur vir die organisasie, die bestuurder, die maatskaplike werker en die kliëntsisteem kan inhou, word onteenseglik in die literatuur bewys, mits dit korrek uitgevoer word (Botha, 2000:244; Cawley, Keeping en Levy, 1998:615).

Volgens Gibson, Ivancevich en Donnelly (1997:219) word bykans universeel aanvaar dat prestasiebestuurstelsels leemtes het. Hoewel die stelsels ten doel het om deurlopende verbetering in die gehalte van dienslewering te verseker, ondervind maatskaplike werkers sowel as hul bestuurders steeds probleme met die toepassing van die prestasiebestuurproses.

Prestasiebestuur moet volgens Weinbach (1994:149) 'n onmisbare rol speel in daaglikse besluite rakende personeel. Hierdeur word die bestuur voorsien van 'n verslag wat benut kan word wanneer administratiewe besluite geneem word oor byvoorbeeld permanente aanstellings, bevorderings, merietetoekennings of afdankings ten opsigte van maatskaplike werkers. Daarby konsentreer prestasiebestuur ook op die maatskaplike werker se professionele groei en ontwikkeling en het dit volgens Botha 'n leer-onderrigdoelstelling.

Die navorser wil deur die ondersoek vasstel of die bevindinge van Botha (2000), Gibson, Ivancevich, Donnelly (1997) en Weinbach (1994) ook op maatskaplikewerkbestuurders in die staatsdiens van toepassing is. Tekenend van 'n verandering in benadering en filosofie ten opsigte van personeelprestasiebestuurstelsels is dat dit ontwikkelingsgerig moet wees en dat dit 'n duidelike verwantskap tussen die oorhoofse doelstelling van die organisasie en die individuele werksdoelstellings van die werker moet bewerkstellig. Dit is nodig om vas te stel of die bestuur van maatskaplike werkers se prestasies wel ontwikkelingsgerig is en of daar verwantskap tussen die oorhoofse en individuele doelstellings bestaan. Daarom bestaan daar 'n behoefte aan 'n empiriese ondersoek na die wyse waarop maatskaplikewerkbestuurders die prestasiebestuurproses bestuur.

1.4 DOEL EN DOELSTELLING VAN DIE STUDIE

Die doel van die studie is om begrip te ontwikkel vir die wyse waarop maatskaplikewerkbestuurders in diens van die Departement Maatskaplike Ontwikkeling die prestasiebestuurproses implementeer.

Ten einde hierdie doel te bereik, is die volgende doelwitte gestel:

- (i) Om teoretiese uitgangspunte rakende die aard van prestasiebestuur te verduidelik.
- (ii) Om die rolspelers wat by die prestasiebestuurproses betrokke is, te bespreek.
- (iii) Om die prestasiebestuurproses te beskryf.
- (iv) Om deur middel van 'n empiriese studie ondersoek in te stel na die wyse waarop die prestasiebestuurproses deur die maatskaplikewerkbestuurder geïmplementeer word.
- (v) Om na aanleiding van die bevindinge en gevolgtrekkings soos verkry uit die empiriese studie, aanbevelings te maak rakende die implementeringsproses, wat op die maatskaplikewerkbestuurder van toepassing is.

1.5 NAVORSINGSMETODOLOGIE

1.5.1 NAVORSINGSBENADERING

Die studie is in 'n groter mate kwantitatief en in 'n mindere mate kwalitatief omdat spesifieke betekenis aan prestasiebestuur as proses geheg word. Die kriteria waaraan prestasiebestuur moet voldoen, word uiteengesit en die respondente word aan die hand hiervan getoets (Creswell, 2003:105; Darlington en Scott, 2002:18; D'Cruz en Jones, 2004:20; Fouche en De Vos, 2005:103). Volgens Mouton en Marais (1992:164) sal die kwantitatief georiënteerde navorser 'n eksplisiete operasionele definisie van 'n konsep gee.

'n Operasionele definisie is 'n beskrywing van die handeling wat gevolg moet word om 'n konsep uiteindelik te meet. Die studie is dus in 'n groter mate kwantitatief, omdat spesifieke betekenis aan prestasiebestuur as 'n proses geheg word. Die vereistes waaraan die proses moet voldoen, sal in die geval beskryf word en die manier waarop dit geïmplementeer word, sal ondersoek word.

Die navorsingsvraag vir die studie is: Hoe implementeer maatskaplikewerkbestuurders in diens van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, die prestasiebestuurproses? Fouché in De Vos (2005:103) stel dit dat navorsing kwalitatief is wanneer daar minder op die verteenwoordiging van die populasie gefokus word. Uit die betekenisrykheid van die konsep interpreteer so 'n navorser dan die verskynsel wat ondersoek word. In die lig hiervan kan dus gestel word dat hierdie studie in 'n beperkte mate ook kwalitatief van aard is.

1.5.2 NAVORSINGSONTWERP

Op grond van die beperkte kennis rakende die toepassing van prestasiebestuur in die praktyk doen die ondersoeker dus 'n verkennend-beskrywende navorsing. Volgens De Vos (1998:124) moet 'n verkennend-beskrywende studie gedoen word wanneer 'n navorsingsprobleem swak verstaan word of onvoldoende beskryf is.

Die doel van 'n verkennende navorsing is om veralgemenings en hipoteses te ontwikkel waarop verdere navorsing gebaseer kan word. Die beskrywende navorsingsontwerpe, ook genoem kwasiëksperimenteel, kom in sekere aspekte met 'n "ware" eksperiment ooreen, maar kort ten minste een van die nodige vereistes, naamlik 'n ewekansige steekproef van 'n populasie en 'n ewekansige indeling van groepe (Babbie, 2001:88). Maatskaplikewerknavorsing is dikwels nie in 'n populasie om deelnemers ewekansig aan 'n eksperimentele of vergelykende groep toe te ken nie. Dit gebeur soms dat die groepe wat bestudeer moet word, alreeds bestaan.

1.5.3 LITERATUURSTUDIE

Neuman (2000:446) voer aan dat 'n goeie literatuurstudie die navorsingsprojek in konteks plaas. Dit demonstreer die relevansie van die inligting en kennis oor die onderwerp wat reeds deur ander navorsers opgebou is.

In hierdie studie sal literatuur met spesifieke verwysing na prestasiebestuur verken word. Vir hierdie doel is 'n literatuursoektog na bronne uit aanverwante dissiplines soos veral bestuurswetenskappe ook noodsaaklik as gevolg van die stelling van Arvey en Murphy (1998) soos waarna op bladsy twaalf verwys is.

Literatuurstudie oor prestasiebestuur is in vakdissiplines soos bedryfsielkunde, besigheidsadministrasie en bestuurswetenskappe volop beskikbaar. Die vakreferent van die J.S.G. Gericke biblioteek sowel as die outeur en titel-katalogus van die Erika Theron Leeskamer by die Departement Maatskaplike Werk aan die Universiteit van Stellenbosch is intensief geraadpleeg om relevante maatskaplike literatuur te identifiseer.

1.5.4 UNIVERSUM EN STEEKPROEF

Na voltooiing van die literatuurstudie word 'n empiriese ondersoek onderneem om maatskaplikewerkbestuurders in diens van die Departement Maatskaplike Ontwikkeling se kennis en menings oor die prestasiebestuurproses te ondersoek. Ten einde die doelwitte van hierdie studie te bereik, word 'n aantal grense en beperkings op die studie geplaas. Die afbakening van die ondersoek het op die volgende wyses geskied.

Die area van die studie is die prestasiebestuur van maatskaplike werkers wat in diens van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling is. Die diensveld waarop hierdie navorsing betrekking het, kan as maatskaplikewerkbestuur geklassifiseer word. Die area van ondersoek is beperk tot maatskaplikewerkbestuurders wat reeds met personeelprestasiebestuur te make gehad het.

Die universum is die sestien distrikskantore van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling binne die Wes-Kaapse Provinsie. Die steekproef is twee en twintig supervisors by sewe van die sestien distrikskantore, naamlik die van Bellville (3), Mitchell's Plain (3), Wynberg (3), Athlone (3), Eersterivier (4), Khayelitsha(3) en Kaapstad (3). Sekere supervisor-aanstellings is op 'n waarnemende basis.

'n Doelbewuste steekproef van twee en twintig respondente is gedoen uit die universum van ongeveer ag en veertig supervisors wat reeds aan die aktiwiteite van 'n personeelprestasiebestuurproses blootgestel was en kennis van die funksie dra. Die respondente voldoen aan die volgende insluitingskriteria:

- hulle is voltyds in diens van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling en beklee die pos van 'n maatskaplikewerkbestuurder;
- hulle verrig die take en funksies van supervisie;
- hulle was al blootgestel aan die personeelprestasiebestuurstelsel;
- hulle is op 'n vlak nege- of tien-salarisskaal.

Die steekproef in kwantitatiewe navorsing is groter as dié wat met kwalitatiewe navorsing verwag kan word. Aangesien die steekproef beperk is tot maatskaplikewerkbestuurders wat in diens van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling is, kan die bevindinge nie noodwendig op alle organisasies van toepassing gemaak word nie. Om dieselfde rede kan die bevindinge nie noodwendig op alle bestuurders wat in diens is van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, van toepassing gemaak word nie. Die bevindinge sal waarskynlik tot die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se maatskaplikewerkbestuurders beperk word, aangesien dit verband hou met dié spesifieke groep bestuurders se belewenisse ten opsigte van die toepassing van prestasiebestuur op maatskaplike werkers. Die bevindinge aangaande die ideale personeelprestasiebestuurstelsel kan op alle bestuurders van toepassing gemaak kan word.

Maatskaplikewerknavorsers is dikwels nie in 'n posisie om deelnemers ewekansig aan 'n eksperimentele of vergelykende of kontrolegroep toe te ken nie (Grinnell in Grinnell 1993:119) en dit gebeur dat groepe wat bestudeer word, alreeds bestaan. Hierdie vorm van seleksie word gereeld in 'n beskrywende studie gebruik waar die doel van die studie is om soveel moontlike inligting oor 'n spesifieke aspek in te win (Grinnell en Williams, 1990:228). Neuman (2000:196-198) bevestig dat al die moontlike gevalle gekry moet word om 'n spesifieke kriteria te pas, eerder as om na 'n groter universum te veralgemeen, ten einde 'n beter begrip van die verskynsel te ontwikkel.

1.5.5 METODE VAN DATA-INSAMELING

Die empiriese ondersoek sal gedoen word met behulp van semi-gestruktureerde vraelyste (Bylaag H). Volgens McMurtry in Grinnell (1993:264) word vraelyste gewoonlik as data-insamelingsmetode in 'n verkennend-beskrywende studie gebruik. In hierdie studie is hoofsaaklik van geslote vrae gebruik gemaak met enkele "oop" vrae om feite en menings van die bestuurders wat kennis van prestasiebestuur dra, te verkry.

Vraelyste het besliste voordele bo ander metodes van data-insameling. Fouché in De Vos (1998:153) beskou die hoofdoel van 'n vraelys om feite en menings rakende 'n spesifieke fenomeen te bekom vanaf mense wat kennis van die spesifieke kwessie dra. In die geval is dit die kennis van maatskaplikewerkbestuurders van die prestasiebestuurfunksie. Die literatuurstudie sal as riglyn vir die opstel van die vraelys dien.

Toestemming vir toegang tot die respondente sal van die Distrikskantoorhoofde verkry word. Vertroulikheid sal gehandhaaf word deurdat die vraelyste anoniem voltooi kan word. Die respondente sal vrywillig aan die ondersoek deelneem. Daarom sal 'n verduideliking oor die navorsing sal vooraf aan die respondente gegee word, sodat hulle 'n ingeligte besluit betreffende hulle deelname kan neem. Die response sal aangeteken word indien die vraelyste, soos Fouché in De Vos (1998:153) voorstel, per onderhoud voltooi word. Die grootste voordeel hiervan is dat daar geleentheid om verwarring rondom die vrae uit te skakel en met sekerheid te kan sê dat die geteikende respondente wel die werklike respondente is. Hierdie metode van data-insameling is algemeen in Suid-Afrika (Babbie & Mouton, 2001:249).

1.5.6 DATAVERWERKING

Die geïdentifiseerde besonderhede sal verwerk en in tabelle weergegee word, ten einde 'n visuele beeld daarvan te skep. Die response van die erpondente is in tabelle en figure aangebied word en hulle menings sal sover moontlik gegropeer en in besprekings weergegee word.

1.5.7 BEPERKING VAN DIE NAVORSING STUDIE

Die beperkings van hierdie navorsing studie is, soos reeds op bladsy dertien genoem, die min maatskaplikewerk-literatuur wat beskikbaar is. Vorige navorsings van Franken (1996), Louw (2000) en Polman (2004) het op die prestasiebeoordelingsonderhoud met die maatskaplike werker gefokus. Daar sal ook nie bewys kan word dat die streekproef verteenwoordigend van die totale populasie van maatskaplikewerkerbestuurders in die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie of in Suid-Afrika sal wees nie. Tog sal die studie 'n bydrae lewer tot inheemse maatskaplikewerk-literatuur met nuwe inligting oor prestasiebestuur soos deur maatskaplikewerkbestuurders toegepas.

1.6 BEGRIPSOMSKRYWINGS EN WISSELTERME

1.6.1 PRESTASIE

Prestasie is die poging van 'n werknemer om uitsette te lewer in die vorm van 'n diens of produk waarvoor die organisasie bereid is om te betaal (Liebenberg en Van der Merwe in Pieters 1999:263). In die navorsing word prestasie beskou as die konkrete uitsette van produkte, dienste en inligting wat maatskaplike werkers aan sleutelontvangers moet lewer.

1.6.2 PRESTASIEBESTUUR

Vir die doel van die studie word die term prestasiebestuur en –ontwikkeling as 'n veel “breër” konsep as dié van prestasiebeoordeling beskryf.

Liebenberg en Van der Merwe (in Louw 2000: 263-264) het die konsepte “prestasië” en “bestuur” gekombineer om die volgende operasionele definisie van prestasiebestuur te formuleer, naamlik dat prestasiebestuur ‘n proses is waardeur die bestuurder:

- *beplan, organiseer en besluit* watter uitsette verlang word, asook watter standarde vereis word en wanneer watter hulpbronne beskikbaar gestel word;
- *prestasië moniteer, waarneem en evalueer* met aanbevelings van verbetering en die verlening van ondersteuning;
- *prestasië beheer*, dit wil sê die prestasieresultate evalueer of dit aan die gestelde standaard voldoen.

Die konsep “prestasiëbestuur” is veel breër as die konsep “prestasiëbeoordeling” en dit sluit ‘n stel tegnieke in waardeur die bestuurder ondergeskiktes se prestasie beplan, rig en bevorder in ooreenstemming met die oorkoepelende oogmerk van die organisasie (Spangenberg 1994:14). Volgens die skrywer kan prestasiebestuur op drie vlakke plaasvind, naamlik op organisatoriese, proses-, span- en individuele vlak.

In die breë omskrywing van prestasiebestuur word verwys na al daardie prosesse en stelsels wat ontwerp is om prestasie in organisasies en spanne te bestuur en te ontwikkel.

In die engste omskrywing daarvan word verwys na spesifieke stelsels vir die bestuur en ontwikkeling van individuele prestasie, en in die besonder na prestasiebeoordelingstelsels.

Prestasiebestuur is die sistematiese proses van die *beplanning* van werk en die stel van verwagtinge; die deurlopende *monitering* en die *ontwikkeling* van die vermoë om te presteer; die *periodieke beoordeling* van prestasie op ‘n opsommende wyse; en die *beloning* van goeie en bogemiddelde prestasies (Spangenberg 1994:14). Dit blyk uit die voorafgaande dat prestasiebestuur uit ‘n sistematiese proses van vyf sleutelemente bestaan met prestasiebeoordeling as een element binne die breër

konteks van prestasiebestuur. Die fokus van prestasiebestuur is nie net op produktiwiteit nie, maar ook op die doeltreffende en doelmatige bereik van doelwitte. Benewens die feit dat prestasiebestuur aan strategiese beplanning gekoppel is, is dit ook doelwitgebaseerd. Vir die doeleindes van die studie word daar op al die verskillende prosesse van prestasiebestuur gefokus en nie net op prestasiebeoordeling nie.

1.6.3 PRESTASIEBEOORDELING TEENoor PRESTASIE-EVALUERING

Sommige literatuur verwys na prestasie-evaluering of personeevaluering terwyl ander bronne na prestasiebeoordeling of personeelbeoordeling verwys. In die woorde van Kadushin en Harkness (2002:341) is *evaluering*: "...a process of applying systematic procedures to determine with reliability and validity, the extent to which the worker is achieving the requirements of his position in the agency". Hiervolgens het evaluering met beide die kwantitatiewe en kwalitatiewe maatskaplikewerk-dienslewering te make.

Cherin en Meezan (1998:1); Drake en Washeck (1998:55) en Shulman (1993:55) se uiteensetting van *beoordeling* kan saamgevat word as 'n stap waar die produktiwiteit van die maatskaplike werkers geëvalueer of beoordeel word. Volgens die Woordeboek vir Maatskaplike Werk (1995:10) verwys die begrip "evaluering" na 'n waardebeoordeling van die diagnostiese en probleemoplossingsproses, ten einde die persoon se vermoëns, behoeftes, maatskaplike situasie en maatskaplike funksionering, asook die hulpverleningsaksie te beoordeel.

Skrywers soos Botha (2000:241-242), Gerber in Gerber et al. (1998:177) en Kadushin (1992:341) stem grootliks ooreen in hul definiëring van prestasiebeoordeling. Hulle beskou prestasiebeoordeling as 'n periodieke, objektiewe beoordeling van die werkslading en funksionering van die maatskaplike werker tydens 'n bepaalde tydperiode. In die breër betekenis daarvan maak prestasiebeoordeling deel uit van 'n groter, sistematiese proses waar individuele prestasiebeoordeling en -ontwikkeling in samehang met organisasiedoelwitte beskou word. Die doel is nie om primêr 'n finale oordeel oor die prestasie te vel nie.

Die Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk (1995:50) definieer prestasie- beoordeling “as ‘n proses om die werkverrigting van maatskaplike werkers te beoordeel aan die hand van vooropgestelde kriteria met die oog op voortgesette opleiding, vergoeding en/ of bevordering”. Ten slotte kan prestasiebeoordeling omskryf word as ‘n voorafbeplande proses wat daarop gemik is om die maatskaplike werkers se professionele groei en ontwikkeling te bereken en te bevorder deur hul leerbehoefes te identifiseer sodat hul werkverrigting kan verbeter. Die maatskaplike werker se professionele ontwikkeling en groei word as ewe belangrik geag.

Na aanleiding van die verskillende skrywers se sienswyses oor prestasiebeoordeling kan die afleiding gemaak word dat die term “prestasiebeoordeling” gebruik word om spesifiek na die finale jaarlikse beoordeling van prestasie aan die einde van die prestasiesiklus te verwys. Daar word tot die slotsom gekom dat “prestasiebeoordeling” slegs deel vorm van die meer omvattende stelsel en proses van “prestasiebestuur”.

1.6.4 SUPERVISOR , TOESIGHOUER , BESTUURDER

Kadushin en Harkness (2002:21) beskryf die maatskaplikewerksupervisor as ‘n middelvlakbestuurder. Die Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk (1995:63) beskryf die maatskaplikewerksupervisor as ‘n “maatskaplike werker aan wie gesag gedelegeer is om die professionele dienslewering van maatskaplike werkers te koördineer, te bevorder en te evalueer deur middel van die proses van supervisie”.

Binne die Departement Maatskaplike Ontwikkeling word die toesighouer, bestuurder of supervisor gesien as die eerstelyn-toegsighouer wat regstreeks in aanraking is met ‘n groep werknemers oor wie hy of sy toesig moet hou en wat hy/sy moet lei om te verseker dat hulle werk gedoen word en dat die departement se oogmerke bereik word. Dié persoon dien as skakel tussen die personeel en die topbestuur.

Aangesien die toesighouer volgens bogenoemde skrywers die persoon is wat tussen die personeellede en die topbestuur optree, kan daar dus afgelei word dat 'n supervisor in die praktyk vasgevang is in die dilemma dat hy/sy aan die eise van die bestuur moet voldoen en terselfdertyd die spanlede moet beskerm om te verseker dat hulle nie ooreis word nie. Vir die doeleindes van die studie word die terms “supervisor” en “bestuurder” afgewissel, maar die term “toesighouer” vermy.

Ten slotte word die supervisor beskou as 'n maatskaplike werker met die gesag om maatskaplike werkers se maatskaplikewerk-intervensie te koördineer, te bevorder en te evalueer deur middel van die supervisieproses. Vir die doeleindes van die studie word die term “bestuurder” hoofsaaklik gebruik.

1.7 AANBIEDING VAN DIE TESIS

Die navorsingsverslag word in ses hoofstukke ingedeel. Die inhoud van die hoofstukke is soos volg verdeel:

Hoofstuk een is inleidend tot die studie en bied 'n algemene oorsig oor die motivering vir die studie, die doelstelling, die navorsingsterrein en die navorsingsmetodologie. Dit gee 'n volledige uiteensetting van die begrippe “prestasiëbeoordeling” vs “prestasiëbestuur” en die wissel terme “supervisor” en “bestuur”.

In hoofstukke twee, drie en vier word die literatuurstudie bespreek. Hoofstuk twee bied vanuit die literatuur 'n bespreking oor die aard van personeelprestasiëbestuur. Die doel, waarde, kenmerke, uitgangspunte en beginsels waaraan personeelprestasiëbestuur moet voldoen, word weergegee.

Hoofstuk drie bied 'n oorsigtelike bespreking van die rolspelers wat by die prestasiëbestuurproses betrokke is; die redes waarom prestasiëbestuur misluk of negatief beleef word; die sistematiese stappe wat gevolg kan word om struikelblokke uit te sorteer; die noodsaaklikheid van opleiding; en die klemverskuiwing vanaf prestasiëbeoordeling na prestasiëbestuur.

Hoofstuk vier is 'n voortsetting van hoofstuk drie waarin die skematiese voorstelling van die prestasiebestuurproses weergegee word en meer volledig bespreek word. Die fases waaruit die prestasiebestuurproses bestaan, naamlik beplanning, monitering, ontwikkeling, beoordeling, gradering en beloning, word in die hoofstuk uiteengesit.

Hoofstuk vyf volg met 'n uiteensetting van die resultate van die versamelde en verwerkte data wat met die literatuur van hoofstuk twee, drie en vier in verband gebring word.

Die studie word afgesluit met hoofstuk ses wat die gevolgtrekkings en aanbevelings van die navorser bevat. Daar word ook aangedui of die doel van die studie bereik is. Hierby aangeheg is die bibliografie met bylaes vanaf A tot H - die vraelys.

HOOFSTUK 2

DIE AARD VAN PERSONEELPRESTASIEBESTUUR

2.1 INLEIDING

Prestasiebestuur kan net slaag indien sekere belangrike teoretiese uitgangspunte in die toepassing van prestasiebestuur nagekom word.

In hierdie hoofstuk word die aard van prestasiebestuur in maatskaplike werk beskryf. Na aanleiding van die doel word die waarde van prestasiebestuur aangetoon, waarna 'n oorsig gegee word van die vernaamste kenmerke, beginsels en uitgangspunte waaraan 'n prestasiebestuurstelsel moet voldoen. Beide die literatuur in maatskaplike werk en in die bedryfswetenskappe word hiervoor benut. Vervolgens word die doel van personeelprestasiebestuur kortliks in oënskou geneem.

2.2 DIE DOEL VAN PERSONEELPRESTASIEBESTUUR

Volgens Botha (2000:242), Clement (1984:36), Kadushin (1992:347), en Swanepoel et.al. (2000:406-407) kan die doel van personeelprestasiebestuur in twee kategorieë geplaas word, maar nie van mekaar geskei word nie, naamlik

- (i) vir *administratiewe* besluitnemings; en
- (ii) vir die identifisering van die *ontwikkelingsareas* in die professionele groei van die maatskaplike werkers. Laasgenoemde verwys na die leer-onderrigdoelstellings.

Die administratiewe doel van prestasiebestuur is om die bestuur te voorsien van 'n verslag wat benut kan word wanneer besluite in verband met permanente aanstellings, bevorderings, merietetoekennings of afdankings gemaak moet word (Botha 2000:242). Die tweede doelstelling van prestasiebestuur is om die effektiwiteit van dienslewering te bepaal en om die maatskaplike werker se professionaliteit te ontwikkel.

Prestasiebestuur is die belangrikste enkele formele stelsel wat volgens Smit en Cronje (1997:413) gebruik word om 'n organisasie se menslike hulpbronne te beheer en verskeie menslikehulpbronbesluite te neem. Daarom moet dit as bestuursaktiwiteit met besondere oordeelkundigheid hanteer word (Terblanche 1997:69). Prestasiebestuur verskaf enersyds inligting om ander menslikehulpbronaktiwiteite te ondersteun en dien andersyds as 'n kommunikasiekanaal (Gerber in Gerber 1998:179).

Volgens Kadushin (1992(a):347-348) moet daar gemonitor word of die maatskaplike werker professioneel ontwikkel en of dienslewering aan kliënte effektief is. Botha (2000:243) verwys na die leer-onderrigdoelstelling. Daar is veral vier aspekte van die maatskaplike werker se prestasies wat volgens dié skrywer bestuur moet word:

- ❑ of intervensies effektief en doeltreffend was;
- ❑ of dienslewering volgens die etiese beginsels en waardes uitgevoer is;
- ❑ of dienslewering ooreenkomstig die behoefte van die kliëntsisteem geskied het; en
- ❑ of die maatskaplike werker sodanig professioneel ontwikkel het dat haar/sy professionele vaardighede opgeskerp is.

Kagle (1979:292) het al in die vorige eeu bevind dat die prestasiebestuur van maatskaplike werkers gemoedsrus aan die gemeenskap kan bied dat maatskaplike werk ooreenkomstig die professionele norme en standaarde van dié professie beoefen word. Kadushin (1997:26) verwys na die ontwikkeling of bemagtiging van die werker wat ten doel het om effektiewe dienslewering aan die kliëntsisteem te verseker.

Selfs Shulman (1993:203) beskou prestasiebestuur as een van die belangrikste aktiwiteite in supervisie wat tot verbeterde werkverrigting, professionele groei en voortgesette ontwikkeling kan lei. Botha (2000:242) is ook oortuig dat prestasiebestuur van maatskaplike werkers die kwaliteit van dienslewering aan die kliëntsisteem kan bevorder en die maatskaplike werker tot verbeterde dienslewering kan aanspoor weens die erkenning wat hul daardeur kry.

Tog het Spano (1981:13-37) en Botha (2000:244) bevind dat die bestuur van prestasie net tot effektiewe dienslewering sal bydra as dit professioneel korrek toegepas word, andersins sou dit eerder die teenoorgestelde uitwerking kon hê.

Die Witskrif oor Menslike Hulpbron-bestuur (1997) wil alle staatsamptenare aanspreeklik hou vir hul handeling en diensleweringresultate. Die uitgangspunt is dat verbeterde dienslewering (as die uiteindelige visie van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie) slegs bereik kan word deur die toepassing van prestasiebestuurstelsel op 'n professionele en effektiewe wyse. Deur middel van effektiewe implementering van prestasiebestuur kan die maatskaplikewerkbestuurder 'n bydrae lewer tot die uiteindelige doel van die transformasieprogram van die Staatsdiens, naamlik verbeterde dienslewering. Daardeur word die eerste beginsel van die Batho Pele Witskrif (1997) wat oor diensstandaarde handel, sodoende nagekom.

Uit voorafgaande het die navorser tot die besef gekom dat 'n prestasiebestuurstelsel net positiewe resultate sal oplewer as dit effektief toegepas word. Bestuurders moet bewus wees daarvank dat hul wyse van implementering van die prestasiebestuurstelsel die dienslewering aan die kliëntsisteem in 'n groot mate kan verbeter of benadeel.

Martin en Bartol (1998:18) is ook van mening dat 'n werker se aanspreeklikheid verhoog kan word deur die effektiewe toepassing van 'n personeelprestasiebestuurstelsel. Daar word na prestasiebestuur verwys as een van die belangrikste menslikehulpbronontwikkelings in 'n organisasie, aangesien dit die maatskaplike werker se professionele groei en ontwikkeling beïnvloed. Die bestuur van prestasies word dus onderneem om vas te stel wat die werker se leerbehoefte is en hoe die werker in die werk aanpas al dan nie (Cawley, Keeping en Levy 1998:615).

Die doel van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie se personeelprestasiebestuurstelsel (PPBS 2000:5-7) is om 'n strategiese raamwerk daar te stel vir die ontwikkeling van 'n optimale passing tussen die leerbehoefte van die maatskaplike werker, die pos en die Departement se doelwitte. Maatskaplike werkers se verlangde vlak van prestasie en tevredenheid kan bereik word met die instelling van 'n effektiewe prestasiebestuurstelsel en die gebruik van aansporingsmaatreëls om werkers se prestasie te beloon of om onaanvaarbare swak prestasie proaktief reg te stel. 'n Verdere doel van die stelsel is om individuele ontwikkelings- en kapasiteitsboubehoeftes van werkers te identifiseer met verbetering van dienslewering as die vernaamste eindresultate.

Nog 'n doel van die stelsel is om weer 'n prestasiekultuur binne die Departement te vestig; om departemente te help om na 'n resultaatgeoriënteerde kultuur te beweeg; om individuele met korporatiewe doelstellings te integreer; en om 'n kultuur te vestig waar resultate (uitsette) en nie inspanning (insette) beloon word nie. Die doel is verder om vir elke werker duidelikheid te bied oor wat van hul verwag word met 'n objektiewe beoordeling van werkers se prestasie. Dit word aangemoedig deur toesighouers en werknemers in staat te stel om prestasie teen vooraf ooreengekome standarde te meet.

Die doel is verder om opleidings- en ontwikkelingsbehoefte te identifiseer en te verseker dat werknemers beoordeel word ooreenkomstig 'n stelsel wat billik, objektief en deursigtig is en wat billike belonings en erkenning bied. 'n Jaarlikse siklus van beplanning, leiding en terugvoer moet deur die instelling van die stelsel verseker word. Dit help met die kommunikasie en versterking van die Departement se strategieë, waardes en norme om sodoende individuele met korporatiewe doelstellings te integreer.

Die werklike doel van prestasiebestuur behoort te wees om 'n akkurate beeld van maatskaplike werkers se prestasie te verskaf en ook wat van hulle verwag kan word. Dit blyk uit die voorafgaande dat prestasiebestuur wel 'n doel en 'n plek binne die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling het. Die waarde wat prestasiebestuur

vir die bestuurder, maatskaplike werker, Departement en kliënt inhou, word in die volgende afdeling verder verduidelik.

2.3 DIE WAARDE VAN PERSONEELPRESTASIEBESTUUR

As prestasiebestuur professioneel korrek uitgevoer word, hou dit volgens skrywers soos Botha (2000:244), Cascio (1998:327), Kadushin (1992:343-347), Jerome (1998:10) en Weinbach (1994:151) baie waarde en voordele in vir die bestuurder, die maatskaplike werker, die organisasie en die kliëntsisteem.

Die voordele wat dit vir die bestuurder inhou, word eerste bespreek, aangesien die studie fokus op hoe 'n bestuurder, deur die effektiewe toepassing van personeelprestasiebestuurstelsel, voordeel daaruit kan trek.

2.3.1 Voordele vir die bestuurder

Omdat bestuurders gewoonlik die prestasiebestuur behartig, hou dit ook verskillende voordele vir hulle in. Deur middel van prestasiebestuur kry die bestuurder die geleentheid om die maatskaplike werker se aandag op individuele en organisasiedoelstellings en doelwitte te vestig, sodoende kan daar meer bewustelik aan die bereiking van hierdie doelstellings en doelwitte gewerk word. Prestasiebestuur is 'n instrument wat die maatskaplikewerk-bestuurder help met die administratiewe funksie van supervisie. 'n Maatskaplikewerkbestuurder mag tot nuwe insigte en waardevolle perspektiewe kom wat hom/haar in staat sal stel om 'n maatskaplike werker as 'n menslike hulpbron te benut op grond van sy of haar spesifieke belangstelling en voorkeure. Die prestasiebestuurproses bied aan die bestuurder die geleentheid om maatskaplike werkers beter te leer ken en hulle werksomstandighede beter te verstaan. Sodoende word die geleentheid gevind om gewenste gedrag te versterk en ongewenste gedrag te verminder (Botha 2000:247).

Die beoordeling van 'n maatskaplike werker se prestasie verskaf belangrike inligting rakende prestasieverbeterings; aanpassing en vergoeding van werkers; en plasingbesluite wat geneem moet word soos bevorderings, oorplasing of demoverings. Dit verskaf ook belangrike inligting rakende opleiding, loopbaanbeplanning en tekorte in die voorsiening sproes, terwyl dit verkeerde aanstellings en verkeerde opleiding voorkom.

Prestasiebestuur kan help om eksterne faktore wat prestasie beïnvloed, vroegtydig te identifiseer, soos familie-, gesondheid of ander persoonlike probleme, en sodoende bestuur in staat stel om die nodige ondersteuning aan die maatskaplike werker te gee (Gerber in Gerber 1998:181). Bestuurders word teen hul eie vooroordele beskerm as prestasiebestuur professioneel toegepas word en kan 'n maatskaplike werker wat swak presteer, 'n impetus tot verbeterde prestasie bied.

Die bestuurder word van 'n agenda vir toekomstige onderrigsupervisie voorsien en indien 'n maatskaplike werker afgedank moet word, bestaan daar voldoende bewys van die werker se onbevredigende prestasie (Kadushin 1992:346-347 en Weinbach 1994:151-153). Vorige prestasiegraderings kan in aanmerking geneem word by toekomstige werkstoewysing en by die opstel van 'n onderrigprogram vir die maatskaplike werker. Vir die bestuurder bied prestasiebestuur 'n aanduiding van die vlak waarop die maatskaplike werker funksioneer.

2.3.2 Voordele vir die maatskaplike werker

Die maatskaplike werkers trek voordeel uit prestasiebestuur, aangesien dit onsekerheid en spanning by hulle kan verlig. Volgens Botha (2000:246) sal die werker na 'n prestasiebeoordelingsonderhoud weet en verstaan waar hulle staan, watter aspekte hulle moet uitbou en watter tipe dienslewering vermy moet word. Die effektiewe toepassing van die prestasiebestuurstelsel bevorder die bou van 'n professionele verhouding tussen die bestuurder, die kliëntsisteem en die maatskaplike werker. Prestasiebestuur bevorder gesamentlike beplannings en help ook die maatskaplike werkers met hul loopbaanbeplannings. Maatskaplike werkers ontwikkel 'n begrip van hulle sterk en swak punte.

Tydens voorbereiding vir 'n formele prestasiebeoordelingsonderhoud moedig dit die maatskaplike werker aan om self-evaluering toe te pas. Wanneer evaluering vir die bestuurder 'n ongemaklike taak is, word die maatskaplike werker gewoonlik meestal positief beoordeel, omdat dit die maklikste uitweg is. Sodoende geniet maatskaplike werkers die wetlike beskerming teen oorhaastige ongemotiveerde personeelaksies soos vinnige afbetalings. Hieruit word afgelei dat selfs oneerlike subjektiewe beoordelings van prestasie vir maatskaplike werkers van waarde kan wees en kan daar tot die slotsom gekom word dat effektiewe en gereelde bestuur van 'n maatskaplike werker se prestasie slegs voordele vir maatskaplike werkers kan inhou en dat die voordele die nadele oorskry (Botha 2000:247 en Miller 1990: 65-75).

2.3.3 Voordele vir die organisasie

Die organisasie kan ook op verskillende maniere voordeel trek uit die bestuur van maatskaplike werkers se prestasies (Miller 1990:66-75). Prestasiebestuur help om 'n maatskaplike werker se houding teenoor die organisasie objektief te bepaal. Toekomstige dissiplinêre optredes aan die kant van die bestuur word hierdeur vergemaklik, asook besluitnemings in verband met salarisverhoging, bevordering, oorpasing en indiensopleiding. In die geval van regstellende aksie kan prestasiebestuur met die geldigheid van die seleksieproses help. Sou daar met diensprogramme afgeskaal word, sal vorige objektiewe evaluerings die bestuur help om te besluit watter programme behou moet word en watter maatskaplike werkers om watter rede ookal uit diens gestel moet word (Botha 2000:245). Weer eens word die afleiding gemaak dat evaluering slegs tot voordeel van organisasies kan strek.

2.3.4 Voordele vir die kliëntsisteem

Al bogenoemde voordele van prestasiebestuur vir die organisasie, bestuur en die maatskaplike werker sal volgens Botha (2000:247) noodwendig ook tot die voordeel van die kliëntsisteem strek, maar meer spesifiek kan die volgende voordele uitgewys word. Deur die bestuur van die maatskaplike werker se prestasies op 'n gereelde sistematiese wyse kom die organisasie sy verantwoordelikheid van verantwoording teenoor die gemeenskap na.

As bestuurders volgens Botha (2000: 247) maatskaplike werkers se prestasies positief gradeer, sal die maatskaplike werkers se werk verbeter en die kliëntsisteem daarby baat. Sinvolle prestasiebestuur behoort aan te dui hoe 'n maatskaplike werker se werk oor die algemeen kan verbeter wat meer effektiewe dienslewering aan die kliëntsisteem sal beteken. In die geval van evaluering van swak dienslewering, wat tot terminering van dienste kan lei, sal kliënte ook baatvind deurdat hulle na meer effektiewe en bekwame maatskaplike werkers oorgeplaas word.

Na eie mening beskerm arbeidswetgewing werkers in so mate dat dit bykans onmoontlik is om werkers vir swak dienslewering te ontslaan tensy alle pogings om swak prestasies te verbeter, aangewend is. Vaardigheidsontwikkelingswetgewing dien as 'n verdere skuiwergat wat volgehoue swak dienslewering in stand hou, ten spyte van die voordele wat prestasiebestuur vir die kliënt en organisasie kon inhou.

Sodoende word kliëntsisteme oor 'n lang termyn aan onbekwame maatskaplike werkers blootgestel. 'n Verdere vraag is of effektiewe bestuur van maatskaplike werkers se prestasies as strategie op sigself voldoende kan wees om 'n omswaai in nie-optimale prestasies te verseker. Met die studie sal bepaal word of negatiewe terugvoer 'n negatiewe effek op die bereiking van doelstellings het. Botha (2000:248) is oortuig dat defensiwiteit weens kritiese beoordelings van prestasie tot verdere swakker prestasies sal lei.

Verskeie belangrike uitgangspunte en kenmerke behoort in ag geneem te word by die implementering van prestasiebestuur, aangesien dit slegs voordele sal inhou as dit professioneel en korrek ooreenkomstig die kenmerke en uitgangspunte uitgevoer word.

2.4 UITGANGSPUNTE EN KENMERKE VAN 'N PRESTASIE-BESTUURSTELSEL

Die volgende uitgangspunte is volgens Liebenberg en Van der Merwe in Pieters (1999: 266-267) nodig ten einde prestasiebestuur suksesvol te kan implementeer :

- Die redes vir die implementering van 'n prestasiebestuurstelsel moet duidelik wees alvorens die stelsel ontwikkel en geïmplementeer kan word. Redes mag byvoorbeeld wees dat die vlakke van produktiwiteit verhoog moet word; dat onvanpaste personeelpraktyke soos die bevordering van personeellede op grond van kwalifikasies afgeskaf moet word; dat al die personeelstelsels geïntegreer moet word; of dat 'n kultuur van prestasie bevorder, moet word.
- Dit is van uiterse belang dat die topbestuur verbind is tot die stelsel van prestasiebestuur. Indien nie, is die kans op sukses van die stelsel weinig. Die kans op sukses word ook beperk indien bestuurders nie vir hul toepassing van prestasiebestuur beloon word nie.
- Die werknemers se deelname aan die ontwikkeling en implementering van die prestasiebestuurstelsel is noodsaaklik. Aanvaarding en eienaarskap word deur middel van deelname aangemoedig.
- Klem op die lewering van uitsette moet kenmerkend wees van die organisasiekultuur.
- Alle bestuurders moet behoorlik opgelei wees in die toepassing van prestasiebestuur. Indien nie, sal die bestuurders na willekeur in die naam van prestasiebestuur handel.
- Prestasiebestuur kan nie in isolasie geïmplementeer word nie. Ander menslikehulpbrons funksies soos die voorsiening van personeellede, prestasiebeoordeling, opleiding, ontwikkeling en vergoeding moet deel vorm van prestasiebestuur.

Deur die nakoming van die riglyne, kan prestasiebestuur sinvol toegepas word. Volgens Casio (1998:300-301) word van bestuurders verwag om 'n duidelike definisie van die verwagte prestasie daar te stel en om prestasie te fasiliteer en aan te moedig.

Die definiëring van prestasie behels die stel van doelstellings, die benutting van meetinstrumente asook assessering wat deur middel van prestasiebeoordeling gedoen kan word. Om prestasie te fasiliteer, moet bestuurders hindernisse in die weg van prestasie verwyder, voldoende hulpbronne daarstel en die aanstelling van nuwe werknemers met groot omsigtigheid benader. Bestuurders kan prestasie aanmoedig deur middel van geskikte belonings wat deur die werknemers as van waarde geag word. Hierdie belonings moet tydig en op 'n regverdigde wyse toegeken word.

Die personeelprestasiebestuurstelsel van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie (PPBS 2000:12) moet gekenmerk word deur die volgende:

- Bestuurders moet prestasiebestuur tesame met alle ander aspekte van hul werk as 'n primêre verantwoordelikheid integreer, ten einde aan diegene wat aan hulle toevertrou is, leierskap te toon.
- Werkers moet verstaan dat hul prestasie regstreeks tot die voortgesette sukses van die Departement bydra.
- Individuele werknemers moet 'n volledige begrip hê van wat hul werksverantwoordelikhede is, asook van die standaard van werk waaraan voldoen moet word.
- Individuele werknemers moet gereeld gestruktureerde *terugvoering* oor hul prestasies ontvang en nie net een maal per jaar nie.
- Slegs prestasie wat die norm kwalitatief en kwantitatief oorskry, word erken en kan beloon word.

Prestasiebestuur moet aan bovermelde voorvereistes voldoen om suksesvol geïmplementeer te word. Bestuurders wat kennis dra van die kenmerke van prestasiebestuur en die uitgangspunte toepas, kan ernstige probleme vir beide die bestuurder, die maatskaplike werker en die organisasie voorkom. Die beginsels vir die effektiewe toepassing van prestasiebestuur word vervolgens bespreek.

2.5 BEGINSELS VAN PRESTASIEBESTUUR

Om personeelprestasiebestuur suksesvol te kan implementeer, is daar sekere beginsels in die uitvoering daarvan wat nagekom moet word. Die volgende beginsels, soos verkry uit die menings van skrywers soos Botha (2000:249); Cronje (1986:234-235) en Gerber in Gerber (1998:189-190) en Kadushin en Harkness (2002:352-357), word geïdentifiseer.

2.5.1 BILLIKHEID, OBJEKTIWITEIT EN DEURSIGTIGHEID

Prestasiebestuur moet binne 'n positiewe waardestelsel geskied ten einde selfevaluering by maatskaplike werkers aan te moedig. Omdat die stelsel gesamentlike bespreking en onderlinge ooreenkoms oor die prestasie-proses vereis, word sodanige besprekings tussen die bestuurder en maatskaplike werker aangemoedig. Dit moet regverdig en gebalanseerd wees sodat die geïsoleerde insidente vermy kan word. Prestasiebestuur moet binne 'n positiewe verhouding plaasvind ten einde maatskaplike werkers meer ontvanklik vir beide positiewe en negatiewe terugvoer te maak.

Beoordelingsonderhoude moet in 'n vriendelike atmosfeer afgesluit word en moet in ooreenstemming met die realiteitsituasie van die maatskaplike werker se werksopset geskied. Aspekte soos hul werklading, die moeilikheidsgraad van hul gevalleladings en die afwesigheid van hulpmiddels moet tydens graderings in berekening gebring word.

Beoordelingsonderhoude moet oor positiewe sowel as negatiewe aspekte handel, en dus die groei sowel as stagnering van die maatskaplike werker se dienslewering aanspreek. Tydens terugvoer moet alle opmerkings met voorbeelde uit die werksituasie gemotiveer word, ten einde 'n ontleding te bied waarom sekere optredes wenslik was al dan nie (Botha 2000:249 en Gerber in Gerber 1998:191).

2.5.2 RESULTAATGEORIËNTEERD

Tydens terugvoer van prestasiebeoordelingsresultate moet altyd op die maatskaplike werkers se werkverrigting gefokus word en nie op hulle as persoon nie (Botha 2000:250). Hul prestasies moet beoordeel word op grond van 'n ooreenkoms/plan wat oor 'n spesifieke tydperk strek, en waarin hul verantwoordelikhede en die organisasiedoelstellings duidelik uiteengesit is.

Die organisasiedoelstellings word omskryf as uitsette wat binne 'n gegewe tydskaal gelewer moet word en wat persoonlike ontwikkeling sowel as operasionele aktiwiteite insluit. Met die inagneming van die werker se prestasievlak, sy/haar loopbaanpotensiaal en ontwikkelings- en leerbehoefte bespreek die maatskaplike werker en bestuurder die werker se ontwikkeling en opleiding vir die volgende twaalf maande en maak aanbevelings daarvoor. Die maatskaplike werker het dus nou die geleentheid om enige opleidingsbehoefte wat hy/sy verlang, aan te dui.

2.5.3 GESAMENTLIKE DEELNAME

Munson (1983:175-176) stel dit dat *gesamentlike deelname* die geldigheid en benuttingswaarde van 'n terugvoering vir beide die bestuurder en die maatskaplike werker verhoog, aangesien albei medeverantwoordelikheid aanvaar. Daar moet op 'n korrekte wyse deur die bestuurder kritiek oor die maatskaplike werker se werk uitgespreek word. Negatiewe terugvoering moet eerder bestaan uit die gesamentlike eksplorاسie van alternatiewe as die gee van antwoorde of kritiek .

Volgens Gerber in Gerber (1998:191) is effektiewe terugvoering die deel van inligting en nie raadgewing of kritiek nie. Dit stel die maatskaplike werker in staat om self 'n gevolgtrekking te maak oor aspekte wat relevant is. Bestuurders moet die deelnamer van maatskaplike werkers doelbewus aanmoedig en toelaat sodat dit 'n gesamentlike proses waarin insig deur beide partye bekom kan word, kan wees.

Tydens terugvoering moet die bestuurder nie te veel praat nie, maar eerder luister. Die bestuurder moet 'n maatskaplike werker se deelname doelbewus aanmoedig en toelaat, sodat dit 'n gesamentlike proses kan wees waarin insig deur beide partye bekom kan word (Botha 2000:251).

Die “sê-en-luisterbenadering” waar die werker die geleentheid gebied word om redes en verskonings te verskaf en om negatiewe gevoelens uit te spreek, word as 'n vorm van effektiewe gesamentlike deelname beskou. Ander benaderings sluit in die “sê-en-verkoopbenadering” waar die werker se prestasie in oënskou geneem word, en daar gepoog word om hom/haar te oorreed om beter te presteer. Ongeag die benadering wat gekies word, stel Gerber in Gerber (1998:191) voor, dat gesamentlike deelname bevorder word en dat deelname aangemoedig word om persepsie van eienaarskap onderling te skep. Sodoende sal die werkers voel dat hul voorstelle werklik deur die bestuurder verwelkom word. In aansluiting hierby moet afbrekende kritiek vermy word.

Aan die begin van elke nuwe prestasiejaar sal elke maatskaplike werker saam met sy/haar bestuurder 'n individuele prestasie- en ontwikkelingsplan opstel en 'n prestasie-ooreenkoms aangaan. Bogenoemde behels die daarstel van doelstellings en standarde waaroor onderling ooreengekom word en wat ten doel het om rolle en verwagtinge te verduidelik. Wanneer die bestuurder na die bereiking van doelstellings/uitsette kyk en die gradering van prestasie oorweeg, moet die prestasie en gradering aan die hand van die gestelde prestasiestandaard met die werker *bespreek* word en ooreenkoms daaroor bereik word (Knowles 1971:40). Hieruit word afgelei dat terugvoering oor prestasies 'n gesamentlike generering van idees en inligting moet wees wat eerder fokus op die gee van advies as die uitsprek van kritiek.

2.5.4 DEURLOPENDE AARD VAN PRESTASIEBESTUUR

'n Prestasiebestuurproses word meestal gekoppel aan 'n vergoedingsiklus. As verhogings jaarliks oorweeg word, moet prestasiebestuur gebaseer wees op 'n taaksiklus of na die voltooiing van 'n spesifieke projek.

Prestasiebeoordeling kan meer dikwels geskied, veral by laervlakposte, terwyl bestuursposte volgens Gerber in Gerber et al (1998:190) 'n langer periode vir beoordeling en terugvoering vereis. Prestasiebeoordelings wat slegs een of twee keer per jaar geskied, is volgens Casio (1998:319-320) en Roberts (1998: 314) onvoldoende want terugvoerings oor prestasies moet deurlopend en konsekwent geskied en nie periodiek nie. Omdat gereelde kommunikasie uiters noodsaaklik is, is prestasiebeoordelings wat een maal per jaar plaasvind van twyfelagtige waarde, veral in die geval van nie-optimale prestasies. Terugvoering behoort gereeld tydens supervisie en tydens die formele, geskeduleerde evalueringsonderhoude te geskied (Henderson, 1984:273; Lussier, 1989:337).

Daar blyk volgens Henderson (1984:273) geen norm vir die frekwensie van formele terugvoering oor prestasie te wees nie, maar die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie se PPBS-beleidsdokument (2000) vereis ten minste vier maal per jaar terugvoering. Tydens dié onderhoud word doeltreffendheid en effektiwiteit van die maatskaplike werker se prestasies bespreek en gegradeer. Die volgende tydsraamwerke in die jaarlikse siklus van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie se prestasiebestuurproses word aanbeveel (PPBS2000:18):

- Ontwikkeling van individuele prestasie- en ontwikkelingsplanne geskied voor 1 April.
- Prestasie-oorsigte (moniterings) vind kwartaalliks in Junie, September, Desember en Februarie plaas.
- Finale jaarlikse prestasiebeoordelings vind in Maart plaas.

Die kwartaallikse oorsigte binne die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling bestaan uit:

- die gesamentlike nagaan van die toepaslikheid van die ooreenkoms/plan in die lig van enige veranderde omstandighede en aanpassings daaraan, indien nodig;
- 'n oorsig van prestasie aan die hand van die ooreenkoms/plan tot op datum, en ooreenkoms oor enige aanpassings wat nodig is om prestasie te verbeter;

- 'n bespreking van prestasie tot op datum aan die hand van die doelstellings waaroor ooreengekom is;
- die tref van reëlins vir ooreengekome opleidings-, leidings- of ontwikkelingsaktiwiteite; en
- aanpassings aan die prestasiedoelstellings/-uitsette wat by die bestaande prestasieplanne gevoeg moet word.

Hoewel hierdie kwartaallikse besprekings mondelings kan wees, moet die slotsom waartoe daar gekom is en verdere optredes waaroor daar gesamentlik besluit is, op skrif gestel word. Die maatskaplike werker word dan die geleentheid gegun om na die volgende persoon hoër in die hiërargiese struktuur van die komponent te gaan of te appelleer.

Die jaarlikse prestasiebestuursvergaderings bied volgens die PPBS (2000:15) aan bestuurders en werkers die geleentheid om die volgende te bespreek:

- die mate waarin daar geslaag is om doelstellings en uitsette in verhouding tot die maatstawwe wat gestel is, te verwesenlik;
- hoe die werker die bekwaamhede wat vereis word, demonstreer; en
- watter graderings, loopbaanontwikkeling, erkenning of regstellende optrede ten opsigte van prestasie toepaslik is.

Die probleem dat bestuurders maklik ou gebeurtenisse kan vergeet (soos vervat in Hoofstuk 3 bladsy 56) en slegs die onlangse gedrag onthou, bevraagteken die stelling van Henderson, soos hierbo vermeld. Om te voorkom dat 'n werker slegs op sy prestasies van die afgelope maand beoordeel word, moet meer gereelde en geskeduleerde formele sessies vir prestasiebeoordeling aangemoedig word.

Die norm vir die frekwensie van formele terugvoering volgens die tydsraamwerke, soos voorgestel in die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie se beleidsdokument (PPBS:2000), sal potensiële probleme met die prestasiebeoordelingsproses uitskakel en die deurlopende aard daarvan kanverseker.

2.5.5 WERKNEMERONTWIKKELING

Prestasie wat sub-standaard is, moet betyds geïdentifiseer word en werkers moet die geleentheid en middele gegun word om prestasie wat onder die norm is, met toepaslike ontwikkelingsprogramme te verbeter. Sou prestasiebestuur slegs op doelwitbestuur, fokus sou besprekings rondom prestasiebeoordelings slegs op resultate konsentreer. Doelwitbestuur is 'n rigiede kontrolemeganisme wat eerder intimideer as motiveer. Maatskaplike werkers se prestasie en nie die persoonlikheid moet beoordeel word (Botha 2000:250).

Swak prestasie, volgens Gerber in Gerber (1998:191), moet met behulp van 'n prestasieverbeteringsprogram ondersteun word. Daarvoor moet die bestuur en die maatskaplike werker oor 'n opleidings- en 'n ontwikkelingsprogram ooreenkom. Die sterk punte sowel as tekortkominge van die maatskaplike werker, betreffende die vaardighede en bekwaamhede wat nodig is om onderling ooreengekome prestasiedoelstellings te bereik, moet geïdentifiseer word

Om die gehalte van prestasie te verbeter kan toepaslike optrede ten opsigte van die vaardighede en vermoëns van die werker vroegtydig geïdentifiseer word. Klem word sodoende geplaas op die mate waarin die bestuur in die ontwikkeling en kapasiteitsboubehoeftes van die maatskaplike werkers kan voorsien. Gedurende die oorsigvergadering gee 'n bestuurder en maatskaplike werker gesamentlik 'n oorsig van die werknemer se prestasie en bespreek hulle vordering, met inagneming van enige verandering in die omstandighede sedert die begin van die siklus. Hierdie oorsigte kan verbetering van prestasie gedurende die jaarsiklus in die hand werk (Botha 2000:250; Gerber in Gerber 1998:181).

2.5.6 AANSPORING VAN PRESTASIES

Volgens die motiveringsteorie van Callahan, Fleenor en Knudson (1986:352-353) sal mense altyd reageer op wyses wat tot beloning sal lei of straf sal voorkom.

Dit is dus belangrik vir organisasies en bestuurders om belonings aan te bied vir die verlangde gedrag en om onwenslike gedrag te sanksioneer. Volgens die positiewe versterkingsteorie kan prestasie verbeter word, deurdat positiewe versterking verleen word. Aangesien mense optree volgens wyses wat hulle as die bevredigendste ervaar, is dit moontlik om prestasie te verbeter deur geskikte belonings aan te bied. (Callahan, Fleenor, Knudson 1986:352-353).

Aansporing word verleen deur beloning van individuele sowel as spanprestasies. Die National Research Council (1991:4) het bevind dat merietevergoedings 'n positiewe effek op individueel kan hê. Die sukses van prestasiebestuur en merietevergoedings wat daaraan gekoppel word, hang egter grootliks af van die breër konteks waarbinne dit plaasvind.

Die ses beginsels soos hierbo, genoem rig die proses van prestasiebestuur en verseker dat beide die bestuurder en die maatskaplike werker daaraan deelneem. Dié beginsels verseker dat die proses objektief, aktief, regverdig, billik, deursigtig en toerekenbaar verloop. Dit verseker dat 'n gehaltdiens deur die maatskaplike werker gelewer word.

Bostaande uitgangspunte, kenmerke en beginsels is in direkte ooreenstemming met dié van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se Batho Pele beginsels vir dienslewering. Indien dit nagevolg word, sal maatskaplikewerk-supervisie effektief beoefen word; prestasiebestuur minder problematies verloop; en die proses deur alle partye meer positief ervaar word. Die nakoming van die beginsels van die prestasiebestuurproses kan lei tot 'n meer doelgerigte aanwending van die prestasiebestuurproses wat op sy beurt die weerstand of negatiewiteit rakende prestasiebeoordelings, soos waarna vroeër verwys is, sal afbreek.

2.6 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is verduidelik dat prestasiebestuur 'n kritieke aktiwiteit van menslikehulpbronbestuur is. Dit behoort die doel van prestasiebestuur te wees om 'n akkurate beeld van werkers se prestasies en wat van hulle verwag word, te verskaf. Die waarde en voordele wat prestasiebestuur vir onderskeidelik die organisasie, die kliënt, die bestuurder en die maatskaplike werker kan inhou, is aangedui. Die uitgangspunte, kenmerke en beginsels wat uitgelig is, dien as vereistes waaraan die prestasiebestuurproses moet voldoen, voordat die prestasiebestuurstelsel geïmplementeer kan word.

Daar is tot die gevolgtrekking gekom dat, indien die prestasiebestuurstelsel aan hierdie vereistes en kriteria voldoen, dit die doeltreffende implementering van prestasiebestuur sal verseker en weinig probleme tydens die implementeringsproses ondervind sal word.

Vervolgens word die rolspelers wat by die prestasiebestuurproses betrokke is, bespreek. Die redes waarom prestasiebestuur misluk, verkeerdelik toegepas word of negatief beleef word, kom hieruit duidelik na vore.

HOOFSTUK DRIE

DIE BEOORDELAARS BETROKKE BY PRESTASIEBESTUUR

3.1 INLEIDING

In hoofstuk drie word aandag gegee aan die derde doelwit van die studie, naamlik die rol van die maatskaplikewerkbestuurder en die maatskaplike werker in die prestasiebestuurproses. Daarna word ander beoordelaars in die proses, soos die modereringskomitee, met spesifieke verwysing na die vlakke van moderering, beskryf. Die redes waarom prestasiebestuur misluk of negatief beleef word, volg met 'n uiteensetting van die sistematiese stappe wat gevolg kan word, om dié struikelblokke aan te spreek. Die noodsaaklikheid van opleiding van die primêre rolspelers word uitgewys. Ten slotte sal die paradigmaskuif vanaf personeevaluering na personeelprestasiebestuur bespreek word.

3.2 BEOORDELAARS BETROKKE BY PRESTASIEBESTUUR

Volgens Gerber in Gerber et. al (1998:180) behoort prestasies deur dié bestuurders wat die meeste kennis van die werker se werksprestasie dra en wat in staat is om 'n werker se werksgedrag daagliks waar te neem, bestuur te word. Die skrywer verwys na die onmiddellike bestuurder, asook die hoëvlak-bestuurder en menslikehulpbronbestuurder as beoordelaars in die proses. Ander skrywers soos Kadushin (1998) en Botha (2000) beskou maatskaplike werkers (selfevaluering), mede-kollegas (portuurgroepbeoordeling en spanlidbeoordeling) ook as beoordelaars. Volgens Robert (1998:315) en Wynne (1995:18) is dit 'n positiewe tendens om werkers self by hul proses van prestasiebestuur en -beoordeling te betrek. Andrews (1987:308-312) maak ook van die personeelafdeling, streekmerietekomitee en/of departementshoofde melding.

Binne die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling sal die partye wat by die proses van prestasiebestuur betrokke is, die onmiddellike bestuurder, 'n menslikehulpbronbestuurder en top-bestuurslede wees.

'n Basiese uitgangspunt in die toepassing van die prestasiebestuurproses is dat dit 'n gesamentlike proses moet wees waarin beide die bestuurder en maatskaplike werker se deelname noodsaaklik is en doelbewus aangemoedig word, sodat wysheid oor en insig in die gelewerde prestasie deur beide partye ontwikkel word.

3.2.1 BESTUURDER / TOESIGHOUER / SUPERVISOR

Die bestuurder is die individu wat die nouste kontak het met die maatskaplike werker, wie se werk beoordeel moet word. Wynne (1995:25) is van mening dat die voorkoms van opwaartse prestasiebestuur al hoe gewilder in die toekoms sal raak. Die onmiddellike bestuurder behoort 'n geheeloorsig te hê van die maatskaplike werker se daaglikse werkprestasie. Die vernaamste nadele van die onmiddellike bestuurder as enigste beoordelaar is dié van persoonlike vooroordeel, persoonlikheidskonflikte of vriendskappe wat objektiewe beoordeling beïnvloed.

Om bovermelde vooroordele uit te skakel, kan 'n hoëvlakbestuurder die onmiddellike bestuurder se beoordeling van sy ondergeskiktes se prestasies aanvul of herbeoordeel. Indien 'n hoëvlakbestuurder met die bestuurder se graderings saamstem, kan hy die prestasiebeoordelingsverslag onderteken en dit aan die personeelafdeling stuur. Hierdie stap staan bekend as moderering en word later meer volledig bespreek (Gerber in Gerber et al 1998:190).

Volgens Wynne (1995:18) en Roberts (1998:315) kan insette van al die bestuurders (meervoudige) wat met 'n bepaalde werker in aanraking kom, voordelig wees. Dit is veral waardevol waar werkers hul taak in verskillende afdelings of omgewings verrig. Hierdeur word probleme soos strengheid of te toegeeflikheid sowel as persoonlike vooroordeel, aangespreek. Werkers kan byvoorbeeld deur een bestuurder ten opsigte van tegniese vaardigheid beoordeel word, terwyl 'n ander hul menslikeverhoudingsvaardighede beoordeel (Gerber in Gerber et al 1998:181).

3.2.2 MAATSKAPLIKE WERKER

Aangesien prestasiesbeoordeling op die bepaling van die maatskaplike werkers se kennis, vaardigheid en gesindheid gemik is, is dit vanselfsprekend dat die werker ook 'n primêre beoordelaars in die proses is. Selfevaluering verwys na die maatskaplike werker wat sy/haar eie prestasies evalueer. Gerber et al. (1998:180) twyfel oor die waarde van selfevaluering.

Daar kan verskille tussen die werker se selfbeoordeling en die bestuurder se beoordeling ontstaan. Casio 1998:316-317; Cronje et al. 2000:478 en Robbins 1998:567-568 verskil en beskou selfevaluering as voordelig en nuttig. Sodoende kan werkers se vaardighede om te kommunikeer; delegering van take; verspreiding van inligting; oplossing van persoonlike geskille; en hul vermoë om met medewerkers saam te werk, bepaal word.

Kadushin (1992:344) beklemtoon dat die maatskaplike werker, as deelnemer aan die proses van prestasiebestuur, die verantwoordelikheid vir selfevaluering en selfregulering behoort te aanvaar, aangesien dit meer doeltreffende en effektiewe werkverrigting waarborg. Alhoewel Long (1986:44-45) redeneer dat die werker subjektief kan wees en sekere leerbehoefte tydens selfevaluering kan miskyk, erken hy dat die verskynsel min in navorsing teëgekomp is. Volgens die skrywer kan dit daaraan toegeskryf word dat individuele werkers beter in staat is om tussen spesifieke sterk punte en leerbehoefte in hulle werkverrigting te onderskei as die maatskaplikewerkbestuurder.

Die verskil is, is dat die werker leerbehoefte self ervaar, terwyl die bestuurder dit in die werker se werkverrigting moet identifiseer. Leerbehoefte kan sodoende meer akkuraat geïdentifiseer word as die basis vir die individuele ontwikkeling van die maatskaplike werker.

Long (1986:44-45) bevestig dat die aktiewe betrokkenheid van werkers tydens die prestasiebestuurproses hul sal motiveer om die beplande aksie te implementeer en om hul eie leerbehoefte aan te spreek. Waar groter betrokkenheid van personeel tydens prestasiebeoordeling verkry is, is die motivering vir die verbetering van werkverrigting en vir aksies om hul professionele ontwikkeling te bevorder, volgens dieselfde skrywer, hoër.

Aanvullend tot bogenoemde, beklemtoon Knowles (1971:39-44) dat volwasse leerders se onafhanklike selfbegrip hulle selfrigtinggewend maak. Botha (2000:253) beklemtoon die noodsaaklikheid vir die maatskaplike werker om vir die beoordelingsessie voor te berei en beskryf hoe maatskaplike werkers vooraf ook self-evaluering kan doen ten einde hulleself emosioneel op die formele evalueringssessie voor te berei.

Die afleiding kan dus gemaak word dat beide die bestuurder en die maatskaplike werker 'n erkende deelnemers aan die proses van prestasiebestuur is. Die siening word deur beide die maatskaplikewerk-praktyk en bedryfsopset ondersteun. Voorts word die funksies van die beoordelaars in die proses bespreek.

3.2.3 ANDER BEOORDELAARS

Cascio (1998:316-317), Cronje et al (2000:478) en Wynne (1995:23) maak melding van portuurgroep- of spanlidbeoordeling (mede-kollegas), beoordeling deur die verbruikers / kliënte, selfevaluering en beoordeling deur ondergeskiktes. Die skrywers beklemtoon dat die doel van die betrokkenheid van mede-kollegas is om die geldigheid van die beoordelings te verhoog en nie om die aantal subjektiewe menings te verhoog nie. Na hul mening kan kliënte wat bedien word, 'n unieke perspektief op 'n werknemer se prestasie lewer.

Wynne (1995:25) is van mening dat die voorkoms van opwaartse beoordeling in die toekoms al hoe gewilder sal raak. Twomey en Twomey (1992:25-26) omskryf die rol van die beoordelaar as dié van "regter" sowel as probleemoplosser. Wynne (1995:25) is van mening dat die voorkoms van opwaartse beoordeling in die toekoms al hoe gewilder sal raak.

Die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie se beleidsdokument oor personeelprestasiebestuur (2000:Hoofstuk 5) beskou die twee primêre beoordelaars in prestasiebestuurproses as die werker en die onmiddellike bestuurder. Aangesien eerlikheid, objektiwiteit, billikheid, regverdigheid en gebalanseerdheid die leidende beginsels van die proses is en prosesregtelikheid en administratiewe geregtigheid onder geen omstandighede gekompromitteer mag word nie, moet elke kantoor 'n modereringskomitee wat bovermelde vereistes verseker, saamstel.

Die rol van die modereringskomitee in die prestasiebestuurproses word verder bespreek.

3.2.3.1 Die modereringskomitee

Die doel van 'n modereringskomitee volgens die PPBS (2000) is om, sover moontlik, te verseker dat bestuurders alle prestasies regdeur die departement op 'n konsekwente wyse beoordeel, met 'n gemeenskaplike begrip van die standaard wat op elke vlak van 'n graderingskaal vereis word. Die wyse waarop die modereringskomitee te werk gaan, is belangrik vir die geloofwaardigheid van die personeelprestasiebestuurstelsel. Dit moet nie gesien word as "peuter" met die beoordelingsresultate van individuele personeel op grond van persoonlike kennis of vooroordele nie.

Een van die personeelprestasiebestuurstelsel se beginsels is juis dat die direkte bestuurder en die personeellid in die eerste plek sal ooreenkom op die beoordelingsresultate. Daar word aanvaar en verwag dat die toesighouer die personeellid se prestasie die beste sal ken, benewens die personeellid self. *'n Kultuur van gereelde en deurlopende beoordeling, gegrond op deelnemende bestuur, word hierdeur gevestig.*

Die modereringskomitee moet slegs in die uiterste situasies by individuele beoordelings betrokke raak, byvoorbeeld waar die beoordelingsresultate duidelik skeefgetrek is en die toesighouer nie die verantwoordelikheid aanvaar het om die situasie reg te stel nie. Die komitee se rol is om 'n strategiese oorsig van die proses te handhaaf en nie by kriticering of herbeoordeling van die beoordelingsresultate van individuele personeel betrokke te raak nie (PPBS:2000, Hoofstuk 5:11).

Die eerstelynbestuurder is primêr en die departement se topbestuur sekondêr vir verslagdoening en beoordeling aan 'n komitee verantwoordelik. Die komponent verantwoordelik vir menslikehulpbronaangeleenthede bied deurlopende bystand en leiding. Verslagdoening en die toekenning van punte moet per faset geskied. Die toekenning van punte moet deur motivering wat op rekord gehou word, gestaaf word. Elke toesighouer moet deurgaans bevestig dat die motivering, punte toegeken en algehele beoordelingskategorie vooraf met die beoordeelde persoon bespreek is en dat daaroor ooreengekom is/konsensus bereik is.

Om gesonde arbeidsverhoudinge te bevorder, moet modereringskomitees aan die *audi alteram partem*-regsreël voldoen. Enige verstelling van die eerstelynbestuurder se beoordelingsresultate - veral waar sodanige beoordelings afwaarts is - moet volledig gedokumenteer word. Die onmiddellike toesighouer van die maatskaplike werker moet dienooreenkomstig ingelig word, en waarna hy/sy dan weer die werker inlig. Alle besluite van die modereringskomitee moet genotuleer word en deur die voorsitter en die hoof van die departement/instansie afgeteken word, voordat dit vir toekomstige verwysingsdoeleindes geliasseer word (PPBS 2000:9-11).

Die Korporatiewe Dienste-komponent van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie vervul 'n strategiese koördinerende funksie en kan van distrikskantore vereis om van tyd tot tyd statistiek betreffende die resultate van hul beoordelingsprosesse ter tafel te lê.

3.2.3.2 DIE VLAKKE VAN MODERERING

Daar is verskillende vlakke van moderering. **Die eerste vlak van moderering** vind plaas wanneer die prestasieooreenkoms en individuele prestasie- en ontwikkelingsplan die vereistes en die vlak van die pos toereikend en billik weerspieël. Prestasie-ooreenkomste/individuele prestasiebestuursplanne word tussen 'n toesighouer en 'n individuele werknemer as die twee primêre beoordelaars in die proses aangegaan. Dit kan gedoen word deur die posbeskrywing en sleutelprestasie-areas te benut om normering ten opsigte van soortgelyke poste te doen. Dit sal help met die bepaling van norme en standaarde om konsekwenheid in die evaluering van soortgelyke poste te verseker. Alle bestuurders moet seker maak dat planne van werkers wat soortgelyke werk doen, van gelyke waarde is.

Die planne oor die verskillende areas en vlakke heen kan sentraal ewekansig hersien word om konsekwenheid te verseker. Die vereistes van die pos hoef nie opnuut ontwikkel te word nie. Posbeskrywings kan in hierdie opsig as die basisdokument dien (PPBS 2000:9).

Hoewel dit opsioneel is, kan departemente 'n tweede en derde vlak van moderering oorweeg ten einde dwarsleggende konsekwentheid en die stel van norme en standarde in die beoordeling van prestasie te verbeter.

'n Tweede vlak van moderering vind plaas wanneer prestasie beoordeel word. Nadat bestuurders vir die beoordelingsonderhoude met hul personeel voorberei het, behoort hulle hul bestuurders en ander toesighouers van verkieslik soortgelyke poste op hul eie vlak daarin te ken ten einde hul voorlopige beoordelings van personeel te vergelyk. Sodanige voorafgaande moderering kan volgens behoefte op 'n informele grondslag gedoen word. Dit vind plaas voordat enige bespreking met personeel oor beoordelings gevoer word. Menslike-hulpbronpraktisyns moet gedurende hierdie vergaderings teenwoordig wees om hulp en leiding te bied. Pre-moderering bied 'n geleentheid vir toesighouers om die verspreiding van beoordelings te bespreek en beoordelings opwaarts of afwaarts aan te pas, indien dit sou blyk dat hulle te streng of te toegeeflik vergeleke met dié van hul eweknieë is. Hierdie proses sal 'n opwaartse uitkrinteffek hê. Elke senior bestuurder is uiteindelik daarvoor verantwoordelik om konsekwentheid en billikheid binne hul eie komponente te verseker.

Volgens die Personeelprestasiebestuurstelsel (2000:10) is elke senior bestuurder uiteindelik daarvoor verantwoordelik om konsekwentheid en billikheid binne hul eie komponente te verseker. Die rol van die senior bestuurder is nie om die beoordelingsresultate van individue (wie se werk die senior bestuurder moontlik nie in besonderhede ken nie) te herbeoordeel nie, maar om die verspreiding van beoordelingsresultate en enige klaarblyklike skeeftrekking of inkonsekwentheid te bevraagteken, bv. 'n komponent wat nie goed presteer het nie, terwyl almal goeie beoordelingsresultate ontvang het, of omgekeerd.

'n Departement mag die behoefte aan 'n **derde vlak van moderering** hê. Dit kan aangespreek word deur 'n formele struktuur (bv. 'n modereringskomitee) tot stand te bring om te verseker dat spesifieke norme en standarde voorrang geniet het en dat prosessuele billikheid en administratiewe geregtigheid geskied het. Volgens die PPBS (2000: 9-11) moet 'n top-bestuurder as voorsitter van die komitee optree en mag ander lede, van 'n salarisvlak 11 en hoër, deel vorm van die komitee.

Hulle moet oor kundigheid beskik betreffende arbeidsverhoudinge, diensbillikheid, opleiding en ontwikkeling, sowel as die funksionele aspekte van die pos(te) en/of die departementele doelwitte.

As 'n riglyn is die verwagting dat die oorgrote meerderheid van personeel se beoordeling van werkverrigtinge binne 'n algehele beoordelingskategorie van "Aanvaarbaar" sal val. Beoordelings wat in die rigting van "Uitstaande" of "Onaanvaarbaar" trek, moet op papier met bewyse regverdig word (PPBS 2000:10).

3.3 REDES WAAROM PRESTASIEBESTUUR MISLUK OF NEGATIEF BELEEF WORD

Prestasiebestuur is 'n komplekse, subjektiewe proses. Beach (1985:215), Botha (2000:241), Gerber in Gerber et al. (1998:181-182) asook Kadushin (1992:352-357) is dit hieroor eens en verwys na verskeie faktore wat daartoe bydra dat prestasiebestuur ondoeltreffend uitgevoer word. In die breë kan hierdie faktore gekoppel word aan die stelsel self of aan die rolspelers wat die proses van prestasie moet bestuur. Dit kan beteken dat die kriteria vir die beoordeling van prestasie swak gekonstrueer is, of dat die tegniek omslagtig is of dat die stelsel sy waarde verloor as die kriteria wat gestel word, op aktiwiteite berus eerder as resultate of op persoonlikheidseienskappe eerder as prestasie.

Die subjektiwiteit van menslike oordeel (bestuurders) kom algemeen by die toepassing van die prestasiebestuurproses navore, wat volgens Gerber (1998: 181) die sukses van die proses kan benadeel. Hy verwys na die volgende vooroordele.

Die *stralekrans effek* ("halo effect") ontstaan wanneer 'n bestuurder sy beoordeling baseer op 'n geheelindruk, wat in totaal net 'n gemiddelde, positiewe of negatiewe geheelindruk is.

Verskille in prestasiebeoordelingsstandaarde: Perseptuele verskille kan ontstaan wanneer terme om werkers te beoordeel, verskillend verstaan word. Terme wat verskillend vertolk kan word, sluit in "goed", "voldoende", "bevredigend", "uitstekend" en so meer. Daarom is dit noodsaaklik dat die betekenis van elke term wat deur die beoordelaars gebruik word om prestasie te beskryf, presies gedefinieer word.

Die *kontrasterende faktor tree* in wanneer verskillende maatskaplike werkers in verskillende werksituasies met mekaar vergelyk word, in plaas van met 'n objektief gestelde standaard.

Die *sentrale geneigdheidsprobleem* is wanneer die bestuurder geneig is om hoë en lae beoordelings te vermy en beoordelings hoofsaaklik rondom die gemiddelde skaal te groepeer. Dit gebeur omdat dit makliker is om gemiddelde beoordelings teenoor ekstreme beoordelings te verduidelik.

Die *probleem van strengheid en toegeeflikheid*. Alle bestuurders vind dit nie net moeilik om 'n objektiewe oordeel te vel nie, maar nog moeiliker om dit konsekwent vol te hou. Elke party beskou 'n saak vanuit sy/haar onmiddellike verwysingsraamwerk en in 'n poging om objektief te wees, kan die bestuurder daartoe neig om die persoon te streng te beoordeel of te toegeeflik te wees.

Die *resentheid* van 'n probleem: Bestuurders kan maklik ou gebeurtenisse vergeet en slegs onlangse gedrag onthou. Dit gebeur veral wanneer baie tyd tussen opeenvolgende beoordelingsessies verloop. Hierdie probleem kan oorkom word deur meer gereelde geskeduleerde sessies vir prestasiebeoordeling; deur 'n tegniek soos die kritiese-insidentmetode, of deur die toepassing van doelwitbestuur.

Persoonlike vooroordeel: Die vooroordele wat by bestuurders teenwoordig is, kan 'n invloed op hul beoordelingstegnieke uitoefen. Die probleem kan uitgeskakel word deur die dimensies soos "goed" en "uitstekend" wat beoordeel word, te definieer.

Volgens Andrews (1987:323) kan daar benewens die voorafgaande ook ander probleme tydens die prestasiebeoordelingsproses ontstaan, wat die volgende insluit.

- *Onduidelikheid van standaarde*: Bestuurders moet vertrouwd wees met die betekenis van die terme wat by die gebruik van beoordelingstegnieke ter sprake is. Indien dit nie geval is nie, word die subjektiwiteit tydens beoordeling verhoog omdat interpretasie van die betrokke begrippe aan die partye oorgelaat word.

- *Oordele gegrond op onvoldoende inligting*: Indien onvoldoende inligting beskikbaar is, kan dit nie 'n objektiewe beoordeling regverdig nie en kan 'n bestuurder sy oordeel op een of twee uitstaande insidente grond.
- *Onbekendheid met die werkers*: Dit gebeur wanneer 'n bestuurder verslag moet doen oor 'n werker wat hy in werklikheid nie goed ken nie. Die neiging is om ondergeskiktes wat hy nie goed ken nie, laer te evalueer as diegene met wie hy oor 'n langer tydperk kollegas was.

Carrell et al. (1998:297) verwys na “*situasionele veranderlikes*”. Dit vind plaas wanneer die maatskaplike werker slegs vir 'n kort tydjie onder die betrokke bestuurder gewerk het; of as die werker min werksondervinding het; of as daar min vertroue tussen die bestuurder en werker bestaan; of as die bestuurder onvoldoende struktuur aan die werknemer bied en die werker min vertroue in die prestasiebestuurstelsel het. Daar kan volgens Carrell (1998:297) na “*psigologiese veranderlikes*” verwys word wanneer dieselfde bestuurder wat werkers moet aanmoedig en ondersteun, ook nou as die “regter” moet optree om gedrag te beoordeel; of as die bestuurder nie oor die vermoë beskik om kritiek te lewer nie; of as die beoordelaar toelaat dat sy/haar vooroordele rakende persoonlikheid die fokus van prestasie raak; of wanneer die bereiking van gestelde doelwitte verskuif is; of en as die beoordelaar nie oor die vermoë beskik om effektiewe terugvoer te verskaf nie.

Robbins (1998:219) beskou prestasiebestuur as ondoeltreffend wanneer korttermynprestasies in plaas van langtermynprestasies aangemoedig word. Wedywering en politiekery in die stelsel lei tot angs en vernietig spanwerk. Werkers word nie beloon vir pogings om die huidige stelsel te verbeter of vir die neem van risiko's nie en belonings word slegs toegeken aan diegene wat goed presteer en sukses behaal. Metingskale wat veronderstel is om prestasie te meet, het nie waarde nie, omdat bestuurders en maatskaplike werkers gedwing word om syfers te gebruik. Die gradering van prestasie kan die gehalte van die prestasie ontmoedig.

Die bestuur en beoordeling van werkers se prestasies lei dikwels tot konflik omdat die doelwitte daarvan nie in lyn is met die organisasie se oorkoepelende doelstellings nie.

'n Moontlike verklaring hiervoor is volgens Schuler en Jackson (1996:385) dat menslike hulpbronne tradisioneel nie dieselfde prioriteit as ander hulpbronne met betrekking tot strategiese beplanning geniet nie. Die gevolg is dan dat prestasiebestuurstelsels in isolasie ontwikkel. 'n Ander verklaring mag wees dat heelwat tyd sowel as ander hulpbronne benodig word om die genoemde skakeling te bewerkstellig.

Volgens Schuler en Jackson (1996:386) toon navorsing dat die hoofrede waarom bestuurders beoordelings verdraai, die vermyding van konflik met die ondergeskiktes is. Die bestuurders glo waarskynlik dat, indien werknemers gunstig beoordeel word, die werknemers op hulle beurt die betrokke bestuurder gunstig sal beoordeel. Bestuurders beoordeel 'n werknemer soms gunstiger as wat hy/sy verdien, juis omdat hyself suksesvol wil vertoon of om sy gewildheid te bevorder. Beoordelings kan sterk negatiewe gevoelens tot gevolg hê. Bestuurders mag angstig voel oor vyandige reaksies wat by die maatskaplike werkers ontlok mag word. Hulle kan ook skuldig voel oor die moontlike gevolge wat negatiewe beoordeling vir die werker kan inhou.

Daar is 'n traagheid om toepaslik krities te wees omdat daar gevrees word dat die maatskaplike werker ontmoedig kan word. Daarenteen kan dit ook wees dat bestuurders baie streng waardebeoordelings handhaaf ten einde 'n beeld van taakmeester te skep of om verandering in leierskap aan te toon of om werknemers te motiveer om nog harder te werk (Kadushin 1992: 349; Schuler & Jackson 1996:386).

Kontrasterende doelwitte kan ook struikelblokke wees vir suksesvolle prestasiebestuurproses en beoordeling. Die organisasie se doelwitte mag in konflik wees met die ontwikkelingsgerigte doeltwitte. In die geval moet die bestuurder beoordelings wat die werker se beroep en onmiddellike belonings beïnvloed, maak.

Om hierdie beoordelings te kommunikeer, kan die verhouding tussen die bestuurder en die werknemer skaad. Dit staan in kontras met die bestuurder se ontwikkelingsgerigte doelwitte wat bereik moet word deur middel van probleemoplossing en mentorskap.

In teenstelling met die etos van maatskaplike werk waarvolgens heelwat klem op nie-veroordeling, aanvaarding, empatie, ondersteuning en versekering geplaas word, word die werker se prestasiegedrag tydens beoordeling beoordeel en soms as onaanvaarbaar veroordeel. Die konflik veroorsaak dus ongemak by die bestuurder (Kadushin 1992:350-351); Schuler en Jackson 1996:386).

Die verskillende perspektiewe van die partye wat by die proses betrokke is, mag konflik tussen die werknemer en die bestuurder veroorsaak (Shuler en Jackson 1996:388). Volgens Beach (1985:217) is dit senutergend om met soveel verantwoordelikheid vertrou te word.

3.4 SISTEMATIESE STAPPE OM STRUIKELBLOKKE TE HANTEER

Vir suksesvolle prestasiebestuur wat ontwikkelingsgerig is, en om bovermelde struikelblokke te hanteer, is dit belangrik dat die maatskaplike werker en die bestuur 'n ooreenkoms moet bereik. Daar kan situasies wees waarin beide dit moeilik vind om saam te stem oor die een of ander aspek. Hierdie stappe is ook van toepassing indien 'n werker nie met sy/haar bestuurder oor die algehele beoordelingsgradering saamstem nie.

Indien sodanige omstandighede ontstaan, is dit van die uiterste belang om vinnig en beslis op te tree en om nie verder te verskil nie. Die volgende stappe kan volgens Schuler en Jackson (1996:388) en die Wet Op Arbeidsverhouding (Wet 66/1995) gevolg word met die doel om 'n ooreenkoms te bereik.

3.4.1 Stap 1: Ooreenkoms tussen die werker en sy/haar eerstevlak-bestuurder

Wanneer 'n maatskaplike werker en sy/haar bestuurder probleme ondervind om oor enige aspek in die proses ooreen te kom, moet die werknemer sy/haar ontevredenheid by sy/haar direkte bestuurder aanhangig maak. 'n Besprekingsessie kan moontlik voldoende wees om die probleem op te los. Indien sodanige kontak ontoereikend is, moet die verskil op skrif gestel word. Maatskaplike werkers kan verkies om hul vakbondverteenvoerders te raadpleeg en advies van hulle in te win oor die formulering van die skriftelik verhoë as deel van die proses om enige probleme op te los.

Alle wisselwerking tussen die werker en bestuurder moet daarop fokus om ooreenstemming te bereik en nie om blaam te evalueer of verskonings te vind nie. Volgens die Artikels 3(2)(a)(i), 37(2)(c) en 42(1) van die Staatsdienswet, 1994 (soos gewysig) moet die partye binne *tien werksdae* ooreenstemming bereik.

3.4.2 Stap 2: Ooreenkoms tussen die werker en die tweedevlak-bestuurder

Indien die werker en sy/haar eerstevlak-bestuurder (direkte toesighouer) nie ooreenstemming oor die probleem kan bereik nie, moet die verskil tussen hulle en die stappe wat gedoen is om die kwessie op te los, na die toesighouer op die volgende hoër vlak in die hiërargie verwys word. Die eerstevlak-toesighouer (direkte toesighouer) moet verkieslik gedurende die besprekingsessie teenwoordig wees. Op hierdie punt moet die verskille op skrif wees en moet alle partye hul sake dokumenteer en rekord van hul samesprekings hou.

Enige van die partye kan verkies om persone met kundigheid te nooi om gedurende hierdie vergaderings teenwoordig te wees om hulp en leiding te bied.

Ooreenkomstig die Artikels 3(2)(a)(i), 37(2)(c) en 42(1) van die Staatsdienswet, 1994 (soos gewysig) moet die partye binne *vyftien werksdae* ooreenstemming moet bereik.

3.4.3 Stap 3: Grieweprocedure

Indien 'n aangeleentheid onopgelos bly, kan 'n werker hom/haar as 'n verdere stap tot die formele Grieweprocedure wend, waar 'n ondersoekbeampte aangestel word om die saak verder te hanteer. Die tydsraamwerk word gevolg soos wat in die Grieweprocedure voorgeskryf word.

Elke fase in die proses word gefinaliseer deur die voorgeskrewe vorm in te vul ooreenkomstig die Artikels 3(2)(a)(i), 37(2)(c) en 42(1) van die Staatsdienswet, 1994 (soos gewysig), die Deel VIII van die Staatsdiensregulasies, 2001, die Kollektiewe Ooreenkoms Resolusie No 13 van 1998 en die Kollektiewe Ooreenkoms Resolusie No 3 van 1999. Die vloediagram op die volgende bladsy illustreer die proses van hantering van struikelblokke en die bereiking van ooreenkoms.

Figuur 3.1 VLOEIDIAGRAM

PROSES VAN HANTERING VAN 'N PROBLEEM MET OOREENSTEMMING OOR ENIGE ASPEK VAN DIE INDIVIDUELE PRESTASIE- EN ONTWIKKELINGSPLAN OF IN ENIGE VAN DIE VERDERE STADIUMS IN DIE PRESTASIEPROSES

<p>Stap 1</p> <p>Die werknemer en sy/haar eerstevlak-bestuurder (direkte toesighouer)</p>	<p>Die werknemer ontmoet met sy/haar eerstevlak-bestuurder (direkte toesighouer). Samesprekings fokus op bereiking van ooreenstemming. Verskille moet op skrif wees (aanvanklik sal mondelings toereikend wees). Indien opgelos, teken af en sit die proses voort.</p>	<p>Tydsraamwerk: 10 werksdae</p>
---	--	--------------------------------------

Indien nie opgelos nie, gaan voort met Fase 2.

<p>Stap 2</p> <p>Die werknemer en die tweedevlak-bestuurder</p>	<p>Werknemer en eerstevlak-bestuurder (direkte toesighouer) ontmoet die tweedevlak-bestuurder. Die verskille word op skrif gestel en alle samesprekings gedokumenteer. Indien opgelos, teken af en sit die proses voort.</p>	<p>Tydsraamwerk: 15 werksdae</p>
---	--	--------------------------------------

Indien nie opgelos nie, gaan voort met Fase 3.

<p>Stap 3</p> <p>Grieweprocedure</p>	<p>Indien die aangeleentheid steeds onopgelos bly, kan die formele Grieweprocedure gevolg word en sal dit in aanvang neem op die punt waar 'n ondersoekbeampte aangestel word.</p>	<p>Tydsraamwerk soos in die Griewe-procedure voorgeskryf.</p>
--------------------------------------	--	---

Behoorlike opleiding van prestasiebeoordelaars lewer 'n belangrike bydrae om hierdie probleme uit te skakel.

3.5 DIE NOODSAAKLIKHEID VAN OPLEIDING VAN DIE BEOORDELAARS

Roberts (1998:314) stel voor dat organisasies beter opleiding en ondersteuning aan bestuurders as beoordelaars moet bied om probleme uit te skakel. Opleiding hoef nie noodwendig lang ure te behels nie, maar gereelde hersiening van prestasies is nodig. Volgens hom is daar voldoende bewys dat bestuurders beter beoordelaars na opleiding is.

Casio (1998:323) beveel aan dat bestuurders wat beoordelaars moet wees, aangemoedig moet word om aktief die opleidingsproses in te skakel. Beoordelaars moet aangemoedig word om die prestasiedimensies wat hulle gaan beoordeel, met die betrokke werker te bespreek alvorens hulle die prestasie van hul werkers waarneem of beoordeel. Beoordelaars moet die geleentheid gegee word om vooraf te oefen hoe om die proses van prestasiebeoordeling toe te pas. Casio (1998:323) beklemtoon dit dat die opleiding van beoordelaars die moeite werd is, aangesien navorsing bewys dat die subjektiwiteit hierdeur uitgeskakel kan word. Opleiding is veral effektief met betrekking tot die bevordering van die betekenisvolheid en bruikbaarheid van die prestasiebestuurproses. Die waarde van opleiding vir die maatskaplike werkers as 'n party in die proses is egter nagelaat.

3.6 DIE PARADIGMASKUIF VANAF PRESTASIEBEOORDELING NA PRESTASIEBESTUUR

3.6.1 Prestasiebeoordeling

Prestasiebeoordeling vind binne die konteks van prestasiebestuur plaas. Prestasiebeoordeling kan omskryf word as 'n stap in die proses waar die doeltreffendheid van werknemers in 'n organisasie op 'n ordelike en stelselmatige metode beoordeel word. Gewoonlik word formele prestasiebeoordelingsonderhoude (prestasiehersiening) met die maatskaplike werker gevoer waartydens die doeltreffendheid en effektiwiteit van die werker bespreek word.

Dit behels die evaluering van beide gedrag en uitsette in die werksplek. Die konsep word deur wissel terme soos prestasie hersiening, jaarliks beoordeling, “prestasi-evaluering” en “werknemerevaluering” of “meriete-evaluering” afgewissel (Carrel et al. 1998:258; Swanepoel et al 2000:407).

Volgens Gerber in Geber, Nel en Van Dyk (1998:177) omskryf Baird (1992) prestasiebeoordeling as ‘n proses waar die kwantitatiewe aspekte van ‘n werknemer se werkverrigting beoordeel word.

Spangenberg (1994:35,180) beskryf die formele, jaarlikse prestasiebeoordeling as die vierde fase van die prestasiebestuurproses. Jerome (1998:4) is ook van mening dat prestasiebeoordeling slegs ‘n fase in die totale proses is en meld dat vooraf beplanning en deurlopende monitering ewe belangrik is. Prestasiebeoordeling voltooi die prestasiebestuursiklus. Prestasiebeoordeling is net effektief indien dit deel vorm van ‘n meer omvattende stelsel soos die van prestasiebestuur.

3.6.2 Prestasiebestuur

Die konsep “prestasiebestuur” is ‘n veel breër konsep as “prestasiebeoordeling”. Dit sluit ‘n stel tegnieke in waarmee die bestuurder die uitsette van ondergeskiktes beplan, rig en bevorder in ooreenstemming met die oorkoepelende oogmerke van die organisasie (Spangenberg 1994:14).

In hoofstuk twee is Liebenberg en Van Der Merwe in Pieters (1999:263-264) se operasionele definisie van prestasiebestuur aangehaal, naamlik dat prestasiebestuur ‘n proses is waar die bestuurder:

- beplan (besluit watter uitsette volgens watter standaard verlang word);
- organiseer (watter hulpbronne beskikbaar gestel moet word en wanneer);
- leiding gee (waarneming van prestasie, evaluering daarvan en aanbeveling van verbetering en verlening van ondersteuning); en
- evalueer of die prestasieresultate aan die gestelde standaard voldoen.

Prestasiebeoordeling op sigself is onvoldoende om die prestasie van werknemers deur die loop van die jaar te gradeer.

Die konsep van prestasiebestuur as 'n proses impliseer 'n kontinue aksie, iets wat nie net een maal per jaar toegepas word nie. Dit verwys intendeel na talle interaksies tussen 'n bestuurder en 'n werker.

Liebenberg en Van der Merwe in Pieters (1999:263) beweer bo en behalwe die bestuursfunksies van beplanning, organisering, leiding en beheer, die bestuurder ook erkenning moet gee, korrektiewe aksies moet inisieer (o.a. opleiding, dissipline en bevordering) en morele ondersteuning en aanmoediging moet verleen.

Casio (1998:300) beweer dat baie bestuurders prestasiebestuur gelykstel aan prestasiebeoordeling. Hierdie benadering is 'n fout wat daartoe lei dat werkers dikwels na die beoordelingsonderhoud meer onseker is oor waar hulle staan as daarvoor. Die skrywer meld dat prestasiebestuur van bestuurders vra om bereid te wees om daaglik op die prestasie van die individu of span te fokus. Die breë proses van prestasiebestuur stel drie bepaalde vereistes aan bestuurders, naamlik dat hulle prestasie moet definieer, moet fasiliteer en aanmoedig.

Volgens Spangenberg (1994:xiv) kan prestasiebestuur op drie vlakke plaasvind, naamlik op organisatoriese, proses-, en span- of individuele vlak. Bestuurders beskou prestasiebestuur dikwels as tydrowend en van min hulp met betrekking tot die "regte" bestuurstake soos die bereiking van keerdadums, begrotingsbestuur, verhoging van produktiwiteit of besluite rakende bevordering.

Werkers verstaan prestasiebestuur dikwels as 'n bewys van die bestuur se subjektiwiteit en vooroordeel. Die gevolg is dat beide die bestuurder sowel as die werker in gebreke bly om die prestasiebestuurstelsel as 'n instrument ter bevordering van terugvoer en die verbetering van prestasie te beskou. Volgens Schneier et al. (1986:38) is die sleutel tot effektiewe prestasiebestuur die *ontwerp* van 'n prestasiebestuurstelsel.

Die verandering van die vorige stelsel van personeevaluering na 'n nuwe personeelprestasiebestuurstelsel (PPBS) is tekenend van die verandering in benadering en filosofie van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie. Hierbenewens word dit deur die Grondwet, die Vaardigheidontwikkelingswet, die Wet op Arbeidsverhoudinge en die Wet op Billike Indiensneming genoodsaak.

Die Personeelprestasiebestuurstelsel (2000) is 'n benadering waarvolgens prestasie op 'n deelnemende en raadplegende wyse bestuur, ontwikkel en beloon word.

Een van die hoofvoordele van prestasiebestuur is die wyse waarop dit duidelike verwantskappe tussen die oorhoofse doelstellings van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie (en sy departemente) en individuele werksdoelstellings van die werknemer daarstel (PPBS 2000:8).

Benewens dat dit aan strategiese beplanning gekoppel is, is die personeelprestasiebestuurstelsel doelwitgebaseerd. Die fokus is nie net op produktiwiteit as sodanig nie, maar op die doeltreffende en doelmatige bereiking van doelwitte. Een van die hoekstene van die personeelprestasiebestuurstelsel is die basiese vereiste dat werknemers moet wat van hulle verwag word. Die werkgewer betaal/beloon 'n werknemer met 'n salaris om sy/haar werk op 'n aanvaarbare/bevredigende vlak te doen * kwalitatief sowel as kwantitatief * en nie bloot om vir diens aan te meld nie. Belonings en aansporings word gegee vir werk wat kwalitatief en kwantitatief beter is as die werk wat die salaris verdien.

Die beleidsdokument (PPBS:2000) vestig prestasiebestuur stewig binne die strategiese raamwerk vir die doeltreffende bestuur en ontwikkeling van menslike hulpbronne. Die stelsel identifiseer, evalueer en ontwikkel personeelprestasie ten einde sorg te dra dat:

- die departement se missie en doelstellings bereik word;
- sy waardes toegepas word; en
- personeel daaruit voordeel kan put deurdat verwagtinge verduidelik word, hul pogings erken word, terugvoer oor hul prestasie gegee word en hul opleiding en ontwikkeling sowel as hul loopbaanbeplanning verbeter word.

Dit is die beleid van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie (PPBS 2000:9) om prestasie op 'n konsulerende, ondersteunende en nie-diskriminerende wyse te *bestuur* ten einde doeltreffendheid en dienslewering te verbeter.

Die verskillende prosesse van prestasiebestuur vorm 'n integrale deel van die normale werk van toesighouers en werknemers. Dit is nie een of ander bykomende administratiewe vereiste nie en vra 'n paradigmaverskuiwing.

Elke werknemer van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie wat ingevolge die Staatsdienswet, 1994 (soos gewysig) aangestel is, is aan die Personeelprestasiebestuurstelsel onderworpe. Dit word gemagtig binne die Artikels 3(2)(a)(i), 37(2)(c) en 42(1) van die Staatsdienswet, 1994 (soos gewysig); Deel VIII van die Staatsdiensregulasies, 2001; Kollektiewe Ooreenkoms Resolusie No 13 van 1998 en die Kollektiewe Ooreenkoms Resolusie No 3 van 1999. Prestasiebeoordeling vorm deel van 'n meer omvattende stelsel van prestasiebestuur. Samevattend kan gesê word dat dit alles gaan om gelyke betaling vir gelyke werk, (Personeelprestasiebestuurstelsel 2000:8).

Die Staatsdiensregulasie (2001) van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie skryf 'n leersiklus vir formele prestasiebestuur met 'n ontwikkelingsiklus voor, wat elke jaar voltooi word. Die siklus bevat drie elemente.

- 'n *Prestasieooreenkoms* aan die begin van die siklus tussen die toesighouer en die maatskaplike werker, wat die werker se werksplanne aan die doelwitte van die operasionele eenheid/afdeling en uiteindelik aan dié van die Departement koppel.
- 'n *Deurlopende oorsigproses* met vier vorderingsoorsigssessies gedurende die loop van die jaar tussen die toesighouer en die maatskaplike werker om prestasies, opleiding, ontwikkelingsbehoefte en ooreenkomste te bespreek en terugvoering te gee.
- 'n *Prestasiebeoordeling* waartydens prestasie formeel beoordeel word aan die hand van ooreenkomste wat in die loop van die siklus aangegaan is. Dit lê die grondslag vir die volgende fase van die siklus.

Hierdie siklus behoort te verseker dat individuele werknemers effektief tot organisasiedoelwitte bydra. Dit behoort die Departement ook in staat te stel om die nodige omgewing te skep vir effektiewe prestasie en die voortgesette ontwikkeling van werkers. Die proses behoort te verseker dat die stelsel deursigtig, billik, ondersteunend en administratief regverdig is deur beide die toesighouer en die werknemer te betrek by:

- die werknemer se spesifieke werksprioriteite/sleutelprestasie-areas/werkstandaarde, en die wyse waarop dit tot die bereiking van organisasiedoelwitte sal bydra;
- vooruit-ooreenkoms oor die grondslag waarop prestasie beoordeel sal word;
- minstens 'n kwartaallikse oorsig van prestasies en ontleding van enige probleme en stremmende faktore, asook die aanbring van die nodige wysigings aan die prestasie-ooreenkoms.

Daar is tot die slotsom gekom dat “prestasiebeoordeling” slegs deel vorm van ‘n meer omvattende stelsel en proses van “prestasiebestuur”. Gevolglik word die fases van prestasiebestuurproses in die volgende hoofstuk skematies voorgestel en meer volledig beskryf.

3.7 SAMEVATTING

In hoofstuk drie is aangetoon watter beoordelaars betrokke is in die prestasiebestuurproses en waarom opleiding van dié rolspelers noodsaaklik is. Probleme wat tydens die implementeringsproses mag opduik is bespreek. Die klemverskuiwing van blote prestasiebeoordeling na personeelprestasiebestuur is beredeneer. Die verskille in betekenis het aangedui dat prestasiebeoordeling een aspek van die proses is en dat dit nie noodwendig ontwikkeling van personeellede impliseer nie. Daar is tot die slotsom gekom dat prestasiebestuur ‘n sikliese en herhalende proses is, wat nie net primêr op prestasieverbetering ingestel is nie, maar terselfdertyd op voortgesette leer en ontwikkeling gerig is. Daar sal nou ‘n skematiese voorstelling van die proses gegee word, met ‘n volledige bespreking oor die verloop van die prestasiebestuurproses. Voorts sal meer fokus op die bestuurder se vaardighede in die toepassing van die proses geplaas word.

HOOFSTUK VIER

DIE PROSES VAN PRESTASIEBESTUUR

4.1 INLEIDING

In die lig van voorafgaande is dit duidelik dat prestasiebestuur 'n proses is wat die deelname van verskillende beoordelaars vereis. Die betrokkenheid van verskillende beoordelaars impliseer dat hulle 'n gedeelde verantwoordelikheid het.

Ten einde aan die prestasiebestuurproses deel te neem en dit as regverdig en doeltreffend te ervaar, moet die bestuurder (as primêre rolspeler) derhalwe kennis dra en vaardighede in die toepassing van die proses hê. Die implementering van 'n prestasiebestuurstelsel vereis nie slegs kennis van die kenmerke van die stelsel nie, maar ook kennis van 'n duidelike onderskeibare proses, wat volgens opeenvolgende stappe verloop, wat gevolg moet word.

Aangesien hierdie studie ten doel het om begrip te ontwikkel vir die wyse waarop maatskaplikewerkbestuurders in diens van die Departement Maatskaplike Ontwikkeling die prestasiebestuurproses implementeer, is dit nodig om duidelikheid oor wat die prestasiebestuurproses binne die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie behels, te verkry.

Dit word gedoen aan die hand van 'n skematiese voorstelling van die proses wat met 'n meer volledige bespreking daarvan, opgevolg word. Die sleutelemente van prestasiebestuur, naamlik *beplanning*, *monitering*, *ontwikkeling*, *beoordeling* en *beloning* vorm die hoekstene van die sistematiese stelsel. Die hoofstuk sluit af met 'n bespreking oor finansiële aansporings as beloning vir goeie prestasies.

4.2 PROSES VAN PRESTASIEBESTUUR

Die proses van prestasiebestuur kan vanuit die bedryfsielkunde-, bedryfseconomie-, besigheidsadministrasie- en die bestuurswetenskap-literatuur soos dié van Carrel, Elbert, Hatfield, Grobler, Marx en Van der Schyf (1998); Gerber in Gerber (1998) Nel en Van Dyk (1998); Jerome (1998); Schuler en Jackson (1996); Spangenberg (1994) en Wynne (1995), in die hoofases van prestasiebepanning, ontwerp of herontwerp van strukture, deurlopende monitering van prestasie en prestasiehersienings (prestasiebeoordeling) verdeel word.

Die maatskaplikewerk-literatuur soos verkry uit Kadushin (1992-358-359), Kempshall, (1995: 148), en bedryfsliteratuur soos verkry uit Spangenberg (1994), Cushway (1994), Liebenberg, Van der Merwe in Pieters (1999) en Jerome (1999) is grootliks hiermee in ooreenstemming.

4.3 VLOEIDIAGRAM VAN PRESTASIEBESTUURPROSES

Die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie se Personeelprestasiebestuurbeleid (2000:17) verwys na 'n sistematiese proses van **beplanning** van werk (die stel van verwagtinge); deurlopende **monitering** van prestasie; **ontwikkeling** van die vermoë om te presteer; die hantering van swak/gebrekkige prestasies; die periodieke **beoordeling** van prestasie op 'n opsommende wyse; en **beloning** van goeie bogemiddelde prestasies.

Die prestasiebestuursproses binne die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie kan skematies soos volg in die vorm van vloeidiagram (Figuur 4.1) uiteengesit word:

FIGUUR 4.1. PRESTASIEBESTUURPROSES

Aanvang

Nuwe siklus, nuwe aanstelling, nuwe pos/rang, oorpasing en senioriteitsdatum.	Posbeskrywings vorm die basisdokumente van die proses. Prestasiebepanning en die ontwikkeling van individuele prestasie- en ontwikkelingsplanne en prestasie-ooreenkomste.
---	--

Sessie waartydens die werker en sy/haar supervisor die inhoud van die Individuele Prestasie- en Ontwikkelingsplan, saamstel en oor die prestasie-ooreenkoms ooreenkom.

Individuele Prestasie- en Ontwikkelingsplan en Prestasie-ooreenkoms moet ontwikkel word en beide die toesighouer en werker moet onderling daarvoor ooreenkom	Raadpleeg gedeelte oor prestasie-bepanning en Bylaes A, B,C,D Tydsraamwerk: April jaarliks
--	---

Vorderingsoorsig

'n Oorsig van vordering word vier maal per jaar gedoen, waarvan twee sessies in die ses maande wat die jaarlikse beoordeling voorafgaan, behoort te val. Die klem is op die ontwikkeling van planne om prestasie te verbeter.	Raadpleeg gedeelte oor Oorsig en beoordeling en Bylaes E Tydsraamwerk: Junie, September, Desember en Februarie jaarliks
---	---

Jaarlikse beoordeling

Na 12 maande beoordeel die toesighouer die werknemer volgens die Prestasiebeoordeling - en Graderings-instrument	Raadpleeg gedeelte oor Prestasiegraderings en Bylaes F,G Tydsraamwerk: Maart jaarliks
--	--

Departementshoof se opmerkings kan aan die Hoof van die Instansie gedelegeer word.

Die Departementshoof lewer kommentaar oor die beoordeling, plus evaluering. Indien nie saamstem nie, verwys terug na toesighouer, maar die Departementshoof is verplig om volledige redes te verstrek.	Daar moet te alle tye aan die <i>audi alteram partem</i> -regsreël voldoen word. Raadpleeg gedeelte oor Moderering.
--	---

Reik Beoordelingsertifikaat uit vir :

Prysenswaardige & Uitstaande prestasie	Aanvaarbare prestasie	Grensgeval-en/of Onbevredigende Prestasie
Erkenning d.m.v. beloning Aansporings is aangeleenthede van wedersydse belang en is onderhewig aan gesamentlike bedinging op sentrale of sektorale vlak.	Prestasieontwikkelingsinisiatiewe d.m.v voortgesette ondersteuning, leiding en mentorskap moet oorweeg word om die werknemer in staat te stel om volledig en optimaal te ontwikkel.	Prestasieverbeteringsprogram ontwikkel deur toesighouer in oorleg met Menslike Hulpbronnebestuurder. 'n Nuwe Prestasie-ooreenkoms-/ Individuele prestasie- en ontwikkelingsplan moet ontwikkel word. Alternatiewe plasing of beëindiging van dienste kan oorweeg word.

Voorts word die Prestasiebestuurproses ooreenkomstig figuur 4.1 verder bespreek.

4.3.1 PRESTASIEBEPLANNING

Die prestasiebestuurproses neem in aanvang met die beplanning van die werker se individuele prestasie- en ontwikkelingsplan aan die begin van elke nuwe jaarsiklus. Dit vind ook plaas by 'n nuwe aanstelling, by 'n oorplasing, of wanneer die maatskaplike werker 'n nuwe pos of rang beklee of by die bereik van 'n senioriteitsdatum. Tydens die aanvangsessie moet die maatskaplike werker saam met die bestuurder ooreenkom oor 'n individuele prestasie- en ontwikkelingsplan vir die jaar.

Die stappe wat gedurende hierdie proses gevolg word, word vervolgens in meer besonderhede bespreek.

4.3.1.1 Die ontwikkeling van die organisatoriese missie, doelwitte en strategiese vermoëns

Volgens Liebenberg en Van der Merwe in Pieters (1999:267) behels prestasiebeplanning die stel van doelwitte en maatstawwe; die stel en kommunikeer van norme en standaarde; en die sluit van skriftelike ooreenkomste met realistiese meetbare sleuteldoelstellings, kwalitatief sowel as kwantitatief. Voorts beteken beplanning die ontwikkeling van 'n missie en doelwitte op organisatoriese, span- en individule vlak (Spangenberg 1994:35).

Deel van beplanning behels die stel van prestasieverwagtinge en –doelwitte sodat maatskaplike werkers op die bereiking van die organisasie se doelstellings kan fokus. Omdat hulle by die beplanningsproses betrek word, help dit hulle om die doelwitte van die organisasie te verstaan. Hulle verstaan dan wat nodig is om te doen, hoekom dit nodig is om dit te doen en hoe goed dit gedoen moet word (Personeelprestasiebestuursbeleid 2000:18).

Prestasienorme en -standaarde wat meetbaar, verstaanbaar, verifieerbaar, billik en bereikbaar is, word aan die doelwitte gekoppel. Kritieke norme hou maatskaplike werkers individueel aanspreeklik vir werksopdragte of verantwoordelikhede. Werknemersprestasieplanne moet buigsaam wees sodat dit by veranderende programdoelstellings en werksvereistes aangepas kan word. Wanneer planne

doeltreffend gebruik word, kan dit voordelige werksdokumente wees, wat dinamies is maar tog voortdurend hersien moet word (Spangenberg 1994:55). Die afleiding word dus gemaak dat planne nie gedurende 'n formele beoordelingsvergadering vir die nuwe siklus slegs "afgestof" word nie.

Planne word vervat in 'n *posbeskrywingsdokument* en in die *individuele prestasie- en ontwikkelingsplan*.

4.3.1.2 Posbeskrywings as die basisdokument vir planne

Poste moet sodanig ontwerp word dat dit moontlik is vir maatskaplike werkers om hul doelwitte te bereik. Die daarstel van posbeskrywings word ingevolge Staatsdiensregulasies (2001) vereis, wat bepaal dat dit op die hoofdoelstellings van die pos gebaseer word. Dit moet die inherente vereistes van 'n pos aandui en 'n toepaslike klem op dienslewering plaas. Die Regulasies stel dit verder dat sekere inligting omtrent loopbaanontwikkeling ook nodig is.

Die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie se nuwe bestuursraamwerk maak voorsiening vir meer buigsame departemente met selfgerigte werkspanne wat uitsetgedrewe en op die missie van die departement gerig is.

Die koppeling van uitset aan bekwaamheid het tot voordeel dat posbeskrywings as 'n veeldoelige bron van inligting sowel as 'n strategiese bestuursinstrument kan dien. Posbeskrywings is van hulp om die bestuurder sowel as werkers aan te moedig om die verantwoordelikhede, wat aan 'n pos verbonde is, te begryp. Dit verseker dat alle werknemers 'n omskrewe loopbaanontwikkelingsplan het (waar van toepassing). Departemente word sodoende aangemoedig om werknemers se verantwoordelikhede opnuut te definieer sodat dit in ooreenstemming met departementele doelstellings is.

Gegewe dat in 'n posbeskrywing die hoofdoelstellings sowel as die inherente vereistes van 'n pos uiteengesit word, is dit vanselfsprekend dat dit as die basisdokument sal dien om 'n prestasie- en ontwikkelingsplan op te stel (Spangenberg 1994:122-125).

4.3.1.3 Individuele prestasie- en ontwikkelingsplanne

Liebenberg en Van der Merwe in Pieters (1999:269-271) stel voor dat elke werknemer 'n *prestasieplan* moet hê waarin die bestuurder en die maatskaplike werker oor 'n *individuele prestasie- en ontwikkelingsplan* vir 'n prestasiebestuursiklus ('n siklus van 'n jaar) ooreenkom. Dit moet voorts die spesifieke take uitstip, tesame met die prestasiestandaarde wat daarmee gepaardgaan, en deur die departementshoof onderskrif word ten einde te verseker dat daar vir hulpbron-implikasies voorsiening gemaak word.

Kadushin (1992:342) beklemtoon deelname van beide die werker en supervisor om te verseker dat daar oor prestasiemaatstawwe/uitsette ooreengekom word sodat dit begryp word en toepaslik is. Vir 'n groep maatskaplike werkers met soortgelyke poste (bv. statutêre maatskaplike werkers) of werknemers wat verantwoordelikheid vir 'n spesifieke doelstelling deel (bv. 'n projekspan), kan die ontwikkeling van soortgelyke en gesamentlike sleutelprestasie-areas (SPA's) en doelstellings/uitsette regverdig word. Daar moet egter steeds met elke werknemer individueel oor die SPA's/uitsette ooreengekom word.

4.3.1.4 Hoe om die prestasieplan saam te stel

Die prestasieplan word tussen die bestuur en 'n werker gesamentlik saamgestel. Die fokus is op prioriteitsbepaling vir die tydperk van die prestasiebestuursiklus. Daar word gesamentlik deur die proses gewerk. Die prestasieplan behels die volgende stappe soos verkry uit Liebenberg en Van der Merwe in Pieters (1999: 269-271) en die staatsdiens se Personeelprestasiebestuurbeleid (PPBS:2000):

- Stap 1: Ooreenkoms ten opsigte van die doel van die pos.
- Stap 2: Ooreenkoms ten opsigte van kernprestasie-areas (KPAs).
- Stap 3: Ooreenkoms ten opsigte van prestasiedoelstellings/uitsette.
- Stap 4: Ooreenkoms ten opsigte van sleutelprestasiestandaarde.
- Stap 5: Ooreenkoms ten opsigte van vaardighede en opleidings-/ontwikkelingsprogram wat vereis word.

Bovermelde stappe word voorts meer volledig bespreek.

Stap 1: OOREENKOMS TEN OPSIGTE VAN DIE DOEL VAN DIE POS

In hierdie stap moet die doel van die pos verwoord word, en konkreet aangedui word hoe dit tot die doelwitte van die operasionele eenheid/afdeling bydra. Breër organisatoriese aangeleenthede moet in die proses in ag geneem word. Dit kan uit die posbeskrywing verkry word.

Stap 2: OOREENKOMS TEN OPSIGTE VAN SLEUTEL(KERN-)PRESTASIE-AREAS (SPA'S)

Sleutelprestasieareas verwys na die hoofareas van verantwoordelikheid of die *aktiwiteitsareas wat gebaseer op die posbeskrywing is*. Dit is eie aan die pos, sowel as aan die strategiese plan vir enige prestasiebestuursiklus. Om toepaslike sleutelprestasie-areas te bepaal, moet die posvereistes vir 'n maatskaplikewerk-pos met die organisasie se strategiese plan en doelstellings ooreenstem. Die ooreengekome sleutelprestasie-areas moet in ooreenstemming met die strategiese planne en doelstellings van die komponent/departement wees. Dit sal verseker dat die ooreengekome verwagte resultate en vereiste handeling in ooreenstemming is met die salarislvlak van die maatskaplike werker se pos. Die getal sleutelprestasie-areas moet tot 'n maksimum van sewe beperk word, ten einde 'n realistiese fokus op hierdie areas moontlik te maak en om die beplanning van individuele ontwikkeling prakties te maak.

Stap 3: OOREENKOMS TEN OPSIGTE VAN PRESTASIEDOELSTELLINGS/-UITSETTE

Die SPA's verskaf die raamwerk vir die identifisering van die belangrikste prestasiedoelstellings/-uitsette vir 'n werker. 'n Doeltreffende prestasiedoelstelling binne 'n sleutelprestasie-area moet verifieerbaar, spesifiek, uitdagend wees. Dit moet deur die werker sy eie gemaak kan word. Prestasiedoelstellings beskryf hoe 'n sleutelprestasie-area (resultaat) behaal moet word, dit wil sê wat van die werker oor 'n spesifieke tyderk verwag word om te bereik.

Prestasiedoelstellings/uitsette kan op enige van die volgende wyses uitgedruk word;

- as teikens of begrotings, met vermelding van gekwantifiseerde terme van die resultate wat oor 'n tydperk behaal moet word; of
- as projekte wat 'n besondere taak omskryf en wat teen 'n sekere datum voltooi moet wees.

Stap 4: OOREENKOMS TEN OPSIGTE VAN SLEUTELPRESTASIESTANDAARDE

Sleutelprestasiestandaarde is ooreengekome prestasiemaatstawwe binne die sleutelprestasie-areas. Dit kan uitgedruk word as waarneembare gedrag wat sal aandui dat 'n taak goed gedoen is. Prestasiestandaarde spesifiseer wat die gewenste vlak van prestasiedoelstellings/uitsette moet wees, dit fokus op doeltreffendheid en omskryf die aanvaarbare prestasies . Prestasiestandaarde bepaal die vlak van uitdaging wat 'n pos bied (redelikheid is die wagwoord). Dit is hoofsaaklik 'n geval van oordeel en onderhandeling tussen die bestuurder en die werker. Die standaard wat gestel word, mag gebaseer word op vorige resultate, strategiese doelwitte, spesifieke sperdatums wat deur die rolspelers opgelê word, begrotings, en/of die beskikbaarheid van mense om die werk te voltooi. Prestasiestandaarde moet die verwagtinge van rolspelers in aanmerking neem.

Stap 5: OOREENKOMS TEN OPSIGTE VAN VEREISTE VAARDIGHEDEN EN OPLEIDINGS- / ONTWIKKELINGSPROGRAM (POSVEREISTES)

Die bestuurder en werker moet ooreenkom oor die vaardighede wat nodig sal wees om die gewenste doelstelling(s) en die vereiste vlak van bekwaamheid te bereik. Enige vaardigheidsgaping moet deur 'n ooreengekome ontwikkelingsprogram oorbrug word. Wanneer daar oor die ontwikkelingsprogram ooreengekom is, moet die beskikbaarheid van hulpbronne (tyd en fondse) in aanmerking geneem word. Die plan behoort ook voorsiening te maak vir inligting rakende die leierskapstyl ten opsigte van sekere take, aangesien sekere take meer leiding en ondersteuning nodig het as ander take. Verder moet die gewig van elke taak aangedui word aangesien take nie ewe belangrik is nie.

Daarby is evaluerende kommentaar wat deurlopend deur die bestuurder en maatskaplike werker ten opsigte van waargenome prestasie vir elke taak aangeteken word, ook tersaaklik in sodaning plan. Die kommentaar moet spesifiek wees en op die gestelde standarde gebaseer word, volgens Liebenberg en Van der Merwe in Pieters (1999:278).

4.3.1.5 Nagaan van die prestasie-ooreenkomsplan

As die individuele prestasiebestuursplan eers ontwikkel is, kan die onderstaande kontrolelys gebruik word om te bepaal of die prestasieplan redelik en doeltreffend is:

- Is die elemente wat gemoniteer en beoordeel moet word, kritiek?
- Sal mislukking daarin beteken dat die werker se algehele prestasie onaanvaarbaar is?
- Is die bestek van aanvaarbare prestasie duidelik?
- Is die prestasieverwagtinge kwantifiseerbaar, waarneembaar en/of verifeerbaar?
- Is die standaard haalbaar en billik?
- Is verwagtinge redelik?
- Bied die standarde 'n uitdaging?
- Is dit wat van die werker verwag word om die prestasievlak van *uitstaande* te behaal, redelik?
- Is hulle vergelykbaar met verwagtinge vir ander werkers wat soortgelyke werk verrig?
- Is die standarde aanvaarbaar?
- Sal werknemers verstaan wat vereis word?
- Is die elemente en standarde buigsaam?
- Kan hulle geredelik by veranderinge in hulpbronne of doelstellings aangepas word?

Hieruit blyk dat prestasieplanne werksdokumente moet wees wat die deelname van beide die bestuurder en maatskaplike werker verlang, ten einde te verseker dat daar ooreengekom en begryp word watter doelwitte bereik moet word. Voorbeelde van prestasieplanne word as Bylae "A-D" aangeheg.

4.3.2 MONITERING (OORSIG) VAN PRESTASIES

'n Doeltreffende organisasie is een wat opdragte en projekte deurlopend moniteer (Munson 1993:203). Goeie monitering beteken dat prestasie konsekwent gemeet word en dat daar voortdurend terugvoer gegee word aan werkers en werksgroepe gegee word oor hul vordering ter bereiking van hul doelwitte. Die monitering van prestasie sluit in vorderingsoorsigte saam met werkers, waar hul prestasie vergelyk word teenoor die elemente en standarde wat gestel is. Deurlopende monitering bied aan die supervisor die geleentheid om 'vas te stel hoe goed werkers aan hul voorafbepaalde standarde voldoen en om veranderinge aan onrealistiese of problematiese standarde aan te bring. Ook deurlopende monitering stel bestuurders in staat om onaanvaarbare prestasie gedurende die beoordelingstydperk betyds te identifiseer en bystand te verleen, soos prestasieverbeteteringsprogramme eerder as die formele dissiplinêre optrede (Gerber in Gerber 1998: 189 en Spangenberg 1994:130). Hieruit word afgelei dat daar besliste voordele in die deurlopende monitering van ondergeskiktes se prestasie is. Die moniteringsonderhoud word vervolgens bespreek.

4.3.2.1 Die prestasie-beoordelingsvergadering / onderhoud

Skrywers soos Shulman (1993:206) Spangenberg (1994:180) en Wynne (1995-28-32) verwys hierna as die “beoordelingsonderhoud”. Gedurende die beoordelingsonderhoud doen 'n bestuurder en werker 'n gesamentlik oorsig van die werker se prestasie en bespreek hulle vordering, met inagneming van enige verandering in die omstandighede sedert die begin van die siklus. Hierdie beoordelings gee aanleiding tot verbetering van prestasie gedurende die siklus. Volgens Spangenberg (1994:180) kan die belangrikheid van die sisteemmodel nie genoeg beklemtoon word nie.

Botha (2000: 248), Wynne (1995: 28-31) en Shulaman (1993: 206) gee in hul bespreking die hoofkomponente waaruit 'n beoordelingsonderhoud bestaan:

- die nagaan van die toepaslikheid van die ooreenkoms/plan in die lig van enige veranderde omstandighede en aanpassings daaraan, indien nodig;
- 'n oorsig van prestasie aan die hand van die ooreenkoms/plan tot op datum, en ooreenkoms oor enige aanpassings wat nodig is om prestasie te verbeter;
- bespreking van prestasie tot op datum aan die hand van die doelstellings waaroor ooreengekom is;
- die tref van reëlins vir ooreengekome opleidings-, leidings- of ontwikkelingsaktiwiteite;
- aanpassings aan die prestasiedoelstellings/-uitsette wat by die bestaande prestasieplanne gevoeg en onderteken word;
- addisionele kommentaar van die toesighouer se bestuurder; en
- administrasie.

Die prestasiebeoordelingsonderhoud vereis spesifieke beplanning en is nie 'n aktiwiteit wat net terloops afgehandel kan word nie. Voorbereiding vir die onderhoud moet beslis geskied.

4.3.2.2 Die vorderingsoorsigproses

Die oorsig van vordering is 'n sleutelement van die personeelprestasiebestuurproses. Skrywers soos Kadushin (1992:342-343), Munson (1993:203) en Shulman (1993:203) onderskei tussen formele prestasiebeoordeling en 'n evalueringssessie, wat deel vorm van supervisie in maatskaplike werk. Die supervisiesessie fokus op die hier en nou, terwyl die formele kwartaallikse prestasiebeoordelingsessie met die totale werkslading gemoeid is. Die formele of finale jaarlikse beoordeling vorm die opsomming van die deurlopende kwartaallikse beoordelings.

Terwyl daar verwag word dat elke onmiddellike bestuurder op 'n voortdurende grondslag dienslewering van die maatskaplike werkers sal moniteer en bystand verleen, moet formele geleentheid gereël word vir die aanpassing van doelwitte, leiding, terugvoering oor vordering en regstellende optrede, indien dit nodig is. Die oorsig bied die geleentheid vir probleemoplossing sonder om dit aan blaam te koppel en ook vir vroeë identifikasie en omkering van onaanvaarbare prestasie (Wynne 1995:28-32).

Dit is nuttig om werkers se prestasie van tyd tot tyd op te som. Die klem is nog op die ontwikkeling van planne om prestasies te verbeter. Die formele jaarlikse prestasiehersiening (ook prestasiebeoordelingsonderhoud genoem) behels die voltooiing van die prestasiebestuursiklus (Cushway 199:84-85 en Spangenberg 1999:35,180).

Ooreenkomstig die Personeelprestasiebestuursbeleid (2000:13) is die norm en frekwensie van die oorsig van vordering ten minste vier maal per jaar. Hoewel kwartaallikse besprekings *mondelings* kan wees, moet die slotsom en verdere optredes waaroor daar gesamentlik besluit is, skriftelik wees. Die werker word die geleentheid gegun om na die volgende persoon, hoër in die hiërargiese struktuur van die komponent, te appelleer as sy ontevrede is. Verdere sessies moet twee maal in die ses maande voor die werker se jaarlikse formele prestasiebeoordelingsdatum plaasvind. By die jaarlikse formele prestasiebeoordeling moet die skriftelike vorm voorgelê word.

4.3.3 ONTWIKKELING VAN VERMOË OM TE PRESTEER

Ontwikkeling in hierdie geval verwys na die verbetering van die vermoë om te presteer deur opleiding, heropleiding, toewysing van nuwe verantwoordelikhede, wat nuwe vaardighede of hoër vlakke van verantwoordelikheid meebring, verbetering van werksprosesse of ander metodes (Schuler en Jackson 1996:385). Die nuwe stelsel van prestasiebestuur fokus op die ontwikkeling van die werkers se vermoëns vir die toekoms en nie net op evaluering van prestasies van die verlede nie. In hierdie konteks word organisatoriese doelwitte en strategieë met alle werkers hersien. Vir elke werker is 'n persoonlike prestasieplan ontwikkel.

Die maatskaplike werker kry die geleentheid om te bepaal wat hul binne die volgende jaar in hul werk wil bereik. Werksverantwoordelikhede word hersien sodat onnodige aktiwiteite weggelaat kan word en effektiwiteit en produktiwiteit bevorder kan word. Aan die einde van die jaar word erkenning verleen aan werkers vir hulle prestasies. 'n Maatskaplike werker wat 'n ambisieuse plan nie heeltemal kon verwesenlik nie, mag groter erkenning kry as 'n werker wat aan 'n eenvoudige plan van aksie uitvoering kon gee (PPBS 2000 :Hoofstuk 10).

Volgens Jerome (1998: 9-10) behels ontwikkeling die gee van aandag aan swak prestasies én die verbetering van goeie prestasie. 'n Effektiewe organisasie beoordeel werkers se prestasies en gee aandag aan hul ontwikkelingsbehoefte.

Deur aan werknemers opleidings- en ontwikkelingsgeleenthede te gee, word goeie prestasie aangemoedig en bekwaamhede en werksverwante vaardighede versterk. Die prosesse van prestasiebestuur bied aan bestuurders en werkers 'n uitstekende geleentheid om ontwikkelingsbehoefte te identifiseer. Terwyl werk beplan en gemoniteer word, word tekortkominge in prestasie geïdentifiseer waaraan aandag gegee behoort te word. Gebiede vir die verbetering van goeie prestasie kom ook na vore en stappe kan gedoen word om suksesvolle werkers te help om selfs verder te verbeter .

Gebrekkige prestasie kan met behulp van dié personeelprestasiebestuurstelsel vroeg geïdentifiseer en opgelos word. Werkers moet skriftelik oor enige tekortkominge ingelig word en die geleentheid en middele gegun word om swak werkverrigting te verbeter en te oorkom deur toepaslike ontwikkelings- en opleidingsprogramme (Liebenberg en Van der Merwe in Pieters, 1999:272).

'n Gradering onder die vlak van "aanvaarbaar" by die finale jaarlikse prestasiebeoordelingsvergadering moenie die eerste aanduiding van die werker se tekortkominge wees nie, maar moet in die vorderingsoorsigstadium reeds aandag geniet.

Redes vir onderprestasië moet in diepgaande ondersoek word, waartydens die volgende bespreek moet word:

- Het die werker se werk onlangs verander en is enige nuwe verwagtinge toereikend gekommunikeer?
- Is die verlangde uitset duidelik begryp?
- Is daar aan die werknemer optimale steun verleen om te presteer?
- Het die werknemer toegang tot al die inligting wat nodig is om die take uit te voer?
- Het die werknemer die korrekte vlak van bevoegdheid wat die werk vereis?
- Is daar aan die werknemer toereikende opleiding gegee om hom/haar in staat te stel om optimaal te presteer?
- Is daar enige eksterne faktore wat 'n invloed het op die werknemer se vermoë om optimaal te presteer?

Uit die literatuur is tot die besef gekom dat enige prestasie-evaluering of beoordeling rondom die maatskaplike werker se prestasies of werkverrigting wat sonder 'n ontwikkelingsoogmerk plaasvind, geen doel sal dien as individuele ontwikkelingsbehoefte nie met strategiese doelwitte geïnkorporeer word nie. Sodoende sal die uiteindelijke doel van verbeterde dienslewering ook nie bereik word nie. Die rol van prestasieverbeteringsprogramme word verder ondersoek.

4.3.3.1 Prestasieverbeteringsprogramme

In die geval van swak prestasie moet die werkgewer regstellende en sistematiese ondersteuning bied, deur middel van 'n prestasieverbeteringsprogram, om die werker by te staan om sy/haar prestasie te verbeter. Die werker en sy/haar toesighouer moet oor sodanige opleidings- en ontwikkelingsprogram ooreenkom, asook binne 'n redelike tydperk oor 'n opvolgoorsig.

Indien sodanige ondersteuning nie die gewenste uitwerking het nie, met ander woorde, indien die werker na 'n tydperk van verkieslik twaalf maande nie as minstens "aanvaarbaar" gegradeer kan word nie, moet stappe gedoen word wat tot dissiplinêre prosedures kan lei. Dit kan ontslag van die persoon vir onbevoegdheid of onvermoë om sy/haar pligte te vervul, insluit. Die Onbevoegdheidskode en -Prosedures van die Staatsdiens is dan hier van toepassing.

Die program moet aangepas word sodat dit die spesifieke werker optimaal pas en die komponent wat vir menslike-hulpbronaangeleenthede verantwoordelik is, moet geraadpleeg word. Enige besondere organisatoriese of persoonlike faktore wat 'n negatiewe impak op die werknemer se prestasie kan hê, moet in aanmerking geneem word. Die prosedures, soos uiteengesit in die Onbevoegdheidskode en -Prosedures vir die Staatsdiens, is hier van toepassing.

4.3.3.2 Werknemers wat hul proeftydperk uitdien

In die geval van onaanvaarbare prestasie gedurende 'n werker se proeftydperk moet regstellende en sistematiese steun deur 'n prestasieverbeteringsprogram ook aan die werker gebied word om die werker te help om sy/haar prestasie tot minstens die "aanvaarbare" vlak te verbeter.

Daar moet tussen die werker en sy/haar toesighouer oor sodanige opleidings- en ontwikkelingsprogram ooreengekom word. Nadat alle redelike steun nie daarin geslaag het om die werknemer se prestasie tot minstens die "aanvaarbare" vlak te verbeter nie, moet die bepalinge van die beleidsraamwerk oor proefaanstellings gevolg word (Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie: Personeelprestasiebestuurstelsel, 2000: 24).

4.3.3.3` Vertroulikheid

Die vraag van vertroulikheid moet opgeweg word teen die verbintenis tot deursigtigheid. Die Witskrif oor Verbetering van Dienslewering ("*Batho Pele*") vereis deursigtigheid oor prestasie-ooreenkomste, die standarde en teikens wat departemente vir dienslewering stel. Die Staatsdiensregulasies (2001) verbied die kommunisering van evalueringresultate aan enigiemand buite die werknemer se departement sonder die werknemer se toestemming.

Die toegang tot beoordelingsrekords sal verkieslik tot die werknemer se onmiddellike toesighouer, senior personeel in die regstreekse lyn en personeel in diens van die mensehulpbronne-komponent beperk wees, tensy 'n werker toestemming daartoe verleen of appèl teen 'n besluit aangeteken word, in welke geval daar verseker word dat die verbintenis tot vertroulikheid nie onnodig gestand word nie, volgens die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie se Personeelprestasiebestuurstelsel (2000: 25).

4.3.4 FINALE JAARLIKSE BEOORDELING

Die formele prestasiebeoordeling- of hersiening behels volgens Cushway (1994:84-85) en Spannenberg (1994:35, 180) die finale beoordeling van 'n werker se prestasie teen die norme en standaarde in 'n werker se prestasieplan en die toekenning van 'n opsommende beoordelingsresultaat. Dit word gebaseer op werk wat gedurende 'n volle beoordelingstydperk gedoen is. Die beoordelingsresultaat het betrekking op verskeie ander personeelaksies, soos die toekenning van 'n bykomende kerf/kerwe of merietetoekennings.

Die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie se Personeelprestasiebestuursbeleid (2000:26) verwys na finale jaarlikse prestasiebeoordelings wat gebaseer word op 'n beoordelingstydperk van 1 April tot 31 Maart van die volgende jaar. 'n Uitvoeringsgesag mag na sy/haar goedgevoel 'n korter beoordelingstydperk goedkeur (in die geval van bv. nuwe aanstellings, bevorderings, ensovoorts). Die proses loop uit op die erkenning en beloning van goeie prestasie en die bestuur van prestasie wat onder standaard is.

Die jaarlikse prestasiebestuursvergaderings bied volgens die PPBS-dokument (2000:24) aan toesighouers en werknemers die geleentheid om die volgende te bespreek/oorweeg:

- in watter mate daarin geslaag is om doelstellings/uitsette in verhouding tot die maatstawwe wat gestel is, te verwesenlik;
- hoe goed 'n werknemer bekwaamhede wat vereis word, gedemonstreer het; en

- o watter graderings, loopbaanontwikkeling, erkenning of regstellende optrede ten opsigte van prestasie toepaslik is.

Wanneer die bestuurder die bereiking van doelstellings/uitsette en die gradering van prestasie oorweeg, moet die prestasie en gradering volgens Wynne (1995:28-32) aan die hand van die gestelde prestasiestandaard met die werker bespreek en ooreenkoms daarvoor bereik word. Die partye bespreek verder die algehele prestasiegradering wat aanbeveel moet word, met inagneming van die werker se algehele prestasie volgens die doelstellings/uitsette.

Met die inagneming van die werker se vlak van prestasie, sy/haar loopbaanpotensiaal en ontwikkelings- en opleidingsbehoefte, bespreek die werker en toesighouer die werker se ontwikkeling en opleiding vir die volgende 12 maande (en maak 'n aanbeveling daarvoor). Die werker kry die geleentheid om enige opleidingsbehoefte wat hy/sy het, aan te dui (Personeelprestasiebestuursbeleid 2000:28 en Staatsdiensregulasies, 2001:24).

4.3.4.1 Prestasiegraderings

'n Bestuurder se algehele gradering vind alleenlik plaas nadat 'n deeglike bespreking van prestasie en graderings met die maatskaplike werker geskied het. Die algehele prestasiegradering is nie noodwendig 'n eenvoudige rekenkundige gemiddelde van die individuele prestasiegraderings nie - dit sou slegs geldig wees indien alle doelstellings van gelyke waarde was, of geweeg was. Dit is ook veel meer as net 'n oordeel van prestasie aan die hand van doelstellings, want die relatiewe belangrikheid van die doelstellings met inagneming van enige faktore/gebeure wat prestasie beïnvloed, moet nou in ag geneem word.

Prestasiegraderingspunte ten opsigte van maatskaplike werkers word in vyf vlakke ingedeel, wat in ooreenstemming is met artikel 37(2)(c) van die Staatsdienswet, 1994 en die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie se Personeelprestasiebestuurbeleid (2000:18). Die algehele prestasiegraderings kan soos volg in tabelvorm uiteengesit word.

Tabel 4.1 Prestasiegraderings

<p>Onaanvaarbaar (1)</p>	<p>Die werker het nie daarin geslaag om aan die ooreengekome doelwitte/standaarde te bereik nie, het 'n onbevredigende vlak van prestasie gedemonstreer en is nie lonend in diens nie. Uitweë is ondersoek, maar daar is geen redelike verwagting dat enige verdere stappe die situasie sal verbeter nie. Die prosedures soos neergelê in die Onbevoegdheidskode en -Prosedures vir die Staatsdiens ("PSCBC"-besluit Nr. 10 van 1999) moet gevolg word.</p>
<p>Grensgeval (2)</p>	<p>Die werker het nie daarin geslaag om aan die ooreengekome doelwitte/standaarde te voldoen nie en het 'n vlak van prestasie gedemonstreer wat beskou word as op die grens van onaanvaarbaar en aanvaarbaar. Die werker kan nog op 'n leerkurwe wees en kan die potensiaal hê om minstens op 'n aanvaarbare vlak te presteer. Die werker reageer nie toereikend op opleiding, leiding en bestuursleiding nie. Die supervisor in oorleg met sy/haar bestuurder en Menslike Hulpbronkomponent, moet 'n Prestasieverbeteringsprogram ontwikkel (wat berading, die bywoning van verbandhoudende kursusse deur die werknemer en mentorskap kan insluit). 'n Nuwe prestasie-ooreenkoms/-plan moet ontwikkel word.</p>
<p>Aanvaarbaar (3)</p>	<p>Het aan ooreengekome doelwitte/standaarde voldoen en 'n aanvaarbare vlak van prestasie gedemonstreer (kwalitatief en kwantitatief). Benodig voortgesette steun, leiding en mentorskap is nodig om die werker in staat te stel om ten volle te ontwikkel en optimaal te presteer.</p>
<p>Pryswaardig(4)</p>	<p>Werkers het in sommige gevalle doelwitte/standaarde oortref en meer as 'n aanvaarbare vlak van prestasie gedemonstreer (kwalitatief en kwantitatief), d.w.s. het aan die vereistes voldoen wat beloning regverdig.</p>
<p>Uitstaande (5)</p>	<p>Werkers het konsekwent doelwitte/standaarde oortref en konsekwent 'n uitsonderlik hoë vlak van prestasie gedemonstreer (kwalitatief en kwantitatief).</p>

4.3.4 BELONINGS VAN PRESTASIE

Belonings aan werkers kan een van twee soorte wees, naamlik dié van monitêr of nie-monitêr. Cronje (2000:479-80) verwys na intrinsieke en ekstrinsieke beoordelings. Intrinsieke beloning vind direk na afloop van die gelewerde prestasie plaas en is dit wat 'n werker aan hom/haarself toeken.

Intrinsieke belonings sluit in 'n gevoel van bemagtiging, van kreatiwiteit van tevredenheid om voor te wees met 'n projek volgens tydskedule, of van afwagting/uitdaging vir 'n interessante taak wat voorlê. Ekstrinsieke belonings is die belonings wat deur eksterne agente soos die organisasie, bestuurder, vriende, ensovoorts toegeken word. Voorbeelde hiervan sluit in komplimente, salarisverhogings en bevorderings.

Die vraag is watter belonings die meeste deur die werkers waardeer sal word. Sekere navorsers is van mening dat geld die belangrikste ekstrinsieke (monitêr) beloning is, terwyl ander navorsers bevind het dat interessante werk die belangrikste is. Die begeerte na intrinsieke belonings varieer net so baie as in die geval van ekstrinsieke belonings. Dit blyk dat die agtergrond van werkers en hul werkservaring die belangrikheid van belonings beïnvloed. In die geval van ekstrinsieke belonings blyk dit dat individue wat 'n klein bedraggie ontvang, dit die meeste waardeer (Callahan et al. 1986:351).

Benewens die vlak van 'n werknemer se werksprestasie, is die toekenning van finansiële aansporings vir goeie prestasie onderhewig aan die beskikbaarheid van fondse in die begroting en binne die mediumtermyn-bevestigingsraamwerk van die organisasie waar die maatskaplike werker in diens is. Volgens Shuler en Jackson (1996:397) behoort werkers met die hoogste beoordelings beloon te word.

Die National Research Council (1991:4) het bevind dat merietevergoeding 'n positiewe effek op individuele prestasie kan hê. Die sukses van prestasiebeoordelings en merietevergoedings wat daaraan gekoppel word, hang egter grootliks af van die breër konteks waarbinne dit plaasvind (National Research Council 1991:158).

Slegs indien werkers die verband tussen prestasie en meriete sien, kan geld as 'n kragtige motiveerder dien. Daar heers groot kontroversie rondom die hoë salarisse van topbestuur en die vraag word gevra of hulle salarisse regtig verband hou met hul organisasies se prestasie (Gibson et al. 1997:236). Schuler en Jackson (1996:398) meen dat geld 'n effektiewe motiveerder is, maar dat baie organisasies dit nie te dikwels kan beskostig nie.

4.4 SAMEVATTING

Prestasiebestuur is 'n gesamentlik proses wat gedeelde verantwoordelikheid vir die supervisor en maatskaplike werker meebring. Beide partye het 'n aktiewe rol te speel en geeneen moet die proses oorheers of domineer nie. Prestasiebestuur behoort 'n deurlopende proses te wees. Dit is 'n sistematiese proses van beplanning van werk en die stel van standaarde; die deurlopende monitering van prestasie; die ontwikkeling van die vermoë om te presteer; die periodieke beoordeling van prestasie op 'n opsommende wyse; en die beloning van goeie / bogemiddelde prestasie. Deur hierdie proses kan gelyke betaling vir gelyke werk verseker word.

Benewens die feit dat dit aan strategiese beplanning gekoppel is, is die PPBS doelwitgebaseerd. Tydens die prestasiebestuurproses fokus dit nie net op produktiwiteit as sodanig nie, maar op die doeltreffende en doelmatige bereiking van doelwitte.

HOOFSTUK VYF

IMPLEMENTERING VAN 'N PERSONEELPRESTASIEBESTUURSTELSEL DEUR MAATSKAPLIKEWERKBESTUURDERS IN DIENS VAN DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE ONTWIKKELING

5.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk fokus op die vierde doelwit van die studie, naamlik om 'n empiriese ondersoek te doen na die wyse waarop die prestasiebestuurproses deur die maatskaplikewerkerbestuurder geïmplementeer word. Die inhoud en uitkoms van die empiriese ondersoek sal in hierdie hoofstuk bespreek word. Op hierdie wyse kan moontlike struikelblokke wat tydens die implementering van die prestasiebestuurstelsel binne die Wes-Kaapse Provinsie se Departement van Maatskaplike Ontwikkeling kan voorkom, geïdentifiseer word.

5.2 DIE NAVORSINGSPROSES

Die navorsingsproses wat gevolg is, stem ooreen met dié van De Vos et al. (2005:269), naamlik (i) die keuse van 'n navorsingprobleem/ - onderwerp, (ii) probleemformulering, (iii) konseptualisering en operasionalisering, (iv) data-insameling en (v) analisering en interpretering van data. Daar is beide van 'n kwantitatiewe sowel as 'n kwalitatiewe navorsingsbenadering gevolg.

Vanaf 2004 tot 2008 het die ondersoeker as werknemer in diens van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie, 'n sintesetaak onderneem met betrekking tot prestasiebestuur soos wat dit binne die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se distrikskantore plaasvind. Die moontlike waarde van implementeringsriglyne vir maatskaplikewerkerbestuurders in die toepassing van prestasiebestuur is geïdentifiseer, aangesien die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling 'n werkgewer van talle maatskaplikewerkerbestuurders is en daar nog nie so 'n ondersoek gedoen is nie.

Die vraelys (Bylaag H) wat vir die empiriese ondersoek benut is, is gebaseer op die proses van prestasiebestuur sowel as op die inhoud van die voorafgaande literatuurstudie. 'n Menslikehulpbronbestuurder het die vraelys vooraf deurgewerk as proeflopie en vir voorondersoekdoeleindes. Slegs twee-en-twintig maatskaplikewerkbestuurders (ook genoem supervisors) wat in diens van die Departement Maatskaplike Ontwikkeling binne die Kaape Metropol is, is by die navorsingstudie betrek. Die keuse van die streekproef is bepaal deur die redelike getal maatskaplikewerkbestuurders, ongeveer drie per kantoor, wat in diens is van Athlone, Belville, Eersterivier, Kaapstad, Khyaelitsha, Mitchell's Plain en Wynberg distrikskantoor.

Ander faktore wat die keuse van die steekproef bepaal het, sluit in die wye geografiese verspreiding en gepaardgaande koste en tyd wat nodig sou wees om al die maatskaplikewerkbestuurders wat in diens is van die Departement Maatskaplike Ontwikkeling in ander provinsies aan die ondersoek te onderwerp, asook die beperkte omvang van hierdie studie. Gabor in Grinnell (1993:162) en Huysamen (1996:44) beskryf hierdie streekproefstrategie as 'n nie-waarskynlikheidsteekproeftrekking of toevallige steekproef. Hierdie prosedure word algemeen in maatskaplikewerknavorsing gebruik (Grinnell in Grinnell 1993:162).

Nadat 'n afspraak met die kantoorhoofde van die onderskeie distrikskantore gereël is, is semi-gestruktureerde vraelyste (Bylaag H) tydens 'n bestuursvergadering aan die onderskeie bestuurders versprei. By die Eersterivier-distrikskantoor is 'n addisionele vraelys voltooi, en is die getal hier vier. 'n Totaal van twee-en-twintig vraelyste is deur maatskaplikewerk- bestuurders voltooi. Die voltooide vraelyste is self by die onderskeie distrikskantore afgehaal om te verseker dat alle vraelyste terugontvang word. Direk na die ontvangs van die vraelyste is dit tot rekenaardokumente verwerk. Die proses van data-verwerking en analisering het begin. Dit behels die organisering van inligting in beduidende patrone en die vaslê in 'n raamwerk wat die essensie van wat gesê word, weerspieël (Rubin et al. 2007:260).

Die inhoud van die vraelyste is as konfidensieel hanteer, ten einde deelnemers se individuele standpunte te beskerm (Rubin en Babbie, 2007:40). Die resultate, wat deur middel van direkte aanhalings uiteengesit sal word, word deurentyd vergelyk, ook met bestaande literatuur. Vervolgens word die resultate van die ondersoek bepreek.

5.3 RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

Die resultate van die ondersoek wat met behulp van die ingevulde vraelyste ingesamel is, sal in die tien afdelings waaruit die vraelys bestaan, aangebied word. Die kategorieë sluit in:

5.3.1 Identifiserende besonderhede van die ondersoekgroep

5.3.1.1 Werksbesonderhede van die ondersoek groep

5.3.1.2 Maatskaplikewerk-kwalifikasies

5.3.1.3 Diensjare van die ondersoekgroep

5.3.1.4 Diensvelde van die ondersoekgroep

5.3.2 Vaardighede van die ondersoekgroep

5.3.3 Beplanning van prestasiebestuurproses

5.3.4 Monitering en Ontwikkeling

5.3.5 Beloning van prestasies

5.3.6 Modereringsfunksie

5.3.7 Terugvoering (verslaggewing) en rekordhouding van prestasie

5.3.8 Opleiding van bestuurders in prestasiebestuur

5.3.9 Prestasiebestuurkultuur

5.3.10 Algemene opmerkings

5.3.1 IDENTIFISERENDE BESONDERHEDE VAN DIE ONDERSOEKGROEP

Die identifiserende besonderhede van die ondersoekgroep verwys na die bestuurders se werksbesonderhede, maatskaplikewerk-kwalifikasies, diensjare en diensvelde.

5.3.1.1 Werksbesonderhede van ondersoekgroep

In tabel 5.1 word die getal respondente per distrikskantoor weergegee.

Naam van kantoor	Getal vraelyste voltooi per kantoor
EERSTERIVIER	4 Maatskaplikewerkbestuurders
ATHLONE	3 Maatskaplikewerkbestuurders
BELLVILLE	3 Maatskaplikewerkbestuurders
KAAPSTAD	3 Maatskaplikewerkbestuurders
KHAYELITSHA	3 Maatskaplikewerkbestuurders
MITCHELL'S PLAIN	3 Maatskaplikewerkbestuurders
WYNBERG	3 Maatskaplikewerkbestuurders

N=22

Dit blyk uit tabel 5.1 dat twee-en-twintig supervisors by sewe distrikskantore binne die Kaapse Metropol op die ondersoek gereageer het. 'n Gemiddelde van drie voltooide vraelyste is per distrikskantoor ontvang.

5.3.1.2 Maatskaplike kwalifikasies van ondersoekgroep

Die respondente is versoek om hulle hoogste akademiese kwalifikasie aan te dui. Die bevindinge word in Tabel 5.2 aangedui.

Tabel 5.2 Maatskaplikewerk-kwalifikasie

Kwalifikasies	Getal respondente
Diploma in Maatskaplike Werk	3
BA in Maatskaplike Werk	3
Honneurs in Maatskaplike Werk	11
MA in Maatskaplike Werk	3
D Phil in Maatskaplike werk	0

N=22

Volgens bogenoemde tabel beskik al die respondente oor 'n vier jaar kwalifikasie. Elf van die respondente beskik oor 'n Honneurs graad in Maatskaplike Werk en slegs drie beskik oor 'n MA-graad in Maatskaplike Werk. Die oorblywende drie respondente beskik oor 'n vierjarige diploma in Maatskaplike Werk. Daar sou veronderstel kon word dat bestuurders ouer as 25 jaar is en oor meer as vyf-jaar-praktykervaring beskik.

Volgens Higgs (1987:16) bring ouderdom 'n groter mate van bevoegdheid, selfvertroue en verhoogde verantwoordelikheid mee wat die effektiewe uitvoering van prestasiebestuur kan beïnvloed. Die respondente se jare diens by die Departement Maatskaplike Ontwikkeling speel ook 'n belangrike rol in die toepassing van prestasiebestuur.

5.3.1.3 Diensjare van ondersoekgroep

Die respondente moes ook aandui hoeveel jare diens hulle as supervisors by die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling is. Die bevindinge word in tabel 5.3 uiteengesit.

Tabel 5.3 Getal diensjare as bestuurder by Departement van Maatskaplike Ontwikkeling.

Aantal diensjare	Getal respondente
Meer as 10 jaar	2
Meer as 15 jaar	18
Meer as 20 jaar	2

N=22

Uit die resultate van die ondersoek is afgelei dat bestuurders die vraag verkeerd geïnterpreteer het. Die respondente het hul totale getal diensjare aangedui, in plaas van die diensjare as supervisors. Uit tabel 5.3 blyk dit dat die oorgrote meerderheid tussen 15 en 20 jaar maatskaplikewerk-ondervinding het, maar of hulle ervare is in die funksie van supervisie, veral ten opsigte van prestasiebestuur, kon nie vasgestel word nie. Hieruit kan afgelei word dat meerderheid supervisors oor 'n redelike kennis van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie se personeelprestasiebestuurstelsel behoort te beskik en dat hulle reeds by meer as vyf prestasiebeoordelings betrokke. Die afleiding kan steeds gemaak word dat die ondersoekgroep se menings rakende personeelprestasiebestuur betroubaar en ervare is.

5.3.1.4 Diensvelde van die ondersoekgroep

Die respondente is gevra om 'n aanduiding te gee van die tipe diensveld wat hul bestuur. Daarvolgens kan gesien word watter tipe diensvelde hulle die prestasies van maatskaplike werkers moet bestuur. Die onderskeie diensvelde van die respondente word in tabel 5.4 aangedui. Aangesien distrikskantore se diensveld per bestuurder verskil, word dit in 'n tabelvorm weergegee.

Tabel 5.4 Diensvelde per distrikskantoor

Distrikskantoor	Supervisor 1	Supervisor 2	Supervisor 3	Supervisor 4
Khayelitsha	Proefdienste	Welsynsbeplanning Gemeenskaps- ontwikkeling	Kinderhof / Veldseksie Gesinsherenig- ingdienste	Geen
Eersterivier	Proefdienste	Welsynsbeplanning Gemeenskaps- ontwikkeling	Kinderhof / Veldseksie	Gesinsherenig- ingdienste
Athlone	Proefdienste	Welsynsbeplanning Gemeenskaps- ontwikkeling	Kinderhof / Veldseksie Gesinsherenig- ingdienste	Geen
Bellville	Proefdienste	Welsynsbeplanning Gemeenskaps- ontwikkeling	Kinderhof / Veldseksie	Geen
Mitchell's Plain	Proefdienste Welsyns- beplanning Gemeenskaps- ontwikkeling	Gesinsherenig- ingdienste	Kinderhof / Veldseksie	
Kaapstad	Proefdienste	Welsynsbeplanning Gemeenskaps- ontwikkeling	Kinderhof /Veldseksie Gesinsherenig- ingdienste	Geen
Wynberg	Proefdienste	Welsynsbeplanning Gemeenskaps- ontwikkeling	Kinderhof / Veldseksie Gesinsherenig- ingdienste	Geen

Uit tabel 5.4 blyk dit dat bestuurders hoofsaaklik in vyf kategorieë die prestasies van maatskaplike werkers bestuur, naamlik Proefdienste, Kinderhofondersoeke (Veldseksie) tesame met Gesinsherenigingdienste, Welsynsbeplanning en Gemeenskapsontwikkeling.

5.3.2 VAARDIGHEDE, KENNIS EN HOUDING VAN DIE ONDERSOEKGROEP

Respondente is versoek om aan te toon of hulle oor die kennis beskik, die tyd het asook oor die vaardighede beskik om prestasiebestuur toe te pas. Die bevindinge word vervolgens in Tabel 5.5 aangedui.

Tabel 5.5 Vaardighede van ondergroep

VAARDIGHEDE, KENNIS EN HOUDING VAN DIE ONDERSOEKGROEP	NEE	ONSEKER	JA
As 'n supervisor beskik ek oor genoegsame kennis en vaardighede om die personeelprestasiebestuurstelsel toe te pas.	1	5	16
As 'n supervisor beskik ek oor die tyd om die personeelprestasiebestuurstelsel toe te pas.	12	0	10
As 'n supervisor beskik ek oor die positiewe ingesteldheid om die personeelprestasiebestuur stelsel doeltreffend en effektief toe te pas	2	0	20
As 'n supervisor het ek professionele advies en leiding ontvang in die formulering van sleutelprestasie-areas en prestasiestandaarde	12	0	10
As 'n supervisor het ek ekspert advies en leiding ontvang in die saamstel en formulering van posbeskrywings as basisdokument vir prestasieplanne met kritiese prestasie-areas en prestasiestandaarde.	19	0	3
As 'n supervisor beskik ek oor die vaardighede om die prestasie-oorsigte toe te pas, (naamlik die nagaan van die toepaslikheid van die ooreenkoms/ prestasieplan; die maak van enige aanpassings daaraan om prestasie te verbeter indien nodig aan die hand van die doelstellings waarvoor ooreengekom is; en die tref van reëlins vir ooreengekome opleidings-, leidings- of ontwikkelingsaktiwiteite indien nodig.	0	0	22
As 'n supervisor beskik ek oor die vaardigheid en bevoegdheid om prestasie-beoordelingsonderhoude te lei.	5	5	12
As 'n supervisor beskik ek oor die kennis en vaardigheid om tydens 'n beoordelingsonderhoud werklike prestasies met die van die ooreenkoms / plan te meet / vergelyk.	0	1	21
Tydens 'n prestasie-oorsigvergadering weet ek as supervisor hoe om enige faktore/gebeure buite die werker se beheer, wat prestasie negatief beïnvloed, in ag te neem.	0	0	22

Tabel 5.5 (vervolg) Vaardighede. Kennis en houding van die onderzoekgroep

VAARDIGHEDE, KENNIS EN HOUDING VAN DIE ONDERSOEKGROEP	NEE	ONSEKER	JA
As 'n supervisor beskik ek oor die vaardighede om die werker se ontwikkelings- en opleidingsbehoefes te bepaal tydens 'n prestasiebeoordelings onderhoud of oorsigvergadering.	7	5	10
<i>Tydens 'n prestasie-oorsigvergadering vergader ek vooraf met die maatskaplike werker om prestasies uitkomst te bespreek.</i>	11	0	11

N=22

Uit die totaal van twee-en-twintig respondente het sestien aangedui dat hulle wel oor die nodige kennis, vaardighede en die houding beskik om die personeelprestasiebestuurstelsel toe te pas. Hoewel die meeste respondente aandui dat hulle wel oor die nodige kennis, vaardighede en houding beskik, het twaalf respondente aangedui dat hulle nie oor genoegsame **tyd** beskik om die preastasiebestuurstelsel toe te pas nie. Net meer as die helfte van die respondente (twaalf) het aangedui dat hulle nie professionele leiding en advies ontvang het in die formulering van sleutelprestasie-areas en prestasiestandaarde nie.

Die hoogste uitval is dié van negentien respondente wat aangedui het dat hulle nie die nodige leiding, advies of opleiding ontvang het vir die formulering of samestelling van posbeskrywings nie. 'n Posbeskrywing is die basisdokument vir die ontwikkeling van individuele prestasie- en ontwikkelingsplanne en prestasie-ooreenkomste. Gegewe dat 'n posbeskrywing die hoofdoelstellings en die inherente vereistes van 'n pos bevat, is dit vanselfsprekend dat dit as die basisdokument vir die saamstel van 'n prestasie- en ontwikkelingsplan sal dien.

Hierdie bevinding is in ooreenstemming met die van Andrews (1987:323) oor probleme (sien hoofstuk 3:55-59) wat tydens die implementering van die prestasiebestuurproses mag opduik. Hy verwys na die onduidelikheid van gestelde sleutelprestasie-areas en prestasiestandaarde, en die oordele van supervisors wat op onvoldoende inligting gebaseer is.

Die respondente is van mening dat hulle oor die vaardighede ten opsigte van die toepassing van prestasiebeoordelings beskik. Dit impliseer dat hulle bedrewe voel met die die beoordeling van 'n werker se prestasie teen die norme en standaarde in die werker se prestasieplan en die toekenning van 'n opsommende beoordelingsresultaat. Tabel 5.5 dui ook aan dat die meerderheid respondente in staat is om die werk wat gedurende 'n volle beoordelingstydperk gedoen is, te evalueer, asook 'n ontleding te doen van enige probleme of moontlike stremmende faktore wat die werklike prestasie kon beïnvloed het, met die aanbring van die nodige wysigings.

Die feit dat sewe respondente aangedui het dat hulle nie hul werkers se individuele ontwikkelings- en kapasiteitsboubehoeftes deur middel van die prosesse van prestasiebestuur kan bepaal, beteken dat toesighouers 'n uitstekende geleentheid om ontwikkelingsbehoeftes te identifiseer laat verby gaan. Slegs elf respondente vergader elk vooraf met die maatskaplike werker om prestasies uitkomst te bespreek. Slegs elf respondente dui aan dat hulle formele geleenthede reël vir die aanpassing van doelwitte en vir regstellende optrede. Hierdeur sal die maatskaplike werker se vlak van prestasie, sy/haar loopbaanpotensiaal en ontwikkelings- en opleidingsbehoeftes outomaties bepaal kan word.

Kadushin is van mening (1992:343-344) dat die medeverantwoordelikheid van die werker en die supervisor by prestasiebeoordeling as waardevol geïdentifiseer kan word, aangesien maatskaplike werkers sodoende in staat gestel word om hul eie bekwaamhede wat vir die bereiking van die doelwitte nodig is te kan bepaal. Op hierdie wyse kan hulle ook hul opleidings- en ontwikkelingsbehoeftes identifiseer en bestuur. Hoewel die respondente aangedui het dat hulle wel oor die vaardighede beskik om die prestasiebeoordeling toe te pas, slaag hulle nie daarin om te voldoen aan die kenmerke, beginsels of uitgangspunte van die prestasiebestuurproses nie (sien Hoofstuk 2 :34 -37).

5.3.3 BEPLANNING VAN DIE PRESTASIEBESTUURPROSES

Die respondente is gevra of hulle operasionele en strategiese beplanning in die tydsbestek afgehandel word. Die respondente se response blyk oor die algemeen gunstig te wees, behalwe vir 'n uitval in die eerste vraag. Die bevindinge word soos volg in Tabel 5.6 weergegee.

Tabel 5.6 Beplanning

BEPLANNING	NEE	ONSEKER	JA
<i>Alle strategiese beplanning, stel van doelwitte en maatstawwe, die stel en kommunikeer van norme en standaarde en die sluit van skriftelike ooreenkomste met realistiese meetbare sleuteldoelstellings is voor 1 April (begin van nuwe siklus) gefinaliseer.</i>	16	0	6
Die sleutelprestasie-areas van die maatskaplike werkers moet tot 'n maksimum van sewe beperk word, ten einde 'n realistiese fokus op hierdie areas moontlik te maak en om beplanning van individuele ontwikkeling prakties te maak.	5	0	17
Alle maatskaplike werkers in my seksie het prestasieooreenkoms wat met mekaar aan die begin van die siklus ooreengekom is.	1	1	20
Hulle <i>sleutelprestasie-areas</i> is duidelik in die Psbeskrywing uiteengesit	1	1	20

N=22

Uit Tabel 5.6 blyk dit dat sestien van die respondente nie aan die tydsraamwerk van April as aanvangsiklus van elke boekjaar kan voldoen nie. Ooreenkomstig die gees van die Staatsdiensregulasies (2001) oor personeelprestasiebestuur, en om aan die getal oorsigte per jaar te voldoen soos wat in die regulerende raamwerk voorgeskryf word, strek die volle beoordelings tydperk van 1 April tot 31 Maart van die volgende jaar. Dit keerdatum vir die opstel en finalisering van individuele prestasie- en ontwikkelingsplanne is ook 1 April. Prestasie-beoordelings moet volgens die tydsraamwerk in Junie, September, Desember en Februarie plaasvind ten einde finale prestasiebeoordeling in Maart af te handel (sien Figuur 4.1).

Die meerderheid respondente dui korrek aan dat die getal sleutelprestasie-areas beperk is tot die maksimum getal van sewe ten einde 'n realistiese fokus op hierdie areas moontlik te maak en om beplanning van individuele- en ontwikkelingsplanne prakties te maak.

5.3.4 MONITERING (OORSIG) EN ONTWIKKELING

'n Doeltreffende organisasie beoordeel en gee aandag aan werkers se ontwikkelingsbehoefte. Dit verwys na die verbetering van die vermoë om te presteer deur middel van opleiding, heropleiding, toewysing van nuwe pligte wat nuwe vaardighede of hoër vlakke van verantwoordelikheid vra. Deur aan werknemers opleidings- en ontwikkelingsgeleenthede te gee, word goeie prestasie aangemoedig en bekwaamhede en werksverwante vaardighede versterk (Schuler en Jackson 1996:385).

Respondente is versoek om aan te dui of hulle kennis dra van die rol van die Kaapse Akademiese Administrasie en die beskikbaarheid van verskillende prestasieverbeteringsprogramme. Respondente is gevra om aan te dui of dit in hulle afdelings plaasvind.

Tabel 5.7 Monitoring en ontwikkeling van die vermoë om te presteer

MONITERING EN ONTWIKKELING	NEE	ONSEKER	JA
Deurlopende monitoring met gereelde vorderingsoorsigsessies geskied gedurende die loop van die jaar binne my seksie.	3	4	15
<i>As 'n supervisor word elke werker se vordering formeel en in volledige konteks met hom/haar ten minste vier maal per jaar bespreek.</i>	18	0	4
Die getal formele prestasiebeoordelings soos per siklus tans van toepassing binne my Departement word as voldoende beskou vir die vroeë identifikasie en omkering van onaanvaarbare prestasie.	0	2	20
<i>As 'n supervisor kan ek opleiding en loopbaanontwikkelingsbehoefte binne die Individuele Prestasie- en Ontwikkelingsplanne van elke maatskaplike werker identifiseer.</i>	21	1	0

<i>Die Kaapse Akademiese Administrasie is tans die vernaamste rolspeler in die aanspreek van ontwikkelings- en opleidingsbehoefte binne my seksie, soos bekom vanuit hulle Individuele Prestasie- en Ontwikkelingsplanne.</i>	5	17	0
<i>Nie-optimale prestasie kan deur middel van Personeelprestasiebestuurstelsel vroegtydig geïdentifiseer en opgelos word met behulp van prestasieverbeteringsprogramme.</i>	10	5	7
<i>Ek is bekend met watter verskillende prestasieverbeteringsprogramme beskikbaar is.</i>	17	0	5

N=22

Die meerderheid respondente (vyftien) het aangedui dat hulle as supervisors deurlopende vorderingsoorsigte met hul werkers laat geskied. Doeltreffende organisasies behoort opdragte en projekte deurlopend te monitor. 'n Oorsig van vordering is 'n sleutelement in die personeelprestasiebestuurproses.

Goeie monitering sluit in die meet van prestasies aan gestelde standaarde; terugvoering aan werkers; die identifisering van gebrekkige prestasie en die vroegtydige verbetering van die vermoë om te presteer deur middel van prestasieverbeteringsprogramme. Deurlopende terugvoer aan werkers is noodsaaklik ten einde hulle in staat te stel om gebrekkige prestasies vroegtydig te identifiseer en dit deur middel van verskillende ontwikkelings- en verbeteringsprogramme aan te spreek.

Die oorgrote meerderheid van respondente, naamlik agtien, het aangetoon dat die sessies nie formeel vier keer per jaar plaasvind nie. Tog is die meerderheid van die respondente oortuig dat die getal sessies, soos voorgeskryf deur die PPBS(2000), voldoende is vir die vroeë identifikasie en omkering van onaanvaarbare prestasie.

Een-en-twintig respondente kan nie met behulp van die individuele prestasie- en ontwikkelingsplanne hul werkers opleidingsbehoefte identifiseer nie. Schuler en Jackson (1996:385) verwys na 'n nuwe stelsel van prestasiebestuur wat eerder fokus op die ontwikkeling van die werker vir die toekoms as op die evaluering van hul prestasies in die verlede.

Nie een van die respondente dra kennis van die rol van die die Kaapse Akademiese Administrasie en die prestasieverbeteringsprogramme wat beskikbaar is nie.

Die voortgesette ontwikkeling van werkers word genoegsaam beklemtoon deur skrywers soos Botha(2000), Kadushin (1992) Henderson (1984:78, 145), Lussier (1989:332), Knowels (1971:175) en Robbins (1976:414). Prestasies behoort volgens die skrywers op 'n deelnemende en raadplegende wyse bestuur, ontwikkel en beloon te word. Die waarde wat prestasiebestuur kan inhou, soos beskryf deur Kadushin (1992:343-344), Weinbach (1994:150) en Casio (1998:327), gaan verlore as die proses van monitering en oorsig nie tesame met ontwikkeling plaasvind nie. Die prosesse van monitering en beoordeling lê die grondslag vir die volgende fase van die siklus, naamlik loopbaanontwikkeling, en verseker dat die prestasiebestuurstelsel deursigtig, billik, ondersteunend en administratief regverdig is. ***Prestasiebestuur is 'n sistematiese proses van deurlopende monitering van prestasie en die ontwikkeling van die vermoë om te presteer.***

5.3.5 BELONING VAN PRESTASIE

Die kommentaar en reaksie van die respondente op die vraag word in Tabel 5.8 soos volg weergegee.

Tabel 5.8 Beloning en Finansiële aansporings

BELONING EN FINANSIËLE AANSPORINGS	NEE	ONSEKER	JA
<i>Die huidige beleidsraamwerk vir finansiële aansporings soos verkry uit (artikel 37(2)(c) van die Staatsdienswet, 1994, (soos gewysig) slaag daarin om maatskaplike werkers se prestasies te verbeter.</i>	<i>16</i>	<i>3</i>	<i>3</i>
<i>Die bedrag begroot vir belonings binne my Departement is voldoende.</i>	<i>18</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
<i>Ek dra kennis van die beleid van nie-monitêre vergoedings, artikel 37(2)(c) van die Staatsdienswet, 1994, (soos gewysig).</i>	<i>10</i>	<i>5</i>	<i>7</i>
<i>Ek dra kennis van die verskillende monitêre belonings beskikbaar soos byvoorbeeld die hoër salarisrang en prestasiebonusse.</i>	<i>11</i>	<i>6</i>	<i>5</i>

N=22

Sestien van die twee-en-twintig respondente toon aan dat hulle nie van mening is dat die beleidsraamwerk vir finansiële aansporings daarin slaag om die werker toereikend tot verbeterde prestasies nie te motiveer. Louw (2000:132) se ondersoek toon die teenoorgestelde, naamlik dat die meerderheid maatskaplike werkers glo dat prestasie aan salaris gekoppel moet word. Wynne (1995:34) toon aan dat die hele kwessie rondom prestasie wat aan salaris gekoppel is, 'n kontroversiële een is. Freemantle (1994: 5) se navorsing het duidelik getoon dat werknemers sterk van mening is dat prestasie nie aan salaris gekoppel moet word nie.

Benewens die vlak van 'n werker se werkprestasies, is die toekenning van aansporings in die Staatsdiens steeds onderhewig aan die beskikbaarheid van fondse. Die meerderheid respondente (agtien) is oortuig dat die bedrag wat die Staatsdiens jaarliks vir finansiële toekennings begroot, onvoldoende is. Schuler en Jackson (1996:398) meen dat geld 'n effektiewe motiveerder is, maar dat baie organisasies dit dikwels nie kan bekostig nie.

Slegs tien respondente (minder as die helfte) dra kennis van verskillende vorme van finansiële aansporings wat in die Staatsdiens beskikbaar is. Prestasiebestuur behels die **beloning** van goeie/bogemiddelde prestasie. Opsommend kan gesê word dat dit alles daaroor gaan om gelyke betaling vir gelyke werk te verseker.

5.3.6. MODERERINGSFUNKSIE

Die stellings wat in Tabel 5.9 gemaak is, het ten doel om die bestuurders se begrip oor die doel van moderering op eerste, tweede en derde vlak te bepaal; om vas te stel watter hulpmiddels tydens die toepassing van die modereringfunksie benut kan word; en om te bepaal watter rolspelers op watter vlak van moderering betrokke is. Tabel 5.9 toon die respondente se reaksies.

Tabel 5.9 Modereringsfunksie

MODERERINGSFUNKSIE	NEE	ONSEKER	JA
Die doel van moderering is om, sover moontlik, te verseker dat bestuurders van die Departement prestasie op 'n konsekwente wyse regdeur beoordeel, met 'n gemeenskaplike begrip van die standaard wat op elke vlak van die graderingskaal vereis word.	2	15	5
Posbeskrywings kan as die basisdokument in hierdie opsig dien.	4	1	17
Die eerste vlak van moderering dra by tot die bepaling van norme en standaarde om konsekwentheid in die evaluering van soortgelyke poste te verseker en te sorg dat planne van personeel wat soortgelyke werk doen, van gelyke waarde is. Die planne oor die verskillende areas en vlakke heen kan sentraal ewekansig hersien word om konsekwentheid te verseker.	4	16	2
Punte wat vooraf ooreengekom en toegeken is en wat vooraf met die beoordeelde persoon bespreek is en waaroor daar konsensus bereik is, dien as die basis vir tweede-vlak-moderering .	2	18	2
Tweede vlak van moderering bied 'n geleentheid vir toesighouers om die verspreiding van beoordelings te bespreek en beoordelings opwaarts of afwaarts aan te pas indien dit sou blyk dat hulle te streng of te toegeeflik vergeleke met dié van hul eweknieë is.	1	19	2
Vir derde vlak van moderering word 'n formele struktuur (bv. 'n modereringskomitee) tot stand gebring om te verseker dat spesifieke norme en standaarde voorrang geniet en dat prosessuele billikheid en administratiewe geregtigheid geskied.	0	2	20
My departement het die behoefte aan derde vlak van moderering wat ten doel het om 'n strategiese oorsig van die proses te handhaaf en nie by kritisering of herbeoordeling van die beoordelingsresultate van individuele personeel betrokke te raak nie.	0	22	0
'n Modereringskomitee raak betrokke by die klaarblyklike skeeftrekking van beoordelingsresultate of om inkonsekwentheid te bevraagteken, bv. 'n komponent waar niemand goed presteer nie, of omgekeerd; en om beoordelings wat "Uitstaande" of "Onaanvaarbaar", is, te regverdig.	2	17	3

Die doel van derde vlak van moderering is om konsekwentheid en geloofwaardigheid in die personeelprestasiestelsel te bevorder. Daar word nie aan die beoordelingsresultate van individuele personeel op grond van persoonlike kennis of vooroordele gepeuter nie.	2	18	2
---	---	----	---

N=22

Tabel 5.9 toon dat die meerderheid respondente onseker is oor die doel van eerste, tweede en derde vlak van moderering. Die doel van moderering soos vervat in die Personeelprestasiestelsel (2000) is om sover moontlik te verseker dat bestuurders van die Departement alle werkers se prestasie op 'n konsekwente wyse beoordeel, met 'n gemeenskaplike begrip van die standaard wat op elke vlak van die graderings skaal vereis word.

Sewentien respondente besef dat die werkers se posbeskrywings as basisdokument vir die eerste vlak van moderering kan dien. Die vereistes van die pos hoef nie opnuut ontwikkel te word nie en posbeskrywings met die ingevulde graderingskaal dien as die basisdokument vir die doeleindes. Ooreenkomstig die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie se personeelprestasiestelsel (2000:9-11) moet posbeskrywings en sleutelprestasie-areas benut word om nomering en gradering van soortgelyke poste te doen.

Oor die algemeen is die meeste van die supervisors onseker oor wat die funksie van die modereringskomitee is. Die respondente dra wel kennis van die formele struktuur of modereringskomitee wat tot stand gebring word, om te verseker dat prosessuele billikheid/korrektheid en administratiewe geregtigheid tydens beoordeling geskied. Die modereringskomitee spreek die situasies aan, waar beoordelingsresultate duidelik skeefgetrek is. Sodoende word die geloofwaardigheid van die komitee en die proses van personeelprestasiebestuur verseker. In hoofstuk drie se literatuurstudie is verskeie redes vermeld waarom prestasiebestuur misluk of negatief beleef word, en hoe die modereringskomitee die probleme kan aanspreek of selfs uitskakel.

Die wyse waarop moderering as funksie toegepas word, is belangrik vir die geloofwaardigheid van die Personeelprestasiestelsel om probleme tydens die implementering van die personeelprestasiestelsel uit te skakel (PPBS 2000).

5.3.7 TERUGVOERING EN REKORDDOUDING

Die respondente is gevra om aan te toon of hulle saamstem, verskil of onseker is met die stellings met betrekking tot terugvoering en rekordhouding. Die resultate word in Tabel 5.10 weergegee.

Tabel 5.10 Terugvoering en rekordhouding

TERUGVOERING EN REKORDDOUDING	NEE	ONSEKER	JA
<i>Ek voldoen aan die getal oorsigte, met gereelde deurlopende beoordeling en terugvoering aan werkers, ooreenkomstig die tydsraamwerke in die jaarlikse siklus van die personeelprestasiestelsel.</i>	18	2	2
Die kwaliteit van verslagdoening en terugvoering is van hoë standaard en gehalte.	2	4	16
Ek maak gebruik van 'n elektroniese wyse/stelsel van verslaggewing.	0	1	21
My rekordhouding en terugvoering oor prestasiestelsel geskied gereeld en is op deelnemende bestuur gegrond.	0	4	18
Elektroniese kopieë van rekords word binne my departement gehou.	0	0	22
As 'n supervisor glo ek dat my gereelde en deurlopende beoordeling en terugvoering 'n belangrike rol speel in die ontwikkeling van maatskaplike werkers.	0	2	20

N=22

Vanuit Tabel 5.10 is dit duidelik dat die hoogste uitval die van agtien respondente is wat aangedui het dat hulle nie deurlopende terugvoering verskaf nie. Die redes hiervoor kan gekoppel word aan die resultate van Tabel 5.5, waar die respondente aandui het dat hulle nie oor genoegsame tyd beskik om prestasiestelselproses toe te pas nie. Tog besef die meerderheid respondente (twaalf) die waarde van deurlopende terugvoering vir die verdere ontwikkeling van die maatskaplike werker, soos verkry uit die resultate van die laaste vraag.

Austin (1981:200), Kadushin, (1992:358) en Shulman (1993:206) toon aan dat gereelde terugvoering die uitstel van terugvoer oor onbevredigende werkverrigtinge voorkom en die moontlikheid verminder dat onverwagse inligting met die maatskaplike werker gedeel word.

Daar word verwag dat elke toesighouer op 'n voortdurende grondslag werk sal monitor, bystand sal verleen en formele geleenthede sal reël vir die aanpassing van doelwitte; vir leiding; vir terugvoering oor vordering; en vir regstellende optrede, indien dit nodig is. Die gee van terugvoering van die vordering wat ten opsigte van die vervulling van die voorgenoemde verantwoordelikhede deur die maatskaplike werker gemaak is, kan tot wysigings van hetsy die verantwoordelikhede of die metodes van uitvoering lei. Polman (2004:71) het in haar navorsing bevind dat gereelde terugvoering oor werkverrigting dit vir die maatskaplike werkers moontlik maak om onmiddellik op die terugvoering te reageer.

5.3.8 OPLEIDING VAN BESTUURDERS IN PRESTASIEBESTUUR

Die respondente moes aandui of hulle as bestuurders opleiding in die funksie van prestasiebestuur ontvang het. Tabel 5.11 se resultate toon aan dat die respondente eweredig verdeel is ten opsigte van diegene wat opleiding ontvang en diegene wat geen opleiding ontvang het nie.

Tabel 5.11 Opleiding van bestuurders

OPLEIDING VAN BESTUURDERS	NEE	ONSEKER	JA
My Departement het aan my as supervisor opleiding verskaf vir die toepassing van die prestasiebestuurstelsel.	0	11	11
Deurlopende volgehoue gestruktureerde opleiding van bestuurders ten opsigte van die prestasiebestuurstelsel is nie nodig nie.	15	2	5

N=22

Die meerderheid van respondente (vyftien) besef die waarde van deurlopende volgehoue opleiding. Verskeie skrywers, en onder andere Casio (1998:323) beklemtoon die feit dat opleiding van beoordelaars die moeite werd is en dat daar voldoende bewyse bestaan dat subjektiwiteit hierdeur uitgeskakel word.

5.3.9 PRESTASIEBESTUURKULTUUR

Omdat dit die doel van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie se Personeelprestasiebestuurstelsel (PPBS:2000) is om 'n prestasiekultuur in dié Provinsie te vestig waar resultate (uitsette) beloon word en nie slegs inspanning (insette) nie, is respondente versoek om hul mening te gee. Die resultate word in Tabel 5.12 weergegee.

Tabel 5.12 Prestasiebestuurkultuur

PRESTASIEBESTUURKULTUUR	NEE	ONSEKER	JA
Prestasiebestuur word in my seksie oor die algemeen as 'n blote jaarlikse funksie / gebeurtenis beskou.	10	5	7
Die prestasiebestuurstelsel word in my seksie as 'n instrument om prestasiebonusse te bekom, beskou.	12	6	4
Maatskaplike werkers in my seksie voel oor die algemeen dat hulle prestasiebonusse verdien as alle doelstellings in hul IPDP's bereik is.	18	2	2
Ek beskou die prestasiebestuurstelsel as 'n belangrike bestuursinstrument vir die verbetering van diensleweringuitsette.	2	5	15
My maatskaplike werkers beseft dat hul prestasies direk aan hul diensleweringresultate en die uitsette van die Departement gekoppel is.	0	22	0

N=22

Uit bostaande tabel blyk dit duidelik dat die meerderheid respondente (tien) prestasiebestuur nie net as 'n jaarlikse insident beskou nie. Dit is 'n sikliese en herhalende proses wat primêr op prestasieverbetering fokus en op voortgesette leer en ontwikkeling gerig is. Die doel daarvan is nie primêr om 'n finale oordeel in die prestasiebeoordeling in die hand te werk nie. (Staatsdiensregulasies 2001).

Die respondente het ook aangedui dat maatskaplike werkers in hul seksie weet dat prestasiebonusse slegs verleen word en aansporings gegee word, vir werk wat kwalitatief en kwantitatief beter is as die werk wat die salaris verdien, en nie net as die doelstellings bereik is nie. Die gee van aansporing is verder onderhewig aan die beskikbaarheid van fondse (PPBS 2000:Hoofstuk 10).

Die meerderheid respondente beskou die prestasiebestuurstelsel egter as 'n instrument vir die verbetering van dienslewering en as 'n hulpmiddel tot die bestuur van swak prestasies.

Die resultate toon egter ook dat al die respondente (twee-en-twintig) onseker is of hul maatskaplike werkers beseft dat hul prestasies direk aan die diensleweringresultate of uitsette van die organisasie gekoppel is.

5.4 ALGEMEEN

Volgens Arvey en Murphy (1998:144) is daar 'n wesenlike gaping tussen die teorie en praktyk van prestasiebestuur. Hulle verwys na Bretz, Milkovich en Read (1992) se waarneming dat navorsers tot dusver nog nie al die vrae wat deur bestuurders as die belangrikste vrae beskou word, nagevors het nie. Gevolglik is die respondente die geleentheid gebied om op die volgende vrae te reageer:

- Is die wye terminologie oor prestasiebestuur voldoende gestandaardiseer ?
- Is vertroulikheid ten opsigte van die prestasiebestuurproses in u departement verseker ?
- Is daar 'n behoefte om belonings vir spanprestasies by die huidige individuele prestasiebestuurstelsel te inkorporeer?
- Is daar 'n behoefte om die verskillende dokumente ten opsigte van die prestasiebestuurstelsel te standaardiseer?
- Watter tipe opleiding vir die personeelprestasiebestuurstelsel word deur u voorgestel?
- Watter swakhede bestaan in die huidige prestasiebestuurstelsel?
- Watter vraagstukke ten opsigte van prestasiebestuur was nie gedek in die vraelys nie?

Respondente het egter die vraag verkeerd verstaan en slegs algemene opmerkings ten opsigte van prestasiebestuur gemaak. Hulle het nie noodwendig spesifiek op die vrae reageer nie.

Die volgende stellings / opmerkings kan samevattend weergegee word, soos verkry uit die vraelyste:

- “Die norms, standarde en terminologie ten opsigte van die prestasiebestuurstelsel moet gestandaardiseer word.” Die groot getal van 258 “onseker”-response wat uit die resultate in die vraelys verkry is sluit aan by hierdie opmerking. Daar heers redelike onsekerheid by baie van die respondente oor sekere vrae wat dui op die kompleksiteit van die terminologie van die personeelprestasiebestuurstelsel.
- “Dat ‘n gebrek aan eenvormige norms en standarde die struikelblokke is in die suksesvolle implementering van die Personeelprestasiebestuurstelsel.”
- “Dat gespesialiseerde hulp verleen moet word met die saamstel van Posbeskrywings, en die ontwikkeling van individuele prestasie- en ontwikkelingsplanne en prestasie-ooreenkomste.” Dit sluit aan by die bevindinge soos uiteengesit in Tabel 5.11 van die resultate.
- “Dat daar nie konsekwentheid is om prestasie op ‘n konsulerende, ondersteunende en nie-diskriminerende wyse te bestuur.”
- “Dat die huidige stelsel te veel papierwerk impliseer wat tydrowend is.” Dit stem ooreen met die bevindinge in Tabel 5.5 dat respondente nie oor die tyd beskik om die prestasiebestuurstelsel toe te pas nie.
- “Daar is te min fondse om in maatskaplike werkers se opleidings-, leer- en ontwikkelingsbehoefte, soos geïdentifiseer, te voorsien.” Dit stem ooreen met die bevinding dat die toekenning van aansporings vir goeie prestasie onderhewig is aan die beskikbaarheid van fondse in die begroting en binne die mediumtermyn-bestedingsraamwerk van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling.
- “Dat prestasiebestuur geïndividualiseer moet word en dat beoordeling dus vir elke individu aangepas word.”
- “Dat prestasiebestuur deurlopend en eenvormig binne die distrikskantore toegepas word.” Dit sluit aan by die funksie en doel van moderering soos vroeër bespreek. Daar is ook vasgestel dat die respondent onseker is oor die doel van moderering.
- “Prestasiebestuur behoort groter ontwikkeling en uitbreiding van dienste na te volg.” Die stelling is in lyn met die doel van prestasiebestuur.

- “Dat prestasiebestuur met groter versigtigheid en vertroulikheid bestuur behoort te word.” Die aspek is nie werklik in die vraelys getoets nie.
- “Dat bestuurders jaarliks in prestasiebestuur opgelei moet word.” Die stelling stemgrootliks ooreen met die bevindings soos uiteengesit by die resultate van Tabel 5.5 en 5.11.
- “Die huidige prestasiebestuurstelsel is te kompleks, te ingewikkeld en bevorder nog nie voortgesette ontwikkeling van die vermoë om die openbare belang te begryp en te dien.” Die groot hoeveelheid “onseker”-response wat verkry is, sluit aan by die stelling. Die respondente is juis die derde opsie verleen, sou hul onseker wees oor die vraag.
- “Meetinstrumente wat gebruik word, is nie prakties, maklik verstaanbaar en altyd toepasbaar nie.” Die stelling sluit aan by die respondent wat voel dat die prestasiebestuurstelsel te kompleks en ingewikkeld is.

5.5 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die resultate van die empiriese studie aangebied, geïnterpreteer en bespreek. Eerstens is die bevindinge ten opsigte van die werksbesonderhede van die ondersoekgroep bespreek. Tweedens is die bevindinge ten opsigte van die persoonlike vaardighede van die ondersoekgroep bespreek. Derdens is die bevindinge ten opsigte van die proses of die verloop van die prestasiebestuurstelsel bespreek. Vierdens is die bevindinge bespreek ten opsigte van die opleiding van bestuurders en hul vaardighede in verslagdoening. Laastens handel die bevindinge oor die kultuur van prestasie in die Departement met 'n uiteensetting van die algemene stellings van die ondersoekgroep ten opsigte van prestasiebestuur.

HOOFSTUK SES

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1 INLEIDING

Die doelstellings van die empiriese studie was om teoretiese uitgangspunte vir die implementering van prestasiebestuurstelsel te vergelyk met die praktiese uitvoering daarvan deur die maatskaplikewerkerbestuurders in diens van die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. Die doel was nie om volledige implementeringsriglyne ten opsigte van elke aspek van prestasiebestuurproses voor te stel nie, maar om die probleme en leemtes in die toepassing daarvan te identifiseer. Die verdere doel was om sekere aanbevelings te maak vir toekomstige navorsing. Die doelstelling is bereik, aangesien die konteks van prestasiebestuur, die rasionaal van prestasiebestuur en die proses van prestasiebestuur na aanleiding van die literatuur en empiriese ondersoek beskryf en verken is.

In die hoofstuk word daar na aanleiding van die bevindinge in die literatuurstudie en empiriese ondersoek gevolgtrekking en aanbevelings gemaak.

6.2 GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS TEN OPSIGTE VAN IDENTIFISERENDE BESONDERHEDE VAN DIE ONDERSOEKGROEP

Die gevolgtrekkings en aanbevelings word aan die hand van die bevindinge van die studie bespreek.

6.2.1 WERKSBESONDERHEDE VAN DIE ONDERSOEKGROEP

Dit blyk dat al die respondente supervisors is wat in diens van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie se Departement van Maatskaplike Ontwikkeling aangestel is. Hulle is binne die Kaapse Metropol in sewe distrikskantore werksaam. Twee en twintig supervisors is by sewe van die sestien distrikskantore genader, naamlik Belville (3), Mitchell's Plain (3), Wynberg (3), Athlone (3), Eersterivier (4), Khayelitsha(3) en Kaapstad (3) distrikskantoor.

As drie vraelyste uit sewe van die sestien distrikskantore binne die Wes-Kaap voltooi is, kan die gevolgtrekking gemaak word dat die bevindinge, gevolgtrekkings en aanbevelings hoofsaaklik op maatskaplikewerkbestuurders van toepassing is.

6.2.2 KWALIFIKASIES VAN DIE ONDERSOEKSGROEP

Dit blyk dat die meerderheid van die respondente oor 'n nagraadse kwalifikasie in maatskaplike werk beskik terwyl die minderheid respondente 'n diploma of BA-graad in Maatskaplike Werk het. Hieruit kan afgelei word dat dit nie noodsaaklik is om oor relevante nagraadse kwalifikasie te beskik ten einde as 'n maatskaplikewerkbestuurder in die Departement van Maatskaplike Ontwikkeling aangestel te word nie. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat maatskaplikewerkbestuurders die tekortkominge in die bestuur van prestasie as 'n menslike hulpbronnebestuursfunksie moet herken en dit as sodanig aangespreek moet word, sodat die kennisbasis en professionele vaardighede van bestuurders se rolle binne die dié funksie toepaslik uitgebrei kan word.

6.2.3 DIENSJARE VAN DIE ONDERSOEKSGROEP

Omdat meerderheid respondente nie die vraag korrek geïnterpreteer het nie, het hulle hul totale getal diensjare aangedui in plaas van die getal jare wat hul as supervisors optree. Die resultate toon dat die respondente se diensjare as maatskaplike werker tussen tien en agt-en-twintig diensjare wissel. Die meerderheid van die respondente het meer as vyftien jaar praktykervaring. Hiervolgens kan die gevolgtrekking gemaak word, dat supervisors se diensjare 'n mate van beroepstabyliteit aandui en dat hulle gevolglik oor kennis en begrip vir die prestasiebestuursfunksie behoort te beskik. Dit is duidelik dat die meeste distrikskantore se bestuurders in 'n meerdere mate reeds met prestasiebestuur te make gehad het en met die proses van prestasiebestuur bekend is.

Die gevolgtrekking kan derhalwe gemaak word, dat die supervisors wat by die ondersoekgroep betrek word, reeds die verantwoordelikhede- en bevoegdheidsvlakke wat vir die toepassing van prestasiebestuur noodsaaklik is, bereik het, en selfvertroue as sodanig in die toepassing daarvan kan openbaar.

6.2.4 DIENSVELDE VAN DIE ONDERSOEKGROEP

Dit blyk dat die respondente almal supervisors is wat groter of kleiner groepe van maatskaplike werkers wat in verskillende diensvelde spesialiseer, bestuur. Die afleiding kan dus gemaak word dat die meerderheid van respondente die prestasie van maatskaplike werkers wat in een van die diensvelde spesialiseer, bestuur. Slegs die supervisor van Mitchell's Plain bestuur maatskaplike werkers met verskillende funksionele aanstellings, soos proefbeamptes tesame met welsynbeplanningsbeamptes en gemeenskapontwikkelingbeamptes in een seksie. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat supervisors blootstelling kry aan die samestelling van een of meer tipes posbeskrywings en die individuele prestasie- en ontwikkelingsplanne met prestasie-ooreenkomste.

Voorts word die gevolgtrekking en aanbeveling direk na die afdeling bespreek.

6.3 VAARDIGHEDE VAN DIE ONDERSOEKGROEP

Gevolgtrekking

Uit die resultate kan tot die gevolgtrekking gekom word dat bestuur wat prestasiebestuurprosesse behartig, nie voldoende daarvoor opgelei en/of ingelig is nie. Die foute wat bestuurders tydens die implementering van die prestasiebestuurproses kan maak, word gekoppel aan 'n gebrek aan kennis van die prestasiebestuurstelsel.

Die sukses van die totale prestasiebestuurstelsel berus op 'n goed omskrewe posbeskrywing met sleutelprestasie-areas, wat gekoppel is aan prestasiedoelstellings-uitsette, met sleutelprestasie-standaarde (PPBS:2000).

Die saamstel van sleutelprestasië-areas is eie aan elke pos en moet met die planne en doelstellings van die Departement of komponent ooreenstem. Dit word aan die begin van die siklus saamgestel.

As die bestuurder nie in die skryf van welomskrewe sleutelprestasië-areas opleiding ontvang het nie, sal die werkers nie weet watter teikens teen watter datums bereik moet word nie. Die prestasiëbestuurproses stuur af op mislukking as dit nie korrek begin word nie. Die koppeling van uitset aan bekwaamheid het die voordeel dat posbeskrywings as 'n veeldoelige bron van inligting sowel as strategiese bestuursinstrument kan dien.

Sewe respondente het aangetoon dat hul nie oor die vaardighede beskik om met hul werkers in 'n ooreenstemming te kom oor die vaardigheds-, opleiding-, en ontwikkelingsprogramme wat nodig sal wees om die organisasiedoelwitte te bereik nie. Dit blyk 'n kommerwekkende getal bestuurders te wees wat nie weet hoe om ontwikkeling te koppel aan die individuele prestasiëbestuursplanne nie. Gevolglik sal hulle ook nie weet hoe om insette vir die bereiking van organisasiedoelwitte te maksimaliseer nie.

'n Verdere gevolgtrekking kan gemaak word dat hul nie sal weet wat hul werkers se gewenste vlak van prestasië-uitsette moet wees nie. Die suksesvolle implementering van die prestasiëbestuurstelsel is gebaseer op die saamstel van 'n prestasiëplan waarin oorgeengekom is oor die doel van die pos, die sleutelprestasië-areas, die prestasiëdoelstellings en uitsette wat bereik moet word, sleutelprestasiëstandaarde, en die vereiste vaardighede en opleidings-, en ontwikkelingsprogram wat nodig sal wees om die gewenste doelstellings te bereik.

Uit die resultate blyk dit dat slegs die helfte van die respondente vooraf met hul werkers hul prestasies en vordering bespreek. As hierdie terugvoer nie met die oog op verbetering van prestasies geskied nie, kan kwartaallikse oorsigte nie plaasvind nie; sal aanpassings aan die prestasiëplan nie bewerkstelling kan word nie; en sal oorkoepelende doelstellings nie bereik word nie. Om prestasiëbestuur suksesvol te implementeer, is daar sekere beginsels wat nagevolg moet word.

Die deurlopendheid van die proses behels dat gereelde evaluering en terugvoer geleentheid bied vir onmiddellike terugvoer oor werkverrigting en die toepaslike reaksie / optrede daarop. Elke toesighouer moet deurgaans vooraf met die beoordeelde werkers hul prestasies bespreek ten einde konsensus daarvoor te bereik. 'n Kultuur van gereelde en deurlopende beoordeling wat op deelnemende bestuur gegrond is, moet gevestig word.

Uit die ondersoek is ook tot die gevolgtrekking gekom dat supervisors nie voldoen aan die vereiste vaardighede vir die toepassing van die personeelprestasiestuurproses nie.

Dit blyk dat maatskaplikewerkbestuurders in diens van die Departement Maatskaplike Onwikkeling binne die Kaapse Metropool nie aan een van die prestasiestuurstelsel se hoekstene voldoen nie, naamlik om prestasie op 'n konsulerende, ondersteunende en nie-diskriminerende wyse te bestuur ten einde doeltreffende dienslewering te verbeter.

Aanbeveling

Supervisors wat te make het met die prestasiestuurstelsel behoort hulle kennis uit te brei met betrekking tot die aanwending van die prestasiestuurstelsel. Op grond van Gerber in Gerber et al. (1998:181), Robbins (1998:575) en Smit et. al. (1986:20) mag volgehoue opleiding in die prestasiestuurproses nodig wees om hierdie foute uit te skakel en bestuurders se vaardighede op te skerp.

6.4 BEPLANNING VAN DIE PRESTASIE

Gevolgtrekking

Uit die ondersoek is tot die gevolgtrekking gekom dat bestuurders nie konsekwent uitvoering gee aan die regulerende beleidsraamwerk en artikels 3(2) (a)(i), 37 (2) (c) en 42(1) van die Staatsdienswet ,1994 (soos gewysig) wat voorskryf dat 'n volle prestasiestuur siklus vanaf 1 April tot 31 Maart van die die volgende jaar strek.

Die formele prestasiebestuur- en ontwikkelingsproses word begin met beplanning en 'n ooreenkoms van prestasies tussen die aangewese toegsighouer en werker aan die begin van die siklus gedurende April. Aan die begin van die siklus (1 April) word die werker se werksplanne aan die doelwitte van die eenheid en aan die van die Departement gekoppel. Deel VII van die Staatsdiensregulasies, 2001 stel dit duidelik dat elke werknemer van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie wat ingevolge die Staatsdienswet, 1994 (soos gewysig) aangestel is, aan die Personeelprestasiebestuurstelsel (PPBS) onderworpe is.

Slegs 'n uitvoeringsgesag kan nuwe aanstellings, bevorderings, ensovoorts binne 'n korter beoordelingstydperk goedkeur. Indien strategiese en operasionele beplanning met prestasieooreenkomste nie teen 1 April afgehandel is nie, en werkers aan korter beoordelingstydperke blootgestel word, vind daar nie 'n objektiewe beoordeling plaas wat op voldoende inligting gegrond is nie. Dit is dan wanneer bestuurders, soos Andrews (1987: 323) vermeld, hul werkers blootstel aan oordele wat op een of twee insidente gegrond is. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat bestuurders maklik ou insidente vergeet en slegs fokus op 'n werker se onlangse prestasies. Dit kan verder dien as rede vir die algemene probleme wat by die implementering van die prestasiebestuurstelsel kan insluip (soos vermeld in hoofstuk drie). Daar is tot verdere gevolgtrekking gekom dat die top-bestuur nie verbind is tot die formele proses van prestasiebestuur- en ontwikkelingsbestuur soos voorgeskryf in die Staatsdiensregulasies (2001) nie.

Aanbeveling

Daar word aanbeveel dat top-bestuur sal toesien dat die jaarlikse prestasiebestuursiklus in aanvang sal neem ooreenkomstig die tydsraamwerk soos voorgeskryf in die Staatsdiensregulasies (2001). Top-bestuur groter bemagtiging en deelname van die maatskaplike werkers sal aanmoedig in die saamstel van hul eie prestasieplanne. Maatskaplike werkers moet toegelaat word om data oor hul prestasies en leerbehoefte gedurende die verloop van die siklus te versamel en daarvan boek te hou vir die finale beoordeling. So word die medeverantwoordelikheid in die proses bevorder. Dit sal verseker dat prestasies oor die volle beoordelingstydperk vanaf 1 April tot 31 Maart in aanmerking geneem word.

6.5 MONITERING EN ONTWIKKELING

Gevolgtrekking

Daar is tot die gevolgtrekking gekom dat daar nog nie 'n verwantskap bestaan tussen die oorhoofse doelstellings van die Departement Maatskaplike Ontwikkeling en dié van sy individuele maatskaplike werkers se doelstellings nie. Maatskaplikewerkbestuurders bestuur nog nie prestasie op 'n deelnemende en raadplegende wyse, soos voorgeskryf in die Staatsdiensregulasies (2001) nie. Elke bestuur moniteer gevolglik nog nie op 'n voortdurende grondslag hul werkers se prestasie nie. Gevolglik sal hulle ook nie bystand kan verleen nie.

Die formele beoordelingsgeleentheid waartydens die aanpassing van doelwitte moet plaasvind; leiding en terugvoering oor vordering gegee moet word; en regstellende optrede indien dit nodig sou wees, voorgestel moet word, sal nie plaasvind nie. Daar is dus 'n gebrek aan gereelde monitering en oorsigvergaderings wat die geleentheid bied vir die daarstel van probleemoplossings sonder om dit aan blaam te koppel. Dit bied geleentheid vir die vroeë identifikasie en omkering van onaanvaarbare prestasies. Individuele ontwikkelings- en kapasiteitsboubehoeftes word nie vroeg genoeg geïdentifiseer en voorgestel vir die verbetering van dienslewering nie. As gereelde monitering plaasvind, kom tekortkominge in prestasies vroeg genoeg aan die lig, asook gebiede vir verbetering van goeie prestasie. Alleenlik dan sal prestasiebestuur as 'n sistematiese proses wat uit onder andere die beplanning van werk, die stel van verwagtinge en deurlopende **monitering** van prestasie bestaan, beskou kan word.

Hierbenewens vereis die Grondwet, die Vaardigheidsontwikkelingswet, die Wet op Arbeidsverhoudinge en die Wet op Billike Indiensneming die ontwikkeling van menslike hulpbronne. Die gevolgtrekking word gemaak dat bestuurders tans prestasiebestuur nie as 'n integrale deel van die hul normale werk beskou nie, maar dit eerder as een of ander bykomende administratiewe vereiste sien.

Die voordele van prestasieverbeteringsprogramme, soos aangebied deur die Kaapse Administratiewe Akademie, word nie besef nie. Gebaseer op die doel van prestasiebestuur soos deur Cascio (1998:303) en Fisher (1996:11-14) gestel, sal deurlopende monitering supervisors in staat stel om onaanvaarbare prestasies vroegtydig te identifiseer en bystand te verleen deur hul in te skakel by ontwikkelingsprogramme wat spesifiek vir die doel ontwerp is. Deur aan maatskaplike werkers opleidings- en ontwikkelingsgeleenthede te bied, word goeie prestasies aangemoedig en bekwaamdheidsversterk.

Aanbeveling

Die vernaamste aanbeveling is dat die bestuur van maatskaplike werkers se prestasie gebaseer moet wees op die **ontwikkeling** van die vermoë om te presteer ten einde sorg te dra dat die Departement se missie en doelstellings bereik word.

Dit kan gedoen word deur van tyd tot tyd statistiek betreffende die resultate van beoordelingsprosesse aan te vra. Onbevoegde en swak prestasies moet deur middel van prestasieverbeteringsprogramme en die Onbevoegdheidskodes en –Prosedures soos in die Staatsdiensregulasies (2001) uiteengesit, gehanteer word. Prestasieontwikkelingsinisiatiewe, voortgesette ondersteuning, leiding en mentorskap is maniere om werkers in staat te stel om volledig en optimaal te ontwikkel.

Aangesien die meerderheid van die respondente aangetoon het dat die getal beoordelings per jaar aanvaarbaar is, moet supervisors hiertoe gedwing word ten einde te verseker dat die voorskrifte van die staatsdiensregulasies nagekom word.

6.6 BELONING VAN PRESTASIES

Gevolgtrekking

Aangesien die meeste respondente nie kennis dra van die tipes van finansiële aansporings of vergoeding vir goeie prestasies nie, kan hulle dit gevolglik nie toepas nie. Omdat slegs prestasies wat die norm kwalitatief en kwantitatief oorskry, erken en beloon word, is supervisors oortuig dat die huidige beloningsbeleid nie daarin slaag om werkers tot verbeterde prestasies te motiveer nie.

Aanbeveling

Daar word aanbeveel dat spanprestasies in plaas van individuele prestasies erken en beloon moet word; en alleenlik werk wat kwalitatief en kwantitatief beter is as die werk wat die salaris verdien, beloon moet word.

6.7 MODERERINGSFUNKSIE

Gevolgtrekking

Uit die ondersoek is tot die gevolgtrekking gekom dat die respondente nie die filosofie van moderering navolg nie. Hieruit kan verder afgelei word dat die respondente nie kennis dra van die doel van moderering nie en dat moderering as funksie gevolglik nie aan die audi alteram partem-reël sal voldoen nie. Daar word ook tot die gevolgtrekking gekom dat bestuurders nie oor die kennis van die modereringsfunksie beskik nie.

Aanbeveling

Daar word aanbeveel dat die komponent van Menslike Hulpbronaangeleenthede moet 'n groter en meer deurlopende bystand en leiding aan maatskaplikewerkbestuurders verleen in die toepassing van die prestasiebestuurfunksie.

Die doel van moderering sover moontlik weer met al die supervisors bespreek word, sodat supervisors op 'n konsekwente wyse regdeur die Departement prestasies beoordeel met 'n gemeenskaplike begrip van die standaard wat gestel word. 'n Kultuur van gereelde en deurlopende beoordeling, wat op deelnemende bestuur gefrond is, gevestig word. Elke toesighouer deurgaans moet bevestig dat die finale beoordelingspunt wat toegeken is, vooraf met die beoordeelde persoon bespreek is en dat daar ooreenkoms of konsensus oor die punt bereik is.

6.8 TERUVOERING EN REKORDHOUDING

Gevolgtrekkings

Die resultate het getoon dat hoewel die respondente die waarde van deurlopende terugvoering en rekordhouding besef, dit steeds blyk dat supervisors ongereelde en ongestruktureerde terugvoering oor hul prestasie verleen. Gevolglik slaag prestasiebestuur nie in die aard van deurlopende terugvoering binne die Departement nie. Hoewel die meerderheid bestuurders aandui dat elektroniese rekordhouding van prestasie wel op die voorgeskrewe vorms en instrumente geskied, (sien aangehegte Bylaag A-G), word die volgende aspekte as verbetering aanbeveel.

Aanbeveling

Daar word aanbeveel dat meer gereelde mondelinge terugvoering met die oog op die ontwikkeling van die maatskaplike werker sal plaasvind en wel volgens die tydraamwerke soos voorgeskryf in die Personeelprestasiebestuurbeleid (2000) van die Staatsdiens. Terugvoering ten opsigte van die gedrag onder verdenking, onmiddellik gegee moet word en nie slegs een keer per jaar tydens formele prestasiebeoordeling nie.

6.9 OPLEIDING VAN BESTUURDERS IN PRESTASIEBESTUUR

Gevolgtrekking

In die lig van die foute wat bestuurders tydens die toepassing van prestasiebestuur maak, is tot die gevolgtrekking gekom dat die opleiding van bestuurders in prestasiebestuur die betekenisvolheid en bruikbaarheid van die proses sal bevorder. Om prestasiebestuur suksesvol te implementeer, is dit noodsaaklik dat opleiding deurlopend geskied. Daar is weer eens tot die gevolgtrekking gekom dat bestuurders slegs kan baatvind by voortdurende opleiding. Roberts (1998:314) stel voor dat organisasies beter opleiding en ondersteuning aan hul bestuurders as beoordelaars moet verleen om probleme in die implementeringsproses uit te skakel.

Aanbeveling

Daar word aanbeveel dat bestuurders eers in die prestasiebestuurstelsel opgelei moet in die word, voordat hulle die stelsel mag implementeer. Deurlopende opleiding op 'n jaarlikse basis moet geskied soos deur die literatuur gerugsteun.

6.10 PRESTASIEBESTUURKULTUUR

Gevolgtrekking

Uit die ondersoek blyk dit dat die meerderheid respondente steeds daarvan oortuig is dat hul werkers in hul seksie voel hul inspanning en nie hul resultate of uitsette moet beloon word. Gevolglik is dit in stryd met die werklike doel van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie se Personeelprestasiebestuurstelsel wat aandui dat belonings en aansporings vir werk wat kwalitatief en kwantitatief beter is as die werk wat die salaris verdien, gegee moet word. Uit die ondersoek is tot die gevolgtrekking gekom dat die respondente nog nie aan die maatskaplike werker oorgedra het dat alleenlik prestasie wat die norm kwalitatief en kwantitatief oorskry, erken en beloon word.

Die PPBS het die Provinsie nog nie gehelp om na 'n resultaatgeoriënteerde kultuur te beweeg nie. Die resultate soos uiteengesit in hoofstuk 5 toon dat die respondente nog nie daarin geslaag het om die verskillende organisasie-komponente met mekaar te laat saamwerk om sinergie te bereik nie.

Gevolglik is individuele doelstellings nog nie met korporatiewe doelstellings ge-integreer nie. Maatskaplike werkers verstaan dus nog nie dat hul prestasie regstreeks tot die voortgesette sukses van die organisasie sal bydra nie. Die oorbeweeg van die vorige stelsel van blote personeevaluerings na 'n nuwe stelsel van personeelprestasiebestuur het nog nie plaasgevind nie. Die verandering van benadering in en filosofie van die bestuur van werkers se prestasie moet nog plaasvind. Die personeelprestasiebestuurbeleid van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie slaag nie in sy doel om die paradigmaskuif van blote prestasie-evaluering na prestasiebestuur te bewerkstelling nie.

Aanbeveling

Ten einde die Provinsie te help om na 'n resultaatgeoriënteerde kultuur te beweeg, waar resultate (uitsette) en nie inspanning (insette) beloon word nie; waar daar nie net op produktiwiteit as sodanig nie maar op die doeltreffende en doelmatige bereiking van doelwitte gefokus word; en waar elke werker duidelikheid het wat van hom of haar verwag word sodat verskillende departementele komponente kan saamwerk om sinergie te bereik, word aanbeveel dat die bestuur die werkers moet help om na 'n resultaatgeoriënteerde kultuur te beweeg.

Om dit te bereik moet groter kommunisering tussen die bestuur en maatskaplike werkers so plaasvind dat die organisasie se strategieë, waardes en norme duidelik gekommunikeer word. Die bestuur moet daarna streef om individuele met korporatiewe doelstellings te integreer. Die bestuur moet doelbewus 'n prestasiekultuur in die Provinsie aanmoedig. Die bestuur moet 'n kultuur vestig waar resultate (uitsette) en nie inspanning (insette) beloon word nie.

6.11 ASPEKTE VIR VERDERE NAVORSING

Die volgende aspekte word vir verdere navorsing aanbeveel:

- Die gaping tussen teorie en praktyk in die toepassing van 'n prestasiebestuurstelsel (Arvey en Murphy (1998:144).
- Die implementering van prestasiebestuur versus ander bestuursfunksies.
- Die werklike bydrae van prestasiebestuur tot die verbetering van dienslewering tot die voordeel van die gemeenskap.
- Die ontwikkeling van praktiese hulpmiddels (meetinstrumente) waarmee bestuurders gehelp kan word om prestasiebestuur sinvol te laat geskied.
- Die werklike bydrae van prestasiebestuur ter bereiking van die Departement se missie en doelstellings.
- Die gebruik van prestasie eerder as senioriteit of kwalifikasies om loopbaan te bevorder.

BIBLIOGRAFIE

ANDREWS Y. 1987. **Die personeelfunksie**. Pretoria: Haum Opvoedkundige Uitgewers.

ARVEY, R.D. & MURPHY, K.R. 1998. **Performance evaluation in work settings. Annual Review of Psychology**, 49: 141-68.

BABBIE, E & MOUTON, J. 2001. **The Practice of Social Research**. Cape Town: Oxford University Press.

BAIRD, L.S. 1992. **Managing human resources**. Illinois. Business One Irwin.

BEACH, D.S. 1985. **Personnel – The management of people at work**. New York: Macmillan Publishing Company

BOTHA, N.J. 2000. **Supervisie en Konsultasie in Maatskaplike Werk**, Bloemfontein: Drufoma:

BRAXTON,W.T.F. 2000. **‘n Vergelyking tussen die prestasie motiveringsvlakke van verskillende rasse- en geslagsgroepe**. Universiteit Stellenbosch(Magister in Lettere en Wysbegeerte).

BRETZ, R.D., MILKOVICH, G.T. & READ, W. 1992. **The current state of performance appraisal research and practice: concerns, directions and implications**. J. Manage, 18(2):321-52.

CALLAHAN, R.E. FLEENOR, C.P. & KNUDSON, H.R. 1986. **Understanding organizational behavior: a managerial viewpoint**. Columbus, Ohio: A Bell & Howell Company.

CARRELL, M.R. ELBERT, N.F. HATFIELD, R.D. GROBLER, P.A., MARX, M. & VAN DER SCHYF, S. 1998. **Human resource management in South Africa**. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

CASIO, W.F. 1998. **Managing human resources: productivity, quality of work life, profits**. (5th edition). International Edition: The McGraw-Hill Companies, Inc.

CAWLEY, B.D., KEEPING, L.M. & LEVY, P.E. 1998. **Participation in the performance appraisal process and employee reactions: a meta-analytic review of field investigations**. Journal of Applied Psychology. 83 (4):615-633

CLEMENT, R.W. 1984. **Performance appraisal in the public sector: truth or consequences?** Review of Public Personnel Administration. 5(1):34-42.

CRONJE, GJ DE J, DU TOIT G.S. & MOTLATLA M.D.C (REDAKTEURS). 2000 (5de uitgawe). **Inleiding tot die bestuurwese**. Kaapstad: Oxford University Press.

CRESELL, J.W. 2003. Research design: **Qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 2de uitgawe. Thousand oaks. Sage.

CUSHWAY B. 1994. **Human resource management**. London: Kogan Page Ltd.

DE VOS A.S. (red). 1998 (1st edition). **Research at grass roots: a primer for the caring professions**, edited by De Vos A.S. Pretoria: JL Van Schaik Publishers.

DARLINGTON, Y. & SCOTT, D. 2002. **Qualitative research in practice: Stories from the field**. Buckingham: Open University Press

D'CRUZ, H. & JONES, M. 2004. **Social work research: Ethical and political contexts**. Londen: Sage.

DE VOS, A.S. 2005. Qualitative data analysis and interpretation in A.S. de Vos, H. Strydom, C.B. Fouché & C.S.L. Delport. **Research at grass roots: For the social sciences and human service professions**. (3de uitgawe). Pretoria: Van Schaik. 333-349.

DUNBAR-KRIGE, H. FRITZ, E. 2006. **The Supervision of Counsellors in South Africa**. Pretoria. Van Schaik Publishers.

ENGELBRECHT, L.K. 1995. **Die toepassing van die Ondersteuningsfunksie in Supervisie aan Voorgraadse Maatskaplikwerkstudente**. Stellenbosch. Universiteit van Stellenbosch (MA-tesis).

ENGELBRECHT, L.K. 2002. **'n Maatskaplike ontwikkelingsgerigte perspektief op supervisie aan maatskaplikwerkstudente by opleidingsinstansies in Suid-Afrika**. Ongepubliseerde D.Phil-verhandeling. Stellenbosch: Universiteit Stellenbosch (pp.83-88).

FISHER, M. 1996. **Performance appraisals**. London: Kogan Page.

FOUCHÉ, C.B. & DE VOS, A.S. 1998 (1st edition). **Selection of a research design, in Research at grass roots : a primer for the caring professions**, edited by De Vos, A.S. Pretoria: JL van Schaik Publishers.

FOUCHE, C.B. & DE VOS, A.S. 2005. Problem formulation in A.S. de Vos, h. Strydom, C.B. Fouché & C.S.L. Delport. **Research at grass roots: For the social sciences and human service professions**. 3de uitgawe. Pretoria: Van Schaik. 100-110.

FRANKEN, E. 1996. **Die rol van Prestasiebeoordelings in die professionele ontwikkeling van Maatskaplike Werkers**. Stellenbosch. Universiteit van Stellenbosch (MA-tesis).

FREEMANTLE, D. 1994. **The performance of "Performance appraisal" an appraisal** (A superboss research report). Berkshire: Superboss Ltd.

GABOR, P. 1993 (4de uitgawe). **Sampling in Social work research and evaluation by Grinnell Jr. R. M.** Itasca, Illinois: F E Peacock Publishers.

GERBER P.D., NEL P.S. & VAN DYK P.S. 1992. **Mannekagbestuur.** Halfweghuis: Southern Boekuitgewers(Edms) Beperk

GERBER, P.D., NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. 1998 (4de uitgawe). **Prestasiebeoordeling in Menslikehulpbronbestuur.** Halfweghuis: International Thomson Publishing (SA)(Edms) Bpk.

GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. & DONELLY, J.A. 1997.(9th edition). **Organisations: behavior, structure, process.** Toronto. Irwin.

GRINNEL, Jr. R.M. 1993(4th edition). **Group Research designs in Social Work Research and Evaluation.** Illinois: FE Peacock Publishers, Inc.

GRINNELL, Jr. R.M. & WILLIAMS, M. 1990. **Research in Social work: A primer.** Illinois. FE Peacock Publishers, Inc.

HENDERSON, R.I. 1984. **Performance appraisal.** (2nd edition). Virginia: Reston Publishing Company, Inc.

HUYSAMEN, G.K. 1996 (1st edition, 2nd impression). **Methodology for the social and behavioural sciences.** Halfway house: International Thomson Publishing (SA)(Pty) Ltd.

JEROME P.J. 1998. **Evaluating employee performance.** UK edition. London: Kogan Page.

- KADUSHIN, A. 1992. **Supervision in Social Work (3rd edition)**, New York: Columbia University Press.
- KADUSHIN, A. & HARKNESS, D. 2002. (4th edition) **Supervision in Social Work**. New York: Columbia University Press(08/2002)
- KAGLE J.D. 1979. **Evaluating social work practice**. Social Work 24 (1):292 – 296.
- KEMSHALL, H. 1995. **Supervision and appraisal in the probation service**. In: Pritchard, J. (ed) **Good practice in supervision. Statutory and voluntary organisations**. United Kingdom: Jessica Kingsley Publishers, 139-152.
- KNOWLES, M.S. 1971. **The Modern Practice of Adult Education – Andragogy versus Pedagogy**, New York: Association Press.
- LIEBENBERG, J.J. & VAN DER MERWE, J.M.K. 1999 (1st edition, 5th impression). **Performance management, in Textbook for human resource practitioners**, edited by Pieters MA. Kaapstad:Kagiso Education and CCDD at Technikon SA.
- LONG, P. 1986. **Performance appraisal revisited**. (2nd edition) Britain: Institute of Personnel Management.
- LOUW, K.L. 2000. **Prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers in welsynorganisasies**, Hugenate Kollege, Wellington, UNISA.
- LUSSIER, R.N. 1989. **Supervision. A skill building approach**. USA: Richard D. Irwin, Inc.
- MARTIN, D.C. & BARTOL, K.M. 1998. **Performance appraisal: maintaining system effectiveness**. Public Personnel Management. 27(2):223-230.
- McMURTY, S.L. 1993 (4th edition). **Survey research in Social work research and evaluation**, deur Grinnell Jr. R.M. Itasca, Illinois: FE Peacock Publishers.

MILLAR, K. 1990. Administration in Social Work, Vol. 14(1) 1990. **Performance Appraisal of Professional Social Work**. The Haworth Press, Inc.

MOUTON, J. & MARAIS, H.C. 1992 (hersiende uitgawe 3de druk). **Basiese begrippe: metodologie van die geesteswetenskappe**. Pretoria: RGN-Uitgewers.

MUNSON, C.E. 1998. **An introduction to Clinical Social Work Supervision**, New York; Haworth Press.

MURPHY, K.R. & CLEVELAND, J.N. 1995 **Understanding performance appraisal; social organisational, and goal-based perspectives**. Thousand Oaks, CA:Sage.

NEUMAN, W.L. 2000. **Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approach**. Fourth Edition. United States of America: Allyn and Bacon.

PETTES, D.E. 1979. **Staff and student supervision. A task centred approach**. London: George Allen & Urwin Publishers, Ltd.

PIETERS, M.A. (editor). 1999 (1st edition, 5th impression). **Textbook for human resource practioners**. Cape Town: Kagiso Education and CCDD at Technikon SA.

POLMAN, P. 2004. **Riglyne vir Prestasiebeoordeling vir bedryfsmaatskaplikewerkers by Plaaslike Owerhede**. Stellenbosch. Universiteit van Stellenbosch (MA-tesis).

ROBBINS, S.P. 1998 (8th edition). **Organisational behavior: concepts, controversies, applications**. New Jersey: Prentice-Hall.

ROBERTS, G.E. 1998. **Perspectives on enduring and emerging issues in Performance appraisal**. Public Personnel Management 27(3):301-320.

RUBBIN, A. & BABBIE, E. 1997. **Research methods for social work**. Brooks/Cole Publishing Company.

SCHNEIER, C.E. & BEATTY, R.W. 1985. **What is performance appraisal?** In: Baird, L.S.; Beatty, R.W. & Schneier, C.E. (ed) **The performance appraisal sourcebook**. Massachusetts: Human Resource Development Press, 4-10.

SCHULER, R. S. & JACKSON, S.E. 1996. **Human resource management: positioning for the 21st century**. New York: West Publishing Company.

SHULMAN, L. 1993. **Interactional supervision**. Wahington, DC: NASW Press.

SLONIM-NEVO, V.1997. Evaluating Practice: The Dual Roles of Clinician and Evaluator, **Families in Society: The Journal of Contemporary Human Services**, 78(3):228-238

SMIT, P.J. & CRONJE, G.J. DE J. 1997 (2nd edition). **Management principles. A contemporary edition for Africa**. Kenwyn: Juta & Co. Ltd.

SPANGENBERG, H. 1994. **Understanding and implementing performances management**. Kenwyn: Juta &Co. Ltd.

SPANO, R.1981. **Performance appraisal in a hospital social service department**. **Social work in health care**. 7:13-37

STAATSDIENSWET, 1994(soos gewysig). STAATSDIENSREGULASIES, 2001, ONBEVOEGDHEIDSKODE EN -PROSEDURES VIR DIE STAATSDIENS, Staatsdrukkers

SWANEPOEL, B (editor), ERASMUS, B., VAN WYK, M. & SCHENK, H. 2000 (2nd edition). **South African human resource management: theory and practice**. Kenwyn: Juta & Co. Ltd.

TERBLANCHE, F. 1997. **Die rol van prestasiemeting in menlikehulpbronontwikkeling in inligtingsondernemings**. Mousaion 15(2):68-82.

TWOMEY, D.F. & TWOMEY R.F. 1992. **Assessing and transforming performance appraisal.** Journal of managerial psychology. 71:474-483.

VAKTAALKOMITEE VIR MAATSKAPLIKE WERK. 1995. **Nuwe woordeboek vir Maatskaplike Werk.** Kaapstad: CTP Book Printers.

VAN WYK, C. & VAN DER WESTHUIZEN, J. 2006. Department of the Premier. Branch Institutional Improvement and Development. Chief Directorate: Performance Management Systems: **Report Audit of Performance Management Systems in the Provincial Government of the Western Cape.** Government Printers.

WITSKRIF OOR MENSLIKE HULPBRON-BESTUUR. 1997. **KOLLEKTIEWE OOREENKOMS RESOLUSIE NO 13 VAN 1998, KOLLEKTIEWE OOREENKOMS RESOLUSIE NO 3 VAN 1999,** Staatsdrukkers, Pretoria.

WEINBACH, R. W. 1994 (2nd edition). **The social worker as manager: theory and practice.** Boston, London, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore: Allyn and Bacon.

WES-KAAPSE RPOVINSIALE ADMINISTRASIE, KORPORATIEWE DIENSTE. 2000. **Personeelprestasiebestuurstelsel.** Staatsdrukkers.

WET OP ARBEIDSVERHOUDING no. 66 van 1995.

WOLMARANS, I.S. 1983. 'n **Model vir die evaluering van praktiserende maatskaplike werkers.** Pretoria: Universiteit van Pretoria. (D.Phil Proefskrif).

WYNNE B. 1995. **Performance appraisal. A practical guide to appraising the performance of employees.** Hertfordshire: Technical Communications (Publishing) Ltd.

BYLAE A

Provinsiale Administrasie Wes-Kaap: Prestasiebestuur

INDIVIDUELE PRESTASIE- EN ONTWIKKELINGSPLAN							
Naam:			Departement & Komponent:				
Postitel:		Posvlak:			Salariskerf:		
Doel van die pos:							
Datum van aanstelling in hierdie pos:				Proefaanstelling		JA	NEE
Toesighouer (vir Prestasiebestuursdoeleindes):							
Verslagjaar: ♣ VANAF		TOT					
Oorsigdatums: (sien aantekeninge onderaan hierdie bladsy wat betref gereeldheid van oorsigte) (skryf asb. oorsigdatums in die blokkies soos aangedui, en Toesighouer en Personeellid parafeer in geskakeerde blok om aan te dui dat die oorsig gedoen is.	1e-kwartaaloorsig	Datum van oorsig	Afgehandel	2e-kwartaaloorsig	Datum van oorsig	Afgehandel	
	3e-kwartaaloorsig	Datum van oorsig	Afgehandel	Slotoorsig	Datum van oorsig	Afgehandel	
Doel van die pos:							
Sleutelprestasie-areas (gebaseer op die posbeskrywing)	Prestasiedoelstelling/uitset	Gewig van Doelstelling (relatiewe belangrikheid (Die totale gewig moet 100% wees.)	Sleutelprestasie-standaarde	Teikendatums	Hindernisse (omstandighede buite die beheer van die werknemer wat beperkend op prestasie inwerk)	Gradering (geklassifiseer as Onaanvaarbaar, Grensgeval, Aanvaarbaar, Prysenswaardig, Uitstaande	Bewys/kritieke insidente (data om die gradering te staaf)

ENIGE PARTY MAG 'N HERSIENING VAN HIERDIE PLAN INISIEER INDIEN DAAR 'N BEDUIDENDE VERANDERING IN KONTEKS OF HULPBRONNE GEDURENDE DIE JAAR VOORKOM.

♣ Die Verslagjaar sal gewoonlik van 1 April tot 31 Maart van die volgende jaar strek. Indien kwartaallike oorsigdatums in 'n volle siklus gekies word, moet hulle dus vir ongeveer Junie en Desember geskeduleer word, om in te pas met die beskikbaarheid van die personeellid en toesighouer. Die oorsig in die middel van die siklus moet vir ongeveer September geskeduleer word. Die slotoorsig kan in die laaste helfte van Februarie begin, maar dit sou gewoonlik gedurende die tydperk Februarie/Maart voltooi word.

BYLAE B

Provinsiale Administrasie Wes-Kaap: Prestasiebestuur

INDIVIDUELE ONTWIKKELINGSPLAN					
Naam:					
Sleutelvaardighede vereis (soos gedurende die oorsigproses geïdentifiseer)	Opleidings-/ Ontwikkelings-program geïdentifiseer	Tydraam-werk	Bronne (fondse, kursusse beskikbaar, diensverskaffer)	Gewenste resultaat vir	
				Self	Departement

Hierdie Prestasie- en Ontwikkelingsplan vir word oor ooreengekom vir die siklus eindigende 31 Maart 20..... en hulpbronne wat geïdentifiseer is, is goedgekeur.

Handtekeninge:

.....
 (Handtekening van Toesighouer)

.....
 (Datum)

.....
 (Handtekening van Hoof van Komponent)

.....
 (Datum)

.....
 (Handtekening van Maatskaplike Werker)

.....
 (Datum)

LET WEL: Daar word van die Hoof van die Komponent vereis om goedkeuring te verkry vir die hulpbronne soos aangedui voordat die werknemer en toesighouer afteken

BYLAE C

BLOUDRUK VIR 'N PRESTASIE-OOREENKOMS

LET WEL: Hierdie is 'n bloudruk vir 'n Prestasie-ooreenkoms wat tussen 'n direkteur en 'n hoofdirekteur aangegaan sal word.

TUSSEN : _____
(Naam van Direkteur)

EN : _____
(Naam van Hoofdirekteur)

WAARDEUR DAAR SOOS VOLG OOREENGEKOM WORD:

1. GELDIGHEIDSTYDPERK

Hierdie ooreenkoms sal geldig wees vir die tydperk wat begin op en eindig op

2. POSBESKRYWING

2.1 DOELSTELLINGS

2.1.1 PRIMÊR

2.1.2 SEKONDÊR

2.2 FUNKSIES

2.2.1 PRIMÊR

2.2.2 SEKONDÊR

3. KERNVERANTWOORDELIKHEDE

3.1 Die Direkoraat _____ is onderworpe aan die algehele leiding en beheer van die Hoofdirekteur.

3.2 Die Direkteur is direk verantwoordelik aan die Hoofdirekteur vir die direkoraat se prestasie, funksionering, die realisering van die prestasie-ooreenkoms en spesifiek vir:

3.3 Ten einde die Direkteur in staat te stel om sy/haar pligte te vervul en magte uit te oefen wat aan hom/haar toevertrou is, onderneem die Hoofdirekteur om:

3.3.1 ondersteuning te voorsien sodat daar doeltreffend uitvoering gegee kan word aan verantwoordelikhede soos in klousule 2 van hierdie ooreenkoms uiteengesit;

- 3.3.2 'n instaatstellende omgewing te skep vir die Direktooraat om lewering ooreenkomstig kernverantwoordelikhede/pligte te doen;
- 3.3.3 doeltreffende kommunikasie oor alle toepaslike aangeleenthede met betrekking tot verantwoordelikhede wat die Direkteur moet uitvoer, te verseker.
- 3.4 Die Direkteur is verantwoordelik vir die bevordering van gesonde hulpbronbestuur ten opsigte van:
 - 3.4.1 menslike hulpbronne;
 - 3.4.2 finansiële bronne;
 - 3.4.3 fisiese bronne;
 - 3.4.4 inligtingsbronne; en
 - 3.4.5 statutêre bronne.

4. VERSLAGDOENINGVEREISTES

- 4.1 Die Direkteur doen verslag aan die Hoofdirekteur aan die hand van alle dele van hierdie ooreenkoms, in die besonder waar prestasie van verwagtinge afwyk.
- 4.2 Die Direkteur moet –
 - 4.2.1 die Hoofdirekteur bedag maak op enige faktore wat ontstaan en wat die bereiking van enige ondernemings in die prestasie-ooreenkoms kan verhinder;
 - 4.2.2 toepaslike interne beheermaatreëls en verslagdoeningstelsels tot stand bring en in stand hou ten einde aan prestasieverwagtinge te voldoen; en
 - 4.2.3 aan die Hoofdirekteur verslae lewer, soos in klousule 6 aangedui, oor die hersiening van teikens, indien nodig, en oor vordering onderweg na die bereiking van ondernemings in die prestasie-ooreenkoms.

5. PRESTASIERAAMWERK

In die nastrewing van die doel en funksie van die Direktooraat verbind ek, _____, my gedurende die tydperk _____ tot _____ tot die bereiking van die volgende uitsette in ooreenstemming met die gestelde kernverantwoordelikhede, soos aangetoon in klousule

6. TYDROOSTER EN METODES VIR EVALUERING

Evaluering van die sleutelverantwoordelikhede en -uitsette soos in klousule 5 gestipuleer, sal op 'n kwartaalike grondslag plaasvind. Evaluering sal 'n oorsig behels van vordering wat gemaak is ten opsigte van die vervulling van die voorgenoemde verantwoordelikhede en uitsette en kan tot wysigings van hetsy die verantwoordelikhede of die metodes van evaluering lei. Evaluering vind plaas tussen die twee partye soos in subklousule 3.2 gestipuleer en op onderling ooreengekome datums soos hieronder uiteengesit:

- Datums: (a)
(b)

7. GESKILBESLEGTING

Die partye kom ooreen dat die proses ten opsigte van enige geskil rakende die aard van 'n senior bestuurder se sleutelverantwoordelikhede, prioriteite, evalueringsmetodes en/of salarisinkrement of nievoldoening aan hierdie ooreenkoms progressief soos volg hanteer sal word:

- (a) die partye kom as 'n eerste stap ooreen om enige geskil tussen hulle op te los.
- (b) die partye kom ooreen oor 'n onderling aanvaarbare bemiddelaar binne of buite die Provinsiale Administrasie wat nie 'n party by die geskil is nie om met die oplossing van die geskil te help.
- (c) indien die bemiddeling waarna in klousule 7(b) hierbo verwys word, misluk, kan die aangeleentheid hanteer word ooreenkomstig die formele griewe-prosedure/ geskilbeslegtingsprosedures waarvoor daar deur die toepaslike gesamentlike bedingingsooreenkoms voorsiening gemaak word.

8. JAARLIKSE INKREMENT

'n Salarisinkrement sal slegs een maal elke 12 maande vanaf 1 Julie toegestaan word, behoudens 'n gesamentlike bedingingsproses van geaffekteerde partye en die bepaling van die marge van salarisverhogings deur die Minister vir die Staatsdiens en Administrasie.

9. HANDTEKENING VAN DIE PARTYE BY HIERDIE OOREENKOMS

Die inhoud van hierdie dokument is bespreek en oor ooreengekom met die Hoofdirekteur: _____ van die Departement.

Naam : _____
Handtekening van Direkteur : _____
Datum : _____

Die inhoud van hierdie dokument is bespreek en oor ooreengekom met die Direkteur: _____ .
Ek onderteken hierdie ooreenkoms in my hoedanigheid as Hoofdirekteur: _____ van die Departement

Naam : _____
Handtekening van Hoofdirekteur: _____
Datum : _____

As Departementshoof van _____ het ek kennis geneem van die inhoud van hierdie ooreenkoms.

Naam/ handtekening : _____

BYLAAG D

PRESTASIERAAMWERK			
KERNDOEELSTELLINGS EN -FUNKSIES	SLEUTELUITSETTE	TEIKENDATUMS	HERSIENE OF BYKOMENDE STANDAARDE
DOELSTELLINGS: PRIMêR: SEKONDêR:			
FUNKSIES: PRIMêR: SEKONDêR:			

In uitsonderlike omstandighede kan hersiene of bykomende standaarde by die ooreenkoms gevoeg word.

BYLAAG E**Provinsiale Administrasie Wes-Kaap: Prestasiebestuur****PRESTASIERAAMWERK & GRADERINGSINSTRUMENT***HIERDIE DOKUMENT IS VERTROULIK TUSSEN DIE WERKNEMER, TOESIGHOUER EN BESTUUR, SOOS NODIG*

Naam					
Postitel			Posvlak		
Salariskerf			Datum van aanstelling in huidige pos		
OOREENGEKOME DOELSTELLINGS/DOELWITTE (volgens Prestasie-ooreenkoms)	BEOORDELINGS- DATUMS	GRADERING¹	KOMMENTAAR²	TOESIGHOUDENDE BESTUURDER	WERKNEMER
FUNKSIES (volgens die Prestasie- ooreenkoms)	BEOORDELINGS- DATUMS	GRADERING¹	KOMMENTAAR²	TOESIGHOUDENDE BESTUURDER	WERKNEMER

AANTEKENINGE¹ Graderings: Geklassifiseer as Onaanvaarbaar, Grensgeval, Aanvaarbaar, Prysenswaardig, Uitstaande² Kommentaar: Hou verband met resultate

BYLAAG F**Provinsiale Administrasie Wes-Kaap: Prestasiebestuur / Algehele Prestasiegradering**

JAARLIKSE ALGEHELE PRESTASIEGRADERING							
<p>1. Onaanvaarbaar: Het nie daarin geslaag om ooreengekome doelwitte te bereik nie en het 'n onaanvaarbare vlak van prestasie gedemonstreer. Die werknemer is nie bevorderbaar nie en kwalifiseer nie vir 'n aansporingsbonus nie</p> <p>2. Grensgeval: Het nie daarin geslaag om alle ooreengekome doelwitte te bereik nie en het 'n vlak van prestasie gedemonstreer wat as op die grens van onaanvaarbaar en aanvaarbaar beskou word. Hy/sy is nog op 'n leerkurwe, maar beskik oor die potensiaal om minstens op aanvaarbare vlak te presteer. Die werknemer is nie in hierdie stadium bevorderbaar nie en kwalifiseer nie vir 'n aansporingsbonus/merietetoekenning nie.</p> <p>3. Aanvaarbaar: Het aan ooreengekome doelwitte voldoen en 'n bevredigende vlak van prestasie gedemonstreer (kwalitatief en kwantitatief). Die werknemer is bevorderbaar, maar kwalifiseer nie vir 'n aansporingsbonus/merietetoekenning nie.</p> <p>4. Prysenswaardig: Het in sommige gevalle doelwitte oortref en meer as 'n aanvaarbare vlak van prestasie gedemonstreer (kwalitatief en kwantitatief). Die werknemer is bevorderbaar en kwalifiseer vir 'n aansporing/beloning.</p> <p>5. Uitstaande: Het doelwitte konsekwent oortref en het konsekwent 'n uitsonderlik hoë vlak van prestasie gedemonstreer (kwalitatief en kwantitatief). Die werknemer is bevorderbaar en kwalifiseer vir 'n aansporing/beloning.</p>	WERKNEMER SE KOMMENTAAR						
	HANDTEKENING		DATUM				
	TOESIGHOUDENDE BESTUURDER SE KOMMENTAAR						
	HANDTEKENING		DATUM				
SENIOR BESTUURDER SE KOMMENTAAR							
HANDTEKENING		DATUM					
KOMMENTAAR VAN DEPARTEMENTSHOOF/HOOF VAN INSTANSIE							
HANDTEKENING		DATUM					
ALGEHELE PRESTASIEGRADERING	1	2	3	4	5	HANDTEKENING	DATUM

PERSOONLIKE BESONDERHEDE					
VAN		VOORLETTERS			
DEPARTEMENT					
RANG		SALARISVLAK			
DATUM VAN TOETREDE TOT RANG					
ALGHEELE EVELUERINGS-GRADERING (MERK MET 'N "X")	Onaanvaarbaar	Grensgeval	Aanvaarbaar	Prysenswaardig	Uitstaande
<u>(VUL ASSEBLIEF AFDELING A OF AFDELING B IN)</u>					
AFDELING A					
Indien "Prysenswaardig" of "Uitstaande", watter aansporing word aanbeveel? (Spesifiseer ook of die werknemer as bevorderbaar beskou word na die volgende hoër salarisreeks in daardie gevalle waar die pos oor meer as een salarisreeks strek)					
Indien "Aanvaarbaar", word die werknemer as bevorderbaar tot die volgende hoër salarisreeks beskou in daardie gevalle waar die pos oor meer as een salarisreeks strek?			JA	NEE	
Indien "Onaanvaarbaar" of "Grensgeval", is 'n Prestasieverbeteringsprogram ontwikkel? (Heg 'n adruk van die program aan)			JA	NEE	
SERTIFISERING					
Ek sertifiseer hiermee dat die bogenoemde 'n ware weerspieëling is van die werknemer se oorkoepelende prestasiegradering. 'n Rekord van die dokumentasie ter staving van die gradering is vir ouditdoeleindes beskikbaar.					
..... Handtekening: Toesighouer Datum Van & voorletters Rang		
WERKNEMER SE RESPONS					
My evaluering is met my bespreek en ek gaan akkoord.			Ja	Nee**	
** Die redes waarom ek nie met die beoordeling saamstem nie, is soos volg (heg 'n afsonderlike bladsy aan indien die ruimte wat voorsien word, ontoereikend is):					
..... Handtekening (Senior Bestuurder)		 Datum		
BESLUIT					
Aanbeveling goedgekeur/nie goedgekeur nie.					
..... Handtekening: Departementshoof of gedelegeerde		 Datum		

Bylaag H
UNIVERSITY OF STELLENBOSCH
DEPARTMENT OF SOCIAL WORK
PERFORMANCE MANAGEMENT – QUESTIONNAIRE

The objectives of this performance management questions are:

- To ascertain and understand the level and extent of implementation of the performance management system, in the Department of Social Development.
- To determine the knowledge and attitude of supervisor's
- To identify challenges and gaps
- To propose corrective action in the challenges identified.

Instructions:

- All statements relate to your own experience in your department.
- Questionnaire needs to be completed immediately after receiving it.
- Please phone Ms. T. Nolan (indicated below) – **questionnaire will be handcollected.**
- Questionnaire consists out of two sections: Section 1 (administrative information) and Section 2 (questions).
- Kindly respond to each statement below by marking the relevant option with a cross (X) in the space provided;
- A response "yes" represents a positive (agree) response, while a response of "no" represents a negative (disagree) response.

Confidentiality

All responses will be treated confidentially – the focus is not on individuals, but on performance management system within the Department of Social Development as a collective.

Terms and definitions

Terms and definitions are indicated on the separate page for your convenience

Do not hesitate to call for Help: 083 715 8870 / 021 370 4252 / T. NOLAN

Thanking you for your participation

SECTION 1: ADMINISTRATIVE INFORMATION

Department Social Development: **DISTRICT OFFICE:**

Indicate your highest social work qualification

Management level / rank/ position

Indicate number of years / months as a supervisor:years months

Section (s) that you supervise: :

SECTION 2: AUDIT INFORMATION

- Select the statement you think most closely describes the situation in your Department
- Indicate whether you “agree” (yes) or “disagree” (no) with each of the following statements
- If you neither “agree” or “disagree”, select the “unsure” option in the middle
- There are no “right” or “wrong” responses

1. SKILLS OF MANAGERS IN PERFORMANCE MANAGEMENT		NO	UNSURE	YES
1.1	As a supervisor I currently have sufficient knowledge and skills to apply the staff performance management system.	1	2	3
1.2	As a supervisor I currently have the time required to apply the staff performance management system	1	2	3
1.3	As a supervisor I currently have the required positive attitude to apply the SPMS efficiently and effectively .	1	2	3
1.4	As a supervisor I received expert advice / assistance in the formulation of Job Descriptions	1	2	3
1.5	As a supervisor I received expert advice/assistance in the formulation of key performance indicators and performance standards.	1	2	3
1.6	As a supervisor I have the skills required to conduct proper performance reviews (i.e. checking relevance of the IPDP, adjusting IPDP if needed, considering actual performance against planned performance, determining developmental needs/other assistance required).	1	2	3
1.7	As a supervisor I possess of the skills and competencies required to conduct proper performance appraisal reviews .	1	2	3
1.8	As a supervisor I possess of the knowledge and skills to compare actual performance with planned performance during performance appraisal interviews	1	2	3
1.9	During performance appraisal interviews, I as a supervisor know how to go about taking into consideration factors/events that were beyond a staff member’s control, negatively affecting performance.	1	2	3
1.10	As a supervisor I possess the knowledge and skills to determine developmental needs/other assistance required during performance appraisal interviews.	1	2	3
1.11	During the review meeting I meet beforehand with the social workers tot review their performances.	1	2	3

2. PLANNING AND ALIGNMENT / JOB DESCRIPTIONS		NO	UNSURE	YES
2.1	All strategic and operational planning is done in time for all performance agreements in my section to be finalized by 1 April (beginning of performance cycle)	1	2	3
2.4	The key performance area's of the social workers are currently limited to a maximum of seven for purposes of focus and practicality.	1	2	3
2.2	All social workers in my section currently have job descriptions.	1	2	3
2.3	Their key performance areas are clearly set out in their Job Descriptions.	1	2	3

3. MONITORING AND DEVELOPMENT OF STAFF		NO	UNSURE	YES
3.1	Ongoing monitoring (i.e. day-to-day) is currently promoted in my section.	1	2	3
3.2	As a supervisor I discuss the progress of a social worker with her/him at least four times a year.	1	2	3
3.3	The number of formal performance reviews per performance cycle currently applied in my Dept is adequate.	1	2	3
3.4	As a supervisor I can identify training and development interventions through their IPDP's as the main source of guidance	1	2	3
3.5	The Cape Administrative Academy currently plays a significant role in addressing the training and development needs of employees in my section, as indicated by their IPDP'S.	1	2	3
3.6	Poor performance is currently identified and addressed timeously through performance improvement programmes.	1	2	3
3.7	Good performance is further improved by means of Performance Improvement Programmes.	1	2	3

4. INCENTIVES FOR PERFORMANCES		NO	UNSURE	YES
4.1	The incentive policy framework currently implemented succeeds in motivating social workers to improve their performance.	1	2	3
4.2	The amount budgeted for incentives proves to be adequate in my Dept.	1	2	3
4.3	I carry knowledge of the policy on non-monetary incentives in my Dept.	1	2	3
4.4	I carry knowledge of the different monetary incentives available e.g. pay progression and performance bonuses.	1	2	3

5. MODERATING FUNCTION		NO	UNSURE	YES
5.1	The purpose of moderating is to ensure as far as possible that supervisors are appraising performances in a consistent way across the department.	1	2	3
5.2	Job descriptions are being used as the base documents for level one moderating.	1	2	3
5.3	Level one moderating currently contributes to ensuring that IPDPs of social workers at similar levels and doing similar jobs, are of equal value, which will contribute to more effective performance management in my Department.	1	2	3
5.4	Preliminary performance ratings are being used as the basis for level two moderating, before actual final ratings are agreed and to ensure procedural fairness.	1	2	3
5.5	Level two moderating currently contributes to the consistent and equitable performance rating of all social workers at similar levels and doing similar jobs.	1	2	3
5.6	For third level moderating a formal structure is established tot and administrative justice.	1	2	3

5.7	The third level moderating committee maintains a strategic overview of the performance management process in my Department.	1	2	3
5.8	The third level moderating committee only becomes involved in individual ratings in the most extreme situations, e.g. where the ratings of a particular component were clearly skewed and the supervisor did not take responsibility to address the situation.	1	2	3
5.9	Third level moderating contributes to consistent and equitable performance assessment in my Department.	1	2	3

6.	REPORTING AND RECORD KEEPING	NO	UNSURE	YES
6.1	Record keeping by supervisors regarding staff performances is done within the required time frames.	1	2	3
6.2	The quality of reporting supervisors regarding performance management issues is of a high standard.	1	2	3
6.3	I have an electronic system of reporting for performance management.	1	2	3
6.4	My record keeping and feedback regarding performance management issues is generally done effectively and efficiently.	1	2	3
6.5	Electronic records regarding performance management issues are kept.	1	2	3
6.6	As a supervisor I believe that assessments play a vital part in the development of the social worker.	1	2	3

7.	TRAINING OF MANAGERS	NO	UNSURE	YES
7.1	My Department has trained me as a supervisor in the performance management system.	1	2	3
7.2	There is no need of regular ongoing structured trainings for managers in the performance management system.	1	2	3

8.	PERFORMANCE MANAGEMENT CULTURE	NO	UNSURE	YES
8.1	Performance management in my section is generally perceived as an annual event.	1	2	3
8.2	Performance management in my section is in the first place generally regarded as a tool to obtain a performance bonus.	1	2	3
8.3	Social Workers in my section generally feel that they deserve a performance bonus if all outcomes set in their IPDPs have been achieved.	1	2	3
8.4	Performance management in my section is generally regarded as a crucial management tool that is supposed to enhance service delivery.	1	2	3
8.5	Social workers believe that performance management is aligned with service delivery outputs.	1	2	3

9.	GENERAL	NO	UNSURE	YES
9.1	<i>The various</i> performance management terminology is currently adequately standardized / aligned	1	2	3
9.2	Confidentiality in terms of performance management information is ensured within my Department.	1	2	3
9.3	There is a need for some form of <i>team</i> performance assessment to be incorporated into the current performance management system.	1	2	3
9.4	There is no need for better alignment of the various <i>document formats</i> currently used in the performance management systems	1	2	3

10.	OPEN-ENDED QUESTIONS
10.1	What kind of training do you required regarding the staff performance management system (specify those aspects)? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
10.2	For u as a supervisor what weaknesses does the staff performance management system show. <hr/> <hr/> <hr/>
10.3	The following issues regarding performance management system were not addressed by this questionnaire and need to be mentioned: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

THANK YOU