
Malherbe BR & Van Bosch KL

'N ONDERSOEK MET BETREKKING TOT PRESTASIEBEOORDELING VAN MAATSKAPLIKE WERKERS IN WELSYNSORGANISASIES

*Dr Malherbe is die Hoof by Program Maatskaplike Werk, Hugenote Kollege Wellington en
Mev Van Bosch is die Programbestuurder by Durbanville Kinderhuis, Durbanville*

ABSTRACT

Although performance appraisal is critical to the effective management of a welfare organisation the performance appraisal of social workers are often neglected, implemented incorrectly or regarded within a negative light.

This exploratory/descriptive study aimed to set scientifically grounded guidelines for the implementation of performance appraisal with regard to social workers. The idea was not to provide comprehensive guidelines regarding every aspect for performance appraisal, but to identify gaps and problems which may be studied in future research.

Through questionnaires the perceptions of performance appraisal by 38 social workers and four social work managers were tested and described.

It seemed that performance appraisal of social workers is geared towards development, and that social workers and social work managers do benefit from performance appraisal. Social workers were of the opinion that performance appraisal should be employed to identify gaps and development areas in equipping social workers professionally.

INLEIDING

Die belangrikste formele stelsel wat gebruik word om 'n organisasie se menslike hulpbronne te beheer, is prestasiebeoordeling wat die prestasie van die werknemers en bestuurders binne die organisasie evalueer (Smit & Cronje, 1997:413; Swanepoel, Erasmus, Van Wyk & Schenk, 2000:407). Alhoewel prestasiebeoordeling van kritiese belang vir die effektiewe bestuur van 'n welsynsorganisasie is, word die prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers dikwels afgeskeep, foutiewelik uitgevoer en met groot negatiewiteit bejeën (Millar, 1990:66; Mullins, 1993:584). Die deeglike bestuur van die menslike hulpbronne in 'n organisasie is 'n bepalende faktor met betrekking tot sy produktiwiteit, want werknemers moet presies weet wat van hulle verwag word en teen watter kriteria hulle prestasie en die resultate behaal, gemeet sal word. Cawley, Keeping en Levy (1998:615) verwys na Judge en Ferris (1993) se stelling dat prestasiebeoordeling een van die belangrikste menslikehulpbronnstelsels in 'n organisasie is aangesien dit verskeie menslikehulpbronnbesluite beïnvloed.

As prestasiebeoordeling professioneel korrek uitgevoer word, hou dit baie waarde en voordele vir 'n organisasie, die supervisor (*bestuurder*), die maatskaplike werkers en die kliëntsisteem in (Botha, 2000:244). As bestuursaktiwiteit behoort prestasiebeoordeling egter met besondere oordeelkundigheid hanteer te word, want 'n maatskaplike werker se selfbeeldfunksionering, motivering, loopbaanontwikkeling en toewyding aan die organisasie word direk daardeur beïnvloed.

KONSEPTUALISERING VAN SLEUTELKONSEPTE

Die konsep "*prestasiebestuur*" is veel breër as die konsep "*prestasiebeoordeling*" en dit sluit 'n stel van tegnieke in waardeur die bestuurder ondergeskiktes se prestasie beplan, rig en

bevorder in ooreenstemming met die oorkoepelende oogmerke van die organisasie (Spangenberg, 1994:14).

Prestasiebeoordeling is 'n deurlopende proses van bestuur en evaluering van beide gedrag en uitsette in die werkplek. Hierdie proses word deur wissel terme soos prestasiehersiening ("*performance review*"), jaarlikse beoordeling ("*annual appraisal*"), prestasie-evaluering ("*performance evaluation*"), werknemerevaluering ("*employee evaluation*") en meriete-evaluering ("*merit evaluation*") aangedui (Carrell, Elbert, Hatfield, Grobler, Marx & van der Schyf, 1998:258; Swanepoel *et al.*, 2000:407).

Prestasiebeoordeling is 'n vooraf beplande proses waardeur die doeltreffendheid van werknemers in 'n organisasie volgens 'n ordelike en stelselmatige metode bereken en verbeter word en vind plaas binne die konteks van prestasiebestuur. Gewoonlik word 'n formele, jaarlikse prestasiebeoordelingsonderhoud (*prestasiehersiening*) met 'n werknemer gevoer. Tydens hierdie onderhoud word die doeltreffendheid/effektiwiteit van die werknemer bespreek en bepaal.

PROBLEEMSTELLING EN RASIONAAL VIR ONDERSOEK

Evaluering (*beoordeling*) is volgens Botha (2000:241) een van die belangrikste aktiwiteite betreffende die supervisie van maatskaplike werkers, maar is ongelukkig ook die aktiwiteit wat dikwels in die praktyk problematies en 'n bron van ontevredenheid en frustrasie is.

Prestasiebeoordeling op sigself kan nie die prestasie van werknemers deur die loop van die jaar bestuur nie. Prestasie behoort deurlopend bestuur te word en dit is die verantwoordelikheid van die lynbestuur. Jaarlikse prestasiebeoordelingsonderhoude met 'n maatskaplike werker is op sigself nie voldoende bestuur van prestasie nie. Volgens Cushway (1994:84-85) en Spangenberg (1994:35-180) behels prestasiebeoordeling (*prestasiehersiening*) fase vier van die prestasiebestuurproses.

Hierdie ondersoek beskryf hoe maatskaplikewerkbestuurders en maatskaplike werkers die toepassing van prestasiebeoordeling ten opsigte van maatskaplike werkers beleef. Op grond van die bevindinge van die ondersoek word riglyne vir welsynsorganisasies daargestel vir die implementering van 'n prestasiebeoordelingstelsel wat voordelig vir maatskaplike werkers in die praktyk sal wees. 'n Aantal hipotesestellings is geformuleer.

METODE VAN ONDERSOEK

Literatuurstudie

Literatuur oor prestasiebeoordeling is in verskeie vakdissiplines naamlik Bedryfsielkunde, Bedryfseconomie en Besigheidsadministrasie beskikbaar. In Maatskaplike Werk is enkele bronne beskikbaar. Volgens Arvey en Murphy (1998:144) is daar 'n wesenlike gaping tussen die teorie en praktyk van prestasiebeoordeling en het navorsers nog nie die vrae nagevors wat deur praktykbeoefenaars en bestuurders as die belangrikste vrae beskou word nie. Navorsing oor prestasiebeoordeling het tot dusver min impak gehad het op die toepassing van prestasiebeoordeling in organisasies. Menslikehulpbronbestuurders behoort huidige prestasiebeoordelingstelsels krities te assesser en aan te pas ten einde die organisasie se kompetendheid in hierdie tyd van skaarste en gedurige afskaling van fondse te bevorder.

Navorsingsontwerp

Op grond van die beperkte kennis rakende die toepassing van prestasiebeoordeling in die praktyk (*veral ten opsigte van welsynsorganisasies*) het die ondersoeker 'n verkennende-beskrywende studie onderneem.

Ondersoekgroep en meetinstrument

Alle maatskaplike werkers en bestuurders van maatskaplikewerkdienste (BMD's) in diensafdelings van die SKDB Wes- en Suid-Kaap is by die navorsingstudie betrek. 'n Totaal van 73 vraelyste is uitgestuur waarvan die responsyfer 44 (58,9%) was. Die ondersoekgroep het bestaan uit 38 maatskaplike werkers en 4 BMD's. Selfrapporteringsvraelyste is benut om feite en menings te verkry van maatskaplike werkers en maatskaplikewerkbestuurders wat kennis van prestasiebeoordeling dra.

BEVINDINGE VAN DIE ONDERSOEK

Konteks waarbinne prestasiebeoordeling plaasvind

Aangesien die helfte van die respondente, naamlik 22 (50%), aangetoon het dat prestasiebestuur nie in hulle organisasie plaasvind nie, wil dit voorkom of prestasiebestuur nie 'n konsep is wat doelbewus nagestreef of gekommunikeer word nie.

Respondente moes ook aandui of aan die voorvereistes vir prestasiebestuur soos aangedui deur Liebenberg en Van der Merwe (1999:266-267) en Cascio (1998:300-301), voldoen word. Daar is bevind dat die konsep van prestasiebestuur om die volgende redes uitgebrei moet word:

- nie alle respondente het duidelikheid oor die redes vir die implementering van 'n prestasiebestuurstelsel nie;
- daar heers twyfel oor die bestuur se verbintenis tot die stelsel van prestasiebestuur;
- die maatskaplike werkers word nie voldoende betrek by die ontwikkeling en implementering van die prestasiebestuurstelsel nie;
- daar heers twyfel oor die organisasie se klem op die lewering van uitsette;
- die bestuurders is nie voldoende opgelei in die toepassing van prestasiebestuur nie;
- daar is twyfel rondom die implementering van prestasiebestuur in isolasie van ander menslikehulpbronsfunksies;
- 'n duidelike definisie van prestasie ontbreek;
- bestuurders fasiliteer nie prestasie nie, en
- bestuurders moedig glad nie prestasie aan deur middel van geskikte belonings nie.

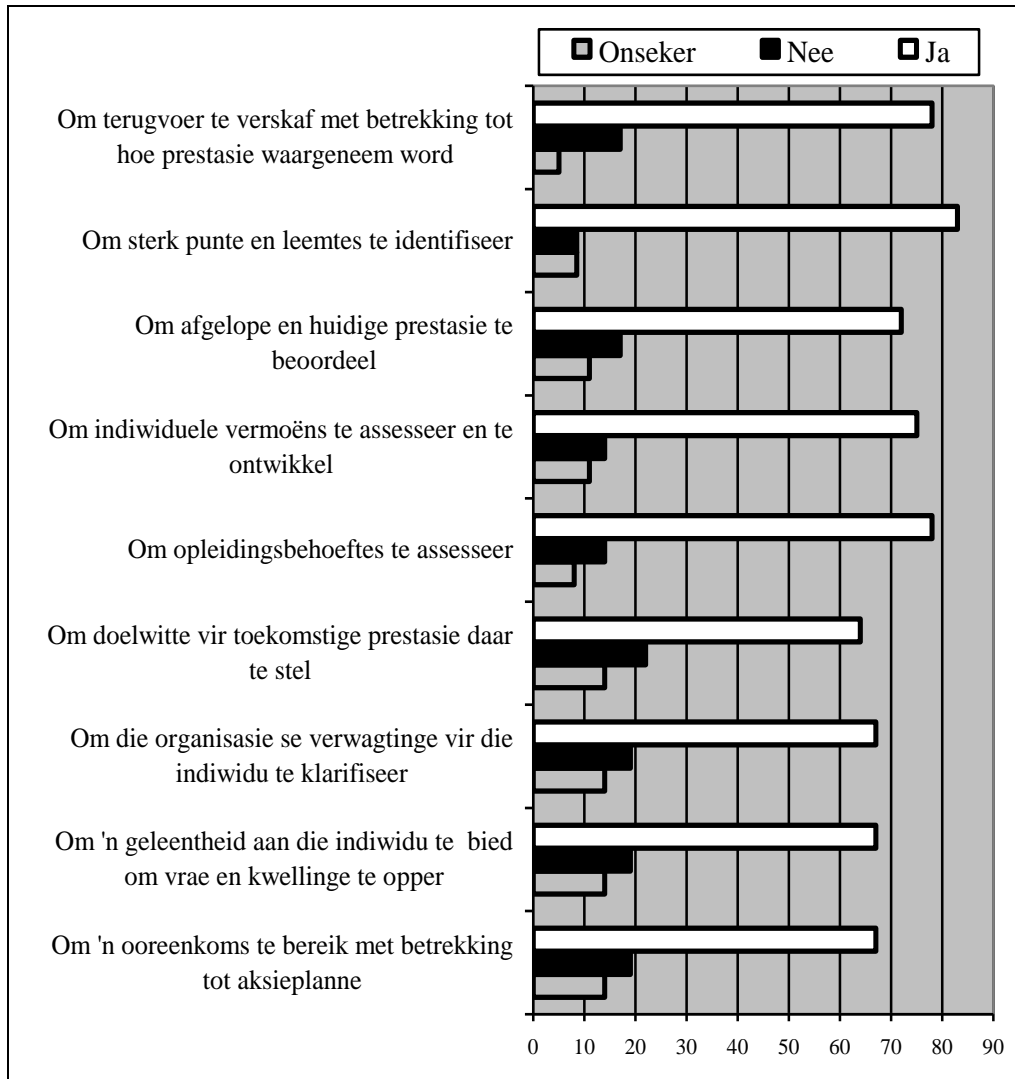
Rasionaal en doel van prestasiebeoordeling

Volgens Kadushin (1992:347); Clement (1984:36) en Swanepoel *et al.* (2000:406-407) kan prestasiebeoordeling in die volgende twee kategorieë geplaas word:

- vir administratiewe besluitneming soos merieteverhogings of moontlike bevordering vanweë besondere prestasie gelewer, afdanking en oorplasings;
- vir die identifisering van leemtes en ontwikkelingsareas in die professionele toerusting van maatskaplike werkers vir toekomstige verbeterde werkprestasie, loopbaangeleenthede en die bereiking van organisasiedoelwitte.

Maatskaplike werkers en bestuurders moes aandui in watter kategorie prestasiebeoordeling soos dit binne hulle organisasie geskied, plaasvind. Die meerderheid respondente (51%) het aangedui dat prestasiebeoordeling plaasvind vir die identifisering van leemtes en ontwikkelingsareas in die professionele toerusting van maatskaplike werkers. Die oorgrote meerderheid respondente, naamlik 72%, huldig die mening dat prestasiebeoordeling in beide kategorieë behoort plaas te vind.

FIGUUR 1
DIE DOEL VAN PRESTASIEBEOORDELING IN DIE ORGANISASIE
N = 36



Op grond van Cascio (1998:303), Fisher (1996:11-14) en Wynne (1995:2-3) se opsomming van die doel van prestasiebeoordeling van werknemers, is respondente versoek om aan te toon wat die doel van prestasiebeoordeling in hulle organisasies is. Ten einde 'n effektiewer beeld te

skep van presies watter doelstellings volgens die respondente nagestreef word, is doelstellings wat deur meer as 60% van die respondente bevestig is, in 'n kolomgrafiek voorgestel (sien Figuur 1).

Die doel van prestasiebeoordeling in welsynsorganisasies is dus hoofsaaklik om sterk punte en leemtes te identifiseer. Doelstellings wat deur die meeste respondente ontken word, sluit in om potensiaal vir bevordering te identifiseer en om 'n rasonale en wetlike basis te voorsien met betrekking tot opleiding-, bevordering-, oorpasing- en salarisaanbevelings.

Die waarde van prestasiebeoordeling

Maatskaplike werkers

Die meerderheid respondente (69%) was van mening dat prestasiebeoordeling vir maatskaplike werkers van waarde is. Die voordele wat prestasiebeoordeling vir maatskaplike werkers kan inhou soos beskryf deur Kadushin (1992:343-344), Weinbach (1994:150) en Cascio (1998:327), is in tabelvorm gelys en maatskaplike werkers sowel as bestuurders wat reeds persoonlik betrokke by prestasiebeoordeling was, moes aantoon watter van die voordele op hulle persoonlik van toepassing is. Daar was geen noemenswaardige verskille tussen die menings van die maatskaplike werkers en bestuurders nie.

Dit blyk duidelik dat prestasiebeoordeling verskeie voordele vir die maatskaplike werker inhou, veral ten opsigte van die volgende:

- Die maatskaplike werker word voorsien van 'n objektiewe, gesaghebbende perspektief op sy vermoëns en swak punte (92% van die respondente).
- Die maatskaplike werkers word gehelp om sy werk meer realisties en optimisties te beskou (79% van die respondente).
- Die maatskaplike werker se vermoë tot selfevaluering word bevorder (83,5% van die respondente).

Bestuurders

Die vraag is gestel of prestasiebeoordeling soos dit binne die betrokke organisasie plaasvind, vir die **bestuurder** van waarde is (n=42). Vir 31 (74%) van die respondente is prestasiebeoordeling wel vir die bestuurder van waarde.

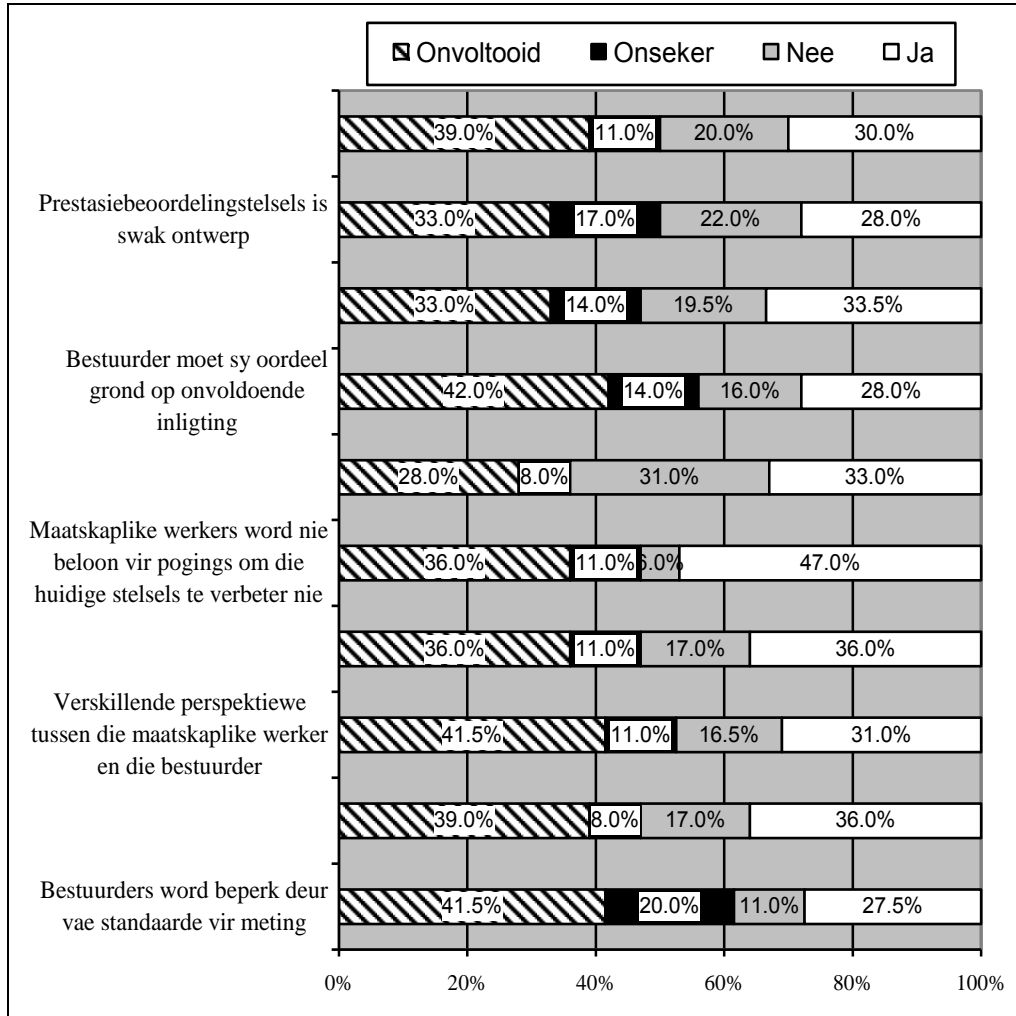
Die voordele wat prestasiebeoordeling vir bestuurders kan inhou soos beskryf deur Kadushin (1992:346-347) en Weinbach (1994:151-153), is in tabelvorm gelys, en maatskaplike werkers sowel as bestuurders moes aantoon watter daarvan van toepassing is.

Die resultate het getoon dat daar geen noemenswaardige verskil tussen die response van die maatskaplike werkers en die bestuurders is nie en dat **prestasiebeoordeling vir die bestuurder van waarde** is. Items wat die hoogste tellings behaal het, is die volgende:

- Prestasiebeoordeling is 'n instrument wat die bestuurder help met die administratiewe funksie van supervisie [25 (81%)].
- Die bestuurder mag tot nuwe insigte en waardevolle perspektiewe kom [27 (87%)].
- Bestuurders kry die geleentheid om hulle personeel beter te leer ken en hulle werksomstandighede beter te verstaan [29 (94%)].
- Vir werknemers wat swak presteer, kan die beoordelingsgeleentheid 'n impetus tot verbeterde prestasie bied [26 (84%)].

- Die bestuurder word van 'n agenda vir toekomstige onderrigsupervisie voorsien [27 (87%)].

FIGUUR 2
REDES WAAROM PRESTASIEBEOORDELING MISLUK OF N = 36 NEGATIEF DEUR DIE BESTURDER BELEEF WORD



Redes waarom prestasiebeoordeling misluk of negatief beleef word

Bestuurders

Ten spyte van die noodsaaklikheid van prestasiebeoordeling, is bestuurders geneig om dit te vermy of selfs aktief weerstand daarteen te bied. Hierdie verskynsel is nie uniek aan die maatskaplikewerkberoep nie (Kadushin, 1992:348). Freemantle (1994:32) bevind dat een van die mees fundamentele redes waarom prestasiebeoordeling misluk, is omdat bestuurders en hul organisasies nie oor 'n basiese, duidelike definisie van die begrip prestasie (*individuele*

prestasie sowel as kollektiewe of korporatiewe prestasie) beskik nie. Schneier, Beatty en Baird (1986:38) beveel aan dat duidelike **prestasiestandaarde** gestel moet word. Verskeie faktore kan daartoe bydra dat prestasiebeoordeling ondoeltreffend uitgevoer word soos dat prestasiebeoordelingstelsels swak ontwerp is en operasionele probleme veroorsaak.

Die belangrikste redes waarom prestasiebeoordeling misluk of negatief **deur die bestuurders** beleef word, word in Figuur 2 uiteengesit.

Uit Figuur 2 blyk dit dat prestasiebeoordeling hoofsaaklik om die volgende redes misluk of negatief deur die bestuurder beleef word, naamlik:

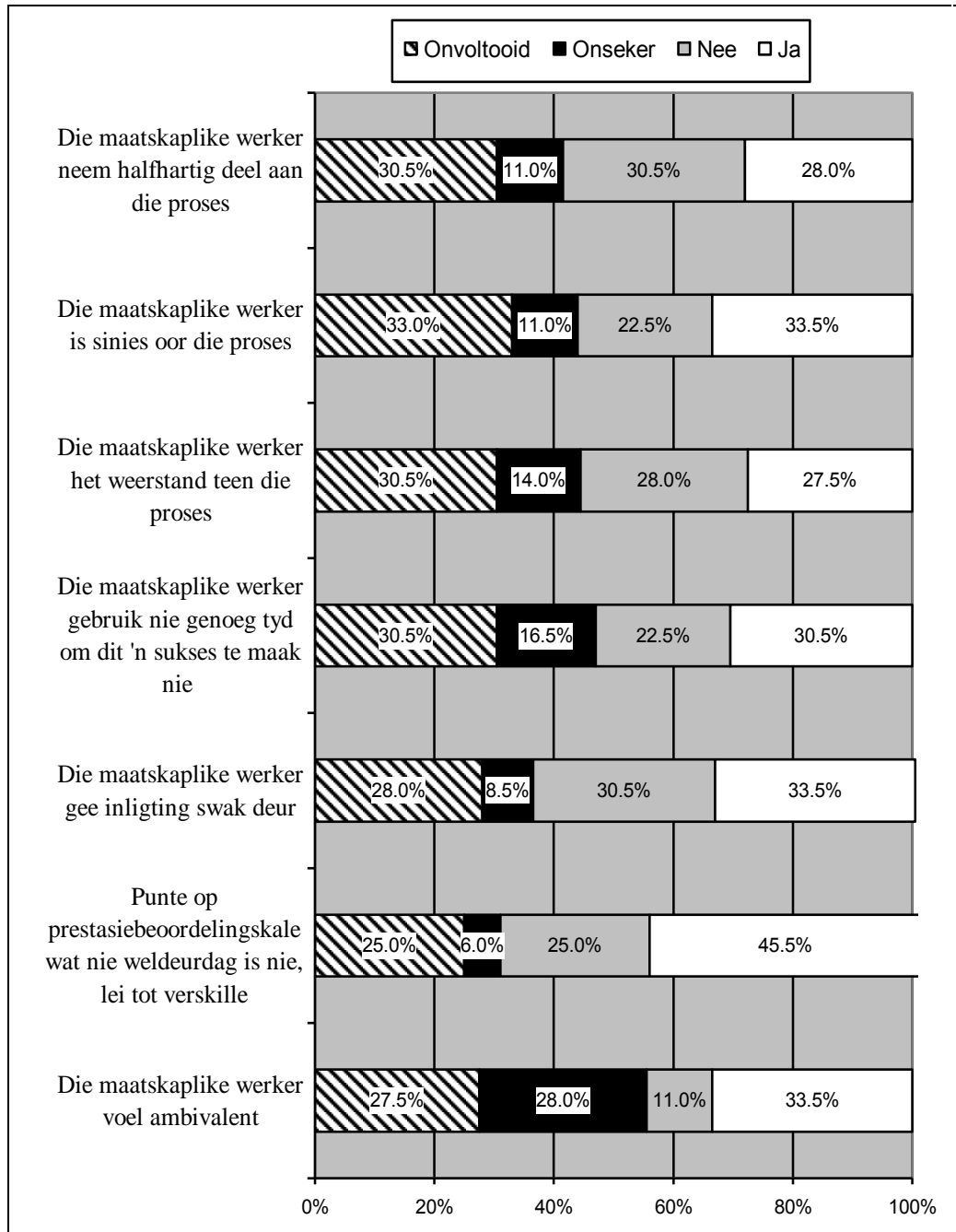
- Maatskaplike werkers word nie beloon vir pogings om die huidige stelsels te verbeter nie.
- Enige evaluering van 'n maatskaplike werker reflekteer ook op die bestuurder se bevoegdheid om kennis oor te dra.
- Maatskaplike werkers word nie beloon vir die neem van risiko's nie.
- Prestasiebeoordelingstandaarde is onduidelik.

Maatskaplike werkers

Die moontlike redes waarom prestasiebeoordeling volgens Wynne (1995:100-101); Kadushin (1992:349-352) en Schuler & Jackson (1996:388-389) misluk of negatief deur die **maatskaplike werker** beleef word, is in tabelvorm weergegee en respondente in organisasies waar prestasiebeoordeling wel plaasvind, moes aandui of hulle met die stellings saamstem al dan nie.

Vanuit die response wat van tien (10) of meer respondente verkry is, is 'n kolomgrafiek saamgestel met die redes waarom prestasiebeoordeling misluk of negatief deur maatskaplike werkers beleef word ten einde sodoende 'n beter visuele beeld van die response weer te gee (sien Figuur 3).

FIGUUR 3
REDES WAAROM PRESTASIEBEOORDELING MISLUK OF N = 36 NEGATIEF
DEUR DIE MAATSKAPLIKE WERKER BELEEF WORD



Die foute wat bestuurders tydens prestasiebeoordeling maak

Die onoordeelkundige gebruik van 'n prestasiebeoordelingstelsel deur 'n swak opgeleide prestasiebeoordelaar kan ook verskeie probleme wat onder andere die volgende insluit veroorsaak (Figuur 4).

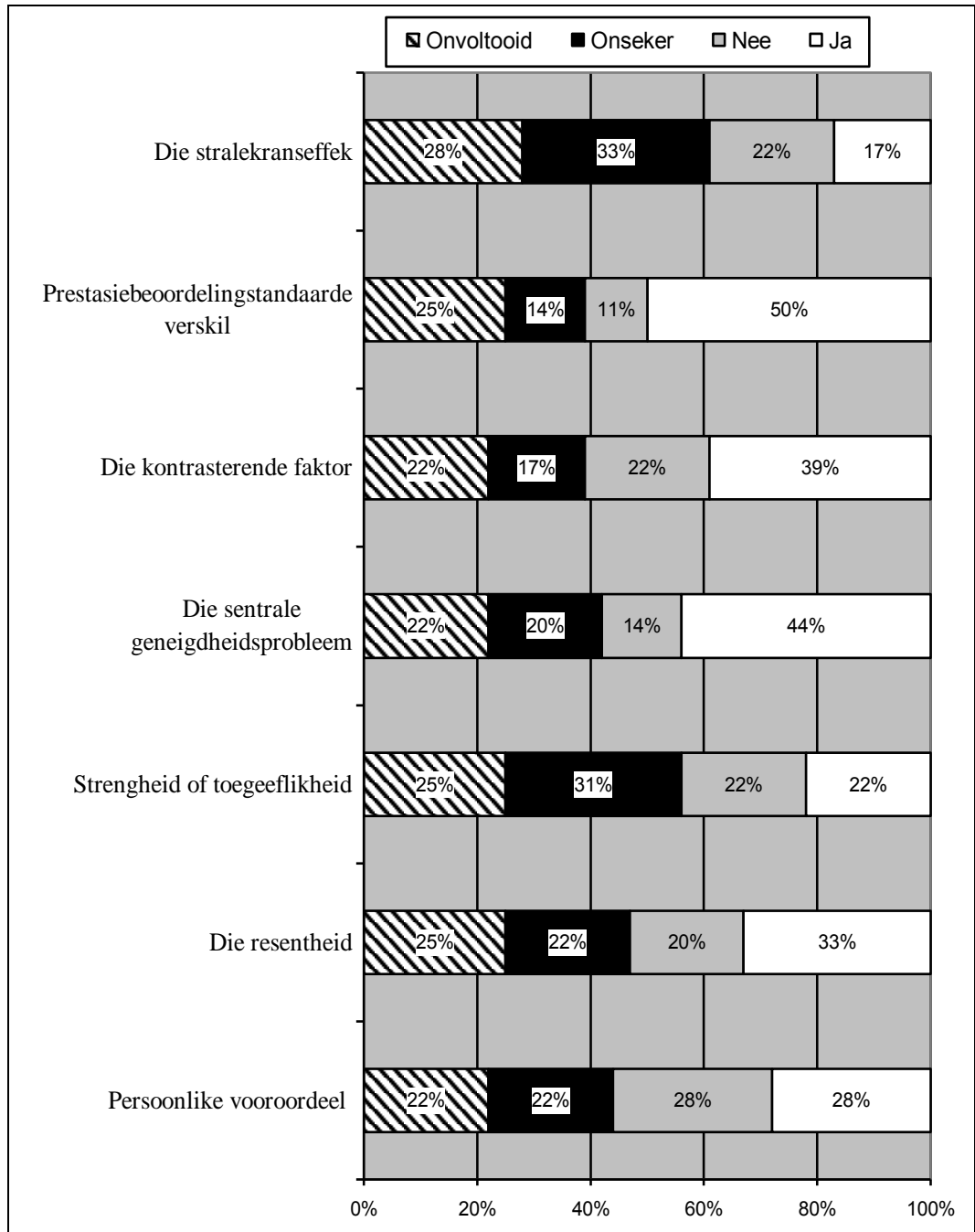
- Die *stralekrans effek* (“*halo effect*”) ontstaan wanneer 'n beoordelaar sy beoordeling baseer op 'n geheelindruk, wat positief of negatief kan wees.
- *Prestasiebeoordelingstandaarde*: Verskeie perseptuele verskille kan ontstaan by die gebruik van woorde om werknemers te beoordeel. Woorde wat verskillend vertolk kan word, is “goed”, “voldoende”, “bevredigend”, “uitstekend” en so meer. Dit is dus noodsaaklik dat die betekenis van elke term wat deur beoordelaars gebruik word om prestasie te beoordeel, presies gedefinieer word.
- Die *kontrasterende faktor* vind plaas wanneer verskillende werknemers met mekaar vergelyk word in plaas van met 'n objektief gestelde standaard.
- Die *sentrale geneigdheidsprobleem*: Beoordelaars is dikwels geneig om hoë en lae beoordelings te vermy en beoordelings rondom die gemiddelde op 'n skaal te groepeer.
- *Strengheid of toegeeflikheid*: Vir enige mens is dit moeilik om 'n objektiewe oordeel te vel en nog moeiliker om dit konsekwent vol te hou.
- Die *resentheid van 'n probleem*: Dit is normaal dat beoordelaars maklik vorige gebeurtenisse vergeet en die onlangse gedrag onthou. Dit gebeur veral wanneer baie tyd tussen opeenvolgende beoordelingsessies verloop.
- *Persoonlike vooroordeel*: Die vooroordele wat by prestasiebeoordelaars teenwoordig is, kan 'n invloed op hul beoordeling van werknemers uitoefen.

(Cascio, 1998:322-323; Cook, 1995:3-4; Gerber, *et al.*, 1998:181-182; Robbins, 1998:571-572; Smith *et al.*, 1988:19; Swanepoel *et al.*, 2000:415-416).

Andrews (1987:323) dui die volgende vraagstukke met betrekking tot personeelbeoordeling aan:

- *Onduidelikheid van standaarde*: Supervisors moet vertrouwd wees met die betekenis van terme wat by die gebruik van evalueringstegnieke ter sprake is. Indien dit nie geval is nie, word die subjektiwiteit van die beoordeling verhoog omdat die interpretasie van die betrokke begrippe aan die individu oorgelaat word.
- *Oordeel gegrond op onvoldoende inligting*: Indien voldoende inligting nie beskikbaar is om 'n objektiewe beoordeling te regverdig nie, kan 'n supervisor sy oordeel op een of twee uitstaande insidente grond.
- *Onbekendheid met die werknemers*: Dit gebeur soms dat 'n bestuurder verslag moet doen van 'n werknemer wat hy in werklikheid nie goed ken nie. Die neiging is om ondergeskiktes wat nie goed bekend is nie, laer te evalueer as diegene met wie oor 'n langer tydperk kontak gemaak is.

FIGUUR 4
FOUTE WAT DIE BESTUURDER MAAK TYDENS N = 36
PRESTASIEBEOORDELING



Carrell *et al.* (1998:297) dui die volgende redes aan waarom bestuurders formele prestasiebeoordeling vermy:

- *Situasionele veranderlikes* wat die volgende insluit: as die werknemer slegs vir 'n kort tydjie onder die betrokke bestuurder gewerk het; as die werknemer min werksondervinding het; as daar min vertroue tussen die bestuurder en werknemer bestaan; as die bestuurder nie voldoende struktuur aan die werknemer bied nie of as die werknemer min vertroue in die evalueringstelsel het.
- *Psigologiese veranderlikes* wat die volgende insluit: as dieselfde bestuurder wat werknemers moet aanmoedig en ondersteun, ook nou as 'n "regter" moet optree om gedrag te beoordeel ("*Playing God*"); as die beoordelaar oor 'n onvermoë beskik om kritiek te lewer; as die beoordelaar toelaat dat vooroordele rakende persoonlikheid die fokus van prestasie en die bereiking van gestelde doelwitte na persoonlikheidsveranderinge ("*Amateur Psychologist*") verskuif.
- Die beoordelaar beskik nie oor die vermoë om effektiewe terugvoer te verskaf nie.

Diegene wat werksaam is in organisasies waarbinne prestasiebeoordeling plaasvind (n=36), moes aandui watter foute die bestuurder tydens prestasiebeoordeling maak. 'n Lys van moontlike foute is vanuit die literatuurstudie saamgestel (Cascio, 1998:322-323; Gerber, 1998:181-182). Respondente se reaksie hierop word in figuur 4 uitgebeeld. Daar is bevind dat die menings van die bestuurders en die maatskaplike werkers oor die algemeen ooreenstem.

In ag genome dat ongeveer 25% van die respondente deurgaans nie die vraag voltooi het nie, blyk dit dat 'n beduidende persentasie (tussen 33% en 50%) respondente van mening is dat die bestuurder die volgende foute maak, naamlik:

- Prestasiebeoordelingsstandaarde verskil omdat verskeie woorde verskillend vertolk word.
- Die sentrale geneigheidsprobleem ontstaan wanneer hoë en lae beoordelings vermy word en beoordelings rondom die gemiddelde op 'n skaal groepeer word.
- Die kontrasterende faktor vind plaas wanneer verskillende maatskaplike werkers met mekaar vergelyk word in plaas van met 'n objektief gestelde standaard.
- Die resentheid van 'n probleem kom voor wat beteken dat dit normaal is dat beoordelaars maklik ou gebeurtenisse vergeet en die onlangse gedrag onthou

Vereistes vir doeltreffende prestasiebeoordeling

'n Lys van vereistes saamgestel vanuit die literatuur (Gerber *et al.*, 1998:189-190; Cascio, 1998:304-306,319-320,327; Kroon, 1995:174; Callahan *et al.*, 1986:358-359; Schuler & Jackson, 1996:389-393), is aan respondente voorgehou.

Uit die resultate kan afgelei word dat daar tans nie voldoen word aan die volgende vereistes wat vir maatskaplike werkers van belang nie, naamlik:

- Met betrekking tot die **frekwensie**:
 - Prestasiebeoordeling behoort aan die vergoedingsiklus gekoppel te word.
 - Prestasiebeoordeling behoort gebaseer te word op 'n taaksiklus met die prestasiebeoordeling by die voltooiing van die spesifieke projek.

[Dit blyk duidelik dat prestasiebeoordeling **nie** meer as twee (2) keer per jaar moet geskied nie]

- Met betrekking tot **relevantheid**:
 - Daar moet 'n duidelike verband wees tussen die prestasiestandaarde van 'n spesifieke pos en die organisasiedoelwitte.
- Met betrekking tot **betroubaarheid**:
 - Die beoordelaar moet oor voldoende geleentheid om die prestasie van die werknemer te kan waarneem, beskik.
 - Die beoordelaar moet oor voldoende kennis van die omstandighede waaronder die maatskaplike werker moes presteer, beskik.
- Met betrekking tot **aanvaarbaarheid**:
 - Die prestasiebeoordelingstelsel moet vir die personeel op wie dit van toepassing sal wees, aanvaarbaar wees.
 - Maatskaplike werkers moet insette lewer ten opsigte van die ontwerp van 'n prestasiebeoordelingstelsel.
 - Prestasie moet duidelik gedefinieer wees.
- Met betrekking tot praktiese uitvoerbaarheid:
 - Die prestasiebeoordelingstelsel moet prakties uitvoerbaar wees.
 - Die instrumente wat gebruik word, moet maklik verstaanbaar en toepasbaar wees.
- Met betrekking tot aanmoediging tot produktiewe prestasie:
 - Die stelsel moet 'n hulpmiddel wees waarmee produktiewe prestasie aangemoedig kan word.
- Met betrekking tot verbintenis van topbestuur tot die proses:
 - Die topbestuur is verbind tot die proses van prestasiebeoordeling.
 - Prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers as 'n positiewe aksie geniet hoë prioriteit onder die topbestuur.
- Met betrekking tot benutting van toepaslike data:
 - Die prestasiedata wat benut word, fokus op spesifieke gedragspatrone of doelwitte en nie op die maatskaplike werker as persoon nie.
- Met betrekking tot versekering van regverdigheid:
 - Prestasiestandaarde moet konsekwent toegepas word ten opsigte van elke maatskaplike werker.
 - Die bestuurder moet kennis inwin rakende die maatskaplike werker se werkverrigting.
 - Alvorens prestasiebeoordeling toegepas word, het die maatskaplike werker deel aan die vasstel van die *prestasiestandaarde*.
 - Alvorens prestasiebeoordeling toegepas word, het die maatskaplike werker deel aan die selektering van *kriteria vir beoordeling*.
 - Alvorens prestasiebeoordeling toegepas word, het die maatskaplike werker deel aan die vasstel van strategieë waarvolgens prestasiebeoordeling gedoen gaan word.

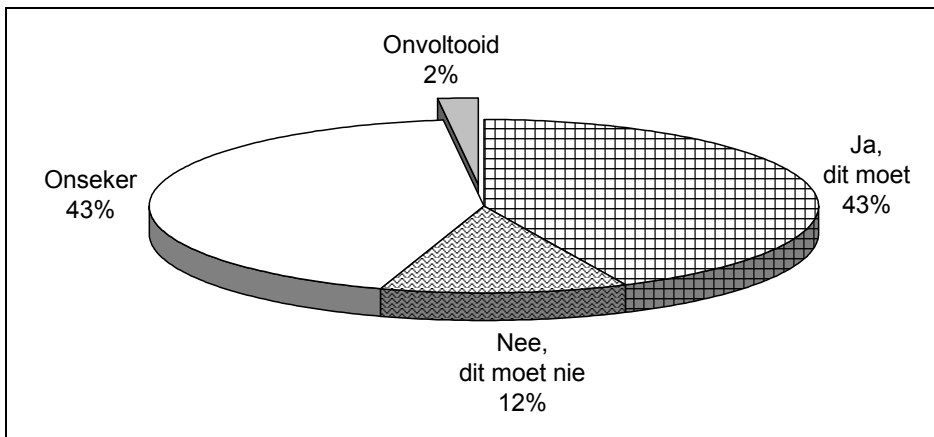
Of prestasiebeoordeling aan salaris gekoppel moet word

Wynne (1995:34) toon aan dat die hele kwessie rondom prestasie wat aan salaris gekoppel is, kontroversieel is. Freemantle (1994:5) se navorsing het duidelik getoon dat werknemers sterk van mening is dat prestasie nie aan salaris gekoppel moet word nie. Dit blyk egter duidelik uit hierdie ondersoek dat maatskaplike werkers heeltemal anders daarvoor dink. Katz en Van Greunen (1989:29) stel dit as 'n gegewe dat solank as wat salaris aan prestasie gekoppel word, daar spanning sal wees. Hierdie potensiele spanning mag die rede wees waarom sommige respondente nie ten gunste is van die koppeling van prestasiebeoordeling aan salaris nie.

Schuler en Jackson (1996:398) meen dat geld 'n effektiewe motiveerder is, maar dat baie organisasies dit nie te dikwels kan bekostig nie. Die kommentaar deur die respondente bevestig dat die welsynsorganisasie probleme sal hê om geld as motiveerder te kan bekostig.

Die respondente het ook nie klinkklaarheid rondom die koppeling van salaris aan prestasiebeoordeling nie. Die getal respondente wat dit aanbeveel (43%), is aansienlik meer as die getal respondente wat dit afkeur (12%), maar stem ooreen met die persentasie respondente wat onseker is (naamlik 43%) (sien Figuur 5).

FIGUUR 5
DIE KOPPELING VAN SALARIS OOR PRESTASIEBEOORDELING
N = 36



Die redes wat aangevoer word waarom prestasiebeoordeling aan salaris gekoppel moet word, sluit in:

- Dit motiveer tot beter prestasie. Elke werker se spesifieke situasie moet egter in ag geneem word.
- Dit sal die maatskaplike werker motiveer tot produktiwiteit en werksbevreëdiging.
- “Juis in ons beroep is dit 'n faktor wat op die lange duur goeie presteerders vervreem van hul werk. Goeie werkers soek ander heenkomes.”

Die redes waarom respondente meen prestasiebeoordeling moet nie aan salaris gekoppel word nie, is die volgende:

- Spanverwante werk kan hieronder ly.
- Angs by werkers word verhoog.

- Die wedywing tussen kollegas word negatief beleef.
- Prestasiebeoordeling is bloot 'n evalueringshulpmiddel waardeur leemtes of swak prestasie aangespreek word.
- Dit sal nie regverdig wees nie, want dit hang baie af van die maatskaplike werker se werksomgewing sowel as die kliëntsisteem se samewerking, opvoedingspeil en agtergrond af of die maatskaplike werker se projek gaan misluk of nie.

Die redes waarom respondente onseker is of prestasiebeoordeling aan salaris gekoppel moet word, behels die volgende:

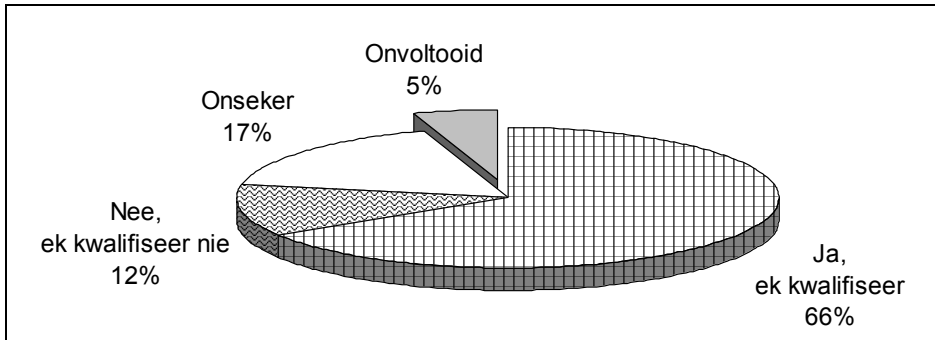
- Dit behoort so te wees, maar die praktyk (*die organisasie se gebrekkige fondse, minder of geen staatsubsidie*) maak dit onmoontlik. Staatsfinansiering maak nie voorsiening vir verhogings nie. Maatskaplike werkers kan spesiale bonusse ontvang.
- Maatskaplike werk is 'n diensgeoriënteerde beroep.
- Prestasiebeoordeling kan aan salaris gekoppel word, slegs indien die regte kriteria daargestel kan word.
- Salarisverhogings word slegs jaarliks toegeken weens beperkte fondse.
- Dit kan groot onmin tussen personeellede veroorsaak.
- “Voordat prestasiebeoordeling nie heeltemal objektief plaasvind nie en standaarde en beoordelingsinstrumente nie deur almal eenders vertolk word nie, sal dit riskant wees om dit 'n salariskriterium te maak.”

Menings met betrekking tot kwalifisering vir merietetoekennings op grond van prestasiebeoordeling

Daar is aan die maatskaplike werkers en bestuurders (n=42) gevra of hulle meen hulle vir merietetoekennings sou kwalifiseer. Bussin (1992:25) verwys na navorsing deur Glueck (1979) wat getoon het dat feitlik alle werknemers van mening is dat hulle bogemiddeld presteer en dus graag hulle salaris aan hul prestasie sou wou koppel. In ooreenstemming met hierdie stelling het by verre die meeste respondente, naamlik 66%, aangetoon dat hulle meen hulle vir merietetoekennings op grond van prestasiebeoordeling sou kwalifiseer. Die respondente het egter nie aangedui of hulle motivering gegrond is op hulle bogemiddelde prestasie nie (*geen redes is verskaf nie*). Slegs 12% was van oortuiging dat hulle nie daarvoor sou kwalifiseer nie, 17% van die respondente van wie een 'n bestuurder was, was onseker en 5% van die respondente het nie die vraag beantwoord nie (sien Figuur 6).

Die tipe merietetoekennings/beloningstelsel wat verkies word, is salarisverhogings, bevorderings, 'n eenmalige bonus en ekstra verlofdae. Verreweg die meeste respondente het aangetoon dat hulle salarisverhogings sal verkies. Verskeie respondente het daarop gewys dat die finansies daarvoor ontbreek en sommige het aanbeveel dat ander bronne daarvoor ontgin sal moet word.

FIGUUR 6
MENINGS MET BETREKKING TOT KWALIFISERING VIR
MERIETETOEKENNINGS OP GROND VAN PRESTASIEBEOORDELING
N = 36



AANBEVELINGS

Die hoofokus van hierdie navorsingstudie was om aanbevelings te maak ten opsigte van 'n prestasiebeoordelingstelsel wat vir maatskaplike werkers en maatskaplikewerkbestuurders in die praktyk van waarde sal wees en verskeie voordele sal inhou. In die lig van die gevolgtrekkings kan die volgende aanbevelings gemaak word:

Die bestuur en tweedens die maatskaplike werkers van 'n welsynsorganisasie moet betrek word by opleidingssessies met betrekking tot die toepassing van prestasiebestuur. Tydens hierdie sessies behoort die volgende aspekte deeglik uitgeklaar te word, naamlik:

- Duidelike definiëring van prestasiebestuur en presies wat dit behels
- Die organisasie se redes vir die implementering van 'n prestasiebestuurstelsel
- Die bestuur se verbintenis tot die stelsel van prestasiebestuur
- Die wyse waarop maatskaplike werkers by die ontwikkeling en implementering van die prestasiebestuurstelsel betrek moet word
- Die wyse waarop verseker kan word dat die implementering van prestasiebestuur nie in isolasie van ander menslikehulpbrons funksies geskied nie
- Die definiëring van prestasie
- Die wyse waarop bestuurders prestasie kan fasiliteer
- Die wyse waarop bestuurders prestasie kan aanmoedig deur middel van geskikte belonings
- Die plek van prestasiebeoordeling binne die konteks van prestasiebestuur
- Die doel van prestasiebeoordeling binne die organisasie.

Die doel van prestasiebeoordeling binne die welsynsorganisasie moet heroorweeg word, aangesien die respondente van mening is dat prestasiebeoordeling aangewend behoort te word vir beide die identifisering van leemtes en ontwikkelingsareas in die professionele toerusting van maatskaplike werkers sowel as vir administratiewe besluitneming (soos byvoorbeeld merieteverhogings of moontlike bevorderings).

Die bestuurders wat die prestasiebeoordeling behartig, behoort deeglik opgelei te word in die toepassing daarvan. Doelstellings van die opleiding moet onder meer daarop fokus om die foute wat bestuurders tydens prestasiebeoordeling begaan, te verminder.

Die moontlikheid en implikasies van die koppeling van salaris aan prestasiebeoordeling behoort aandag te geniet. Ander beloningstelsels soos bevorderings, 'n eenmalige bonus en ekstra verlofdae kan ook oorweeg word.

Vir verdere navorsing kan die volgende aspekte aandag geniet:

- die in diepte toepassing van prestasiebestuur in 'n welsynsorganisasie;
- die redes waarom prestasiebeoordeling soms nie in welsynsorganisasies plaasvind nie;
- die moontlikhede om prestasiebeoordeling aan salaris te koppel; en
- die bydrae van prestasiebeoordeling tot die verhoging van die maatskaplike funksionering van die gemeenskap waarin dienste gelewer word.

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**, 49:141-168.
- BOTHA, N.J. 2000. **Supervisie en konsultasie in maatskaplike werk**. Bloemfontein: Drufoma.
- BUSSIN, M. 1992. Performance appraisal, remuneration and strategic performane management. **People Dynamics**. March.
- CALLAHAN, R.E.; FLEENOR, C.P. & KNUDSON, H.R. 1996. **Understanding organisational behaviour: a management 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.
- CASCIO, W.F. 1998. **Managing human resources: productivity, quality of work life, profits**. (5th ed) 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.
- COOK, M. 1995. Performance appraisal and true performance. **Journal of Managerial Psychology**, 10(7):3-7.
- CUSHWAY, B. 1994. **Human resource management**. London: Kogan Page Ltd.
- FISHER, M. 1996. **Performance appraisals**. London: Kogan Page.
- FREEMANTLE, D. 1994. **The performance of "Performance appraisal" an appraisal (A superboss research report)**. Berkshire: Superboss Ltd.

- GERBER, P.D.; NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. 1998. **Prestasiebeoordeling in Menslikehulpbronbestuur**. (4de uitgawe) Halfweghuis: International Thomson Publishing (SA) (Edms) Bpk.
- KADUSHIN, A. 1992. **Supervision in social work**. (3rd ed). New York: Columbia University Press.
- KATZ, M. & VAN GREUNEN, J. 1989. Performance appraisal: approach it as a valuable training tool. **IPB journal**, October.
- KROON, J. 1995. **Algemene bestuur**. (3de uitgawe) Pretoria: Kagiso.
- LIEBENBERG, J.J. & VAN DER MERWE, J.M.K. 1999. Performance management, (1st ed, 5th impression). In: PIETERS, M.A. (ed) **Textbook for human resource practitioners**. Kaapstad: Kagiso Education and CCDD at Technicon SA.
- MILLAR, K.I. 1990. Performance appraisal of professional social workers. **Administration in Social Work**, 14(1):65-85.
- MULLINS, L.J. 1993. **Management and organizational behaviour**. (3rd ed) London: Pitman.
- ROBBINS, S.P. 1998. **Organisational behaviour: concepts, controversies, applications**. (8th ed) New Jersey: Prentice-Hall.
- SCHNEIER, C.E.; BEATTY, R.W. & BAIRD, L.S. 1986. How to construct a successful performance appraisal system. **Training and Development**, 38-42.
- SCHULER, R.S. & JACKSON, S.E. 1996. **Human resource management: positioning for the 21st century**. New York: West Publishing Company.
- SMIT, P.J. & CRONJE, G.L. de J. 1997 **Management principles. A contemporary edition for Africa**. (2nd ed) Kenwyn: Juta & Co. Ltd.
- SMITH, W.P.; BARNARD, A.L. & STEYN, H.S. 1988. Prestasiebeoordeling: 'n faktoranalitiese geldigheidstudie. **Tydskrif vir bedryfsielkunde**, 14(2):19-24.
- SPANGENBERG, H. 1994. **Understanding and implementing performance management**. Kenwyn: Juta & Co. Ltd.
- SWANEPOEL, B. (ed); ERASMUS, B.; VAN WYK, M. & SCHENK, H. 2000. **South African human resource management: theory and practice**. (2nd ed) Kenwyn: Juta & Co. Ltd.
- WEINBACH, R.W. 1994. **The social worker as manager: theory and practice**. (2nd ed) Boston, London, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore: Allyn and Bacon.
- WYNNE, B. 1995. **Performance appraisal. A practical guide to appraising the performance of employees**. Hertfordshire: Technical Communications Publ Ltd.