

**KRITERIA VIR PRESTASIEBEOORDELING VAN
GEMEENSKAPSONTWIKKELAARS:
'n KWALITATIEWE STUDIE**

DEUR

WOUDA HANEKOM

Voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereistes vir
die graad

MAGISTER DIACONIOLOGIAE
(MAATSКАPLIKE WERK-RIGTING)

aan die

UNIVERSITEIT VAN SUID-AFRIKA

STUDIELEIER: DR M S DE JAGER

DESEMBER 2006

VERKLARING

Ek verklaar hiermee dat "Kriteria vir prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars: 'n Kwalitatiewe studie" my eie werk is en dat ek alle bronne wat ek gebruik of aangehaal het deur middel van volledige verwysing aangedui en erken het.

.....

HANDTEKENING

.....

DATUM

(Wouda Hanekom)

OPGEDRA AAN CANDICE EN CINDY

(i)

DANKBETUIGINGS

Aan my Hemelse Vader wat my gedra het en eer vir soveel genade om hierdie navorsingstudie te kon voltooi.

My twee dogters, Candice en Cindy vir soveel liefde, aanmoedigings en opofferings.

My studieleier, Dr M S De Jager vir haar waardevolle leiding, ondersteuning en baie geduld.

Dr Nicky Alpaslan, wat as onafhanklike kodeerdeur opgetree het, wil ek graag bedank vir sy waardevolle insette en tyd.

Professor Jonas vir die taalkundige versorging van die navorsingsverslag.

Alle navorsingsdeelnemers en ander persone vir hul tyd en waardevolle insette.

My ouers, familie en vriende vir hul liefdevolle ondersteuning, opofferings en belangstelling.

Aan kollegas van Hugenote Kollege vir hul wonderlike ondersteuning en opofferings.

Aan alle kollegas van die Departement: Gemeenskapsontwikkeling van Hugenote Kollege vir hul liefde, ondersteuning en opofferings.

Aan almal wat my finansieël ondersteun het om hierdie studie te kon voltooi.

(ii)

OPSOMMING

Kriteria vir prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars:

‘n Kwalitatiewe studie

Wouda Hanekom

Magister Diaconiologiae (Maatskaplike Werk)

Studieleier: Dr M S DE JAGER

Prestasiebeoordeling word in die hedendaagse samelewing as ‘n belangrike komponent binne enige organisasie beskou en organisasies word soms wetlik verplig om prestasiebeoordeling toe te pas. Vanuit ‘n kwalitatiewe perspektief beplan die navorsing die navorsingstudie om kriteria wat in aanmerking geneem behoort te word by prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars te verken en te beskryf. Vir die doel gaan ‘n verkennende, bekrywende en konteksuele navorsingsontwerp geïmplimenteer word. Die studie sal gedoen word by munisipaliteite, nie-regeringsorganisasies en staatsdepartemente in die Boland streek in die Wes-Kaap. Semi-gestruktureerde fokusgroeponderhoude sal met gemeenskapsontwikkelaars gevoer word om die toepaslike data in te samel. Data sal geanalyseer word volgens die stappe van Tesch (in Creswell, 1994) en data verifiëring sal volgens Guba se model (in Krefting, 1991) onderneem word. Aanbevelings is voorsien met betrekking tot kriteria wat in aanmerking geneem kan word by prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars.

(Sleutelwoorde: Kriteria, Prestasiebeoordeling, Gemeenskapsontwikkeling, Gemeenskapsontwikkelaars)

(iii)

ABSTRACT

Criteria for performance appraisal for community developers:

A Qualitative study

Wouda Hanekom

Master Diaconiologiae (Social Work)

Supervisor: Dr M S DE JAGER

Current society view performance appraisal in organization as a very important component and organization are sometimes legally obliged to apply performance appraisal. From a qualitative perspective the researcher want to explore and describe the criteria that must be taken in account during performance appraisal of community developers. A qualitative approach will be utilized following an explorative, descriptive and contextual research design. The study will be conducted by municipalities, non-governmental organizations and state departments in the Boland area in the Western Cape. Data will be collected by means of semi-structured focusgroup interviews with community developers. Data will be analysed according to the framework provided by Tesch (in Creswell, 1994). Guba's model (in Krefting, 1991) will be employed for data verification. Recommendations were provided according the criteria that must be taken in account with performance appraisal for community developers.

(Keywords: Criteria, Performance appraisal, Community development, Community developers)

INHOUDSOPGawe

Bedankings	(i)
Opsomming	(ii)
Abstract	(iii)

HOOFSTUK 1

ALGEMENE INLEIDING EN ORIëNTERING

1.1 INLEIDING EN PROBLEEMFORMULERING	1
1.2 PROBLEEMSTELLING	4
1.3 MOTIVERING VIR DIE NAVORSING	4
1.4 NAVORSINGSVRAAG	5
1.5 NAVORSINGSDOELSTELLING EN DOELWITTE	5
1.6 NAVORSINGSBENADERING	6
1.6.1 Navorsingsontwerp	7
1.6.1.1 Verkennende ontwerp	8
1.6.1.2 Beskrywende ontwerp	8
1.6.1.3 Kontekstuele ontwerp	8
1.6.2 Navorsingsmetode	9
1.6.2.1 Populasie en steekproef	9
1.6.2.2 Metode van data-insameling	10
1.6.2.3 Data-ontleding	12
1.6.2.4 Metode van data verifiëring	13
1.6.2.5 Etiese aspekte	15

1.7	OMSKRYWING VAN SLEUTELBEGRIPPE	16
1.7.1.	Kriteria	
1.7.2.	Prestasiebeoordeling	16
1.7.3.	Gemeenskapsontwikkelaars	17
1.7.4.	Gemeenskapsontwikkeling	17
1.8	INDELING VAN NAVORSINGSVERSLAG	17
1.9	VERSPREIDING VAN DIE NAVORSINGSRESULTATE	18
1.10	SAMEVATTING	18

HOOFSTUK 2

NAVORSINGSMETODOLOGIE

2.1	INLEIDING	19
2.2	KWALITATIEWE METODOLOGIE	20
2.2.1	Formulering van die navorsingsvraag	20
2.2.2	Navorsingsdoelstellings en doelwitte	20
2.2.3	Navorsingsbenadering	20
2.2.4	Navorsingsontwerp	20
2.2.5	Navorsingsmetode	20
2.3	DIE INSAMELING VAN DATA	21
2.3.1	FOKUSGROEPE AS DATA-INSAMELINGSMETODE	21
2.3.2	DEFINISIE VAN DIE KONSEP FOKUSGROEP	22
2.3.3	MOTIVERING VIR DIE GEBRUIK VAN FOKUSGROEPE	22
2.3.4	DIE FASES IN DIE PROSES VAN FOKUSGROEPBESPREKING	26
2.3.4.1	Selektering en werwing van deelnemers	26
2.3.4.2	Die grootte van die fokusgroep	29
2.3.4.3	Die aantal groepsessies wat nodig was	30
2.3.4.4	Die fasalitering van fokusgroepe	30

2.4	DATA-ANALISE	33
2.5	DATA-VERIFIÉERING	35
2.6	SAMEVATTING	36

HOOFSTUK 3

BESPREKING VAN NAVORSINGSBEVINDINGE

3.1	INLEIDING	38
3.2	DEMOGRAFIESE BESONDERHEDE VAN DIE NAVORSINGSDEELNEMERS BETROKKEN BY DIE FOKUSGROEP-HOUDE	40
3.2.1	Posbenaming van navorsingsdeelnemers	45
3.2.2	Aantal diensjare as gemeenskapsontwikkelaar	46
3.2.3	Geslag van die navorsingsdeelnemers	46
3.2.4	Organisasies waar navorsingsdeelnemers werksaam is	47
3.2.5	Akademiese kwalifikasies	47
3.2.6	Kulturele agtergrond van navorsingsdeelnemers	48
3.3	NAVORSINGSDEELNEMERS SE PERSEPSIE VAN DIE NOODSAAKLIKHEID EN AARD VAN PRESTASIEBEOORDELING	52
3.3.1	Noodsaaklikheid vir prestasiebeoordeling	54
3.3.2	Aard van prestasiebeoordeling	57
3.4	NAVORSINGSDEELNEMERS SE ERVARINGE VAN PRESTASIEBEOORDELING SOOS DIT TANS IN DIE PRAKTYK GESKIED	61
3.4.1	Prestasiebeoordeling vind plaas en word positief ervaar	63
3.4.2	Prestasiebeoordeling vind plaas en word negatief ervaar	65
3.4.3	Prestasiebeoordeling vind nie plaas nie	67
3.4.4	Struikelblokke wat lei tot die gebrek aan en problematiek	

rondom prestasiebeoordeling	69
‘n Gebrek aan beoordelingskriteria lei tot die afwesigheid van prestasiebeoordeling	70
Swak werksverhouding as rede vir problematiek rondom prestasiebeoordeling	72
‘n Gebrek aan hulpbronne as struikelblok by prestasiebeoordeling	
Die politiek in die gemeenskap as struikelblok by	
Prestasiebeoordeling	75
Onkundigheid in die gemeenskap oor die rol van gemeenskapsontwikkelaar as struikelblok by prestasiebeoordeling	76
Bevoordeling en nepotisme as struikelblok by prestasiebeoordeling	77
3.5 NAVORSINGSDEELNEMERS SE VOORSTELLE AANGAANDE DIE KRITERIA VIR PRESTASIEBEOORDELING VAN GEMEENSKAPS-ONTWIKKELAARS	78
3.5.1 Posomskrywing as voorvereiste en vertrekpunt vir Prestasiebeoordeling	79
3.5.2 Die stelsel vir prestasiebeoordeling moet deur werkgewer en werknemer gesamentlik saamgestel word	80
3.5.3 Riglyne waarvolgens die werknemer beoordeel behoort te word	81
3.5.4 Insette en inspraak van die gemeenskap by die prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars	83
3.5.5 Verslagkrywing as ‘n instrument by prestasiebeoordeling	87
3.5.6 Prestasiebeoordeling moet nie net gebaseet wees op die die verslag van die gemeenskapsontwikkelaar nie, maar ook na aanleiding van beoordeling in die veld	89

3.5.7	Prestasiebeoordeling behoort 'n beloning van een of ander aard tot gevolg te hê	90
3.5.8	Netwerking met die oog op die daarstelling van 'n eenvormige prestasie beoordelingskriteria vir alle gemeenskapsontwikkelaars	93
3.5.9	Vaardigheidsontwikkelingsplanne met die oog op ondersteuning van swak presteerders	94
3.7	SAMEVATTING	97

HOOFSTUK 4

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGE EN AANBEVELINGS

4.1	INLEIDING	99
4.2	NAVORSINGSMETODOLOGIE	99
4.3	GEVOLGTREKKINGE	100
4.4	AANBEVELINGS	101
4.5	SAMEVATTING	105
4.6	VERDERE NAVORSING	105
	BIBLIOGRAFIE	106

BYLAE A TOESTEMMINGSBRIEF

BYLAE B ONDERHOUDSKEDULE

(ix)

LYS VAN TABELLE

TABEL	BLADSY
TABEL 1	
Demografiese besonderhede van die navorsingsdeelnemers	40
TABEL 2	
Oorsig van temas en subtemas	49
TABEL 3	
“A people management approach”	54

(x)

LYS VAN FIGURE

FIGURE	BLADSY
FIGUUR 1.1 Posbenamings van die navorsingsdeelnemers	45
FIGUUR 1.2 Aantal diensjare as gemeenskapsontwikkelaar	46
FIGUUR 1.3 Geslag van die navorsingsdeelnemers	46
FIGUUR 1.4 Organisasies waar navorsingsdeelnemers werksaam is	47
FIGUUR 1.5 Kwalifikasies van navorsingsdeelnemers	47
FIGUUR 1.6 Kulturele agtergrond van navorsingsdeelnemers	48

HOOFSTUK 1

ALGEMENE INLEIDING EN ORIENTERING

1.1 INLEIDING EN PROBLEEMFORMULERING

Verskeie skrywers wys daarop dat daar vanaf 1994 'n paradigmakuif in welsynsdienslewering plaasgevind het vanaf 'n maatskaplikewerk behandelingsmodel na 'n ontwikkelingsgerigte diensleweringsmodel (Patel 2005:154, Swanepoel en De Beer 2006:17-23, Kaplan 2002:96 en September 2005:28). Gemeenskapsontwikkeling vorm deel van hierdie nuwe ontwikkelingsgerigte model van maatskaplike werk dienslewering. Patel (2005:161) beklemtoon verder dat gemeenskapsontwikkeling die geskikste intervensie strategie is om sosiale verandering ten opsigte van armoede, gemeenskapsdeelname, bemagtiging asook maatskaplike en ekonomiese ontwikkeling aan te spreek. Laasgenoemde skrywer beklemtoon verder dat gemeenskapsontwikkelingsintervensie binne die Suid-Afrikaanse maatskaplike wetgewing 'n belangrike rol speel in die bereiking van doelwitte binne maatskaplike ontwikkeling. September (2005:28) daarenteen is van mening dat die gebruik van die gemeenskapsontwikkelingsbenadering om sosiale verandering teweeg te bring nie nuut is nie en 'n onontbeerlike praktyk geword het binne sosiaal - wetenskaplike dissiplines soos maatskaplike werk, sielkunde en gesondheid.

Die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (Departement van Welsyn:1997:25) omskryf gemeenskapsontwikkeling as 'n gemeenskapsontwikkelingstrategie wat basiese materiële, fisiese en psigososiale behoeftes van mense aanspreek. Die gemeenskapsontwikkelingsbenadering kan gebruik word om strategieë op plaaslikevlak toe te lig ten einde in die behoeftes op daardievlak te voorsien asook die reoriëntering van maatskaplike welsynsprogramme tot omvattende, geïntegreerde en ontwikkelingsgerigte strategieë. Gemeenskapsontwikkeling is multi-sektoraal en multi dissiplinêr van aard en is 'n integrale deel van ontwikkelingsgerigte maatskaplike dienslewering.

Sentraal tot die proses van gemeenskapsontwikkeling staan 'n persoon wat verantwoordelikheid moet aanvaar vir die bestuur van ontwikkelingsaksies binne gemeenskappe. Met verwysing na laasgenoemde meld Groenewald en Van Wyk (1995:9) dat 'n gemeenskapsontwikkelaar 'n betaalde amptenaar kan wees wat deur die plaaslike owerheid of ander instansies in die gemeenskap aangestel word om die proses te bestuur. Om 'n gemeenskapsontwikkelaar te wees vereis dus bepaalde opleiding en kundigheid. Soal (2004: 1-3) stem saam met die voorafgaande uitspraak en beklem-toon dat gemeenskapsontwikkelaars oor die kennis en vaardigheid moet beskik om op verskillende spesialiteitsvelde van ontwikkeling betrokke te wees. Swanepoel en De Beer (2006:49) onderskei tussen twee tipe gemeenskapsontwikkelingswerskers naamlik die tipe wat 'n ander beroep soos maatskaplike werker, onderwyser of verpleegster beoefen, maar ontwikkelingswerk verrig en die persone wat as vrywilligers in 'n gemeenskap diens lewer. Hulle beklemtoon dat laasgenoemde die nodige opleiding en vaardighede moet aanleer om ontwikkelingstake te verrig.

Op 14 Februarie 2003 het die Staatspresident in sy Staatsrede die regering se nuwe plan vir die opleiding en aanstelling van gemeenskapsontwikkelaars aangekondig wat moes bydra om die nood van gemeenskappe op grondvlak te help verlig (South African Government Information 2003:10). Advertensies in dagblaaie asook 'n groter aanvraag na afgestudeerde gemeenskapsontwikkelaars het na afloop gevolg en tot 'n toename in die aanvraag na gekwalifiseerde gemeenskapsontwikkelaars geleid. Gemeenskapsontwikkeling is dus 'n relatief nuwe dissipline wat die afgelope 5 – 10 jaar toenemend aanvraag geniet. Dit is dus krities noodsaaklik om kundigheid in hierdie verband te ontwikkel en take en dienste af te baken. Daar bestaan ook nie posbeskrywing wat gemeenskapsontwikkelaars se take en pligte kon rig nie. Daar het wel ontwikkeling in die daarstel van 'n posbeskrywing plaasgevind vanaf Junie 2005 toe daar deur die Nasionale Departement van Maatskaplike Ontwikkeling 'n aantal werkswinkels aangebied is om spesifiek te let op die posbeskrywing van 'n bestuurder, assistent-bestuurder, supervisor, gemeenskapsontwikkelaar asook 'n hulp gemeenskapsontwikkelaar. Daar is spesifieke pligte opgestel vir die onderskeie vlakke asook toepaslike

salarisskale. Die Nasionale Departement van Maatskaplike Ontwikkeling is steeds besig met hierdie proses om die beroep van gemeenskapsontwikkelaars te ontwikkel (Stakeholder Workshop on Community Development Practitioners, 2005:3). ‘n Opvolg werkswinkel word beplan vir 7 September 2006 waar spesifiek aandag verleen sal word aan kurrikulumontwikkeling asook die moontlike stigting van ‘n beroepsraad vir gemeenskapsontwikkelaars. Verder bestaan daar ook geen kriteria vir prestasiebeoordeling van ‘n gemeenskapsontwikkelaar nie. Prestasiebeoordeling is volgens (Flood en Gibson 2002:47) belangrik om personeel te motiveer, prestasie te verbeter en toekomstige opleidingsbehoeftes te bepaal. Laasgenoemde skrywers meld verder dat om prestasiebeoordeling korrek uit te voer daar ‘n prestasiebeoordelingsdokument wat kriteria vir prestasiebeoordeling bevat beskikbaar moet wees. Daar was ook nie gelet op bevorderingsmoontlikhede van gemeenskapsontwikkelaars nie. Beide probleme strem nie alleen die bestuur en evaluering van personeel nie, maar ook die organisasie self wat gevvolglik die volhoubaarheid van die proses van gemeenskapsontwikkeling beïnvloed.

Vanuit voorafgaande is dit duidelik dat die gestelde probleem van ‘n gebrek aan ‘n posbeskrywing vir ‘n gemeenskapsontwikkelaar wel aangespreek is en dat daar aandag gegee word aan die vestiging van die beroep. Daar is egter geen beschikbare navorsing wat gerig is op prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars gevind nie. Daar bestaan gevvolglik steeds ‘n kennisselemte en basis rakende kriteria vir prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars wat die navorser motiveer om hierdie navorsingstudie te onderneem.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Tydens ‘n literatuurstudie oor die onderwerp, het die navorser tot die gevolgtrekking gekom dat daar voldoende inligting in maatskaplike werk en die sakesektor oor prestasiebeoordeling beskikbaar is. Navorsingstudies wat op die gebied van maatskaplike werk gedoen is, is soos byvoorbeeld die studies van Louw (2001) oor “Prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers in welsynsorganisasies”, Millar (1990)

“Performance appraisal of professional Social Workers”, Franken (1997) “Die rol van prestasiebeoordeling in die professionele ontwikkeling van maatskaplike werkers” en Malherbe en Van Bosch (2003) “ ‘n Ondersoek met betrekking tot prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers in welsynsorganisasies”. Aangesien gemeenskapsontwikkeling ‘n jong ontwikkelende professie is sal daar aandag gegee moet word aan kritiese faktore wat die volhoubaarheid van die beroep beïnvloed. Prestasiebeoordeling is volgens die navorsing een van die kritiese faktore. Dit fokus op die bestuur en evaluering van die gemeenskapsontwikkelaar wat verantwoordelik is om die proses van gemeenskapsontwikkeling in ‘n gemeenskap te faciliteer. Bovermelde navorsing spreek egter nie die kriteria vir prestasiebeoordeling ten opsigte van gemeenskapsontwikkelaars aan nie. Die probleem wat hierdie navorsingstudie gevvolglik wil ondersoek is die kriteria vir die ontwikkeling van prestasiebeoordeling vir gemeenskapsontwikkelaars.

1.3 MOTIVERING VIR DIE NAVORSING

Die gebrek aan literatuur oor die kriteria vir prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars motiveer die navorsingstudie te onderneem ten einde die kriteria vir prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars saam te stel en sodoende die kennisleemte en basis hieromtrent uit te bou. ‘n Verdere motivering om hierdie navorsing te onderneem is gegrond op problematiek wat die navorsing self as gemeenskapsontwikkelaar, werkzaam vanaf 1997 tot 2000 by die Ceres munisipaliteit waargeneem het. Daar het enersyds geen posbeskrywing bestaan wat die gemeenskapsontwikkelaar se daaglikske take kon rig nie. Die posbeskrywing wat wel in die verband gegeld het was spesifiek opgestel vir ‘n maatskaplike werker met take wat ‘n maatskaplike werker moet verrig. Daar was ook nie gelet op bevorderingsmoontlikhede vir die gemeenskapsontwikkelaar nie. Tydens interaksie met huidige gemeenskapsontwikkelaars is gevind dat daar steeds geen kriteria vir prestasiebeoordeling beskikbaar is nie.

1.4 NAVORSINGSVRAAG

D'cruz en Jones (2006:18-19) is van mening dat die navorsingsvraag sentraal is omdat dit die navorsingstudie organiseer en rigting gee, grense stel, die navorser help om te fokus en 'n raamwerk bied vir die skryf van die projek en 'n aanwyser is van watter data ingesamel moet word. Daar is vier aspekte van belang tydens die vraagstelling, naamlik dat dit uitvoerbaar moet wees, relevant moet wees, die navorser antwoorde moet ontvang wanneer die vraag gestel word en die navorsingsvraag inlyn moet wees met die etiese gedrag van navorsing.

Marshall en Rossman (1999:39) daarenteen, is van mening dat die navorsingsvraag verbind moet word aan die probleem. Die navorsingsvraag word bepaal deur die geïdentifiseerde probleem wat weer op sy beurt die ontwerp van die studie bepaal. 'n Navorsingsprobleem is die algemene area van die fokus vir die navorsing en die navorsingsvraag is die spesifieke vraag wat deur die navorsing beantwoord moet word.

Met die voorafgaande as vertrekpunt is die volgende navorsingsvraag vir hierdie navorsing geformuleer: "Wat is die kriteria wat in aanmerking geneem behoort te word by die ontwikkeling van prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars?".

1.5 NAVORSINGSDOELSTELLING EN DOELWITTE

Volgens Fouchè en Delport (in De Vos 2002:107) impliseer die konsep "doelstelling" 'n breër, maar abstrakte konsep van die eindpunt waarheen gewerk word. Dit is die eindbestemming waarop 'n ambisie gerig is. Dit is met ander woorde 'n droom wat verwesenlik moet word. Die doelwitte is daardie konkrete, meetbare en spoediger bereikbare handelinge wat uitgevoer word om die eindbestemming te bereik.

Die **doel** van die navorsingstudie kan soos volg geformuleer word:

Om die kriteria wat in aanmerking geneem behoort te word by die ontwikkeling van prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars te verken en te beskryf.

Om hierdie **doelstelling** te bereik word die volgende **taakdoelwitte** geformuleer

- Om kriteria wat by die ontwikkeling van prestasiebeoordeling te verken deur fokusgroeponderhoude met 'n steekproef van gemeenskapsontwikkelaars.
- Om kriteria te beskryf, data te ontleed, te interpreteer en aan 'n literatuurkontrole te onderwerp.
- Om aanbevelings te maak wat in aanmerking geneem behoort te word by prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars.

1.6 NAVORSINGSBENADERING

Creswell (2003:18), Fouchè en Delport (in De Vos 2002:79) asook D'cruz en Jones (2006:60) onderskei tussen twee benaderings tot navorsing, naamlik kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsing. Volgens Fouchè en Delport (in De Vos 2002:79) is die hoofdoel van die kwantitatiewe benadering om die maatskaplike wêreld objektief te meet, 'n hipotese te toets en menslike gedrag en optrede te voorspel. Die kwantitatiewe benadering kan omskyf word as die ondersoek na 'n maatskaplike probleem, wat gebaseer is op die toetsing van 'n teorie wat saamgestel is uit veranderlikes, en gemeet word met syfers. Die maatskaplike probleem word geanalyseer met statistiese procedures ten einde te bepaal of die bevestigde veralgemenings van die teorie die waarheid bevat. Bless en Higson-Smit (2000:37) meld dat kwantitatiewe navorsing fokus op getalle om verskillende veranderlikes te vergelyk en te analyseer.

Volgens Fouchè en Delport (in De Vos 2002:79) is die hoofdoel van die kwalitatiewe benadering om die sosiale lewe van die mens en die waarde wat mense aan hul alledaagse lewe verbind te verstaan. Die metode gee beskrywende data in die deelnemers se eie geskrewe of gesproke woorde weer. Die navorser is egter meer geïnteresseerd in die begrip van die verskynsel wat voorkom as in die verduideliking daarvan. In die toepassing van die kwalitatiewe benadering word nie van statistiese gebruik gemaak nie.

Strauss en Corbin (1998:10-11) beskryf kwalitatiewe navorsing as enige tipe navorsingsresultate wat nie van statistiese prosedure afgelei is nie en wat nie kwantifisering of getalle gebruik nie. Dit is navorsing wat afgestem is op mense se lewens, hulle lewenservaringe, of deurleefde ervaring, hulle emosies en gevoelens, asook navorsing oor organisastoriese funksionering, sosiale beweging, kulturele verskynsels en die interaksie tussen nasies.

Volgens Grinnell (1997:130-131) het kwalitatiewe navorsing die volgende kenmerke naamlik dat kwalitatiewe navorsers woorde, of narratiewe simbole gebruik eerder as nommers of operasionele metodes. Kwalitatiewe navorsers is primêr geïnteresseerd in die betekenis en prosesse en daarom dat hulle die data beklemtoon, en dat kwalitatiewe navorsing ontwerp is om moeilik kwantifiseerbare verskynsels te bestudeer, soos byvoorbeeld lewenservarings, persoonlike waardes, kognitiewe skemas, kulturele realiteite en persoonlike motivering. Gegewe die feit dat die navorser ondermeer kriteria vir prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars wil verken, word die kwalitatiewe navorsingsbenadering as 'n gepaste keuse vir die doel geag.

1.6.1 NAVORSINGSONTWERP

Volgens Mouton (2001:56) fokus die navorsingsontwerp op die beplanning van die eindproduk. Dit beklemtoon die tipe van studie wat beplan word en watter resultate bereik moet word. Die navorser beoog om binne die kwalitatiewe navorsingsparadigma 'n verkennende, beskrywende en kontekstuele navorsings-ontwerp aan te wend ten einde antwoorde te verskaf oor die geformuleerde navorsingsvraag.

1.6.1.1 Verkennende ontwerp

Rubin en Babbie (1997:108) verduidelik dat 'n navorser verkennende navorsing onderneem met die doel om 'n nuwe belangstelling te bestudeer, en wanneer die onderwerp relatief nuut en onbestudeerd is en daar gevvolglik min inligting oor die onderwerp beskikbaar is. Verkennende navorsing word ook onderneem wanneer die

navorser die uitvoerbaarheid van 'n studie wil toets, of metodes ontwikkel om te gebruik in die studie. Die navorser wil 'n basis van algemene idees en tentatiewe teorieë bou wat later meer in diepte verken kan word. Gegewe die feit dat die navorser se kennis en begrip van die kriteria van prestasiebeoordeling vir gemeenskapsontwikkelaars beperk is en daar 'n behoefte aan hierdie kennis bestaan, wil die navorser verkennend te werk gaan en eerstehands by gemeenskapsontwikkelaars verneem watter kriteria in ag geneem moet word by hul prestasiebeoordeling.

1.6.1.2 Beskrywende ontwerp

Volgens Leedy en Ormrod (2001:191) is beskrywende navorsing eerstens die identifisering van 'n verskynsel wat waargeneem word en tweedens die eksplorering van moontlike korrelasies tussen twee of meer verskynsels. Die beskrywende navorsingsontwerp gaan in die navorsing benut word om die verkennende kriteria van prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars te beskryf.

1.6.1.3 Kontekstuele navorsingsontwerp

Mouton en Marias (1990:52) meld dat in kontekstuele studies die verskynsel vanuit sy onmiddelike konteks nagespeur word. Navorsingstudies met 'n kontekstuele ontwerp as oogmerk, verwys derhalwe na 'n in-diepte beskrywing en verklaring van 'n verskynsel binne die konteks, dit wil sê die besondere leef, betekeniswêreld en omgewing van die betrokke deelnemers in die navorsingstudie. Die kontekstuele navorsingsontwerp word benut aangesien die navorser kriteria van prestasiebeoordeling vanuit die konteks van die gemeenskapsontwikkelaars in die gemeenskap wil verstaan.

1.6.2 NAVORSINGSMETODE

1.6.2.1 POPULASIE EN STEEKPROEF

Volgens Babbie (2004:110) is die populasie die groep van persone wat in 'n studie gebruik word en waarvan gevolgtrekkings gemaak word. Dit is onmoontlik om alle lede van die populasie by die studie te betrek, daarom is dit nodig om 'n steekproef te selekteer. Grinnell (1997:237) omskryf 'n steekproef as eenhede wat geselekteer is uit 'n totale populasie om sodoende hierdie populasie tydens die navorsingstudie te verteenwoordig. D'ruz en Jones (2006:99) beklemtoon dat 'n steekproef nodig is omdat alle persone nie in 'n studie betrek kan word nie. Babbie (2004:182) asook D'ruz en Jones (2006:99) verwys na twee metodes van steekproefneming naamlik 'n waarskynlikheid en nie-waarskynlikheidsteekproefneming. Tydens die toepassing van waarskynlikheidsteekproefneming het elke element van die populasie 'n gelyke kans om getrek te word en bied aan navorser geleentheid om bevindings te veralgemeen. Daar is vier tipes van waarskynlikheidsteekproefneming naamlik eenvoudige ewekansige steekproefneming, sistematiese steekproefneming, gestratifiseerde steekproefneming en trossteekproefneming (D'ruz & Jones 2006:99, Bless & Higson-Smith 2000:87).

Nie - waarskynlikheidsteekproefneming verwys na 'n metode van steekproefneming waar elke populasie eenheid nie 'n gelyke kans het om deel te wees van die navorsingstudie nie en dit bied nie noodwendig aan navorser die geleentheid om die bevindings te veralgemeen nie. Daar is vier tipes van nie-waarskynlikheidsteekproefneming naamlik toevallige steekproefneming, kwota steekproefneming, doelbewuste steekproefneming en sneeubalsteekproefneming (D'ruz & Jones 2006:99, Bless & Higson-Smith 2000:92).

Vir die doel van die studie kan die populasie soos volg omskryf word: Alle gemeenskapsontwikkelaars werksaam by munisipaliteite, nie-regeringsorganisasies en staatsdepartemente in die Boland (Die Boland streek sluit dorpe in soos Ceres,Wolseley, Tulbagh, P.A. Hamlet, Op die Berg, Worcester, Rawsonville, Touwsrivier, De Doorns, Robertson, Ashton, Montagu, Bonnievale, Klapmuts, Franschoek, Pniel, Paarl en Wellington). Die steekproef sal doelbewus geselekteer word uit bogenoemde populasie. Die kriteria vir selektering is as volg, naamlik dat die deelnemers tussen een en vyf jaar werksaam moet wees as gemeenskapsontwikkelaar

in 'n plaaslike owerheid of nie-regeringsorganisasie of staatsdepartement. 'n Spesifieke steekproefgrootte kan nie bepaal word by die aanvang van die navorsingstudie nie, maar die getal deelnemers wat ingesluit word in die steekproef sal afhang van wanneer die inligting wat ingesamel is 'n versadigingspunt bereik en daar geen nuwe inligting geïdentifiseer kan word nie.

1.6.2.2 METODE VAN DATA-INSAMELING

Volgens Meadows (2003:465) is individuele – en fokusgroeponderhoude die basiese metodes van data insameling vir kwalitatiewe navorsing. Laasgenoemde outeur verduidelik verder dat onderhoude in drie kategorieë verdeel kan word, naamlik gestructureerd, semi- gestructureerd en in diepte of ongestructureerd. Vir die doel van hierdie navorsing sal daar gebruik gemaak word van fokusgroeponderhoude en meer spesifiek semi- gestructureerde fokusgroeponderhoude as metode van data insameling. Fokusgroepe is volgens Morgan (1998:6) 'n tegniek in navorsing wat data insamel deur middel van groepsinteraksie oor 'n onderwerp wat deur die navorser bepaal is. Greeff (in De Vos 2005:299-30) vermeld ook dat fokusgroepe 'n noukeurige beplande bespreking is wat ontwerp is om persepsies oor 'n afgebakte area van belang te bekom in 'n nie-bedreigende omgewing.

Marshall en Rossman (1999:105) daarenteen verduidelik dat kwalitatiewe navorsers van vier metodes gebruik kan maak om data in te samel naamlik deelname in die konteks waar die aktiwiteit plaasvind wat die navorser wil ondersoek, direkte waarneming, in diepte onderhouervoering en die bestudering en analisering van dokumente en materiaal. Tutty, Rothery en Grinnell (1996:57) wys daarop dat die deelnemer by kwalitatiewe onderhoudsvoering gesien word as die beste persoon om hul eie persepsie, ervaring en kennis te deel. Die deelnemer en die navorser of onderhoudsvoerder staan binne die verhouding as deelgenote wat mekaar op gelykevlak ontmoet. Bless & Higson-Smith (2000:104-105) verwys na 'n onderhoud as direkte persoonlike kontak met die deelnemer wat die navorsingsvraag moet beantwoord wat verband hou met die navorsingsprobleem. Volgens laasgenoemde skrywers is daar

verskillende tipes onderhoude naamlik gestruktureerde en semi-gestruktureerde onderhoude wat benut kan word om data in te samel.

Bless en Higson-Smith (200:107-108) meld dat semi-gestruktureerde onderhoude waardevol is tydens verkennende navorsing. Dit help om konsepte en probleme te verhelder en te verduidelik en bied moontlike antwoorde. Volgens Tutty et al. (1996:56) word die semi-gestruktureerde onderhoud dikwels 'n "begeleidende onderhoud" genoem. Daar word van voorafgeformuleerde oopvrae en kernwoorde gebruik gemaak om die onderhoud te rig. Holloway en Wheeler (1998:54) beskou semi-gestruktureerde gesprekke as 'n gefokusseerde gesprek, met ander woorde die vrae wat gevra word is op een of ander spesifieke fenomeen gefokus en die gesprek word deur die vrae gestructureer. Hierdie vrae word vooraf opgestel en vorm die gespreksriglyn tussen die onderhoudsvoerder en die deelnemer.

Die volgende is dan die vrae wat as 'n **gespreksriglyn** gaan dien:

- Hoe sien u prestasiebeoordeling?
- Wat is u persoonlike belewenis rondom prestasiebeoordeling binne die organisasie?
- Watter kriteria dink u behoort in aanmerking geneem te word by prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars?

Greeff (in De Vos 2005:296) meld dat 'n onderhoudskedule bestaan uit vooraf gestelde vrae en dien as 'n riglyn om die onderhoud te lei.

Die navorsers beplan om 'n onderhoudskedule wat soos volg is te gebruik:

Sessie 1: Kennismaking

- verduideliking van die doel van navorsing, rolle, verwagtinge en metodes.
- afneem van persoonlike inligting van die deelnemer.

Sessie 2: Die voer van fokusgroep onderhoude

- gevoelens, persepsie, belewenis rondom prestasiebeoordeling binne die organisasie
- kriteria vir prestasiebeoordeling

Voor die aanvang van die proses van data-insameling beplan die navorser 'n loodsonderhoud ten einde te bepaal of die vrae soos gestel relevant is en toepaslik is en die navorser se onderhoudsvoeringsvaardighede te assesseer en haar van 'n skolingsgeleentheid in kwalitatiewe onderhoudsvoering te voorsien. Met die toestemming van deelnemers gaan die navorser gebruik maak van 'n bandopnemer tydens die voer van die onderhoude asook die neem van notas om die inligting in te samel. Greeff (in De Vos 2005:298) meld dat die gebruik van 'n bandopnemer die onderhoudvoerder geleentheid bied om meer te konsentreer op die onderhoud en dat meer gedetailleerde inligting bekom kan word as net die geskrewe notas wat afgeneem word. Die gebruik van 'n bandopnemer kan egter ook die deelnemer ongemaklik laat voel dat die deelnemer nie wil deelneem aan die navorsingstudie nie. Daarom is dit belangrik om die deelnemer in te lig asook let op die korrekte plasing van die bandopnemer.

1.6.2.3 DATA-ONTLEDING

Nadat al die onderhoude gevoer is sal die bandopnames getranskribeer word en hierna sal die proses van data-ontleding 'n aanvang neem.

Die navorser sal Tesch (in Creswell 2003:192-193) se agt stappe volg in die proses van data-ontleding by kwalitatiewe navorsing:

- ❑ Verkry 'n geheelbeeld van die transkripsies deur alles deeglik deur te lees. Daar moet gedurigdeur aantekeninge gemaak word, ten einde 'n geheelbeeld te kry.
- ❑ Selekteer een transkripsie byvoorbeeld die kortste, die mees interessantste of die een wat heel bo-op lê. Lees deur dit, en vra die volgende vrae:" Wat lees ek hier?"

en "Wat verstaan ek terwyl ek lees?" Skryf weereens gedagtes wat opkom in die kantlyn neer.

- Die navorser herhaal die proses met 'n paar of al die transkripsies. Hierna kan daar 'n lys van onderwerpe of temas saamgestel word. Die temas wat verband hou met mekaar word saamgegroepeer en gerangskik in hooftemas, unieke temas en ander temas.
- Hierna gaan die navorser terug na die oorspronklike data met die lys van temas. Die temas word dan gekodeer wat in die toepaslike plek teenoor die data op die transkripsies aangeteken word.
- Die navorser soek die mees korrekte woorde wat die tema beskyf en vorm verdere subtemas, kategorieë en subkategorieë. Verbandhoudende temas, subtemas en kategorieë en subkategorieë word nou saamgegroepeer.
- Die afkortings vir die onderskeie temas, subtemas en kategorieë en subkategorieë, soos dit gebruik gaan word, word nou gefinaliseer en alfabeties gerangskik.
- Die datamateriaal wat tot elke tema, subtema en kategorie en subkategorie behoort word nou volgens die "knip en plak" metode saamgegroepeer.
- Die navorser herkodeer die bestaande data indien nodig en hierna kan die proses om die navorsingsbevindinge te boekstaaf 'n aanvang neem (Creswell 2003:192-193).

1.6.2.4 METODE VAN DATA-VERIFIËERING

Guba (1981) soos aangehaal deur Krefting (1991:215) het 'n model saamgestel om die geloofwaardigheid van kwalitatiewe navorsingsprojekte te assesseer wat vervolgens bespreek sal word. Die model is gebaseer op die identifikasie van vier aspekte van geloofwaardigheid wat relevant is naamlik waarheidswaarde, toepaslikheid, konstantheid en neutraliteit. Die strategieë is belangrik aangesien dit die navorser help om die geloofwaardigheid van die navorsing te verhoog en dit is ook 'n middel vir die lezers om die waarde van die gevolgtrekkings te assesseer. Vervolgens sal die aspekte bespreek word:

- **Waarheidswaarde**

Verwys na hoe vertrouwd die navorser is met die waarheid van die bevindinge gebaseer op die navorsingsontwerp, deelnemers en die konteks waarin die studie onderneem is. In kwalitatiewe navorsing word die waarheid van bevindinge gebaseer in die ontdekking van menslike ervarings soos wat hulle geleef en beleef is deur die deelnemers. Die navorser fokus nou op die toetsing van hul bevindings met verskillende groepe waar die data verkry is, of met persone wat bekend is met die fenomeen wat bestudeer word. Die strategie wat gebruik word om waarheidswaarde te bepaal is geloofwaardigheid (Krefting 1991:215-216). Die navorser sal die volgende kriteria gebruik om geloofwaardigheid te verseker. Triangulasie van databronne deur onderhoude te voer met verskillende deelnemers. Deur van 'n verskeidenheid onderhoudsvoeringstegnieke gebruik te maak, soos byvoorbeeld eksplorering, waarneming, verbale en nie-verbale uitdrukkings, reflektering en veldnotas, sal geloofwaardigheid verhoog word (Krefting 1991:216).

- **Toepaslikheid**

Verwys na hoe waarskynlik dit sal wees om die bevindinge op ander wat nie deel van die navorsing was nie van toepassing te maak. Dit verwys na die moontlikheid om die bevindinge te veralgemeen met groter populasie. Die uniekheid van elke navorsing moet egter in gedagte gehou word (Krefting 1991:216). In hierdie navorsing sal 'n volledige beskrywing gegee word van die navorsingsproses ten einde die toepaslikheid daarvan te verhoog.

- **Neutraliteit**

Neutraliteit beteken vryheid van vooroordele binne die navorsingsprosedure. Dit wil sê die bevindings is suiwer gebaseer op die deelnemers en omstandighede van die studie. Die strategie wat gebruik word om dit te bepaal, is bevestigbaarheid. Die fokus verskuif vanaf die navorser na die data sodat die vooroordeel van die navorser uitgeskakel word, dog die neutraliteit van die data word in ag geneem (Krefting 1991:216-217). In hierdie studie sal bandopnames vir onderhoude, woordelikse transkripsies daarvan, notas oor besluite ten opsigte van die navorsingsproses, en 'n literatuurkontrole ingespan word vir

die doel van 'n bevestigbaarheidsoudit om neutraliteit te assesseer. Triangulasie soos vroeër in die afdeling bespreek is sal ook vir die doel ingespan word.

- **Konstantheid**

Verwys na 'n ooreenstemming van data indien die studie met dieselfde proefpersone in 'n gelyksoortige konteks sal plaasvind (Krefting, 1991:216). Vertroubaarheid is die strategie wat hier aangewend word om die vraag te help beantwoord "a dependability audit, dense description of the research methods, stepwise replican, triangulation, peer examination and code, recode procedure" (Krefting, 1991:216). Die navorser beoog om van triangulasie van databronne gebruik te maak en 'n digte beskrywing van navorsingsmetodes voorsien om konstantheid te verseker. Verder sal sy van portuurgroepevaluering gebruik maak deur die navorsingsproses met haar studieleier wat bekend is met kwalitatiewe navorsing en haar kollegas te bespreek.

1.6.2.5 ETIESE ASPEKTE

Volgens Strydom (in De Vos 2002:63-64) is daar verskeie etiese beginsels wat tydens navorsing in ag geneem behoort te word. Monette, Sullivan en De Jong (2005:49) meld dat dit belangrik is binne navorsing dat daar respek vir deelnemers se individualiteit moet wees, dat deelnemers binne die proses beskerm moet word en dat hulle regeverdig behandel moet word. Die volgende etiese beginsels sal tydens die navorsingstudie in gedagte gehou word soos deur Strydom (in De Vos 2002:65) voorgehou word.

- **Ingeligte en vrywillige toestemming**

Deelnemers moet 'n ingeligte besluit oor hul deelname kan neem. Om 'n ingeligte besluit te kan neem moet deelnemers ingelig word oor die doel van die navorsingsprocedures, voordele, nadele, risiko's, tydsuur en deelnemers se rol. So 'n besluit moet verder vrywillig wees sonder enige druk van die navorser. Alvorens enige deelnemer by hierdie studie ingesluit sal word sal die voorafgaande inligting skriftelik en woordeliks aan hulle deurgegee word. Die navorser beplan om die deelnemers in te lig dat hul deelname vrywillig is en dat hulle enige tyd, sonder enige negatiewe gevolge,

aan die studie kon onttrek. Die deelnemers is skriftelik in kennis gestel word van die doel, tydsduur en hul rol in die navorsingstudie.

- Daarstelling van privaatheid , anonimitet en konfidensialiteit.**

Navorserpraktisyne moet data oor deelnemers vertroulik hanteer. Die gebruik van skuilname of kodes verseker dat geen identifiserende besonderhede in die navorsingsverslag bekend gemaak word nie. Slegs die navorser sou weet watter kode gebruik is om die navorsingsdeelnemers te identifiseer. Die gebruik van byvoorbeeld bandopnames sonder deelnemers se toestemming kan as 'n teken van skending van hul privaatheid gesien word. Die navorser beplan om 'n bandopnemer te gebruik om data in te samel. Die deelnemers se toestemming sal gevra word om die onderhoud op band te neem ten einde te verseker dat waardevolle inligting nie verlore gaan nie. Konfidensialiteit en anonimitet is belangrik en moet gewaarborg word, omdat daar van die deelnemers verwag word om openlik hul persepsies en menings te deel.

1.7 OMSKRYWING VAN SLEUTELBEGRIPPE

Vir die doeleindes van hierdie navorsingstudie word die volgende sleutelbegrippe wat deurgaans in die navorsing gebruik gaan word, vervolgens omskryf:

1.7.1 Kriteria

Die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (Odendaal en Gouws 2005:628) beskryf kriteria as die maatstaf by beoordeling. Kriteria word beskryf as riglyne en reëls wat gebruik kan word om prestasie te meet (Free Online Dictionary, 2006:1).

1.7.2 Prestasiebeoordeling

Swanepoel (2003:373) omskryf prestasiebeoordeling as 'n formele en sistematiese proses waardeur posverwante swakhede en sterktes van werknemers geïdentifiseer, waargeneem, gemeet, aangeteken en ontwikkel word.

1.7.3 Gemeenskapsontwikkelaars

Daar bestaan 'n verskeidenheid benamings vir 'n persoon wat ontwikkelingswerk verrig naamlik gemeenskapsontwikkelaar, gemeenskapsontwikkelingsbeampte, ontwikkelaarswerker, maar die jongste en meer aanvaarbare is die van gemeenskapsontwikkelingspraktisy (Stakeholder Workshop on Community Development Practitioners, 2005:Annexure 12) Vir die doeleindes van die navorsingstudie word die term gemeenskapsontwikkelaar gebruik omdat die proses vir finalisering van die benaming nog in wording is.

1.7.4 Gemeenskapsontwikkeling

Volgens De Beer (2004:117) is gemeenskapsontwikkeling 'n proses van kollektiewe aksie deur die plaaslike gemeenskap om ontwikkeling of verandering teweeg te bring deur die kapasiteit van die mense te bou ten einde self hul lewenskwaliteit en welsyn te verbeter.

1.8 INDELING VAN NAVORSINGSVERSLAG

Die volledige navorsingsverslag sal soos volg ingedeel word:

Hoofstuk 1: Die hoofstuk bevat die inleiding en oriëntering tot die navorsingstudie.

Aspekte rakende die probleemformulering van die navorsingstudie, Navorsingsdoelstellings en die navorsingsmetodologie sal bespreek word.

Hoofstuk 2: In die hoofstuk word die praktiese toepassing van die kwalitatiewe Navorsingsproses beskryf.

Hoofstuk 3: In hierdie hoofstuk sal die navorsingsbevindinge aangebied word en aan 'n literatuurkontrole onderwerp word.

Hoofstuk 4: Hierdie hoofstuk sal fokus op die gevolgtrekkings en aanbevelings opsigte van prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars.

1.9 VERSPREIDING VAN NAVORSINGSRESULTATE

Die navorsingsbevindinge gaan in die vorm van 'n navorsingsverslag aan munisipaliteite en ander organisasies waar gemeenskapsontwikkelaars in diens is versprei word en die navorsing beplan om 'n artikel te skryf met die oog op publikasie in 'n erkende akademiese vaktydskrif.

1.10 SAMEVATTING

In die voorafgaande hoofstuk is die inleiding en orientering tot die voorgenome navorsingstudie weergee wat die probleemstelling, motivering vir die navorsing, die navorsingsvraag, doelstellings en doelwitte, benadering, die metodes vir data-insameling, analise en verifiering bevat. Verder is verwys na skeutelbegrippe wat deurgaans in die navorsingsverslag benut is beskryf en afgesluit met die indeling van die navorsingsverslag. Die volgende hoofstuk sal gefokus word op die toepassing van die navorsingsmetodologie binne die navorsingstudie.

HOOFTUK 2

NAVORSINGSMETODOLOGIE

2.1 INLEIDING

In die inleidende hoofstuk is 'n oorsig van die navorsingsmetodologie aangebied met die oog op die strukturering en uitvoering van die navorsingsproses. Holloway en Wheeler (2002:4) verwys na metodologie as die beginsel en idees waarop navorsers hul procedures en strategieë baseer. Fouché en Delport (in De Vos 2005:71) beskryf navorsingsmetodologie as 'n proses om probleme op te los. Verder onderskei dié skrywers tussen twee tipes navorsingsbenaderings, naamlik kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsing, en elk van hierdie benaderings het verskillende fases en stappe om 'n maatskaplike navorsingsproses te voltooi (Fouché en Delport in De Vos 2005:79). Die kwalitatiewe navorsing word beskou as 'n vorm van sosiale ondersoek en dit fokus op die manier waarop mense hul ervaringe interpreteer in die wêreld waarin hul lewe. Kwalitatiewe navorsing word benut om mense se gedrag, perspektiewe, gevoelens en ervaringe te eksplorere (Holloway en Wheeler 2002:3). Daarteenoor beskryf Monette et al. (2005:39) kwalitatiewe navorsing as 'n benadering waardeur die navorsing toegang het tot die verkryging van subjektiewe en persoonlike ervarings van mense deur middel van woorde, prente, beskrywings en stories wat oorgedra word. Soos reeds in die vorige hoofstuk gemeld, is die "kriteria vir prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars" aan die hand van die kwalitatiewe benadering ondersoek.

In hierdie hoofstuk word die kwalitatiewe navorsingsproses kortliks volgens die fases beskryf, die benutting van fokusgroeponderhoude as metode van data-insameling uiteengesit en verder ook die proses vir die implementering daarvan in hierdie studie verduidelik. Daarna word 'n oorsig gegee van die proses van data-analise en dataverifiëring, soos in die navorsingstudie toegepas.

De Vos (in De Vos et al. 1998:44-45) gee 'n beskrywing van die kwalitatiewe navorsingsproses in verskillende fases en stappe wat gevvolg kan word in 'n navorsingstudie.

2.2 DIE KWALITATIEWE METODOLOGIE

Die term metodologie word gedefiniéer as die proses wat aangewend word om navorsingsprobleme op te los (De Vos in De Vos et al. 1998:37). Die navorsing moet egter besluit watter metodologie in die navorsingstudie gebruik gaan word om dit gestruksureerd en op 'n praktiese wyse uit te voer.

2.2.1 Formulering van die navorsingsvraag

Fouche en Delport (in De Vos 2005:80) meld dat nadat daar ook die navorsingsonderwerp besluit is, die navorsingsvraag geformuleer moet word. Rubin en Babbie (2005:117) meld dat die navorsingsvraag spesifiek moet wees en moet beantwoord word deur die navorsingstudie. Die navorsingsvraag vir hierdie navorsingstudie is "Wat is die kriteria wat in aanmerking geneem behoort te word by die prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars".

2.2.2 Navorsingsdoelstelling en doelwitte

Die doel van die navorsingstudie is om die kriteria wat in aanmerking geneem behoort te word by die prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars te verken en te beskryf. Om hierdie doelstelling te bereik is die volgende doelwitte geformuleer naamlik, om die kriteria te verken deur fokusgroeponderhoude met 'n steekproef van gemeenskapsontwikkelaars, om die kriteria te beskryf, die data te ontleed, te interpreteer en aan 'n literatuurkontrole te onderwerp en om aanbevelings in die verband te doen.

2.2.3 Navorsingsbenadering

Daar is besluit om die kwalitatiewe navorsingsbenadering in hierdie navorsingstudie te benut. Rubin en Babbie (2005:432) meld dat in kwalitatiewe navorsing die deelnemers die belangrikste is omdat data vanuit hulle konteks ingesamel word.

2.2.4 Navorsingsontwerp

Volgens Creswell (1998:111) hou 'n navorsingsontwerp nou verband met die aard van databronne en die data-insamelingstegnieke. 'n Verkennende-beskrywende navorsingsontwerp is gebruik om die menings van gemeenskapsontwikkelaars te

verkry oor die kriteria wat by hul prestasiebeoordeling moet geld en om die kriteria te beskryf. Verder is die konteks waarin die gemeenskapsontwikkelaars funksioneer is ag geneem.

2.2.5 Navorsingsmetode: Populasie en steekproef

Die populasie van hierdie navorsingstudie was alle gemeenskapsontwikkelaars wat ten tye van die navorsing werksaam was by munisipaliteite, nie-regeringsorganisasies en staatsdepartemente in die Bolandstreek. Uit hierdie populasie is alle gemeenskapsontwikkelaars wat by die onderskeie organisasies werksaam was by die navorsingstudie betrek.

2.3 DIE INSAMELING VAN DATA

Creswell (1998:110) meld dat data-insameling voorgestel word as 'n reeks interafhanklike aktiwiteite om omvangryke inligting te versamel ten einde 'n navorsingsvraag te beantwoord. Kwalitatiewe navorsers gebruik soms meer as een vorm van data-insamelingsmetode vir dié doel, byvoorbeeld waarneming, onderhoude, geskrewe dokumente, audiovisuele materiaal en elektroniese dokumente (Leedy en Ormrod 2005:145). Vervolgens word die benutting van fokusgroepe as data-insamelingsmetode bespreek.

2.3.1 FOKUSGROEPE AS DATA-INSAMELINGSMETODE

Volgens Wilkinson (in Silverman 2004:177) is die benutting van fokusgroepe 'n manier om kwalitatiewe data in te samel met 'n klein groepie mense tydens 'n informele groepsinteraksie. Dit is 'n informele groepsessie wat op 'n reeks vrae gebaseer is en op 'n spesifieke onderwerp gefokus is. Babbie (2004:302) en Babbie en Mouton (2001:291) meld dat fokusgroepe essensieel 'n kwalitatiewe data-insamelingsmetode is wat benut word deur middel van gestructureerde, semi- en ongestructureerde onderhoude en geleentheid aan die navorsing gee om sistematies en gemaklik met meer as een individu 'n onderhoud te voer. Fokusgroeponderhoude verleen toegang tot inligting wat nie maklik deur ander metodes in kwalitatiewe navorsing bekombaar is nie. Dit is basies 'n manier van luister en leer van groeplede en steun op drie sterkpunte naamlik verkennig en ontdekking, konteks en diepte en

interpretasie (Morgan 1998:8, 9, 12). Wellman, Kruger en Mitchell (2005:201) meld dat die doel van 'n fokusgroep is om kwalitatiewe data in te samel deurdat persone in 'n klein groep byeengebring word om spesifiek die vrae te bespreek en om hul persepsies oor die onderwerp weer te gee. Fokusgroepe vervang nie individuele onderhoude nie, maar inligting kan dalk makliker verkry word deur die fokusgroep en dit help om response tussen die groeplede te ontlok.

Die navorser het haarself deeglik georiënteer oor wat fokusgroepe is, die fasies waaruit fokusgroepe bestaan en die geskiktheid van fokusgroepe as data-insamelingsmetode vir die doeleindes van hierdie studie. Dit was ook duidelik dat deeglike voorbereiding essensieel is vir die effektiewe gebruik van fokusgroepe (Greeff in De Vos 2005:300-313; Morgan 1998:4-7).

2.3.2 DEFINISIE VAN DIE KONSEP “FOKUSGROEP”

Fokusgroepe kan gedefinieer word as 'n noukeurig beplande bespreking wat ontwerp is om persepsies oor 'n bepaalde onderwerp te bekom in 'n nie-bedreigende omgewing (Krueger in Greeff 2005:300). Dit word verder gedefinieer as 'n tegniek in navorsing wat data insamel deur middel van groepsinteraksie oor 'n onderwerp wat deur die navorser bepaal is (Babbie 2004:302; Morgan 1997:6). Voorts beskryf Erasmus en Van Dyk (2003:161), Holloway en Wheeler (2002:110) en Lancaster en Wolfson (in Meyer 2002:122) fokusgroepe as die betrokkenheid van 'n aantal persone met dieselfde ondervinding of kenmerke met die doel om hul idees, persepsies en gedagtes aangaande 'n spesifieke onderwerp tydens die onderhou met die navorser te deel.

2.3.3 MOTIVERING VIR DIE GEBRUIK VAN FOKUSGROEPE

Dit is belangrik om te verduidelik waarom fokusgroepe gekies is as metode om die soort inligting wat vir hierdie ondersoek benodig word te voorsien. Die voor- en nadele van fokusgroeponderhoude word eerstens verduidelik en daarna word 'n motivering vir die gebruik van fokusgroepe vir hierdie ondersoek verstrek.

Fokusgroeponderhoude as data-insamelingsmetode hou die volgende voordele vir navorsing in (Welman et al. 2005:203; Babbie 2004:302; Greeff in de Vos 2002:319; Babbie en Mouton 2001:292; Bless en Higson-Smith 2000:110).

- Fokusgroeponderhoude kan gekonsentreerde hoeveelhede inligting oor die onderwerp van belangstelling lewer.
- Daar kan op die interaksie in die groep staat gemaak word om inligting te genereer. Die vergelykings wat die deelnemers maak tussen mekaar se ervaringe en opinies is 'n waardevolle bron van insig in komplekse gedrag.
- Die groep kan 'n stimulerende en veilige omgewing vir groeplede voorsien om idees sonder vrees en kritiek te verwoord.
- Die deelname van 'n groot getal deelnemers in 'n kort tyd hang saam met die navorser se vermoë om die fokusgroep te lei.
- Dit is buigsaam, die geldigheidsduur is hoog en die koste vir die uitvoering is laag.
- Die samewerking in die groep het die potensiaal om belangrike konstrukte oop te breek wat verlore kan wees met data wat tydens onderhoude en vraelyste met individue gegenereer is.
- Die groep help ook om dinamiese emosionele prosesse, wat gedrag in 'n groot mate bepaal, te ontbloot.
- Fokusgroepe voorsien 'n vollediger, dieper verstaan van die fenomeen wat bestudeer word en dit stimuleer spontaan die uitruil van idees, gedagtes en gesindhede in die veilige omgewing van 'n groep.

Soos reeds gemeld, is Morgan (1998:12) van mening dat fokusgroepe steun op die volgende drie fundamentele sterkpunte wat deur alle kwalitatiewe metodes gedeel word, naamlik:

- Verkenning en ontdekking: Fokusgroepe word gereeld gebruik om meer te leer van temas of groepe van mense wat moeilik verstaan word.
- Konteks en diepte: Die twee aspekte help die navorser om die agtergrond van mense se gedagtes en ervaringe te verstaan. Fokusgroepe dring deur tot komplekse temas deur deelnemers aan te moedig om die maniere waarop hul

ooreenkoms en verskil, te ontdek. Wanneer daar geluister word na hoe die deelnemers teenoor mekaar reageer, verkry die navorsers 'n indiepte perspektief op hul ervaringe en opinies.

- Interpretasie: Kwalitatiewe metodes floreer op interpretasie – fokusgroepe kan byvoorbeeld help om te verstaan waarom dinge is soos wat dit is en hoe dit geword het soos dit is. In fokusgroepe wil die deelnemers mekaar verstaan: Hoe kan twee mense wat dieselfde blyk te wees soveel verskillende ervaringe hê? Hoe kan mense wat uiterlik so verskillende is dieselfde oortuigings deel? Dit is die soort ontmoetings wat deelnemers geïnteresseerd maak om meer van mekaar uit te vind. Die soort besprekings gee die navorsers die soort van interpreterende insigte waarin hy geïnteresseerd is.

Volgens Morgan (1998:12) voeg fokusgroepe groepbesprekings, wat 'n proses van deel en vergelyking tussen die deelnemers skep, by elkeen van bovenoemde sterkpunte van kwalitatiewe metodes. In 'n lewendige groepbespreking sal die deelnemers dus die funksie van verkenning en ontdekking vir die navorsers vervul. Hulle sal nie slegs sake van konteks en diepte ondersoek nie, maar ook hul eie interpretasie genereer van die onderwerp wat in die bespreking na vore kom.

Dit is ook belangrik om kennis te neem van die nadelen van fokusgroepe vir navorsing. Welman et al. (2005:203), Babbie (2004:303), Greeff (in De Vos 2002:319) en Bless en Higson-Smith (2000:110) dui die volgende moontlike nadelen van fokusgroepe aan:

- Fokusgroepe kan in sommige opsigte baie duur wees.
- Indien die groepfasilitateerder onbevoeg is en nie oor die nodige kommunikasievaardighede beskik nie, kan deelnemers uitgesluit word en kan slegs die aktiewe deelnemers se gevoelens en opinies verwoord word.
- Dit vereis navorsers wat vaardig is in groepprosesse aangesien beheer moeiliker is as by individuele onderhoude.
- Sommige van die deelnemers kan dalk nie hul gevoelens weergee nie omdat hulle geïntimideer kan voel in die teenwoordigheid van ander deelnemers.
- Die navorsers kan bevooroordeeld wees.
- Analisering van data kan moeilik wees.

- Verskille tussen groeplede kan problematies wees.
- Dit is moeilik om die groep byeen te bring.
- Groepbespreking moet in 'n bevorderlike omgewing geskied.

In die lig van bogenoemde voordele en nadele formuleer die navorser haar motivering vir die gebruik van fokusgroeponderhoude as data-insamelingsmetode soos volg. Dit was die navorser se doel om die "kriteria vir prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars" te verken en te beskryf. Met inagneming van bogenoemde voor- en nadele van fokusgroepe het die navorser geoordeel dat dit 'n gesikte metode vir hierdie ondersoek is om die volgende rede: Die algemeen gevoelde behoefté by gemeenskapsontwikkelaars aan 'n duidelike pligtestaat en aan duidelikheid oor die kriteria vir prestasiebeoordeling verteenwoordig 'n gemeenskaplike belangstellingsveld. Dit is derhalwe 'n aktuele onderwerp vir hulle wat die moontlikheid van lewendige en vrugbare bespreking in groepsverband inhou.

Babbie (2004:316) meld verder dat fokusgroepe aan die navorser die geleentheid bied om vrae op 'n sistematiese en gemaklike wyse aan 'n groep individue te stel. Tydens die fokusgroeponderhoude kon die navorser 'n groot hoeveelheid data oor die onderwerp insamel en dit het haar voorsien van onmiddellike en duidelike terugvoering oor hoe die deelnemers dink en voel oor die navorsingsvraag (Morgan 1998:57).

Die interaksie tussen die deelnemers in fokusgroepe bestaan gewoonlik uit hul pogings om mekaar te verstaan. Die deelnemers is nuuskierig om te weet hoe ander persone dieselfde situasie hanteer waarmee hulle gekonfronteer word. Die besprekings in fokusgroepe is daarom 'n besondere bron van inligting oor die manier waarop mense optree en die onderliggende motivering van hierdie gedrag. Fokusgroepe dra 'n gewilligheid oor om te luister sonder om te verdedig, wat veral voordeelig is in emosioneel gelaaiide omgewings. Selfs in situasies wat nie met konflik gelaai is nie, kan vriendelikheid en respek in fokusgroepe van groot waarde wees. Vir die deelnemers kan vriendelikheid beide genotvolle interaksies en 'n ervaring van "daar word na my geluister" insluit (Monette et al. 2005:186; Morgan 1998:58-59).

2.3.4 DIE FASES IN DIE PROSES VAN FOKUSGROEPBESPREKING

Die proses van fokusgroeponderhoudvoering bestaan uit vier fases, naamlik beplanning, werwing, fasilitering van die groep, sowel as analisering en verslaggewing. Elkeen van die fases vereis ook 'n eie beplanningsproses (Greeff in De Vos 2005:303; McNamara 2006). Die beplanningsfase is van kritieke belang tydens 'n fokusgroeponderhoud. Dit is belangrik om eerstens te let op die doel van die navorsingstudie, wie die deelnemers moet wees, die tydskede van die ondersoek, die spesifieke vrae wat gestel gaan word en die beplanning vir die analisering van die data (Morgan 1998:10; Greeff in De Vos 2005:303).

Die proses van die fokusgroeonderhoud word soos volg bespreek:

- Selektering en werwing van deelnemers
- Die grootte van die fokusgroepe
- Die aantal groepsessies wat nodig was
- Die fasilitering van fokusgroepe

2.3.4.1 Selektering en werwing van deelnemers

Monette et al. (2005:130-131) beklemtoon dat 'n steekproef noodsaaklik is omdat dit nie altyd prakties uitvoerbaar is om alle moontlike deelnemers in 'n navorsingstudie te betrek nie. Die steekproef word verkry van die populasie wat alle moontlike persone insluit wat deel moet uitmaak van die voorgenome navorsingstudie. Volgens Morgan (1998:56) vereis elke navorsingsmetode keuses van wie as bron van data gaan dien en daardie keuses verskil van een metode tot 'n volgende. Soos die meeste ander kwalitatiewe metodes steun fokusgroepe dus op doelgerigte steekproefneming. Die doel van fokusgroepe is om insig en begrip te verkry deur in diepte na persone te luister. Dit vereis egter die selektering van 'n doelgerigte steekproef wat die mees produktiewe bespreking in die fokusgroep kan genereer.

Volgens Greeff (in De Vos 2005:304), Bloor, Frankland, Thomas en Robson (2001:30) en Morgan (1998:10) is die selektering en werwing van deelnemers vir 'n navorsingstudie belangrik omdat dit die deelnemers is wat die data wat verlang

word, moet verstrek. Die populasie van die navorsingstudie was alle gemeenskapsontwikkelaars werksaam by munisipaliteite, nie-regeringsorganisasies of staatsdepartemente in die Bolandstreek.

Monette et al. (2005:177) beklemtoon dat die eerste kontakmaking met potensiële deelnemers belangrik is, aangesien dit kan bydra tot meer deelname aan die voorgenome navorsingstudie. Die potensiële deelnemers is in hierdie studie vooraf per telefoon of per brief versoek om aan die navorsingstudie deel te neem.

Die werkswyse wat by die selektering en werwing van deelnemers gevvolg is, het behels dat die navorser lyste bekom het met name van al die verskillende munisipale areas, alle nie-regeringsorganisasies en die staatsdepartemente in die Boland. Daarna is telefoniese onderhoude met die bestuurders en toesighouers by die verskillende kantore van die munisipaliteite, nie-regeringsorganisasies en staatsdepartemente gevoer waartydens die tema, doel, begrensing en prosedure van die navorsingstudie verduidelik is. Daarna is afsprake gereël en persoonlike kontak met bestuurders, toesighouers en sommige van die potensiële deelnemers gemaak waartydens die verdere beplanning met betrekking tot die aanbied van die fokusgroeponderhoude gedoen is. Die navorser kon waarnemings doen oor die werksomgewing van die potensiële deelnemers vir die navorsingstudie. Tydens hierdie proses het die meeste van die bestuurders en toesighouers van die munisipaliteite en nie-regeringsorganisasies hul toestemming verleen, aangesien, soos hul dit gestel het, "dit 'n groot leemte binne hul struktuur is en dit verwelkom word". Daar is goeie samewerking van almal by die verskillende organisasies verkry in die organisering van die deelnemers met betrekking tot die datum, plek en tyd van die fokusgroepe. Die navorser se versoek, soos onder andere vir lyste van die persone wat aan die navorsingstudie sou deelneem, die gebiede waar hul werksaam was en 'n gepaste lokaal vir die voer van die fokusgroeponderhoude is toegestaan.

Volgens Morgan (1998:58-67), Greeff (in De Vos 2005:304) en Bloor et al. (2001 30-31) is twee strategieë in die samestelling van die groepe bepalend vir die effektiewe aanwending van fokusgroepe. Die eerste strategie is homogeniteit in die onderskeie groepe. Homogene faktore in die groepe is belangrik sodat deelnemers gemaklik met mekaar kan wees. Wanneer deelnemers gemaklik met mekaar is, kan dit 'n

toestand skep waar gesprekvoering op spontane wyse verloop. Die klassieke manier om verenigbaarheid te bereik, is om groepe van homogene deelnemers bymekaar te bring wat ooreenstem in terme van agtergrond en demografiese gegewens. Die tweede strategie van belang is segmentasie, wat daarop dui dat die onderskeie groepe se samestelling verskil.

In die samestelling van die fokusgroepe vir die navorsingstudie is albei strategieë geïmplementeer aangesien dit vir die navorser belangrik was dat die groeplede gemaklik met mekaar moes wees en dat die onderskeie fokusgroepe se samestelling moes verskil. Die fokusgroepe het bestaan uit gemeenskapsontwikkelaars wat werksaam was by die munisipaliteite, nie-regeringsorganisasies en staatsdepartemente in die Boland streek.

Die groepe is saamgestel volgens die munisipale areas in die Boland. Die samestelling van die groepe was soos volg:

Groep 1: Witzenberg area (Ceres, Wolseley, Tulbagh, Prince Alfred Hamlet en Op die Berg)

Agt (8) gemeenskapsontwikkelaars was werksaam by die munisipaliteit. Daar was geen gemeenskapsontwikkelaars in diens van die ander organisasies in hierdie area nie. Al die deelnemers wat geïdentifiseer is, het opgedaag vir die fokusgroeponderhoud wat vir 22 September 2006 geskeduleer was. Hierdie onderhoud het as loodsonderhoud in die navorsingstudie gedien.

Groep 2: Breederiviervallei area (Worcester, Rawsonville, Touwsrivier en De Doorns)

Daar is sewe gemeenskapsontwikkelaars in diens van die munisipaliteit en een werksaam by die staatsdepartement by die fokusgroeponderhoud betrek wat op 28 September 2006 in hierdie area gevoer is.

Groep 3: Breederivier/Wynland area (Robertson, Ashton, Montagu en Bonnievale)

Daar was een gemeenskapsontwikkelaar in diens van die munisipaliteit en drie by nie-regeringsorganisasies werksaam. Al die deelnemers het opgedaag vir die fokusgroeponderhoud op 4 Oktober 2006.

Groep 4: Stellenbosch area (Klapmuts, Franschhoek en Pniel)

Daar was vier gemeenskapsontwikkelaars in diens van die munisipaliteit en vier in diens van die staatsdepartement. Al die deelnemers het opgedaag vir die fokusgroeponderhoud op 5 Oktober 2006.

Groep 5: Drakenstein area (Paarl en Wellington)

Daar was drie gemeenskapsontwikkelaars in diens van die munisipaliteit en twee in diens van nie-regeringsorganisasies. Al die deelnemers het opgedaag vir die fokusgroeponderhoud op 11 Oktober 2006.

2.3.4.2 Die grootte van die fokusgroep

Bronne verskil oor die ideale grootte van 'n fokusgroep. Bless, Higson-Smith en Kagee (2006:122), Holloway en Wheeler (2002:113) en Morgan (1998:73) duï 'n groep van vier tot agt lede as die normale grootte aan, terwyl Leedy en Ormrod (2005:146), Welman et al. (2005:202), Babbie (2005:316) en Babbie (2004:302) van mening is dat die ideale fokusgroep uit twaalf tot vyftien lede kan bestaan. Volgens Morgan (1998:73) verhoog kleiner groepe egter die geleentheid vir groeplede om mekaar te leer ken en om hulself meer volledig uit te druk, terwyl Greeff (in De Vos 2005:305) van mening is dat indien die groep te groot is, dit meer betrokkenheid van die fasiliteerder vereis. Voorts meld Holloway en Wheeler (2002:113) dat groepsdynamika beter is as die groepe klein is en dat hoe groter die groep is, hoe meer die transkribering van data bemoeilik word.

Tydens die navorsingstudie het die fokusgroepse se grootte gewissel van vier tot agt deelnemers, met uitsondering van een groep wat uit nege deelnemers bestaan het. Dit was vir die navorser 'n gemaklike getal groeplede om die fokusgroepes te fasiliteer.

2.3.4.3 Die aantal groepsessies wat nodig was

Greeff (in De Vos 2005:306) en Holloway en Wheeler (2002:113) meld dat die aantal groepsessies wat benodig word afhang van die doel van die navorsingstudie en die data wat die navorser nodig het. Tydens die navorsingstudie is vyf fokusgroeponderhoude in die verskillende areas met die deelnemers gevoer. Die eerste onderhoud was 'n loodsfokusgroeponderhoud vir die loodsstudie.

2.3.4.4 Die fasilitering van fokusgroepe

Welman et al. (2005:8-9) beklemtoon dat kwalitatiewe navorsing gebruik maak van subjektiewe data wat veral verkry word deur kontak met individue en inligting bekom deur te eksplorere wat hul ervarings, emosies en gevoelens is. Kwalitatiewe navorsers maak dus gebruik van, onder andere, onderhoudvoering om hierdie data te bekom. Daarom is beplanning en voorbereiding vir die onderhoudvoering belangrik.

Die stappe wat volgens McNamara (2006), Greeff (in De Vos 2005:310-311) en Morgan (1998:11-12) verband hou met die fasilitering van fokusgroepe is die volgende:

Die rol van die fasiliteerder moet gedefineer word. Die navorser het self as die fasiliteerder van die fokusgroepe opgetree. Bloor et al. (2001:48) en Krueger (1998:3-8) stel rigtinggewende beginsels vir die rol van die fasiliteerder wat eerstens belangstelling in elke individuele groepslid en sy/haar opinie behels. Dit impliseer dat die waardes van respek vir die deelnemers, aktiewe luister, empatie en positiewe agting moet geld.

Tweedens is dit belangrik om 'n fasiliteerder te wees en nie 'n deelnemer nie. Hierdie beginsel daag die fasiliteerder uit om die bespreking te stuur en te rig, te luister na wat gesê word en nie eie waardes of opinies te kommunikeer nie.

Derdens behoort die fasiliteerder gereed te wees om onaangename sienings aan te hoor. Dit vereis van die fasiliteerder selfdissipline om nie haar opinie te kommunikeer nie, veral as groeplede dit kritiseer waарoor die fasiliteerder 'n sterk opinie het. Dit vereis verder dat die fasiliteerder 'n emosionele afstand rakende die onderwerp van die groep moet kan handhaaf.

Vierdens meld Krueger (1998:6-7) dat groeplede gemaklik behoort te voel met die fasiliteerder. Tydens die aanbieding van die sessies het groeplede gemaklik gevoel met die fasiliteerder omdat sommige van die bestuurders, toesighouers en selfs van die deelnemers bekend was met die fasiliteerder. Die deelnemers het veilig gevoel in die groep en kon hul menings lug sonder om bang te voel.

Vyfdens behoort die fasiliteerder sy unieke talente te gebruik in die fasilitering van die groep. Hierdie beginsel impliseer dat die fasiliteerder sy eie styl van fasilitering, wat behels die toon van belangstelling, die wyse waarop hy luister, erkenning gee, empaties reageer en humor aanwend, op 'n gemaklike en natuurlike wyse moet openbaar.

Krueger (1998:41-44) beklemtoon verder dat die verstaan van die groepproses, nuuskierigheid oor die onderwerp en die deelnemers, kommunikasievaardighede, vriendelikheid en 'n sin vir humor, belangstelling in mense, openheid tot nuwe idees en luistervaardighede, persoonlike vaardighede is waарoor fasiliteerders moet beskik. Tydens die fokusgroeponderhoude het die navorser geprobeer om te alle tye 'n gemaklike atmosfeer te skep. Daar is erkenning gegee aan groeplede vir hul deelname en veral in een spesifieke groep vir 'n groeplid wat vir die navorser as tolk opgetree het.

Besluit of 'n mede-fasiliteerder benodig word vir die ondersoek. Die navorser het aanvanklik gedink dat 'n mede-fasiliteerder nodig sou wees, maar na die loofsfokusgroeponderhoud is daarteen besluit aangesien die navorser die funksies wat uitgevoer moes word, kon behartig.

Die ontwerp van 'n onderhoudskedule

Tydens die fokusgroeponderhoude word daar meestal van vrae gebruik gemaak om die onderhoud te rig. Dit is daarom noodsaaklik dat die vrae goed geformuleer word en dat dit beplan is om die doel van die navorsingstudie te bereik. Daar word begin met algemene vrae wat gebaseer is op die hooftema van die ondersoek en dan word beweeg na die spesifieke vrae om die spesifieke data in te win wat benodig word vir die navorsingstudie (Greeff in De Vos 2005:309; Welman et al. 2005:202).

Monette et al. (2005:172) onderskei tussen ongestructureerde, semi-gestruktureerde en gestruktureerde onderhoude. Verder word verwys na 'n onderhoudskedule wat spesifieke riglyne aan die navorser bied, die vrae wat in 'n spesifieke volgorde gerangskik is en wat ook die navorser help in die oorgangsfase na 'n volgende vraag.

In hierdie navorsing is 'n semi-gestruktureerde vraelys gebruik met die vrae "hoe sien u prestasiebeoordeling?", "wat is u persoonlike belewenis rondom prestasiebeoordeling binne die organisasie?" en "watter kriteria dink u behoort in aanmerking geneem te word by die prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars" sodat die spesifieke data wat vir die beantwoording van die navorsingsvraag nodig is, na vore kon kom. Die navorser het haar deeglik voorberei vir die aanbied van die fokusgroeponderhoude. Sy het ook tydens die fokusgroeponderhoude veldnotas gehou wat bruikbaar was by die transkribering van die ingesamelde data. 'n Loodsfokusgroeponderhoud met die deelnemers in die Witzenberg area is gevoer, waartydens gelet is op die toepaslikheid van die vrae vir die navorsingstudie.

Keuse van 'n gepaste lokaal. Die navorser het tydens die kontak met die bestuurders en toesighouers versoek dat 'n gepaste lokaal beskikbaar gestel word vir die aanbied van die fokusgroeonderhoude. 'n Sentrale lokaal is bekom wat toeganklik was vir al die deelnemers en al die onderhoude is gevoer in komiteekamers of in die kantore van die bestuurders by die onderskeie munisipaliteite. Die lokale was almal goed toegerus vir die aanbied van die fokusgroep.

Die gebruik/benutting van 'n bandopnemer tydens die fokusgroeonderhoud. Die navorser het besluit om die onderhoude op band op te neem. Die doel van die

opname van die data is aan elke deelnemer verduidelik en die hantering vertroulikheid van die data is aan hulle gewaarborg. Die gebruik van die bandopnemer het die navorser in staat gestel om die analisering van en verslaggewing oor die fokusgroeppresulata so doeltreffend moontlik te doen. Tydens al die fokusgroeponderhoude is twee bandopnemers en twee ekstra skoon kassette gebruik. Die deelnemers het geen beswaar gehad teen die gebruik daarvan nie.

Die tydsduur van die fokusgroeponderhoud. Volgens Monette et al. (2005:186) en Holloway en Wheeler (2002:114) kan 'n fokusgroeponderhoud van een en 'n halfuur tot drie uur duur. Die loodsonderhoud het ongeveer drie uur geduur en die ander onderhoude ongeveer twee uur elk.

Hantering van probleme tydens die fokusgroeponderhoud. Probleme wat tydens die onderhoude hanteer moes word, was die volgende: Tydens die loodsonderhoud het die navorser nagelaat om die deelnemers te vra om hul selfone af te skakel. Daar is egter verseker dat alle selfone tydens die ander fokusgroeonderhoude afgeskakel is.

Afsluiting van fokusgroeonderhoud. Die navorser het elke groep afgesluit met 'n kort opsomming omdat dit 'n waardevolle bydrae tot die verifiëring van data kon lewer. Die deelnemers is geleentheid gebied om die indruk wat die navorser uit die data verkry het, te bevestig of te weerspreek (Greeff in De Vos 2005:311). Daarna is die navorsingsdeelnemers bedank vir hul deelname in die onderskeie groepe.

2.4 DATA-ANALISE

Die hoofmerk van data-analise is die effektiewe sifting, sortering en organisering van data sodat temas en interpretasies wat hieruit na vore kom 'n antwoord op die navorsingsvraag kan verstrek (Tutty et al., 1996:90). Daarbenewens meld Holloway en Wheeler (2002:235) dat data-analise 'n komplekse, tydrowende en herhalende aktiwiteit is met verskillende fases, naamlik die transkribering van onderhoude en sortering van veldnotas, die organisering en rangskikking van data en die luister na en herhaalde lees van materiaal. Data-analise is die proses om orde en struktuur te

verleen, om data te interpreteer en om verbande te trek tussen die verskillende gegewens wat ingewin word (Marshall en Rossman 1999:150).

Tydens die proses van data-analise in hierdie navorsingstudie het die navorser gebruik gemaak van Tesch (in Creswell 2003:192-193) se agt stappe in die proses van data-analise by kwalitatiewe navorsing, aangesien dit 'n sistematiese en praktiese werksmetode daargestel het. Die stappe is soos volg:

Stap 1: Die navorser het eerstens alle onderhoude van die bandopnemer getranskribeer en daarna is alle transkripsies deurgewerk en deeglik bestudeer. Die navorser het deurgaans aantekeninge gemaak.

Stap 2: Daarna is die transkripsie wat bo-op gelê het noukeurig deurgelees met die volgende vrae: "wat lees ek hier?" en "wat verstaan ek terwyl ek lees?", terwyl die navorser deurgaans gedagtes en temas in die kantlyn van die transkripsie neergeskryf het.

Stap 3: Die navorser het bogenoemde proses met al die transkripsies herhaal. Daarna is 'n lys saamgestel van die temas wat geïdentifiseer is en alle verbandhoudende temas is saamgegroep en gerangskik in "hooftemas" en "unieke temas".

Stap 4: Die oorspronklike data met die lys van temas is daarna hoorweeg en kodes is daarin aangebring. Alle data wat byvoorbeeld verband hou met prestasiebeoordeling is met die afkorting p/o gemerk en die woorde "belewenis" en "kriteria" is gebruik. Die data en die kodes is daarna vergelyk en in die toepaslike plekke teenoor die data op die transkripsies aangeteken.

Stap 5: Die temas wat geïdentifiseer is, is beskryf en daarna saam gegroepeer, byvoorbeeld "hoe sien u prestasiebeoordeling?" is saam gegroepeer onder die hooftema "die noodsaaklikheid vir en aard van prestasiebeoordeling". Daarna is subtemas en kategorieë saam gegroepeer.

Stap 6: Die temas is gekontroleer en daar is besluit of die temas en groeperings korrek is.

Stap 7: Die “knip en plak”-metode is gebruik om alle data wat tot ‘n spesifieke tema, subtema of kategorie behoort saam te groepeer.

Stap 8: Die laaste stap in die proses van data-analise was om die verslag oor die navorsingsbevindinge te skryf.

2.5 DATA-VERIFIËRING

Na afhandeling van die fases van analisering en interpreting van data in die navorsingsproses moet bepaal word of die navorsingsresultate eg en waar is. Dit word gedoen deur middel van die proses van data-verifikasie wat bespreek is aan die hand van Guba (1981) se model, soos aangehaal deur Krefting (1991). Dié model onderskei tussen vier aspekte van geloofwaardigheid naamlik waarheidswaarde, toepaslikheid, konstantheid en neutraliteit. Hierdie aspekte is reeds in Hoofstuk 1 volledig bespreek en sal kortliks uitgelig word in die toepassing in die navorsingstudie.

- Waarheidswaarde

Die navorser het die data bekom van die deelnemers tydens die fokusgroeponderhoude met gemeenskapsontwikkelaars van verskillende areas in die Boland streek en sy kon ervaar hoe hulle as gemeenskapsontwikkelaars voel oor prestasiebeoordeling. Daar is van ‘n verskeidenheid onderhoudvoeringstegnieke gebruik gemaak om die data te bekom, naamlik deur te eksplorreer, deur waar te neem hoe die deelnemers optree, deur hul verbale en nie-verbale uitdrukkings waar te neem, deur te reflekteer en deur die veldnotas wat deur die navorser gehou is (Krefting 1991:216).

- Toepaslikheid

Krefting (1991:216) verwys na die mate waarin die navorsingsbevindinge met ander deelnemers of in ‘n ander konteks toegepas kan word. Die navorsingstudie is binne die kwalitatiewe navorsingsbenadering uitgevoer om ‘n beskrywing te

gee van 'n spesifieke verskynsel of ervaring binne 'n bepaalde konteks wat uniek is en dus kan veralgemening nie plaasvind nie.

- Neutraliteit

Tydens die navorsingstudie het die navorser van bandopnames gebruik gemaak om alle fokusgroeponderhoude op te neem sodat die korrekte weergawe van die navorsingsdeelnemers verkry kon word. Dit het verseker dat die vooroordeel van die navorser uitgeskakel is (Krefting 1991:216).

- Konstantheid

Krefting (1991:216) verwys na konstantheid om te bepaal of herhaling van die navorsingstudie met dieselfde deelnemers in 'n soortgelyke konteks dieselfde resultate sal lewer. Die strategie van betroubaarheid is gebruik om konstantheid te bepaal. Soos reeds gemeld, is dié navorsingstudie binne die kwalitatiewe navorsingsbenadering uitgevoer en die navorser het die stappe in die proses benut om dit af te handel. Daar is spesifiek gebruik gemaak van portuurgroepevaluering soos deur Krefting (1991:219) beskryf deur met haar studieleier gesprek te voer oor die navorsingsproses aangesien laasgenoemde vertroud is met kwalitatiewe navorsing. 'n Onafhanklike navorser is gebruik om die data te analyseer, sonder enige betrokkenheid van die navorser en die studieleier.

2.6 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is gefokus op die toepassing van die navorsingsmetodologie tydens die navorsingstudie. 'n Beskrywing is gegee van fokusgroepe as data-insamelingsmetode binne die kwalitatiewe navorsingsproses. Alvorens daar gemotiveer is waarom fokusgroeponderhoude as die gesikte metode van data-insameling benut is, is eerstens verwys na die voor- en nadele van fokusgroepe. Die fasies in die proses van die fokusgroepbespreking is beskryf en deur die aanwending hiervan het die navorser 'n groot hoeveelheid data bekom om die navorsingsvraag te beantwoord. Die meeste van die gemeenskapsontwikkelaars werksaam by munisipaliteite, nie-regeringsorganisasies en staatsdepartemente in die Boland streek kon by die navorsingstudie betrek word. Data-analise is gedoen aan die hand

van die agt stappe soos uiteengesit deur Tesch (in Creswell 2003:192-193) ten einde te verseker dat die korrekte hooftemas, subtemas en kategorieë geïdentifiseer is. Laastens is gefokus op data-verifiëring en die model van Guba, soos aangehaal deur (Krefting 1991:215-219), is gebruik om te verseker dat die studie voldoen aan die vereistes van waarheidswaarde, toepaslikheid, neutraliteit en konstantheid. Sodoende is die geloofwaardigheid van die navorsingstudie verseker.

In die volgende hoofstuk van die navorsingsverslag sal die resultate en bevindinge van die vyf fokusgroeponderhoude bespreek word.

HOOFTUK 3

BESPREKING VAN NAVORSINGSBEVINDINGE

3.1 INLEIDING

In die voorafgaande hoofstuk is 'n uiteensetting gegee van die toepassing van die kwalitatiewe navorsingsproses met die raamwerk van Fouché en Delport (in De Vos 2005:79-83) in hierdie navorsingstudie met die spesifieke verwysing na die data insameling, data-analise en data-verifikasie. In hierdie hoofstuk word die ingesamelde data geanaliseer en geïntrepreteer en aan 'n literatuurkontrole onderwerp.

By die aanvang van dié navorsingstudie is die doelstelling soos volg geformuleer: "Om die kriteria wat by die ontwikkeling van prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars in aanmerking geneem behoort te word, te verken en te beskryf." Meadows (2003:464) is van mening dat die grondbeginsel van kwalitatiewe navorsing daarop gerig is om 'n verskynsel in terme van die natuurlike omgewing daarvan, eerder as in 'n eksperimentele opset te bestudeer. Die navorsing het dus van die kwalitatiewe navorsingsbenadering gebruik gemaak om die ervarings van die gemeenskapsontwikkelaars te verken.

Om hierdie doelstelling te bereik is daar onderhoude met vyf fokusgroepe gevoer. Die onderhoude het plaasgevind in die Bolandstreek (Wes-Kaapprovincie) wat die areas van Witzenberg, Breedewallei, Breede Rivier/Wynland, Stellenbosch en Drakenstein insluit. Die data is ingesamel met behulp van 'n semi-gestrukteerde onderhoudskedule. Die volgende drie vrae is tydens die vyf fokusgroeponderhoude aan die deelnemers gestel ten einde inligting in te samel met die oog op die bereiking van die voorgenoemde doelstelling:

- Hoe sien u prestasiebeoordeling?
- Wat is u persoonlike ervarings rondom prestasiebeoordeling binne die organisasie?
- Watter kriteria dink u behoort in aanmerking geneem te word by prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars?

Al die onderhoude is met behulp van 'n bandopnemer vasgelê en daarna getranskribeer. Data-analise is hierna gedoen en die navorsing het die agt stappe vir kwalitatiewe data-analise geïmplementeer soos deur Tesch (in Creswell 2003:192-193) voorgestel. Volgens Meadows (2003:467) is data-analise 'n vorm van ordening waar kategorisering, definiëring van konsepte en eksplorering plaasvind. Om uitvoering aan die ordening te gee is temas en subtemas geïdentifiseer deur die navorsing en onafhanklike kodeerde wat die data afsonderlik van mekaar ontleed het. Welman et al. (2005:211) daarteenoor beskryf data-analise as die stap waar al die veldnotas, bandopnames en die waarnemings soos verkry tydens die onderhoude met die navorsingsdeelnemers byeen gebring word. Daarna word data in temas geplaas. Ryan en Bernard (in Welman et al. 2005:211) meld dat die identifisering van temas een van die mees fundamentele take in kwalitatiewe navorsing is.

'n Gesamentlike konsensusgesprek het tussen die partye plaasgevind waartydens konsensus bereik is ten opsigte van die voorgestelde temas en subtemas wat uit die data-analise na vore gekom het en in die verslag beskryf sal word.

Die meegaande tabel voorsien die demografiese besonderhede van die deelnemers aan die fokusgroeponderhoude.

TABEL 1 DEMOGRAFIESE BESONDERHEDE VAN DIE DEELNEMERS BETROKKE BY DIE FOKUS GROEPONDERHOUDE.

FOKUSGROEPONDERHOUD NOMMER 1

WITZENBERG AREA (CERES, WOLSELEY, TULBAGH, P.A.HAMLET EN OP DIE BERG)

NO	IDENTIFI-SERENDE KODE	POSBENAMING	AANTAL JARE	MANLIK VROULIK	AARD VAN ORGANISASIE	KWALIFIKASIES	KULTURELE AGTERGROND
1	A	Gemeenskapsontwikkelingsbeampte	5 tot 7	V	Munisipaliteit	Diploma in Maatskaplike Werk	Bruin
2	B	Gemeenskapsontwikkelingswerker	0 tot 2	V	Staatsdepartement	1 jaar Sertifikaat in Gemeenskapsontwikkeling	Bruin
3	C	Gemeenskapsontwikkelingswerker	0 to 2	V	Munisipaliteit	1 jaar Sertifikaat in Gemeenskapsontwikkeling	Xhosa
4	D	Gemeenskapsontwikkelingswerker	0 tot 2	M	Munisipaliteit	1 jaar Sertifikaat in Gemeenskapsontwikkeling 3 jaar Diploma in Openbare bestuur en Wetgewing	Bruin
5	E	Gemeenskapsontwikkelingswerker	0 tot 2	M	Munisipaliteit	1jaar Sertifikaat in Gemeenskapsontwikkeling	Bruin
6	F	Gemeenskapsontwikkelingsbeampte	5 tot 8	V	Munisipaliteit	Diploma in Maatskaplike Werk	Bruin
7	G	Gemeenskapsontwikkelingswerker	0 tot 2	V	Munisipaliteit	Nasionale Sertifikaat in Gemeenskapsontwikkeling	Bruin
8	H	Gemeenskapsontwikkelingswerker	0 tot 2	V	Staatsdepartement	Nasionale Sertifikaat in Gemeenskapsontwikkeling	Bruin

FOKUSGROEPONDERHOUD NOMMER 2

BREEDEVALLEI AREA (WORCESTER, TOUWSRIVIER, RAWSONVILLE, DE DOORNS)

NO	IDENTIFI-SERENDE KODE	POSBENAMING	AANTAL JARE	MANLIK VROULIK	AARD VAN ORGANISASIE	KWALIFIKASIES	KULTURELE AGTERGROND
9	A	Gemeenskapsontwikkelingswerker	0 to 2	V	Munisipaliteit	Nasionale Sertifikaat in Gemeenskapsontwikkeling	Xhosa
10	B	Gemeenskapsontwikkelingswerker	2 to 5	V	Munisipaliteit	1 jaar Sertifikaat in Gemeenskapsontwikkeling	Xhosa
11	C	Gemeenskapsontwikkelingswerker	0 to 2	M	Munisipaliteit	1 jaar Sertifikaat in Gemeenskapsontwikkeling	Xhosa
12	D	Gemeenskapsontwikkelingswerker	0 to 2	V	Munisipaliteit	1 jaar Sertifikaat in Gemeenskapsontwikkeling	Xhosa
13	E	Gemeenskapsontwikkelingswerker	0 to 2	M	Munisipaliteit	1 jaar Sertifikaat in Gemeenskapsontwikkeling	Xhosa
14	F	Gemeenskapsontwikkelingswerker	0 to 2	V	Munisipaliteit	1 jaar Sertifikaat in Gemeenskapsontwikkeling	Bruin
15	G	Gemeenskapsontwikkelingswerker	0 tot 2	M	Munisipaliteit	1 jaar Sertifikaat in Gemeenskapsontwikkeling	Bruin
16	H	Ontwikkelingsbeamppte	0 tot 2	M	Staatsdepartement	1 jaar Sertifikaat in Maatskaplike Ontwikkeling	Bruin

FOKUSGROEPONDERHOUD NOMMER 3

BREEDE RIVIER/WYNLAND AREA (ROBERTSON, ASHTON, MONTAGU, BONNIEVALE)

NO	IDENTIFI-SERENDE KODE	POSBENAMING	AANTAL JARE	MANLIK VROULIK	AARD VAN ORGANISASIE	KWALIFIKASIES	KULTURELE AGTERGROND
17	A	Gemeenskapsontwikkelaar	0 tot 2	V	Nie-regeringsorganisasie	3 jaar Graad in Gemeenskapsontwikkeling	Bruin
18	B	Gemeenskapsontwikkelingsbeampte	7 tot 22	V	Nie-regeringsorganisasie	BA Maatskaplike Werk	Bruin
19	C	Ontwikkelingsbeampte	7 tot 23	V	Munisipaliteit	Diploma in Maatskaplike Werk	Bruin
20	D	Gemeenskapsontwikkelaar	5 tot 7	V	Nie-regeringsorganisasie	Matriek	Bruin

FOKUSGROEPONDERHOUD NOMMER 4

STELLENBOSCH AREA (KLAPMUTS, FRANSCHOEK, PNIEL)

NO	IDENTIFI-SERENDE KODE	POSBENAMING	AANTAL JARE	MANLIK VROULIK	AARD VAN ORGANISASIE	KWALIFIKASIES	KULTURELE AGTERGROND
21	A	Gemeenskapsontwikkelaar	0 to 2	V	Munisipaliteit	1 jaar Sertifikaat in Gemeenskapsontwikkeling Sertifikaat in Maatskaplike ontwikkeling	Bruin
22	B	Gemeenskapsontwikkelaar	5 to 7	V	Staatsdepartement	1 jaar Sertifikaat in Gemeenskapsontwikkeling	Bruin
23	C	Gemeenskapsontwikkelaar	0 to 2	V	Staatsdepartement	1 jaar Sertifikaat in Gemeenskapsontwikkeling	Xhosa
24	D	Gemeenskapsontwikkelaar	0 to 2	M	Staatsdepartement	1 jaar Sertifikaat in Gemeenskapsontwikkeling	Xhosa
25	E	Gemeenskapsontwikkelingswerker	0 tot 2	M	Staatsdepartement	1 jaar Nasionale Sertifikaat in Gemeenskapsontwikkeling	Bruin
26	F	Gemeenskapsontwikkelingswerker	0 tot 2	V	Munisipaliteit	1 jaar Sertifikaat in Gemeenskapsontwikkeling	Bruin
27	G	Gemeenskapsontwikkelaar	0 to 2	V	Munisipaliteit	1 jaar Sertifikaat in Gemeenskapsontwikkeling	Bruin
28	H	Gemeenskapsontwikkelaar	2 to 5	V	Munisipaliteit	1 jaar Sertifikaat in Gemeenskapsontwikkeling	Bruin

FOKUSGROEPONDERHOUD NOMMER 5

DRAKENSTEIN AREA (PAARL, WELLINGTON)

NO	IDENTIFI-SERENDE KODE	POSBENAMING	AANTAL JARE	MANLIK VROULIK	AARD VAN ORGANISASIE	KWALIFIKASIES	KULTURELE AGTERGROND
29	A	Gemeenskapsontwikkelingsbeampte	5 tot 7	V	Munisipaliteit	Diploma in Maatskaplike Werk	Bruin
30	B	Gemeenskapsontwikkelingsbeampte	5 tot 10	M	Munisipaliteit	BA Maatskaplike Werk	Bruin
31	C	Gemeenskapsontwikkelaar	0 tot 2	M	Nie-regeringsorganisasie	2 jaar Diploma in Maatskaplike Ontwikkeling	Bruin
32	D	Gemeenskapsontwikkelaar	0 tot 2	M	Nie-regeringsorganisasie	3 jaar Graad in Gemeenskapsontwikkeling	Bruin
33	E	Gemeenskapsontwikkelingsbeampte	5 to 7	V	Munisipaliteit	3 jaar Graad in Ontwikkelings studies	Xhosa

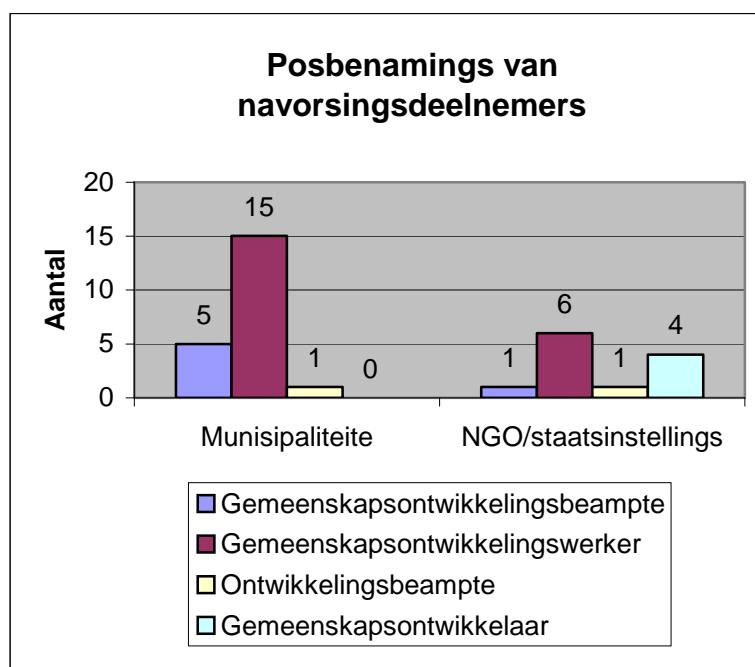
3.2 Demografiese besonderhede van die navorsingsdeelnemers

Vervolgens word die demografiese besonderhede van die navorsingsdeelnemers bespreek.

3.2.1 Posbenaming van navorsingsdeelnemers

Die algemene posbenamings wat na vore gekom het tydens die navorsingstudie is dié van gemeenskapsontwikkelingsbeampte, gemeenskapsontwikkelingswerker, ontwikkelingsbeampte en gemeenskapsontwikkelaar.

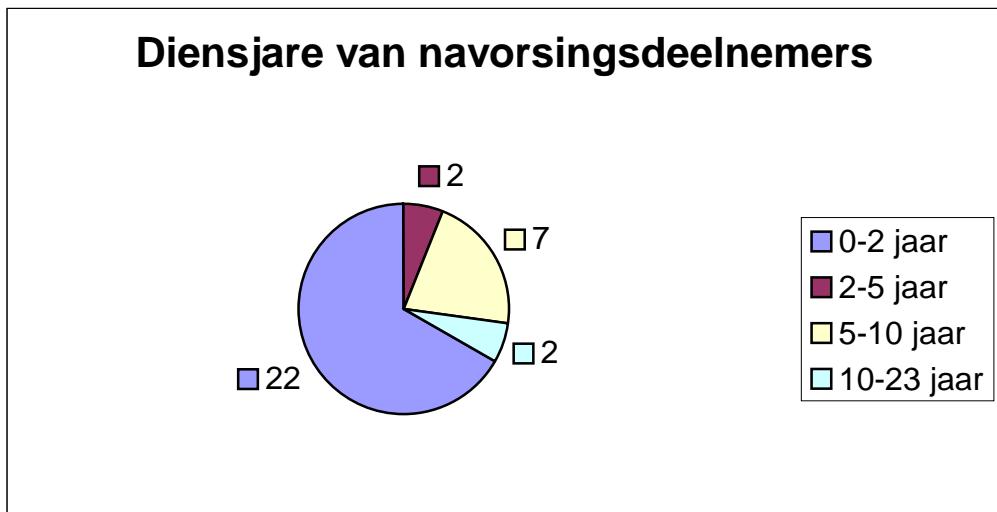
Figuur 1.1 Die meegaande figuur dui die posbenamings van die navorsingsdeelnemers aan.



Uit bogenoemde gegewens blyk die posbenaming van gemeenskapsontwikkelingsbeampte, gemeenskapsontwikkelingswerker en ontwikkelingsbeamptes deur organisasies soos munisipaliteite en staatsdepartemente gebruik word en gemeenskapsontwikkelaar deur nie-regeringsorganisasies.

3.2.2 Aantal diensjare as gemeenskapsontwikkelaar

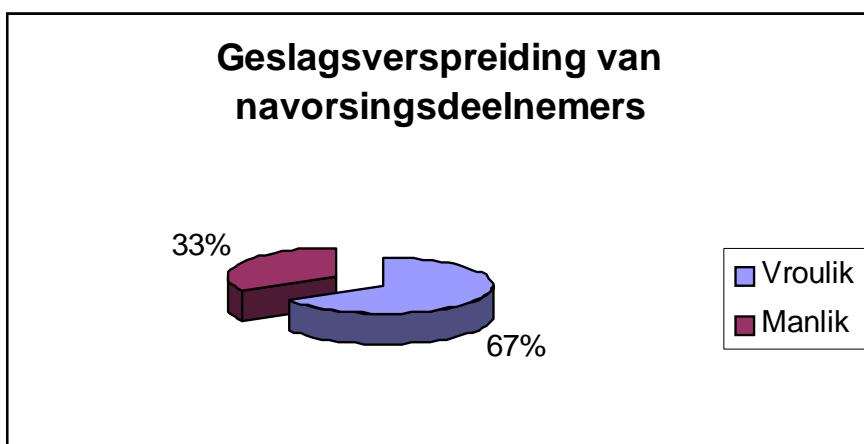
Figuur 1.2 Aantal diensjare wat navorsingsdeelnemers in diens is in hul onderskeie organisasies.



Uit Figuur 1.2 blyk dat die meerderheid van die navorsingsdeelnemers tussen nul en twee jaar in diens van die onderskeie organisasies is. Hierdie gegewens duif daarop dat daar 'n aansienlike getal jong gemeenskapsontwikkelaars in diens van die gemelde organisasies in die Bolandstreek is.

3.2.3 Geslag van die navorsingsdeelnemers.

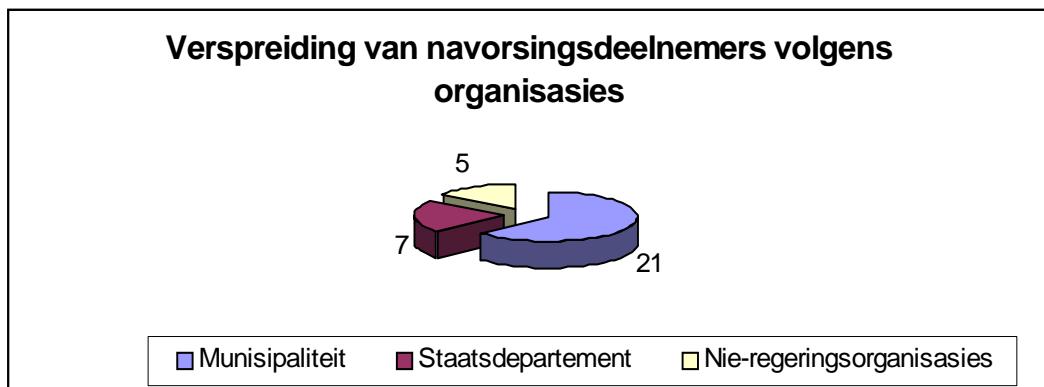
Figuur 1.3 Geslagsverspreiding van navorsingsdeelnemers.



Soos aangedui in Figuur 1.3 was 11 van die 33 navorsingsdeelnemers manlik en 22 vroulik.

3.2.4 Organisasies waar navorsingsdeelnemers werkzaam is.

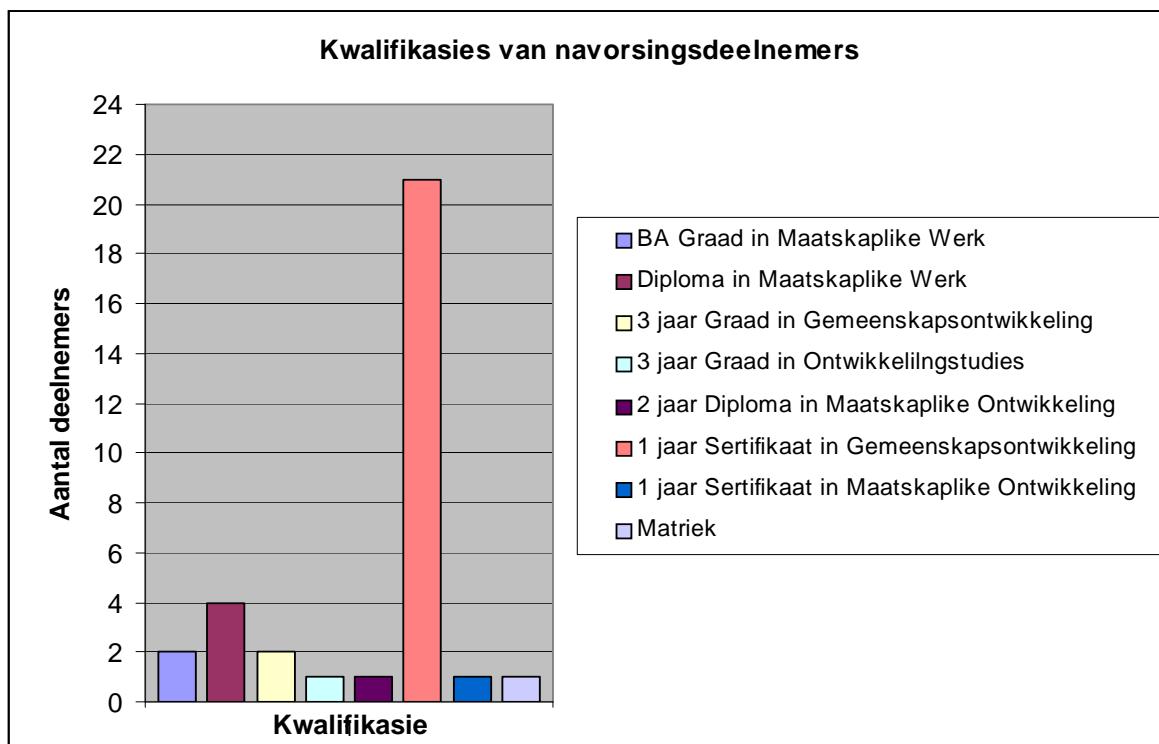
Figuur 1.4 Verspreiding van navorsingsdeelnemers volgens organisasies



Uit bovenoemde gegewens blyk dat munisipaliteite in die Bolandstreek die grootste getal gemeenskapsontwikkelaars in diens het, naamlik 21. Hierdie tendens is 'n ooreenstemming met Swanepoel en De Beer (2006:49) se mening dat gemeenskapsontwikkelingswerkers in diens van plaaslike owerhede sowel as nie-regeringsorganisasies in 'n gunstige posisie is om op grondvlak met die gemeenskap te werk.

3.2.5 Akademiese kwalifikasies

Figuur 1.5 Kwalifikasies van navorsingsdeelnemers

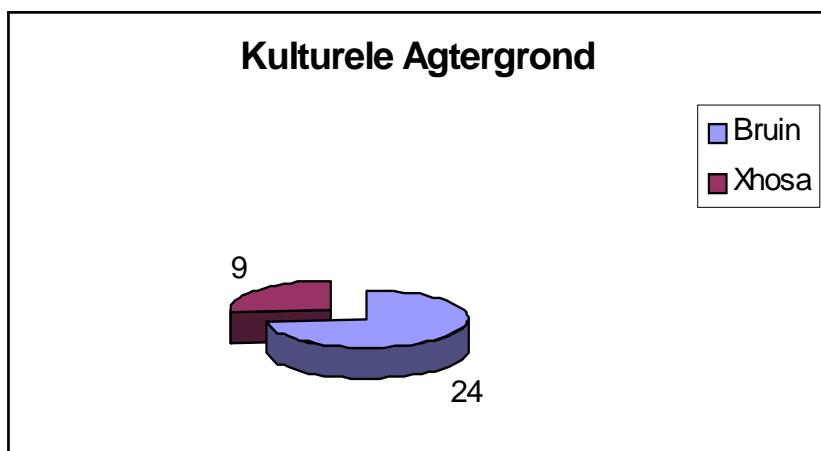


Uit Figuur 1.5 blyk dat die meeste navorsingsdeelnemers naamlik 32 oor 'n naskoolse kwalifikasie beskik en dat slegs een net matriek het. Dit blyk verder dat die meeste navorsingsdeelnemers naamlik 26 oor 'n kwalifikasie in gemeenskapsontwikkeling beskik en dat ses oor Maatskaplike Werk kwalifikasies beskik.

Alhoewel laasgenoemde navorsingsdeelnemers oor Maatskaplike Werk kwalifikasies beskik is hul posnamings dié van gemeenskapsontwikkelingsbeampte en praktiseer hulle nie as maatskaplike werkers nie. Hierdie tendens word deur (Swanepoel en De Beer 2006:49) bevestig.

3.2.6 Kulturele agtergrond van navorsingsdeelnemers

Figuur 1.6 Kulturele verspreiding van navorsingsdeelnemers.



Volgens Figuur 1.6 was 24 van die navorsingsdeelnemers bruin en nege swart. 'n Leemte wat tydens die navorsingstudie navore gekom het, was dat daar geen wit deelnemers was nie. Daar was slegs een wit persoon werksaam by die Badisa kantoor in die Breedevallei area wat nie aan die navorsingstudie kon deelneem nie. Dit het dus tydens die navorsingstudie geblyk dat die grootste getal gemeenskapsontwikkelaars in die Bolandstreek swart en bruin is.

In die meegaande tabel word 'n uiteensetting gegee van die temas en die gepaardgaande subtemas wat uit die data saamgestel is.

TABEL 2:**OORSIG VAN TEMAS EN SUBTEMAS**

TEMA	SUBTEMA
1. Navorsingsdeelnemers se persepsie van die noodsaaklikheid en aard van prestasiebeoordeling	1.1. Noodsaaklikheid van prestasiebeoordeling 1.2. Aard van prestasiebeoordeling
2. Navorsingsdeelnemers se ervaring van prestasiebeoordeling soos dit tans in die praktyk geskied.	2.1 Prestasiebeoordeling vind plaas en word positief ervaar 2.2 Prestasiebeoordeling vind plaas en word negatief ervaar 2.3 Prestasiebeoordeling vind nie plaas nie 2.4 Struikelblokke wat lei tot die gebrek aan en problematiek rondom prestasiebeoordeling <ul style="list-style-type: none"> • ‘n Gebrek aan beoordelingskriteria lei tot afwesigheid van prestasiebeoordeling • Swak werksverhouding as rede vir problematiek rondom prestasiebeoordeling • ‘n Gebrek aan hulpbronne as struikelblok by prestasiebeoordeling • Die “politiek” in die gemeenskap as struikelblok by prestasiebeoordeling

	<ul style="list-style-type: none"> • Onkundigheid in die gemeenskap oor die rol van gemeenskapsontwikkelaars as struikelblok by prestasiebeoordeling • Bevoordeling en nepotisme as struikelblok by prestasiebeoordeling
3 Navorsingsdeelnemers se voorstelle rondom die kriteria vir prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars.	<p>3.1 'n Posbeskrywing as voorvereiste en vertrekpunt by prestasiebeoordeling</p> <p>3.2 Die stelsel vir prestasiebeoordeling moet deur werkgewer en werknemer gesamentlik opgestel word</p> <p>3.3 Kriteria waarvolgens die werknemer beoordeel behoort te word</p> <p>3.4 Insette en inspraak van die gemeenskap by prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars</p> <p>3.5 Verslagskrywing as 'n instrument by prestasiebeoordeling</p> <p>3.6 Prestasiebeoordeling moet nie net gebaseer wees op die verslag van die gemeenskapsontwikkelaar nie, maar ook na aanleiding van beoordeling deur die toesighouer in die veld geskied</p>

	<ul style="list-style-type: none">3.7 Prestasiebeoordeling behoort 'n "beloning" van een of ander aard tot gevolg te hê3.8 Kriteria voorstelle wat by die opstel van 'n prestasiebeoordelingsstelsel vir gemeenskapsontwikkelaars by Nie-regeringsorganisasies in aanmerking geneem moet word3.9 Vaardigheidsontwikkelingsplanne met die oog op ondersteuning aan swak presteerders
--	---

Elk van die temas en die onderskeie subtemas word vervolgens bespreek en toegelig met aan aanhalings uit die getranskribeerde onderhoude en ook aan literatuurkontrole onderwerp.

3.3 TEMA 1: NAVORSINGSDEELNEMERS SE PERSEPSIE VAN DIE NOODSAAKLIKHEID EN AARD VAN PRESTASIEBEOORDELING

Tema: Navorsingsdeelnemers se persepsie van die noodsaaklikheid en aard van prestasiebeoordeling	Subtema: Noodsaaklikheid van prestasiebeoordeling Aard van prestasiebeoordeling
--	--

“People have become the key competitive differentiator in today’s knowledge-based economy, but addressing these human performance or ‘people issues’ is still a vexing management problem” Clinton (in Robbins, Odendaal en Roodt 2001:351). Cronje, Du Toit en Matlatla (2002:477) beklemtoon in dié verband dat werknemers deur organisasies in staat gestel moet word om prestasie objektief en formeel te meet ten einde die organisasie se doelwitte te bereik.

In literatuur word ‘n onderskeid getref tussen prestasiebestuur en prestasiebeoordeling. Cronje et al. (2002:477) meld dat prestasiebestuur die middel is waardeur bestuurders verseker dat die werknemer se uitsette die onderneming se doelstelling en doelwitte steun. Verder word verduidelik dat ‘n prestasiebestuurstelsel uit drie aspekte bestaan, naamlik die vasstelling van prestasiemaatstawwe vir die werkewer, die meting van prestasie deur middel van prestasiebeoordeling en die terugvoering aan werknemers oor hul prestasie. Liebenberg en Van der Merwe (in Pieters 1999:263-264) meld dat prestasiebestuur ‘n proses is wat die volgende vier aspekte insluit. Die bestuurder beplan watter uitsette verlang word, wanneer dit plaasvind en volgens watter kriteria dit moet geskied, maak hulpbronne beskikbaar en bepaal wanneer daarvan gebruik gemaak kan word, gee leiding deur die waarneming van prestasie, die evaluering daarvan en aanbeveling van verbeteringe en verlening van ondersteuning en beheer die prestasie van die werknemers te beheer deur te evalueren of die prestasieresultate voldoen aan die gestelde kriteria. Nel, Van Dyk, Haasbroek, Shultz, Sono en Werner (2004:476) beklemtoon drie fases in die prestasiebestuursproses, naamlik die bekendstelling, afrigting en evaluering van die proses.

Uit bogenoemde kan afgelei word dat prestasiebeoordeling dus deel is van die prestasiebestuursproses van 'n organisasie (Cascio, 1998:299). Swanepoel, Erasmus, Van Wyk en Schenk (2000:406-408) verwys na prestasiebeoordeling as 'n informele en sistematiese proses waardeur posverwante swakhede en sterktes van werknemers geïdentifiseer, waargeneem, gemeet, aangeteken en ontwikkel word.

Die "Witskrif op Menslike Hulpbronbestuur" van die Staatsdiens van 1997 verstrek die onderstaande riglyne tot die prestasiebeoordeling (Republiek van Suid-Afrika, 1997a):

- Die prestasiebestuurstelsel moet prestasie-gedreve wees
- Daar moet opleiding en geleenthede vir ontwikkeling vir werknemers beskikbaar wees nadat sodanige behoeftes geïdentifiseer is
- Openheid, regverdigheid en objektiwiteit is essensiël tydens prestasiebeoordeling
- Swak prestasie moet aangespreek word
- Goeie prestasie moet beloon word

Swanepoel et al. (2000:406-407) en Kadushin (1992:347) is van mening dat prestasiebeoordeling in twee kategorieë geplaas kan word, naamlik

- vir administratiewe besluitneming ten opsigte van merieteverhogings of moontlike bevordering vanweë besondere prestasie gelewer, afdanking en oorplasing na ander afdelings in die organisasie
- vir die identifisering van leemtes en ontwikkelingsbehoeftes van die werknemer met die oog op verbeterde werksprestasie, loopbaangeleenthede en die bereiking van organisasiedoelwitte.

Cascio (1998:299-303) voer aan dat prestasiebeoordeling essensiël is vir effektiewe bestuur en evaluering van personeel. Dit dra by tot die ontwikkeling van individue, bevordering van organisatoriese prestasie en die organisaie se beplanning.

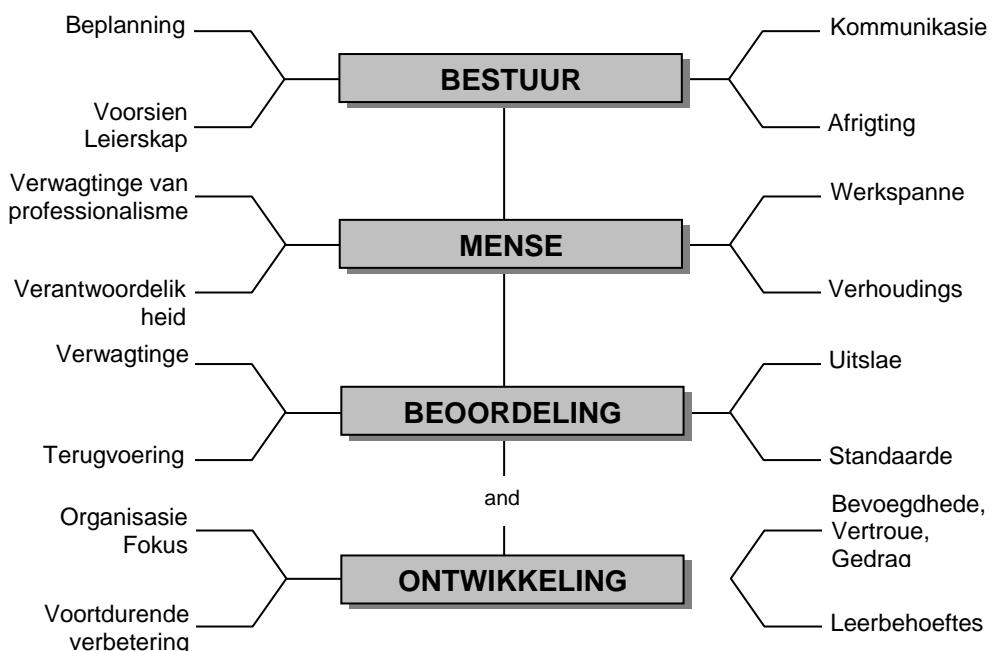
Prestasiebeoordeling voorsien 'n formele, gereelde terugblik op 'n werknemer se

prestasieplan vir toekomstige ontwikkeling, vordering en die bestuur van die organisasie (<http://www.businessballs.com/-performanceappraisals.htm>).

Benewens die deelnemers se antwoorde op die vraag: "Hoe sien u prestasiebeoordeling?" het hulle ook uitgewei oor die noodsaaklikheid vir prestasiebeoordeling en ook hulle siening gegee aangaande die aard van prestasiebeoordeling of wat prestasiebeoordeling is. Dit word vervolgens bespreek.

3.3.1 Subtema: Noodsaaklikheid van prestasiebeoordeling

Volgens Newton en Findlay (in Mabey, Salaman en Storey 1998:130) is prestasiebeoordeling noodsaaklik vir werknekmers om meer van hulself te leer en om saam te werk ten einde hul eie werksfunksionering en die organisasie waar hulle werk te verbeter. Prestasiebeoordeling is instrumenteel om personeel te motiveer, prestasie te verbeter en toekomstige opleidingsbehoeftes te bepaal (Flood en Gibson 2002:47). Verder beklemtoon Cronje et al. (2002:478) dat die meet van prestasie deur middel van prestasiebeoordeling onlosmaaklik deel van prestasiebestuur is. Carter en McMahon (2005:16) verduidelik dat 'n prestasiebestuurstelsel vier sleutelkenmerke moet bevat, naamlik bestuur, mense, beoordeling en ontwikkeling. Hierdie stelsel moet eerstens doelgerig en eenvoudig wees en albei partye naamlik die bestuurder en die werkneker, moet eienaarskap van die stelsel neem. Dié vier sleutel kenmerke word uiteengesit in Tabel 3.



Tabel 3 “A people management approach” soos in Carter en McMahon 2005:18

In dié verband verwys Swanepoel, Erasmus, Van Wyk en Schenk (2005:373) na prestasiebeoordeling as ‘n informele en sistematiese proses waardeur werkverwante leemtes en sterktes van werknemers geïdentifiseer, waargeneem, gemeet aangeteken en ontwikkel word.

Die navorsingsdeelnemers het hulle soos volg oor die noodsaaklikheid van prestasiebeoordeling uitgespreek:

“...ek glo daar moet prestasiebeoordeling wees want hoe sal jy weet of jy goed of swak is as dit nie gedoen word nie?”.

“...prestasiebeoordeling dit is nodig in enige werksplek en ... eerstens om te bepaal of jy effektief is in jou werk, effektief is in dit wat jy doen en of jy kompetenterend genoeg is...”

“...dit is belangrik dat ‘n prestasiebeoordelingstelsel daar moet wees en ook ‘n evaluerings- of meetinstrument sodat iemand homself kan meet om te sien hoe hy vorder in sekere areas en in watter areas moet hy nog werk. Dan kan opleidingsbehoeftes daarvolgens gereël word.”

Baird (in Gerber 1998:177) beskryf prestasiebeoordeling as die proses waartydens werknemers se prestasie geïdentifiseer, gemeet en ontwikkel word. Prestasiebeoordelingstelsels moet akkuraat meet hoe ‘n werknemer ten opsigte van ‘n taak presteer, maar ook meganismes insluit om sterk punte te versterk, tekortkominge te identifiseer en sodanige inligting na die werknemers terug te voer sodat hulle prestasie in die toekoms kan verbeter.

Navorsingsdeelnemers het ook die volgende uitsprake in hierdie verband gedoen:

“Dit is belangrik dat daar in elke werkopset ‘n sisteem moet wees.. ‘n manier om jou leemtes uit te lig, jouself te monitor, te evalueer, jy kan ... erkenning kry vir dit wat jy doen, wat jy bereik het, ...in terme van jou pligtestaat en jou posomskrywing.”

Met dié uitspraak benadruk die navorsingsdeelnemer nie net die noodsaaklikheid van prestasiebeoordeling nie, maar beklemtoon hy ook iets omtrent die aard daarvan.

“...[it]is very important that there should be a performance appraisal, so that your boss, or organization could see what ... you are competent [in].”

Navorsingsdeelnemers het ook soos volg uitgewei oor die waarde wat prestasiebeoordeling vir die gemeenskapsontwikkelaars inhou.

“... it is important because it motivates the community workers to do more...”

“...there must be performance appraisal, the community workers are near the people and most of the people prefer them to do these work and asking for community development workers. So, performance appraisals are important.”

“To me performance appraisal is [a] very important thing. It helps for personal growth and organizational growth ... the evaluation of your weaknesses and your strengths together can be measured.”

Swanepoel en De Beer (2006:50) beklemtoon dat gemeenskapsontwikkelaars 'n baie delikate asook 'n moeilike posisie in die gemeenskap beklee. Dit word beaam deur Flood en Gibson (2002:48) wat postuleer dat dokumentasie vir die doel van prestasiebeoordeling uit die staanspoor korrek ontwerp moet wees ten einde prestasiebeoordeling van die werknemer korrek uit te voer. Indien dit nie korrek ontwerp is nie, kan die gevolge nutteloos wees en die werknemer demotiveer. Botha (2000:244) meld verder dat as prestasiebeoordeling professioneel korrek uitgevoer word, dit baie waarde en voordele vir 'n organisasie, die bestuurder, die werknemer en die kliëntsisteem kan inhou. Daarbenewens verwys Grobler, Wärinich, Carrell, Elbert en Hatfield (2002:260) na prestasiebeoordeling as 'n deurlopende proses waar die gedrag en die uitkomste in die werkplek geëvalueer en bestuur word.

Laastens beklemtoon Kadushin (1992:343) en Weinbach (1994:150) dat indien 'n werknemer se werksverrigting verbeter het sedert die vorige prestasiebeoordelingsessie die proses hom sal aanmoedig om verder te presteer. Verder help prestasiebeoordeling die werknemer om die leerproses te rig en te integreer en maak dit die leerproses 'n bewustelike proses. Die werknemer word dus gestimuleer om te leer sodat 'n goeie beoordeling behaal kan word. Prestasiebeoordeling

bevorder die vermoë om selfevaluering te doen, want die prestasiestandaarde en kriteria word duidelik en die werknemer is dus in 'n beter posisie om sy eie werk te kan beoordeel. Dié selfevaluering dra ook by tot effektiewe en doelmatige dienslewering (Kadushin 1992:344). Weinbach (1994:151) verwys na die waarde wat dit vir die organisasie inhoud en meld dat personeel verplig word om aandag te skenk aan organisatoriese en individuele doelwitte en die mate waarin die werknemer se prestasie met die standaarde van die organisasie ooreenstem. Werknemers sien die organisasie in geheel en waar hul inpas en wat hul rol binne die organisasie is om by te dra om die organisasiedoelwitte te bereik.

In terme van die bogenoemde subtema en die aanhalings van die navorsingsdeelnemers is prestasiebeoordeling dus belangrik binne enige organisasie, hetby dit 'n munisipaliteit, nie-regeringsorganisasie of staatsdepartement is. Noe, Hollenbeck, Gerhart en Wright (2005:329-330) beklemtoon dat prestasiebeoordeling belangrik is, dat elke organisasie oor 'n prestasiebeoordelingstelsel moet beskik en dat dit voordeelig vir beide die werkgewer en die werknemer is indien dit korrek uitgevoer word.

Vervolgens word gelet op die aard van prestasiebeoordeling.

3.3.2 Subtema: Aard van prestasiebeoordeling

Newton en Findlay (in Mabey, Salaman en Storey 1998:129-132) is van mening dat prestasiebeoordeling gesien kan word as 'n belangrike meganisme in bestuurskontrole wat tot voordeel vir die werknemer en die werkgewer kan wees. Dit moet 'n deelnemende proses wees waar die persoon wat beoordeel word 'n "aktiewe agent" moet wees en moet saamwerk met die persoon wat die beoordeling uitvoer, en laasgenoemde moet as 'n helper eerder as 'n regter gesien word. Daar is verskeie redes om prestasiebeoordeling te doen, naamlik om prestasie te verbeter, om ontwikkelingsbehoeftes te identifiseer, te help met plasing van personeel en om goeie prestasie te beloon (Frimpong 2003:220).

Navorsingsdeelnemers het met die volgende uitsprake hulle siening rondom die aard van of "wat" prestasiebeoordeling is, weergegee:

Prestasiebeoordeling is “*to evaluate your performance.*”

“... aan die hand van jou pligtestaat of taakomskrywing... word gekyk wat jy doen, wat van jou verwag word.” “... in die gemeenskapsontwikkelingsveld ... kyk na prestasiebeoordeling in terme van uitsette en uitkomste.” “... het jy daarby uitgekom en watter impak het dit gehad op die gemeenskap of op ‘n persoon?”

“Prestasiebeoordeling word in terme van die tipe diens wat gelewer word, gemeet en die kwaliteit van dienste.” “Het hierdie persoon sy uitkoms bereik? Of, dié sekere doelwitte wat daargestel is, het die persoon daarby uitgekom?”

“Alles wat gepaardgaan daarmee dat jy kan groei, watter leemtes jy het en watter sterkpunte... jy leer om te groei en gebruik prestasiebeoordeling tot jou eie voordeel.”

“Eerstens dui dit aan die werkgewer hoe die persoon vorder volgens sy posbeskrywing.” “Die werknemers kan sien as doel bereik is.” “Tydens... kan na leemtes gekyk word om vir jou opleiding te gee en jou vaardighede op te skerp.” So, dit gee vir beide kante kans om daardie kontrak wat julle in die begin gesluit het na te kom en elkeen doen dan sy deel.”

Hierdie navorsingsdeelnemers se persepsie van die aard van prestasiebeoordeling stem ooreen. Daar word eerstens verwys na die werk wat verrig word en wat direk verband moet hou met die gemeenskapsontwikkelaar se taakomskrywing. Dit is in ooreenstemming met Noe et al. (2000:114) se mening dat elke werknemer binne die organisasie moet weet wat sy taak behels en waar binne die organisasiestuktuur hy ressorteer. Schenk (in Robbins et al. 2003:352) sluit hierby aan wanneer hy meld dat ‘n werksanalise die proses is om die aktiwiteite van ‘n werknemer se werk te assesseer. Mondy en Noe (2005:86) verwys na werk wat bestaan uit verskillende take wat uitgevoer moet word om die doelstellings van die organisasie te bereik.

Die werkanalise word verder as belangrik beskou omdat dit help om take te herontwerp, beplanning binne die menslike hulpbronafdeling van die organisasie te doen, om te selekteer watter persoon die werk die beste verrig, vir opleidingsgeleenthede, vir prestasiebeoordeling, vir loopbaanbeplanning en om die werk te evalueer (Noe et al. 2000:117-118) en (Schenk in Robbins et al. 2001:353). Werkanalise word as belangrik beskou in die menslike hulpbronbestuursfunksie van ‘n organisasie omdat dit verband hou met aanstellings, selektering en bevordering van werknemers. Dit moet inlyn wees met die nodige wetgewing, naamlik die Wet

op Billike Indiensneming (Wet 55 van 1998), die Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995) en die Wet op Beroepsgeondheid en Veiligheid (Wet 85 van 1993). Die aspekte wat spesifiek in die werkanalise moet voorkom en wat in die gemelde wette na vore kom, is die aantal ure wat gwerk moet word en oortydwerk, die vergoeding gekoppel aan die spesifieke werk, diskriminasie in die werksopset en die voorsiening vir veiligheid en gesondheid van werknemers in die werksopset (Mondy en Noe 2005:98).

Noe et al. (2000:150) en Schenk (in Robbins et al. 2001:353) onderskei verder 'n werkspesifikasie as 'n lys van kennis, vaardighede, bekwaamhede en ander karaktereienskappe waарoor 'n persoon moet beskik om 'n spesifieke werk te kan doen. Mondy en Noe (2005:92) gaan verder en noem dat die take wat in die werkanalise uiteengesit word bydrae tot die ontwikkeling van 'n posomskrywing. 'n Posomskrywing is 'n dokument wat alle take, werksaamhede en verantwoordelikhede van 'n spesifieke pos bevat en dit moet akkuraat en relevant wees. Verder word die posomskrywing verfyn deur spesifiek te verwys na die hooftake van die pos, hoeveel tyd aan 'n spesifieke taak bestee moet word, prestasiestandaarde gekoppel aan die taak enanneer dit bestee moet word, die omstandighede waarbinne die taak afgehandel moet word, die aantal persone betrokke by die spesifieke taak en die toerusting indien nodig om hierdie taak uit te voer (Mondy en Noe 2005:92). Soos gemeld in Hoofstuk 1 is die afwesigheid van 'n posomskrywing van 'n gemeenskapsontwikkelaar alreeds aangespreek deur die Nasionale Departement van Maatskaplike Ontwikkeling (Stakeholder Workshop on Community Development Practitioners 2005:3). Die finalisering van die posomskrywing is nog nie afgehandel nie. Die navorsingsdeelnemers wat werksaam is by munisipaliteite het wel daarna verwys dat die take en pligte wat hulle verrig uit die Geïntegreerde Ontwikkelingsplan (GOP) geneem is. Die bogenoemde beskrywings van die werksanalise en die posomskrywing bevestig wat die navorsingsdeelnemers as 'n beginpunt beskou voordat prestasiebeoordeling kan geskied. Volgens (Noe, Hollenbeck, Gerhart en Wright, 2006:138) sal die werkanalise hierdie insette en uitkomste kan uitlig binne sy werk as gemeenskapsontwikkelaar stem saam dat die werkanalise soos reeds na verwys hierdie insette en uitkomste sal kan uitlig. Swanepoel en De Beer (2006:51) verwys

na uitkomste wat reflekter as die eindresultaat van die proses van gemeenskapsontwikkeling.

'n Navorsingsdeelnemer het homself soos volg oor die rol van vergoeding by prestasiebeoordeling uitgespreek.

“... prestasiebeoordeling kan verbind word aan jou vergoeding, die finansiële aspek, jou salaris, jou verhogings, bonusse.” In sommige organisasies kry jy spesiale vergoeding in terme van jou prestasie, jy het ekstra gedoen en jy het meer gedoen wat van jou verwag word.” “Daarom is ek ook 'n voorstander van merietebonusse net om die personeel aan te moedig.”

Cronje et al. (2000:479) meld dat vergoeding 'n baie belangrike aspek is en dat dit die finansiële en nie-finansiële beloning is wat 'n werkewer in ruil gee vir die tyd, vaardighede en moeite wat die werknemer bydra om die posvereiste te vervul ten einde die onderneming se doelwitte te bereik. Verder word gestel dat belonings in die vorm van betalings en voordele die gedrag van mense in ondernemings motiveer.

Daar kan verder onderskei word tussen twee tipes beloning, naamlik finansiële beloning en nie-finansiële beloning. Finansiële beloning kan weer in twee tipes onderskei word, naamlik prestasiekoppelde beloning soos prestasiebonusse, merietetoekennings en aansporingskemas en lidmaatskapgekoppelde beloning soos basiese salaris, aftreevoordele, mediese fonds en reistroelaag. Nie-finansiële vergoeding kan ook in twee tipes onderskei word, naamlik eerstens statusbeloning wat insluit die ligging en dekor van die kantoor, 'n eie parkeerplek, privaatsekretaresse en openbare erkenning, en tweedens sosiale beloning wat insluit lof, komplimente, ete-uitnodigings en deelname aan sosiale byeenkomste.

Samevattend kan dus na prestasiebeoordeling verwys word as 'n proses waardeur sistematiese procedures aangewend word ten einde betroubaar en geldig vas te stel tot watter mate die werknemer voldoen het aan die vereistes van sy posisie binne in die organisasie waar hy werksaam is. Die beoordeling van die werknemer behoort dus gebaseer te word op spesifieke, realistiese en haalbare kriteria wat die organisasie se standarde weerspieël, sowel as die werk wat verrig moet word en die hoeveelheid tyd wat bestee moet word om die taak te voltooi (Botha 2000:241-242 en Kadushin 1999:341). Die werkanalise en posomskrywing is belangrik en

word benut om alle take wat die werknemer binne die organisasie moet verrig uiteen te sit wat die proses van beoordeling sal vergemaklik (Grobler et al. 2002:87-89).

Vervolgens word die navorsingsdeelnemers se ervaringe van prestasiebeoordeling soos dit tans in die praktyk geskied, bespreek.

3.4 TEMA 2: NAVORSINGSDEELNEMERS SE ERVARING VAN PRESTASIE-BEOORDELING SOOS DIT TANS IN DIE PRAKTYK GESKIED

Tema: Navorsingsdeelnemers se ervaring van prestasiebeoordeling soos dit tans in die praktyk geskied.	Subtemas: Prestasiebeoordeling vind plaas en word positief ervaar Prestasiebeoordeling vind plaas en word negatief ervaar Prestasiebeoordeling vind nie plaas nie Struikelblokke wat lei tot die gebrek aan en problematiek rondom prestasiebeoordeling 'n Gebrek aan beoordelingskriteria lei tot afwesigheid van prestasiebeoordeling Swak werksverhouding as rede vir problematiek rondom prestasiebeoordeling 'n Gebrek aan hulpbronne as struikelblok by prestasiebeoordeling Die "politiek" in die gemeenskap as struikelblok by prestasiebeoordeling Onkundigheid in die gemeenskap oor die rol van gemeenskapsontwikkelaars as struikelblok by prestasiebeoordeling Bevoordeling en nepotisme as struikelblok by prestasiebeoordeling.
---	---

Die vraag wat die navorsingsdeelnemers se ervaring rondom prestasiebeoordeling verken het en wat ook aan dié tema sy beslag gegee het, word opgesom deur die volgende uitsprake deur twee van die deelnemers in dieselfde fokusgroep:

“Ek [beleef] dit in ‘n negatiewe en positive way...”

“Prestasiebeoordeling dit is vir ons as ontwikkelaars somtyd ‘n probleem, want jy probeer jou uiterste bes om jou beste te gee in die praktyk, maar dan is daar tog van die wat nie raaksien wat jy doen nie, maar uit my oogpunt is dit dat om positief daarop te reageer.” “... soms nodig dat jy jou beste moet lewer om prestasie te kan kry asook ook ‘n motivering te kan wees in die tipe werk wat jy doen om ‘n prestasie te kan verdien.”

Bogenoemde mededelings stem ooreen met Millar (1990:66) se stelling dat alhoewel prestasiebeoordeling van kritiese belang vir die effektiewe bestuur van ‘n welsynsorganisasie is, word prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers dikwels afgeskeep, foutiewelik uitgevoer en met groot negatiwiteit bejeën. In ooreenstemming hiermee meld Botha en Bosch (2003:182) in ‘n studie oor prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers in welsynsorganisasies dat as prestasiebeoordeling professioneel korrek uitgevoer word, dit baie waarde en voordele vir ‘n organisasie, die bestuurder, die maatskaplike werker en die kliëntsisteem inhou. Bogenoemde skrywers se bevindinge stem dus ooreen met navorsingsdeelnemers se ervaringe ten opsigte van prestasiebeoordeling.

Prestasiebeoordeling word beskryf as ‘n formele stelsel waar gelet word op die evaluering van ‘n individu of groep ná die uitvoering van ‘n taak. Dit is daarom belangrik dat die taak rondom prestasiebeoordeling korrek uitgevoer moet word omdat dit ‘n belangrike komponent van prestasiebestuur binne enige organisasie is.

Mondy en Noe (2005:252) verwys verder daarop dat prestasiebeoordeling soms ‘n frustrerende taak van die menslike hulpbronafdeling van ‘n organisasie is. Dit skep angstigheid by ‘n werknemer en indien dit nie korrek toegepas word nie kan die doel daarvan bevraagteken word.

Dieselde skrywers meld dat die doel van prestasiebeoordelingstelsel vir baie organisasies is om die werkgewer en werknemer se prestasie te verhoog. Die

gebruik van prestasiebeoordelingstelsels het waarde vir die organisasie as menslike hulpbronbestuursfunksie waar alle werknemers se inligting beskikbaar is ten einde hul prestasie te verbeter. Dit word verder gebruik vir aanstellings en selektering van werknemers, vir opleiding en ontwikkeling van die werknemers, hul loopbaanbeplanning en ontwikkeling en hul vergoeding (Mondy en Noe, 2005:254-255).

Vervolgens word die subtemas bespeek met verwysing na uitsprake van navorsingsdeelnemers.

3.4.1 Subtema: Prestasiebeoordeling vind plaas en word positief ervaar

Die volgende is uitsprake van navorsingsdeelnemers wat tydens fokusgroeponderhoude laat blyk het dat prestasiebeoordeling wel in hulle organisasies of departemente plaasvind en dat hulle dit positief beleef:

In haar nuwe pos wei 'n navorsingsdeelnemer soos volg uit oor prestasiebeoordeling en haar ervaring in dié verband by haar nuwe werk:.

"Ons het twee weke terug ... dit bespreek." Dit is een van die aspekte in die Munisipaliteit waaraan baie aandag gegee word – dat personeel moet perform." "... ervaring in 'n kort tydperk ... dit was baie positief ... erkenning gegee word vir die werk wat ons doen en die beoordeling in terme van ons afdeling was baie positief." "Ons het terugvoering gekry alhoewel ons vir 'n kort tydperk binne die afdeling is het ons baie bereik, sover was dit positief."

Volgens laasgenoemde navorsingdeelnemer gee die munisipaliteit waar sy werksaam is baie aandag aan prestasiebeoordeling aangesien dit een van die vereistes vir 'n prestasiebestuurstelsel vir munisipaliteite is. Die implementering van prestasiebestuur by munisipaliteite word voorgeskryf deur die Wet op Plaaslike Regering: Municipale Stelsels, 2000 (Wet 32 van 2000) waarvolgens 'n munisipaliteit 'n prestasiebestuurstelsel moet instel wat eweredig tot sy middele is, die mees gesikte vir sy omstandighede is en inlyn is met die prioriteite, oogmerke, aanwysers en doelwitte wat in die geïntegreerde ontwikkelingsplan vervat is. Verder moet dit 'n kultuur van prestasiebestuur onder die politieke strukture, politieke ampsbekleërs en raadslede en in die administrasie bevorder. Dit word verder vereis dat binne munisipaliteite die ontwikkeling van die prestasiebestuurstelsel die

verantwoordelikheid is van die uitvoerende burgemeester, wat dit weer na die munisipale bestuurders deligeer. Die uitvoerende burgemeester se funksie verskuif dan na 'n toesighoudende rol (Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels. Wet 32 van 2000).

'n Navorsingsdeelnemer wat prestasiebeoordeling positief ervaar het en na afloop daarvan met 'n verhoging beloon is, het soos volg gereageer:

"Ek werk vir die Department Local Government and Housing en daar het alreeds 'n verhoging gekom van oor die R200-00 wat hulle vir ons gegee het, en hulle assess vir jou elke drie maande op die oomblik word ons assess en nou moet ons wag en kyk of hulle dit net gaan doen vir die begin."

Die afleiding kan dus gemaak word dat prestasiebeoordeling by die betrokke instansie wel gerealiseer het, maar dat die navorsingsdeelnemer die volhoubaarheid daarvan in die praktyk bevraagteken.

'n Ander navorsingsdeelnemer in dieselfde fokusgroep beaam wat die vorige deelnemer gesê het met die volgende opmerking:

"For me that is working for the State there is appraisals like E. said. They want us to run workshops on our own and do certain things and ja there is appraisals in a amount of money so like my colleague said we did get already and we have to wait and see."

"Each quarter we get evaluated on the work we've done, so four times a year we are evaluated. It is a good thing and also the money that we receive."

Uit bogenoemde uitsprake blyk dat prestasiebeoordeling binne die genoemde organisasies geskied en dat werknemers dit positief gevind het. Alhoewel dit in sommige gevalle slegs in die beginstadium is en dit soms ook informeel is, het hulle dit positief ervaar en dit kon hul dalk gemotiveer het om beter te presteer. Sommige van die navorsingsdeelnemers het ook genoem dat dit 'n deurlopende proses moet wees sodat die werkgewer en werknemer mekaar kan ondersteun in die proses.

Die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels (Wet 32 van 2000) vereis dat 'n munisipaliteit meganisme moet instel om die prestasiebestuurstelsel binne die munisipaliteit te monitor en te hersien. Verder bepaal die wet dat prestasie van die

werknelmers gemonitor en ten minste een keer per jaar gemeet en hersien moet word.

Vervolgens word die uitsprake bespreek van navorsingsdeelnemers wat prestasiebeoordeling negatief ervaar het.

3.4.2 Subtema: Prestasiebeoordeling vind plaas en word negatief ervaar

Twee navorsingsdeelnemers het aan die subtema beslag gegee met die volgende uitlatings:

“Ek sit met ‘n bestuur wat glad nie weet waaroor my werk gaan nie. Hulle het vir my beoordeel en baie swak beoordeel huis omdat hulle nie weet waaroor my werk gaan nie. So ek het ‘n baie swak belewenis gehad omtrent prestasiebeoordeling in my organisasie.”

Flood en Gibson (2002:48) bevestig dat indien die persoon wat die beoordeling doen nie behoorlik opgelei is nie, die beoordeling ‘n totale wanvoorstelling van die werknemer se prestasie kan gee. Dit sal ‘n ongelukkige en gedemotiveerde werknemer tot gevolg het of ‘n werknemer wat in die volgende beoordelingstydperk onderpresteer omdat hy of sy in die vorige jaar met ‘n verkeerde uitgangspunt beoordeel is. Mondy en Noe (2005:272) sluit hierby aan en meld dat die bestuurder of onmiddelike hoof van die werknemer wat gewoonlik die beoordeling moet uitvoer soms nie oor die nodige kennis of opleiding beskik om dit korrek uit te voer nie. Die navorsingsdeelnemer het aangevoer dat die bestuurders soms nie weet wat die spesifieke werk behels nie.

In aansluiting hierby word ‘n volgende deelnemer se ervaring aangehaal.

“What I am saying is that my experience in this is not so good ... reading in the newspapers that you municipal manager, directors in the municipality [are] getting very high performance bonuses.” “...it must work the same for community development workers, performance bonus should be paid for us. [met verwysing na gemeenskapsontwikkelaars] “Performance appraisal is in the workplace. Yes, it is there but it needs to be review[ed] somewhere. Just to add, ... when you sign your contract, or you have your job description, maybe they should look back and bring it in your contract at least staff will know and that will encourage a person to do the extra mille.”

Mondy en Noe (2005:272) stem saam dat daar gereelde hersiening van die prestasiebeoordelingstelsel moet wees en daarom is dit belangrik dat daar rekord gehou moet word van alle gesprekke rondom prestasiebeoordeling van alle werknemers. Die navorsingsdeelnemers verwys egter ook na die kontrak waar dit ingesluit moet word. Alhoewel die kernelemente van 'n kontrak bestaan uit wie die partye in die diensverhouding is, die aanvangsdatum, die aard van die werk en die vergoeding versoek die navorsingsdeelnemer dat daar spesifiek in die kontrak verwys moet word na prestasiebeoordeling.

Die onderstaande aanhaling van 'n navorsingsdeelnemer weerspieël dat prestasiebeoordeling tog selektief toegepas word, maar met negatiwiteit bejeën word en sluit ook aan by die vorige navorsingsdeelnemer wat die vergoeding van die topbestuur in 'n munisipaliteit betref.

“... vandat ons vas aangestel is het ons ‘n informele beoordeling gehad.” Daar is geen formele prestasiebeoordeling, maar die gesprek met die bestuurder self dink ek was ‘n goeie beginpunt sodat jy definitief kan weet waar jou foute is.” “... gehoor dat slegs topbestuur kry prestasiebeoordeling.” “... daar word groot bedrae aan hulle uitbetaal, ek dink dit is waar die negatiwiteit vandaan kom ... mense voel [dat] hulle op grondvloer verantwoordelik is vir die reriege donkiewerk en dat topbestuur die bonusse kry.

Die laaste twee navorsingsdeelnemers het hul sterk uitgespreek oor die topbestuur in munisipaliteite wat groot bedrae ontvang as prestasiebonusse. Lund (2006:30) meld dat kontantbonusse vir prestasie vanselfsprekend is vir baie hoë topregeringsburokrate – ongeag hoe wanordelik die departement onder hulle is en ongeag of daar 'n ooreenkoms is wat bepaal wat van hulle verwag word. Verder meld Cronje et al. (2000:480) dat daar riglyne is wat in 'n vergoedingsbeleid vervat kan word en wat kan mee help om te besluit wanneer vergoeding vir prestasie aan werknemers toegeken word. Dieselfde skrywers is van mening dat 'n behoorlik geformuleerde vergoedingsbeleid vertroue binne enige onderneming aanmoedig. Cronje et al. (2000:480) verwys na 'n beleid oor vergoeding en voordele van personeel by Castrol SA wat uiteensit hoe die personeel van dié maatskappy vergoed word vanaf die ongeskoolde werknemer tot lede in die topstruktuur.

Uit die ervarings van die navorsingsdeelnemers blyk dus dat prestasiebeoordeling wel binne die organisasies waar hulle werksaam is plaasvind, maar negatief ervaar word. Daar is van die organisasies wat wel slegs begin het met gesprekke met die werknemers om terugvoering te gee oor werk wat gedoen is en die navorsingsdeelnemers het dit positief ervaar. Die negatiewe ervaringe waarna verwys is, is ook aangevoer deur die navorsingsdeelnemers naamlik, dat die bestuurder of toesighouer nie weet wat die werk van 'n gemeenskapsontwikkelaar behels nie en dat slegs die topbestuur van die organisasies prestasiebonusse ontvang.

In hierdie verband kan verwys word na die vergoedingsbeleid en voordele van personeel by Castrol SA. Daar is 'n maandelikse aansporingskema vir kredietkontroleurs en twee keer per jaar 'n prestasiegekoppelde aansporingskema vir fabriekwerkers beding. Alle werknemers van Castrol SA kan tot die Toppresteerdersklub verkies word en die Goueblikkie-toekenning (geldprys ingesluit) gaan elke maand aan 'n individu wat buitengewone waarde tot die maatskappy toevoeg, in so 'n mate dat hulle meer as hul normale plig gedoen het (Cronje et al. 2000:480).

Vervolgens word die ervaringe bespreek van die navorsingsdeelnemers waar geen prestasiebeoordeling plaasvind nie.

3.4.3 Subtema: Prestasiebeoordeling vind nie plaas nie

Frimpong (2003:221) verwys na die volgende redes waarom prestasiebeoordeling nie binne organisasie toegepas word nie.

- Alle inligting oor die prestasiebeoordeling van 'n werknemer moet gedokumenteer word en hierdie proses lei daartoe dat daar te veel papierwerk is
- Daar word te veel doelwitte opgestel wat dalk tot verwarring by werknemers kan lei
- Dit is moeilik om die doelwitte te koppel aan prestasietoekennings
- Daar moet te veel werk oor die korttermyn afgehandel word
- Die bestuurders word nie opgelei om die beoordeling te doen nie

Sommige van die navorsingsdeelnemers wat in diens van die onderskeie munisipaliteite is het die volgende ervarings van prestasiebeoordeling:

“... by ons Municipaliteit is daar nie prestasiebeoordeling nie.”

“According to my knowledge is doesn’t exist in our municipality. They are just in a process of employing somebody to do the appraisal for the municipality.”

“Tans word daar gewerk aan die daarstelling van ‘n bestuurstelsel om prestasie dan nou te meet, so in die afwesigheid daarvan is daar nie regtig ‘n tasbare manier om te sê kyk ons beoordeel jou volgens die kriteria nie.”

“...in 2004 sessies gehou rondom ‘n prestasiebeoordelingstelsel wat in plek gestel moet word vir die personeel van die Municipaliteit. Tot op hede nog nikks, wat wel in plek is, ...die GOP dokument.” Die stelsel wat huidiglik in plek is, kyk na jou werk en daar word nie na jou as persoon gekyk nie.”

Hierdie uitsprake dui daarop dat dit nog ‘n vereiste is dat ‘n prestasiebestuurstelsel in ooreenstemming moet wees met die hulpbronkapasiteit van elke munisipaliteit. Elke munisipaliteit moet beskik oor ‘n prestasie-ooreenkoms waarin die prestasiedoelwitte en tydskedes in lyn met en ondersteunend tot die Geïntegreerde Ontwikkelingsplan (GOP) moet wees. Die GOP is ‘n dokument wat deur alle munisipaliteite opgestel moet word en wat bestaan uit die ontwikkelingsplanne en strategieë van die municipale areas wat hul bedien. Die nasionale en provinsiale ontwikkelingsprogramme moet deel uitmaak van die GOP (Wet op Plaaslike Regering: Municipale Stelsels. Wet 32 van 2000).

Soos reeds aangedui vereis die Wet op Plaaslike Regering: Municipale Stelsels, 2000 (Wet no. 32 van 2000) dat alle munisipaliteite ‘n prestasiebestuurstelsel moet implementeer. Uit die navorsingsdeelnemers se uitsprake blyk egter dat alhoewel ‘n prestasiebestuurstelsel volgens wetgewing verpligtend is, dit nie by al die munisipaliteite geïmplementeer word nie.

Daar kan verskeie redes wees waarom dit nie plaasvind nie soos onder andere dat daar nie ‘n werknemer in die organisasie is om dit te doen nie, moontlik nie in die

afdeling waar die spesifieke weknemer werk nie, maar moontlik wel in 'n ander afdeling soos die menslike hulpbron-bestuursafdeling. Dit kan ook wees dat herstrukturering binne veral munisipaliteite geskied wat ook die proses van prestasiebeoordeling kan belemmer. Die afleiding kan moontlik ook gemaak word dat omdat dit so 'n lag en uitgerekte proses is binne munisipaliteite om die regte bestuurders aan te stel, die proses van prestasiebeoordeling ook hierdeur belemmer kan word.

Navorsingsdeelnemers werksaam by 'n Nie-regeringsorganisasie het hul ervaring rondom prestasiebeoordeling so verwoord:

"... binne die organisasie waar ek werk is daar nie formele beoordeling nie. Elke projek word maar deurlopend geëvalueer." "... ontvang erkenning van die bestuur af, mondelinge erkenning, nie eens 'n 'dankie' nie." Ek sal sê daar is nog baie leemtes... iets wat nou nuut in ons organisasie opgekom het."

"...daar is nie ['n] formele sisteem/stelsel in plek is nie." "Dit is 'n nuwe pos binne die struktuur, 'n leemte wat ek reeds agtergekom het wat tot sy reg moet kom. Die enigste waaraan ek vir myself meet is sekere targets wat gestel word en wat bereik moet word so daaraan word ek gemeet.. verder in terme van my pligtestaat waarvan af ek moet werk, maar formele prestasiebeoordeling is daar nie.

"Prestasiebeoordeling binne nie-regeringsorganisasies word glad nie raakgesien nie." "So ek dink daar moet 'n swaaipunkt kom."

Uit hierdie mededelings is dit duidelik dat prestasiebeoordeling nie binne die nie-regeringsorganisasies gedoen word nie.

Vervolgens word die redes en/of struikelblokke soos deur die navorsingsdeelnemers aangedui, bespreek.

3.4.4 Subtema: Struikelblokke wat lei tot die gebrek aan en problematiek rondom prestasiebeoordeling

Die gebrek aan en problematiek rondom prestasiebeoordeling kan volgens die navorsingsdeelnemers toegeskryf word aan 'n verskeidenheid redes en/of struikelblokke. Dié aspekte word vervolgens bespreek:

- ‘n Gebrek aan beoordelingskriteria lei tot die afwesigheid van prestasiebeoordeling

Noe et al. (2006:337-339) en Cronje et al. (2000:478) meld dat prestasiebeoordeling in die proses van prestasiebestuur belangrik is en dat dit deur ‘n maatstaf of kriteria gemeet moet kan word. Die vereistes van ‘n maatstaf of kriteria is soos volg:

- Geldigheid wat verwys na die relevantheid van die prestasie wat deur die maatstaf gemeet moet word
- Betroubaarheid wat verwys na die konsekwentheid van die maatstaf
- Aanvaarbaarheid bepaal of die betrokkenes die instrument aanvaar
Sensitiwiteit dit wil sê of die maatstaf die verskil tussen hoë en lae prestasie presies kan meet
- Praktiese uitvoerbaarheid, dit wil sê of dit meetbaar is en of die inligting wat benodig word maklik bekombaar is
- Daar moet ooreenkoms tussen die organisasie en die werknemer se doelwitte wees
- Dit moet spesifiek wees om riglyne aan die werknemer te bied oor wat verwag word en hoe om dit te bereik.

Frimpong (2003:220) wys daarop dat die meting of beoordeling van prestasie veral binne ‘n projek objektief moet wees en deurlopend moet geskied, met of sonder ‘n formele beoordeling. Dit word beskou as ‘n belangrike taak van bestuurders van projekte om gedurende die verloop daarvan elke werknemer se uitvoering van take te meet. Verder word verwys na die tegniek om die beoordeling te doen, naamlik waar die bestuurder en werknemer doelwitte daarstel wat bereik moet word tydens die verloop van die projek. Hierdie gestelde doelwitte is net geldig tydens die duur van die projek en na afhandeling word dit bespreek deur die twee partye en word gelet op die vordering van die werknemer in die projek. Dié manier van beoordeling

kan pas by 'n gemeenskapsontwikkelaar omdat daar soms meer as een projek is waaraan gewerk moet word.

In hierdie verband het meer as een navorsingsdeelnemer verwys na 'n gebrek aan beoordelingskriteria as rede vir die afwesigheid van prestasiebeoordeling:

"Hoe kan iemand jou beoordeel as iemand geen kennis het van wat jy doen nie, so ek bedoel in terme van watter kriteria gebruik hul om my te beoordeel?"

"Dit is belangrik dat daar spesifieke kriteria moet wees om my te beoordeel ... wat ook werk en daarom is dit ook die teerste punt omdat die kriteria (dink ek) as jy nie genoeg aandag daaraan skenk nie, dan kan dit nogal groot probleme veroorsaak."

"Tans word daar gewerk aan die daarstelling van 'n bestuurstelsel om prestasie te meet. So, in die afwesigheid daarvan is daar nie regtig 'n tasbare manier om te sê kyk ons beoordeel jou volgens die kriteria nie."

"So there is no set criteria..."

Uit die volgende uitspraak van een van die navorsingsdeelnemers kom daar drie belangrike aspekte aangaande 'n gebrek aan 'n beoordelingskriteria na vore:

- (1) Daar is verskillende kategorieë werkers wat meebring dat daar nie eenvormige beoordelings kriteria toegepas kan word tydens prestasiebeoordeling nie,
- (2) Daar is nie 'n posbeskrywing waarvolgens 'n persoon beoordeel behoort te word nie,
- (3) Prestasiebeoordeling is nie gebaseer op die persoon se werkverrigting nie, maar eerder op die bestuur se persepsie daarvan.

Die navorsingsdeelnemer het dit so verwoord:

"... in my workplace, appraisals could not actually been done 100%, you have your contract workers and your permanent workers,... is such a vast difference in what a full-time employer or permanent worker gets on a evaluation ... sometimes contract workers doesn't even get that". "... you are being evaluated based on the understanding of managers... not really the impact and there's no set job description that is a problem for me. Because at the end of the day as a development worker you are not really being rated and I think in Government it's either a bigger thing because you are getting paid on a salary level but you not sure what you are suppose to do."

Die gevoel van die navorsingsdeelnemers is dus dat daar duidelike kriteria teenwoordig moet wees wanneer beoordeling van hul werksaamhede gedoen word. Wanneer die kriteria korrek is en verstaan word, sal prestasiebeoordeling tot sy reg kom.

Vervolgens word aandag gegee aan die werksverhouding tussen werkewer en werknemer wat 'n struikelblok kan wees by prestasiebeoordeling.

- **Subtema: Swak werksverhouding as rede vir problematiek rondom prestasiebeoordeling**

Jordaan en Jordaan (1998:31) wys op die belangrikheid van die ekosistemiese benadering tot menslike funksionering. Dit beteken dat menslike ervarings en gedrag nie werklik verstaan kan word sonder om die kontekste waarbinne dit gebeur in ag te neem nie. Die mens staan deurlopend in interaksie met die wêreld en dit is juis in hierdie verhouding, interaksie en kommunikasie wat sy gedrag beïnvloed.

Verder word verduidelik dat die mens 'n wese is wat in verhoudinge lewe en dat geen mens 'n eiland is nie. Kommunikasie tussen mense vind in kontekste plaas en die verhouding tussen werkewer en werknemer word gesien in 'n verhoudingskonteks (Jordaan en Jordaan 1998:717). Maartens (2002:9) sluit hierby aan wanneer die belangrikheid van verhoudings beklemtoon word en wys daarop dat alle mense smag na verhoudings wat werk. Alle mense in verhoudinge begeer om aanvaar te word en te weet dat ander van hulle hou, om menswaardig en met respek behandel te word, om in harmonie met ander te leef en om negatiewe eienskappe te oorkom en persoonlike groei te beleef. Daar word verder verwys na die werkplek as 'n slagveld waar verdeeldheid en konflik voorkom (Maartens 2002:10).

In hierdie verband het twee navorsingsdeelnemers hulle soos volg uitgespreek oor die swak werkverhoudings wat probleme by prestasiebeoordeling kan veroorsaak .

"Ongelukkig in baie organisasies speel werksverhoudinge 'n rol, as daar nie 'n goeie verhouding tussen jou en jou hoofde is nie gebeur dit en ongelukkig gaan julle nie 'n goeie beoordeling kry nie."

Noe et al. (2000:276) bevestig dat 'n werksverhouding belangrik is en dat dit wel die proses van prestasiebeoordeling kan benadeel. Dit is ook egter in baie gevalle die bestuurder of toesighouer wat nie die prestasiebeoordeling wil uitvoer nie omdat hy bang is vir verwering en konfrontasie deur die medewerknemer. Daar kan egter ook ander faktore wees soos dat daar nie 'n proses vir prestasiebeoordeling bestaan nie, asook onbetrokkenheid van die werknemer wat kan bydra tot 'n swak werksverhouding.

Verder het een van die navorsingsdeelnemers verwys na verhoudinge tussen werknemers wat 'n struikelblok vir prestasiebeoordeling kan wees. Noe et al. (2006:341) wys daarop dat dit belangrik is dat alle werknemers moet weet wat elkeen se taak binne die span moet wees. Die samewerking tussen spanlede dra daartoe by dat die organisasie sy gestelde doelwitte kan bereik en dat die werknemer ook daaruit kan voordeel trek. Die navorsingsdeelnemer verwoord sy ervaring soos volg:

"In die opset van die munisipaliteit eerlik gesproke, ... tussen die span is daar altyd mense met wie jy saamwerk [wat] altyd 'n tipe van struikelblok vir jou wil wees." " ... die verkeerde boodskap van die mense wat saam met jou in die team werk by jou base uit en dan beoordeel sy jou volgens dit wat nie altyd die waarheid is nie [of 'n] true reflection on the ground."

Uit die voorafgaande blyk uitsprake dat swak verhoudings hetsy dit tussen bestuurder en werknemer of tussen mede-werknemers tog 'n struikelblok kan wees wanneer prestasiebeoordeling plaasvind.

Vervolgens word gelet op hulpbronne wat 'n struikelblok kan wees by prestasiebeoordeling.

- **Subtema: 'n Gebrek aan hulpbronne as struikelblok by prestasiebeoordeling**

'n Gebrek aan hulpbronne veroorsaak dat gestelde doelwitte nie bereik kan word nie, wat prestasiebeoordeling negatief in die hand kan werk. 'n Hulpbron is 'n middel of 'n diens wat gemobiliseer en instrumenteel aangewend kan word om 'n behoefte te bevredig, maatskaplike probleme te bekamp of maatskaplike funksionering te bevorder (Woordeboek vir Maatskaplike Werk 1995:27). Potgieter (1998:276)

omskryf hulpbronne as beskikbare middele en voorraad waarop teruggeval kan word vir hulp en ondersteuning, waardeur aspirasies verwesenlik kan word. Dit kan gebruik word om probleme aan te spreek en behoeftes te ontmoet, of aangewend kan word om 'n doel te bereik en lewenstake uit te voer. Daar kan verder onderskei word tussen menslike en nie-menslike hulpbronne.

Die volgende uitsprake van navorsingsdeelnemers getuig hiervan:

“... as jy kyk na prestasiebeoordeling en die nodige resources,... jy het nie vervoer nie ... moet plekke bereik, maar jy kan dit nie bereik nie... dit beteken jy kan nie jou werk properly doen [nie], kan nie 'n verslag gee nie.” “... een van die moeilikste dinge as jy nie kan uitkom by dit wat jy moet uitkom nie. Jy moet op die einde van die dag tog beoordeel word vir dit wat jy moet doen.”

“... getaak om 'n spesifieke projek te loods, dan faal jy in die projek ... nie by jou goals uitgekom nie, nie omdat jy nie die skills of die kennis het nie, daar is ander challenges, ander struikelblokke. In baie gemeenskappe is daar tekort aan hulpbronne wat maak dat jy nie jou doel bereik nie dan word jy baie negatief beoordeel as dit kom by prestasiebeoordeling.”

Potgieter (1998:277) bevestig dat indien hulpbronne nie beskikbaar is nie jy nie jou doel kan bereik nie en dit moet laat vaar. Verder meld die skrywer ook dat indien hulpbronne nie beskikbaar is nie, die doel gewysig of afgeskaal word om dit in lyn te bring met die beskikbare hulpbronne. Die bestaande hulpbronne kan ook gewysig word sodat dit in die behoeftes of doelwitte van die gemeenskap kan voorsien en dat hulpbronne ekstern ingebring kan word. Miley, O'Melia en DuBois (2004:243) meld dat hulpbronne in kontekste identifiseerbaar is, byvoorbeeld die natuurlike en sosiale omgewing. Die wyse waarop mense met die omgewing omgaan bepaal in 'n groot mate wat vir hulle hulpbronne is.

Swanepoel en De Beer (2006:176) en Miley et al. (2004:220-222) meld verder dat daar onderskei kan word tussen sektorale hulpbronne en operasionele hulpbronne. Die sektorale hulpbronne kan weer verder onderskei word as maatskaplike hulpbronne, soos gesondheids-, opvoedkundige en sportfasiliteite, ekonomiese hulpbronne soos geld, ekologiese hulpbronne soos grond en water, en institutionele hulpbronne wat organisatoriese hulpbronne in die vorm van instellings en organisasies insluit. Die operasionele hulpbronne kan weer in vier kategorieë

onderskei word, naamlik waardes van die gemeenskap, kommunikasie binne en buite die gemeenskap, leierskap in die gemeenskap en die vaardighede waaroor gemeenskapslede beskik.

Hieruit kan afgelei word dat die gebrek aan hulpbronne binne sy werksopset wel 'n struikelblok kan wees vir die gemeenskapsontwikkelaar om sy pligte na die beste van sy vermoë uit te voer. Dit gee weer aanleiding daartoe dat die gemeenskapsontwikkelaar nie kan presteer nie en gevvolglik 'n swak beoordeling kan ontvang.

'n Verdere struikelblok by prestasiebeoordeling kan die "politiek" wees, wat vervolgens bespreek word.

- **Subtema: Die "politiek" in die gemeenskap as struikelblok by prestasiebeoordeling**

De Beer (in Le Roux, Venter, Jansen van Vuren, Jacobs, Labuschagne, Kritzingr, Ferreira, De Beer en Hubner 1996:64) meld dat politieke stabiliteit 'n belangrike rol speel by die suksesvolle bestuur van 'n organisasie. Dit het 'n invloed op die welstand van die organisasie. Politieke twis op nasionale, provinsiale en plaaslike bestuursvlak is ontwrigtend en is teenproduktief. Verder sluit Cronje et al. (2000:93) hierby aan wanneer gemeld word dat bestuursbesluite van watter aard ookal deurentyd deur die verloop van die land se politiek geraak word.

Twee van die navorsingsdeelnemers het daarop gewys dat "politiek" en "politieke aspekte moet nie van toepassing wees by prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars nie.

"gewoonlik is dit die politicians wat jou van buite af judge en nie die mense binne die organisasie."

"Dit is nie net die politicians self nie, dit is klein faktore wat afgunstig is. Hulle voel, of hy sien jou as 'n bedreiging." "Die kritieke teenkanting van buite-af.

Die politieke klimaat van die organisasie waarbinne werknemers werk kan 'n invloed hê op hul werksaamhede. Hier kan veral verwys word na die gemeenskapsontwikkelaars wat binne munisipaliteite werk omdat die werkgewers gekoppel is aan politieke partye binne die struktuur van die nasionale regering. Daar kan binne die struktuur onderskei word tussen nasionale, provinsiale en plaaslike sfere. Die munisipaliteite vorm deel van die plaaslike sfeer wat op grondvlak met die gemeenskap werk (Davids en Maphunye 2005:57-59 en Swanepoel en De Beer 2006:57).

Volgens Lussier en Achua (2004:102) kan daar 'n onderskeid getref word tussen magsposisie en persoonlike mag. Eersgenoemde word beskryf as die mag wat 'n persoon het oor ander veral binne 'n werksopset waar daardie magsposisie misbruik word, en tweedens die persoonlike mag wat meer verwys na die persoon se persoonlikheid wat hy misbruik. French en Raven (in Cronje et al. 2000:157) onderskei daarteenoor tussen vyf soorte mag, naamlik regmatige mag wat betrekking het op 'n bepaalde pos binne 'n organisasie, die mag van beloning dit wil sê die mag om belonings te gee of terug te hou, die mag van dwang dit wil sê die mag wat deur vrees uitgeoefen word, persoonlike mag wat uit die persoonlike eienskappe voortkom en deskunige mag wat berus op kennis en kundigheid van 'n persoon. Aangesien die politieke leiers op plaaslike vlak oor mag beskik, kan dit gebeur dat hierdie magsposisie misbruik kan word.

In hierdie verband kan die afleiding gemaak word dat politieke leiers in 'n gemeenskap wel 'n struikelblok kan wees, want daar word gekyk na watter politieke party of leiers deel vorm van die gemeenskap waar die gemeenskapsontwikkelaar werksaam is, watter van hulle ontwikkeling bevorder of strem en hoe hul besluitnemers beïnvloed kan word. Dit kan derhalwe ook bydra tot 'n swak beoordeling indien die gemeenskapsontwikkelaar nie ten gunste is van sekere leiers nie. Dit kan ook wees dat politieke leiers die proses van gemeenskapsontwikkeling strem of versterk.

'n Verdere struikelblok wat deur 'n navorsingsdeelnemer geopper is, is die onkundigheid van die gemeenskap met betrekking tot die rol van die gemeenskapsontwikkelaar. Dié aspek word vervolgens bespreek.

- **Subtema: Onkundigheid in die gemeenskap oor die rol van gemeenskapsontwikkelaars as struikelblok by prestasiebeoordeling**

Een navorsingsdeelnemer het verduidelik hoe onkundigheid in die gemeenskap oor die rol van gemeenskapsontwikkelingswerkers daartoe bydra dat hulle negatief beoordeel word. Sy spreek haar soos volg uit:

“... Gemeenskapsontwikkelingswerkers word nie altyd beoordeel in die gemeenskap nie, maar veroordeel want mense verstaan nie altyd ons rol nie... hulle verstaan nie wat mag en wat mag ons nie doen nie.” “... daar word negatiwiteit versprei ... jy is ‘n swak community development worker.” “Jy kan dit nie doen nie, hulle verstaan nie daar is velde, terreine waar jy nie kan krap nie.”

Soal (2004:14) meld dat almal ‘n bepaalde benadering tot of idee oor mense, die lewe en dinge het en dat dié benaderings nie altyd helder en duidelik omskryf is nie. Om hierdie benaderings te identifiseer moet elkeen na binne kyk en sy of haar innerlike prosesse ontleed van hoe dink ek, hoe voel ek. Indien die gemeenskap nie weet wat die werk van ‘n gemeenskapsontwikkelaar is nie, sal of kan dit nie verstaan word nie.

Swanepoel en De Beer (2006:53) stem saam dat dit soms moeilik is om die rolle van ‘n gemeenskapsontwikkelaar te omskryf aangesien dit maklik verkeerd geïnterpreter kan word deur gemeenskapslede. Daar word verder verwys na vyf rolle wat deur die gemeenskapsontwikkelaar vervul kan word, naamlik dié van gids, adviseur, advokaat, instaatsteller en fasiliteerder.

Dit is verder belangrik dat die houding van die gemeenskapsontwikkelaar teenoor die werk en die organisasie reg moet wees en moet sy of haar rol in die organisasie duidelik verstaan en dit so aan die gemeenskap kan oordra. Die afleiding kan dus gemaak word dat indien die gemeenskapsontwikkelaar weet wat sy of haar rol is, hy of sy dit so aan die gemeenskap kan kommunikeer sodat hy of sy nie die negatiwiteit kan beleef nie (Swanepoel en De Beer 2006:53-56).

- Subtema: Bevoordeling en nepotisme as struikelblok by prestasiebeoordeling

Een deelnemer het die volgende kriteriumvoorstel in dié verband gemaak:

"favouritism and nepotism should not be part when it comes to criteria, or to performance appraisals, because it will suggest that if that is the case ... you should be neutral and then they must get people from outside".

Brickley, Smith en Zimmerman (2004:431) bevestig dat bestuurders soms werknemers kan voortrek en tydens die proses van beoordeling dit doen op voorkeur, of hulle van persone hou of nie hou nie. Die beoordeling word nie gedoen volgens die persoon se werk wat verrig is nie. Dit kan egter verhoudingsprobleme tussen bestuurders en ander werknemers teweegbring.

Vervolgens word aandag gegee aan die voorstelle van die navorsingsdeelnemers aangaande kriteria vir prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars.

3.5 TEMA: NAVORSINGSDEELNEMERS SE VOORSTELLE AANGAANDE DIE KRITERIA VIR PRESTASIEBEOORDELING VAN GEMEENSKAPSONTWIKKELAARS

Tema: Navorsingsdeelnemers se voorstelle aangaande die kriteria vir prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars.	Subtema: Posbeskrywing as voorvereiste en vertrekpunt vir prestasiebeoordeling Die stelsel vir prestasiebeoordeling moet deur werkgewer en werknemer gesamentlik opgestel word Kriteria waarvolgens die werknemer beoordeel behoort te word Insette en inspraak van die gemeenskap by die prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars
--	--

	<p>Verslagskrywing as 'n instrument by prestasiebeoordeling</p> <p>Prestasiebeoordeling moet nie net gebaseer wees op die verslag van die gemeenskapsontwikkelaar nie, maar ook na aanleiding van beoordeling deur die toesighouer in die veld geskied</p> <p>Prestasiebeoordeling behoort 'n beloning van een of ander aard tot gevolg te hê</p> <p>Kriteria voorstelle wat by die opstel van 'n prestasiebeoordelingstelsel vir gemeenskapsontwikkelaars by nie-regeringsorganisasies in aanmerking geneem moet word</p>
--	--

Die antwoorde op die volgende vraag: "Watter kriteria dink u behoort in aanmerking geneem te word by prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars?", het aan die tema beslag gegee en word vervolgens as subtemas aangebied en aan die hand van aanhalings uit die getranskribeerde onderhoude toegelig.

3.5.1 Subtema: Posomskrywing as voorvereiste en vertrekpunt vir prestasiebeoordeling

Noe et al. (2006:149) verwys na 'n posomskrywing as 'n lys van take, werk en verantwoordelikhede van 'n werknemer. Verder word gemeld dat indien die bestuurder die werknemer se prestasie wil meet eersgenoemde moet weet wat die werk behels.

Van die navorsingsdeelnemers is van mening dat elke werknemer 'n duidelike posbeskrywing moet hê alvorens hy of sy aan prestasiebeoordeling onderwerp kan word en dat dié posbeskrywing die vertrekpunt of fondament moet wees vanwaar die prestasiebeoordeling plaasvind. Die volgende aanhalings uit die getranskribeerde onderhoude ondersteun dié gedagtegang:

“... daar moet ‘n sekere struktuur wees wat jou prestasie kan beoordeel.”

“... you [must] have a job description ... I think it must be structured job description with what [it] is you supposed to do, and to ... [the] extend of how you supposed to do it. [It] will become easier to monitor it.”

“For me performance appraisal should be rated when the kind of work you do and your job description should also be taken in consideration.”

“... ons het posbeskrywings wat daar gestel is en dat jy rerig gemeet word teen jou posbeskrywing.”

“I think it [met verwysing na die prestasiebeoordeling] will be considered according to my job description. Out of my job description, the project, and the problems that involved me.”

Daar word dus deur die navorsingsdeelnemers beklemtoon dat indien daar ‘n duidelike posomskrywing is en die meting van die prestasie daarvolgens geskied, dit die gemeenskapsontwikkelaar motiveer tot beter dienslewering. In aansluitng hierby is die navorsingsdeelnemers van mening dat die prestasiebeoordelingstelsel deur die werkewer en werknemer gesamentlik saamgestel word. Hierdie aspek word vervolgens bespreek word.

3.5.2 Subtema: Die stelsel vir prestasiebeoordeling moet deur werkewer en werknemer gesamentlik saamgestel word

Die navorsingsdeelnemers was nie net uitgesproke daaroor dat daar ‘n posomskrywing in plek moet wees waarteen prestasie gemeet kan word nie, maar hulle het ook voorgestel dat so ‘n stelsel deur die werkewer en werknemer gesamentlik saamgestel moet word. Die volgende uitsprake reflekteer die sentiment:

“...prestasiebeoordeling ... is nie iets wat alleen deur jou supervisor of jou hoof gedoen word nie, dit moet saam met die werknemer gedoen word. Die werknemer moet regverdig geleenheid kry om haar/sy input te kan gee en dit moet inlyn wees met die kriteria met die tipe werk wat jy doen, die pos waarvoor jy aangestel is.”

“Die stelsel moet pas by die individu ... stelsel moet bespreek word met die betrokke persone anders het hulle [nie] eiennaarskap van die stelsel nie.”

“My gevoel is net as jy ‘n prestasiebeoordelingstelsel het, is dit ‘n stelsel wat moet werk vir ons albei [met verwysing na die werkewer en die werknemer]. Ons albei moet praat daaroor en dit aanvaar.”

“Die ondergeskiktes moet deel hê moet weet die doel daarvan, hulle moet dit verstaan en hulle moet weet hoe dit werk. “Hulle moet hul posbenaming ken en hulle moet weet wat hulle moet doen. Dit moet billik en regverdig wees. Dit moet konsekwent wees en aan almal se behoeftes die organisasie sowel as die individu se behoeftes voldoen.” “So dit is nie ‘n eensydige proses nie.”

Al die navorsingsdeelnemers beklemtoon dus hoe belangrik dit is dat prestasiebeoordeling nie ‘n eensydige proses is nie. Bacal (1999:3) en Brannick en Levine (2002:197) meld dat dit nie ‘n eenrigting proses is nie, maar dat gereelde kommunikasie tussen werkewer en werknemer is waar die verwagtings en die begrip uitgeklaar word. Dit is verder ‘n twee rigting kommunikasie tussen beide partye en om op leemtes te verbeter waar nodig. Shultz, Bagraim, Potgieter, Viedge en Werner (2003:74) beklemtoon verder dat dié proses aanvaar en bestuur moet word deur die lynbestuurder om die sukses daarvan te verseker.

Vervolgens word verdere riglyne wat in aanmerking geneem kan word by prestasiebeoordeling van die gemeenskapsontwikkelaar bespreek.

3.5.3 Subtema: Riglyne/kriteria waarvolgens die werknemer beoordeel behoort te word

Uit die navorsingsdeelnemers se uitsprake het ook ander riglyne na vore gekom waarvolgens die werknemers beoordeel behoort te word. Die volgende uitsprake belig die riglyne :

“... riglyne... tot watter mate hy presteer, kyk persoon se sin verantwoordelikheid: Is hy betyds? Daag hy betyds by die vergadering op? Kom hy afsprake na? die verantwoordelikheid ten opsigte van uitvoering van sy take, organisering en beplanning as deel van sy beoordeling, want as hy ‘n afspraak mis, is dit omdat hy swak beplan het?”

“...menseverhoudings, kyk hoe werk hy saam met kollegas om wel die uitsette te bewerkstellig,kyk na leierskap tot watter mate kan hy leiding neem en tot watter mate kan hy werk van groter verantwoordelikheid aanvaar.” “... is daar respek vir mekaar? ...met jou seniors en lede van die publiek en of die gemeenskap met wie jy werk? ... ‘n element van menseverhouding wat gemeet kan word.”

Noe et al. (2000:277) verwys na die genoemde vaardighede en kundigheid as rou materiaal wat goed benut kan word in die prestasiebeoordeling van 'n werknemer. Verder noem Swanepoel en De Beer (2006:53) dat leierskap een van die rolle is wat 'n gemeenskapsontwikkelaar moet kan vervul, hetsy dit in die gemeenskap of in die werksomgewing.

Navorsingsdeelnemers het ook die volgende uitsprake gedoen.

"... kyk na drie belangrike dinge, eerstens die tydsaspek: wat doen 'n gemeenskapsontwikkelingswerker of ontwikkelaar met sy tyd?, tweedens wat doen hy met die geld wat aan hom toevertrou word in terme van projekte wat hy moet bestuur? ..([D]aar is bedrae geld aan gekoppel om sekere projekte te loods.) Saam met die geld gaan natuurlik alle ander toerusting wat aan jou toevertrou word soos rekenaars ens... derde aspek is die personeel... samewerking."

"... die aksieplanne, die hulpbronne, die tydsduur wat jy gebruik het om 'n projek af te handel?... kyk na hoe verantwoordelik was jy gewees met die uitvoering van jou plig, ... as kriteria byvoeg."

Hierdie uitsprake sluit aan by Swanepoel (1997:156) se uiteensetting van wat belangrik is by die opstel van 'n projekplan, naamlik watter doelwitte met die projek beoog word, die take wat nodig is om die gestelde doelwitte te bereik, die rolspelers betrokke en wie watter taak verrig, die tydsduur van die projek en ten slotte die koste van die projek.

Frimpong (2003:122, 136) meld die monitering en beoordeling van 'n projek en die persone wat beoordeel moet word. Daar moet duidelike indikatore wees om die projek te beoordeel. Daar moet ook goeie finansiële bestuur van projekte wees en verslagdoening oor die besteding van geld is belangrik vir die suksesvolle afhandeling van 'n projek.

Verdere uitsprake tydens onderhoude aangaande aspekte wat tydens prestasiebeoordeling geëvalueer behoort te word is die volgende:

"...wat 'n mens moet na kyk is stiptelikheid. Jy moet nie baie afwesig is nie, kyk na aanwesig aan diens, akkuraatheid, netheid, bedrewenheid en betroubaarheid, hoe voer 'n persoon opdragte stiptelik uit. "

“... kan persoon beplan, kan hy behoeftes bepaal?, kan hy ‘n begroting opstel en daarvolgens werk?, kan hy op sy eie inisiatief werk? kan hy onafhanklik werk? ken hy sy gemeenskapsbronre - kan hy direk met hulle skakel?.” “Jy moet ‘n advertensie vir jou organisasie wees ... moet kan kommunikeer op alle vlakke in die gemeenskap.

“Dit hang ook baie van ‘n mens se persoonlikheid af ... moet nie net vir jou ‘n werk wees nie jy moet ‘n passie daarvoor het.” ... “kan jy projekte evalueer en dit deurlopend doen?, moet statistiek hou van alles wat jy doen en jy moet verslag kan skryf en voortgesette behoeftebepaling kan doen.” “... moet kan organiseer, ... moet probleemoplossende vermoëns kan hê.”

Swanepoel en De Beer (2006:52) meld dat die gemeenskapsontwikkelaar se gedrag en houding van kardinale belang is in die tipe van werk wat verrig word. Die gemeenskapsontwikkelaar moet respek vir ander hê en omdat hulle met mense werk, moet hulle mense se sienings, gevoelens en hul mensekennis respekteer. Verder meld die skrywers dat ‘n spesifieke soort persoon verg om ‘n suksesvolle gemeenskapsontwikkelaar te wees. Noe et al (2006:138) verwys na die feit dat gestelde uitkomste bereik word deur gebruik te maak van persoonlike vaardighede van die gemeenskapsontwikkelaar.

Die navorsingsdeelnemers beklemtoon dus dat aangesien die gemeenskapsontwikkelaar in die gemeenskap verskeie rolle moet vertolk sekere persoonlikheidseienskappe en ander vaardighede noodsaklik is.

3.5.4 Subtema: Insette en inspraak van die gemeenskap by die prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars

Die ontwikkelingsverhouding tussen die gemeenskapsontwikkelaar en die gemeenskap is belangrik vir die verloop van die proses van gemeenskapsontwikkeling. Hierdie verhouding moet gekenmerk word deur vier kwaliteite, naamlik oregtheid, vertroue, warmte en empatie. Daar moet dus deurentyd gewerk word aan die verhouding (Soal 2004:35).

Gedurende die fokusgroeponderhoude was die mening van sommiges dat die gemeenskap insette moet lewer en inspraak moet hê by die prestasiebeoordeling

van gemeenskapsontwikkelaars. Ander was van mening dat die gemeenskap liefs nie betrek moet word nie, maar dat die werkgewer die prestasiebeoordeling moet behartig.

Swanepoel en De Beer (2006:43) beklemtoon dat die gemeenskap die belangrikste rospeler is in gemeenskapsontwikkeling. 'n Gemeenskap word gesien as persone wat saam in een geografiese area woon of wat as 'n groep dieselfde behoeftes of probleme het. Dit is daarom belangrik dat die gemeenskap wel insette kan lewer tydens prestasiebeoordeling van die gemeenskapsontwikkelaar wanneer laasgenoemde in 'n spesifieke gemeenskap werksaam is.

Die volgende uitsprake ondersteun die gedagtegang dat die gemeenskap insette moet lewer en inspraak moet hê by 'n werknemer se prestasiebeoordeling.

"The community should be part of the appraisal and you should do things together with the community."

"Ek voel [die] gemeenskap se insette moet ook 'n rol speel in dit. Die feit dat die gemeenskap altyd voel hulle word nie betrek by sekere dinge nie, so ek voel hulle moet ook 'n seggenskap hê in my performance appraisal. ... Deur middel van konsultasie sessions, soos sessies waarby hulle sê: 'maar vir die afgelope tyd het ek die gemeenskapswerker geëvalueer op die punt en op die punt.'"

"Hoe kan jy die gemeenskap uitlaat [by prestasiebeoordeling van 'n weknemer] as jy vir die gemeenskap werk?" "... die gemeenskap is die belangrikste wat vir jou moet evalueer." "... almal speel 'n baie belangrike rol in die hele proses ... Ons kan dit vergelyk met 'n besigheid. Hulle is jou kliënte, hulle moet geserve word en as hulle aan die einde van die dag voel jou besigheid loop nie goed nie gaan hulle hul kampie verskuif daar moet 'n inslag wees."

"you must be very visible, the community should know you, and they should know you. The community should be part of the appraisal and you should do things together with the community."

"Jy werk met die gemeenskap en al gaan jy nou nie vrae daarvoor nie hulle gaan jou beoordeel."

Swanepoel (1997:73)skryf dat dit in die eerste fase van die proses van gemeenskapsontwikkeling belangrik is dat daar dialoog tussen die gemeenskapsontwikkelaar en die gemeenskap moet wees. Hierdie dialoog word gekenmerk deur

'n Tweerigting proses, naamlik die gemeenskap leer die gemeenskapsontwikkelaar ken en die gemeenskapsontwikkelaar leer die gemeenskap ken.

Indien daar 'n goeie verhouding tussen die gemeenskapsontwikkelaar en die gemeenskap bestaan kan eersgenoemde met vertroue vra dat die gemeenskap deel van die prestasiebeoordeling moet wees. Dit weerspieël 'n vertrouensverhouding wat tussen die twee partye bestaan.

Een navorsingsdeelnemer het nie hierdie mening gedeel nie.

"Ek sal nie graag wil hê die gemeenskap moet betrokke wees nie ... die gemeenskap moet uitgelaat word uit." "... jou hoofde, jou mentors, moet jou evalueer volgens dit wat jy doen."

Volgens die Wet op Plaaslike Regering: Municipale Stelsels, 2000 (Wet 32 van 2000) moet 'n munisipaliteit deur middel van toepaslike meganismes, prosesse en procedures die plaaslike gemeenskap betrek by die ontwikkeling, implementering en hersiening van die munisipaliteit se prestasiebestuurstelsel. Verder moet die gemeenskap toegelaat word om deel te neem aan die daarstel van toepaslike sleutelprestasie-aanwysers en prestasiedoelwitte.

Hiervolgens kan die gemeenskap wel 'n vennoot in die proses van prestasiebeoordeling wees.

'n Ander navorsingsdeelnemer het ook melding gemaak van portuurgroepevaluering wat ingebou behoort te word by die kriteria vir prestasiebeoordeling.

"dit is belangrik... die 360C stelsel van beoordeling waar nie net die bestuurder jou beoordeel nie, maar ook jou kollegas jou beoordeel." "...dan kry 'n mens min of meer 'n gebalanseerde weergawe as die gemeenskap ook betrokke raak...dit gee idee van watter tipe persoon 'n mens hier te doen het...iemand wat die ekstra myl loop."

Volgens Noe et al. (2000:299) kan verskillende persone betrokke wees wat insette kan lewer by 'n werknemer se prestasiebeoordeling. Die bestuurder of onmiddelike hoof is seker die eerste en beste persoon om 'n werknemer te beoordeel omdat hy weet wat die werk behels en die nodige ondersteuning kan bied indien nodig. Dit

word verder bevestig dat besoek by die werknemer se aktiwiteit of projek tot voordeel vir albei partye is en dat dit tot beter resultate kan lei. Daar kan verder van evaluering deur mede werknemers gebruik gemaak word. Dit het die voordeel dat die medewerknemers weet wat die werk behels en wat verwag word. Dit kan egter ook nadelig wees in die sin dat dit vriendskappe kan verbreek.

Daar kan verder gebruik gemaak word van ondergesiktes en hulle word benut veral wanneer bestuurders beoordeel word. Dit het egter die nadeel dat die ondergesikte mag oor die bestuurder het, wat nadelig kan wees in die werksopset. Die persoon self kan ook gebruik word om homself of haarself te beoordeel. Dit word gesien as 'n voorloper vir die terugvoeringsessie naamlik om die werknemers in staat te stel om te dink oor hul prestasie en veral om te fokus op optrede aangaande leemtes.

Die laaste persone betrokke by prestasiebeoordeling kan kliënte wees wat ook die werknemer se prestasie kan meet. Een van die navorsingsdeelnemers vergelyk hul werk met dié van 'n besigheid en verwys na die gemeenskap as die kliënte. Dit bevestig wel dat die gemeenskap wel betrokke kan wees tydens prestasiebeoordeling van 'n gemeenskapsontwikkelaar (Noe et al. 2000:299-302). Die Witzenberg Munisipaliteit beklemtoon rolspelers soos gemeenskappe, raadslede personeel, vakbonde, publieke en private vennote as noodsaaklik vir hul prestasiebestuurstelsel (Denment Consultants 2005:13).

Samevattend kan die afleiding gemaak word dat die oorgrootte meerderheid van die navorsingsdeelnemers beskou die insette van die gemeenskap by hul prestasie as belangrik beskou, maar dat medewerknemers ook belangrike insette kan lewer by prestasiebeoordeling.

'n Verdere kriterium wat deur die navorsingsdeelnemers gestel is, is verslae as 'n instrument by prestasiebeoordeling wat vervolgens bespreek word.

'3.5.5 Verslagskrywing as 'n instrument by prestasiebeoordeling

Van Schalkwyk en Viviers (1998:203) verwys na 'n verslag as 'n geskrewe vorm van kommunikasie met 'n bepaalde struktuur wat nuttige, akkurate, logiese inligting aan die leser bied met die doel om die leser se werk te vergemaklik en te help om vanuit die inligting 'n beslissing te maak. Swanepoel en De Beer (2006:115) beskryf 'n verslag as 'n stuk gereedskap waardeur inligting oorgedra word. Volgens Miley et al (2001:260) is 'n verdere funksie van verslagskrywing vir organisasies die feit dat inligting gebruik kan word om huidige intervensie te evalueer en toekomstige intervensie te kan beplan. Akkurate verslagdoening ondersteun statistiese dokumentasie en bied 'n maatstaf vir kwaliteitsbeheer.

Hierbo het 'n navorsingsdeelnemer melding gemaak van maandverslae en weeklikse beplanning wat ingedien moet word. In reaksie hierop wei 'n ander deelnemer uit oor hoe die verslae moet wees en as instrument behoort te dien wanneer dit kom by prestasiebeoordeling.

Sy het die volgende opmerking in dié verband gemaak:

"the report[s] that make it easier to check exactly what you have reached, what you should be doing because many times your planning doesn't come exactly out."

'n Ander deelnemer beaam die voorafgaande en brei verder uit:

"...incidente moet aangeteken word en dit moet kontroleerbaar wees want dit is al manier hoe jy kan sê ek het my deel gedoen. By die kriteria moet hulle ook dan mos ook iets inbou waar hulle spesifiek kan sê wat jou struikelblokke was en hoe jy dit oorkom het."

In 'n ander fokusgroeponderhoud noem 'n deelnemer dat daar instumente vir monitering en evaluering beskikbaar moet wees ten einde te meet of doelwitte bereik is met die oog op prestasiebeoordeling. Die navorsingsdeelnemer maak die volgende opmerking in dié verband:

"I think the criteria should include monitoring and evaluation tools that will give you indication ... secondly, the targets did you meet the targets?... your reporting and work plan is very important and I think is a criteria that can work."

Brown (1992:131), Johnson (1992:325) en Miley et al. (2001:260-261) beskryf die funksies van verslagskrywing soos volg:

- Dit lewer bewys van alle kontakte, aktiwiteite en planne wat uitgevoer is of uitgevoer behoort te word
- Dit help die werker om inligting te organiseer en te prioritiseer en verseker dus kontinuïteit
- Dit verskaf 'n beeld van die kwaliteit, kwantiteit en aard van dienste wat deur die organisasie gelewer word
- Dit lewer bewys van die gehalte van diens wat gelewer word
- Dit dien as instrument vir supervisie, indiensopleiding en die professionele ontwikkeling van die werknemer
- Dit stel die bestuurder of toesighouer in staat om inligting aan ander belanghebbende persone te voorsien
- Dit dien as basis vir programontwikkeling na aanleiding van behoeftes of probleme van die kliëntsisteem
- Dit dien as basis vir die finansiering van dienste, programme en projekte
- Dit voorsien inligting vir navorsing en identifiseer die nodigheid vir programmaanpassings
- Dit verseker kontinuïniteit van dienste in geval van afwesigheid van 'n werknemer
- Dit verskaf ook beskerming aan die werknemer aangesien dit konkrete bewys van professionele handelinge verwoord.

Swanepoel en De Beer (2006) meld ook dat daar ander soorte verslae is wat deur die gemeenskapsontwikkelaar voltooi moet word, naamlik die neem van notules by vergaderings en die opstel van besigheidsplanne vir finansiering.

Dit is daarom belangrik dat die verslagskrywing van watter aard ook as instrument tot prestasiebeoordeling benut kan word om die werksaamhede van die gemeenskapsontwikkelaar te kan ondersteun.

3.5.6 Subtema: Prestasiebeoordeling moet nie net gebaseer wees op die verslag van die gemeenskapontwikkelaar nie, maar ook na aanleiding van beoordeling deur die toesighouer in die veld geskied

Noe et al 2006:149) meld dat dit belangrik is dat die bestuurder soms saam in die werkopset van die werknemer moet wees om laasgenoemde te sien optree. Mondy en Noe (2005:91) en Noe et al. (2000:299) meld verder dat indien dit nodig is, kan die bestuurder notas oor die werknemer kan neem van 'n bepaalde taak uitgevoer word. Die besoek van die werkewer by die werknemer se projek is tot voordeel van albei partye en dit kan tot beter resultate lei. Monitering word beskryf as die benadering waar raad, leiding, afrigting aan 'n persoon gegee word om op persoonlik en professionele vlak te groei en te ontwikkeling. Dit fokus op die ontwikkeling van vaardighede om die beste diens te lewer binne die werksopset (Mondy en Noe 2005:210). Die navorsingsdeelnemers is dit eens dat hul bestuurders of toesighouers wel hul optrede in die publiek moet monitor en beoordeel en dit word bevestig deur die volgende uitsprake.

“Ons as gemeenskapswerkers ... wil gemonitor wees, op my werksplek gemonitor wees ... ek wil hê iemand moet uitkom en sien wat ek doen.

“Baie belangrik is die monitering - gaan uit en maak seker of die man dit doen.”

“..dit is baie belangrik dat die persoon wat oor jou aangestel is moet kyk na wat jy doen.” “Solank hulle kyk hoe jy perform ...soms voel dit jy stuur die reports in, maar jy wonder of hulle rerig weet waarmee jy besig is nie,... is belangrik dat hulle kom sien en verstaan wat jou werk behels.”

Die volgende uitspraak deur 'n deelnemer in 'n ander fokusgroep getuig nie net daarvan dat die werknemers of diegene wat getaak is om prestasiebeoordeling te doen, die werknemers moet kontak nie, maar wys weereens op die persepsie dat die gemeenskap oor die werknemer uitgevra moet word.

“What they [die werkgewers] should do is to come out to the community and see if the community development workers is doing the work and how the community feel about them.”

'n Ander deelnemer stel ook voor dat die werknemer die gemeenskapsontwikkelaar in die gemeenskap moet gaan beoordeel ten einde die proses van prestasiebeoordeling te vergemaklik.

“...die reports wat ons ingee, hulle kyk basies daardeur, maar hulle kom kyk nie self of jy die werk doen nie, want partykeer kyk hulle na die reports en hulle blaai en blaai, maar hulle glo nie rerig ons doen die werk nie. Hoekom nie saam met ons ingaan en kyk of ons die werk doen nie dit sal miskien makliker gaan.”

Een van die deelnemers was van mening dat die beoordeling in die veld gereeld en deurlopend moet plaasvind en verduidelik:

“... jou supervisor, of die een wat vir jou beoordeel moet saam met jou stap, dag tot dag en sien die werk wat jy doen”. “Hy kan nie sommeer net ‘n maand of een keer ‘n maand kom en vir jou beoordeel volgens daai kriteria nie.” “Dit is nie logies nie.”

Hierdie uitsprake beklemtoon die belangrikheid van beoordeling in die werksopset. Kirkpatrick (2006:10) voeg by dat elke werknemer graag wil weet of daar vordering in hul werk is. Die bestuurder is verantwoordelik daarvoor en kommunikasie tussen hom en die werknemer oor laasgenoemde se vordering in sy werk is belangrik. Verder meld dieselfde skrywer dat terugvoering oor die vordering ‘n gereelde en deurlopende proses is en dat nie gewag moet word tot wanneer die jaarlikse beoordeling moet geskied nie. Formele en informele beoordeling moet gedoen wrd.

Verder het die navorsingsdeelnemers gemeld dat ‘n beloning vir goeie prestasie oorweeg kan word. Vervolgens word dit bespreek.

3.5.7 Subtema: Prestasiebeoordeling behoort ‘n beloning van een of ander aard tot gevolg te hê

French en Raven (in Cronje et al. 2000:157) wys daarop dat beloning een van die aansporingsfaktore is wat in organisasies voorkom. Die werkgewer het die mag om werknemers ‘n beloning te gee of te weerhou. Dit kan insluit salarisverhogings, bonusse of erkenning vir take of dienste gelewer. Hoe groter die getal belonings is wat bestuur moet word en hoe belangriker dit vir die werknemer is, hoe groter is die bestuurder of werkgewer se beloningsmag.

Navorsingsdeelnemers wys daarop dat hierdie beloning nie net geldelik van aard moet wees nie, maar die het ook voorgestel dat werkgewers, werknemers by wyse

van bevordering behoort te beloon. Die sentimente blyk duidelik in die volgende aanhalings.

“...[it]is very important that there should be a performance appraisal because on that thing your boss or your organization could see that ... you are competent [in], or what is the work that you have done and on that they can also increase your wages and stuff. But besides that, when it comes to vacancies inside or promotions inside, they will look on that and on that based they will see who is the best person for the job.

“something else I just want to add is it must not stay by money like A [verwysend na die vorige uitspraak] said, if there is a vacancy for a higher job level then they should put us first.

Een navorsingsdeelnemers was van mening dat ‘n werknemer net ‘n “beloning, of ‘n bonus” moet kry as ‘n projek suksesvol voltooi is en het dit soos volg gestel:

“... a bonus appraisal must be paid out if you send in your reports and your reports speak very well with your work plans and when you initiate something from the start you must follow it up and it bring fruits to the end.”

Summers (2004:29) verwys na die doel van prestasiebestuur as die ontwikkeling van areas waarin werknemers leemtes ondervind en om werknemers wat goed presteer finansieel te vergoed.

In die een fokusgroeponderhoud het twee navorsingsdeelnemers die volgende kriteria voorstelle gemaak wat by die opstel van ‘n prestasiebeoordelingstuktuur vir gemeenskapsontwikkelaars by die nie-regeringsorganisasiesektor in aanmerking geneem moet word:

“Prestasiebeoordeling by nie-regeringsorganisasies moet maandeliks geskied, want jy werk met mense mense ... gedurig changes.” “... veral soos vir my wat op plase werk moet dit maandeliks geskied sodat hul op hoogte kan bly wat ek doen.” “... kan nie twee keer ‘n jaar prestasiebeoordeling doen nie want mense se behoeftes bly nooit dieselfde nie.”

“... daar word te veel verwag van gemeenskapsontwikkelaars, vanuit ‘n NGO oogpunt en kry nie erkenning nie.”... te veel druk geplaas deur werkgewers, ook besture en van die Staat af, maar wat doen hulle om dit aan te help? Of, wat doen hulle om prestasie te bevorder van die gemeenskapsontwikkelaar binne die NGO?

“... hulle kan salarisse verhoog of die subsidies verhoog en op die manier kan die ontwikkelaars dan die kwaliteitsdienste wat hulle instaat is om te lewer dan ten volle uitbring.”

In verband met hierdie uitspraak van die navorsingsdeelnemer is dit belangrik om eerstens te kyk na wat ‘n nie-regeringsorganisasie (NGO) is. Davids (in Davids, Theron en Maphunye 2005:67-69) beskryf ‘n nie-regeringsorganisasie as ‘n private, nie-winsgewende organisasie met die primêre doel om ondersteuningsdienste aan individue en gemeenskappe op grondvlak te lewer. In 1997 is die Wet op Organisasies sonder Winsoogmerk (Wet 71 van 1997) afgekondig. Die bepalings van die Wet is om voorsiening te maak vir ‘n omgewing waarin organisasies sonder winsoogmerk kan funksioneer en wat spesifieke regulasies en monitering van aktiwiteite van nie-regeringsorganisasies daarstel. Nie-regeringsorganisasies speel dus ‘n belangrike rol in die bevordering van die toepassing van die volhoubaarheid van dienslewering. Binne die Suid-Afrikaanse konteks is in al die nege provinsies verskillende nie-regeringsorganisasies wat saam met die verskillende publieke sektore in die provinsies werk om dienste aan gemeenskappe te lewer. Nie-regeringsorganisasies is finansieel onafhanklik en fondse word gegenereer deur eie fondsinsamelings, donateurs en ondersteuning deur die publieke sektore (Davids in Davids et al. 2005:70-72).

Die afleiding kan gemaak word dat die eerste deelnemer meer kontakure of besoeke van die maatskaplike werkbestuurder versoek sodat laasgenoemde op hoogte kan wees en bly van die take van die gemeenskapsontwikkelaar binne die organisasie. Dit geld binne die konteks van die NRO waar die maatskaplike werkbestuurder verantwoordelik is vir prestasiebeoordeling van die gemeenskapsontwikkelaar. Hy versoek dat salarisse van gemeenskapsontwikkelaars in NRO’s en die publieke sektor wat die subsidie aan die nie-regeringsorganisasies voorsien verhoog word.

‘n Verdere kriterium wat deur die navorsingsdeelnemers voorgestel is, naamlik netwerking om ‘n eenvormige prestasiebeoordelingskriteria daar te stel, word vervolgens bespreek .

3.5.8 Subtema: Netwerking met die oog op die daarstelling van ‘n eenvormige prestasiebeoordelingskriterium vir alle gemeenskapsontwikkelaars

Volgens Lussier en Achua (2004:119) is netwerking die bou van professionele verhoudings deur effektiewe kommunikasie. Netwerke kan gebruik word wanneer ‘n nuwe projek begin word, of tydens ‘n beroepsverandering of by die koop van ‘n huis. Dit is nie altyd maklik om ‘n netwerk te skep nie, daarom is dit belangrik om deurentyd aan hierdie vaardigheid te werk.

Die navorsingsdeelnemers het verwys na die noodsaaklikheid om saam met ander organisies te werk vir die daarstelling van eenvormige prestasiebeoordelingskriteria vir gemeenskapsontwikkelaars. Die onderstaande aanhalings bevestig dit.

“... if you are working for a municipality and as a community development worker for an NGO ... and like us working for the state, it should be on the same criteria.”

“Prestasiebeoordeling gaan verskil van organisasie, of van werkgewer ... belangrik dat daar networking moet wees tussen die verskillende organisasies en ‘n vasgestelde kriteria te ontwerp sodat alle gemeenskapsontwikkelaars dieselfde manier gemeet kan word”.

“... daar is baie stelsels, baie ...en elke maatskappy het sy eie een. ... dit is moeilik om ‘n prestasiebeoordelingstelsel vir gemeenskapsontwikkelingswerkers op te stel, want hulle het so baie projekte en dit is so uiteenlopend dat vir elkeen een opgestel moet word. Ek sal sê dit sal goed wees so ‘n gespreksgeleentheid wees waar ons idees kan saam gooïoor prestasiebeoordeling.”

Homan bevestig (2004:385) dat netwerking geskied deur persone van verskillende organisasies om ‘n gesamentlike behoefte of probleem te bespreek. Alle persone bring dus hul eie persoonlike en professionele kennis, hulpbronne en ervarings na dié bespreking.

Vanuit hierdie uitsprake kom die belangrikheid van netwerking tussen die onderskeie navorsingsdeelnemers na vore vir die daarstelling van kriteria vir prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaar. Alhoewel almal nie werksaam is by dieselfde organisasies nie beskou die navorsingsdeelnemers dit as belangrik omdat hulle dieselfde werk verrig.

Laastens het sommige navorsingsdeelnemers die belangrikheid van ondersteuning aan swak presteerders beklemtoon. Hierdie aspek word vervolgens bespreek.

3.5.9 Vaardigheidsontwikkelingsplanne met die oog op ondersteuning van swak presteerders

Hierdie tema is afgelei uit die volgende uitgebreide opmerkings deur een van die navorsingsdeelnemers:

“... ten slotte iets ... byvoeg en dit is die wetgewing wat die werkgewer verplig dat daar ‘n vaardigheidsontwikkelingsplan moet wees.

“... faktore ... persoonlike faktore wat ‘n werker se prestasie affekteer hetsy dit nou as gevolg van die een of ander probleem.. persoonlik of maatskaplik.”

“... die prestasie te kyk in die lig van jou employers assistance programme of wellness programme.” “... tot watter mate gaan vir die persoon leiding, of ondersteuning gegee word?.”

“... belangrik om so ‘n program in plek te hê. ... sou ‘n persoon nie goed presteer nie weens een of ander maatskaplike probleem watter hulp is daar vir hom binne die organisasie... as jy swak presteer ... moet daar ook gekyk word na daardie komponent.

“we should look to workplace training, you can bring the people on board but you cant bring the people on board if there is no training. ‘Indiensopleiding’, soos ons in Afrikaans sê, so dit een van die dinge waarna gekyk moet word as ‘n kriteria.” “Gereelde indiensopleiding”, voeg ‘n ander deelnemer by.

“... in terme van die Wet op Arbeidsverhoudinge is dit moeilik om af te dank weens swak prestasie en jy het nie gaan kyk na redes waarom die persoon swak presteer en wat jy gedoen of het jy iets daaraan gedoen om die persoon se prestasie aan te help.”

Die bogemelde aanhalings verwys na die ondersteuning wat in die werksopset is indien werknelmers onderpresteer en ook of daar aandag gegee word aan opleiding behoeftes van werknelmers. Daar word ook verwys na opleiding wat moet geskied om die werknelmer in staat te stel om beter te presteer. Erasmus en Van Dyk (1999:2) omskryf opleiding as ‘n sistematiese en beplande proses tot

verandering van die individu se kennis, vaardighede en gedrag om by te dra tot die bereiking van die doelwitte van die organisasie. Verder word verwys na die posomskrywing waaruit die standaarde vir die opleiding verkry sal word en dit hou direk verbind met die verbetering van die werknemer se prestasie. Noe et al (2006:256-257) en Mondy en Noe 2005:202) verwys na opleiding as 'n belangrik komponent binne elke organisaie. Opleiding en ontwikkeling dra by tot beide die werkewer en die werknemer se groei en ontwikkeling. Indien die werknemer se vaardighede verbeter om die werk af te handel sal dit bydra tot die werkewer se vooruitgang.

In verband met opleiding en ontwikkeling is dit eerstens van belang dat daar in Suid-Afrika na 1994 heelwat geleenthede aan individue gebied word vir opleiding en ontwikkeling in die arbeidsmag. Opleiding en ontwikkeling moet daarop gemik wees om nie net die organisasie se behoefte aan spesifieke vaardighede te bevredig nie, maar ook om die ontwikkeling van toepaslike lewensvaardighede en beroepsbehoeftes van alle werknemers te ondersteun (Werkswinkel: Die Wet op Dienstbillikheid en Oorsig en Implementering, 1999:8).

Verder meld Van der Horst en McDonald (1997:74) dat die Suid-Afrikaanse Kwalifikasie-owerheid (SAQA) die statutêre liggaam is in terme van die Suid-Afrikaanse Onderwyswet (Wet 58 van 1995) om die volgende doelwitte te bereik:

- die opstel van 'n nasionale geïntegreerde raamwerk vir leerprestasies (NQF)
- fasalitering van toegang tot en mobilisering van bevordering van opvoeding, opleiding en loopbaanmoontlikhede
- verhoging van die kwaliteit van opvoeding en opleiding
- bespoediging van die herstel van persone wat voorheen benadeel is in geleenthede vir opleiding
- opvoeding en werksgeleenthede
- bevordering van die ontwikkeling van 'n leerder in geheel en
- die sosiale en ekonomiese ontwikkeling van die land.

In aansluiting hierby het die Vaardigheidsontwikkelingswet (Wet 97 van 1998) in September 1998 ontstaan. Die wet maak voorsiening vir 'n nuwe benadering tot opleiding en ontwikkeling wat vir werkgewer en werknemer voordele inhoud. Die doel van die wet is soos volg:

- om vaardighede van die Suid-Afrikaanse werkerskorps te ontwikkel
- die vlak van opvoeding en opleiding te verhoog
- werkgewers aan te moedig om die werkplek te benut vir effektiewe vaardigheidsopleiding
- om voorsiening te maak vir geleenthede vir nuwe deelnemers in die arbeidsmag om ervaring op te doen
- om werknemers aan te moedig om deel te neem aan opleidingsprogramme, toegang te gee vir opleiding van voorheen benadeelde persone en om die kwaliteit van opvoeding en opleiding binne die werkplek te verseker
- om werksoekers te ondersteun om werk te vind
- om afgedankte en werklose werkers te help om terug in die arbeidsmag te kom
- om werkgewers te ondersteun om opgeleide werkers te vind
- om voorsiening vir en regulering vir indiensneming.

Die bovenoemde stelling bevestig wat die navorsingdeelnemer meld in terme van die werkgewer wat oor 'n vaardigheidsplan moet beskik.

Verder word die navorsingsdeelnemer se siënning oor ondersteuning aan die swak presteerdeondersteun deur die doel van die Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995) om die ekonomiese ontwikkeling, maatskaplike geregtigheid, arbeidsvrede en die demokratisering van die werksplek te bevorder. Verder wys Bacal (1999:9) daarop dat voordat 'n persoon afgedank of ontslaan kan word as gevolg van swak prestasie, daar bewyse beskikbaar moet wees. voordat dit kan geskied. 'n Werkgewer kan dus nie onmiddellik 'n swak presteerde afdank nie, tensy daar nie 'n proses verloop het om die leemtes aan te spreek nie. Die Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995) en die Wet op Basiese Diensvoorwaardes

(Wet 75 van 1997) beskerm dus die werknemer binne die werksomgewing en teen onbillike arbeidspraktyke.

Die Wet op Indiensnemingsgelykheid (Wet 55 van 1998) het ten doel om gelykheid in die werkplek daar te stel deur gelyke geleenthede en billike behandeling in diens te bevorder, deur onbillike diskriminasie uit te skakel en regstellende aksie in te stel om te vergoed vir die indiensnemingsagterstand wat vroue en gestremdes ondervind en om te verseker dat hulle in alle beroepskategorieë en vlakke in die werksmag behoorlik verteenwoordig word.

3.7 Samevatting

In hierdie hoofstuk is die bevindinge van die navorsingstudie aangaande die kriteria wat in aanmerking geneem behoort te word by die prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars bespreek. Die bevindinge is gebaseer op die menings van 33 gemeenskapsontwikkelaars werksaam by munisipaliteite, nie-regeringsorganisasies en staatsdepartemente in die Bolandstreek van die Wes-Kaap. Die data is verkry uit die mededelings van die navorsingsdeelnemers, veldnotas van die navorsing en relevante literatuurbronne.

Die volgende temas en subtemas is tydens die proses van data-analise aan die hand van literatuur wat handel oor prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars ingedeel.

Tema 1 fokus op die navorsingsdeelnemers se persepsie van die noodsaaklikheid en aard van prestasiebeoordeling. Die noodsaaklikheid van prestasiebeoordeling is beklemtoon omdat dit navorsingsdeelnemers motiveer tot beter dienslewering, asook persoonlike groei en die organisasie se groei bewerkstellig. Die doel van prestasiebeoordeling is om die navorsingsdeelnemers se werk te evaluateer. Dit kan bepaal of uitsette en uitkomste binne die werksopset bereik is. Hieruit het ook na vore gekom dat prestasiebeoordeling waardevol is vir die organisasie, bestuurder en die gemeenskapsontwikkelaar indien dit korrek toegepas word.

Tema 2 fokus op die navorsingsdeelnemers se ervaring van prestasiebeoordeling soos wat dit tans in die praktyk geskied. Uit hierdie tema is subtemas geïdentifiseer waarin dit na vore gekom het dat prestasiebeoordeling in sommige gevalle plaasvind en positief ervaar word, in ander gevallen plaasvind en negatief ervaar word en in sekere gevallen nie plaasvind nie. Verder het die navorsingsdeelnemers 'n aantal redes/struikelblokke gemeld wat verband hou met die gebrek aan en problematiek aangaande prestasiebeoordeling.

Tema 3 fokus op die navorsingsdeelnemers se voorstelle aangaande die kriteria vir prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars. Die voorstelle behels

- dat 'n posomskrywing nodig is as voorvereiste en vertrekpunt vir prestasiebeoordeling
- dat die stelsel van prestasiebeoordeling deur die werkgewer en werknemer gesamentlik opgestel moet word
- dat die gemeenskap moet insette maak en inspraak hê by die prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars
- verslagskrywing as instrument by prestasiebeoordeling
- prestasiebeoordeling moet nie net gebaseer wees op die verslag van die gemeenskapsontwikkelaar nie, maar ook op beoordeling in die veld
- prestasiebeoordeling behoort 'n beloning van een of ander aard tot gevolg te hê
- netwerking met die oog op die daarstelling van eenvormige prestasiebeoordelingskriteria vir alle gemeenskapsontwikkelaars en
- 'n vaardigheidsontwikkelingsplan en ondersteuning van swak presteerders.

Die volgende hoofstuk handel oor die samevatting en aanbevelings ten opsigte van kriteria vir prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars.

HOOFSTUK 4

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGE EN AANBEVELINGS

4.1 INLEIDING

Die doel van hierdie navorsingstudie was om die kriteria wat in aanmerking geneem behoort te word by die prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars te verken en te beskryf. Die navorsingsvraag wat dus deur hierdie navorsingstudie beantwoord moes word, was: "Wat is die kriteria wat in aanmerking geneem behoort te word by die prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars?"

In hierdie hoofstuk word die navorsingsmetodologie wat benut is kortliks beskryf, gevvolg deur gevolgtrekkings en aanbevelings.

4.2 NAVORSINGSMETOLOGIE

Vir die doel van hierdie navorsingstudie is die kwalitatiewe benadering benut omdat die navorsingster dieperliggende inligting oor die onderwerp wou bekomen en die realiteit daarvan wou verstaan (Strydom 2000:133; Denzin en Lincoln 1994:2). Voorts is 'n verkennende, beskrywende en kontekstuele navorsingsontwerp gebruik om die navorsingsvraag te beantwoord. Grinnell en Williams (1990:138) verduidelik dat 'n navorsingsontwerp as plan dien om die navorsingsvraag te beantwoord. Friedman (1998:39) en Silverman (2000:8) wys daarop dat 'n verkennende navorsingsontwerp benut word wanneer relatief min inligting oor 'n onderwerp bestaan en konseptuele riglyne afwesig is.

Die populasie vir hierdie navorsingstudie was alle gemeenskapsontwikkelaars werksaam by munisipaliteite, nie-regeringsorganisasies en staatsdepartemente in die Bolandstreek in die Wes-Kaap Provinsie. Om die gepaste data te bekomen is semi-gestruktureerde

onderhoude met vyf fokusgroepe van gemeenskapsontwikkelaars in die gemelde area gevoer. Die onderhoude is op band vasgelê en veldnotas is deur die navorser gemaak. Data-analise is gedoen volgens die agt stappe van Tesch (in Creswell 2003:192-193) en die model van Guba (in Krefting 1991:215) is gebruik vir data-verifiëring.

4.3 GEVOLGTREKKINGE

Uit die data wat ingesamel is, kan die volgende gevolgtrekkinge gemaak word.

4.3.1 Die navorsingstudie het daarin geslaag om die **doel** en die **doelwitte** soos geformuleer, te bereik. Die navorsingsbevindinge is verkry uit die vyf fokusgroeponderhoude met die navorsingsdeelnemers en in temas en subtemas saamgevat. Hierdie temas en subtemas is aan die hand van uitsprake vanuit die getranskribeerde data en veldnotas toegelig en aan ‘n literatuurkontrole onderwerp.

4.3.2 Die **kwalitatiewe navorsingsbenadering** is gebruik omdat dit die mees gesikte metode was om die doel van die navorsingstudie te bereik. Volgens Schurick (in De Vos 1998:240) bied kwalitatiewe navorsing ‘n wyer perspektief op maatskaplike interaksie en is dit daarop gerig om menslike interaksie te beskryf, te verstaan en te interpreteer. **Fokusgroeponderhoude** as data-insamelingsmetode is benut omdat dit die navorser in staat gestel het om gekonsentreerde hoeveelhede inligting oor die onderwerp te bekom (Babbie en Mouton 2001:292).

4.3.3 Uit die **demografiese besonderhede** van die navorsingsdeelnemers is tot die gevolgtrekking gekom dat hulle poste beklee in gemeenskapsontwikkeling, maar dat posbenamings verskil, afhangende van die organisasie waar hul werksaam is. Hulle beskik oor **kennis** en **ondervinding** as gemeenskapsontwikkelaars en kon dus tydens die navorsingstudie inligting in dié verband verstrek.

Die volgende temas in geïdentifiseer uit die data wat ingesamel is.

4.3.4 Tema 1: Die navorsingsdeelnemers se persepsies van die noodsaaklikheid en doel van prestasiebeoordeling.

Die noodsaaklikheid van prestasiebeoordeling is beklemtoon omdat dit navorsingsdeelnemers motiveer tot beter dienslewering asook om **persoonlike groei** en die **organisasie se groei** te bewerkstellig. Die werkewer en werknemer is albei in staat om hierdie **groei**, sowel as die **leemtes**, te identifiseer en kan meganismes en **programme** in die organisasie in plek kry om daaraan aandag te gee. Die doel van prestasiebeoordeling is verder om die navorsingsdeelnemers se werk te evalueer, ten einde te bepaal of **uitsette** en **uitkomste** binne die werksopset bereik is. Die beoogde uitsette en uitkomste moet verkieslik in die werknemer se **posomskrywing** uiteengesit word. Dit het verder ook na vore gekom dat prestasiebeoordeling **waardevol** is vir die organisasie, die bestuurder en die gemeenskapsontwikkelaar indien dit **korrek toegepas** word.

4.3.5 Tema 2: Die navorsingsdeelnemers se ervarings van prestasiebeoordeling soos dit tans in die praktyk geskied.

Dit het eerstens geblyk dat **prestasiebeoordeling** by sommige organisasies geskied en **positief** ervaar word. Alhoewel prestasiebeoordeling in sommige gevalle slegs in die **beginstadium** is, het die navorsingsdeelnemers te kenne gegee dat dit hulle **gemotiveer** het en bygedra het tot verbetering van aspekte van hul werk. In een organisasie is 'n verhoging toegestaan na afloop van prestasiebeoordeling, wat positief ervaar is.

Tweedens het geblyk dat **prestasiebeoordeling** soms **negatief** ervaar word. In dié gevalle het die persepsie na vore gekom dat die **bestuur** van gemeenskapsontwikkelaars **nie geweet het** wat hul **werk** behels nie, sodat prestasiebeoordeling nie korrek geskied het nie. 'n Verdere rede vir die negatiwiteit is die persepsie dat die **afdelingshoofde prestasiebonusse** ontvang terwyl die gemeenskapsontwikkelaars die werk moet verrig.

Derdens vind prestasiebeoordeling in sommige gevalle nie plaas nie. Die afleiding is gemaak dat daar verskeie redes kan wees waarom prestasiebeoordeling in dié gevalle nie geskied nie. Dit feit dat daar in dié gevalle nie 'n prestasiebeoordelingstelsel in plek is nie, is een van die redes wees waarom prestasiebeoordeling nie geskied nie.

4.3.6 Tema 3: Struikelblokke wat lei tot die gebrek aan en problematiek rondom prestasiebeoordeling.

Indien daar nie beoordelingskriteria is nie, kan die gemeenskapsontwikkelaar se werkprestasie nie gemeet word nie. 'n Verdere probleem is dat wanneer swak werksverhoudinge heers, dit die prestasiebeoordelingsproses kan benadeel. Die afwesigheid van die nodige hulpbronne kan teweegbring dat werk nie doeltreffend uitgevoer word nie en die gestelde doelstellings en doelwitte nie bereik word nie. Daarbenewens kan "politiek" en "politieke aspekte" ook verhoed dat prestasiebeoordeling suksesvol toegepas word. Onkunde by die gemeenskap oor die rol en funksie van 'n gemeenskapsontwikkelaar kan negatiwiteit in die hand werk oor laasgenoemde se werk. Laastens kan bevoordeling en nepotisme in prestasiebeoordeling negatiwiteit tussen medewerknemers veroorsaak.

4.4 AANBEVELINGS

Op grond van die navorsingsbevindinge is die volgende aanbevelings geformuleer:

4.4.1 'n Posbeskrywing as vereiste en vertrekpunt vir prestasiebeoordeling

'n Duidelike posbeskrywing waarin alle take, verpligte en verantwoordelikhede van die gemeenskapsontwikkelaar saamgevat word, moet beskikbaar wees. Die posomskrywing help ook die bestuurder om te weet watter take verrig moet word en prestasie kan daarvolgens gemeet word.

4.4.2 Die stelsel vir prestasiebeoordeling moet deur die werkewer en werknemer gesamentlik saamgestel word.

Prestasiebeoordeling is nie 'n eensydige proses nie en beide die werkewer en werknemer moet dit aanvaar en bestuur om die sukses daarvan te verseker. Daar moet gereelde oorlegpleging geskied waar die verwagtinge en die verstaan van die prestasiebeoordelingproses gedeel word.

4.3.3 Riglyne/kriteria waarvolgens die werknemer beoordeel word.

Die gemeenskapsontwikkelaar moet beskik oor die nodige vaardighede, kundigheid en persoonlikheid om die werk te kan doen. Die vaardighede en kundigheid sluit in respek vir die gemeenskap en kollegas, goeie menseverhoudinge, 'n verantwoordelikheidsin in die werksopset wat na vore kom in die afhandeling van take, aanwending van hulpbronne en besteding van fondse.

Die professionele optrede van die gemeenskapsontwikkelaar in die gemeenskap is belangrik en moet na vore kom in die uitvoering van die take. 'n Verdere kriterium waaraan voldoen moet word, is stiptelikheid in die uitvoering van take asook aanwesigheid by die werk. Die uitvoering van take moet akkuraat wees en netheid moet na vore kom, sowel as bedrewenheid en betroubaarheid. Die gemeenskapsontwikkelaar moet met alle vlakke in die gemeenskap kan kommunikeer.

4.3.4 Insette en inspraak by die prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars

Aangesien die gemeenskap die belangrikste rolspeler in die proses van gemeenskapsontwikkeling is, is dit noodsaaklik dat hulle betrokke behoort te wees by die proses van prestasiebeoordeling van die gemeenskapsontwikkelaars. Dit kan geskied deur middel van konsultasiesessies met die gemeenskapsontwikkelaars se bestuurder waar die gemeenskapslede geleentheid het om hul insette aangaande die werk van die gemeenskapsontwikkelaar te lewer. Organisasies word vandag wetlik verplig om die gemeenskap deel te maak van hul prestasiebeoordelingstelsel,

daarom word die belangrikheid daarvan beklemtoon. Ander belangrike vennote soos onder andere die bestuurder en medewerknemers behoort ook deel te neem aan prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars.

4.3.5 Verslagskrywing as 'n instrument by prestasiebeoordeling

Dit is belangrik dat gemeenskapsontwikkelaars verslag moet doen oor hul werksaamhede en dit is belangrik om te kontroleer of alle take, verpligte en verantwoordelikhede nagekom is. Aangesien die verslag as 'n hulpmiddel dien behoort die samestelling van so 'n aard te wees dat dit die nodige en korrekte inligting bevat. Die gemeenskapsontwikkelaar werk saam met mense in projekte en verandering geskied gedurig. Dit is daarom nodig dat weeklikse en maandelikse beplanning en verslae opgestel moet word en dat rekord gehou word. Dit help die gemeenskapsontwikkelaar in die uitvoering van take en help met die bereiking van gestelde doelwitte. Hierdie inligting en afhandeling van take in die verslag kan die gemeenskapsontwikkelaar help wanneer prestasiebeoordeling plaasvind om te kontroleer of werk soos verwag afgehandel is.

4.3.6 Monitering in die veld/gemeenskap waar die gemeenskapsontwikkelaar werksaam is

Dit is belangrik dat die gemeenskapsontwikkelaar in die werksopset deur die bestuurder of toesighouer gemonitor word. Die bestuurder kan leiding en raad gee om persoonlike en professionele groei en ontwikkeling te bevorder. Dit help die bestuurder om insig te kry in die werk van die gemeenskapsontwikkelaar en om te sien dat daar 'n verskil is tussen werk in die kantoor en werk in die gemeenskap. Die gemeenskapsontwikkelaar word dus gesien en blootgestel aan optrede tussen die gemeenskapslede en ander rolspelers wat deel uitmaak van 'n projek.

4.3.7 'n Beloning van een of ander aard vir gunstige prestasiebeoordeling sal die gemeenskapsontwikkelaar motiveer tot beter dienslewering

Daar kan 'n beloning, van watter aard ookal, vir die gemeenskapsontwikkelaar aangebied word vir prestasie gelewer. Dit kan insluit salarisverhogings,

bonusse of erkenning. Daar moet ook verder gelet word op vakante poste en bevorderingsmoontlikhede binne die organisasie waarvoor die gemeenskapsontwikkelaar aansoek kan doen.

4.3.8 Oorlegpleging met die oog op die daarstelling van eenvormige prestasiebeoordelingskriteria vir alle gemeenskapsontwikkelaars

Die navorsingsdeelnemers het die behoefte uitgespreek vir skakeling tussen die verskillende organisasies om eenvormige prestasiebeoordelingskriteria vir ontwikkelaars saam te stel. Oorlegpleging kan geskied en bestuurders en gemeenskapsontwikkelaars kan deel daarvan uitmaak.

4.3.9 'n Vaardigheidsontwikkellingsplan ter ondersteuning van die swak presteerder.

Daar is behoefte aan 'n vaardigheidsontwikkellingsplan in organisasies om gemeenskapsontwikkelaars te ondersteun en verdere opleidingsgeleenthede aan te bied, waar nodig. In die nuwe benadering tot opleiding en ontwikkeling word elke organisasie wetlik verplig om die nodige ondersteuning te bied wat tot voordeel van die werkewer en die werknemer kan strek.

4.5 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is 'n kort oorsig gegee van die navorsingsmetodologie soos toegepas in die navorsingstudie. Die navorsingsbevindinge is opgesom, geïntegreer en met die literatuur gekontroleer. Daarna is gevolgtrekkinge en aanbevelings uit die navorsingsbevindinge gemaak.

4.6 VERDERE NAVORSING

Daar word aanbeveel dat verdere navorsing gedoen word oor kriteria vir prestasiebeoordeling waar ook die ander streke in die Wes-Kaap in die studie betrek word en dat daarna 'n meetinstrument vir prestasiebeoordeling van gemeenskapsontwikkelaars ontwikkel word.

BIBLIOGRAFIE

- BABBIE, E. 2001. **The Practice of Social Research.** 9th Edition. United States of America. Wadsworth Thomas Learning.
- BABBIE, E. 2004. **The practice of social research.** 10th Edition. United States of America: Wadsworth Thomas Learning.
- BABBIE, E. 2005. **The basics of social research.** Third Edition. Thomson Wadsworth. Canada.
- BABBIE, E. & MOUTON, J. 2001. **The practice of social research.** Oxford University Press. Southern Africa. Cape Town.
- BACAL, R. 1999. **Performance Management.** United States of America, New York: McGraw-Hill Companies.
- BLESS, C & HIGSON-SMITH, C. 2000. **Fundamentals of social research methods: An African perspective** (3rd ed). Lansdowne: Juta & Co. Ltd.
- BLESS, C., HIGSON-SMITH, C. & KAGEE, A. 2006. **Fundamental of social research methods: An African perspective.** Fourth Edition. Kaapstad. Juta & Co.Ltd.
- BLOOR, M. FRANKLAND, J., THOMAS, M. & ROBSON, K. 2001. **Focusgroups in Social Research. Introducing Qualitative methods.** Sage Publications.
- BRANNICK, M.T. & LEVINE, E.L. 2002. **Job analysis: Methods, research and applications for Human Resource Management in the New Millennium.** United States of America. Sage Publications.
- BRICKLEY, B.A., SMITH, JR C.W & ZIMMERMAN, J.L. 2004. **Managerial Economics and Organizational Architecture.** Third Edition. International Edition. Boston: McGraw-Hill.
- BOTHA, N.J. 2000. **Supervisie en konsultasie in maatskaplike werk.** Bloemfontein: Drufoma.
- CARRELL, M.R., GROBLER, P.A., ELBERT, N.F., MARX, M., HATFIELD, R.D., VAN DER SCHYF, S. 1998. **Human Resource Management in South Africa.** Republic of South Africa, Cape Town: Prentice-Hall.
- CARTER, E. & MCMAHON, F. 2005. **Improving employee performance through workplace coaching: A practical guide to performance management.** United States. Kogan Page Limited.

- CASCIO, W.F. 1998. **Managing human resources: productivity, quality of work life, profits.** (5th) International edition: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- CRESWELL, J.W. 1998. **Research design qualitative, quantitative and mixed approaches.** Second Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- CRESWELL, J.W. 2003. **Research design qualitative, quantitative and mixed approaches.** Second Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- CRONJE, G. de J., DU TOIT, G. & MOTLATLA, M. 2000. **Inleiding tot die Bestuurswese.** Vyfde uitgawe. Kaapstad. Oxford University Press.
- DALTON, M., HOYLE, D. & WATTS, M. 2006. **Human Relations.** Third Edition. United States of America. Thomson Learning.
- DAVIDS, I., THERON, F. & MAPHUNYE, K.J. 2005. **Participatory Development in South Africa: A Development Management Perspective** Pretoria. Van Schaik Publishers.
- D'CRUZ, H & JONES, M. 2006. **Social work research. Ethical and Political contexts.** London: Sage Publications.
- DE BEER, F. 2004. **Gemeenskapsontwikkeling: Kortpad na armoedebekamping.** Tydskrif vir Geesteswetenskappe, Die SA Akademie vir wetenskap en kuns:44(2)117.
- DENZIN, N.K & LINCOLN, Y.S. (Eds). 1994. **Handbook of qualitative research.** Thousand Oaks: Sage Publications. United States of America.
- DE VOS, A.S., STRYDOM, H., FOUCHE, C.B., POGGENPOEL, M.F. & SCHURINK, E.W. 1998. Introduction to the research process. In **Research at Grass Roots. A Primer for Caring Professions.** First Edition. Pretoria: Van Schaik.
- DE VOS, A.S., FOUCHE, C.B & DELPORT, C.S.L. 2002. Introduction to the research process. In **Research at Grass Roots for the Social Sciences and Human Service Profession.** Second Edition. Pretoria: J.L van Schaik Publishers.
- DE VOS, A.S. & GREEFF, M. 2005. Information collection interviewing. **Research at Grass Roots for the Social Sciences and Human Service Professions.** Third Edition. Pretoria: Van Schaik Publishers.
- DE VOS, A.S. & STRYDOM, H. 2002. Ethical aspects of research in the social sciences and human service professions. **Research at Grass Roots: for the Social Sciences and Human Service Professions.** Second Edition. Van Schaik Publishers.
- ERASMUS, B.J & VAN DYK, P.S. 2001. **Training Management in South Africa.** Second Edition. Kaapstad. Oxford University Press.

ERASMUS, B.J & VAN DYK, P.S. 2003. **Training Management in South Africa.** Third Edition. Kaapstad. Oxford University Press.

FLOOD, P. & GIBSON, C. 2002. **Bestuur en indiensneming.** Die werwing, ontwikkeling en motivering van mense. Kaapstad. Book Promotions.

FRANKEN, E. 1997. **Die rol van prestasiebeoordeling in die professionele ontwikkeling van maatskaplike werkers.** Ongepubliseerde MA Verhandeling. Universiteit van Stellenbosch.

FREE ONLINE DICTIONARY. 2006. Beskikbaar:<http://www.google.co.za/search> (2006, 31 Augustus).

FRIMPONG, M. 2003. **Project Management for Non-Profit Organizations** A Practical guide for Managing Developmental Projects. Johannesburg. Repro Centre.

GERBER, P.D. & NEL.P.S. 1998. **Menslike hulpbronbestuur.** 4de Uitgawe. International Thomson Publishing: Southern Africa.

GRINNELL, R.M. 1997. **Social work research and evaluation: qualitative and quantitative approaches.** (5 th ed) Illinois: F.E Peacock Publishers.

GROBLER, P.A., WÄRNICH, S., CARRELL, M.R., ELBERT, N.F., & HATFIELD, R.D. 2002. **Human Resource Management in South Africa.** Second Edition. Great Britain. Thomson.

GROENEWALD, C. & VAN WYK, M. 1995. **Gemeenskapsontwikkeling: Mens in die sentrum: 'n Praktiese Handleiding.** Wynlandse Streekont-wikkellingsvereniging.

HOLLOWAY, I & WHEELER S. 2002. **Qualitative Research for Nurses.** Oxford: Blackwell Science.

HOMAN, M.S. 2004. **Promoting Community Change: Making it happen in the Real World.** Third Edition. Canada. Thomas Learning.

JORDAAN, W. & JORDAAN, J. 1998. **Mens in Konteks.** Johannesburg: Heinemann Uitgewers.

KADUSHIN, A. 1992. **Supervision in Social Work.** (3rd ed) New York: Columbia University Press.

KAPLAN, A. 2002. **Development Practitioners and Social Process. Artists of the Invisible.** London. Pluto Press.

KIRKPATRICK, D.L. 2006. **Improving employee performance through appraisal and coaching.** Second Edition. United States of America. American Management Association.

- KREFTING, L. 1991. **Rigor in qualitative research: the assessment of trustworthiness.** The American Journal of Occupational Therapy. 45(3):214-222.
- KRUEGER, R.A. 1998. **Analyzing en reporting focus group results.** United States of America. Sage Publications.
- LEEDY, P.D. & ORMROD, J. E. 2001. **Practical research, planning and design.** Seventh Edition. United States of America: Prentice Hall.
- LEEDY, P.D. & ORMROD, J.E. 2005. **Practical research planning and design.** (8th edition) International Edition. Pearson Merrill Prentice Hall.
- LE ROUX, E.E., VENTER, C.H., JANSEN VAN VUUREN, J.E., JACOBS,H., LABUSCHAGNE, M., KRITZINGER, A.A.C., FERREIRA, E.J., DE BEER, A.A., & HÜBNER, C.P. 1996. **Ondernemingsbestuur. 'n Praktiese benadering.** Lexican Uitgewers. Johannesburg.
- LIEBENBERG, J.J. & VAN DER MERWE J.M.K. 1999. Performance management, in **Textbook for human resource practitioners**, edited by Pieters, M.A. Kaapstad: Kagiso Education and CCDD at Technicon SA.
- LOUW, K.L. 2001. **Prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers in welsynsorganisasies.** Ongepubliseerde MA Verhandeling. Universiteit van Suid-Afrika.
- LUND, T. 2006. Skoothondjieparlement – 'n Swak plek in die regering se hernude verbintenis tot dienslewering. Finweek, September: 30-31.
- LUSSIER, R.N. & ACHUA, C. 2004. **Leadership: Theory, Application, Skill Development.** Second Edition. United States of America. Thomson.
- MAARTENS, M. 2002. **Moeilike mense.** Pretoria. Lapa Uitgewers.
- MABEY, C. SALAMAN, G. & STOREY, J. 1998. **Strategic Human Resource Management.** London. Sage Publications.
- McNAMARA, C. 2006. **Guidelines for Conducting Focus Groups.** <http://www.managementhelp.org/evaluatn/focusgrp.htm> (2006, 19 September).
- MALHERBE, B.R. & VAN BOSCH, K.L. 2003. 'n Ondersoek met betrekking tot prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers in welsynsorganisasies. **Social Work/Maatskaplike Werk**, 39(2):182.
- MARSHALL, C. & ROSSMAN, G.B. 1999. **Designing qualitative research.** (3rd ed) London: Sage Publications.
- MEADOWS, K.A. 2003. **So you want to do research? Part 3: An introduction to qualitative methods.** British Journal of Community Nursing, 18(10):465.

- MEYER, M. 2002. **Managing Human Resource Development : an outcomes-based approach.** Second Edition. Durban. LexisNexis Butterworths.
- MILEY, K.K., O'MEILA, M. & DU BOIS, B. 2004. **Generalist Social Work Practice: An Empowering Approach.** Boston: Pearson.
- MILLAR, K.L. 1990. Performance appraisal of professional social workers. **Administration in Social Work**, 14(1):65-85.
- MINISTRY FOR WELFARE AND POPULATION DEVELOPMENT. 1997. **White Paper for Social Welfare.** Pretoria: Government Printer.
- MONETTE, D.R., SULLIVAN, T.J. & DEJONG, C.R. 2005. **Applied Social Research:** A tool for the human services. Belmont: Thomson Brooks.
- MONDY, W.R. & NOE, R.M. 2005. **Human Resource Management.** Ninth Edition. International Edition. United States of America. Pearson Prentice Hall.
- MORGAN, D.L. 1998. **The focus group kit.** Volume 1-6. Thousand Oaks: Sage.
- MOUTON, J. & MARIAS, H.C. 1990. **Basiese begrippe. Metodologie van die Geesteswetenskappe.** Pretoria: Raad vir Geesteswetenskaplike navorsing.
- MOUTON, J. 2001. **How to succeed in your masters and doctoral studies.** Pretoria: Van Schaik Publishers.
- NEL, P.S., VAN DYK, P.S., HAASBROEK, G.D., SCHULTZ, H.B. SONO, T.J. & WERNER, A. 2004. **Human Resources Management.** Cape Town: Oxford University Press Southern Africa.
- NEL, W. 2000. **Management for Engineers Technologists and Scientists.** Kenwyn. Juta en Co Ltd.
- NOE, R., HOLLENBECK, J., GERHART, B., & WRIGHT, P. 2000. **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage.** Third Edition. United States of America. Irwin McGraw-Hill.
- ODENDAL, F.F. & GOUWS, R.H. 2005. **Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal.** Vvfde uitgawe. South Africa: Pearson Education.
- PATEL, L. 2005. **Social welfare and social development in South Africa.** Oxford University Press: South Africa.
- POTGIETER, M.C. 1998. **The Social Work Process: Development to Empower People.** Cape Town. Prentice Hall Inc.
- REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA. 1994. **Die Staatsdiens (Wet 103 van 1994)** Pretoria: Staatsdrukkery.

ROBBINS, S.P., ODENDAAL, A. & ROODT, G. 2001. **Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspective.** Kaapstad. Maskew Millar Longman.

RUBIN, A. & BABBIE, E. 1997. **Research methods for social work.** Third Edition. New York: Brooks Cole Publishing Company.

RUBIN, A. & BABBIE, E. 2005. **Research methods for social work.** Fifth Edition. United States of America. Thomas Learning.

S A GRONDWET , 1996 (Wet 108 van 1996) 1996. Kaapstad: Staatskoerant 17678. 18 Desember 1996.

SCHULTZ, H., BARGAIN, J., POTGIETER, T., VIEDGE, G. & WERNER, A. 2003. **Organisational Behaviour: A Contemporary South African perspective.** Pretoria: Van Schaik Publishers.

SCHURINK, E.M. 1998. Deciding to use a qualitative research approach. In: De Vos, A.S. (ed) 1998. **Research at Grass Roots: A Primer for the Caring Professions.** Pretoria: Van Schaik.

SEPTEMBER, R.L. 2005. Protecting children where it matters most: in their families and their neighbourhoods. **Social Work/Maatskaplike Werk**,41(1):28.

SILVERMAN, D. 2004. **Qualitative Research – Theory Method and Practice.** Second Edition. London. Sage Publications.

SOAL, S. 2004. Holding infinity: **Guiding social process: A workbook for development practitioners.** Woodstock: CDRA: Centre for Developmental Practice.

STAKEHOLDER WORKSHOP ON COMMUNITY DEVELOPMENT PRACTITIONERS. 2005. Report, Pretoria Compiled by mrs Nettie Boshoff. Chairman: Steven Maselesele.

STATE OF THE NATION ADRESS OF THE PRESIDENT OF SOUTH ARFICA, THABO MBEKI, Houses of Parliament, Cape Town. 2003. Beskikbaar: [\(2006,10 Augustus\).](http://www.info.gov.za/speeches/2003/03021412521001.htm)

STRAUSS, A. & CORBIN, J. 1998. **Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory.** London: Sage Publications.

SUMMERS, L. 2004. Executing Pay for Performance. **Benefits and Compensation Digest**, September 2004: pp 29-33.

SWANEPOEL, B., ERASMUS, B., VAN WYK, M., & SCHENK, H. 2000. **South African Human Resource Management.** (2nd ed) Kenwyn: Juta and Co. Ltd.

SWANEPOEL, H. & DE BEER, F. 2006. **Community Development: Breaking the cycle of poverty.** Fourth Edition. Lansdowne: Juta.

SWANEPOEL, B. 2003. **South African Human Resource Management: theory and practice.** Third Edition. Lansdowne: Juta.

SWANEPOEL, H. 1997. **Community Development: Putting plans in action.** Kenwyn: Juta & Co, Ltd.

TUTTY, L.M., ROTHERY, M.A. & GRINELL, R.M. 1996. **Qualitative research for social workers: phases, steps and tasks.** Boston: Allyn & Bacon.

VAKTAALKOMITEE VIR MAATSKAPLIKE WERK. 1995. **New Dictionary of Social Work/Nuwe Woordeboek vir Maatskaplike Werk.** Pretoria: Staatsdrukkery.

VAN DER HORST, H., MCDONALD, R. 1997. **OBE: Outcomes-based Education.** Pretoria. Kagiso Publishers.

VAN NIEKERK, G. 1999. Motivering (1) Ontwikkel jou innerlike sterkte. **Landbouweekblad**, 1103:27.

VAN SCHALKWYK, H. & VIVIERS, D.A. 1998. Vyfde uitgawe. Taalkommunikasie Afrikaans. Kaapstad: Meskew Miller Longman (Edms.) Bpk.

WEINBACH, R.W. 1994. **The Social Worker as Manager: Theory and practice.** (2nd ed). Boston. Allyn and Bacon.

WELLMAN, C., KRUGER, F. & MITCHELL, B. 2005. **Research Methodology.** Third Edition. Cape Town. University Press.

WERKSWINKEL: **Die Wet op Diensbillikheid: Oorsig en Implementering**, 1999, Augustus.

WET OP ARBEIDSVERHOUDINGE 1995 (**Wet 55 van 1995**) 1995. Kaapstad : Staatskoerant 16861. Vol 366. 13 Desember 1995.

WET OP BASIESE DIENSVOORWAARDES, 1997 (**Wet 75 van 1997**) 1997. Kaapstad: Staatskoerant 18491. Vol 390. 5 Desember 1997.

WET OP DIENSGELYKHEID, 1998 (**Wet 55 van 1998**) 1998. Kaapstad: Staatskoerant 19370 Vol 400. 13 Desember 1998.

WET OP ORGANISASIES SONDER WINSOOGMERK (**Wet 71 van 1997**) 1997.
Kaapstad: Staatskoerant 18487. Vol 390. 3 Desember 1997.

WET OP PLAASLIKE REGERING: Municipale Stelsels **Wet 32 van 2000**. 2000.
Kaapstad: Staatskoerant 21776. Vol 425. 20 November 2000.

WET OP VAARDIGHEIDSONTWIKKELING (**Wet 97 van 1998**) 1998. Kaapstad:
Staatskoerant 19420. Vol 401. 2 November 1998.