PRESTASIEBEOORDELING AS FUNKSIE VAN MAATSKAPLIKEWERKSUPERVISIE

deur

EDITH ELIZABETH ABRAHAMS

voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereiste vir
die graad

MAGISTER IN MAATSKAPLIKE WERK

aan die

UNIVERSITEIT VAN SUID-AFRIKA

STUDIELEIER: DR C C REYNOLDS

MAART 2009

VERKLARING

Ek verklaar hiermee dat

PRESTASIEBEOORDELING AS FUNKSIE VAN MAATSKAPLIKEWERKSUPERVISIE

my eie werk is en dat ek alle bronne wat ek gebruik of aangehaal het deur middel van volledige verwysings aangedui en erken het

…………………………….. ……………………

Edith Elizabeth Abrahams Datum

STUDENTENOMMER: 571-368-4

BEDANKINGS

MY OPREGTE DANK EN WAARDERING AAN:

My familie vir hulle ondersteuning

My vriende vir hulle belangstelling

My kollegas vir hulle bystand

Die respondente vir hulle bereidwilligheid om deel te wees van hierdie navorsingstudie

Die Wes-Kaapse Provinsiale Regering: Departement van Maatskaplike Ontwikkeling vir die toestemming dat die navorsingstudie onderneem kon word

My studieleier vir leiding en voorstelle

Aan my Hemelse Vader al die eer

OPSOMMING

Prestasiebestuur en prestasiebeoordeling is ‘n integrale deel van die instandhouding en ontwikkeling van menslike hulpbronne. Prestasiebeoordeling het onder meer ten doel die identifisering van opleidings – en ontwikkelingsbehoeftes.

Die maatskaplikewerksupervisor word in die maatskaplikewerkprofessie as die mees aangewese persoon beskou om werksprestasie te beoordeel vanweë veronderstelde vertroudheid met werkstandaarde en werksvereistes. Die aanname is dat werklike werksverrigting daagliks waargeneem word.

Hierdie studie het ten doel om die wyse te ondersoek waarop prestasiebeoordeling toegepas word as deel van die maatskaplikewerksupervisiefunksies. Die kwalitatiewe navorsingsbenadering is gebruik vir die doeleindes van ‘n verkennend – beskrywende studie en data was versamel deur middel van indiepte - onderhoude met maatskaplikewerksupervisors verbonde aan die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling.

Prestasiebeoordeling kan bydrae tot maatskaplike werkers se professionele groei en vordering. Maatskaplikewerksupervisors moet prestasiebeoordeling toepas as deel van die administratiewe, onderrig- en ondersteunende supervisiefunksies maar blyk dit of probleme bestaan in die toepassing van supervisie en dat prestasiebeoordeling vermy word.

SLEUTELTERME: Prestasiebestuur, prestasiebeoordeling, maatskaplikewerksupervisor, maatskaplikewerksupervisiefunksies

SUMMARY

Performance management and performance appraisal plays a crucial role in developing human resources.

In the social work profession the social work supervisor is the person responsible to appraise the performance of the social worker because of the excellent position to observe the job performance directly and consistently.

The purpose of this study is to investigate how social work supervisors perform their supervisory functions and apply performance appraisal. The researcher used qualitative research for an exploratory and descriptive study. In-depth interviews were use as data collection method. The sample group was social work supervisors in the employment of the Western Cape Department of Social Development.

Performance appraisal can be use to encourage professional growth and development of social workers. Performance appraisal is a supervisory duty and thus a component of administrative, educational and supportive supervision. It seems however that supervisors experience problems with performing supervision and to apply performance appraisal.

KEY TERMS: Performance management, performance appraisal, social work supervisor, social work supervision functions

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

HOOFSTUK 1: INLEIDING TOT DIE STUDIE

1.1	**INLEIDING**	**1**
1.2	**MOTIVERING VIR DIE KEUSE VAN DIE NAVORSINGSONDERWERP**	**6**
1.3	**FORMULERING VAN DIE NAVORSINGSPROBLEEM**	**7**
1.4	**DIE DOEL VAN DIE NAVORSINGSTUDIE**	**9**
1.4.1	**Doelstelling van die navorsingstudie**	**9**
1.4.2	**Doelwitte van die navorsingstudie**	**9**
1.5	**NAVORSINGSMETODOLOGIE**	**10**
1.5.1	**Literatuuroorsig**	**10**
1.5.2	**Navorsingsbenadering**	**12**
1.5.3	**Navorsingsontwerp**	**13**
1.5.4	**Steekproefneming**	**15**
1.5.5	**Data-insamelingsmetode**	**16**
1.5.6	**Data-ontleding en literatuurkontrole**	**17**
1.6	**ETIESE ASPEKTE MET BETREKKING TOT DIE NAVORSING**	**18**
1.6.1	**Ingeligte toestemming**	**19**
1.6.2	**Beskerming teen skadelike uitwerking vir die respondent**	**19**
1.6.3	**Reg tot privaatheid**	**19**

1.6.4	**Eerlikheid met betrekking tot kollegas**	**20**
1.6.5	**Etiek van die navorser**	**20**
1.7	**BEGRIPSOMSKRYWINGS**	**21**
1.7.1	**Prestasiebestuur**	**21**
1.7.2	**Prestasiebeoordeling**	**21**
1.7.3	**Supervisor**	**22**
1.7.4	**Supervisie**	**22**
1.8	**HOOFSTUKINDELING**	**22**
1.9	**SAMEVATTING**	**24**

HOOFSTUK 2: MAATSKAPLIKEWERKSUPERVISIE

2.1	**INLEIDING**	**25**
2.2	**OMSKRYWING VAN MAATSKAPLIKEWERKSUPERVISIE**	**25**
2.3	**DOELWITTE VAN MAATSKAPLIKEWERKSUPERVISIE**	**26**
2.4	**BEGINSELS VAN MAATSKAPLIKEWERKSUPERVISIE**	**27**
2.5	**FUNKSIES VAN MAATSKAPLIKEWERKSUPERVISIE**	**29**
2.5.1	**Administratiewe funksie van maatskaplikewerksupervisie**	**29**
2.5.2	**Onderrigfunksie van maatskaplikewerksupervisie**	**31**
2.5.3	**Ondersteunende funksie van maatskaplikewerksupervisie**	**33**

2.6	**DIE SUPERVISIEPROSES**	**35**
2.6.1	**Riglyne vir maatskaplikewerksupervisie**	**35**
2.6.2	**Vereistes vir ‘n effektiewe maatskaplikewerksupervisor**	**36**
2.6.3	**Inhoud van supervisiesessies**	**37**
2.7	**METODES VAN MAATSKAPLIKEWERKSUPERVISIE**	**38**
2.7.1	**Individuele supervisie**	**38**
2.7.2	**Groepsupervisie**	**39**
2.7.3	**Gevallestudies**	**39**
2.7.4	**Portuurgroepsupervisie**	**39**
2.7.5	**Konsultasie**	**40**
2.7.6	**Mentorskap**	**40**
2.8	**OORSIG VAN DIE DIENSLEWERING DEUR DIE WES-KAAPSE DEPARTEMENT VAN MAATSKAPLIKE ONTWIKKELING**	**41**
2.8.1	**Visie, missie en doelwit van die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling**	**42**
2.8.2	**Die Geïntegreerde Diensleweringsplan 2007 –2017 van die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling**	**43**
2.8.3	**Die Geïntegreerde Strategie - raamwerk (Die Matriks)**	**43**
2.8.4	**Die Geïntegreerde Diensleweringsmodel**	**44**
2.9	**SAMEVATTING**	**45**

HOOFSTUK 3: PRESTASIEBESTUUR EN PRESTASIEBEOORDELING

3.1	**INLEIDING**	**46**
3.2	**OMSKRYWING VAN PRESTASIEBESTUUR**	**46**
3.3	**DIE DOEL VAN PRESTASIEBESTUUR**	**47**
3.4	**DIE PROSES VAN PRESTASIEBESTUUR**	**48**
3.5	**OMSKRYWING VAN PRESTASIEBEOORDELING**	**49**
3.6	**DIE DOEL VAN PRESTASIEBEOORDELING**	**51**
3.6.1	**Administratiewe doelwit**	**51**
3.6.2	**Ontwikkelingsgerigte doelwit**	**52**
3.7	**DIE BENUTTING EN WAARDE VAN PRESTASIEBEOORDELING**	**52**
3.8	**VEREISTES VIR ‘N EFFEKTIEWE PRESTASIEBEOORDELINGSTELSEL**	**55**
3.9	**DIE PRESTASIEBEOORDELINGSPROSES**	**57**
3.10	**KRITERIA VIR PRESTASIEBEOORDELING**	**58**
3.11	**DIE BEOORDELINGSPERIODE**	**59**
3.12	**PERSONE WAT WERKSPRESTASIE KAN BEOORDEEL**	**60**

3.13	**METODES OM PRESTASIE TE BEOORDEEL**	**63**
3.13.1	**Relatiewe beoordelingsmetodes**	**64**
3.13.2	**Absolute beoordelingsmetodes**	**64**
3.14	**TERUGVOER TEN OPSIGTE VAN PRESTASIEBEOORDELING**	**65**
3.15	**PROBLEME WAT ERVAAR WORD MET PRESTASIEBEOORDELING**	**69**
3.15.1	**Algemene beoordelingsfoute wat deur beoordelaars begaan word**	**69**
3.15.2	**Verbetering van beoordelaars se akkuraatheid**	**71**
3.16	**WETLIKE ASPEKTE VAN PRESTASIEBEOORDELING**	**72**
3.17	**DIE ROL VAN DIE MENSLIKEHULPBRONBESTUURAFDELING IN PRESTASIEBEOORDELING**	**74**
3.18	**SAMEVATTING**	**75**

HOOFSTUK 4: ONTLEDING VAN DIE INGESAMELDE DATA

4.1	**IDENTIFISERING EN ANALISE MET BETREKKING TOT DIE POPULASIE**	**76**
4.2	**IDENTIFISERING VAN ASPEKTE VAN BELANG IN TERME VAN BESKRYWENDE KATEGORIEË EN BESKRYWENDE SUB-KATEGORIEË**	**76**

4.2.1	**Beskrywende kategorie 1: Respondente se mening met betrekking tot leemtes ervaar aangaande maatskaplikewerksupervisiefunksies**	**78**
4.2.1.1	**Beskrywende Sub-kategorie: Administratiewe funksie**	**78**
4.2.1.2	**Beskrywende Sub-kategorie: Onderrigfunksie**	**85**
4.2.1.3	**Beskrywende Sub-kategorie: Ondersteunende funksie**	**88**
4.2.2	**Beskrywende kategorie 2: Respondente se mening met betrekking tot probleme ervaar aangaande die toepassing van prestasiebeoordeling**	**96**
4.2.2.1	**Beskrywende Sub-kategorie: Implementering van die prestasiebeoordelingsproses**	**96**
4.2.2.2	**Beskrywende Sub-kategorie: Meting van prestasie**	**102**
4.2.3	**Beskrywende kategorie 3: Respondente se mening met betrekking tot maatskaplike werkers se begrip ten opsigte van prestasiebeoordeling**	**109**
4.2.3.1	**Beskrywende Sub-kategorie: Die rol van die maatskaplike werker in die prestasiebeoordelingsproses**	**109**
4.2.3.2	**Beskrywende Sub-kategorie: Insentiewe van prestasiebeoordeling**	**117**
4.3	**SAMEVATTING**	**121**

HOOFSTUK 5: AANBEVELINGS EN GEVOLGTREKKINGS

5.1	**INLEIDING**	**122**
5.2	**DIE UITVOERING VAN DIE NAVORSINGSPROSES**	**122**
5.2.1	**Formulering van die navorsingsprobleem**	**122**

5.2.2	**Doelstelling van die navorsingstudie**	**123**
5.2.3	**Steekproef**	**124**
5.2.4	**Insameling en analise van data**	**124**
5.3	**EVALUERING VAN DIE VERTROUENSWAARDIGHEID VAN DIE NAVORSINGSTUDIE**	**125**
5.3.1	**Geloofwaardigheid**	**125**
5.3.2	**Oordraagbaarheid**	**126**
5.3.3	**Vertroue in die navorsingsproses**	**126**
5.3.4	**Bevestigbaarheid van die navorsing**	**127**
5.4	**GEVOLGTREKKINGS VAN DIE NAVORSINGSTUDIE**	**127**
5.5	**BEPERKINGE ERVAAR TYDENS DIE NAVORSINGSTUDIE**	**129**
5.6	**AANBEVELINGS**	**130**
5.7	**ASPEKTE VIR VERDERE NAVORSING**	**132**
5.8	**AFSLUITING**	**133**
BIBLIOGRAFIE		**135**
BYLAE		
BYLAE 1	**TOESTEMMINGSBRIEF AAN RESPONDENTE**	**145**
BYLAE 2	**GESPREKSRAAMWERK: DATA-INSAMELING**	**146**
BYLAE 3	**UITTREKSEL: TRANSKRIPSIE VAN ‘N INDIEPTE – ONDERHOUD**	**147**

LYS VAN FIGURE

FIGUUR 2.1	**SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE GEÏNTEGREERDE STRATEGIE – RAAMWERK (DIE MATRIKS)**	**44**
FIGUUR 3.1	**SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE BEOORDELINGSMETODES SOOS DEUR VERSKEIE OUTEURS WEERGEE**	**63**
FIGUUR 4.1	**SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE BESKRYWENDE KATEGORIE, BESKRYWENDE SUB - KATEGORIEË EN KONSTRUK KATEGORIEË SOOS GEÏDENTIFISEER VANUIT DIE EMPIRIESE DATA: BESKRYWENDE KATEGORIE 1**	**77**
FIGUUR 4.2	**SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE BESKRYWENDE KATEGORIE, BESKRYWENDE SUB - KATEGORIEË EN KONSTRUK KATEGORIEË SOOS GEÏDENTIFISEER VANUIT DIE EMPIRIESE DATA: BESKRYWENDE KATEGORIE 2**	**95**
FIGUUR 4.3	**SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE BESKRYWENDE KATEGORIE, BESKRYWENDE SUB - KATEGORIEË EN KONSTRUK KATEGORIEË SOOS GEÏDENTIFISEER VANUIT DIE EMPIRIESE DATA: BESKRYWENDE KATEGORIE 3**	**108**

HOOFSTUK 1

INLEIDING TOT DIE STUDIE

1.1 INLEIDING

Prestasiebeoordeling is ‘n onvermydelike deel van die werksopset aangesien personeelbesluite voortdurend geneem moet word en die assessering van werksverrigting daarmee gepaard gaan. Fox (2000: 77) meen daarom dat prestasiebeoordelings intensiewe insette en ernstige toewyding van die organisasie verg wat betref tyd en hulpbronne. Prestasiebeoordeling het ‘n spesifieke oogmerk om die individuele werker[1] sodanig te ondersteun ter verbetering van sy[2] werksprestasie in die toekoms. Dié proses behoort na bewering ‘n geleentheid te wees vir die werker om sy loopbaan te bespreek en te beplan. Dit is voorts die geleentheid vir die organisasie om die werker se vlak van werksverrigting te dokumenteer. Die ideale prestasiebeoordeling behoort volgens Viegde (2003: 77) ‘n samewerkende onderneming te wees tussen die werker en die supervisor, waar besluit word op doelwitte wat bereik moet word, en ontwikkelingsplanne in plek te stel om te verseker dat die werker hierdie doelwitte bereik wat verband hou met die organisasie se uitkomste.

Kleynhans, Markham, Meyer, Van Aswegen en Pilbeam (2006: 143) en Van der Waldt (2004: 245) verduidelik dat die inligting wat verkry word vanuit prestasiebeoordeling waardevol is vir feitlik elke menslikehulpbronarea. Dit sluit in menslikehulpbronbeplanning, opleiding en ontwikkeling van die werkers, loopbaanbeplanning en –ontwikkeling, kompensasieprogramme, interne werkerverhoudinge, en assesserings van die werker se potensiaal. Prestasiebeoordeling blyk dus ‘n noodsaaklike proses te wees en behoort elke

[1] Ander vakdissiplines as die maatskaplikewerkprofessie verwys na ‘werker’ en vir hierdie studie word ‘werker’ geïnterpreteer as ‘maatskaplike werker’
[2] Die manlike vorm word deurgaans gebruik vir gerieflikheidshalwe en nie om teen die vroulike geslag te diskrimineer nie

organisasie ‘n formele prestasiebestuurstelsel te hê of te ontwikkel. Ivancevich en Matteson (2002: 186) beskou die evaluering van en terugvoering oor die werker se werksverrigting as ‘n deurlopende proses wat noodsaaklik is vir die effektiewe uitvoering van sy werksfunkies. Eenvoudig gestel is twee vrae relevant by prestasiebeoordeling, naamlik

i. word die werk effektief verrig, en
ii. word die vaardighede en kundigheid van die werker ten volle benut.

Carrell, Elbert, Hatfield, Grobler, Marx en Van der Schyff (1998: 262) meen dat terugvoering met betrekking tot prestasie is ‘n primêre ontwikkelingsbehoefte. Werkers wil graag ingelig wees oor hulle supervisors se mening wat betref hulle werksprestasie. Terugvoering erken sterktes en leemtes van die vorige prestasie en bepaal die rigting wat die werker moet inneem om te verbeter.

Dit blyk of die sukses van prestasiebeoordeling onder meer afhang van die persoon of persone wat die evaluering behartig en die metode wat gekies word vir die meting (Cronje, Du Toit & Motlatla, 2000: 478). Die fundamentele vereiste vir ‘n geskikte beoordelaar is dat daar voldoende geleentheid moet wees om die werker se werksverrigting waar te neem oor ‘n aanvaarbare tydsduur. Die tradisionele en standaard benadering vir die persoon in die beste posisie om die werker se werksverrigting te evalueer, is dan die onmiddelike supervisor (Carrell *et al*., 1998: 283; Schultz, 2004: 478). Die uitgangspunt is dat die supervisor oor uitgebreide kennis beskik van werksvereistes en –standaarde en meer betroubare kennis het met betrekking tot die verskeie aspekte van die werker se werksprestasie. Die supervisor is veronderstel om die werker se werksverrigting op ‘n direkte en konsekwente wyse waar te neem, en behoort bewus te wees van die verwagtinge ten opsigte van prestasie (Dalton, Hoyle & Watts, 2006: 272; Schultz, 2004: 478; Schuler & Jackson, 2006: 424).

Die evaluering van die maatskaplike werker word beskou as een van die belangrikste funksies van die maatskaplikewerksupervisor.

Maatskaplikewerksupervisie sluit in die administratiewe, onderrig- en ondersteunende funksies. In die geval van die maatskaplikewerkprofessie verwys prestasiebeoordeling na die evaluering van die totale werksfunksionering van die maatskaplike werker oor ‘n gegewe tydperk en dit is die rede waarom prestasiebeoordeling ‘n komponent is van al drie supervisiefunksies (Botha, 2002: 228; Kadushin, 1992: 341; Kadushin & Harkness, 2002: 329). As deel van sy taak moet die supervisor die werker se werksverrigting deurlopend monitor om te verseker dat die beste diens aan die kliente gelewer word en die organisasie se beleid en prosedures uitgevoer word. Hy moet voorts bereid wees om die werker se werksverrigting formeel op ‘n gereelde basis te evalueer en die werker inlig oor sy vordering wat professionele ontwikkeling sal bevorder (Morales & Sheafor, 1998: 196).

Schuler en Jackson (2006: 417) en Van der Waldt (2004: 245) verduidelik dat die supervisor moet toesien dat die werker aangemoedig word om sy werksprestasie te verbeter. In dié sin speel hy ‘n ondersteunende en versterkende rol ten opsigte van die werker. Die supervisor wys sterktes en ontwikkelingsareas uit en is die werkers behulpsaam om meer effektiewe wyses te identifiseer om belangrike take te volvoer. Werksdoelwitte word bespreek en kan daar met die werker ooreengekom word op ‘n tydskedule om hierdie doelwitte te bereik. Die supervisor kan die werker adviseer en spesifieke korttermynvoorstelle verskaf met betrekking tot die verbetering van prestasie op wyses wat die werker behulpsaam sal wees om langtermynloopbaandoelwitte te kan bereik. Inligting bekom vanuit prestasiebeoordeling kan aangewend word om ontwikkelingsbehoeftes van die maatskaplike werker te evalueer en aan te spreek. Die werker se bekwaamheid om te presteer kan byvoorbeeld verhoog word deur middel van opleiding, opdragte wat nuwe vaardighede of groter verantwoordelikhede bekend stel, en die verbetering van werksprosesse (Van der Waldt, 2004: 245).

Die literatuur toon egter aan dat prestasiebestuur en –beoordeling agterweë gelaat word. Kadushin (1992: 348) en Kadushin en Harkness (2002: 336) som hierdie toedrag van sake as volg op: "Performance appraisal have frequently been compaired with motorcycle helmets and automobile seat belts. We agree that they are necessary, but we dislike using them."

Ongeag die belangrikheid en waarde van prestasiebeoordeling word dit verwaarloos of selfs vermy, nie korrek toegepas nie en met negatiwiteit bejeën. Botha (2002: 228) meen dat die rede vir die supervisor se houding grootliks toegeskryf kan word aan onkunde. Die supervisor blyk onkundig te wees ten opsigte van die betekenis van beoordeling, en die implementering daarvan. Spesifieke redes kan aangevoer word waarom supervisors prestasiebeoordeling vermy. Carrel *et al*. (1998: 297) en Grobler, Wärnich, Carrell, Elbert en Hatfield (2006: 291) verwys na die bevindinge van 'n Amerikaanse studie wat vyf redes identifiseer. Dit wil voorkom of prestasiebeoordeling vermy word wanneer die werker vir 'n kort tydperk by die supervisor se werksafdeling ingeskakel is, die werker min werkservaring het, daar min vertroue tussen die supervisor en die werker bestaan, die supervisor nie die nodige struktuur aan die werker bied nie, en die werker min vertroue het in die beoordelingstelsel.

Kadushin (1992: 348 - 351) en Kadushin en Harkness (2002: 336 - 339) bespreek 'n paar redes waarom supervisors prestasiebeoordeling mag vermy. Dit is 'n aktiwiteit wat die verskil in werkstatus beklemtoon, waar die supervisor 'n sekere mate van mag oor die werker het. Sommige supervisors mag dalk nie gemaklik wees met hierdie mag nie. Enige evaluering van die werker is inderwaarheid ook indirek 'n evaluering van die supervisor. Sou die werker swak presteer reflekteer dit dus op die supervisor se vermoëns. Supervisors is soms bang dat werkers vyandig sal wees na 'n negatiewe evaluering en sal eerder die beoordeling agterweë laat. Indien die supervisor by magte wil wees om die uitdagings van prestasiebeoordeling te hanteer, moet hy die wetlikheid van die proses aanvaar en aanspraak maak daarop dat hy wel die werker se prestasie

kan evaluering. Ongelukkig is dat so dat supervisors mag voel dat hulle nie gekwalifiseerd is om, of dat hulle nie ander kan evalueer nie. Hierdie houding sluit aan by Douglas McGregor se 1957 'Playing God' – aanname, naamlik dat die supervisor ongemaklik is om die twee rolle, naamlik regter en helper met betrekking tot die werker te speel (Carrel *et al*., 1998: 297; Grobler *et al*., 2006: 291).

Die situasie in Suid-Afrika wat betref prestasiebeoordeling beïndruk nie veel beter nie. Erasmus, Swanepoel, Schenk, Van der Westhuizen en Wessels (2005: 273) verwys na Spangenberg se opname gedurende 1993 waar verskeie toonaangewende Suid-Afrikaanse organisasies betrek was. Die bevindinge het onder meer getoon dat daar probleme bestaan betreffende prestasiebeoordeling as gevolg van tegniese aspekte in die stelsel. Dit sluit in die formaat wat gekies word en die administratiewe prosedure, en die doeleindes waarvoor dit ontwerp is, asook aspekte wat verband hou met die interaksieproses tussen die supervisor en die werker. Spangenberg het voorts bevind dat daar 'n gebrek is aan 'n kultuur van produktiwiteit en kwaliteit, onvoldoende ondersteuning van die bestuur, werkers het nie vertroue in die werklike doelwitte van die prestasie-oorsig nie, en probleme om die prestasiestelsel in verband te bring met byvoorbeeld die beloningstelsel.

Carrell *et al*. (1998: 258) op sy beurt maak melding van die bevindinge van die Bestuurskool van die Universiteit van Stellenbosch se opname by nege prominente Suid-Afrikaanse organisasies betreffende die aanwending van prestasiebestuur en –beoordeling. Probleme wat geïdentifiseer was sluit in 'n negatiewe werkskultuur, veranderings in koöperatiewe strategieë wat nie gedragsveranderinge tot gevolg gehad het nie, en onvoldoende ondersteuning van lynbestuurders vir prestasiebestuur. Volgens die bevindinge was daar 'n gebrekkige opvolg van prestasie-oorsigte, oorbeklemtoning van die beoordelingsaspek ten koste van ontwikkeling, onvoldoende inligting van prestasie, en probleme met objektiwiteit. Sangweni (2003: 21) verwys na die

bevindinge van dieselfde opname deur die Bestuurskool en is van mening dat die prentjie wat hierdie opname skets nie veel verskil van dié van die Staatsdiens nie.

1.2 MOTIVERING VIR DIE KEUSE VAN DIE NAVORSINGSONDERWERP

Hierdie studie word onderneem na aanleiding van die navorser se belangstelling in die onderwerp uit die aard van haar posisie as ʻn werker wat onderworpe is aan prestasiebeoordeling. Die navorser is verbonde aan die Wes- Kaapse Provinsiale Regering: Departement van Maatskaplike Ontwikkeling[3] en is as maatskaplike werker aangestel ingevolge die Staatsdienswet, Wetno. 103 van 1994 (soos gewysig). Alle werkers van die Wes-Kaapse Provinsiale Regering is deelnemers aan die Personeelprestasiebestuurstelsel (PPBS).

Na aanleiding van gesprekke met kollegas en vanuit die navorser se eie ervaring was dit duidelik dat alhoewel prestasiebeoordeling moet plaasvind blyk dit nie noodwendig volgens voorskrifte te wees nie alhoewel die riglyne in die beleidsdokument duidelik is. Indien prestasiebeoordeling wel plaasvind, is dit hoofsaaklik die voltooiing van die verslag in formaatvorm kort voor die keerdatum vir inhandiging. Dit het geblyk dat die proses nie deurlopend geskied nie, dat die wyse waarop die terugvoer van die prestasiebeoordeling geskied nie bevredigend is nie en dat ontwikkelingsareas nie noodwendig aangespreek word nie weens die beperkte opleidingsgeleenthede as gevolg van die hoë getal werkers wat geakkommodeer moet word by die diensverskaffers wat deur die werkgewer benut word.

Die navorser was voorts geïnteresseerd deur Louw (2001) se verkennend-beskrywende studie wat onderneem is om wetenskaplik gefundeerde riglyne daar te stel vir die implementering van prestasiebeoordeling betreffende

[3] Daar sal vervolgens verwys word na die ʻWes-Kaapse Provinsiale Regering: Departement van Maatskaplike Ontwikkeling' as die ʻWes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling' of die ʻdepartement'

maatskaplike werkers. Die doel van die studie was om probleme en leemtes te identifiseer vir toekomstige navorsing. Daar was sekere aspekte in die studie uitgelig wat vir die navorser van belang was. In die verhandeling, '*Prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers in welsynsorganisasies'*, is bevind dat respondente het 'n redelike begrip ten opsigte van prestasiebestuur en 'n goeie begrip ten opsigte van prestasiebeoordeling. Daar was bevind dat prestasiebeoordeling nie in alle organisasies plaasvind nie en dat respondente van mening was dat dit behoort plaas te vind vir beide administratiewe besluitneming, en vir die identifisering van leemtes en ontwikkelingsareas. Alhoewel bevind is dat die respondente oor die algemeen prestasiebeoordeling nie as negatief beleef nie, was daar meer maatskaplike werkers as supervisors wat dit wel negatief beleef. Daar was voorts bevind dat die meeste respondente gemeen het dat bestuurders voldoende opgelei is vir die behartiging van prestasiebeoordeling (Louw, 2001: 152).

Louw (2001) se studie het gefokus op maatskaplike werkers en maatskaplikewerksupervisors verbonde aan welsynsorganisasies. Die navorser wou graag die belewenisse binne haar eie werksomgewing naamlik die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, bekom. Aangesien 'n ondersoek wat beide maatskaplike werkers en maatskaplikewerksupervisors insluit te omvattend vir hierdie studie sou wees, het die navorser besluit om te fokus op die ervaringe van die maatskaplikewerksupervisors.

1.3 FORMULERING VAN DIE NAVORSINGSPROBLEEM

Die eerste vereiste in die navorsingsproses is om die navorsingsprobleem duidelik te verstaan en om dit in presiese terme te stel. Die navorsingsprobleem moet dus geformuleer word sodat dit meer relevant, spesifiek en sinvol is vir die veld (Fox & Bayat, 2007: 21; Rubin & Babbie, 1997: 92).

Vanuit die inleiding van hierdie hoofstuk is dit duidelik dat prestasiebeoordeling 'n waardevolle rol speel binne 'n organisasie. Tradisioneel word die supervisor as die mees geskikte persoon beskou om as beoordelaar op te tree, en binne die maatskaplikewerkprofessie word dié rol aangeneem deur die maatskaplikewerksupervisor. Aangesien prestasiebeoordeling 'n deurlopende proses is beteken dit dat dié taak 'n integrale deel is van die maatskaplikewerksupervisor se daaglikse supervisiefunksie. Dit moet derhalwe deel wees van die administratiewe, onderrig- en ondersteunende funksies van maatskaplikewerksupervisie. Daar is egter 'n neiging om die proses te vermy en word selfs weerstand daarteen gebied (Malherbe & Van Bosch, 2003: 187; Schuler & Jackson, 2006: 424; Schultz, 2004: 478). Die vermyding van hierdie supervisiefunksie mag daartoe lei dat die verbetering van die werker se toekomstige prestasie nie tot sy reg kom nie, aangesien prestasiebeoordeling juis ten doel het om die werker se leemtes in vaardighede, gebrek aan motivering of ander struikelblokke, en die oorsake daarvan te identifiseer (Noe, Hollenbach, Gerhart & Wright, 2006: 170). In die meeste gevalle waar prestasiebeoordeling wel uitgevoer word, word prestasie geïdentifiseer en gemeet, maar val vas by monitering, bestuur en verbetering van prestasie (Sewell, 2003: 75).

In die lig van die voorafgaande bespreking is dit duidelik dat prestasiebeoordeling nie tot sy volle reg kom nie. Deur hierdie studie word beoog om ondersoek in te stel na die ervaringe en betekenis wat maatskaplikewerksupervisors verbonde aan die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling heg aan die implementering van hul supervisiefunksies, insluitend prestasieboordeling. Die doel sou wees om leemtes te identifiseer om sodoende aanbevelings te kan maak vir beter toepassing van prestasiebeoordeling as supervisiefunksie. Hierdie studie fokus nie op die maatskaplike werker se belewenisse nie maar die navorser stel belang in die wyse waarop die maatskaplikewerksupervisor sy supervisiefunksies uitvoer en implementeer.

Na aanleiding van bogenoemde word die volgende navorsingsvraag in terme van die navorsingsprobleem geformuleer:

Op watter wyse word prestasiebeoordeling deur die maatskaplikewerksupervisor uitgevoer as deel van die maatskaplikewerksupervisiefunksies?

1.4 DIE DOEL VAN DIE NAVORSINGSTUDIE

Die omskrywing van die doelstelling van die navorsingstudie is die volgende stap in navorsing. Die doelstelling moet spesifiek omskryf word sodat die leser sal verstaan wat die voorgestelde studie insluit. Die doelwitte van die studie moet duidelik, spesifiek en bereikbaar wees (Fouchè, 2002b: 119). Die doelstelling word bereik deur die formulering van doelwitte.

1.4.1 Doelstelling van die navorsingstudie

Die doelstelling van die navorsingstudie is om ‘n uiteensetting te verskaf van die wyse waarop die maatskaplikewerksupervisor die supervisiefunksies, met verwysing na prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers, uitvoer. Hieruit word gepoog om ook die aard van die implementering van prestasiebeoordeling te beskryf.

1.4.2 Doelwitte van die navorsingstudie

Die volgende doelwitte word gestel om die doelstelling te bereik:

i. Om ‘n teoretiese uiteensetting te verskaf met betrekking tot die doel, beginsels, funksies en metodes van maatskaplikewerksupervisie.
ii. Om ‘n teoretiese uiteensetting te verskaf met betrekking tot die aard, doelstellings, proses, en aanwending van, en die maatskaplikewerksupervisor se rol en funksie in prestasiebeoordeling.

iii. Om ‘n empiriese ondersoek te doen deur middel van indiepte-onderhoude met maatskaplikewerksupervisors verbonde aan die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling om maatskaplikewerksupervisie in die algemeen te beskryf, en om die aard van die implementering van prestasiebeoordeling te bepaal.
iv. Om na aanleiding van die bevindinge en die gevolgtrekkings aanbevelings te maak met betrekking tot die effektiewe implementering van die maatskaplikewerksupervisiefunksies, insluitend prestasiebeoordeling.

1.5 NAVORSINGSMETODOLOGIE

Navorsing is in eenvoudige terme ‘n wyse waarop antwoorde op vrae gevind word. Neuman (2003: 2) verduidelik dat navorsing te doen het met die inwin van insig oor ‘n nuwe aspek of situasie in die sosiale lewe en daarom moet die navorser logies kan dink, reëls kan volg en stappe herhaaldelik kan doen. Mouton (2001: 56) beskryf navorsingsmetodologie as die proses, metodes en hulpmiddels wat gebruik word om die navorsing uit te voer. Die navorser moet met omsigtigheid organiseer en beplan, en die toepaslike tegniek selekteer om die navorsingsvraag te beantwoord. Die literatuuroorsig, navorsingsbenadering, navorsingsontwerp, steekproef, data-insameling en –ontleding en literatuurkontrole van die studie word vervolgens bespreek.

1.5.1 Literatuuroorsig

‘n Literatuuroorsig omvat die bestaande studies en inligting met betrekking tot die onderwerp van studie. Creswell (2009: 27) en Fouché en Delport (2002: 129) verduidelik dat literatuur gebruik word om die navorsingsprobleem in ‘n raamwerk te plaas en identifiseer die area van kennis wat die studie veronderstel is om te verbreed.

Die konseptuele raamwerk vir hierdie studie word omvat as **Hoofstuk 2** en **Hoofstuk 3**. Genoemde hoofstukke stel al die belangrike konstrukte en konsepte en dra by dat die navorser kennis verkry oor die area van studie, wat in hierdie geval maatskaplikewerksupervisie en prestasiebeoordeling is. In dié hoofstukke word gepoog om te let op aspekte van belang, beleidsraamwerke en navorsingstudies. Dit verseker dat die navorser ‘n vertroudheid met die navorsingstudies oor en relevante inligting en belangrike aspekte aangaande die onderwerp ontwikkel maar demonstreer dit ook geloofwaardigheid (Neuman, 2003: 97). Die literatuuroorsig in kwalitatiewe navorsing kan volgens Creswell (2009: 27) op drie wyses gebruik word, naamlik aan die begin van die studie, as ‘n aparte afdeling of aan die einde van die studie. Dit blyk dat die literatuur gebruik word voor die data-insameling om die studie te rig of na die data-insameling om vergelykings te kan maak tussen die bevindinge en bestaande data.

In hierdie studie gebruik die navorser die literatuurstudie *aan die begin* van die studie en later *aan die einde* van die studie. Die rede vir hierdie besluit sluit aan by die gebruike van literatuuroorsigte soos verduidelik deur Creswell (2009: 28) en Neuman (2003: 97). Die navorser wou eerstens op hoogte wees met die beskikbare data aangaande die probleem. Tweedens wou die navorser die literatuuroorsig gebruik om vergelykings te kan maak met die temas of kategorieë wat vanuit die studie na vore gekom het. ‘n Literatuurkontrole sal na die empiriese navorsing volg om die bevindinge met die literatuur te meet.

Daar bestaan verskeie bronne vir die studie wat insluit vaktydskrifte, regeringsbeleidsraamwerke en die Intranet (Wes- Kaapse Provinsiale Regering) en Internet. Die navorser het gebruik gemaak van literatuur oor maatskaplikewerksupervisie, algemene bestuur, prestasiebestuur en prestasiebeoordeling wat beskikbaar is in verskeie vakdissiplines, soos die bestuurswese, organisatoriese bestuur en die maatskaplikewerkprofessie. Vaktydskrifte is gebruik soos die Administration in Social Work, Journal of Social

Service Research, Maatskaplike Werk/Social Work, en Service Delivery Review (A Journal for Public Service Managers), asook die Intranet (Wes-Kaapse Provinsiale Regering) en Internet.

1.5.2 Navorsingsbenadering

Die navorsingsbenaderings of –metodes kan beskryf word as die middele of wyses waarop die empiriese waarnemings sistematies georganiseer word (Marlow, 1993: 321). Die navorser het ‘n keuse uit twee breë kategorieë navorsingsbenaderings, naamlik kwalitatiewe of kwantitatiewe navorsing of ‘n kombinasie van die twee.

Fox en Bayat (2007: 7) en Welman, Kruger en Mitchell (2005: 8 - 9) verskaf ‘n eenvoudige verduideliking van die twee benaderings. *Kwantitatiewe navorsing* het te doen met aspekte wat getel kan word, en statistiek word gebruik om die data te prosesseer, te verduidelik en bevindinge op te som. Kwantitatiewe navorsing handel dus met objektiewe data, wat as getalle voorgestel word. *Kwalitatiewe navorsing* daarenteen verduidelik in spreektaal gebeure, mense en situasies wat vir hulle belangrik is, en is nie afhanklik van numeriese data nie. Die navorser poog om die betekenis wat respondente aan hul omgewing heg te verstaan deur die evaluering van subjektiewe data deur middel van meer buigsame en verkennende metodes. Deur kwalitatiewe navorsing poog die navorser om ‘n ingeligte siening te verkry deur met die respondente in gesprek te tree.

Die navorser het vir die doeleindes van hierdie studie gebruik gemaak van *kwalitatiewe navorsing* vir die redes soos hierby uiteengesit. Die navorser wou maatskaplikewerksupervisors se belewenisse en hulle normale, daaglikse werksfunksionering beskryf, begryp en analiseer eerder as verduidelik (Graziano & Raulin, 2004: 135; Marlow, 1993: 66). Kwalitatiewe navorsing onthul deur middel van beskrywing die aard van sekere situasies, opsette, prosesse,

verhoudings en persone, verskaf nuwe insigte en konsepte, en verifieër die geldigheid van sekere aansprake, teorieë of veralgemenings (Leedy & Ormrod, 2005: 134 - 135). Dit is wat die navorser in gedagte het met hierdie studie, naamlik om die respondente se ervarings, menings, perspektiewe, gevoelens en emosies ten opsigte van die uitvoering van maatskaplikewerksupervisiefunksies insluitend prestasiebeoordeling, te verstaan. Die bevindinge sal meer omskryf kan word aangesien die betekenis wat daaraan geheg word, aangedui kan word.

1.5.3 Navorsingsontwerp

In enige ondersoek is die seleksie van ‘n geskikte navorsingsontwerp deurslaggewend om die navorser instaat te stel om geldige bevindinge, vergelykings en gevolgtrekkings te maak (Kumar, 1996: 16). Die navorser het ‘n keuse van drie tipe navorsingstrategieë wat benut kan word, naamlik verkennende, beskrywende en verklarende navorsing.

Die doel van *verkennende navorsing* is volgens Bless en Higson-Smith (1995: 42 - 43) om insig te ontwikkel in ‘n situasie, verskynsel, gemeenskap of persoon, veral as daar ‘n gebrek is aan basiese inligting oor ‘n nuwe area van belang. Die navorser se doel met die gebruik van verkennende navorsing is om meer presiese vrae te formuleer vir toekomstige navorsing en hierdie tipe navorsing is dikwels die eerste fase in ‘n reeks studies. *Beskrywende navorsing* daarenteen beskryf, hou rekord en lewer verslag oor verskynsels so objektief as moontlik. Neuman (2003: 30 - 31) verduidelik dat beskrywende navorsing ‘n prentjie verskaf van die spesifieke besonderhede van ‘n situasie of verhouding terwyl *verklarende navorsing* gebruik word indien ‘n kwessie bekend is en ‘n beskrywing daarvan beskikbaar is, en vrae beantwoord word met betrekking tot oorsake en effekte (Fox & Bayat, 2007: 70).

Die navorser het vir die doeleindes van hierdie studie gebruik gemaak van *verkennende en beskrywende navorsing*. Daar was gefokus op die ‘wat’, die

‘hoe’ en die ‘waarom’ vrae in ‘n poging om nuwe insigte en begrip te ontwikkel oor die maatskaplikewerksupervisor se hantering en uitvoering van maatskaplikewerksupervisiefunksies, insluitend prestasiebeoordeling. Die studie poog om ‘n breër prentjie van die situasie van maatskaplikewerksupervisie en prestasiebeoordeling in die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling te verskaf sodat insig ontwikkel kan word deur die betekenis van die respondente se ervaring te verstaan. Die navorser sal ook instaat wees om ‘n meer duidelik, objektiewe, akkurate en spesifieke beskrywing van die situasie te verskaf.

Daar kan ‘n keuse gemaak word vanuit vyf algemene navorsingstrategieë. Die *fenomenologiese strategie* word gebruik vir die doeleindes van hierdie studie wat ‘n verskynsel of onderwerp naamlik maatskaplikewerksupervisiefunksies en prestasiebeoordeling ondersoek, en poog om die respondente se persepsies daaromtrent te verkry en te verstaan. Creswell (2009: 13), Fouché (2002a: 273) en Leedy en Ormrod (2005: 139) verduidelik dat ‘n fenomenologiese ondersoek ‘n studie is wat die betekenis beskryf wat ‘n verskynsel, ‘n onderwerp of konsep vir die respondente het. Die studie steun hoofsaaklik op onderhoude wat een tot twee ure duur, met ‘n beperkte aantal respondente wat direkte ervaring het van die verskynsel of onderwerp en wat met omsigtigheid geselekteer is, soos die indiepte-onderhoude met maatskaplikewerksupervisors wat verantwoordelik is vir supervisie en die prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers in die Wes – Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. Dit is dikwels ook die geval dat die navorser persoonlike ervaring het van die betrokke verskynsel of onderwerp en ‘n beter begrip wil ontwikkel wat betref die ervaringe van ander in die situasie. Dit is van toepassing in hierdie geval aangesien die navorser as staatsamptenaar volgens wetgewing inskakel by prestasiebeoordeling en eerstehandse ervaring het van probleme waarmee gepresenteer word in terme van prestasiebeoordeling. Hierdie studie sal verskeie perspektiewe oor die situasie bied sodat die navorser sekere aannames kan maak met betrekking tot

‘hoe dit moet wees vir die maatskaplikewerksupervisor in terme van die uitvoering van die supervisiefunksies en prestasiebeoordeling’.

1.5.4 Steekproefneming

Steekproefneming kan omskryf word as die proses waardeur bepaal word wie die respondente in die studie sal wees. Volgens Bless en Higson-Smith (1995: 87) behels ‘n goeie steekproef dat die populasie duidelik omskryf sal word, die gekose steekproef voldoende is, en ‘n bepaling van die mate waartoe die steekproef verteenwoordigend is van die populasie.

Marlow (1993: 103) beskryf die populasie as al die moontlike gevalle waarin die navorser belangstel om te bestudeer. Die populasie vir hierdie studie is die maatskaplikewerksupervisors verbonde aan die 16 (sestien) distrikskantore van die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, wat verantwoordelik is vir die supervisie en prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers ingevolge die Staatsdiensregulasies, 2001 en die Personeelprestasiebestuurstelsel (PPBS).

‘n Steekproef was geïdentifiseer vir insluiting by die studie, wat ‘n kleiner groep is wat verteenwoordigend is van die populasie (Marlow, 1993: 103). Nie-waarskynlikheidsteekproef was gebruik vir hierdie kwalitatiewe studie aangesien die fokus was om respondente te vind wat sou versterk wat die navorser te wete kom oor die prosesse in ‘n spesifieke konteks. Doelgerigte steekproefneming was voorts gebruik omdat respondente gekies was met ‘n spesifieke doel in gedagte en omdat hulle veral informatief sou wees. Die navorser het die keuse om dus daardie respondente te kies wat voldoen aan sekere eienskappe en wat die meeste inligting kan voorsien betreffende die onderwerp (Neuman, 2003: 211 –213). Vir hierdie studie was die respondente 6 (ses) maatskaplikewerksupervisors verbonde aan distrikskantore van die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. Die respondente is gekies

aangesien hulle tussen 15 (vyftien) en 30 (dertig) jaar werksaam is by die departement en derhalwe bekend is met en ervare is in terme van die werksaamhede van die departement. Die respondente het voorts of etlike jare ervaring in maatskaplikewerksupervisie, wat insluit supervisie aan verskillende maatskaplikewerkafdelings, of indien ‘n korter tydperk in ‘n supervisiepos, ervaring as waarnemende supervisor. Die navorser was dus verseker dat die respondente oor ervaring en kennis beskik wat betref die verantwoordelikhede van maatskaplikewerksupervisors in die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling.

1.5.5 Data-insamelingsmetode

Daar is ‘n verskeidenheid data- insamelingsmetodes in kwalitatiewe navorsing, waaronder waarnemings, onderhoude met die respondente en dokumentasie. Die navorser het vir hierdie studie besluit op onderhoude as metode om data in te samel en het tydens die onderhoude gebruik gemaak van ‘n raamwerk bestaande uit ‘n paar grondslagvrae. Onderhoude kan beskryf word as enige persoon-tot-persoon interaksie tussen twee of meer individue, met ‘n spesifieke doel in gedagte (Kumar, 1996: 109). Dit was veral belangrik om te let op die keuse van respondente vir die studie aangesien dit nou saamhang met die gekose data-insamelingsmetode. Rubin en Rubin (1995: 66) meld dat die respondente in die geval van onderhoude oor relevante kennis moet beskik rondom die studie-onderwerp, hulle moet gewillig wees om in gesprek te tree, en hulle moet die reeks perspektiewe wat bestaan verteenwoordig.

Die navorser het spesifiek indiepte-onderhoude gebruik aangesien dit meer buigsaam is en neig om meer inligting op te lewer as wat die navorser beplan het om te vra. Die respondente kan basies enige antwoord verskaf want alle elemente van hul gesprek het ‘n sekere waarde omdat hulle direk en indirek verwys na analitiese elemente van die navorsingsvraag. Die onderhoude was opgeneem op band omdat dit sou bydra dat die inligting meer omvattend en

betroubaar sou wees (Ibert, Baumard, Donada & Xuereb, 1999: 180; Leedy & Ormrod, 2005: 146). Die opname van inligting verseker dus ‘n meer volledige weergawe as byvoorbeeld wanneer notas gemaak sou word van die onderhoud. Welman *et al*. (2005: 201) verwys na sekere nadele van ongestruktureerde onderhoude. Die navorser was deurentyd bewus van aspekte soos dat hierdie metode baie tyd in beslag neem asook die moontlikheid van vooroordele aangesien die navorser direk betrokke is by en in beheer van die respondent tydens die onderhoud.

Dit is noodsaaklik dat stappe geneem word om die akkuraatheid en geloofwaardigheid van die bevindinge te kontroleer. Die navorser het triangulasie gebruik in hierdie ondersoek deur ook prestasiebeoordelingsverslae te bestudeer. Hierdie strategie kom daarop neer dat verskillende metodes van data-insameling gebruik word om ‘n samehangende regverdigheid van temas te vestig. Triangulasie is een van die strategieë om geldigheid en vertrouenswaardigheid te verhoog (Creswell, 2009: 191).

1.5.6 Data-ontleding en literatuurkontrole

Kwalitatiewe data is in die vorm van tekse, geskrewe woorde, frases of simbole wat mense, aktiwiteite en gebeurenisse in die sosiale lewe beskryf of verteenwoordig (Neuman, 2003: 438). Dit is normaalweg ‘n groot omvang van data waarmee die navorser gekonfronteer word en moet dit verwerk word tot ‘n hanteerbare omvang. De Vos (2002: 339) vermeld dat data-analise is die proses wat orde, struktuur en betekenis bring aan die massa inligting wat versamel is. Kwalitatiewe analise van data poog om die rykdom van die temas wat vanuit die respondente se mededelings na vore kom, vas te vang.

Die navorser het gepoog om Creswell (2009: 185 - 190) se stappe te volg in die analise van die data. Die data was eerstens getranskribeer. Die navorser het begin met ‘n groot omset van inligting en het die data sorteer en gekategoriseer

tot ‘n kleiner reeks abstrakte onderliggende temas. Die data was dus georganiseer en voorberei vir die analise. Die data was verskeie kere deurgelees om die algemene gevoel te kry en om te let op die algehele betekenis. ‘n Gedetailleerde analise met ‘n koderingsproses het gevolg waar data georganiseer en in temas geplaas was. Daar was verder gelet op die wyse waarop die beskrywing en temas in die kwalitatiewe narratief verteenwoordig gaan word. Laastens was die data geïnterpreteer.

Dit is noodsaaklik dat die vertrouenswaardigheid van die studie getoets sal word. Volgens Strydom (2002: 255) word ‘n literatuurkontrole gedoen na die voltooiing van die data-analise om die empiriese bevindinge van die studie te vergelyk met bestaande literatuur. Die navorser het die kategorieë wat geïdentifiseer was vanuit die empiriese data bespreek aan die hand van bestaande literatuur. Die navorser wou sodoende verseker dat aandag geskenk word aan die aspekte wat Marshall en Rossman (De Vos, 2002: 351) as belangrik beskou vir vertrouenswaardigheid van die studie, naamlik wat die geloofwaardigheid en die mate van oordraagbaarheid van die bevindinge van die studie was, die herhaalbaarheid van die bevindinge, en of die bevindinge ‘n refleksie is van die respondente en die studie.

1.6 ETIESE ASPEKTE MET BETREKKING TOT DIE NAVORSING

Alle professies is onderhewig aan ‘n etiese kode, en etiese optrede is ook belangrik in navorsing. Welman *et al*. (2005: 181) wys daarop dat etiese aspekte moet in aggeneem word tydens drie fases in die navorsingsprojek: wanneer respondente gewerf word, gedurende die intervensie, en die bekendstelling van die resultate.

Leedy en Ormrod (2005: 101 - 102) plaas die etiese aspekte in die volgende kategorieë:

1.6.1 Ingeligte toestemming

Neuman (2003: 124) is van mening dat dit nie genoeg is om net toestemming van die respondente te verkry vir die navorsing nie, maar dat hulle bewus sal wees van wat presies die navorsingstudie behels sodat ‘n ingeligte besluit geneem kan word ten opsigte van deelname. Die navorser het die nodige inligting duidelik gestel in die toestemmingskrywe, ook dat deelname vrywillig is en dit was verduidelik aan die respondente voor die aanvang van die onderhoude, om sodoende die geleentheid te bied vir die respondent om te onttrek indien so verkies sou word.

1.6.2 Beskerming teen skadelike uitwerking vir die respondent

Volgens Neuman (2003: 120) kan maatskaplike navorsing op verskillende wyses die respondent leed besorg naamlik fisies, psigologies-, geregtelik- en loopbaan-asook inkomstegewys. Die respondente behoort volgens Welman *et al*. (2005: 201) die versekering gegee te word dat hulle gevrywaar word van enige fisiese en emosionele leed. Die respondente was gewys op die sensitiewe aard van hierdie navorsingstudie in so verre dat maatskaplikewerksupervisors moontlik van mening sou kon wees dat hulle blootgestel word wat beskou kan word as hul onvermoë of onbevoegdheid om ‘n essensiële bestuurs- en supervisietaak te kan verrig.

1.6.3 Reg van privaatheid

Neuman (2003: 126) verduidelik die noodsaaklikheid dat navorsers die privaatheid van respondente beskerm deur te verseker dat die respondent anoniem bly en dat enige mededelings en data wat verskaf word vertroulik hanteer word. Die respondente was die versekering gegee in die toestemmingskrywe dat inligting as anoniem en vertroulik hanteer sal word en

was dit ook sodanig aan die respondente verduidelik voor die aanvang van die onderhoud.

1.6.4 Eerlikheid met betrekking tot kollegas

Daar moet op ‘n eerlike wyse volledig verslag gelewer word oor die bevindinge, sonder ‘n wanvoorstelling van wat gedoen is of doelbewuste misleiding van die aard van die bevindinge. Welman *et al*. (2005: 182) voel sterk dat die vervalsing van die resultate of misleiding wat betref verslagdoening oor die resultate is ongetwyfeld onetiese optrede. Die navorser is ‘n kollega van die respondente in hierdie navorsingstudie en sal nie doelbewus haar goeie reputasie en jare lange werksverhouding skaad deur oneerlikheid en misleidng nie. Die navorser is as geregistreerde maatskaplike werker onderhewig aan die Suid - Afrikaanse Raad vir Maatskaplike Diensberoepe, en as staatsamptenaar aan die Staatsdienswet, Wetno. 103 van 1994, en kan derhalwe aangekla word sou enige sprake van wangedrag aan die lig kom.

Die resultate van die studie sal aan Wes- Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling bekend gemaak word wat gedien het as populasie vir hierdie navorsingstudie.

1.6.5 Etiek van die navorser

Kumar (1996: 94 - 105) verwys na spesifieke etiese kwessies wat verband hou met die individuele navorser. Hieronder val dat die navorser nie bevoordeeld of partydig mag wees nie. Die navorser word verplig om die mees geskikte navorsingsmetode te gebruik en die respondent moet ingelig word wat die potensiële gebruik van die data wat versamel word sal wees. Welman *et al.* (2005: 182) verwys na die vaardigheid van die navorser en dat geen navorser navorsing moet onderneem indien dit vaardighede vereis waaroor hy nie beskik nie. Die navorser van hierdie navorsingstudie is ‘n gekwalifiseerde maatskaplike

werker met ondervinding in alle afdelings van maatskaplikedienslewering deur die Wes- Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, en leiding was ook ontvang van dosente van die akademiese fasiliteit en die studieleier om die navorsingstudie uit te voer.

1.7 BEGRIPSOMSKRYWINGS

1.7.1 Prestasiebestuur

Prestasiebestuur is ‘n breër konsep as prestasiebeoordeling en kan omskryf word as ‘n deurlopende proses van beplanning, bestuur, evaluering, vergoeding en ontwikkeling van die werker se werksprestasie. Die proses fasiliteer die bereiking van die organisatoriese doelwitte en dra so by tot die organisasie se effektiwiteit. Prestasiebestuur is die proses wat vordering instand hou, terugvoer verskaf en konsulteer (Swanepoel, Erasmus, Van Wyk & Schenk, 2000: 410).

Kleynhans *et al*. (2006: 143) skryf dat prestasiebestuur verwys na alle organisatoriese prosesse wat verband hou om vas te stel en te beheer hoe goed werkers en spanne presteer in hul werk. Die proses van prestasiebestuur sluit in menslikehulpbronbeplanning, werwing van werkers en seleksie, opleiding en kompensasie.

1.7.2 Prestasiebeoordeling

Prestasiebeoordeling is die proses wat werkers se werksprestasies evalueer met die oog op objektiewe menslikehulpbron- of personeelbesluite. Aangesien die werksverrigting van individuele werkers primêr die bereiking van die doelwitte van die organisasie bepaal, is die meting van werksprestasie dus ‘n belangrike deel van die oorhoofse proses van prestasiebestuur (Robbins & Coulter, 1999: 631).

1.7.3 Supervisor

‘n Supervisor word beskryf as ‘n persoon wat ‘n sekere amptelike of offisiële sanksie het om rigting en leiding te bied ten opsigte van die werker in die praktyk, bedoelende maatskaplikewerkpraktyk (Munson, 1993: 11).

Die Nuwe Woordeboek vir Maatskaplike Werk (1995: 63) omskryf ‘n supervisor as die maatskaplike werker aan wie die gesag gedelegeer is om die professionele dienslewering van maatskaplike werkers te koördineer, bevorder en evalueer deur die proses van supervisie.

Vir die doeleindes van hierdie navorsingstudie is die supervisor die maatskaplikewerksupervisor in diens van die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling.

1.7.4 Supervisie

Volgens die Nuwe Woordeboek vir Maatskaplike Werk (1995: 63) is supervisie die proses waardeur ‘n supervisor onderrig-, ondersteunende en administratiewe funksies verrig met die oog op die bevordering van doeltreffende en professionele dienslewering.

Skidmore (1995: 246) meld dat supervisie in maatskaplike werk beskryf die funksie wat die supervisor uitvoer ten opsigte van ‘n werker, bedoelende die maatskaplike werker. Supervisie word voorts verduidelik as ‘n onderrig–leerproses, wat opvoedigkundig sowel as administratief en instaatstellend is.

1.8 HOOFSTUKINDELING

Hoofstuk 1 verskaf die inleiding tot en die agtergrond vir die navorsingstudie. Die navorser se belangstelling in die navorsingsonderwerp en motivering vir die

studie word verwoord, en die wyse waarop die navorsingsproses uitgevoer is word verduidelik met verwysing na die navorsingsmetodologie.

Hoofstuk 2 omvat die eerste gedeelte van die teoretiese uiteensetting of literatuurstudie, ook genoem die konseptuele raamwerk. In hierdie hoofstuk word maatskaplikewerksupervisie bespreek wat insluit ‘n verduideliking van die konsep supervisie, die doelwitte, beginsels en funksies van maatskaplikewerksupervisie, die supervisieproses en metodes van supervisie. Die dienste van die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling word kortliks vermeld sodat die opset waarin die maatskaplike werker se supervisie en prestasiebeoordeling geskied duidelik sal wees.

Hoofstuk 3 is die tweede gedeelte van die konseptuele raamwerk of literatuurstudie. Hier word aandag geskenk aan die konsepte prestasiebestuur en prestasiebeoordeling. Daar word gefokus op prestasiebeoordeling en word gepoog om die verband tussen maatskaplikewerksupervisiefunksies en prestasiebeoordeling te verduidelik. Die doel, benutting, kriteria, proses en metodes van prestasiebeoordeling word bespreek. Voorts word gelet op aspekte soos die vereistes vir ‘n effektiewe beoordelingstelsel, die beoordelingsperiode, en die terugvoer van prestasiebeoordeling.

Hoofstuk 4 verskaf ‘n ontleding van die bevindinge van die empiriese ondersoek na die uitvoering van maatskaplikewerksupervisiefunksies, insluitend prestasiebeoordeling. Die analise met betrekking tot leemtes wat bestaan in die uitvoering van hierdie funksies word bespreek aan die hand van geïdentifiseerde beskrywende kategorieë, beskrywende sub-kategorieë en konstruk kategorieë, met verwysing na toepaslike literatuur.

Hoofstuk 5 sluit in die evaluering van die navorsingsproses, of die doelstelling en doelwitte van die navorsingstudie bereik is, en die gevolgtrekkings en

aanbevelings met betrekking tot die navorsingstudie. Aspekte van belang soos bevind in die studie word vermeld vir toekomstige navorsing.

1.9 SAMEVATTING

Hierdie hoofstuk het die agtergrond tot die navorsingstudie verduidelik en verskeie aspekte in die navorsing waaronder die navorsingsproses, die definisies van sleutelterme en die etiese kwessies verbonde aan navorsing was bespreek. Hoofstuk 2 omvat die literatuurstudie betreffende supervisie in die maatskaplikewerkprofessie.

HOOFSTUK 2

MAATSKAPLIKEWERKSUPERVISIE

2.1 INLEIDING

Die doel van hierdie hoofstuk is om die verskillende aspekte van maatskaplikewerksupervisie te bespreek, onder andere die konsep supervisie, die doelwitte, beginsels en funksies van supervisie, die supervisieproses en metodes van supervisie. Daar sal voorts verwys word na die Supervision Framework for Professional Social Welfare Professionals wat deur die Nasionale Departement van Maatskaplike Ontwikkeling ontwikkel is om leiding te verskaf aan supervisors in die maatskaplikewerk- en kinder-en jeugsorgvelde. Die dienste soos gelewer deur die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling word ook vermeld.

2.2 OMSKRYWING VAN MAATSKAPLIKEWERKSUPERVISIE

Skidmore (1995: 246) en Farley, Smith en Boyle (2006: 131) omskryf maatskaplikewerksupervisie as die funksie wat een individu, die maatskaplikewerksupervisor, aanneem met betrekking tot ‘n ander individu, die maatskaplike werker. Farley *et al.* (2006: 131) som maatskaplikewerksupervisie op as ‘n administratiewe proses wat personeelontwikkeling en prestasie ondersteun.

Brueggeman (2006: 318) noem dat ‘n maatskaplikewerksupervisor individueel aan maatskaplike werkers toegewys word om hul vaardighede te ontwikkel en hulle te ondersteun in die lewering van dienste aan kliënte. Daar word ook aandag geskenk aan die sosio-emosionele behoeftes van die werkers (Menefee, 2000: 255).

2.3 DOELWITTE VAN MAATSKAPLIKEWERKSUPERVISIE

Sheafor en Horejsi (2003: 599) skryf dat supervisie word regdeur die geskiedenis van die maatskaplikewerkprofessie belangrik geag as die proses vir die voorbereiding van beginnermaatskaplike werkers en vir kwaliteitbeheer betreffende dienslewering. Mena en Bailey (2007: 5) beaam dat supervisie en die supervisieverhouding die hoekstene is van die maatskaplikewerkprofessie.

Die doel van supervisie is die professionele ontwikkeling van die maatskaplike werker om te verseker dat dienslewering effektief, toepaslik en aanspreeklik is. Supervisie word onderneem op wyses wat die behoeftes van kliënte sensitief aanspreek en gereelde supervisie word derhalwe as ‘n noodsaaklike kenmerk in die maatskaplikewerkpraktyk beskou (Trevithick, 2005: 252).

Lewis, Packard en Lewis (2007: 145) toon aan dat die proses van supervisie verskeie komplementerende doelwitte het soos aanmoediging en ondersteuning, verhoog die wisselwerking van individuele en organisatoriese doelwitte, en verhoog die werker se bevoegdheid in dienslewering. Weinbach (2003: 148) meen dat dit egter noodsaaklik is dat die belangrikheid om die maatskaplike werker se professionele groei te bevorder, in gedagte gehou word ongeag die struktuur van supervisie wat die bestuur van die organisasie toepas.

Die literatuur vermeld verskeie doelwitte van supervisie, onder andere korttermyndoelwitte en ‘n langtermyndoelwit.

Kadushin en Harkness (2002: 20) verwys na die korttermyndoelwitte en langtermyndoelwit van maatskaplikewerksupervisie. Die korttermyndoelwitte is onder meer om die maatskaplike werker se kapasiteit te verbeter vir meer effektiewe dienslewering, om ‘n werksinhoud te voorsien wat die maatskaplike werker toelaat om die diens effektief te lewer, en dat die maatskaplike werker goed sal voel aangaande sy werk.

Die korttermyndoelwitte is volgens Kadushin en Harkness (2002: 20) die middel tot die bereiking van die langtermyndoelwit van maatskaplikewerksupervisie, naamlik om die diens wat die spesifieke organisasie se mandaat is, effektief en doeltreffend aan kliënte te voorsien. Menefee (2000: 255) verduidelik dat die langtermyndoelwit van supervisie is om die effektiwiteit van dienslewering te verhoog deur middel van dag -tot- dag aktiwiteite van die werkseenheid.

2.4 BEGINSELS VAN MAATSKAPLIKEWERKSUPERVISIE

Die beginsels van maatskaplikewerksupervisie verwys na die grondslag waarop die supervisieproses gebou is.

Daar word vervolgens gelet op Skidmore (1995: 252 – 253) se vyf beginsels vir ‘n breë supervisieraamwerk in maatskaplike werk, met verwysing na die beginsels wat die Supervision Framework for Professional Social Welfare Professionals ([S.a]: 7) voorhou.

Skidmore (1995: 252) begin met die vereiste dat maatskaplikewerksupervisors onderrig verskaf wat betref beginsels en vaardighede, veral ten opsigte van die organisasie. Kennis en vaardighede word dus gedeel en die maatskaplike werker word derhalwe bygestaan om hul kennis en vaardighede in die organisasie en dienslewering te verbeter sodat hulle by magte kan wees om besluite te neem oor hul toekoms in die organisasie. Die Supervision Framework for Professional Social Welfare Professionals ([S.a.]: 7) verwys na supervisie as ontwikkelingsgerig. Supervisie moet impak hê en doelwitgerig wees, en moet lei tot die professionele ontwikkeling en groei van die maatskaplike werker.

Die tweede beginsel van supervisie wat Skidmore (1995: 252) voorhou is dat die maatskaplike werkers hulself bestuur deur middel van ontwikkeling en seleksie van doelwitte wat konsekwent is met supervisiebeginsels. Hulle moet duidelik wees betreffende hul persoonlike doelwitte in die organisasie, en dit wat hulle wil

bereik as personeellid, beide individueel en vir die organisasie as geheel. Volgens die Supervision Framework for Professional Social Welfare Professionals ([S.a.]: 7) behoort supervisie holisties te wees en moet die behoeftes en aspirasies van die werkers aanspreek en positief bydra tot die bereiking van organisatoriese doelwitte.

Die beskikbaarheid en betrokkenheid van die supervisor is volgens Skidmore (1995: 253) die derde beginsel van maatskaplikewerksupervisie. Die supervisor aanvaar dat hulle 'n betekenisvolle rol in die organisasie beklee en het 'n diepe respek vir die belangrikheid van hierdie rol in terme van die effektiewe lewering van maatskaplikewerkdienste. Weeklikse supervisiesessies, en 'n oopdeurbeleid is dus noodsaaklik. Die werker moet bewus wees dat die supervisor beskikbaar is in krisissituasies maar dat die werker ook respek sal hê vir die tyd van die supervisor. Die Supervision Framework for Professional Social Welfare Professionals ([S.a.]: 7) onderstreep toeganklikheid as 'n beginsel van supervisie. Gestruktureerde supervisiesessies word aanbeveel maar die supervisors moet beskikbaar wees indien die behoefte ontstaan.

Die vierde beginsel erken die werklike noodsaaklikheid om die supervisor se hulp en bystand te versoek (Skidmore, 1995: 253). Die belangrike faktor is dat die maatskaplike werker kontak met die supervisor sal kan maak wanneer hulp verlang word, op kantoor of telefonies indien die supervisor elders verkeer. Werkers moet die supervisieproses ten volle benut en moet voorbereid wees vir supervisiesessies. Die Supervision Framework for Professional Social Welfare Professionals ([S.a.]: 7) meen dat supervisie deelnemend moet wees in die sin dat die werker betrokke sal wees in die beplanning van supervisiesessies.

Die vyfde beginsel van Skidmore (1995: 253) sluit in evaluering en aanspreeklikheid. Die weeklikse supervisiesessie is 'n tradisionele, gerieflike wyse waar die maatskaplike werker rekenskap gee aangaande sy werkstake. Jaarlikse en sesmaandelikse geskrewe evaluering deur die supervisor en self-

evaluerings deur die werker is deel van die prosedure. Die Supervision Framework for Professional Social Welfare Professionals ([S.a.]: 7) wys op die beginsel van gedeelte aanspreeklikheid, wat sou beteken dat die supervisor en maatskaplike werker die verantwoordelikhede deel vir die implementering van aanbevelings waaroor ooreengekom is.

2.5 FUNKSIES VAN MAATSKAPLIKEWERKSUPERVISIE

Die funksies van supervisie omskryf die verantwoordelikhede wat tot uitvoer gebring moet word wat betref die maatskaplike werker.

Die meeste literatuur oor supervisie kan georganiseer word in Kadusin (1992) se model vir maatskaplikewerksupervisie wat die volgende drie funksies insluit: administratiewe, onderrig- en ondersteunende funksies (Kadushin & Harkness, 2002: 19 -20; Menefee, 2000: 255; Trevithick, 2005: 253). Hierdie drie funksies is oorvleuelend en noodsaaklik vir die bereiking van die primêre doelwit van supervisie, naamlik effektiewe en doeltreffende dienste aan die kliënte.

2.5.1 Administratiewe funksie van maatskaplikewerksupervisie

Volgens Kadushin en Harkness (2002: 20) is die administratiewe funksie van supervisie om te verseker dat voldoen word aan beleid en prosedures. Skidmore (1995: 247) meen dat die administratiewe funksie van supervisie rig en bied leiding, en is behulpsaam met bestuursaspekte soos salarisse, bevorderings, toewysing van gevalle en benoemings tot komitees. Voorts verseker administratiewe supervisie ‘n mate van eenvormigheid in die kwaliteit en kwantiteit van die personeel se werk. Sheafor en Horejsi (2003: 599) voeg by dat diè funksie ook die maatskaplike werker se prestasie monitor om te verseker dat dit voldoen aan die organisasie se standaarde.

In administratiewe supervisie word ‘n aantal take onderskei soos aangedui deur Kadushin (1992: 46 -77) en Kadushin en Harkness (2002: 45 -77). Die supervisor kan ‘n betekenisvolle bydrae lewer by die werwing en seleksie van personeel as gevolg van die feit dat die supervisor goed bekend behoort te wees met die vereistes van die werk of pos. Die supervisor is verantwoordelik om die nuwe werker in te skakel by die organisasie en in die pos deur middel van die induksie en plasing van personeel. Werksbeplanning is ‘n taak van die supervisor, waar spesifieke pligte rakende die werker se werksplasing beplan word. Hierdie taak sluit aan by die volgende aktiwiteit naamlik die toewysing en delegasie van take. Monitering, oorsig en evaluering van werk beteken dat die supervisor seker maak of werkstake uitgevoer is en dat die organisasie se riglyne en prosedures gevolg was in die uitvoering daarvan, en wat die vlak van uitvoering was. Formele evaluering van werksprestasie word beskou as ‘n baie belangrike funksie van administratiewe supervisie aangesien werkers bewus moet wees van die stand van hul werk, en aangesien prosedures rakende verhogings, bevorderings en veranderings wat betref werksopdragte saamhang met gereelde evaluerings. Vervolgens fasiliteer die supervisor die koördinering van die werkseenheid en die werker se take, en dien ook as integrale skakel in die administratiewe kommunikasiekanale. Dit is deur middel van die kommunikasiefunksie dat die supervisor dien as advokaat vir die werkers. Laastens, die supervisor dien as die administratiewe buffer en agent van verandering vir die maatskaplike werker. Die maatskaplikewerksupervisor is die middelvlaksupervisor wat direk verantwoordelik is vir en in kontak is met die grondvlakmaatskaplike werker in ‘n organisasie met ‘n hoogs gediffensieërde hiërargiese struktuur soos byvoorbeeld die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling.

Botha (2002: 38) en De Beer, Rossouw, Moolman, Le Roux en Labuschagne (2001: 38 - 39) verduidelik die administratiewe funksie aan die hand van die vier bestuursfunksies, naamlik beplanning, organisasie, beheer en leidinggewing. Beplanning behels die bepaling en samestelling van die organisasie se doelwitte

sodat aksieplanne opgestel kan word. Organisering is die proses waardeur die supervisor verseker dat die planne en doelwitte wat opgestel was, bereik word. Beheer word toegepas om die effektiwiteit van die organisasie se programme te evalueer, en leidinggewing beteken dat die supervisor by magte is om die werksprestasie van die werkers op so ‘n wyse te beïnvloed om sodanig die doelwit te bereik. Die Supervision Framework for Professional Social Welfare Professionals ([S.a.]: 9) sluit aan by bogenoemde uiteensetting van die administratiewe funksie. Die supervisor sal eerstens ‘n plan ontwikkel om ‘n werksdoelwit te bereik, die supervisor en werker bepaal die aktiwiteite wat nodig is vir die uitvoering van die take, die supervisor bied leiding deur rigting en supervisie te gee, invloed uit te oefen, en te aktiveer, en die werker se totale funksionering word oor ‘n spesifieke tydperk geassesseer.

2.5.2 Onderrigfunksie van maatskaplikewerksupervisie

Volgens Kadushin en Harkness (2002: 129) sluit die onderrigfunksie in dat die maatskaplike werker geleer word wat nodig is om die taak te verrig. Die funksies van die supervisor is onderrig, fasilitering van studie, opleiding, die deel van ervaring en kennis, verhoog professionele groei, verskaf advies, maak voorstelle en is die maatskaplike werker behulpsaam om probleme op te los. Die Supervison Framework for Professional Social Welfare Professionals ([S.a.]: 11) meen dat die onderrigfunksie word onderneem om ‘n effektiewe diens aan kliënte te verseker deur die werker se kennis, vaardighede en waardes te verbreed en te verfyn.

Botha (2002: 81) noem dat die onderrigfunksie gemik is op die leerbehoeftes van ‘n spesifieke maatskaplike werker met ‘n sekere werkslading, wat bepaalde leerbehoeftes het, en vereis ‘n unieke en individuele onderrigprogram. Die supervisor is dus ‘n opvoeder, deur middel van deurlopende onderrig maar ook deur direkte instruksie en leiding, en stel die maatskaplike werker bekend aan wat hulle moet weet om suksesvol te wees in die uitvoering van hul taak

(Weinbach, 2003: 145). Die onderrigfunksie moet volgens Skidmore (1995: 246) bydrae tot die verdieping van die maatskaplike werker se professionele houding deur hul kennis en begrip te verbreed.

Farley *et al*. (2006: 132) beskou supervisie as essensieël opvoedkundig en dat die maatskaplike werker aktief deelneem aan sy eie onderrig. Die aanname is dus dat die werker leer deur te doen of take uit te voer. Skidmore (1995: 246) wys ook daarop dat die werker gewoontlik leer deur praktiese uitvoering en dan bespreek wat goed verloop het en waarmee probleme ervaar was. Dit dra dus by dat die maatskaplike werkers hul praktykvaardighede verbeter. Volgens Botha (2002: 81) is die klem van die onderrigsupervisie op konsepte, teorie, navorsing en kompetensies, en praktykstrategieë en tegnieke.

Die verhouding tussen die werker en die supervisor is baie belangrik. Farley *et al*. (2006: 133) noem dat dit bepaal word deur die kennis en vaardigheid van die supervisor, sy houding ten opsigte van die werker, sy gewilligheid om sy kennis te deel, en dan op die bekwaamhede en behoeftes van die werker. Indien hierdie verhouding as negatief of afbrekend van aard ervaar word, word leer beperk of vind dit plaas onder omstandighede wat strydig is met goeie praktyk.

Vir Kadushin (1992: 139 -142) en Kadushin en Harkness (2002: 132 -135) is onderrigsupervisie weens ‘n paar aspekte baie belangrik. Onderrigsupervisie voorsien in die behoefte van die maatskaplikewerkprofessie deurdat vaardige, professionele praktisyns ontwikkel word. Die effektiwiteit van administratiewe supervisie word deur die onderrigfunksie van supervisie verhoog en laat dit beter administratiewe koördinasie en meer effektiewe kommunikasie toe. Hierdie funksie ontwikkel ook die werker se houding ten opsigte van lojaliteit en verbintenis tot waardes, doelwitte en prosedures van die organisasie. Kadushin (1992: 142) en ook Kadushin en Harkness (2002: 135) is van mening dat onderrigsupervisie stel die werker in ‘n beter posisie om sy eie prestasie te

evalueer aangesien hy die verskil tussen goeie en swak praktyk aanleer en die kriteria het waarteen hy ‘n selfevaluering kan doen.

Die Supervison Framework for Professional Social Welfare Professionals ([S.a.]: 11) stem saam dat onderrigsupervisie gerig is op die opvoedkundige behoeftes van ‘n spesifieke werker binne die konteks van ‘n voorgeskrewe werkslading. Die fokus van die inhoud van die supervisie verskuif afhangende van die onderrig, bekwaamhede en ervaring van elke werker.

2.5.3 Ondersteunende funksie van maatskaplikewerksupervisie

Botha (2002: 196) beskryf die maatskaplikewerkprofessie as werksintensief en dat produksie grootliks afhang van die motivering en toewyding van die personeel. Die aard van die werk lei tot verskeie stressituasies wat verband hou met die werk en hierdie supervisiefunksie hou verband met die ondersteuning wat aan die maatskaplike werker verskaf word om stressituasies te kan hanteer.

Farley *et al*. (2006: 132) en Sheafor en Horejsi (2003: 599) verwys na die supervisor se rol in die werksbevrediging en moraal van die werker. Die supervisor bied ondersteuning en aanmoediging, deel inligting en luister na die werker, veral die beginnermaatskaplike werker. So sal die supervisor leemtes en tekortkominge in kennis en vaardighede uitwys en bystand verleen aan werkers om hul vooroordele te beheer. Farley *et al*. (2006: 132) noem ook dat die supervisor emosionele ondersteuning verskaf deur angs en kommer te verminder. Die supervisor dien as professionele model vir die beginnermaatskaplike werker deurdat hy belangstelling en begrip toon, en is ‘n brug tot die organisasie vir die ervare maatskaplike werker wat nuut in ‘n pos is.

Kadushin en Harkness (2002: 277) meen dat die supervisor met behulp van ondersteunende supervisie die ontwikkeling van potensiële stresvolle situasies voorkom en verminder, die werker verwyder van stresvolle situasies, en is die werker behulpsaam om aan te pas betreffende stres. Die supervisor is

beskikbaar en toeganklik, kommunikeer selfvertroue in die werker, voorsien perspektief, verskoon mislukking wanneer van toepassing, bekragtig en deel verantwoordelikheid vir verskillende besluite, en voorsien geleentheid vir onafhanklike funksionering en vir waarskynlike sukses om ‘n taak te volvoer (Kadushin & Harkness, 2002: 277).

Ondersteunende supervisie behoort volgens Botha (2002: 224) ‘n organisatoriese klimaat daar stel wat die etiese kode van die professie onderskryf. Voortgesette professionele opleiding moet ondersteun word, so ook moet bydraes van die maatskaplike werker erken en waardering daarvoor moet getoon word. ‘n Belangrike aspek van ondersteunende supervisie is dat die onafhanklike kreatiwiteit van elke maatskaplike werker aangemoedig sal word.

Die Supervision Framework for Professional Social Welfare Professionals ([S.a.]: 12) beskou ondersteunende supervisie as ‘n bron wat supervisors en werkers behulpsaam sal wees om werksverwante spanning en stressors wat werkstake mag beïnvloed, te kan hanteer. Dit voorsien emosionele en persoonlike bronne wat werkers in staat stel om energie te mobiliseer vir effektiewe werksprestasie, en handel ook met verhoging in motivering en opbou van moraal.

Juby en Scannapieco (2007: 105) het ‘n ondersoek geloods na die verhouding tussen die ondersteuning van die supervisor, die beskikbaarheid van hulpbronne en die maatskaplike werker se vermoëns en impak op werksladingbestuur. Die resultate het volgens die navorsers die ondersoeke van Samantrai (1992) en Rycraft (1994) onderskryf, naamlik dat werkers wat meer ondersteuning van supervisors ontvang, het hul totale werkslading as meer hanteerbaar beskou. Dit blyk dat supervisors wat beskikbaar en ondersteunend is gaan voort met opleiding en onderrig aan werkers na die aanvanklike opleidingsperiode, en werkers se vermoë om hul werk meer effektief uit te voer, word verhoog. Die ondersteunende supervisor mag ook meer rigting bied betreffende beskikbare hulpbronne (Juby & Scannapieco, 2007: 105).

2.6 DIE SUPERVISIEPROSES

Die bespreking van die supervisieproses sal ook die riglyne vir supervisie, die vereistes vir ‘n goeie supervisor, en die inhoud en metodes van supervisie omvat.

Lewis *et al.* (2007: 147–149) verwys na Shulman (1993) se model vir die supervisieproses. Die proses word vir die duur van die supervisieverhouding en binne die supervisiesessie in drie fases ingedeel. Die *eerste fase* fokus grootliks op die doel en rol van supervisie. Die *middel- of werksfase* word gekenmerk deur die klem op die verskillende vaardighede benodig in die praktyk. Die *laaste fase* is wanneer die supervisieverhouding beëindig word. Die Supervision Framework for Professional Social Welfare Professionals ([S.a.]: 12) onderskryf die drie fases in die supervisieproses.

2.6.1 Riglyne vir maatskaplikewerksupervisie

Trevithick (2005: 254) noem dat indien die supervisor en die maatskaplike werker supervisiesessies vooraf met omsigtigheid beplan sal dit bydra dat supervisie meer ondersteunend, leersaam en kreatief sal wees. Die Supervision Framework for Professional Social Welfare Professionals ([S.a.]: 12) ondersteun die feit dat daar ‘n ooreenkoms tussen die partye behoort te wees betreffende die aard, inhoud en frekwensie van supervisie.

Sheafor en Horesji (2003: 602) meen dat die supervisor moet oor die nodige kennis en vaardighede beskik. Dit behoort ervaring van direkte maatskaplikewerkpraktyk in te sluit. In dié verband meld die Supervision Framework for Professional Social Welfare Professionals ([S.a]: 12) dat supervisors deeglik opgelei moet word vir effektiewe supervisie. Die opleiding behoort volgens Botha (2002: 6 -7) te fokus op die verskillende teorieë en modelle van supervisie, die etiese en wetlike aspekte van supervisie, die

administratiewe, onderrig- en ondersteunende funksies van supervisie, die teorie en uitvoering van die supervisieproses, en maatskaplikewerkteorie.

Volgens Sheafor en Horesji (2003: 602) moet die supervisor se werksopdragte aan die werkers duidelik en toepaslik wees vir hulle vlak van kennis, vaardighede en ervaring. Die frekwensie en inhoud van supervisie moet aangepas word afhangende van die werker se bekwaamhede, ervaring en die aard van die werksverantwoordelikhede. Die Supervision Framework for Professional Social Welfare Professionals ([S.a]: 12) wys daarop dat supervisie ‘n deurlopende, gestruktureerde proses is wat fokus op die vermoëns van die werker, gereelde evaluering toepas en fokus op al die supervisiefunksies, veral met betrekking tot die behoeftes van die werkers. Die raamwerk meld dat supervisors behoort nie ander verantwoordelikhede te hê nie aangesien dit tyd sal ontneem van die werklike supervisie.

2.6.2 Vereistes vir ‘n effektiewe maatskaplikewerksupervisor

Farley *et al*. (2006: 132) is van mening dat die gekwalifiseerde en bekwame supervisor is ‘n sleutelpersoon in die organisasie. Supervisie sal voorts konstruktief en dinamies wees vir die werker indien die supervisor omgee vir mense, opgelei en gedissiplineerd is (Farley *et al*., 2006: 134).

Skidmore (1995: 250) stel vyf vereistes voor vir ‘n effektiewe supervisor. Die supervisor moet *eerstens* kundig wees en oor kennis beskik met betrekking tot die professie en ook die organisasie. DiNitto en McNeece (1997: 95) sluit hierby aan dat die supervisor moet vaardig wees in interpersoonlike verhoudings en personeeladministrasie, en tegniese en interpersoonlike bekwaamhede. *Tweedens* is dit belangrik dat die supervisor oor praktiese vaardighede beskik wat alle basiese maatskaplikewerkmetodes moet insluit. Munson (1993: 15) is van mening dat die supervisor op hoogte moet bly van sy veld, ook deur middel van relevante literatuur sodat die werker ook voordeel kan trek. ‘n *Derde*

vereiste is dat 'n oopdeurbeleid gehandhaaf moet word want die supervisor moet beskikbaar wees vir die werkers en moet bereikbaar wees in die geval van 'n krisis. *Vierdens*, daar moet 'n verbintenis wees tot supervisie, met 'n werklike oortuiging dat supervisie belangrik is, en dat die supervisor belangstel in die organisasie, homself en die werkers. Permutter, Netting en Bailey (2001: 10) noem dat die supervisor moet respekvol, bedagsaam en regverdig wees in sy responses. Supervisors is openhartigheid en sal erken indien hulle foute begaan. *Laastens*, supervisors toon waardering en gee lof aan die werker indien dit nodig is. Munson (1993: 15) meen dat die supervisor moet 'n goeie waarnemer wees, en bewus wees van meer as wat die werker aan hom voorlê vir beslissings en besluitnemings.

2.6.3 Inhoud van supervisiesessies

Normaalweg geskied vergaderings tussen die supervisor en die werker, en supervisiesessies in die supervisor of die werker se kantoor. In sekere gevalle is daar spesifieke kantore beskikbaar vir supervisiesessies soos wat Skidmore (1995: 256) vermeld. Privaatheid is belangrik sodat die bespreking vertroulik sal wees. Sheafor en Horejsi (2003: 599) ondersteun die feit dat supervisiesessies in privaatheid sal geskied omdat sekere sessies emosioneel is en die werker moet veilig voel binne die situasie.

Die tydsduur van supervisiesessies mag verskil en beide supervisor en werker moet gemaklik wees met die tydskedule en -duur. Wat wel van uiterste belang is, is dat hierdie sessies gereeld en geskeduleerd sal geskied soos wat in die literatuur aangedui word (Handcock, 1997:47; Sheafor & Horesji, 2003: 599; Skidmore, 1995: 256; Supervision Framework for Professional Social Welfare Professionals, [S.a.]: 12; Trevithick, 2005: 253).

Die inligting wat nodig is vir die supervisiesessie mag verskil en mag geskrewe dokumentasie insluit soos notas, opsommings met betrekking tot gevalle, briewe

en verslae. Terugvoering van kollegas, diensverskaffers en ander persone wat direk te doen het met die werk mag gebruik word tydens die supervisiesessie (Skidmore, 1995: 256; Trevithick, 2005: 253).

Trevithick (2005: 253 -254) bespreek ‘n verskeidenheid aspekte wat tydens ‘n supervisiesessie aandag mag geniet. Dit mag wissel na gelang van die sessie en mag insluit ‘n analise van die verskillende intervensiemetodes, teorieë, praktykbenaderings, perspektiewe, intervensies en vaardighede, en die impak en algehele effektiwiteit in terme van verlangde resultate. Die sessies mag aandag dalk reflekteer op die inhoud van ‘n spesifieke sessie of die details van ‘n gebeurtenis. Supervisie mag die kliënt - maatskaplike werker verhouding ondersoek insluitend die sterktes en leemtes, en die wyse waarop die maatskaplike werker se gevoelens die werk beïnvloed. Die werker se professionele ontwikkeling behoort ook aandag te geniet in supervisiesessies.

2.7 METODES VAN MAATSKAPLIKEWERKSUPERVISIE

Daar is verskillende wyse waarop maatskaplikewerksupervisie aangebied word.

Die meeste organisasies bied supervisietyd vir alle professionele personeellede aan waaronder een-tot-eensessies, ook genoem individuele supervisiesessies, groepsupervisie, portuurgroepsupervisiesessies en konsultasie (Handcock, 1997: 47). Die Supervision Framework for Professional Social Welfare Professionals ([S.a.]: 12) vereis ook dat verskillende supervisiemetodes gebruik word wat gepas is vir ‘n spesifieke maatskaplike werker.

2.7.1 Individuele supervisie

Een-tot-een supervisiesessies is die mees algemene wyse waarop supervisie aan maatskaplike werkers verskaf word (Trevithick, 2005: 253). Dit is gereelde, geskeduleerde sessies tussen die supervisor en ‘n spesifieke maatskaplike

werker. Sheafor en Horesji (2003: 599) meen dat elke werker verdien en benodig privaattyd met sy supervisor waar hulle openhartig en vrymoedig met mekaar kan wees.

2.7.2 Groepsupervisie

Tydens groepsupervisie vergader die supervisor gereeld met die groep werkers vir wie hy verantwoordelik is in die uitvoering van sy administratiewe, onderrig-, en ondersteunende supervisiefunksies. Volgens Kadushin (1992: 405) is groepsupervisie koste-effektief betreffende tyd en moeite, dien as besprekingsforum vir die werkers, en is aanvullend tot individuele supervisie. Sheafor en Horesji (2003: 599) verduidelik dat groepsupervisie die geleentheid skep vir veral die beginnermaatskaplike werker om gebeure te prosesseer, en inligting, persepsies en vaardighede word met mekaar gedeel.

2.7.3 Gevallestudies

Sheafor en Horejsi (2003: 600) beskryf gevallestudies as formele sessies waar een of meer werkers die geleentheid kry om ‘n indiepte beskrywing te verskaf van hul werk met spesifieke gevalle en projekte. Die supervisor en die res van die groep bied advies en leiding betreffende die hantering van en wyse waarop die werker se werksverrigting kan verbeter. Hepworth, Rooney, Rooney, Strom-Gottfried en Larsen (2006: 30) toon aan dat maatskaplikewerksupervisors dikwels gevallestudies gebruik as wyse vir onderrig, terwyl Schram en Mandall (1997: 569) noem dat werkers kennis en hulpbronne deel tydens hierdie besprekings.

2.7.4 Portuurgroepsupervisie

In gevalle waar geselekteerde groepe werkers ‘n sekere vlak van vaardigheid bereik het, meen Handcock (1995: 47) dat supervisie in gereelde, geskeduleerde

portuurgroepsupervisiesessies aangebied kan word, met of sonder die supervisor. Skidmore (1995: 257 - 258) verwys na portuurgroepsupervisie as een van die mees interessante en uitdagende metodes van supervisie. Die werkers neem verantwoordelikheid vir hul eie werk en kan individueel of binne groepsverband met hulle kollegas konsulteer. Die voordeel is dat die werkers met mekaar en met die aard van probleme en besluite kan identifiseer, maar die nadeel is dat onervare werkers nie die kennis en bekwaamhede het om sommige probleme op te los of die nodige besluite te neem nie. Kadushin (1992: 484) meen ook dat portuurgroepsupervisie die beste werk vir werkers met ongeveer dieselfde vlak van vaardigheid.

2.7.5 Konsultasie

Botha (2002: 282), Brueggeman (2006: 318) en Hepworth *et al*. (2006: 30) verduidelik dat konsultasie gebied word aan maatskaplike werkers wat tot so ‘n professionele vlak ontwikkel het dat direkte maatskaplikewerksupervisie nie meer nodig is nie. Die supervisieverhouding ontwikkel tot ‘n konsultasieverhouding soos die maatskaplike werker meer ervare word. Botha (2002: 282) ondersteun die feit dat ervare maatskaplike werkers op konsultasiebasis behoort te funksioneer want al word direkte maatskaplikewerksupervisie nie gelewer nie moet hulle met ‘n deskundige konsulteer oor werksaspekte. Handcock (1997: 47) meen dat ervare maatskaplike werkers nie konsultasie moet beskou as ‘n refleksie op hul vemoëns nie. Konsultasie moet eerder verstaan word as ‘n aanvaarbare wyse om verantwoordelikheid te deel en dit is ook ‘n wyse om die maatskaplike werker se sterktes in die praktyk verder te verbeter en om te let op probleemareas.

2.7.6 Mentorskap

Die Management Strategy on Mentoring in the Western Cape Provincial Administration (2004: 4) omskryf mentorskap as ‘n proses en ‘n vennootskap

waar ‘n mentor en die werker saamwerk om die werker se vermoëns, vaardighede en bekwaamhede te ontwikkel deur advies en leiding. Spesifieke persone, soos die supervisor of ‘n ervare senior werker, mag geselekteer word om as mentor op te tree vir die onervare werker. Lewis *et al*. (2007: 143) noem dat die supervisor as mentor die beste geleentheid het om emosionele ondersteuning aan werkers te bied, kennis te beïnvloed en om vaardighede te verbeter. Maatskaplike werkers wat ‘n mentor gehad het rapporteer volgens Kelly (2001: 20) ‘n hoër vlak van sukses in hul loopbaan en ervaar meer loopbaanbevrediging.

2.8 OORSIG VAN DIE DIENSLEWERING DEUR DIE WES–KAAPSE DEPARTEMENT VAN MAATSKAPLIKE ONTWIKKELING

Die breë raamwerk van dienste van die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling word vervolgens voorgehou om ‘n agtergrond te verskaf van die konteks waarbinne die maatskaplike werker se supervisie plaasvind.

Die Wes–Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling is die hoofdepartement in ontwikkelingsgerigte maatskaplikedienste, armoedevermindering en maatskaplike kohesie. Hiervolgens is die prioriteitsrol van die departement om die kwesbaarste lede van gemeenskappe, veral kinders, ouer persone, gestremdes en diegene wat deur armoede getref word te beskerm, versorg en ondersteun. Daar is ook dienste om die jeug te ontwikkel en die gesin te versterk (Geïntegreerde Diensleweringsplan Wes – Kaap 2007 - 2017, 2007: 5).

Die taak van die departement is die verskaffing van leiding, fasilitering en koördinering om maatskaplike ontwikkelingsbeleid, -strategieë en -diensleweringsmodelle te formuleer wat gesinne en individue ondersteun. Die belangrikheid van geïntegreerde dienslewering aan diegene wat dienste die

meeste nodig het, word beklemtoon (Geïntegreerde Diensleweringsplan Wes-Kaap 2007 – 2017, 2007: 5).

2.8.1 Visie, missie en doelwit van die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling

Die *visie* van die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling is ‘n selfversorgende samelewing, en die *missie* is om die verskaffing van ‘n uitgebreide netwerk maatskaplike ontwikkelingsdienste te verseker wat die armes, kwesbares en diegene met spesiale behoeftes bevoeg maak en bemagtig. Die *doelwit* is om veerkragtige, kreatiewe en selfversorgende gesinne en gemeenskappe te kweek en om die kwesbares te beskerm en word dit deur middel van die Geïntegreerde Strategie in praktyk gestel (Geïntegreerde Diensleweringsplan Wes-Kaap 2007 – 2017, 2007: 6).

Die maatskaplikewerkdienste word hanteer deur verskillende afdelings. Die *Veldwerkafdeling* is verantwoordelik vir generiese maatskaplikewerkdienste deur middel van toegewysde gevalleladings. Die *Proefdienste-afdeling* lewer dienste aan persone in die kriminele regstelsel, misdaadvoorkoming en slagofferbemagtingsprogramme. *Kanalisasie* is verantwoordelik vir die administrasie van kindersorgwetgewing en beleidsraamwerke ten opsigte van maatskaplike werkers verbonde aan die departement, en private welsynsorganisasies. Die *Welsynsbeplanningsafdeling* is verantwoordelik en aanspreeklik vir die bestuur van welsynswetgewing en beleidsraamwerke ten opsigte van fasiliteite en organisasies in ‘n toegewysde area (Individuele posbeskrywings: [S.a]).

2.8.2 Die Geïntegreerde Diensleweringsplan 2007 – 20017 van die Wes–Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling

Die geïntegreerde diensleweringsplan meld dat die voorgehoue selfversorgende samelewing met hoë vlakke van maatskaplike funksionering gegrond is op die Wes-Kaapse Provinsiale Regering se iKapa Elihlumayo – beginsels van gedeelde groei en geïntegreerde ontwikkeling. Daar word beoog om deur middel van hoogs bekwame distrikskantore in die vorm van kostesentrums, wat met plaaslike regeringstrukture en ander diensleweringsvennote verbind is, beskikbaar te wees vir gemeenskapslede wat dit die meeste benodig. Hierdie gedesentraliseerde, geïntegreerde diensleweringsmodel sal bydrae dat die departement ‘n strategiese, proaktiewe rol speel wat getref navorsing, beleidsformulering, fasilitering, stemwerwing en aanbevelings rakende maatskaplike ontwikkelingsaangeleenthede (Geïntegreerde Diensleweringsplan Wes-Kaap 2007 – 2017, 2007: 6).

2.8.3 Die Geïntegreerde Strategie–raamwerk (Die Matriks)

Die Wes- Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling het agt geïntegreerde programme, naamlik Kinders en Gesinne, Kapasiteitsbou, Gestremdheid, MIV en Vigs, Ouer Persone, Dwelmmisbruik, Volhoubare Gemeenskappe (armoedevermindering) en Jeug. Die programme bied dienste op vier vlakke van intervensie, naamlik Bewusmaking en voorkoming, Vroeë ingryping, Statutêre ingryping, en Herintegrasie. Die programme word deur die distrikskantore gekoördineer en geïmplementeer. Die konsentrasie van dienste en befondsing was voorheen op die vlak van Statutêre of krisisingryping. Die departement poog om pro-aktief te wees deur die konsentrasie van dienste te verskuif na en te lewer op die vlak van Bewusmaking en Voorkoming, Vroeë ingryping en Herintegrasie (Geïntegreerde Diensleweringsplan Wes – Kaap 2007 – 2017, 2007: 23 - 24). Die Matriks word in **Figuur 2.1** uiteengesit:

Figuur 2.1: Skematiese voorstelling van die Geïntegreerde Strategie-raamwerk (Die Matriks)

	Kinders en Gesinne	**Kapasiteitsbou**	**Gestremdheid**	**MIV/Vigs**	**Ouer Persone**	**Dwelmmisbruik**	**Volhoubare Gemeenskappe**	**Jeug**
Bewusmaking en voorkoming								
Vroeë ingryping								
Statutêre ingryping								
Herintegrasie								

(Bron: Geïntegreerde Diensleweringsplan Wes – Kaap 2007 – 2017, 2007: 24)

Die Wes–Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se Geïntegreerde Diensleweringsplan is gebaseer op die Geïntegreerde Diensleweringsmodel van die Nasionale Departement van Maatskaplike Ontwikkeling.

2.8.4 Die Geïntegreerde Diensleweringsmodel

Die Geïntegreerde Diensleweringsmodel vir maatskaplike dienste is in 2006 saamgestel deur die Nasionale Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. Die hoofdoel van die model is om ‘n omvattende nasionale raamwerk te voorsien wat die aard, omvang, mate en vlak van maatskaplike dienste duidelik stel en wat die basis sal vorm vir die ontwikkeling van toepaslike norme en standaarde vir dienslewering. Die verlangde uitkomste van die model is die implementering van ‘n omvattende, doeltreffende, effektiewe, kwaliteit diensleweringsisteem wat

bydra tot ‘n selfversorgende samelewing (Integrated Service Delivery Model, 2006: 5).

Die model omskryf dienste in terme van twee kategorieë wat ontwikkelingsgerigte maatskaplike dienste saamstel, naamlik ontwikkelingsgerigte maatskaplike welsynsdienste en gemeenskapsontwikkeling. Die model klassifiseer ontwikkelingsgerigte maatskaplike welsynsdienste in terme van intervensies, naamlik bewusmaking en voorkoming, vroeë ingryping, statutêre ingryping, en herintegrasie, wat in praktyk oorvleuel en op ‘n kontinuum geplaas word (Integrated Service Delivery Model, 2006: 6).

2.9 SAMEVATTING

Die administratiewe, onderrig- en ondersteunende supervisiefunksies van maatskaplike werk is oorvleuelend en aanvullend tot mekaar. Dit blyk of die optimale doelwit van maatskaplikewerksupervisie die ontwikkeling van die maatskaplike werker en die voorsiening van doeltreffende dienslewering aan kliënte is. Vanuit die voorafgaande bespreking is dit duidelik dat die evaluering van die maatskaplike werker se werksverrigting deel is die supervisiefunksies van die maatskaplikewerksupervisor. In die volgende hoofstuk sal die evaluering of prestasiebeoordeling van die maatskaplike werker bespreek word.

HOOFSTUK 3

PRESTASIEBESTUUR EN PRESTASIEBEOORDELING

3.1 INLEIDING

Supervisie in die maatskaplikewerkprofessie word gelewer deur middel van die administratiewe, onderrig- en ondersteunende funksies en is daarop gemik om die maatskaplike werker by te staan vir die bes moontlike diens aan die kliënt. Die prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers is 'n maatskaplikewerksupervisiefunksie.

Vervolgens sal prestasiebestuur en prestasiebeoordeling bespreek word. Daar word onder andere gelet op die doelwitte en proses van prestasiebestuur, en die doelwitte, metodes, riglyn vir effektiewe prestasiebeoordeling, probleme met die uitvoering van prestasiebeoordeling, en die wetlike aspekte betreffende prestasiebeoordeling. Die Personeelprestasiebestuurstelsel (PPBS) van die Wes-Kaapse Provinsiale Regering, 'n gids wat onder meer as riglyn dien vir die prestasiebestuur en –beoordelingproses, word vermeld. Daar word ook verwys na die Employee Performance Management and Development System (EPMDS) wat ontwikkel is deur die Departement van Staatsdiens en Administrasie as 'n raamwerk vir vrywillige gebruik deur departemente en provinsies.

3.2 OMSKRYWING VAN PRESTASIEBESTUUR

Alvorens gelet word op prestasiebeoordeling moet prestasiebestuur as konsep verduidelik word sodat die verband tussen die twee konsepte duidelik sal wees.

Prestasiebestuur is 'n proses wat die werkers se werksverrigting rig op die bereiking van die organisasie se strategiese doelwitte (Cascio, 1998: 299; Viedge, 2003: 74). Die organisatoriese prosesse wat betrokke is in

prestasiebestuur sluit volgens Sangweni (2003: 20 - 21) die volgende in: die beplanning van werk, bepaling van verwagtinge of vereistes van werksverrigting, volgehoue monitering van werkers se prestasie, ontwikkeling van werkers se kapasiteit om te presteer, periodieke meting van prestasie op ‘n omvattende wyse, en beloning van goeie prestasie.

Bostaande beskrywing van prestasiebestuur omvat die verduideliking wat die Personeelprestasiebestuurstelsel ([S.a.]: 5) en Employee Performance Management and Development System (2007: 6) verskaf, sodat dit duidelik is dat prestasiebestuur ‘n doelgerigte, deurlopende proses is. Die fokus is op produktiwiteit, maar ook doeltreffende en doelmatige bereiking van doelwitte deur middel van die beheer en ontwikkeling van die werkers.

Dit blyk dat prestasiebeoordeling dikwels verwar word met prestasiebestuur. Die onderskeid wat tussen die twee konsepte gemaak kan word is dat prestasiebestuur die daaglikse bestuur van die werkers van die organisasie behels, terwyl prestasiebeoordeling ‘n gebeurtenis is waar die werker se werksprestasie een keer per jaar formeel beoordeel word. Prestasiebestuur is dus ‘n breër term as prestasiebeoordeling (Sangweni, 2003: 20 – 21; Viedge, 2003: 74).

3.3 DIE DOEL VAN PRESTASIEBESTUUR

Volgens Cronje *et al*. (2000: 477) en Viedge (2003: 74) het prestasiebestuur ten doel om organisatoriese doelwitte te verwesenlik, werkers te ontwikkel, en om bekwaamheidsvlak te handhaaf. Dit het dus ten doel om resultate op individuele, span en organisatoriese vlak te verbeter.

Die doel van prestasiebestuur soos omvat in die Personeelprestasiebestuurstelsel ([S.a.]: 5) word ondersteun deur die literatuur. Volgens die riglyn behoort die Wes-Kaapse Provinsiale Regering aan die

werkers se behoefte te voldoen deur die daarstelling van ‘n effektiewe prestasiebestuur- en beoordelingstelsel en aansporingsmaatreëls om prestasie te beloon en swak prestasie reg te stel, loopbane en -bevordering op prestasie te baseer, individuele ontwikkelings- en kapasiteitsboubehoeftes te identifiseer, en dienslewering te verbeter. Dit sluit aan by die Employee Performance Management and Development System (2007: 10) wat vermeld dat die doel van prestasiebestuur is om die werker se uitsette in terme van kwaliteit en kwantiteit te verhoog waardeur die organisasie se prestasie en dienslewering sal verbeter.

3.4 DIE PROSES VAN PRESTASIEBESTUUR

Die voorafgaande besprekings bevestig dat prestasiebestuur ‘n deurlopende proses is. Volgens die literatuur is daar drie tot vier stappe in die proses.

Die eerste stap is die *duidelike uiteensetting van wat verwag word van die werker*. Daar word besluit op ‘n aksieplan om die werker se doelwitte te bereik, ooreengestem oor spesifieke tydskale vir opvolgings betreffende die vordering van dié doelwitte, en ‘n ooreenkoms met betrekking tot die waarde indien die doelwitte bereik word (Cronje *et al*., 2000: 477; Schultz, 2004: 476).

Die tweede stap is volgens Schultz (2004: 477) en Performance appraisal software, employee reviews and appraisals done web based (Internet webwerf) om *die proses te fasiliteer*, deurdat die werker sy eie prestasie bestuur met die ondersteuning van die supervisor deur leiding en raadgewing, en beskikbaarstelling van hulpbronne en opleiding. Probleme wat ervaar word geniet aandag, werkers word gekeur en geplaas, vordering word intern opgevolg, swak prestasie word ondersoek, ‘n aksieplan word ontwikkel en werkers word bemagtig om ‘n oplossing te vind, en konsultering en leiding word verskaf as mentor.

Die *beoordeling van prestasie* is die derde stap in die proses. Schultz (2004: 447) meld dat prestasie gemeet word, waarde wat toegevoeg is word bepaal, die resultate word toegewys aan die menslikehulpbronstelsel, en nuwe strategieë van die organisasie en doelwitte word hersien. Dit sluit in prestasieterugvoer aan die werker wat ten doel het dat hy prestasie kan aanpas om aan die organisatoriese doelwitte te kan voldoen, asook beloning vir goeie prestasie (Cronje *et al*., 2000: 477; Performance appraisal software, employee reviews and appraisals done web based, Internet webwerf).

Die Employee Performance Management and Development System (2007: 11) verwys na vier stappe in die prestasiebestuurproses naamlik prestasiebeplanning en ooreenkoms, monitering van prestasie, ontwikkeling en beheer, prestasiebeoordeling, en bestuur van die uitkomste van die beoordeling. Die Personeelprestasiebestuurstelsel ([S.a]: 6) daarenteen verwys na beplanning, monitering, ontwikkeling, en beoordeling. Beide riglyne stem ooreen met die inhoud van die stappe soos wat verskaf word deur die literatuur.

3.5 OMSKRYWING VAN PRESTASIEBEOORDELING

Prestasiebeoordeling blyk slegs een aspek van prestasiebestuur te wees as gelet word op die uiteensetting van die stappe in prestasiebestuur. Verskillende terme word gebruik om prestasiebeoordeling te omskryf naamlik prestasiehersiening, werkerevaluering, meriete-evaluering en jaarlikse beoordeling (Botha, 2002: 228; Carrell *et al*., 1998: 258; Kadushin, 1992: 341; Kadushin & Harkness, 2002: 329; Sangweni, 2003: 20).

Dit blyk dat die geskiedenis van prestasiebeoordeling begin in die twintigste eeu, alhoewel die praktyk daarvan in die breë sin ‘n baie ou gebruik is. Die wyse waarop werkers hul werk verrig het was nog altyd van groot belang, en die proses was aanvanklik gekoppel aan die toekenning van finansiële vergoeding van die werker. Dit het geleidelik vanaf die vyftiger jare ontwikkel tot die huidige

algemene model namate die potensiële waarde van prestasiebeoordeling besef is (Introduction to performance appraisal, Internet webwerf).

Dit is belangrik dat Arbeidswetgewing in aggeneem word by die toepassing van prestasiebestuur en –beoordeling. Vir Suid-Afrika sluit dit wetgewing in soos die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wetno. 66 van 1995; die Wet op Gelyke Indiensneming, Wetno. 55 van 1998; die Wet op Vaardigheidsontwikkeling, Wetno. 97 van 1998; die Wet op Basiese Diensvoordele, Wetno. 75 van 1997; asook die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, Wetno. 108 van 1996 (Grobler *et al*., 2006: 268; Kleynhans *et al*., 2006: 165). Vir die Staatsdiens is wetgewing en beleidsriglyne soos die Staatsdienswet, Wetno. 103 van 1994, soos gewysig (Artikels 3(2)(a)(i), 37(2)(c) en 42(1)); die Staatsdiensregulasies, 2001 (Hoofstuk 1: Deel VIII); Kollektiewe Ooreenkomste (Resolusie nommer 13 van 1998 en Resolusie nommer 3 van 2000); en die Witskrif oor Menslikehulpbronbestuur in die Staatsdiens, 1997 onder meer bykomend van toepassing. Die wetlike mandaat vir die implementering van prestasiebeoordeling soos vervat in die Personeelprestasiebestuurstelsel ([S.a]: 7) en die Employee Performance Management and Development System (2007: 9) word ondersteun deur die literatuur (Erasmus *et al*., 2005: 270 - 272; Van der Waldt, 2004: 247-248).

Prestasiebeoordeling kan omskryf word as die deurlopende proses waardeur beide gedrag en uitkomste in die werksplek evalueer en bestuur word. Die werker se totale werksverrigting word gemeet oor ‘n gegewe periode en terugvoer oor sy vordering word gegee tydens die prestasiebeoordelingsonderhoud. Leemtes en sterkpunte sowel as geleenthede vir verbetering en ontwikkeling van vaardighede word geïdentifiseer (Botha, 2002: 228; Carrell *et al*., 1998: 258; Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude, Amos, Klopper, Louw & Oosthuizen, 2006: 247; Introduction to performance appraisal, Internet webwerf).

Kadushin (1992: 341) en Kadushin en Harkness (2002: 328) is baie duidelik oor die skakel tussen prestasiebeoordeling en maatskaplikewerksupervisie. Prestasiebeoordeling is ‘n administratiewe prosedure wat bydra tot die professionele ontwikkeling van die maatskaplike werker. Prestasiebeoordeling sluit dus aan by *administratiewe en onderrigsupervisie*. Die terugvoer wat die supervisor verskaf aan die werker oor sy prestasie dra daartoe by dat hy bewus word van sy vordering en leemtes wat aandag benodig, en hy ontvang positiewe versterking vir goeie werk. Dit verminder onsekerhede en spanning, en daarom sluit prestasiebeoordeling ook aan by *ondersteunende supervisie.*

3.6 DIE DOEL VAN PRESTASIEBEOORDELING

Prestasiebeoordeling het ‘n spesifieke doel binne die werksituasie, want dit word verbind aan die maatskaplikewerksupervisiefunksies. Prestasiebeoordeling word gebruik vir ‘n verskeidenheid doeleindes en kan aldus Carrell *et al*. (1998: 260) ‘n betekenisvolle bydrae lewer tot die werksbevrediging van die werkers. Daar word onderskei in administratiewe en ontwikkelingsgerigte doelwitte.

3.6.1 Administratiewe doelwit

Carrell *et al*. (1998: 260), Robbins (2005: 525) en Swanepoel *et al*. (2000: 406 - 407) toon aan dat die mees algemene personeelbesluite gebaseer word op hierdie doelwit. Besluite soos meriete- en salarisverhogings, ontslag en demoverings word gebaseer op die administratiewe doelwit. Menslikehulpbronbeplanning in die organisasie steun op inligting wat verkry word vanaf prestasiebeoordeling om werwing, selektering en plasing te evalueer, asook die ontwikkeling van nuwe poste en navorsing ten opsigte van die effektiwiteit van ontwikkelingsprogramme.

3.6.2 Ontwikkelingsgerigte doelwit

Die doelwit sluit die professionele ontwikkeling van die werker, en motivering vir toekomstige prestasie in. Aspekte soos loopbaanbeplanning, inligting vir regstellende aksieprogramme, herontwerp van poste en bevorder effektiewe kommunikasie binne die organisasie is van belang (Carrell *et al*., 1998: 262; Robbins, 2005: 525; Swanepoel *et al*., 2000: 406-407).

Beide die adminstratiewe en ontwikkelingsgerigte doelwitte is belangrik. Louw (2001: 151) het byvoorbeeld bevind dat respondente in haar studie met betrekking tot prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers in welsynsorganisasies van mening was dat prestasiebeoordeling behoort plaas te vind vir beide die identifisering van leemtes en ontwikkelingsareas, en vir administratiewe besluitmening soos bevorderings en merieteverhogings. Die waarde van die administratiewe en onderrig-leeraspek van prestasiebeoordeling word onderstreep deur onder andere Botha (2002: 229 -230), Kadushin (1992: 347) en Kadushin en Harkness (2002: 335).

3.7 DIE BENUTTING EN WAARDE VAN PRESTASIEBEOORDELING

Die benutting van prestasiebeoordeling hang nou saam met die doelwitte soos uiteengesit in voorafgaande bespreking. Prestasiebeoordeling het waarde op verskeie vlakke indien dit effektief toegepas word.

Die prestasiebeoordelingstelsel word primêr aangewend om individuele en organisatoriese prestasie te verbeter. Dit is bevestig deur die doelwitte van prestasiebeoordeling dat inligting wat verkry word tydens die proses aangewend word en waardevol is vir feitlik elke menslikehulpbronarea (Cummings & Worley, 2005: 376; Hellriegel *et al*., 2006: 247; Kleynhans *et al*., 2006: 143). Prestasiebeoordeling is dus ‘n hulpmiddel in personeelbesluite, en die resultate van prestasiebeoordeling beïnvloed byvoorbeeld die tipe opleiding en

ontwikkeling wat die werker benodig. Amos en Ristow (1999: 130), Cascio (1998: 303) en Mondy en Noe (2005: 254 –255) verskaf ‘n oorsig van die wyses waarop prestasiebeoordelingsinligting gebruik kan word. Dit sluit in menslikehulpbronbeplanning, personeelwerwing en -selektering, loopbaanbeplanning en –ontwikkeling, kompensasieprogramme soos prestasiebonusse, en interne werkerverhoudinge, en om die werker se potensiaal te assesseer.

Botha (2002: 231 - 234), Kadushin (1992: 343 - 347), Kadushin en Harkness (2002: 331 - 335) en Weinbach (2003: 164 - 167) noem dat prestasiebeoordeling waarde inhou vir die organisasie, die supervisor, die maatskaplike werker en die kliënt:

Die *organisasie* is verantwoordelikheid vir dienslewering aan ‘n spesifieke gemeenskap en individuele prestasiebeoordeling is maar een skakel in die ketting wat betref aanspreeklikheid aan die gemeenskap. Deur die beoordeling van werkers se werksverrigting word bepaal of die organisasie se doelwitte bereik word en of die organisasie sy verantwoordelikheid ten opsigte van die gemeenskap nakom. ‘n Goeie beeld word dus verkry van die dienste wat gelewer word. Sorgvuldige evaluering mag wys dat dit nie die werker is wat die organisasie faal nie, maar dat die teenoorgestelde waar is. Gereelde prestasiebeoordeling mag onder andere wys dat daar veranderinge binne die organisasie nodig is wat die werker se prestasie sal bevoordeel.

Prestasiebeoordeling is vir die *supervisor* van waarde deurdat leemtes en sterktes in die werker se dienslewering uitgewys word sodat ontwikkelings- en opleidingsbehoeftes bepaal kan word. Die supervisor kan dan fokus op die werker wat moet verbeter, en beplan vir toekomstige onderrigsupervisie. Elke werkers se bydrae tot die bereiking van die organisasie se doelwitte word onder meer bepaal en die supervisor is in ‘n beter posisie om menslikehulpbronne te benut. Die feit dat die werkers se prestasie geëvalueer word lei daartoe dat die

supervisor die werker en die werksomstandighede beter leer ken. Prestasiebeoordeling sal die supervisor van die nodige bewyse voorsien indien die werker afgedank word as gevolg van swak dienslewering en onaanvaarbare gedrag. Die literatuur sluit aan by Louw (2001: 109) se bevindinge in haar studie aangaande prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers in welsynsorganisasies waar 74% (vier-en-sewentig persent) van die respondente van mening was dat prestasiebeoordeling van waarde is vir supervisors.

Die literatuur wys daarop dat prestasiebeoordeling voordele inhou vir die *maatskaplike werker*. Prestasiebeoordeling verlig spanning en onsekerheid aangesien dit ‘n goeie persepsie verskaf van die werker se vordering. Prestasiebeoordeling rig opleiding en ontwikkeling aangesien die werker sal weet waarop gefokus moet word in sy ontwikkeling. Indien die werker bekend is met die beoordelingskriteria en –standaarde is hy in ‘n beter posisie om krities te wees ten opsigte van sy eie werk. Terugvoering oor die prestasieresultate sal die werker kan lei ten opsigte van loopbaanbeplanning aangesien hy kan bepaal of hy suksesvol sal wees in die beroep. Louw (2001: 106) het bevind dat 69% (nege-en-sestig persent) van die respondente in haar studie oor prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers in welsynsorganisasies van mening was dat prestasiebeoordeling van waarde is vir maatskaplike werkers.

Die waarde wat prestasiebeoordeling vir die *kliënte* het lê daarin dat prestasiebeoordeling daartoe bydrae dat die stand van dienslewering duidelik word. Daar kan bepaal word of dienslewering bevredigend is. Indien daar leemtes en ontwikkelingsareas is, kan pogings aangewend word om die dienste te verbeter. Die kliënte word dus beskerm teen onbevredigende dienslewering.

Die voordele van prestasiebeoordeling vir verskillende rolspelers is bevestig en ‘n beoordelingstelsel is nou nodig vir die implementering daarvan.

3.8 VEREISTES VIR 'N EFFEKTIEWE PRESTASIEBEOORDELINGSTELSEL

Die oogmerk van prestasiebeoordeling is om die prestasie van die werker, span en organisasie te meet en te verbeter. Die beoordelingstelsel behoort dus by te dra dat daar aan hierdie oogmerk voldoen word.

Die mees basiese kenmerk van 'n goeie beoordelingstelsel is dat die kriteria verband moet hou met die doelwitte van die werkstaak en met dié van die organisasie (Kleynhans *et al*., 2006: 162; Swanepoel *et al*., 2000: 410). 'n Effektiewe prestasiebeoordelingstelsel moet voldoen aan die volgende vereistes:

i. Die *verwagtinge* met betrekking tot prestasie moet duidelik wees en die werkers moet bewus wees op watter wyse hul werksprestasie geëvalueer sal word. Kleynhans *et al*. (2006: 162) noem dat dit nodig is dat supervisors en werkers vooraf ooreenstem oor die verwagtinge.
ii. Kriteria en verwagtinge ten opsigte van prestasiebeoordeling moet *gestandaardiseerd* wees vir alle werkers in dieselfde poskategorie. Dit sluit in die evalueringskriteria, die beoordelingsperiode en gereelde terugvoer (Kleynhans *et al*., 2006: 162).
iii. Die beoordelingstelsel moet volgens Cronje *et al*. (2000: 478), Nelson en Quick (2006: 196) en Swanepoel *et al*. (2000: 410) *betroubaar en konsekwent* wees en moet verskillende beoordelaars wat dieselfde werker sou evalueer tot dieselfde slotsom kom wat betref prestasieresultate.
iv. Cronje *et al*. (2000: 478) vermeld dat *sensitiwiteit* belangrik is aangesien die stelsel die verskil tussen hoë en lae prestasie of goeie en swak presteerders moet kan meet.
v. Die stelsel moet volgens Cronje *et al*. (2000: 478) *prakties en uitvoerbaar* wees. Die kriteria moet meetbaar en die nodige data maklik bekombaar wees, en die stelsel moet buigsaam en

verstaanbaar wees. Dit moet gebruik kan word deur beide die werker en die supervisor, en moet derhalwe verbruikersvriendelik wees, ook wat koste en die administrasie daarvan aanbetref (Nelson & Quick, 2006: 196; Swanepoel *et al*., 2000: 410).

vi. Swanepoel *et al*. (2000: 410) en Cronje *et al*. (2000: 478) verwys na *aanvaarbaarheid* aangesien die ondersteuning en aanvaarde wetlikheid van die stelsel deur die supervisor en die werker meer gewig dra in die bepaling van die sukses van die tegniese betroubaarheid van die beoordelingstelsel.

vii. Die stelsel moet *vry van kontaminasie* wees. Die stelsel behoort individuele werksverrigting te meet sonder dat dit kontamineer word deur eksterne faktore buite die werkers se beheer soos 'n tekort aan hulpbronne en onvoldoende toerusting of prosedure (Swanepoel *et al.,* 2000: 410). Die stelsel moet billik wees met vasgestelde kriteria en individuele verskille (Nelson & Quick, 2006: 196).

viii. O*pleiding vir beoordelaars* moet 'n deurlopende proses wees sodat beoordelings akkuraat en konsekwent sal wees (Kleynhans *et al*., 2006: 163; Performance appraisal methods, Internet webwerf).

ix. *Voortgesette oop kommunikasie* is volgens Kleynhans *et al*. (2006: 163) 'n noodsaaklike vereiste aangesien die meeste werkers graag wil weet hoe hulle presteer. Terugvoer oor die werker se prestasie moet op 'n gereelde basis geskied. Volgens Nelson en Quick (2006: 196) moet die stelsel responsief wees in die sin dat die werker insette kan verskaf met betrekking tot die finale uitkomste.

x. Daar moet voorsiening gemaak word vir spesiale tyd vir die bespreking van die werker se prestasie in die vorm van *formele prestasie-oorsigte.* Dit gee aan die werker die geleentheid om enige foute of weglatings te herken, of die werker mag dalk nie saamstem met die beoordeling nie (Kleynhans *et al*., 2006: 163; Mondy & Noe, 2005: 272).

xi. Dit is belangrik dat daar volgens *regsvoorskrifte of geregtelike wyse opgetree word*. Kleynhans *et al.* (2006: 272) en Mondy en Noe (2005:

272) meen dat prosedures soos ‘n grieweprosedure beskikbaar moet wees waarvolgens werkers appèl kan aanteken indien hulle die resultate van die prestasiebeoordeling as foutief of onbillik ervaar en waar hulle griewe objektief aangespreek kan word.

Die proses wat enige organisasie gaan volg om die werkers te evalueer word bepaal tydens die ontwerp van die beoordelingstelsel.

3.9 DIE PRESTASIEBEOORDELINGSPROSES

Kleynhans *et al*. (2006: 146) noem dat die besluit oor die beoordelingsproses is net so belangrik soos die wyse waarop die beoordeling sal geskied, en die inhoud van die beoordeling.

Die literatuur wys op ‘n paar stappe wat as basis kan dien vir die prestasiebeoordelingsproses (Amos & Ristow, 1999: 130; Kleynhans *et al*., 2006: 148; Mondy & Noe, 2005: 25). Die beoordelingsproses van die Personeelprestasiebestuurstelsel ([S.a]: 18 -19) en die Employee Performance Management and Development System (2007: 17 -19) word ondersteun in die literatuur. Beide riglyne wys onder andere op die ondertekening van ‘n formele prestasie-ooreenkoms tussen die supervisor en die werker. Die stappe is as volg:

i. *Identifisering van prestasiedoelwitte*. Die werkers moet verwittig word van die doelwitte en wat van hulle verwag word.
ii. Die *prestasiemaatstawe of –kriteria* word vervolgens bepaal, dit wil sê die vaardighede, uitsette en kundigheid wat geëvalueer sal word.
iii. Die volgende stap is om ‘n *toepaslike beoordelingsmetode te kies.* Hier word besluit oor die verantwoordelike persoon vir die beoordeling, die beoordelingsperiode en die metodes vir beoordeling.

iv. Die bestuur of supervisor moet gedurende die beoordelingsperiode *toepaslike opleiding en ondersteuning* verskaf en die werker se werk en optrede waarneem.
v. Dit word opgevolg deur die *formele beoordeling.*
vi. Die finale stap is die *bespreking van die resultate van die beoordeling* van die werker. Die siklus word dan herhaal.

In die volgende afdelings word van die stappe in die beoordelingsproses bespreek. Die *kriteria van beoordeling* moet duidelik wees sodat die beoordelaar en die werker weet wat presies in die werksverrigting gemeet word.

3.10 KRITERIA VIR PRESTASIEBEOORDELING

Daar is verskeie prestasiekriteria in praktyk. Volgens Carrell *et al.* (1998: 260), Fox (2000: 98) en Schuler en Jackson (2006: 416 – 420) is die mees algemene kriteria karakterkenmerke-, gedrags- en uitkomsgebaseerde kriteria. Vaardighede, doelwitbereiking en potensiaal om te verbeter word deur Kleynhans *et al*. (2006: 147) en Mondy en Noe (2005: 257) as bykomende prestasiekriteria voorgehou. Die kriteria word vervolgens bespreek:

Karakterkenmerk-gebaseerde kriteria fokus op persoonlike karaktereienskappe van die werker. Aspekte soos lojaliteit, betroubaarheid, kommunikasievermoë, kreatiwiteit, leiereienskapvermoë en inisiatief word beoordeel. Die klem is dus op wat die werker is en nie wat hy doen of bereik in die werksopset nie. *Gedragsgebaseerde kriteria* fokus op die wyse waarop die werk uitgevoer word en word gelet op spesifieke gedrag wat lei tot werksukses. *Uitkomsgebaseerde kriteria* fokus op wat bereik of geproduseer was eerder as die wyse waarop dit bereik of geproduseer was.

Vaardighede sluit in ‘n breë omvang van kennis, bevoegdhede, kenmerke en gedrag wat van tegniese aard mag wees, en verband hou met interpersoonlike

vaardighede of besigheidsgeoriënteerdheid. Kleynhans *et al*. (2006: 147) meen dat kulturele vaardighede soos etiek en integriteit ingesluit moet word by beoordeling van alle werksituasies. *Doelwitbereiking* word 'n kriteria vir prestasiebeoordeling indien daarop gelet word of die werker of span die doelwite wat hulle gestel het, bereik het. Mondy en Noe (2005: 258) vermeld dat die uitkomste moet binne bereik wees en die resultate moet lei tot die organisasie se sukses. Die prestasiebeoordelingsinligting moet voort gebruik word om werkers se *potensiaal om te presteer te verbeter* in die volgende beoordelingsperiode.

Die inhoud van beoordelingskriteria mag verskil vir organisasies as gevolg van verskillende verantwoordelikhede in spesifieke gemeenskappe. Botha (2002: 245) noem 'n paar noodsaaklike aspekte wat ingesluit en getoets moet kan word deur die kriteria. Dit is die maatskaplike werker se kennis, vaardighede en houdinge teenoor die organisasie waar hy werk, sy kliëntesisteem en hul behoeftes en probleme, die maatskaplikewerkproses ten opsigte van gevallewerk, groepwerk, gemeenskapswerk en die navorsing wat die maatskaplike werker onderneem, en aspekte betreffende die werker self.

Sodra die supervisor en die werker duidelikheid het oor die kriteria van beoordeling moet hulle seker wees van die *tydperk wat geld vir monitering en prestasiebeoordeling van prestasie.*

3.11 DIE BEOORDELINGSPERIODE

Die beoordelingsperiode is die tydperk waartydens die werker se prestasie waargeneem en gemonitor word, en onder oorsig is. Formele prestasiebeoordelings word gewoontlik op spesifieke tye gedoen wat kan wissel van sesmaandeliks, jaarliks of tweejaarliks, en waar die werker se prestasie van die vorige semester, jaar of twee jaar formeel beoordeel word (Cascio, 1998: 319; Cummings & Worley, 2005: 375; Kleynhans *et al*., 2006: 148; Mondy & Noe, 2005: 260).

Kleynhans *et al*. (2006: 148) is van mening dat daar gedurende die beoordelingsperiode deurlopend formele en informele ontwikkelingsaktiwiteite moet wees, insluitend leiding en opleiding. Dit is belangrik dat supervisors dus opgelei moet word om te verstaan dat prestasiebeoordeling 'n deurlopende proses is wat deel is van hul daaglikse bestuurstaak. Formele beoordeling teen vasgestelde tye blyk 'n goeie idee te wees maar supervisors en werkers moet egter meer gereeld prestasie bespreek aangesien die formele beoordeling oorweldigend vir die werker sal wees indien die supervisor nie gereeld leiding verskaf nie (Mondy & Noe, 2005: 260). Die Personeelprestasiebestuurstelsel ([S.a.]: 19) en Employee Performance Management and Development System (2007: 11) beveel 'n jaarlikse siklus aan: individuele prestasie- en ontwikkelingsplanne teen April; prestasie-oorsigte teen Junie, September, Desember en Februarie; en formele prestasiebeoordeling teen Maart.

Die sukses van prestasiebeoordeling hang af van twee besluite, naamlik die *persoon of persone wat aangewys word om die beoordeling te hanteer*, en die *metode of tegniek* wat gebruik word om die prestasie te meet (Schultz, 2004: 478).

3.12 PERSONE WAT WERKSPRESTASIE KAN BEOORDEEL

Volgens Kleynhans *et al.* (2006: 149) is die basiese vereiste vir enige beoordelaar dat die persoon die geleentheid moet hê om die werker se prestasie oor 'n redelike tydperk waar te neem. Die aantal en tipe kontak wat die bron het met die werker is ook van belang. Dit bied die moontlikheid van verskeie persone as beoordelaars, naamlik die supervisor, die werker self, die kollegas of die kliënte. Al hierdie bronne bied voordele as dit kom by die beoordeling van prestasie, maar daar is ook nadele (Grobler *et al*., 2006: 279; Schuler & Jackson, 2006: 424; Schultz, 2004: 478).

Die *supervisor* is waarskynlik die gewildste en maklikste keuse as beoordelaar aangesien die supervisor die meeste bekend is met werker se werksverrigting. Die Personeelprestasiebestuurstelsel ([S.a.]: 9) en Employee Performance Management and Development System (2007: 7) onderskryf hierdie keuse. Die supervisor blyk in ‘n uitstekende posisie te wees om die werker se prestasie waar te neem. Daarby is die opleiding en ontwikkeling van die werker ‘n belangrike element in elke supervisor se bestuurstaak. Die supervisor kan ook meer betroubare beoordelings as enige ander bron voorsien aangesien hy kennis het oor verskeie aspekte van die werker se prestasie (Kleynhans *et al*., 2006: 150; Schuler & Jackson, 2006: 424; Schultz, 2004: 478). Die gevaar van die supervisor as beoordelaar spruit egter onder andere daaruit dat hy dalk te toegeeflik mag wees in ‘n poging om guns te wen. Mondy en Noe (2005: 259) beweer dat daar wel superviors mag wees wat beoordelings manipuleer om salarisverhogings en bevorderings te regverdig.

Beoordeling deur die *portuurgroep* kan ‘n alternatiewe perspektief verskaf as dié van die supervisor. Vir Kleynhans *et al.* (2006: 151) is die belangrikste voordeel dat die portuurgroep nou saam werk met die werker wat hulle evalueer en ‘n goeie idee het van sy werksvermoë, veral binne die span. Kollegas mag egter onwillig wees om mekaar te kritiseer, en vooroordele teenoor mekaar mag beoordelings beïnvloed. Die moontlikheid van vergelding mag volgens Grobler *et al.* (2006: 279) daartoe lei dat beoordelings deur die portuurgroep nie noodwendig objektief en eerlik sal wees nie.

Die *werkers* wat die supervisor beoordeel mag volgens Kleynhans *et al*. (2006: 150) en Schultz (2004: 479) bruikbare insette bied wat betref die supervisor se ontwikkeling. Die waarde van die werkers se evaluering lê daarin dat hulle bekend is met hoe goed die supervisor delegeer, kommunikeer, beplan en organiseer. Grobler *et al.* (2006: 284) maan egter dat hierdie tipe beoordeling met omsigtigheid benader moet word. Anonimiteit is noodsaaklik en vrees vir vergelding moet uitgeskakel word vir die beoordeling om effektief te kan wees.

Selfbeoordeling beteken dat die werker self sy prestasie evalueer. Die voordeel van selfevaluering is dat hy meer betrokke is by die evalueringsproses en verbind is tot die bereiking van die doelwit (Schuler & Jackson, 2006: 425). Alhoewel die werker se motivering verhoog en weerstand verminder word ten opsigte van beoordeling, meen beide Robbins (2005: 528) en Schultz (2004: 478) dat selfevaluering neig om meer toegeeflik en bevooroordelend te wees. Die Employee Performance Management and Development System (2007: 18) verwys na die selfevaluering wat deel uitmaak van, en die formele beoordeling deur die supervisor voorafgaan. Die navorser se eie ervaring binne haar werksopset sluit kwartaallikse selfevaluering in as deel van die prestasie-oorsigte en formele beoordeling, en beleef dat die selfevaluering verskaf ‘n goeie idee en vereis eerlike interpretering van wat gedurende die kwartaal bereik is betreffende gestelde doelwitte.

Dit is moeilik vir die organisasie en werkers om die resultate buite berekening te laat wanneer *kliënte* as beoordelaars gebruik word aangesien dit die persone is aan wie die diens gelewer word. Die nadeel van die benadering is dat die kliënte nie ‘n totale beoordeling kan verskaf nie aangesien hulle slegs ‘n gedeelte van die werker se prestasie ervaar (Grobler *et al*., 2006: 280).

*Spanbeoordeling*s beoordeel die wyse waarop elke lid ‘n bydrae lewer tot die span, en die wyse waarop die span die doelwit bereik het (Kleynhans *et al*., 2006: 152; Schultz, 2004: 480). Baie ondernemings beskou die spanbenadering as ‘n verbetering in beoordeling want volgens Grobler *et al*. (2006: 285) word meer persone betrek, die beoordeling is meer billik, die inligting is meer betroubaar en meer beoordelingsfoute word uitgewys.

Die *360 Graad beoordelings* behels ‘n vraelys wat voltooi word deur verskeie persone, soos die supervisor, werkers, portuurgroep en kliente met betrekking tot ‘n spesifieke werker se prestasie. Dit blyk dus dat hierdie beoordeling al die beoordelaars saamvat. Dié tipe beoordeling kom meer billik voor aangesien die

groep persone wat in interaksie met die werker is, elk ‘n bydrae lewer tot die beoordeling, sodat die proses meer geldige resultate produseer (Robbins, 2005: 528; Schuler & Jackson, 2006: 427; Schultz, 2004: 480).

3.13 METODES OM PRESTASIE TE BEOORDEEL

Dit is belangrik dat die metode en formaat van beoordeling duidelik sal wees aan beide die supervisor en die werker. Die beoordelingsformaat speel ‘n ondersteunende rol in die totale beoordelingsproses en kan daar onderskei word in formate wat fokus op werkersgedrag deur prestasie van werkers met mekaar te vergelyk, en formate wat fokus op werkersproduksie (Cascio, 1998: 309). Beoordelingsmetodes kan in ‘n paar breë kategorieë verdeel word (**Figuur 3.1**):

Figuur 3.1: Skematiese voorstelling van die beoordelingsmetodes soos deur verskeie outeurs weergee

Outeur	**Kategorieë**	
Cronje *et al*. (2000: 479)	**Meervoudige beoordelingsmetodes**, waar die werker se prestasie met ander vergelyk word soos rangordebepaling, gepaarde vergelykings en gedwonge verspreiding	**Individuele metodes**, wat werkers individueel hanteer sonder om hulle met mekaar te vergelyk, soos grafiese beoordelingskale, opstelmetode en kritiese-insident-tegniek
Grobler *et al*. (2006: 269)	**Vergelykende metodes,** soos rangordebepaling en gedwonge verspreiding	**Doelwitmetodes,** soos beoordelingskale en doelwitbestuur
Schultz (2004: 481)	**Relatiewe beoordelingsmetodes,** wat insluit rangordebepaling, gedwonge verspreiding en gepaarde vergelyking	**Beoordelingsmetodes,** soos opsteltegniek, kritiese-insidente, gedwonge keuse, grafiese beoordelingskale, gedragsgeankerde en doelwitbestuur

Die beoordelingsmetodes kan as volg verduidelik word:

3.13.1 Relatiewe beoordelingsmetodes

i. *Rangordebepaling*: Schultz (2004: 481) verduidelik dat rangordebepaling is ‘n maklike tegniek waar die werker geplaas word volgens die beste tot die swakste. Dit kan gebruik word vir ‘n klein aantal werkers en vergelyk prestasie met mekaar.

ii. *Gepaarde vergelyking*: Volgens Cascio (1998: 310) is hierdie metode meer sistematies om werkers met mekaar te vergelyk. Die finale rangorde van die werker word bepaal deur die aantal kere wat hy beter as die ander beoordeel was.

iii. *Gedwonge verspreiding*: Die werkers in elke werksgroep word beoordeel na aanleidng van ‘n aantal beperkte kategorieë, wat geplaas word vanaf swak tot uitmuntende werksprestasie (Schultz, 2004: 481).

3.13.2 Absolute beoordelingsmetodes

i. *Opstelmetode*: Die beoordelaar beskryf die werker se prestasie op narratiewe wyse deur ‘n opstel te skryf, met die fokus spesifiek op sterk- en swakpunte (Grobler *et al*., 2006: 274).

ii. *Kritiese-insident-tegniek*: Die beoordelaar hou skriftelik rekord van die voorvalle met betrekking tot werksverrigting gedurende die beoordelingstydperk. Die insidente word as goed of swak aangedui (Kleynhans *et al.,* 2006: 155; Schultz, 2004: 482; Tosi, Rizzo & Carroll, 1993: 654).

iii. *Gedwonge keuse*: Volgens Schultz (2004: 482) word die beoordelaar voorsien van ‘n lys van beskrywings wat verband hou met die werk en die beskrywing word gekies wat die werker die beste omskryf in elke geval.

iv. *Grafiese beoordelingskale*: Hierdie skale word beskryf as die mees algemene beoordelingstegniek (Carrell *et al*., 1998: 654; Hellriegel *et a*l., 2006: 247; Tosi *et al*., 1993: 654). Verskeie karaktereienskappe wat verband hou met die spesifieke pos word geselekteer en 'n keuse moet gemaak word op 'n kontinuum tussen twee pole wat gerang word *sterk ooreenkoms* tot *sterk nie-ooreenkoms* of van *uitstaande* tot *swak* (Schultz, 2004: 482).

v. *Gedragsgeankerde waarnemingskale* of *'Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)':* Volgens Grobler *et al*. (2006: 274) word kritiese-insidente beoordeling in kombinasie met grafiese beoordelingskale gebruik, en dit is maklik en vinnig om te voltooi.

vi. *Doelwitbestuur* of *'Management by Objectives (MBO)'*: Tosi *et al.* (1993: 654) noem dat die supervisor en die werker gesamentlik die werker se doelwitte bepaal en beplan hoe dit bereik sal word. Die basis waarop die vordering van die doelwitte evalueer sal word, word ook deur die supervisor en die werker ooreengekom. Die werker se bydrae tot die sukses van die onderneming word gemeet (Cascio, 1998: 313).

Die *bespreking van die resultate van die beoordeling* met die werker is 'n belangrike stap in die prestasiebeoordelingsproses en dit word beskou as een van die mees belangrikste metodes om die werker se ontwikkeling te verhoog en individuele prestasie te verbeter.

3.14 TERUGVOER TEN OPSIGTE VAN PRESTASIEBEOORDELING

Werkers moet ingelig word oor hul bydrae tot die organisatoriese doelwitte en daar word gekonsulteer oor verbetering van prestasie (Grobler *et al.,* 2006: 290). Dit blyk dat daar 'n verband is tussen terugvoer oor prestasie en prestasie self. Cummings en Worley (2005: 377) vermeld dat vroeëre studies bevind het dat objektiewe terugvoer indrukwekkend effektief was as 'n wyse om individuele - en

spanprestasie te verbeter, en dat dit deurgaans dien as motivering vir verbetering. ‘n Groot aantal literatuurstudies oor die jare het dié aanname blykbaar ondersteun.

Terugvoer oor die beoordeling word verskaf deur die formele prestasiebeoordelingsonderhoud. Die onderhoud behoort konsulterend, aanmoedigend, evaluerend, ontwikkelingsgerig en konsekwent te wees. Inligting moet uitgeruil word ten opsigte van die werker se sterktes en swakpunte (Amos, Ristow & Ristow, 2004: 73; Hellriegel *et al*., 2006: 248; Hellriegel & Slocum, 2000: 392; Schultz, 2004: 485).

Daar is *algemene stappe* vir die prestasiebeoordelingsonderhoud. Die literatuur (Botha, 2002: 240 - 241; Cascio, 1998: 324; Grobler *et al*., 2006: 292; Kadushin, 1992: 357 - 359; Kadushin & Harkness, 2002: 346 - 347; Van der Waldt, 2004: 256) kom ooreen wat betref ‘n breë raamwerk vir die onderhoud. Die Personeelprestasiebestuurstelsel ([S.a]: 18 -19) en die Employee Performance Management and Development System (2007: 16 -18) sluit aan by die literatuur:

Die onderhoud moet eerstens *spesifiek geskeduleer en gestruktureerd* wees, en die werker moet vooraf ingelig word daarvan sodat hy voorbereid sal wees wat die selfevaluering insluit. Dalton *et al.* (2006: 275) meen dat die onderhoud gevoer moet word waar geen onderbrekings is nie, met genoegsame tyd beskikbaar vir die onderhoud. Daar moet vooraf gereelde kommunikasie oor en monitering van prestasie wees deur die supervisor. Botha (2002: 240) wys daarop dat die voorbereiding van die werker reeds begin by diensaanvaarding wanneer die supervisor hom inlig dat die organisasie ‘n evalueringsproses het, en die kriteria vir en die beoordelingsmetode bespreek word. Die supervisor moet ook voorbereid wees en moet ‘n steekproef doen van die werker se gevalle-, groep- en gemeenskapsprojekteleêrs wat onder meer insluit geskrewe notas, verslae en korrespondensie. Ander bronne vir inligting met betrekking tot die werker se prestasie sal wees verbale terugvoer oor aktiwiteite, maandelikse

verslae en statistiek, en die supervisienotas (Kadushin, 1992: 388 - 389; Kadushin & Harkness, 2002: 372 - 373).

Die tweede stap is die *onderhoud* self. Die doel vir die onderhoud word bespreek, spesifieke areas van goeie prestasie en areas wat verbetering benodig word uitgewys, deelname en kommentaar van die werker word aangemoedig, en daar word gefokus op ontwikkeling en ontwikkelingsplanne word saam vir die werker opgestel. Die Personeelprestasiebestuurstelsel ([S.a.]: 13 - 15) en die Employee Performance Management and Development System (2007: 13) vereis die samestelling van individuele ontwikkelingsplanne. Terugvoer moet betekenisvol wees sodat die werker bewus is waaraan hy aandag moet skenk vir die volgende periode. Die supervisor se houding en reaksie gedurende die onderhoud is belangrik. Die supervisor moet aktief luister, met ‘n opregte belangstelling in die werker se idees, en spesifiek maar konstruktief en taktvol wees in sy respons (Cascio, 1998: 324; Kleynhans *et al*., 2006: 166). Dit is noodsaaklik dat die beoordeling en uitslag daarvan op skrif gestel word en aan die werker voorsien word om dit te onderteken. Dit sal verseker dat daar bewyse is dat die beoordeling gedoen is en dat die werker die geleentheid ontvang om te appèlleer indien daar ontevredenheid is (Erasmus *et al*., 2005, 289; Grobler *et al.*, 2006: 268).

Die derde, of laaste stap is om *die werker se vordering deurlopend te monitor* en te let op die opleidingsbehoeftes wat geïdentifiseer was gedurende die prestasiebeoordelingsonderhoud (Cascio, 1998: 324). Dit sou insluit dat relevante opleiding aan die werker beskikbaar moet wees.

Dit blyk dat beide supervisor en werker in baie gevalle die onderhoud as stresvol ervaar, en dit is daarom belangrik dat ‘n beplande, gestandaardiseerde benadering gevolg word (Grobler *et al*., 2006: 290; Kleynhans *et al*., 2006: 166; Schultz, 2004: 485). Die prestasiebeoordelingsonderhoud is volgens Mondy en Noe (2005: 273) die Achilleshiel van die beoordelingsproses omdat

prestasiebeoordeling blykbaar vyandigheid kan veroorsaak en meer skadelik as bevorderlik kan wees wat betref die werker–supervisor–verhouding.

Van der Waldt (2004: 258 - 259) verwys na die argument dat effektiewe prestasiebeoordeling alleenlik nie ‘n invloed sal hê op prestasie nie tensy dit gekoppel word aan terugvoer of belonings. Ongeag of die terugvoer oor prestasie voldoen aan al die vereistes soos uiteengesit in die voorafgaande bespreking, die impak daarvan sal groter wees indien dit gekoppel word aan beloning. Beloning vir prestasie beteken dat die werkers se werksverrigting en hul bydrae tot die organisasie se doelwitte erken word. Dit mag in die vorm van kontantbonusse, werkstyd af, en ander nie-finansiële insentiewe wees. Cascio (1998: 301) en Cummings en Worley (2005: 377) stem saam dat belonings of insentiewe ‘n waardevolle metode is om prestasieverbetering aan te moedig. Beide die Personeelprestasiebestuurstelsel ([S.a.]: 22 - 25) en die Employee Performance Management and Development System (2007: 26 - 29) maak voorsiening vir die beloning van hoofsaaklik uitstaande individuele prestasie in die vorm van prestasiebonusse en nie-finansiële insentiewe. Die navorser is verbonde aan ‘n distrikskantoor van die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling waar die distrikskantoorbestuurder ‘n kwartaallikse kontantbonus as aansporing toeken vir die span van die Spesiale Program (Kinders en Gesinne, Kapasititeitsbou, Gestremdheid, MIV en Vigs, Ouer Persone, Dwelmmisbruik, Volhoubare Gemeenskappe en Jeug) wat die beste presteer. Die navorser is ingeskakel by die Ouer Persone program as ‘n sleutelprestasie-area soos gebaseer op die posbeskrywing, en kan vermeld word dat die span van genoemde program reeds die toekenning van die distrikskantoorbestuurder verwerf het, en dat dié program in Oktober 2007 as die distrikskantoor se beste - praktykmodel voorgelê was by die kwartaallikse provinsiale oorsigsessie van die departement se operasionele plan. Die navorser se ervaring is dat alhoewel daar reeds goeie samewerking, samehorigheid en spangees onder die spanlede geheers het, het die

aansporings, finansieël en nie- finansieël, die span aangemoedig tot groter hoogtes.

3.15 PROBLEME WAT ERVAAR WORD MET PRESTASIEBEOORDELING

Prestasiebeoordeling word aldus Kleynhans *et al*. (2006: 159) dikwels gekritiseer deur beide personeel en organisasies as gevolg van verskeie redes. Daar word onder meer beweer dat die proses onvoldoende bestuur word of dat ‘n ontoepaslike metode vir die beoordeling gekies word.

Die rangordemetode word onder andere as probleem uitgewys as gevolg van die wyse waarop dit geïmplementeer word. ‘n Volgende probleem is organsasies wat blykbaar nie opleiding aan beoordelaars verskaf nie of beoordelaars gebruik kriteria wat nie toepaslik is vir die werkstake wat geëvalueer word nie. Tosi *et al*. (1993: 653) sluit hierby aan en noem ook dat dit moeilik is om werkers te beoordeel wat ‘n groot verskeidenheid take verrig, veral as die take se moeilikheidsgraad verskil. Die gebruik van beoordelings laat die aanname ontstaan dat die beoordelaar redelik objektief en akkurraat is, maar die persoon se geheue kan feilbaar wees en hy kan sy eie voor- en afkeure en verwagtinge ten opsigte van werkers hê, wat geldig of ongeldig mag wees. Hierdie vooroordele veroorsaak beoordelingsfoute of afwykings tussen die evaluering wat die werker verdien en die evaluering wat aan die werker toegeken word (Cascio, 1998: 321).

3.15.1 Algemene beoordelingsfoute wat deur beoordelaars begaan word

Van die mees algemene beoordelingsfoute is as volg:

i. *Persoonlike vooroordele*: Volgens Grobler *et al*. (2006: 277) is die mees algemene fout in enige beoordeling dat die beoordelaar

bewustelik of onbewustelik vooroordele het. Kleynhans *et al*. (2006: 159) noem dat die beoordelaar beïnvloed word deur aspekte soos ouderdom, geslag, ras of senioriteit van die werker.

ii. *Stralekranseffek*: Dit ontstaan wanneer 'n beoordelaar sy beoordeling baseer op 'n geheelbeeld wat positief of negatief kan wees. Die wyse waarop die supervisor een eienskap evalueer beïnvloed die wyse waarop die ander eienskappe beoordeel word (Cascio, 1998: 322; Malherbe & Van Bosch, 2003: 190; Schultz, 2004: 483).

iii. *Sentrale geneigdheid*: Schultz (2004: 484) noem dat supervisors dit moeilik of onaangenaam vind om individuele werkers hoër of laer as ander te beoordeel, alhoewel daar duidelike verskille is. Die supervisor beoordeel almal dan as gemiddeld.

iv. *Toegeeflikheid of strengheid*: Volgens Mondy en Noe (2005: 268) is *toegeeflikheid* 'n hoër beoordeling as wat verdien word, en *strengheid* is oordrewe kritiek wat lei tot laer beoordelings as wat verdien word. Malherbe en Van Bosch (2003: 190) noem dat dit moeilk is om 'n objektiewe beoordeling te doen en dit konsekwent vol te hou.

v. *Onduidelike standaarde*: Wanneer prestasie beoordeel word na aanleiding van doelwitbereiking is daar dikwels onduidelikheid of teenstrydigheid oor standaarde omdat beoordelaars standaarde verskillend interpreteer (Schultz, 2004: 483).

vi. *Resente insidente*: Grobler *et al*. (2006: 278) noem dat daar 'n neiging is dat supervisors meer onthou wat werkers gedoen het kort voor die beoordeling as in die vorige maande. Die mees onlangse insidente in die werker se prestasie word dus in aggeneem (Schultz, 2004: 484).

vii. *Manipulering van die beoordeling*: Die supervisor is in die posisie om die stelsel te manipuleer aangesien hy feitlik elke aspek van die beoordelingsproses beheer. Die supervisor kan inligting verander of 'n wanvoorstelling verskaf om ander te mislei (Kleynhans *et al*., 2006: 161; Mondy & Noe, 2005: 270).

viii. Die *Matthéüs effek* of '*Matthew effect'*: Die Performance Appraisal Methods (Internet webwerf) verduidelik dat werkers ontvang elke jaar dieselfde beoordelingsresultate. Dit blyk wanneer werkers goed doen, hulle voortgaan om goed te presteer, en indien hulle minder goed doen, hulle voortgaan om swak te presteer. Die Matthéüs effek suggereer dat ongeag hoe hard die werker probeer, sy toekomstige pogings om te verbeter word bevooroordeel deur sy vorige prestasierekord. Dit blyk of die supervisor neig om die werkers of swak of goed te beoordeel, en soek bewyse om dit te ondersteun.

Daar is stappe wat geneem kan word om beoordelingsfoute te verbeter.

3.15.2 Verbetering van beoordelaars se akkuraatheid

Dit blyk dat selfs die beste prestasiebestuurstelsel oneffektief mag wees indien baie foute inbreuk maak op die prestasiebeoordelingsproses. Oplossings vir prestasiebeoordelingsprobleme fokus op twee areas, naamlik die beoordelingstelsel, en opleiding vir die beoordelaar.

Die literatuur toon aan dat beoordelaars opleiding benodig (Cascio, 1998: 323; Grobler *et al*., 2006: 279; Schuler & Jackson, 2006: 436; Tosi *et al*., 1993: 653). Dit wil voorkom dat beoordelingsprobleme soos toegeeflikheid, die stralekranseffek en resente insidente verminder met opleiding aan beoordelaars. Misverstande kan uit die weg geruim word en konsekwensie tussen beoordelaars sal verbeter. Beoordelaars moet gereeld rekord hou van die werker se gedrag en prestasie, en so kan alle relevante inligting tydens die beoordeling beskikbaar wees vir die beoordelaar se gebruik. Een oorsaak van onakkurate beoordeling is die beoordelaar se gebrek aan motivering as gevolg van die tyd en inspanning wat gepaard gaan met die implementering van prestasiebeoordeling (Grobler *et al*., 2006: 279; Tosi *et al*., 1993: 653). 'n Eenvoudige strategie om die supervisor te motiveer is om salarisverhogings, bevorderings en sleutelposisies gedeeltelik

te baseer op prestasie as beoordelaar, en dat beoordelings wat as billik beskou en betyds voltooi word, beloon word.

Carrell *et al*. (1998: 294) en Cascio (1998: 323) wys op aspekte waarop die opleiding om die beoordelaar moet konsentreer. Eerstens moet die doel en benutting, en die etiese aspekte van prestasiebeoordeling ingesluit word asook opleiding in die beoordelingsmetode. Tweedens moet gefokus word op hoe om gedrag meer akkuraat te waar te neem. Schuler en Jackson (2006: 436) beklemtoon ook dat indien waarnemingsvaardighede verbeter kan akkuraatheid in beoordeling verbeter. Beoordelaars moet voorts aktief betrokke raak by die opleidingsproses en hulle moet die geleentheid kry om 'n paar werksprestasies te beoordeel om sodoende hul vaardigheid te verbeter. Hulle moet dus opgelei word hoe om regverdige beoordelings te doen, en ook om effektiewe beoordelingsterugvoer te gee. Beoordelaars moet aangemoedig word om die beoordelingsdimensies te bespreek alvorens hulle die prestasie van ander begin waarneem en evalueer. Laastens moet beoordelaars voorsien word van geldige, spesialisbeoordelings waarmee hulle hul eie beoordelings kan vergelyk (Cascio, 1998: 323).

3.16 WETLIKE ASPEKTE VAN PRESTASIEBEOORDELING

Die ontwikkeling van nuwe Arbeidswetgewing, veral in Suid-Afrika, noodsaak die organisasie en supervisors om te let op die wyse waarop elke aspek van 'n prestasiebestuurstelsel geïmplementeer word.

Arbeidswetgewing magtig die hersiening van afdankings, bevorderings, salarisbesprekings en ander menslikehulpbronaspekte, ook in Suid-Afrika, met in aggenome die nuwe Arbeidswetgewing en sekere aspekte soos gestipuleer in die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika. Ontslag op grond van swak prestasie word toegelaat in terme van die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wetno. 66 van 1995 (Skedule 8), maar word gestipuleer dat ontslag geregverdig sal

wees. Die beoordelingsproses moet wetlik korrek wees ingevolge die Wet op Gelyke Indiensneming, Wetno. 55 van 1998, indien die organisasie regsgedinge wil vermy. Wanneer prestasie beoordeel word mag daar nie teen werkers gediskrimineer word op enige gronde soos omskryf in Artikel 6(1) van die betrokke wet nie. Dit is derhalwe nodig dat beoordelingskriteria nie onregmatige diskriminering toelaat nie (Cascio, 1998: 264; Kleynhans *et al*., 2006: 165; Schultz, 2004: 485). Die Staatsdienswet, Wetno. 103 van 1994 soos gewysig, en die Staatsdiens Regulasies, 2001 rig optrede wat betref staatsdienspersoneel en bestaan daar formele prosedures soos die Staatsdiens Grieweprosedure en Onbevoegdheidskode en –Prosedures wat inaggeneem word (Personeelprestasiebestuurstelsel, [S.a.]; Employee Performance Management and Development System, 2007).

Carrell *et al*. (1993: 264 - 265), Grobler *et al*. (2006: 268) en Kleynhans *et al.* (2006: 165) stel die volgende riglyne voor om die organisasie te beskerm teen regsgedinge betreffende prestasiebeoordelings en daaropvolgende ontslag:

i. Geskrewe beoordelings moet vir alle personeellede van die organisasie uitgevoer word, en mag nie terugdateer of later verander of gewysig word nie.
ii. Supervisors en ander beoordelaars moet deeglik opgelei word.
iii. Standaarde moet werksverwant en konsekwent wees.
iv. Probleemareas moet geïdentifiseer en gedokumenteer word.
v. Werkers moet ‘n duidelike geleentheid gegee word om te reageer op negatiewe terugvoer.
vi. ‘n Tydskaal en spesifieke doelwitte vir verbetering moet ontwikkel word indien ondergemiddelde prestasie geïdentifiseer word.
vii. Daar moet ‘n geskrewe bewys wees dat die werker die beoordeling ontvang het.
viii. Prestasiebeoordeling moet vertroulik hanteer word.

ix. Vorige prestasiebeoordelings moet hersien word vir bewyse van swak prestasie veral as dit die rede vir ontslag is.
x. ‘n Verifiëringstelsel moet ontwikkel word om te waak teen beoordelingsfoute om te verseker dat beoordelings onpartydig is.
xi. Cascio (1998: 308) voeg by dat formele appèl-meganismes beskikbaar moet wees.

Indien prestasiebeoordeling gebruik word vir afdankings is dit belangrik dat die beoordelingsproses voldoen aan die bepalings van die relevante wetgewing (Kleynhans *et al*., 2006: 165).

3.17 DIE ROL VAN DIE MENSLIKEHULPBRONBESTUURAFDELING IN PRESTASIEBEOORDELING

Ten slotte word kortliks gelet op die ondersteuning van die menslikehulpbronbestuurafdeling aan supervisors en werkers wat betref prestasiebestuur en -beoordeling. Dié afdeling koördineer die administratiewe aspekte van prestasiebeoordeling.

Die verantwoordelikhede van die afdeling sluit in om te verseker dat prestasiebestuurpraktyke gerig is op interne organisastoriese konsepte, dat dit goeie kennis reflekteer en voldoen aan wetlike standaarde. Schuler en Jackson (2006: 418) noem dat die afdeling kan opleiding verskaf aan supervisors ten opsigte van die doelwitte van die prestasiebestuurstelsel, en ondersteuning bied dat hulle vaardighede ontwikkel om dit te implementeer. Om te verseker dat supervisors toerekenbaar is vir effektiewe prestasiebeoordeling en terugvoer, kan die afdeling hierdie aspek insluit in die prestasie-oorsigte van die supervisor. Supervisors moet ook opgelei word om prestasietekortkominge te kan hanteer. Op hierdie wyse word ook indirekte ondersteuning aan die werkers verskaf.

Die afdeling verskaf ook direkte ondersteuning aan die werker. Schuler en Jackson (2006: 418) verduidelik dat die menslikehulpbronbestuurafdeling bystand kan bied deur middel van die appèlprosesse wanneer werkers van mening is dat die beoordeling onbillik was. Werkers kan bygestaan word met betrekking tot prestasieprobleme en hulp kan wees by wyses van plasing in opleidingsgeleenthede. Dit skyn noodsaaklik te wees dat die menslikehulpbronbestuurafdeling, supervisors en werkers saamwerk om te verseker dat prestasiebeoordelings effektief en regverdig is vir al die rolspelers.

3.18 SAMEVATTING

Prestasiebeoordeling is ‘n essensiële deel van die breër konsep van prestasiebestuur. Prestasiebestuur, en so ook prestasiebeoordeling, volg ‘n logiese proses en dit het ten doel om die werker se bydrae tot die verwesenlikheid van die organisasie se strategiese doelwitte te meet en te rig. Dit blyk voorts dat die doelwitte van prestasiebeoordeling deel vorm van die maatskaplikewerksupervisiefunksies en dit is derhalwe die verantwoordelikheid van die maatskaplikewerksupervisor. Die empiriese bevindinge van die navorsing sal bespreek word in die volgende hoofstuk.

HOOFSTUK 4

ONTLEDING VAN DIE INGESAMELDE DATA

4.1 IDENTIFISERING EN ANALISE MET BETREKKING TOT DIE POPULASIE

Die navorser het vir hierdie studie gebruik gemaak van die kwalitatiewe navorsingsmetode om aspekte van belang ten opsigte van die populasie te verstaan en hul menings as maatskaplikewerksupervisors te begryp. Die metode om data in te samel was deur onderhoude met die respondente te voer, wat op band geneem is. ‘n Gespreksraamwerk bestaande uit ‘n paar grondslagvrae was gebruik in die onderhoude. Die onderhoude was getranskribeer en herhaaldelik deurgelees om die algemene gevoel te verkry, die inligting uit te sorteer en te let op temas en terme wat verteenwoordigend is in die data. Deur gebruik te maak van Cherry (2000: 59) se model vir die analise van kwalitatiewe data word **drie Beskrywende kategorieë**, met **Beskrywende Sub-kategorieë,** en **Konstruk kategorieë**, voorgehou soos verkry vanuit die temas in die data (**Figure 4.1 – 4.3**).

4.2 IDENTIFISERING VAN ASPEKTE VAN BELANG IN TERME VAN BESKRYWENDE KATEGORIEË EN BESKRYWENDE SUB-KATEGORIEË

Die volgende **Beskrywende kategorieë** was geïdentifiseer vanuit die data wat ingesamel is:

i. Respondente se mening met betrekking tot **leemtes ervaar aangaande maatskaplikewerksupervisiefunksies**.
ii. Respondente se mening met betrekking tot **probleme ervaar aangaande die toepassing van prestasiebeoordeling**.

iii. Respondente se mening met betrekking tot **maatskaplike werkers se begrip ten opsigte van prestasiebeoordeling**.

Vervolgens word die **Beskrywende kategorieë** met **Beskrywende Sub-kategorieë** en **Konstruk kategorieë** bespreek:

Figuur 4.1: Skematiese voorstelling van die Beskrywende Kategorie, Beskrywende Sub- Kategorieë en Konstruk Kategorieë soos geïdentifiseer vanuit die empiriese data: Beskrywende Kategorie 1

Beskrywende kategorie	**Beskrywende Sub- kategorie**	**Konstruk kategorie**
Respondente se mening met betrekking tot **leemtes ervaar aangaande maatskaplikewerksupervisiefunksies**	Administratiewe funksie	▪ Gebrek aan 'n oriënteringsprogram vir maatskaplike werkers en maatskaplikewerksupervisors ▪ Werkslading
	Onderrigfunksie	▪ Onvoldoende opleiding vir maatskaplikewerksupervisors
	Ondersteunende funksie	▪ Beskikbaarheid van die maatskaplikewerksupervisor ▪ Gebrekkige ondersteuning aan maatskaplikewerksupervisors

4.2.1 Beskrywende kategorie 1: Respondente se mening met betrekking tot leemtes ervaar aangaande maatskaplikewerksupervisiefunksies

Die eerste beskrywende kategorie wat vanuit die empiriese data geïdentifiseer is, is die leemtes wat die respondente ervaar ten opsigte van maatskaplikewerksupervisiefunksies. Die respondente se verduidelikings van die supervisor se algemene rol en funksie sluit onder andere in leidinggewing, begeleiding, organisering, motivering en opleiding, wat in verband gebring kan word met die universeel aanvaarbare administratiewe, onderrig- en ondersteunende funksies van maatskaplikewerksupervisie. Die volgende **Beskrywende Sub- kategorieë** soos weergee in **Figuur 1** was hiervolgens geïdentifiseer:

4.2.1.1 Beskrywende Sub- kategorie: Administratiewe funksie

Die empiriese data toon dat die respondente meen dat hul taak onder andere is om maatskaplike werkers te lei en te rig, personeel te evalueer en begelei wat betref beleid en wetgewing, en om werk te organiseer. Die respondente wys egter uit dat leemtes in die uitvoering van die funksie bestaan soos vervolgens bespreek word:

- **Gebrek aan 'n oriënteringsprogram vir maatskaplike werkers en maatskaplikewerksupervisors**

Die respondente is dit eens dat die oriëntering van nuut aangestelde maatskaplike werkers met betrekking tot die werksaamhede van die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling belangrik is. Die empiriese data verwys na verskeie aspekte wat tydens die oriëntering of induksie van die maatskaplike werker aandag behoort te geniet, onder meer beleid, die visie en missie en riglyne van die departement. Die respondente meen dat die maatskaplike werker georiënteer behoort te word met betrekking tot die

gevallelading, inhoud van die lêers, toewysing van lêers en dat die beginnermaatskaplike werker bewus moet wees van aspekte soos werksure, aanvaarbare gedrag binne die departement en wat die departement se verwagting is, en dat die gedragskode deel moet vorm van sodanige oriënterings- of induksieprogram. Volgens Grobler *et al*. (2006: 207) moet die organisasie se doelstellings, beleid, en prosedures, waardestelsel, die aktiwiteite van die werkstake, die hulpmiddele, en die kollegas bekendgestel word tydens die organisasie se induksieprogram.

Die respondente stem saam dat daar geen formele induksie of oriënteringsprogram beskikbaar is nie. In die afwesigheid van 'n gestruktureerde program poog respondente om 'n program op te stel vir die nuut aangestelde maatskaplike werkers. 'n Respondent noem byvoorbeeld: "***...ek doen dit altyd op my eie as 'n nuwe persoon opdaag, 'n programmetjie opstel waar die persoon een dag by 'HR'*** [1] ***en verskillende afdelings, met die vervoerbeampte te gaan sit en so voorts probeer ek nou maar daar is nie rêrig 'n induksieprogram nie".*** Hepworth *et al*. (2006: 30) haal Munson aan wat 'n uiteensetting verskaf van die supervisor se take onder meer dat die supervisor verantwoordelik is vir die oriëntering van personeel ten opsigte van die wyse waarop hulle kan leer deur middel van supervisie, die vlakke van outoriteit, en die vereistes en die beleid van die organisasie.

Respondente meld dat alhoewel die menslikehulpbronbestuurafdeling wel 'n bydrae lewer in sekere gevalle, behoort die afdeling 'n meer prominente rol te speel in die daarstelling en implementering van 'n oriënteringsprogram. Een respondent is van mening dat: ***"...die 'HR' struktuur hier is baie swakker en dan voel ek hulle het 'n definitiewe rol te speel."*** Swanepoel, Erasmus, Van Wyk en Schenk (2003: 299 - 300) skryf dat die aanvanklike oriëntering van 'n werker is 'n gedeelde verantwoordelikheid in die sin dat die menslikehulpbronbestuurafdeling primêr verantwoordelikheid neem vir die

[1] 'HR' is die afkorting vir 'Human Resource' en verwys na die Menslikehulpbronbestuurafdeling

algemene organisatoriese vlak terwyl die lynsupervisor verantwoordelik is vir die bekendstelling van die meer onmiddelike werksomgewing.

Die empiriese data toon dat ‘n gestruktureerde oriënteringsprogram wel op ‘n stadium beskikbaar was in die departement maar afgeskaf is en vervaag het, en die impak dat nuwe maatskaplike werkers nie blootgestel word aan so ‘n program nie word soos volg deur ‘n respondent beskryf: ***“...hulle dinge anders doen as wat jy gedoen het en soos dit veronderstel is om te wees, nuwe goed word geïmplementeer deur hulleself wat nie veronderstel is om te wees nie.”*** Volgens Kadushin en Harkness (2002: 51) mag die beginnermaatskaplike werker moontlik nie ‘n idee het rondom die doel en aard van supervisie nie en behoort induksie die persoon daarop voor te berei.

Die empiriese data wys op die groeiende getal beginners asook maatskaplike werkers wat voorheen in diens was van private welsynsorganisasies wat huidig werksaam is by die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling en dat ‘n aspek soos die prestasiebestuurstelsel reeds die eerste dag van diensaanvaarding bespreek behoort te word om te verhoed dat, soos ‘n respondent te stel: ***“...die werker kom na drie maande, na die eerste kwartaal evaluering kom die werker tot ‘n skok, hier word ek nou geëvalueer, dis die eerste skok, miskien kry hy daai skok na vyf of ses maande en ek glo hy moet daardie ingelyf word...”*** Die belangrikheid dat die nuwe maatskaplike werker by diensaanvaarding ingelig moet word oor die organisasie se personeelevaluering, die assesseringsbeleid en kriteria vir die evaluering, word deur Botha (2002: 66) onderstreep.

Die empiriese data dui aan dat junior werkers se oriënteringsprogram saamgestel word na gelang van spesifieke behoeftes soos hoe om verslae te skryf, en beplanning op lêers. Botha (2002: 66) meen dat oriëntering behoort voort te duur vir ‘n sekere periode veral as dit die persoon se eerste toetrede tot die maatskaplikewerkpraktyk is want dit is wenslik om die beginner nie met

inligting te oorlaai nie. Grobler *et al.* (2006: 217) stem saam dat die periode verband moet hou met die tydperk wat dit sal neem om effektief te wees in die werksituasie, en daar begrip is vir en die nuwe take aangeleer is.

Dit wil voorkom vanuit die empiriese data dat senior maatskaplike werkers deel wil wees van ‘n oriënteringsprogram, moontlik omdat die aanvanklike program in gebreke gebly het, en hulle op hoogte wil bly van die nuutste verwikkelinge op die vakgebied. ‘n Moontlike rede wat aangevoer word vir die vervaging van die oriëntering is dat supervisors elk hul eie interpretasie ontwikkel het met betrekking tot nuwe verwikkelinge, en word vermeld dat almal weer ‘n minimum standaard behoort te handhaaf ten opsigte van wetgewing en werkswyses. Grobler *et al.* (2006: 210) meen dat dit belangrik is om te weet dat induksie, vir beide beginner en ervare werkers, ‘n proses is wat nooit afgehandel is nie veral wat betref die huidige stand van die organisasie. Behalwe vir werkers wat verplaas of bevorder is, moet alle werkers periodiek onderwerp word aan ‘n program vir heroriëntering.

Die empiriese data wys dat daar nie vir maatskaplikewerksupervisors ‘n oriënteringsprogram bestaan nie. ‘n Respondent se respons was as volg: ***“Ekself kan getuig, ek was nie byvoorbeeld in ‘n program ook hier nie.”*** Wanneer die supervisor die pos aanvaar behoort daar stellig ook vir dié persoon ‘n oriënteringsprogram te wees om die nuwe taak as bestuurder aan te leer. Tog blyk dit soos Kadushin en Harkness (2002: 317) noem: “ Fewer provisions are made for the formal induction of supervisors into their new role”, wat deur die reaksie van nog ‘n respondent bevestig word: ***“ Vir my was daar toe ek in die pos inkom was daar nie definitiewe oriëntering of opleidingsprogram aangebied nie.”***

- **Werkslading**

Die empiriese data vermeld dat die eise in maatskaplikewerksupervisie meer word en dat supervisie meer intens is as in die verlede. Die administratiewe gedeelte met betrekking tot supervisie word beskryf as 'geweldig' as gevolg van die verskillende take wat hanteer moet word. Take soos om te let op die kwaliteit van verslae, aanbiedinge doen, vergaderings op kort kennisgewing wat as prioriteit beskou word, navrae hanteer, toesien dat personeel by dienspunte geposisioneer is, en kliënte wat aandag benodig in die afwesigheid van die maatskaplike werker wat elders diens lewer, word onder andere deur die empiriese data uitgelig.

Dit blyk uit die empiriese data dat die toename in die administratiewe sy van supervisie daartoe aanleiding gee dat die respondente nie alle take meer binne die amptelike agt werksure kan uitvoer nie. Verskeie response was hieroor geopper soos: ***"Ja, dit gebeur dat ek gereeld 'n uur of wat na 4 (bedoelende 16h00) moet insit...om my werkstafel te organiseer en my beplanning reg te kry vir die volgende dag en dan om ook sommige administratiewe take af te handel as gevolg van gebrek aan tyd deur die loop van die dag"***, en ***"As ek kyk na die take wat die supervisor het glo ek nie...kan daai take binne die agt ure volledig afhandel nie."*** Kadushin en Harkness (2002: 291) noem tereg dat sommige beginnersupervisors vind dat hulle harder werk as ooit tevore.

Die empiriese data wys voorts dat die aantal en die vlak van die personeel 'n rol speel by die toename en intensiteit van supervisie. Die respondente meld dat hulle hanteer onder meer 'n seksie van die Veldwerk of Kinder- en gesinne afdeling wat bestaan uit 9 (nege) tot 10 (tien) maatskaplike werkers, senior maar hoofsaaklik junior personeel, en maatskaplike hulpwerkers, asook die spesialiteitsafdelings soos Proefdienste en Welsynsbeplanning wat bestaan uit 3 (drie) tot 6 (ses) maatskaplike werkers, wat normaalweg senior personeel is, en

assistantproefbeamptes. Die respondente noem benewens die groot werksladings dat die junior personeel meer aandag benodig aangesien hulle nog toetree tot die praktyk. ‘n Respondent meld: ***“Die omloop van die lêers van 9 (nege) is baie en jy moet konstant, is jy besig…”*** Dit skyn dat dit veral die Kinder- en gesinne afdeling is wat gebuk gaan onder die swaar werkslading: ***“…Kinder en Gesinsorg…dit is ‘n groot seksie…daai het ‘n groot lading.”*** Hierdie afdeling word beskou as die fokus binne die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling en blyk dit dat die toegekende personeel altyd groter sal wees as vir die ander afdelings. ‘n Respondent was op ‘n stadium verantwoordelik vir tot 13 (dertien) maatskaplike werkers in ‘n Veldwerkseksie en noem dat ***“…dit is onmoontlik om daardie kwalititeit diens te lewer, daar is toesighouers wat te veel werkers het.”*** Die empiriese data toon dat supervisors van hierdie afdeling voorts verantwoordelikheid neem vir en optree as mentor vir studentmaatskaplike hulpwerkers. Dit word as ‘n addisionele taak beskou wat blykbaar inspanning en tyd verg omdat die veld nuut is vir beide die student en die supervisor. Kadushin en Harkness (2002: 292) sluit aan by die take van die supervisor met die verwysing na ‘n studie met betrekking tot supervisors se lading, waar gemeld word dat die veldwerksupervisor nie tyd het vir supervisie nie.

Die empiriese data toon dat daar supervisors is wat steeds verantwoordelik is vir ‘n lynfunksie, bedoelende dat behalwe supervisiefunksies ten opsigte van ‘n aantal maatskaplike werkers hanteer die persoon ook ‘n produksielading. Dit blyk of dié tipe reëling as stresvol ervaar word aangesien die supervisor moet voldoen aan die eise en verwagtinge van die lynfunksiepos maar dan ook verantwoordelik is vir die maatskaplike werkers wat supervisie benodig. Dit blyk ‘n groot impak te hê want soos een respondent verduidelik moet eie beplanning so gedoen word om ‘n sekere tyd van die dag vir die maatskaplike werkers beskikbaar te kan wees, en die ander gedeelte van die dag word gepoog om eie produksiewerk te hanteer: “***So, ek moet my basies in twee skeur.”*** Dat dit tydrowend is word beskryf deur ‘n ander respondent: “***Ek het baie van my eie***

goed na-ure gedoen om deur die dag beskikbaar te wees vir mense." Die empiriese data vermeld dat die gevaar bestaan dat in hierdie situasie 'n funksie of funksies afgeskeep kan word soos erken word deur 'n respondent: ***"...party dae is 'n bietjie moeilik, skeep ek miskien die een seksie af..."***

Die empiriese data toon egter dat daar wel in sommige gevalle 'n geneigdheid is tot produksiewerk. Een respondent is van mening dat die supervisor in daardie geval wíl by produksie betrokke wees, en behoort die keuse uit te oefen of hy wel supervisiefunksies wil verrig of eerder 'n spesialismaatskaplike werker wil wees en stel die vraag: ***"...dan is dit vir my baie keer is die persoon reg geplaas in sy pos as toesighouer...?"*** Supervisors se betrokkenheid by die Agt Spesiale Programme van die departement soos omskryf in die Geïntegreerde Diensleweringsplan Wes – Kaap 2007 - 2017 kan byvoorbeeld neig tot produksiewerk. Dit blyk uit die empiriese data dat koördineerders vir die programme vanuit die senior maatskaplike werkers aangestel word sodat die supervisor kan konsentreer op supervisiefunkies in dié sin dat die supervisor voortgaan met die normale supervisiefunksies ten opsigte van individuele maatskaplike werkers in sy seksie ongeag die program waarby hulle betrokke is. Een respondent vertel egter van die groot impak wat die programme het weens die take wat die supervisor moet verrig: ***"...dit laat 'n leemte soms by jou eie administratiewe funksies lat jy moet jou kantoorbeplanning ook so organiseer om ook die balans te handhaaf wat nogal moeilik is...en jy moet oral wees."***

Dit blyk uit die empiriese data dat dit wel kan gebeur dat die supervisor in sekere situasies nie 'n keuse het nie as om by die produksiewerk betrokke te raak indien daar vakatures bestaan in die seksie, en soos 'n respondent verklaar: ***"...jy moet so gou waak dat jy, jy kan so opgeslurp word dat jy op die ou einde sonder dat jy weet is jy voltyds in produksie en kom dan nie by supervisie uit nie."*** De Beer *et al*. (2001: 37) verwys na hierdie senario:

“When supervisors do the work of workers, they often become so involved with this that they fail to perform their supervisory function.”

Die respondente stem saam dat die totale werkslading van supervisors veroorsaak dat hul tyd baie beperk is en dat die lading gaan lei tot die situasie soos een respondent dit stel dat senior maatskaplike werkers verkies om maar net senior maatskaplike werkers te wees, en dat persone nie meer bereid sal wees om supervisors te wees nie.

4.2.1.2 Beskrywende Sub- kategorie: Onderrigfunksie

Die empiriese data wys daarop dat respondente meen dat hulle leiding moet verskaf aan hulle maatskaplike werkers, die werk en vordering monitor, en hulle ervaring van die praktyk met die maatskaplike werkers moet deel. Dit beteken in sigself dat supervisors behoort oor die nodige vaardigheid te beskik en opleiding verkry om wel ‘n impak te kan maak in die onderrig van maatskaplike werkers.

- **Onvoldoende opleiding vir maatskaplikewerksupervisors**

Die empiriese data toon dat daar nie genoegsame formele opleiding vir maatskaplikewerksupervisors is nie. Dit blyk of opleidingsessies vir supervisors voorheen geredelik beskikbaar was soos respondente meld dat hulle in die tagtiger en vroeë negentigerjare supervisiekursusse bygewoon het. Die respondente stem saam dat daar wel kursusse is wat as gestandaardiseerd beskryf kan word maar wat nie tred hou met nuwe verwikkelinge nie. Die verwagting is dat opleidingsprogramme spesifiek vir die behoeftes van supervisors ontwerp word wat sal let op aspekte soos die transformasiebeleid, benadering tot gemeenskappe, en motivering en leiding aan maatskaplike werkers. Botha (2002: 8) meen ook dat afgesien van die basiese en aanvanklike opleiding is voortgesette opleiding in supervisie noodsaaklik om op hoogte te bly met die eise van die gemeenskap.

Die empiriese data wys voorts dat die formele opleiding wat wel aangebied word nie gereeld beskikbaar vir die supervisor is nie soos ‘n respondent ervaar het: ***“…toe ek navrae doen oor supervisie…toe sê hulle nee, daar is nou nie beskikbaar vir hierdie volgende rondte nie.”*** Dit lei daartoe dat respondente eie inisiatief neem en hulself op datum probeer hou deur middel van inligtingstukke, uitreik vir advies en bywoon van kursusse. Volgens Botha (2002: 8 - 9) is supervisors verantwoordelik om hulself op hoogte te hou van nuwe verwikkelinge en stel voor dat hulle dit doen deur die lees van professionele vaktydskrifte, praktiese seminare by te woon, en kursusse te versoek of sulke opleiding self te inisieer.

Dit wil voorkom uit die empiriese data dat van die respondente wel blootgestel was aan opleiding as deel van hulle ontwikkelingsplan voordat hulle supervisieposte beklee het. Die opleiding was nie noodwendig aangepas wat betref nuwe verwikkelinge nie soos een respondent verduidelik: ***“…toe ek die tweede ene voor gaan omdat ek reeds een agter my het en die inligting was na ± 7 (plus minus sewe) jaar toe nog steeds dieselfde.”***

Dit skyn uit die empiriese data dat daar nie formele opleiding vir nuwe of waarnemende supervisors aangebied word nie en dat die persoon hoofsaaklik op homself aangewese is wat noodsaak dat eie inisiatief geneem moet word wat betref opleiding. Reaksies van respondente in dié verband is: ***“…opleidingsprogram nie aangebied nie…op my eie die pos aangepak”*** en ***“…nie regtig fisiese ‘workshops’ of waardeur jy gaan nie om as supervisor op te tree nie…maar op hierdie stadium is dit meer jy vra advies.”*** Botha (2002: 5) wys daarop dat opleiding sal die nuut aangestelde supervisor leer om soos ‘n supervisor te dink. Aangesien baie supervisors beperkte voorbereiding het vir die pos en min ondersteuning het wat opleiding betref, kan dit volgens Kadushin en Harkness (2002: 281) tot stres lei.

Daar is ooreenstemmigheid onder respondente dat beleidsdokumente of riglyne met betrekking tot supervisie nie beskikbaar is nie soos dit blyk uit die volgende verklarings:

"As daar is, is daar min."

"Nee, en dit is een van...dit was die behoefte wat verskeie uitgespel was..."

"As daar is het ek dit nog nooit gesien of nog nooit van gehoor nie."

Respondente meen dat ervaring en werksprestasie 'n rol speel in die uitvoering van supervisietake. Een respondent meen: ***"Ek dink 'n mens is juis in die posisie geplaas omdat jy ervaring het van wat jy vroeër omdat jy self in die veld was."*** Supervisors word volgens Botha (2002: 5) normaalweg geselekteer vir hul kennis van, vaardighede in en aantal jare in direkte maatskaplikewerkpraktyk, en alhoewel belangrik, waarborg dit nie dat die persoon 'n effektiewe supervisor sal wees nie en moet supervisors addisionele opleiding ontvang. Dit wil voorkom vanuit die empiriese data dat die toekenning van supervisieposte voorheen gepaard gegaan het met die bywoning van kursusse en evaluering deur merietepanele wat die bekwaamheid van die persoon om die pos te kan hanteer sou bepaal. Dit het blykbaar vervaag en was maatskaplike werkers mettertyd geplaas in die poste soos verduidelik deur 'n respondent: ***"...jy is geplaas in 'n supervisorspos, want ek meen ons het nie almal uit die ou skool uit aansoek gedoen nie, dit is poste wat jy mos nou maar gekry het met jou jare se 'performance'..."***

Die empiriese data toon dat 'n maatskaplikewerksupervisor behoort eers in alle velde ervaring op te doen alvorens hy gereed is om supervisie te gee, en nie soos wat die empiriese data vermeld dat vakante poste geadverteer word waar die kandidaat oor minimum drie jaar maatskaplikewerkervaring moet beskik nie. Die empiriese data wys daarop dat die maatskaplike werker met drie jaar ondervinding in werklikheid steeds in sy opleidingsfase in die praktyk is en dat dit onregverdig sou wees teenoor sodanige persoon in die supervisiepos omdat die

maatskaplike werkers sekere verwagtings van die supervisor gaan hê. Kadushin en Harkness (2002: 282) wys op die dilemma dat min supervisors formele opleiding in supervisie gehad het voordat die pos aanvaar is en hulle mag angstig voel oor hulle bevoegdheid om die werk te kan verrig, en dat hierdie vrees hoofsaaklik verband hou met die eise vir onderrigsupervisie.

Die belangrikheid dat die supervisor bekwaam moet wees in die toepassing van sy take word gesien in Lewis *et al*. (2007: 141) se stelling dat die supervisor verantwoordelik gehou word vir sy eie prestasie, maar ook vir die prestasie van dié van sy werkers: "In fact, supervisory performance is usually measured in terms of the performance of the supervisor's unit or team of supervisees."

4.2.1.3 Beskrywende Sub- kategorie: Ondersteunende funksie

Die empiriese data toon dat respondente meen dat dit deel van hul funksie is om maatskaplike werkers te motiveer en te ondersteun. Dit sluit in dat die supervisor wel toeganklik behoort te wees vir die maatskaplike werkers.

- **Beskikbaarheid van die maatskaplikewerksupervisor**

Die empiriese data meld dat die supervisor vir die ondersteunende funksie beskikbaar moet wees vir die maatskaplike werkers en dat sy dagbeplanning van so 'n aard sal wees om die maatskaplike werkers te kan akkommodeer indien so vereis word. Respondente meld dat hulle supervisieprogram voorsiening maak vir vasgestelde weeklikse en maandelikse supervisietye ten einde vir hulle om beskikbaar te wees vir die maatskaplike werkers. Dit geld ook vir supervisie en konsultasie vir die meer ervare maatskaplike werkers. 'n Respondent beskryf die supervisieplan juis om van hulp te wees om die maatskaplike werkers te help, vir opleiding en hulle oriëntering. Die ondersteunende funksie van die maatskaplikewerksupervisor is volgens Botha (2002: 211) onlosmakend deel van die administratiewe en onderrigfunksie. Daar is egter spesifieke aktiwiteite wat

nodig is om die funksie suksesvol te kan uitvoer naamlik dat die supervisor moet op so ‘n wyse optree en deur sy gedrag toon dat hy bereid is om die werker te ondersteun en beskikbaar te wees te alle tye. Volgens die empiriese data handhaaf die respondente ‘n oopdeurbeleid sodat hulle meer geredelik beskikbaar sal wees, ‘n reëling wat deur Skidmore (1995: 251) beskou word as een van die vereistes vir effektiewe supervisors. ‘n Respondent reageer as volg: ***“Ek voel self dat ek in die veld gewees het was dit vir my lekker om ‘n toesighouer te hê wat net ‘n deur of twee van my af is…ek dink dit verlam jou…verlam half as jy nie dadelik daardie leiding kan kry nie.”*** Die navorser se ervaring van die oopdeurbeleid gedurende hierdie navorsingstudie was dat daar 3 (drie) tot 6 (ses) onderbrekings per onderhoud was wat insluit maatskaplike werkers, telefoonoproepe, vrywilligers en mede-supervisors met betrekking tot leiding ten opsigte van verslae, boodskappe vir opvolgings, reëlings vir programme en vergaderings, ondertekening van dokumente, en die maatskaplikewerkbestuurder aangaande ‘n krisisvergadering betreffende ‘n ministriële opdrag. Daar was geen onderbrekings tydens die onderhoud wat na werksure en die onderhoud wat in ‘n konsultasiekamer gevoer was nie.

Die respondente verduidelik dat hulle beplanning dikwels gewysig moet word. Een respondent stel dit as volg: ***“…jy kan besluit my roetine is dat ek met elke werker van my konsultasiesessie gaan hê op so en so en so ‘n dag…jy het jou konsultasierooster…moet instaan, so jou konsultasieprogram loop heeltemal uit en om terug te keer na dit toe is nie altyd so maklike proses nie.”*** Die empiriese data toon dat aspekte soos vergaderings op kort kennisgewing, uitsortering van dienspunte en instaan vir dienste, gebrek aan voldoende organisering as gevolg van die organisasie se opset, en die interne kommunikasiekanale aanleiding gee dat die respondente se dagbeplanning verander en dat hulle gevolglik nie geredelik beskikbaar is nie.

Die empiriese data dui aan dat geskikte akkommodasie vir supervisiesessies nie bestaan nie as gevolg van die kantooruitleg waar personeel werkstasies deel in 'n oopplankantooropset. Een respondent se mening met betrekking tot die supervisieplan en -tyd in so 'n kantooropset is: ***"...hierdie kantoor is nog nie so 'condusive' vir die hele proses want jy sal sien, die supervisor sit saam met die beamptes, daar is nie addisionele privaatkantore vir supervisors nie."*** Die empiriese data toon dat alhoewel supervisors inderdaad teenwoordig is aangesien hulle die akkommodasie met die maatskaplike werkers deel, veroorsaak die situasie vir beide respondente en die werkers stremminge en frustrasies aangesien maatskaplike werkers kla dat hulle in die teenwoordigheid van ander aangespreek word. Alhoewel respondente aanvaar dat daar nie veel verander kan word aan die akkommodasie nie as gevolg van die uitleg van die gebou, is dit vir hulle self moeilik om aan te pas want soos een verduidelik het hulle voorheen kantore gehad. Indien daar individuele kontak moet wees tussen die supervisor en die maatskaplike werker moet gereël word met 'n kollega wat 'n kantoor het soos die maatskaplikewerkbestuurder se kantoor. Alhoewel daar in sommige gevalle konsultasiekamers is, is dit nie altyd beskikbaar nie want die maatskaplike werkers gebruik dit om kliënte te spreek of soos die empiriese data aantoon, die maatskaplike werkers gebruik dit as 'n kantoor. Die respondente is dit eens dat die oopplankantooropset 'n impak het wat betref supervisie omdat dit geen privaatheid bied nie en die beginsel van vertroulikheid geskaad word. 'n Respondent vertel: ***"...almal stap verby en jy kan nie rêrig iets opsit om te sê ons is in konsultasie of so nie."*** Sheafor en Horejsi (2003: 599) beklemtoon die feit dat elke werker benodig en verdien gereelde, geskeduleerde privaattyd met die supervisor vir besprekings, waar hy voldoende emosionele veiligheid ervaar.

Vanuit die empiriese data blyk dit dat die kombinasie van supervisietake en dié van 'n lynfunksie 'n beduidende invloed het wat betref die beskikbaarheid van die supervisor. Dit sou beteken dat aandag steeds nodig is vir die hantering van 'n produksielading, wat sal insluit dat die supervisor buite in die veld besig sal

wees. Hierdie situasie kan daartoe lei dat die maatskaplike werkers afgeskeep word wat weer ‘n invloed het op hulle ontwikkeling. ‘n Respondent was byvoorbeeld nie beskikbaar om die maatskaplike werkers by te staan om hulle voor te berei in terme van hulle verslae aan die distrikshof nie, waar hulle moes gaan getuig en hulle aanbevelings verduideliking, en dit het ‘n invloed gehad het op hulle: ***“…hulleself, hulle is baie openlik…hulle het byvoorbeeld vir my kom sê maar ons sal definitief daarna moet kyk, as ek nie daar kan wees nie, dat daar iemand anders is.”***

Schram en Mandall (1997: 568) beskryf die belangrikheid van ‘n ondersteunende supervisor as volg: “The best part is that a supportive supervisor can help human-service workers function at their full potential, often helping them discover creativity and strength they never knew they had.”

- **Gebrekkige ondersteuning aan maatskaplikewerksupervisors**

Respondente verklaar dat daar van hulle verwag word dat hulle hul supervisiefunksies na die beste van hul vermoë verrig, maar dat húlle nie die nodige ondersteuning verkry van hulle onmiddelike supervisor, die maatskaplikewerkbestuurder nie. Respondente meen dat hulle, net soos die maatskaplike werkers, ‘n behoefte het aan bystand, leiding en ondersteuning. Die gebrek aan ondersteuning het ‘n impak op die supervisor se vermoë om op sy beurt leiding en ondersteuning aan die maatskaplike werker te verskaf. Een respondent stel dit as volg: ***“ Al het ‘n mens ervaring, daar kom baie goed op jou pad as jy net, ag, as ek net met iemand kan praat en net hoor dink ek reg, is ek op die regte ‘track’ of is ek nou op pad om my eie persoonlike gedagtes maar hier te gebruik, en sê orraait dit gaan werk.”*** Die empiriese data wys daarop dat die maatskaplikewerkbestuurder behoort meer uit te reik, belangstelling te toon, en die supervisor te leer ken. Kadushin en Harkness (2002: 317) noem dat die supervisor die formele kanaal is vir terugvoer vir die maatskaplike werker deur middel van die geleenthede wat

geskep word terwyl die supervisor nie daardie formeel toegewysde bronne het vir terugvoer nie, en verklaar dat baie supervisors mag stres ervaar omdat hulle nie weet hoe goed hulle doen in hulle werk nie en of daar dalk enigiets is wat hulle anders moet doen. Die veronderstelling is dalk dat indien die persoon ervare genoeg was om geselekteer te kon word vir die supervisiepos, hy veronderstel is om onafhanklik te kan funksioneer, sonder die behoefte aan ondersteuning (Kadushin & Harkness, 2002: 317).

Respondente is van mening dat die maatskaplikewerkbestuurder 'n program behoort te hê vir die supervisor waar die geleentheid geskep word om probleme, werksvloei en funksionering van die seksie te bespreek en om leiding te ontvang. Hierdie word beskou as aspekte wat 'n direkte invloed het op die supervisor se bestuur van en supervisieleiding aan die maatskaplike werkers in sy seksie. 'n Respondent ondervind die volgende probleem: ***"...die program word baie onderbreek,...as gevolg van hierdie onderbrekings kan die program nie ten volle benut word nie en ek dink daar lê hoofsaaklik die krisis."***

Dit blyk of geen oriënteringsprogram vir nuut aangestelde maatskaplikewerksupervisor beskikbaar is nie en vertel een respondent dat weens die gebrek aan leiding van die maatskaplikewerkbestuurder eie inisiatief gebruik moes word. Die empiriese data toon dat die gebrek aan ondersteuning en leiding daartoe aanleiding gee dat supervisors aangewese is om eie inisiatief te gebruik wat betref werkswyses en interpretasies. Respondente is bekommerd oor die feit dat seksies in dieselfde afdelings verskillende werkswyses handhaaf, juis as gevolg van die gebrek aan leiding. Die werkslading, professionele jaloesie en kriteria vir nuut aangestelde maatskaplikewerksupervisors wat slegs 'n minimum van drie jaar werkservaring hoef te hê wat mag veroorsaak dat maatskaplike werkers gaan voel dat hulle meer ervaring het en beter gekwalifiseerd is, word vermeld as aspekte waarmee die supervisor ondersteuning behoort te verkry en wat aandag behoort te geniet. Respondente

voeg by dat hulle poog om die gebrek aan ondersteuning te bestuur deur die pos op hul eie aan te pak en indien ‘n krisis ontstaan dit dan onder die maatskaplikewerkbestuurder se aandag te bring, want soos ‘n respondent dit stel: ***“…jy moet maar self die ondersteuning gaan soek om ‘support’ te kry.”*** Vanuit die empiriese data blyk dit dat respondente wat ook lynfunksies hanteer struikelblokke ervaar soos dat die onmiddelike supervisor nie genoegsame kundigheid in dié lynfunksie het om leiding te kan verskaf nie, en dat distrikskantoorhoofde nie maatskaplikewerkagtergrond het nie: ***“…so, jy moes maar op jou eie ploeter.”***

Die empiriese data toon dat daar ondersteuning vanaf die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling is vir die middelvlakbestuurders soos die maatskaplikewerkbestuurders, maar dat daar byvoorbeeld nie ‘n forum vir maatskaplikewerksupervisors is vir opleiding en ondersteuning nie. Een respondent meld dat dié behoefte selfs tydens skakeling met die supervisors van private welsynsorganisasies uitgelig was: ***“…iets in te stel waar ons as supervisors ook net kan sit en mekaar ‘train’ en ‘support’.”***

Daar is voorts ‘n behoefte aan spesifieke ondersteuningsisteme om uitbranding te voorkom soos een respondent sê: ***“…want ek kan vir jou sê dat na ses maande kan jy sien wat die druk op die supervisors veroorsaak.”*** Permutter *et al.* (2001: 13 - 14) verwys na die posisie van supervisors as onbenydeniswaardig aangesien hulle die versorgers is van die organisasie, die maatskaplike werkers en hulself, en sou hulle nie die nodige ondersteuning ontvang nie, die risiko bestaan dat hulle nie na hulself of die organisasie, insluitend die maatskaplike werkers, sal kan omsien nie. Toepaslike ondersteuningsisteme vir die supervisor sal gekenmerk word aan ‘n organisatoriese kultuur wat voortgesette professionele en persoonlike ontwikkeling voorstaan. Dit sal supervisors die geleentheid bied om hul bekommernisse en aanbevelings op ‘n gereelde basis te deel, erkenning ontvang vir hul bydrae tot suksesse, en ook om te kan ontspan en die druk minder te voel.

Botha (2002: 218) stem saam dat dit belangrik is om spesiale ondersteuningsisteme vir supervisors daar te stel. Een van die belangrikste vereistes is dat die bestuur van die organisasie goed bekend sal wees met wat supervisie behels, en die eise daarvan op die supervisor. Dit is die bestuur se verantwoordelikheid om te verseker dat die supervisor opgelei is vir hierdie spesialisposisie, en elke organisasie behoort 'n ondersteuningsgroep te hê vir supervisors. Indien die maatskaplikewerksupervisor die nodige ondersteuning ontvang sal hy beter toegerus wees vir die uitvoering van sy pligte teenoor die maatskaplike werker.

Die navorser is van mening dat maatskaplikewerksupervisors behoort in die uitvoering van hulle funksies die nodige ondersteuning te ontvang aangesien hulle verantwoordelik is om, eerstens, te verseker dat die organisasie se doelwitte bereik word via die maatskaplike werker, en tweedens, om die maatskaplike werker te vorm, gereed te maak en gemotiveerd te hou vir die praktyk. Personeelpraktyke wat veronderstel is om die supervisor te rig en by te staan in die uitvoering van die funksies behoort daarom beskikbaar te wees.

Figuur 4.2: Skematiese voorstelling van die Beskrywende Kategorie, Beskrywend Sub- Kategorieë en Konstruk Kategorieë soos geïdentifiseer vanuit die empiriese data: Beskrywende Kategorie 2

Beskrywende kategorie	**Beskrywende Sub- kategorie**	**Konstruk kategorie**
Respondente se mening met betrekking tot **probleme ervaar aangaande die toepassing van prestasiebeoordeling**	Implementering van die prestasiebeoordelingsproses	▪ Redes waarom prestasiebeoordeling nie uitgevoer word nie ▪ Gebrekkige opleiding aan die maatskaplikewerksupervisor
	Meting van prestasie	▪ Gebrek aan duidelike prestasiebeoordelingskriteria ▪ Prestasiebeoordeling van die maatskaplikewerksupervisor

4.2.2 Beskrywende kategorie 2: Respondente se mening met betrekking tot probleme ervaar aangaande die toepassing van prestasiebeoordeling

Die volgende beskrywende kategorie wat vanuit die empiriese data geïdentifiseer is, is probleme wat die respondente ervaar by die toepassing van prestasiebeoordeling. Dit blyk uit die empiriese data dat die respondente pas wel die evaluering van prestasie toe maar dat probleme ervaar word in die sin van die implementering van die proses en veral met die bepaling en toepassing van die kriteria waarvolgens die maatskaplike werker beoordeel behoort te word. Die volgende **Beskrywende Sub-Kategorieë** soos weergee in **Figuur 4.2** was geïdentifiseer en word as volg bespreek:

4.2.2.1 Beskrywende Sub- kategorie: Implementering van die prestasiebeoordelingsproses

Die empiriese data toon dat die respondente wel prestasiebeoordeling toepas en kom dit voor of dit as deel van hul funksie as supervisor beskou word. Sekere probleme word egter ervaar in die toepassing van die proses soos wat vervolgens bespreek word:

- **Redes waarom prestasiebeoordeling nie uitgevoer word nie**

Dit blyk uit die empiriese data dat die proses van prestasiebeoordeling nie uitgevoer word soos dit vereis word nie. Een respondent meen dat die proses nie 100 % (eenhonderd persent) verloop nie terwyl ‘n ander erken dat ondanks pogings om die proses te laat slaag, verloop dit ongeveer 60 % (sestig persent).

Respondente verklaar dat prestasiebeoordeling tydens die eerste onderhoud met die nuwe maatskaplike werker bespreek behoort te word sodat hy bewus is van die werkgewer se verwagtinge. Die eerste struikelblok in die

prestasiebeoordelingsproses is reeds hier want dit blyk of die bespreking van die evaluering van die maatskaplike werker se werksverrigting nie gebeur nie en of die supervisor in gebreke bly om dit te doen. Een respondent se mening ten opsigte van hierdie situasie as volg: ***"Ek dink dit is omdat almal maar wegskram van 'SPMS'*** [2] ***want dit raak 'n seer en 'n sensitiewe storie."***

Die empiriese data toon dat die nodige aandag nie geskenk word aan die evaluering van prestasie nie. Dit blyk dat aandag eerder geskenk sal word aan ander aspekte van supervisie as om die maatskaplike werker se prestasie te evalueer. Daar blyk verskeie redes te wees waarom supervisors prestasiebeoordeling vermy soos wat Dalton *et al*. (2006: 272) beskryf, naamlik dat die supervisor vrees dat die personeel nie van hom sal hou nie, dat die personeel se werksverrigting sal afneem indien die beoordeling negatief is, dat die personeel hom sal verskree, en dat vriendskapsbande met die personeel op die spel geplaas word.

Uit die empiriese data skyn dit dat werkslading en ander funksies daartoe bydrae dat die proses van prestasiebeoordeling nie uitgevoer word volgens voorskrifte nie. Die evaluering van die personeel is dus in gedrang as gevolg van ander verpligtinge, ondanks beplanning. Dit lei ook daartoe dat met die maatskaplike werkers gekonsulteer word wanneer die keerdatum vir die inhandiging van die verslae bekendgestel word, alhoewel dit 'n deurlopende proses behoort te wees, en tydskale vir die formele evaluering word nie nagekom nie. Grobler *et al*. (2006: 289) verduidelik dat supervisors dikwels nie aandag skenk aan die pynlike onderwerp van prestasiebeoordeling nie tot dit tyd is om die volgende beoordelingsverslag in te handig.

Volgens die empiriese data blyk dit dat daar tyd gemaak moet word vir personeel gelet op die doel van die beoordeling want leemtes word uitgelig en vordering

---

[2] 'SPMS' is die afkorting vir 'Staff Performance Management System' wat verwys na die Personeelprestasiebestuurstelsel (PPBS)

word bepaal. Respondente meld dat tyd 'n bydraende faktor is wat veroorsaak dat genoegsame aandag nie geskenk word aan die maatskaplike werker se evaluering nie. Een respondent meen dat die feit dat tyd beperk is nie as verskoning behoort te dien dat die korrekte proses nie gevolg word nie en noem dat: ***"…ek dink mens moet probeer hou by dit wat jy uiteensit…en ek voel dat elke beampte moet 'n evalueringsplan het gekoppel aan datums sodat jy meer professioneel manier kan evalueer en nie half informeel evaluering doen nie om op die end 'n effektiewe produk daar te stel aan die einde van die termyn."*** Van der Waldt (2004: 241) verklaar dat supervisors mag dalk prestasiebeoordeling uitvoer slegs omdat dit verpligtend is, en in daardie geval sal die supervisor vinnig die vorms voltooi en 'bevredigend' merk, en 'n kort onderhoud met die personeellid voer, en al wat bereik is, is dat die vorm voltooi is en dat die supervisor sodoende voldoen aan die voorskrifte.

Uit die empiriese data blyk dit dat die hele proses en die personeel se gebrek aan samewerking druk veroorsaak. Dit lei gevolglik daartoe dat sekere verantwoordelikheid ten opsigte van die hantering van spesifieke aspekte van die beoordeling aan die kantoorbestuur oorgelaat word, soos wanneer daar sterk personeellede is wat nie gekonfronteer kan word indien hulle nie presteer nie. Grobler *et al*. (2006: 291) verduidelik dat supervisors dikwels prestasiebeoordeling vermy as gevolg van hulle onvermoë om kritiek te gee of om konstruktief kritiek te gee, en baie personeellede mag dalk nie maklik kritiek aanvaar nie.

Die empiriese data toon voorts dat alhoewel die supervisor die uitsluitlike beoordelaar in die betrokke personeelbestuurstelsel is word personeellede betrek in die proses om mekaar te monitor as hulpmiddel. 'n Respondent verduidelik dat dié reëling word gebruik om van hulp te wees indien personeel gekonfronteer moet word en noem: ***"…moet 'n mens daai strukture vir jou daar stel sodat jy nie die alleen beoordelaar is nie want as jy alleen***

beoordelaar is dan kan mense jou wantrou en, maar as jy die beoordeling oopgooi dan is almal blootgestel daaraan." Grobler *et al*. (2006: 291) verwys na een van die redes waarom prestasiebeoordeling vermy word naamlik dat baie bestuurders die beoordeling beskou as 'Playing God' soos wat Douglas McGregor in sy klassieke 1957-artikel beskryf, waar die supervisor in werklikheid ongemaklik is om tegelyktydig helper en regter te speel.

Die literatuur, soos onder andere Dalton *et al*. (2006: 272) en Grobler *et al*. (2006: 290) verwys na die feit dat prestasiebeoordeling eerder vermy sal word, deur beide die supervisor en die werker. Kadushin en Harkness (2002: 387) verskaf die volgende redes waarom die maatskaplikewerksupervisor nie van evaluering hou nie: "…they are reluctant to accentuate status differences, feel dubious about their entitlement and ability to evaluate, perceive evaluation as an indirect assessment of supervision, regard it as contradictory to the ethos of social work, and fear the strong negative affect that might be evoked."

- **Gebrekkige opleiding aan die maatskaplikewerksupervisor**

Uit die empiriese data blyk dit dat die respondente geen formele opleiding ontvang het in prestasiebeoordeling nie. Indien daar blootstelling was vir die respondente word dit onder meer beskryf as 'n bietjie opleiding, die bespreking van die onderwerp in menslikehulpbronbestuurkursusse, bestudering van inligtingstukke en literatuur, en deur uit te reik na kollegas by die verskillende distrikskantore. Dié toedrag van sake het daartoe gelei dat respondente tot 'n groot mate op hulself aangewese was en steeds is om die prosedure en toepassing van prestasiebeoordeling onder die knie te kry. Die respondente noem dat die gebrek aan opleiding onregverdig is as gevolg van die impak wat dit mag hê. Een respondent verduidelik: ***"…ek voel op hierdie stadium is ek nie regtig opgelei om vir iemand anders te evalueer nie."*** 'n Ander respondent verduidelik die impak van gebrekkige opleiding as volg:

"…beamptes kyk op na jou om leiding te gee en is maar 'n probleem as jy gebrekkige informasie kan deurgee."

Die supervisor word deur Schultz (2004: 478) beskryf as die gewildste en maklikste keuse as beoordelaar aangesien die supervisor die beste bekend is met die werker se werksverrigting. Dit is daarom van uiterste belang dat die supervisor opgelei sal word want dit is volgens Grobler *et al*. (2006: 267) 'n kritiese stap in die prestasiebeoordelingsproses aangesien dit hulle sal voorberei om billike en akkurate beoordelings te kan uitvoer en die beoordeling effektief te kan kommunikeer aan die werker.

Respondente spreek die behoefte uit aan opleiding aangaande die hele proses van evaluering. Dit is om instaat te kan wees om leiding te kan bied aan die maatskaplike werkers, veral die nuwelinge, en om te kan verhoed dat die maatskaplike werker of benadeel of moontlik bevoordeel word tydens die proses soos 'n respondent meen: ***"want 'n mens kan 'n fout maak om mis te kyk aspekte wat eintlik dan in die guns moet wees."*** Grobler *et al*. (2006: 267) wys op die gevaar van onbillike beoordelings wat klagtes van diskriminasie, vermindering in die moraal van die personeel en produktiwiteit of onakkurate beoordelings mag veroorsaak, wat op sy beurt mag lei tot swak kompensasie of personeelbesluite.

Die empiriese data toon voorts dat ondersteuning vanaf die respondente se supervisor, in hierdie geval die maatskaplikewerkbestuurder, beperk is wat betref leiding en opleiding. Dat supervisors verskillende interpretasies van die toepassing van prestasiebeoordeling het word as die risiko van hierdie situasie voorgehou. Oor dié toedrag van sake meld een respondent dat: ***"Alhoewel ek voel ek sal dit kan doen, is daar steeds leemtes, en ek dink dat wanneer 'n mens eers met die persone gaan sit, dan besef jy maar ek is nie so lekker 'equip' met dit nie…maar ek dink ook dit is waar jou 'social work manager' ook inkom vir daardie ondersteuning."*** Een

respondent noem as voorbeeld dat geen erkenning van die maatskaplikewerkbestuurder ontvang was vir eie pogings aangewend om die beoordelingsproses onder die knie te kry in die afwesigheid van opleiding nie: ***"Niks reaksie nie. Ek voel net, haai weet jy, ek is bly, as daar nog iets is wat jy nog wil weet, kom na ons toe, nee, so, dit maak nie saak nie, solank die werk net gedoen is, dankie."***

Die Personeelprestasiebestuurstelsel van die Wes-Kaapse Provinsiale Regering is in werking sedert April 2002. Die respondente laat blyk dat daar wel pogings deur die menslikehulpbronbestuurafdeling was om distrikskantore in te lig van die prestasiebeoordelingstelsel deur middel van informasiesessies. Dit word egter as onvoldoende beskou en word gemeld dat dit meer deeglik behoort te wees met betrekking tot die toepassing van die stelsel. Die empiriese data toon dat indien daar opleiding is in die stelsel is dit nie so algemeen bekend nie. Die ervaring van die respondente is egter dat die menslikehulpbronbestuurafdeling self nie werklik leiding kan gee nie wat veroorsaak dat respondente eie inisiatief moet neem en uitreik vir leiding soos een respondent dit stel: ***"…moes maar aangaan op jou 'HR' bestuurders wat ook nie altyd geweet het, moet jy maar vra hoe maak ek nou, daardie tipe ding maar daar was nie rêrig formele 'training' om te kyk of almal 'hands on' is nie."*** Grobler *et al*. (2006: 288) meen dat elke beoordelaar inligting benodig met betrekking tot die prestasiebeoordelingstelsel wat gebruik word, die formate wat daarmee gepaard gaan, die metings en wetlike aspekte in die beoordelingsproses.

Respondente meen dat beleidsdokumente wat bestaan met betrekking tot die stelsel nie noodwendig in sy doel slaag om leiding te bied nie want die gevaar lê daarin dat dit verskillend interpreteer word. Aangesien dit oop is vir eie interpretasie lei dit weereens daartoe dat daar nie eenvormigheid is met betrekking tot die toepassing van prestasiebeoordeling nie.

4.2.2.2 Beskrywende Sub-kategorie: Meting van prestasie

Die empiriese data toon dat een van die belangrikste elemente waarmee die maatskaplikewerksupervisor te doen kry in die prestasiebeoordelingsproses is die toepassing van die kriteria om werksverrigting te kan evalueer. Waar dit deel is van die maatskaplikewerksupervisor se taak om maatskaplike werkers te evalueer toon die empiriese data dat die supervisor ook probleme ten opsigte van die meting van sy eie prestasie ervaar. Die volgende word deur die respondente ervaar:

- **Gebrek aan duidelike prestasiebeoordelingskriteria**

Die empiriese data toon dat respondente verstaan dat die maatskaplike werker volgens norm moet funksioneer om as lonend aan diens geëvalueer te kan word. Hy moet kan voldoen aan sekere vereistes van sy pos, en om te kan kwalifiseer om as uitstaande of bo norm gegradeer te word moet die maatskaplike werker sy taak op so ‘n wyse uitgevoer het dat dit uitsonderlik was en volhoubaar sal wees. Volgens Botha (2002: 242) kan die evaluering van maatskaplike werkers slegs positief en produktief wees indien dit uitgevoer word na aanleiding van vooraf bepaalde kriteria.

Uit die empiriese data blyk dit dat die prestasiekriteria vir meting van werksverrigting nie duidelik is nie. Respondente ervaar probleme om te kan bepaal wannneer die maatskaplike werker bo die aanvaarbare norm funksioneer omdat hulle meen dat die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling nie ‘n duidelike uiteensetting verskaf van wat verwag word om as uitstaande gegradeer te word nie. ‘n Respondent meld dat: ***“…binne die departement se hele goed is daar sekere goed wat net vir my…wat duideliker gemaak moet word en ek dink hulle self het nie ‘n maatstaf rêrig om te meet nie.”*** Die inhoud van die kriteria mag van organisasie tot organisasie verskil maar aldus Botha (2002: 242) moet dit

basiese maatskaplikewerkkennis, maatskaplikewerkmetodes en algemene doelwitte reflekteer.

Pecora en Wagner (2000: 413) verklaar dat 'n organisasie normaalweg twee primêre uitdagings ondervind. Die eerste uitdaging is om die basis waarop die personeel se werksprestasie beoordeel gaan word te identifiseer, wat die prestasiestandaarde of kriteria wat gebruik gaan word insluit, en tweedens, wanneer die kriteria identifiseer is, te bepaal hoe en tot watter mate dit gemeet kan word.

Respondente stem ooreen dat indien die kriteria onduidelik is dit 'n impak het in dié sin dat dit aan die beoordelaar oorgelaat word om die inisiatief te neem met betrekking tot wat as bo norm beskou sal word. Die empiriese data wys op 'n verdere implikasie van hierdie situasie naamlik dat daar derhalwe nie eenvormigheid is ten opsigte van die wyse waarop die maatskaplike werkers geëvalueer word nie. Respondente meen dat dit selfs die geval mag wees dat die onderskeie maatskaplikewerksupervisors in een distrikskantoor verskil wat betref die kriteria waarteen hulle hul maatskaplike werkers meet. Een respondent reageer so oor die waarskynlikheid dat supervisors eenvormig is in die toepassing van die metingskriteria: ***"Nee, nee, 'n definitiewe nee!"*** Kadushin en Harkness (2002: 355) is van mening dat indien 'n evalueringsriglyn beskikbaar is sal dit die bepaalde inligting wat nodig is vir die evaluering voorstel maar ook 'n groter kans verseker dat eenvormige standaarde gevolg word deur die verskillende supervisors, en deur dieselfde supervisor vir verskillende maatskaplike werkers.

Die empiriese data wys op die gebrekkige opleiding oor prestasiebeoordeling en dat respondente aangewese is om hulself op hoogte te bring. Die verskil in kennis en vaardigheid van supervisors wat betref die toepassing van die beoordeling word deur respondente vermeld. Dit blyk dat van die respondente hulself probeer vergewis van die proses en meen dat daar diegene is wat dit nie

doen nie. Een respondent stel dit as volg: ***"…vir my gaan dit ook daaroor oor wat die supervisor weet, want ek meen ons is nie almal op dieselfde vlak nie."***

Die empiriese data maak melding dat die feit dat kriteria vir meting ten opsigte van uitstaande prestasie nie duidelik is nie en die onus op die supervisor is om self te besluit watter kriteria gaan geld, daartoe mag lei dat personeel benadeel word want die vraag is of die maatskaplike werker wat aanbeveel word vir 'n prestasiebonus wel die beste kandidaat is. Dit blyk of die gebruik bestaan dat die verskillende maatskaplikewerksafdelings soos byvoorbeeld die Veldwerk of Kinder en gesinne-afdeling, Proefdienste en Welsynsbeplanningafdeling elk versoek word om een kandidaat vir die meriete te nomineer. Respondente meen dat hierdie tipe reëling veroorsaak dat die proses geforseerd is aangesien dit daarop neerkom dat een maatskaplike werker per afdeling dus geïdentifiseer móét word en sou daar meer as een seksie wees binne 'n afdeling wees, sal elke seksie een elk identifiseer, ongeag die feit dat die maatskaplike werkers in ander afdelings of seksies dalk almal uitstaande was en in werklikheid almal kandidate kon wees. Respondente meen verder dat hierdie situasie wys op die noodsaaklikheid dat die kriteria vir meting eenvormigheid moet aanmoedig soos een respondent dit stel: ***"…almal moet op dieselfde manier kyk en dit is die kriterium waarna ek wil hê jy moet kyk voor jy enigsins 'n persoon gaan nomineer sodat dit eenvormig is en ek dink dit is 'n groot leemte by die kantoor en ek dink as ons daardie kan deurvoer dat almal op dieselfde…hoe meet jy, wat is die standaard, hulle doen dieselfde werk maar daar is dan nie 'n kriterium opgestel nie."***

- **Prestasiebeoordeling van die maatskaplikewerksupervisor**

Die empiriese data toon dat alhoewel maatskaplikewerksupervisors verantwoordelik is vir die hantering van prestasiebeoordeling van die maatskaplike werkers as deel van hulle funksie en daar verwag word dat die

evalueringsverslae van hul werkers betyds voltooi is en by keerdatum gereed en ingehandig sal wees, blyk dit dat hul eie evaluering agterweë gelaat word. Respondente blyk volgens die empiriese data verantwoordelik te wees vir die opstel van hul eie beoordelingsverslae en die toekenning van die gradering. Dit blyk ook dat hulle oor die algemeen as gemiddeld of die norm gegradeer word, dikwels deur hulself, en dat dit so aanvaar word deur die bestuur sonder om dit te bevraagteken. Die empiriese data toon ook dat nie net word pogings om op te volg vir terugvoering as vrugteloos beskou nie, maar ook dat die onmiddelike supervisor nie gekonfronteer word nie want die respondente ervaar die persoon as minder vaardig as hulself. Een respondent noem: ***"Ek het nog nooit 'n formele konsultasie gehad met 'n toesighouer nie."*** Kadushin en Harkness (2002: 375) skryf dat die maatskaplike werker moet verantwoording doen aan die supervisor maar in baie gevalle word die supervisor nie formeel deur enigiemand geëvalueer nie.

Dit kom daarop neer dat die supervisor 'n verantwoordelikheid het ten opsigte van die personeel maar dat die ondersteuning aan hulle as supervisors ontbreek soos een respondent verduidelik: ***"As die ou van my daardie jaar meriete moet kry dan gee ek dit vir hom want ek voel dit is vir my belangrik en dit 'boost' die mens, maar ek as toesighouer... jy moet net super wees, jy moet net jou goed doen, maar ag, ons vergeet maar van jou, miskien volgende jaar."***

Die respondente blyk van mening te wees dat die supervisors deurgaans benadeel word in die hele proses van prestasiebeoordeling. Uit die empiriese data skyn dit dat daar geen besprekings met, en terugvoer aan respondente is met betrekking tot die beoordelingsverslae of hul prestasie nie. Een respondent ervaar die volgende: ***"...niemand het nog met my gesit en gesê dit is jou verslag...ek skryf my eie verslag en dien hom in en niemand kom terug."*** Hieroor merk Kadushin en Harkness (2002: 376) op dat daar nie

gereelde evaluering is van supervisors se prestasie nie wat daartoe lei dat hulle verantwoordelik is om hulself te evalueer.

Die empiriese data wys daarop dat respondente voel dat daar geen erkenning vir hulle prestasie is nie en een respondent se reaksie is as volg: ***"Ek raak baie opstandig as ek daaroor dink dat vir jare het ek baie werk gedoen."*** Die situasie van maatskaplikewerkbestuurdersposte wat vakant was word vermeld in die empiriese data en die impak dat respondente se prestasie geëvalueer was deur kantoorhoofde wat nie noodwendig maatskaplike werkers is nie sou wees dat dit eerstens oneties is, en tweedens, dat die persoon nie bekend is met die take van die supervisor om sodanige evaluering te kon doen nie. Dit sal uiteraard daartoe lei dat, soos 'n respondent te stel: ***"...wat jy doen vir jare word nie raakgesien nie omdat jy evalueer word deur 'n nie-maatskaplike werker."***

'n Aspek wat voorts vanuit die empiriese data na vore kom is die situasie van die supervisor wat ook verantwoordelik is vir 'n lynfunksie. Die empiriese data toon dat probleme ervaar was wanneer personeelevaluering gedoen moes word. 'n Respondent se ervaring is: ***"...jou supervisor wat nooit beskikbaar is nie...nie kantoor as jy die persoon rêrig nodig het nie en dit was nogal 'n kopseer."***

In die lig van voorafgaande blyk dit dat Kadushin en Harkness (2002: 376) se stelling dat die evaluering van die supervisor meer probleme veroorsaak as dié van die maatskaplike werker, onderskryf kan word.

Die navorser se mening is dat alhoewel prestasiebeoordeling in die praktyk toegepas word, behoort gelet te word op die probleme waarmee maatskaplikewerksupervisors presenteer. Indien hulle nie die nodige ondersteuning en toepaslike opleiding ontvang nie gaan houdinge ten opsigte van prestasiebeoordeling nie verander nie, eenvormigheid wat betref die

toepassing van kriteria vir meting nie bereik word nie en hulleself nie erkenning ontvang vir hulle insette betreffende die bereiking van die organisasie se doelwitte nie. Die feit dat die evaluering van hulle eie werksverrigting in gebreke bly mag daartoe lei dat maatskaplikewerksupervisors nie gemotiveerd sal wees om die prestasiebeoordeling van hul werkers met die nodige erns en toewyding te bejeen wat dit vereis nie.

Figuur 4.3: Skematiese voorstelling van die Beskrywende Kategorie, Beskrywende Sub- kategorieë en Konstruk Kategorieë soos geïdentifiseer vanuit die empiriese data: Beskrywende kategorie 3

Beskrywende kategorie	Beskrywende Sub- kategorie	Konstruk kategorie
Respondente se mening met betrekking tot **maatskaplike werkers se begrip ten opsigte van prestasiebeoordeling**	Die rol van die maatskaplike werker in die prestasiebeoordelings proses	▪ Die maatskaplike werker se deelname aan die prestasiebeoordelings proses ▪ Voorsiening in die opleidingsbehoeftes van die maatskaplike werker
	Insentiewe van prestasiebeoordeling	▪ Verwagtinge van die maatskaplike werkers

4.2.3 Beskrywende kategorie 3: Respondente se mening met betrekking tot maatskaplike werkers se begrip ten opsigte van prestasiebeoordeling

Die derde en finale beskrywende kategorie wat vanuit die empiriese data geïdentifiseer is, is die mate van begrip wat die maatskaplike werkers toon wat betref prestasiebeoordeling. Dit is 'n vereiste ingevolge wetgewing dat alle werkers van die Staatsdiens en derhalwe ook die Wes-Kaapse Provinsiale Regering moet deelneem aan die prestasiebeoordelingsproses. Dit blyk vanuit die empiriese data dat daar sekere elemente is wat maatskaplikewerksupervisors tot kommer stem ten opsigte van hulle personeel wat betref prestasiebeoordeling. Die volgende **Beskrywende Sub- kategorieë** was geïdentifiseer en word soos volg weergee in **Figuur 4.3**:

4.2.3.1 Beskrywende Sub- kategorie: Die rol van die maatskaplike werker in die prestasiebeoordelingsproses

Die empiriese data toon dat maatskaplike werkers 'n bydrae moet lewer ten opsigte van hul evaluering in die sin dat supervisie ontvang moet word, dat hulle duidelikheid behoort te hê ten opsigte van hul werksfunksies en posbeskrywings, en 'n inset sal lewer in die beoordelingsproses.

- **Die maatskaplike werker se deelname aan die prestasiebeoordelingsproses**

Die empiriese data toon dat maatskaplike werkers behoort die doel van prestasiebeoordeling te verstaan om te verseker dat die proses volvoer kan word. Kennis van die organisasie se verwagtinge ten opsigte van die pos waarin die werker aangestel is, is belangrik, so ook dat sy werksverrigting daarvolgens geëvalueer gaan word.

Dit blyk egter dat respondente meen dat personeel nie die doel van prestasiebeoordeling verstaan nie, naamlik dat dit breedweg gesproke gaan om hul ontwikkeling en op watter wyse gelet sal word op opleidingsbehoeftes, en meen dat die werkers meer ingelig is oor die kontantbonus wat gepaard gaan met prestasiebeoordeling. Een respondent beskryf die situasie weens die feit dat die werkers nie die proses verstaan nie as 'n seerpunt in die departement en meld die gevolg daarvan: ***"...elke jaar is dit probleme, probleme, probleme."*** Cascio (1998:300) is van mening dat die supervisor behoort prestasie te definieer om sodoende te verseker dat die werkers sal weet wat van hulle verwag word en dat hulle gefokus kan bly op effektiewe prestasie. Die volgende elemente is belangrik om seker te maak dat die werker bewus is van enige verwagtinge, hoe prestasie gemeet gaan word en wat hulle posisie is ter enige tyd, naamlik doelwitte moet gestel word, besluit word op die wyse waarop wat bereik is gemeet sal word, en evaluering van vordering moet gereeld voorsien word.

Respondente verduidelik dat die maatskaplike werkers behoort hul posbeskrywing te verstaan, en wat presies die funksies en die sleutelprestasie-areas is verbonde aan die pos, maar dit blyk nie so te wees nie. Een respondent voel dat indien die maatskaplike werker die posbeskrywing verstaan sal dit die proses vergemaklik en noem: ***"...dit is mos nou daar maar dit word nie gedoen soos dit moet gedoen word nie en saam met dit, ons sit met generiese 'job descriptions'."*** Dit blyk dus of daar probleme ervaar word met posbeskrywings wat 'n bydraende faktor mag wees dat maatskaplike werkers onduidelikhede het daaromtrent. Die mening van respondente is dat posbeskrywings behoort aandag te geniet gesien in die lig van die invloed wat dit het op individuele ontwikkelingsplanne.

Die maatskaplike werker behoort ook die verband tussen die pos wat hy beklee en die distrikskantoor se operasionele plan te verstaan. Die empiriese data toon dat daar min begrip is dat die een verband hou met die ander alhoewel personeel

betrek word by die samestelling van die operasionele plan van die distrikskantoor. Een respondent erken dat selfs as supervisor was daar aanvanklik weinig begrip dat prestasiebeoordeling 'n deurlopende proses is en dat daar 'n skakeling is met die operasionele plan: ***"...terselfdertyd werk jy aan jou 'operational plan' en aan die begin kon ek dit nie so verstaan nie, maar toe ek so begin verstaan, toe besef ek maar ja, dit is nie proses wat los van mekaar loop nie, maar loop eintlik saam."***

Cascio (1998: 304) verduidelik die vereistes van 'n effektiewe beoordelingsisteem en meld onder meer dat dit relevant moet wees. Dit sou beteken dat daar 'n duidelike verband moet wees tussen die beoordelingstandaarde vir 'n spesifieke pos en die organisasie se doelwitte en tussen die kritiese werkselemente geïdentifiseer deur posanalise en dimensies wat beoordeel moet word.

Die empiriese data verwys na die belangrikheid van supervisie aangesien die evaluering van werksverrigting as 'n deurlopende proses beskou word. Sou die maatskaplike werker nie gereeld kontak met die supervisor het nie sou dit beteken dat die supervisor probleme gaan ondervind met die evaluering van sy werksverrigting. Daar behoort derhalwe gereeld kommunikasie tussen die maatskaplike werker en die supervisor te wees, en blyk dit dat veral die meer ervare maatskaplike werkers nie belangstel in supervisie of konsultasie nie aangesien hulle sou voel dat hulle dit nie meer nodig het nie. Een respondent stel dit as volg: ***"Ek dink daardie ouens flous hulself...dan het ons mos deurgaans die 'SPMS' proses, nê en as die persoon nie gereeld na jou toe kom nie, hoe kan jy kwartaalliks vir daardie persoon evalueer."*** Botha (2002: 235) stel die volgende as een van die beginsels van evaluasie voor, naamlik dat evaluasie 'n deurlopende proses is en dat evaluasie wat informeel gedurende die supervisieproses voorkom die basis vorm van die formele prestasiebeoordelingsonderhoud.

Prestasiebeoordeling is volgens die respondente 'n proses waar beide die supervisor en die maatskaplike werker 'n rol speel. Tydens die bespreking tussen die twee partye lewer die maatskaplike werker insette wat betref sy werksverrigting, in die vorm van 'n verslag, en die supervisor sal inligting byvoeg vanuit waarneming en moniteringsdokumente soos die dagboek, weeklikse planne en maandelikse statistiek en verslae. Indien daar leemtes geïdentifiseer word kom die partye ooreen hoe dit aangespreek gaan word asook die gradering wat toegeken word vir die finale verslag.

Bittel en Newstrom (1990:197) noem dat die eerste stap in die prestasiebeoordelingsonderhoud is dat beide die supervisor en die werker voorbereid moet wees. Die empiriese data beskryf egter twee senarios van die situasie. Eerstens berei die maatskaplike werkers nie voor vir die onderhoud nie en dit beteken by implikasie dat die supervisor as die alleen-rolspeler in die proses beskou word. 'n Respondent verduidelik wat gebeur: ***" Jy sal sien dat jy praat met die maatskaplike werker…jy sê wanneer jy gaan vir die evaluering stel jy jou eie verslag op, jy gaan met 'n volledige verslag na jou toesighouer toe, jy bespreek dit met jou toesighouer, jou toesighouer bespreek dit met jou, jou toesighouer bring in van haar verslag of sy verslag wat hy vir jou geëvalueer het en dan kom julle tot lat julle 'n ooreenkoms bereik maar die supervisor sal jou meedeel dat die beampte kom onvoorbereid na die tafel, kom luister net na wat die supervisor sê."*** Tweedens, maatskaplike werkers voltooi die verslag en verwag dat die supervisor dit sal onderteken, sonder enige inset of bydrae wat dan andersins beteken dat die maatskaplike werker die alleen-rolspeler is. Die ervaring van een respondent is as volg: ***" Nou kom hulle met die klaar vorm, die roneo vorm van 'n 'job description', die 'IPDP's'***[3] ***en so. Nou voltooi hulle dit klaar en dan kom hulle nou en jy moet teken."*** In tradisionele benaderings tot prestasiebeoordeling het die supervisor

[3] 'IPDP' is die afkorting vir 'Individual Performance and Development Plan' wat verwys na 'Individuele Prestasie- en Ontwikkelingsplan'

hoofsaaklik verantwoordelikheid geneem vir die proses maar nuwe benaderings toon dat die werker aktief betrokke is by alle fases van die proses in die sin dat hy saam met die supervisor en die menslikehulpbronbestuurafdeling data insamel oor werksverrigting en die identifisering van opleidingsbehoeftes, en dat daardie betrokkenheid die moontlikheid verhoog dat die inhoud van prestasiebeoordeling die werker se siening, behoeftes en kriteria in ag sal neem (Cummings & Worley, 2005: 375).

Respondente verklaar dat maatskaplike werkers tydens induksie of oriëntasie ingelig behoort te word wat die pos behels en dat werksverrigting geëvalueer sal word. ‘n Respondent verduidelik dat die proses as volg behoort te verloop: ***“…tydens induksie moet jy basies kyk, jy is aangestel in die pos as veldwerker of as proefbeampte en dit is wat verwag word…stem jy saam, is jy bereid om dit te doen en dan jou evaluering, want jou ‘KPA’s’[4] is tog jou ‘job description’, so daardie evaluering saam met dit en saam met dit wat rêrig jou werksbeskrywing moet wees moet in lyn wees en dit is waarnatoe jy moet groei.”*** Uit die empiriese data blyk dit dat maatskaplike werkers nie genoegsaam tydens die oriëntering of induksietydperk ingelig word aangaande die verwagtinge van die pos en dat werksverrigting geëvalueer sal word nie, ook weens die afwesigheid van so ‘n program. Een respondent erken dat: ***“Ek kan eerlik wees vir hierdie jare het ek dit by twee geleeenthede geprobeer implementeer en oukei, in die eerste geval het ons dit gedoen maar ek dink daar dit ook maar my fout om dit nie deurlopend dan te doen nie. So, iewers langs die pad het dit…in die tweede geval het ek dit nou meer, was ek meer ‘hands on’ vir dit en ek het gevind dit werk.”***

Die empiriese data toon aan dat maatskaplike werkers nie formele opleiding ontvang het in prestasiebestuur en –beoordeling nie. Die ervaring van respondente is dat hul eie opleiding met betrekking tot prestasiebeoordeling

[4] ‘KPA’ is die afkorting vir ‘Key Performance Area’ wat verwys na ‘Sleutelprestasie-area’

onvoldoende is, maar tog blyk dit uit die empiriese data dat die personeel aangewese is op die supervisor om leiding te bied wat betref die prosedure van prestasiebeoordeling. Respondente meld dat hulle het die inligting waaroor hulle beskik en soos dit aan hulle oorgedra was, weer op hulle beurt so aan die maatskaplike werkers oorgedra. Een respondent meld dat: ***"Kyk, wat ons nou vir hulle ingelig is oor die ...is basies net wat ons kennis is."*** Die empiriese data wys daarop dat maatskaplike werkers behoort opgelei te word om onder meer te kan verstaan die doel van evaluering, die betekenis van konsepte wat verband hou met die evaluering, wat gemeet word en hoe die meting plaasvind, en die skryf van verslae. Lawler, Mohrman en Reswick (1991: 527) meld dat werkers behoort opgelei en georiënteer te word vir hul rol in prestasiebeoordeling indien die proses as wedersyds beskou word.

- **Voorsiening in die opleidingsbehoeftes van die maatskaplike werker**

Die empiriese data toon dat die doel van prestasiebeoordeling is grootliks om leemtes en sterktes van die maatskaplike werker te kan identifiseer. Die doel is dat gelet sal word op die funksionering van die maatskaplike werker as deel van sy individuele ontwikkelingsplan en sou daar leemtes geïdentifiseer word dat gesamentlik besluit sal word oor die ontwikkeling van die werker. Die organisasie behoort die verantwoordelikheid te neem om die nodige opleiding te verskaf.

Respondente is van mening dat hierdie aspek van prestasiebeoordeling lei skipbreuk in die sin dat die werkers nie die geleenthede ontvang om wel die leemtes te kan aanspreek nie. Die vordering van die werker moet van so 'n aard wees dat dit gesien kan word teen die volgende formele evaluering, maar gebeur dit dat as gevolg van die gebrek aan opleidingsgeleenthede groei en ontwikkeling nie gemeet kan word nie. Volgens die respondente word die leemtes dus nie aangespreek nie en kan die gebrek aan vordering in die uitvoering van hulle pligte en algemene funksionering derhalwe in 'n groot mate nie uitsluitlik aan die

werker toegeskryf word nie. Nelson en Quick (2006: 198) stem saam hieroor dat swak prestasie die gevolg mag wees van verskeie oorsake onder meer onvoldoende opleiding en vaardigheidsontwikkeling. Een respondent het die voorbeeld voorgehou waar die nodige ondersteuning aan 'n maatskaplike werker nie beskikbaar was nie alhoewel die persoon voldoen het aan sekere voorwaardes: ***"…ek haar aanbeveel vir 'n 'cash bonus' en daar was sekere goed wat sy net nie kon doen nie en my argument tydens die paneel was moet ek haar…amper sê ek nou negatief evalueer op grond van goed wat in die departement nie in plek nie…"*** Kleynhans *et al*. (2006: 144) meen dat prestasiebeoordeling op verskillende maniere benut kan word onder meer vir die doeleindes van opleiding en ontwikkeling. Die inligting wat bekom word tydens die beoordeling bepaal opleidingsbehoeftes en spesifieke vaardighede wat die werker benodig in die uitvoering van take en moet bydra tot die ontwikkeling van opleidingsprogramme.

Dit blyk uit die empiriese data dat daar verskeie faktore is wat 'n rol speel in die gebrek aan opleiding aan die personeel. Aspekte wat vermeld word is opleiding binne die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling of die Wes-Kaapse Proviniale Regering deur byvoorbeeld die Kaapse Administratiewe Akademie te Kromme Rhee, Stellenbosch wat nie geredelik beskikbaar is nie. 'n Respondent noem: ***"So, ek sal sê hulle is nie redelik beskikbaar nie maar 'n mens moet miskien kyk na ander plekke of die departement moet kyk na ander plekke wat die tipe kursusses en goed aanbied, want ons mense het dit nodig en dit help nie jy gee die behoefte en goed aan en daar word nie regtig of jy gee dit deur en daar word nie regtig na gekyk nie."***

'n Aspek wat uit die empiriese data na vore kom is dat die beplanning van opleiding saam hang met die begroting veral indien die departement nie opleidingskursusse beskikbaar het nie en dit elders bygewoon moet word. Een respondent se opinie in dié verband is: ***"Ek dink nie binne die departement***

is daar nie, dan sit jy weer is daar begroot. Dit is 'n proses wat aan die begin van die boekjaar begin en moet 'hands on' wees." Van der Waldt (2004: 245) bespreek die aanwending van prestasiebeoordeling vir die doeleindes om die werker te ontwikkel en noem dat: "Providing public employees with training and developmental opportunities encourages good performance, strengthens job-related skills and competencies, and help employees keep up with changes in the workplace, such as the introduction of new technology and restructuring exercises."

Die empiriese data toon dat indien daar wel opleidingsgeleenthede beskikbaar is, die personeel inskakel sonder dat daar gelet word op individuele ontwikkelingsbehoeftes en dat ontwikkelingsplanne nie eers voltooi is om rigting te kan gee met betrekking tot die tipe opleiding wat benodig word om die ontwikkelingsbehoeftes aan te spreek nie. 'n Respondent verduidelik : ***"Oukei, kom ek sê mense word ingeskakel maar ek dink op hierdie stadium wat 'n leemte is om eerlik te wees by ons is mense word ingeskakel wanneer jy 'n kennisgewing oor 'n 'training'...en nie...en dit moet andersom wees. Mense se 'training' is deesdae gebaseer op belangstelling en nie op behoefte en dit is my 'concern'."*** Dit kom dus daarop neer dat werkers in sekere opsigte opleidingsgeleenthede bywoon wat nie noodwendig sy behoeftes of leemtes sal aanspreek nie.

Dit blyk uit die empiriese data dat die menslikehulpbronbestuurafdeling 'n rol te speel het in die beskikbaarstelling van kursusse en opleidingsgeleenthede. Respondente meen egter dat hierdie menslikehulpbronbestuurfunksie tot 'n mate faal. Opleidingsbehoeftes word nie aangespreek nie want identifisering van kursusse word of nie gedoen nie of nie betyds gedoen nie, soos een respondent dit stel: ***"...dit is nie geadresseer nie as gevolg van 'n 'HR' funksie wat nie tot sy reg kom nie."*** Die empiriese data toon dat die situasie mag 'n impak hê op die personeel se moraal en ingesteldheid.

Respondente verwys voorts na ‘n ander senario waar die menslikehulpbronbestuurafdeling self verantwoordelik is om personeel te identifiseer om opleidingskursusse by te woon. Dit blyk dat die supervisor nie gekonsulteer word nie sodat die gevaar bestaan dat die werker se opleidingsbehoeftes volgens hulle evaluering nie aangespreek word nie. Een respondent ervaar die volgende: ***“…wat ek byvoorbeeld ook hier weer ondervind is dat ‘HR’ besluit self hier wie gaan op ‘n kursus en ek meen dit is ook iets wat ek opgetel het wat ek nie gemaklik is nie.”***

Die empiriese data toon dat respondente van mening is dat die departement sekere vereistes stel maar dat daar steeds leemtes bestaan met betrekking tot die daarstelling van kursusse. Een respondent stel dit as volg: ***“…wat ek wel weet is dat die hele beginsel van evaluering is vir my ‘n baie goeie…maar die manier hoe jy dit doen, kan baie meer skade aan doen in plaas van dat dit groei bewerkstellig.”***

4.2.3.2 Beskrywende Sub-kategorie: Insentiewe van prestasiebeoordeling

Uit die empiriese data ervaar respondente dat maatskaplike werkers ‘n sekere siening het van hulle prestasie. Dit sluit in verwagtinge ten opsigte van beloning of insentiewe.

- **Verwagtinge van die maatskaplike werkers**

Die empiriese data toon dat daar vanaf die personeel sekere verwagtinge is wanneer hulle beoordeel word. Die algemene gevoel is dat hulle as bo die norm beoordeel moet word. Dit blyk uit die empiriese data dat dit veral die meer ervare of senior personeel is wat hulself hoër gradeer. Respondente wys op die feit dat hierdie ‘n moeilike situasie is en blyk dit vanuit die empiriese data dat dit aanvanklik moeilik was en steeds is om die werker te laat verstaan om ‘n meer

realistiese evaluering te aanvaar. Die empiriese data toon dat dit mag gebeur dat die situasie verwys word na die kantoorbestuur vir 'n besluit nádat sodanige werker ondanks sy gemiddelde prestasie aanbeveel is vir meriete, soos een respondent verduidelik: ***"Hoe sê jy vir die beampte maar hy 'perform' nie en ek dink baie van die supervisors kies die kortpad om dit nie te doen nie. Hy verskuif die ding net verder op en beveel die persoon aan…"*** Tosi *et al*. (1993: 656) sluit hierby aan wanneer genoem word dat individue se reaksies ten opsigte van prestasiebeoordeling is soms intens aangesien mense streef na positiewe terugvoer oor hulself en hulle neig ook om hulself nie te akkuraat te gradeer nie. Hulle kom blykbaar na die prestasiebeoordelingsonderhoud met 'n gradering wat nie korrespondeer met hoe hulle deur ander beoordeel word nie en blyk dit dat werkers weier om te erken dat hul gedrag bydra tot lae prestasie selfs indien objektiewe data dit toon.

Uit die empiriese data blyk dit dat die minder ervare of junior maatskaplike werkers in teenstelling met die ervare maatskaplike werkers baie idealisties is wat betref die beoordeling van hul prestasie. Dit is vir hulle moeilik om te besef dat prestasie gemeet word aan meer as net die kwantiteit en produksie van werk en daar word nie gelet op die veronderstelde impak of verandering wat teweeg gebring moes word nie. Een respondent sê dat: ***"Jy weet, ek dink dit is partykeer ouens kyk na hoeveelheid teen wat het ek bereik. Ek dink soms sukkel hulle met daardie twee om te onderskei."***

Die empiriese data wys op die feit dat die personeel se verwagtinge dikwels gepaard gaan met die beloning in die vorm van 'n kontantbonus. Werkers meen dat hulle het presteer in hul werk en dat hulle die beloning verdien, en sou dit nie toegeken word nie word dit as negatief ervaar. Een respondent se waarneming is dat: ***"…sommige het 'n soort van 'n negatiewe houding as veral as die beloning nie kom nie."*** Die monetêre deel van prestasiebeoordeling het so 'n betekenisvolle rol begin inneem dat Bittel en Newstrom (1990: 206) noem

dat: "…performance rating is so often associated with money that supervisors and employees alike lose sight of the other important benefits."

Dit is veral die moontlikheid van die kontantbonus wat volgens respondente probleme veroorsaak tussen personeel en word woorde soos teleurgesteld, kwaad, lelik, negatiwiteit en bakleiery gebruik om die werkers se reaksie te beskryf indien hulle nie kon kwalifiseer daarvoor nie. 'n Respondent beskryf 'n voorval waar 'n werker wat ongelukkig was met die evaluering na die distrikskantoorbestuurder gegaan het en meen: ***"want dit gaan oor geld, die persoon is up 'in arms'."***

Die empiriese data toon dat personeel van mening is dat dieselfde werkers elke jaar kwalifiseer vir meriete en die kontantbonus ontvang, en dat dit daartoe lei dat van die personeel nie belangstel om aan die proses deel te neem nie. Een respondent noem dat die distrikskantoor 'n geskiedenis het dat personeel bogenoemde aanname ondersteun. Uit die empiriese data blyk dit dat ontevrede werkers na die toekenning van die kontantbonus aan kollegas vir 'n paar maande nie hulle beste lewer nie en outomaties agter is wat prestasie aan betref, en dat hulle meen dat die beskikbare fondse vir die kontantbonus eerder verdeel behoort te word onder die hele personeel. Cummings en Worley (2005: 385) toon aan dat werkers geneig is om minder geneë te wees met 'n individuele bonusprogram aangesien dit kompetisie onder mekaar aanmoedig en dat 'n bonus aan 'n span meer aanvaarbaar is omdat die spanlede almal voordeel trek daaruit. Die empiriese data wys dat diegene wat gekwalifiseer het vir die bonus gemotiveerd is vir werksverrigting en weer 'n voorsprong het waar dit prestasie aangaan, wat dus veroorsaak dat die proses herhaal word. Lawler *et al*. (1991: 524) het ondere andere in hulle studie vir die General Electric Company met betrekking tot die impak van en die organisatoriese rol van die prestasiebeoordelingspraktyke bevind dat werkers wat hul werkstake as verrykend beskou was meer entoesiasties oor en beskou prestasiebeoordeling as bevredigend, en dat dit voorsien in hul behoeftes.

Die empiriese data verwys na werkers wat hul werk uitvoer in die hoop om te kwalifiseer vir die bonus. Dit blyk of die werkers meer ingelig is oor die bonus en dat prestasiebeoordeling gepaard gaan met geld. ‘n Respondent verduidelik dat die distrikskantoor baie ingestel is op prestasiebeoordeling en dat dit gereeld voltooi word maar dat alles wat die werkers verrig, uitgevoer word met die kontantbonus in gedagte: ***“So, jy kry byvoorbeeld ‘n persoon wat met sy ‘operational plan’ is sy Bybel...loop met hom want ek moet dit doen want ek wil ‘n ‘cash bonus’ hê.”***

Die empiriese data toon ook dat werkers wat goed presteer en nie noodwendig kwalifiseer vir die kontantbonus nie van mening is dat hulle ook nie ander insentiewe ontvang nie, soos een respondent aandui: ***“...beamptes kla baie dat hulle nie die gewone insentiewe, net die klop op die skouer kry of so aan nie.”*** Die empiriese data wys daarop dat ander insentiewe soos byvoorbeeld ‘n afmiddag, kontantbewys, blomme, en toekenning soos Werknemer van die Maand beskikbaar behoort te wees vir toekenning aan werkers vir goeie werk gelewer, soos een respondent meen: ***“...ek dink nie ons wil altyd die geld so hê nie...ek dink ons wil net soms voel dat jy is raakgesien en daar word dankie gesê of al sê die persoon net vir jou dankie.”*** Empiriese data toon voorts dat die gebruik van ander insentiewe as die kontantbonus egter met omsigtheid hanteer moet word en dat die kriteria vir die toekenning daarvan moet vir die personeel duidelik wees. Cascio (1998: 301) wys op die belangrikheid van belonings of insentiewe om prestasie aan te moedig, veral vir voortgesette prestasie wanneer vermeld word dat supervisors moet voldoende belonings beskikbaar stel waaraan werkers waarde sal heg, en dat dit tydsgewys aktueel en regverdig moet wees. Dit mag insluit bonusse, voordele en spesiale voorregte, werkstyd af, en handelsware.

Na ontleding van die empiriese data blyk dit dat prestasiebeoordeling tot ‘n sekere mate as negatief ervaar word. Tog wil dit voorkom dat werkers volgens Cummings en Worley (2005: 374) wel om verskeie redes beoordeel wil word

soos om terugvoering te ontvang aangaande loopbaanbesluite, salarisverhogings en bevordering. Grobler *et al.* (2006: 287) meen dat werkers in werklikheid omgee wat die supervisor en ander beoordelaars se opinie is, en dat dit die rede is waarom hulle hul tekortkominge verbloem en hul sterktes dramatiseer om sodoende ‘n hoër gradering te skep as wat hul werklike prestasie regverdig.

Die mening van die navorser is dat die maatskaplike werker beter voorberei behoort te word aangaande die proses van prestasiebeoordeling soos die verwagtinge van die werkgewer, duidelike uiteensetting van sleutelprestasie-areas, voltooiing van verslae, en riglyne ten opsigte van die prestasiebeoordelingstelsel wat van toepassing is. Indien die doel van en hul rol in die proses duidelik is, mag dit bydra dat prestasiebeoordeling in ‘n meer positiewe lig gesien sal word.

4.3 SAMEVATTING

Die doel van die hoofstuk was om die menings en ervarings van maatskaplikewerksupervisors te verkry met betrekking tot hul supervisiefunksies, met spesifieke verwysing na prestasiebeoordeling. Vanuit die empiriese data en relevante literatuur het dit na vore gekom dat daar sekere leemtes ervaar word in die hantering van hierdie funksies.

Die navorser het drie Beskrywende kategorieë, Beskrywende Sub-kategorieë en Konstruk kategorieë voorgehou in drie skematiese figure (Figure 4.1 – 4.3). Hierdie uiteensetting van die data was die navorser behulpsaam om die mening en ervarings van die respondente te verstaan aangaande supervisiefunksies en die evaluering van die maatskaplike werkers. Die resultate, gevolgtrekkings en aanbevelings met betrekking tot die navorsingstudie sal in die volgende hoofstuk bespreek word.

HOOFSTUK 5

AANBEVELINGS EN GEVOLGTREKKINGS

5.1 INLEIDING

Die navorsingstudie is onderneem om die leemtes in die uitvoering van maatskaplikewerksupervisiefunksies, met die klem op die prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers te identifiseer. Die empiriese data soos bekom van die respondente was in terme van beskrywende kategorieë, beskrywende sub-kategorieë en konstruk kategorieë in Hoofstuk 4 bespreek.

Die finale hoofstuk omvat die volgende: evaluering van die navorsingsproses en doelwitbereiking, en die gevolgtrekkings en aanbevelings na aanleiding van die bevindinge van die navorsingstudie.

5.2 DIE UITVOERING VAN DIE NAVORSINGSPROSES

Dit is noodsaaklik om oorsigtelik te let op die navorsingsproses om te evalueer of die gestelde doelstelling en doelwitte bereik is.

5.2.1 Formulering van die navorsingsprobleem

Die probleemformulering was uiteengesit in **Hoofstuk 1: 1.3**. Prestasiebeoordeling is ‘n belangrike aspek van die werksopset in die sin dat die werksverrigting van die individuele werker geëvalueer moet word om te kan bepaal in hoe ‘n mate die organisasie se doelwitte bereik is. Die prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers is deel van die administratiewe, onderrig- en ondersteunende funksie van maatskaplikewerksupervisie. Dit blyk egter dat daar in gebreke gebly word wat betref prestasiebeoordeling weens verskeie redes wat uiteengesit word in **Hoofstuk 4**.

5.2.2 Doelstelling van die navorsingstudie

Die doelstelling van die navorsingstudie was om ‘n uiteensetting te verskaf van die wyse waarop maatskaplikewerksupervisors die supervisiefunksies, met verwysing na prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers, uitvoer. Hieruit was beoog om ook die aard van die implementering van prestasiebeoordeling te beskryf.

Die doelstelling was bereik deur middel van die voltooiing van die volgende doelwitte:

i. Om ‘n teoretiese uiteensetting te verskaf met betrekking tot die doel, beginsels, funksies en metodes van maatskaplikewerksupervisie (soos bespreek by **5.2.4** - met verwysing na **Hoofstuk 2**).

i. Om ‘n teoretiese uiteensetting te verskaf met betrekking tot die aard, doelstellings, proses, en aanwending van, en die maatskaplikewerksupervisor se rol en funksie in prestasiebeoordeling (soos bespreek by **5.2.4** – met verwysing na **Hoofstuk 3**).

ii. Om ‘n empiriese ondersoek te doen deur middel van indiepte-onderhoude met maatskaplikewerksupervisors verbonde aan die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling om maatskaplikewerksupervisie in die algemeen te beskryf, en om die aard van die implementering van prestasiebeoordeling te bepaal (soos bespreek by **5.2.4** – met verwysing na **Hoofstuk 4**).

iii. Om na aanleiding van die bevindinge en die gevolgtrekkings aanbevelings te maak met betrekking tot die effektiewe implementering van die maatskaplikewerksupervisiefunksies, insluitend prestasiebeoordeling (soos bespreek by **5.4 en 5.6**).

5.2.3 Steekproef

Respondente was gekies vanuit die distrikskantore van die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. Die respondente was geïdentifiseer as gevolg van hulle ervaring in maatskaplikewerksupervisie (soos bespreek in **Hoofstuk 1: 1.5.4**). Die respondente was bereid om betrokke te wees in die navorsingstudie weens die feit dat hulle bekend is met die navorser. Die beperkinge ten opsigte van die steekproef word bespreek in **5.5**.

5.2.4 Insameling en analise van data

Die doelwit om 'n teoretiese uiteensetting te verskaf van maatskaplikewerksupervisie, asook van prestasiebeoordeling was bereik en onderskeidelik weergee in **Hoofstuk 2** en **Hoofstuk 3**. 'n Literatuurstudie was onderneem wat insluit relevante beleidsdokumente, vaktydskrifte, en bronne in verskeie vakdissiplines. Die navorser het bevind dat bronne met betrekking tot die maatskaplikewerkprofessie verwys na die 'evaluering van die maatskaplike werker se werksverrigting', terwyl bronne van vakdissiplines soos die menslikehulpbronbestuur, organisatoriese bestuur en bestuurswese verwys na die 'werker se prestasiebeoordeling'. Prestasiebeoordelingsverslae van maatskaplike werkers was bestudeer om betroubaarheid te verifieër.

'n Empiriese ondersoek was gedoen en die data was deur middel van indiepte-onderhoude met die respondente ingesamel. 'n Paar grondslagvrae was gebruik as gespreksraamwerk tydens die onderhoude (**Bylae 2**). Die data is georganiseer en geanaliseer in die volgende beskrywende kategorieë (soos bespreek in **Hoofstuk 4**):

i. Respondente se mening met betrekking tot **leemtes ervaar aangaande maatskaplikewerksupervisiefunksies**.

ii. Respondente se mening met betrekking tot **probleme ervaar aangaande die toepassing van prestasiebeoordeling**.

iii. Respondente se mening met betrekking tot **maatskaplike werkers se begrip ten opsigte van prestasiebeoordeling**.

5.3 EVALUERING VAN DIE VERTROUENSWAARDIGHEID VAN DIE NAVORSINGSTUDIE

Neuman (2003: 179) noem dat vertrouenswaardigheid verwys na hoe goed ‘n idee met betrekking tot die realiteit inpas met die ‘werklike’ realiteit. Vertrouenswaardigheid ontbreek wanneer die konstrukte wat die navorser gebruik om die sosiale wêreld te beskryf, teoretiseer of analiseer nie inpas met wat werklik in die sosiale wêreld gebeur nie. Dit is derhalwe noodsaaklik dat die vertrouenswaardigheid van die studie getoets word om neutraliteit, toepaslikheid en konsekwensie te verseker. Lincoln en Guba se kriteria vir vertrouenswaardigheid word deur De Vos (2002: 351) en Girod-Séville en Perret (1999: 25 - 26) bespreek:

5.3.1 Geloofwaardigheid

Geloofwaardigheid kan verduidelik word as die akkurate oordrag van die navorser se interpretasies en die data van die respondente in terme van die studie. Die vraag wat gestel word is op watter wyse kan die navorser vertroue in die ‘waarheid’ van die bevindinge van die studie vestig vir die respondente met wie en die konteks waarbinne die studie uitgevoer was. Die navorser het data ingesamel deur middel van indiepte-onderhoude waar die respondente hul eie belewenisse en ervarings verwoord en meegedeel het. Die onderhoude was op band opgeneem wat bydra dat die inligting meer omvattend en betroubaar is. Die respondente was bewus daarvan dat hul mededelings woordeliks getranskribeer sou word sodat dit ‘n presiese weergawe sal wees van hul mededelings.

5.3.2 Oordraagbaarheid

Oordraagbaarheid demonstreer die toepaslikheid van een stel bevindinge in ‘n ander konteks, en die vraag is hoe bepaal die navorser die omvang waartoe die bevindinge van die studie van toepassing gemaak kan word op ander soortgelyke situasies of met ander respondente. Die navorser het data ingesamel met betrekking tot die uitvoering van maatskaplikewerksupervisiefunksies, met die fokus op prestasiebeoordeling. ‘n Volledige teoretiese raamwerk was voorsien wat mag dien as verwysingsraamwerk vir mede-navorsers. Die doel van die studie was om die ervarings en belewenisse van maatskaplikewerksupervisors verbonde aan die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling te bekom. Die inligting wat bekom is kan van toepassing gemaak word op maatskaplikewerksupervisors in die breër opset aangesien maatskaplikewerksupervisiefunksies, insluitend prestasiebeoordeling, universeel is. Daar mag wel ‘n beperking wees aangesien die literatuur gemeet was teen spesifieke regeringsbeleidsraamwerke.

5.3.3 Vertroue in die navorsingsproses

Die vraag wat die navorser moet beantwoord is hoe kan bepaal word dat die bevindinge van die studie herhaal sal word sou die ondersoek weer met dieselfde of soortgelyke respondente in dieselfde of soortgelyke situasie uitgevoer word. Die vertroue in die navorsingsproses word bepaal deur die studie se ooreenstemming, voorspelbaarheid, stabiliteit en akkuraatheid, maar maak wel voorsiening vir veranderde omstandighede. Die navorser het die navorsingsproses gedokumenteer sodat die verloop van die proses duidelik sal wees vir ander om die proses te kan dupliseer. Omstandighede soos die feit dat afspraaktye met die respondente verander, dat die respondente selfs tydens die onderhoudvoering beskikbaar moes wees vir die maatskaplike werkers, en dat klassifikasie van respondente uitgebrei het, moes in aggeneem word. Al die

onderhoude was getranskribeer en die data was gebruik vir die kategorisering daarvan. Die navorser was konsekwent met die analisering van die data deur ooreenstemmende konsepte te plaas in kategorieë en elke respondent se data was op hierdie wyse ontleed.

5.3.4 Bevestigbaarheid van die navorsing

Die vraag wat die navorser moet beantwoord is of die bevindinge van die studie deur ander bevestig kan word. Dit gaan hier oor die objektiwiteit van die navorser en dat bevindinge nie berus op die navorser se vooropgestelde idees, motiverings, perspektiewe en belange nie. Die navorser het die studie uitgevoer sonder vooroordele teenoor die respondente of enige data wat deur hulle verskaf is deur die onderhoude wat opgeneem is te transkribeer as 'n ware weergawe van wat meegedeel is. Die literatuurkontrole het gedien as hulpmiddel om te kon meet teen die geïdentifiseerde kategorieë. Die bevindinge van die studie kon ook bevestig word deur die data soos verkry vanaf die respondente.

5.4 GEVOLGTREKKINGS VAN DIE NAVORSINGSTUDIE

Die navorser maak die volgende gevolgtrekkings betreffende die uitvoering van die maatskaplikewerksupervisor se funksies, met die klem op prestasiebeoordeling:

Maatskaplikewerksupervisors blyk bekend te wees met en voer die administratiewe, onderrig- en ondersteunende funksies van maatskaplikewerksupervisie uit, insluitend prestasiebeoordeling wat as deel van hul supervisiefunksie beskou word. Aspekte wat 'n negatiewe invloed uitoefen betreffende die effektiewe uitvoering van genoemde funksies sluit onder andere in groot en uiteenlopende werksladings, onvoldoende tyd beskikbaar, en gebrek aan eenvormigheid in werksprosedures. Die feit dat 'n gestruktureerde oriënteringsprogram vir maatskaplike werkers nie beskikbaar is nie dra onder

meer by dat grondslagaspekte soos die organisatoriese doelwitte, en verhouding tussen die organisatoriese doelwitte en die maatskaplike werker se werksprestasie, en die beoordeling van genoemde werksprestasie nie bespreek word nie.

Maatskaplikewerksupervisors is nie noodwendig voorbereid vir die verantwoordelikhede van die supervisiepos by diensaanvaarding nie. ‘n Oriënteringsprogram en professionele ondersteuning om beter toegerus te wees vir die verantwoordelikhede van die pos blyk te ontbreek.

Maatskaplikewerksupervisors het ‘n begrip van hulle rol met betrekking tot die prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers, maar vir beide die supervisors en maatskaplike werkers is daar gebrekkige opleiding in die prestasiebestuurstelsel. Maatskaplikewerksupervisors blyk nie duidelikheid te hê wat betref beoordelingskriteria nie en daar is gevolglik nie eenvormigheid in die toepassing van beoordelingskriteria nie. Dit skyn ook dat die prestasiebeoordeling van en erkenning vir die maatskaplikewerksupervisor agterweë gelaat word. Maatskaplike werkers blyk nie voldoende voorberei te word wat betref beoordeling van hul werksprestasie nie wat daartoe lei dat hulle nie voldoende deelneem aan die proses nie en onrealistiese verwagtinge koester. Dit is voorts duidelik dat daar onvoldoende opleidingsgeleenthede beskikbaar is om maatskaplike werkers se prestasie te verbeter soos aanvanklik bepaal was tydens die evaluering van hul werksprestasie.

Maatskaplikewerksupervisors is nie bekend met of spreek die behoefte uit vir meer duidelike beleidsdokumente ten opsigte van supervisie, asook prestasiebeoordeling. Selfs indien riglyne wel beskikbaar is, lei dit tot eie interprestasie en die gevolglike gebrek aan eenvormige toepassing van die werksprosedures.

5.5 BEPERKINGE ERVAAR TYDENS DIE NAVORSINGSTUDIE

Die volgende beperkinge was ervaar met betrekking tot die navorsingstudie:

Die aantal respondente vir die navorsingstudie was bepaal na aanleiding van die bereiking van die versadigingspunt van inligting, bedoelende dat onderhoude gevoer was totdat geen nuwe inligting of menings na vore gebring is nie. Alhoewel die navorser gepoog het om te verseker dat respondente verteenwoordigend is en oor die nodige ervaring en kennis ten opsigte van die onderwerp beskik, moet in gedagte gehou word dat daar maatskaplikewerksupervisors verbonde is aan 16 (sestien) distrikskantore en 9 (nege) fasiliteite van die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. Die navorser is van mening dat die respondente kon 'n insiggewende beeld van maatskaplikewerksupervisors se belewenisse bied.

Die navorser het aanvanklik voorsien om maatskaplikewerksupervisors verantwoordelik vir supervisie aan die Veldwerkafdeling by distrikskantore te betrek as respondente. Probleme soos beperkings wat betref tyd, die verspreiding van distrikskantore oor die Wes-Kaap Provinsie, en die feit dat genoemde supervisors in sommige gevalle die minder ervare of junior supervisors is, het daartoe aanleiding gegee dat die navorser noodwendig ook supervisors verantwoordelik vir die afdelings soos Proefdienste en Welsynsbeplanning, asook 'n voormalige ervare maatskaplikewerksupervisor wat tans as maatskaplikewerkbestuurder werksaam is, moes betrek by hierdie navorsingstudie. Die feit dat supervisors van verskeie afdelings betrokke was het egter gemeenskaplike ervarings as 'n maatskaplikewerksupervisor binne die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling beklemtoon.

Die navorser het die tydsfaktor as beperkend ondervind in die navorsingstudie. Onderhoude was byvoorbeeld by verskeie geleenthede herskeduleer weens respondente se werksverpligtinge. By een geleentheid het 'n respondent op kort

kennisgewing toegestem tot ‘n onderhoud nadat die supervisor met wie aanvanklik gereël was nie beskikbaar was nie as gevolg van ‘n veranderde werksplan.

‘n Volgende beperking was ervaar in die proses van triangulasie om betroubaarheid te verkry. ‘n Beperkte aantal prestasiebeoordelingsverslae was aan die navorser beskikbaar gestel vir bestudering weens verskeie redes. Respondente het byvoorbeeld nie afskrifte van verslae beskikbaar gehad het nie, wou nie verslae beskikbaar stel nie omdat hulle kandidaat vir die kontantbonus nie deur die kantoorbestuur ondersteun was nie, en daar was ook respondente wat nie reageer het op die versoek om prestasiebeoordelingsverslae beskikbaar te stel nie. Die navorser is tog van mening dat toepaslike data wel verkry kon word vanuit die verslae wat beskikbaar en bestudeer was.

Die navorser het nie die volle omvang van die toepassing van prestasiebeoordeling soos onder andere voorgeskryf deur die Personeelprestasiebestuurstelsel (PPBS) ondersoek nie. Hierdie navorsingstudie was hoofsaaklik gefokus om die leemtes wat die maatskaplikewerksupervisor mag ervaar in die uitvoering van supervisiefunksies, spesifiek prestasiebeoordeling van die maatskaplike werker, te identifiseer.

5.6 AANBEVELINGS

Die navorser wil vervolgens die volgende aanbevelings na aanleiding van die bevindinge van die navorsingstudie voorlê:

Dit is noodsaaklik dat *die maatskaplikewerksupervisor deeglik voorberei sal word vir die pos*, wat betref die verwagtinge, funksies en verantwoordelikhede wat met sodanige pos gepaard gaan. Dit sou insluit ‘n formele oriënteringsprogram en relevante opleiding. Heroriënteringsprogramme behoort aandag te geniet om te verseker dat die maatskaplikewerksupervisor op hoogte sal wees van nuwe

verwikkelinge betreffende die Wes-Kaapse Provinsiale Regering en die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling, en relevante wetgewing en beleid. Gevorderde opleiding in bestuurswese en maatskaplikewerksupervisie behoort deel te vorm van die voortgesette opleiding en ontwikkeling van die maatskaplikewerksupervisor.

Formeel gestruktureerde riglyne ten opsigte van maatskaplikewerksupervisie behoort vir die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling ontwikkel te word weens die eiesoortigheid wat betref onder meer administratiewe en ander relevante vereistes ooreenkomstig wetgewing en beleidsprosedures. Sodanige riglyne moet deel vorm van die maatskaplikewerksupervisor se oriëntering en opleiding, en behoort die riglyne praktiese implementering duidelik uit te spel. Gestruktureerde riglyne sal eenvormigheid in die toepassing van supervisiefunksies bevorder en verseker dat maatskaplike werkers op dieselfde vlak hanteer en ontwikkel word, insluitend byvoorbeeld ‘n gestruktureerde oriënteringprogram vir maatskaplike werkers.

Maatskaplikewerksupervisors en maatskaplike werkers behoort die nodige opleiding en leiding te ontvang met betrekking tot prestasiebestuur en prestasiebeoordeling aan die hand van die Personeelprestasiebestuurstelsel (PPBS) wat huidig in werking is vir die personeel van die Wes-Kaapse Provinsiale Regering. Opleiding behoort onder andere te fokus op die belangrikheid van prestasiebeoordeling, bepaling van beoordelingskriteria, die voltooiing van evalueringsverslae, samestelling van individuele ontwikkelingsplanne en akkurate beoordeling. Dit sal die eenvormige toepassing van prestasiebeoordeling bevorder en mag ‘n meer positiewe houding ten opsigte van prestasiebeoordeling by beide maatskaplikewerksupervisors en maatskaplike werkers aanmoedig. Maatskaplikewerksupervisors en maatskaplike werkers behoort insette te lewer vir en heropgelei te word in geval van ‘n wysiging van die bestaande prestasiebestuurstelsel of indien ‘n nuwe prestasiebestuurstelsel in werking gestel word. Dit sal verseker dat beide

maatskaplikewerksupervisors en maatskaplike werkers eienaarskap sal aanvaar vir die prestasiebestuurstelsel.

Laastens wil die navorser aanbeveel dat *maatskaplikewerksupervisors die nodige ondersteuning en bystand ontvang.* Dit omvat professionele leiding en konsultasie, duidelike posomskrywings, erkenning vir werksprestasies, hanteerbare en realistiese werkslading, en beskikbare en toeganklike hulpbronne soos die menslikehulpbronbestuurafdeling, fisiese omstandighede wat bevorderlik is vir die uitvoering van supervisiefunksies soos voldoende kantoorruimte, mentorprogramme, en opleidingsgeleenthede. ‘n Forum vir maatskaplikewerksupervisors behoort oorweeg te word aangesien dit mag dien om ‘n verdieping in ondersteuning en motivering teweeg te bring, en om gemeenskaplike opleidings- en ontwikkelingsbehoeftes te identifiseer vir opvolging en verdere aandag.

5.7 ASPEKTE VIR VERDERE NAVORSING

Die navorser sou graag wou aanbeveel dat die volgende aspekte vir verdere navorsing oorweeg sal word:

Dit is nodig dat gelet sal word op *die praktiese uitvoering en die toepassing van prestasiebeoordeling soos voorgeskryf deur die riglyn vir die Personeelprestasiebestuurstelsel (PPBS).* ‘n Spesifieke ondersoek ten opsigte van die bestaande prestasiebestuurstelsel mag aspekte na vore bring byvoorbeeld wat as probleme ervaar word in die toepassing van die stelsel, of wysigings aan die bestaande stelsel dalk nodig is en of die stelsel wel in die behoefte van die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling voorsien. Dit behoort insiggewend te wees indien maatskaplike werkers betrek word in verdere navorsing en te fokus op hulle belewenis van prestasiebeoordeling.

Werkslading word as ‘n probleem voorgehou, onder andere dat dit ‘n *invloed het op maatskaplikewerksupervisors se beskikbaarheid vir die maatskaplike werkers, ook wat betref die uitvoering van prestasiebeoordeling*. Die impak van sodanige werksverantwoordelikhede op supervisie oor die algemeen, en spesifiek dan op prestasiebeoordeling behoort verdere aandag te geniet.

‘n Studie betreffende die impak van ‘n *gestruktureerde oriënteringprogram vir maatskaplike werkers* blyk nodig te wees. Uit die empiriese data blyk dit dat ‘n oriënteringsprogram voorheen beskikbaar was, en behoort daar deur middel van ‘n vergelykende studie gelet te word op wat die impak daarvan was vir maatskaplike werkers en die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling in die geheel, teenoor die huidige situasie waar geen formele, gestruktureerde program beskikbaar is nie.

‘n Aspek wat aandag verdien is die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling se *huidige gebruik van oopplankantoorruimtes* om personeel te akkommodeer. Die maatskaplikewerksupervisor benodig privaatruimte vir supervisiesessies wat nie noodwendig in alle gevalle beskikbaar is nie. Daar behoort gelet te word op die impak van sodanige reëling op die uitvoering van die maatskaplikewerksupervisor se funksies, en algehele maatskaplikewerkdienslewering.

5.8 AFSLUITING

Maatskaplikewerksupervisors het ‘n uiters belangrike taak om maatskaplike werkers by te staan in hul ontwikkeling in die maatskaplikewerkpraktyk, en behoort maatskaplikewerksupervisors daarom deur middel van opleiding en professionele ontwikkeling voorberei te word vir die taak. Prestasiebeoordeling as deel van die maatskaplikewerksupervisor se funksies is ‘n belangrike aspek in die bepaling van die vlak van ontwikkeling en groei van die maatskaplike werker. Prestasiebeoordeling behoort derhalwe met omsigtigheid benader te word weens

die feit dat die evaluering van werksprestasie vir beide die supervisor en die maatskaplike werker oor die algemeen ‘n sensitiewe aangeleentheid blyk te wees.

Die navorsingstudie het gefokus op die funksies van maatskaplikewerksupervisie, met die klem op prestasiebeoordeling. Die navorsingstudie het verskeie leemtes toegelig in die uitvoering van die administratiewe, onderrig- en ondersteunende funksies van supervisie, insluitend prestasiebeoordeling, soos ervaar deur maatskaplikewerksupervisors verbonde aan die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. Hierdie navorsingstudie dra by om ‘n beter begrip te ontwikkel vir die belewenisse van die maatskaplikewerksupervisors aangaande hul rol en funksies, veral wat betref prestasiebeoordeling. Dit behoort voorts daartoe te lei dat riglyne ontwikkel sal word om die kennis ten opsigte van die suksesvolle toepassing van maatskaplikewerksupervisiefunksies, insluitend prestasiebeoordeling, te verbreed.

BIBLIOGRAFIE

Amos, T. en Ristow, A. 1999. **Human resource management. Small business management series.** Kenwyn: Juta and Co. Ltd

Amos, T., Ristow, A. en Ristow, L. 2004. **Human resource management. Entrepeneurship series. Second edition.** Lansdowne: Juta and Co. Ltd

Bittel, R. L. en Newstrom, J. W. 1990. **What every supervisor should know. Sixth edition.** New York: McGraw-Hill Publishing Company

Bless, C. en Higson-Smith, G. 1995. **Fundamentals of social research methods. An African perspective. Second edition.** Kenwyn: Juta

Botha, N. 2002. **Supervision and consultation in Social Work.** Fichardtpark: Drufoma

Brueggeman, W. G. 2006. **The practice of macro Social Work. Second edition.** Berkshire: McGraw – Hill Education

Carrell, M. R., Elbert. N. F., Hatfield, R. D., Grobler, P. A., Marx, M. en Van der Schyff, S. 1998. **Human resource management in South Africa.** South Africa: Prentice Hall South (Pty) Ltd

Cascio, W. F. 1998. **Managing human resource: Productivity, quality of work life, profits.** New York: McGraw-Hill

Cherry, A. L. 2000. **A research primer for the Helping Professions. Methods, statistics, and writing.** Belmont: Brooks/Cole

Creswell, J. W. 2009. **Research design: Qualitative, quantitative and mixed approaches. Third edition.** Thousand Oaks: SAGE Publications

Cronje, G. J. de J., DuToit, G. S. en Motlatla, M. D. C. (Red.). 2000. **Inleiding tot die Bestuurswese. Vyfde uitgawe.** Kaapstad: Oxford University Press Southern Africa

Cummings, T. G. en Worley, C. G. 2005. **Organizational development and change. Eight edition.** Mason: Thomson South-Western

Dalton, M., Hoyle, D. en Watts, M. 2006. **Human Relations. Third edition.** Mason: Thomson Southern – Western

De Beer, A., Rossouw, D., Moolman, B., Le Roux, E. en Labuschagne, M. 2001. **Focus on supervision in general management.** Lansdowne: Juta & Company Ltd

De Vos, A. S. 2002. ***Qualitative data analysis and interpretation.*** In De Vos, A. S. (Ed.). **Research at Grass roots. For the social sciences and human services professions. Second edition.** Pretoria: Van Schaik Publishers

DiNitto, D. M. en McNeece, C. A. 1997. **Social Work issues and opportunities in a challenging profession. Second edition.** Boston: Allyn & Bacon

Erasmus, B., Swanepoel, B., Schenk, H., Van der Westhuizen, E. J. en Wessels, J. S. 2005. **South African Human resources management for the Public Sector.** Lansdowne: Juta & Co. Ltd

Farley, O. W., Smith, L. L. en Boyle, S. W. 2006. **Introduction to Social Work. Tenth edition.** Boston: Pearson Education Inc.

Fouchè, C. H. 2002a. ***Research strategies.*** In De Vos, A. S. (Ed.). **Research at Grass roots. For the social sciences and human services professions. Second edition.** Pretoria: Van Schaik Publishers

Fouchè, C. H. 2002b. ***Writing the research proposal.*** In De Vos, A. S. (Ed.). **Research at Grass roots. For the social sciences and human services professions. Second edition.** Pretoria: Van Schaik Publishers

Fouchè, C. H. en Delport, C. S. L. 2002. ***In-depth review of literature.*** In De Vos, A. S. (Ed.). **Research at Grass roots. For the social sciences and human services professions. Second edition.** Pretoria: Van Schaik Publishers

Fox, W. 2000. **Managing organisational behaviour.** Kaapstad: Juta & Co. Ltd

Fox, W. en Bayat, M. S. 2007. **A guide to Managing Research**. Kaapstad: Juta & C. Ltd

Girod-Séville, M. en Perret, V. 1999. ***Epistemological foundations.*** In Thietart, R. *et al*. (Ed.) **Doing management research. A comprehensive guide.** London: SAGE Publications

Graziano, A. M. en Raulin, M. L. 2004. **Research Methods. A process of inquiry. Fifth edition.** Boston: Pearson Education Group, Inc.

Grobler, P., Wärnich, S., Carrell, M. R., Elbert, N. F. en Hatfield, R. D. 2006. **Human resource management in South Africa. Third edition.** London: Thomson

Handcock, M. R. 1997. **Principles of Social Work Practice. A generic practice approach.** New York: The Haworth Press, Inc.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J., Staude, G., Amos, T., Klopper, H. B., Louw, L. en Oosthuizen, T. 2006. **Management. Second South African edition.** Kaapstad: Oxford University Press South Africa

Hellriegel, D. en Slocum, J. W. 2000. **Management. Seventh edition.** Cincinnati: South – Western College Publishing

Hepworth, D. H., Rooney, R. H., Rooney, G. D., Strom-Gottfried, K. en Larsen, J. 2006. **Direct Social Work Practice. Theory and skills. Seventh edition.** Toronto: Thomson Brooks/Cole

Ibert, J., Baumard, P., Donada, C. en Xuereb, J. ***Data Collection and Managing the data source.*** In Thietart R. *et al*. (Ed.). 1999. **Doing managing research. A comprehensive guide.** London: SAGE Publications

Introduction to performance appraisal. **Internet webwerf:** ***http://www.performance-appraisal.com/intro.htm*** Toegang op 13/11/2006

Ivancevich, J. M. en Matteson, M .T. 2002. **Organizational behaviour and management. Sixth edition.** New York: McGraw-Hill

Juby, C. en Scannapieco, M. 2007. ***Characteristics of workload management in public child welfare agencies*** in **Administration in Social Work**, Vol. 31 (3): 95-107

Kadushin, A. 1992. **Supervision in Social Work. Third edition.** New York: Columbia University Press

Kadushin, A. en Harkness, D. 2002. **Supervision in Social Work. Fourth edition.** New York: Columbia University Press

Kelly, M. K. 2001. ***Management mentoring in a Social Service organization*** in **Administration in Social Work**, Vol. 25 (1): 17-31

Kleynhans, R., Markham, L., Meyer, W., Van Aswegen, S. en Pilbeam, E. 2006. **Human resource management. Fresh perspectives.** Kaapstad: Pearson/Prentice Hall South Africa

Kumar, R. 1996. **Research methodology. A step – by – step guide for beginners.** London: SAGE Publcations

Lawler, E. E., Mohrman, A. M. en Resnick, S. M. 1991. ***Performance appraisal revisited***. In Kolb, D.A., Rubin, I. M. en Osland, J. S. (Ed.). **The organizational behavior reader. Fifth edition.** New Jersey: Prentice Hall

Leedy, P. D. en Ormrod, J. E. 2005. **Practical research. Planning and design. Eight edition.** New Jersey: Pearson Prentice Hall

Lewis, J. A., Packard, T. R. en Lewis, M. D. 2007. **Management of Human Service programs. Fourth edition.** Belmont: Thomson Broooks/Cole

Louw, K. L. 2001. **Prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers in welsynsorganisasies. M. A. Verhandeling**. Pretoria: UNISA

Malherbe, B. R. en Van der Bosch, K. L. 2003. ***'n Ondersoek met betrekking tot prestasiebeoordeling van maatskaplike werkers in welsynsorganisasies*** in **Social Work / Maatskaplike Werk**, Vol. 39 (2): 182 – 196

Morales, A. T. en Sheafor, B. W. 1998. **Social Work. A Profession of many faces. Eigth edition.** Boston: Allyn and Bacon

Marlow, C. 1993. **Research methods for generalist social work.** California: Brooks/Cole Publishing Company

Mena, K. C. en Bailey, J. D. 2007. ***The effects of the Supervisory working alliance on worker outcomes*** in **Journal of Social Service Research**, Vol. 34 (1): 55-64

Menefee, D. 2000. ***What managers do and why they do it.*** In Patti, R. J. (Ed.). **The handbook of Social Welfare management.** California: Sage Publications Ltd

Mondy, R. W. en Noe, R. M. 2005. **Human resource management. Ninth edition.** New Jersey: Pearson Prentice Hall

Mouton, J. 2001. **How to succeed in your master's and doctoral studies.** California: Brooks/Cole Publishing Company

Munson, C. E. 1993. **Clinical Social Work supervision. Second edition.** New York: The Haworth Press

Nelson, D. L. en Quick, J. C. 2006. **Organizational behaviour and management. Sixth edition.** New York: McGraw-Hill

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. en Wright, P. M. 2006. **Human resource management. Gaining a competitive advantage. Fifth edition.** New York: McGraw-Hill

Neuman, W. L. 2003. **Social research methods. Qualitative and quantitative approaches. Fifth edition.** Boston: Pearson Education Inc.

Nuwe Woordeboek vir Maatskaplike Werk. Hersiene en Uitgebreide Uitgawe. 1995. Kaapstad: Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk

Pecora, P. J. en Wagner, M. 2000. ***Managing Personnel***. In Patti, R. J. (Ed.). **The Handbook of Social Welfare management.** California: Sage Publications, Inc

Performance appraisal methods. **Internet webwerf:** ***hhtp://www.performance-appraisal.com/bias.htm*** Toegang op 13/11/2006

Performance appraisal software, employee reviews and appraisals done web based. **Internet webwerf*: http://www.appraisal-smart.com/performance.htm*** Toegang op 13/11/2006

Permutter, F. D., Netting, E. en Bailey, D. 2001. ***Managerial tensions: Personal insecurity vs. Professional responsibility***, in **Administration in Social Work,** Vol. 25 (1): 1-15

Robbins, S. P. 2005. **Organizational behaviour. Eleventh edition**. New Jersey: Pearson Prentice Hall

Robbins, S. P. en Coulter, M. 1999. **Management. Sixth edition.** New Jersey: Prentice Hall

Rubin, A. en Babbie, E. 1997. **Research methods for social work. Third edition.** Pacific Groove: Brooks/Cole Publishing Company

Rubin, H. J. en Rubin, I. S. 1995. **Qualitative Interviewing. The art of hearing data**. Thousand Oaks: SAGE Publications

Sangweni, S. S. 2003. ***Performance management as a leadership and management tool*** in **Service Delivery Review (SDR). A learning Journal for Public Service Managers**, Vol. 2, No. 3: 20 – 23

Schuler, R. S. en Jackson, S. E. 2006. **Human resource management. International perspectives.** Mason: Thomson South – Western

Schultz, H. B. 2004. ***Performance management.*** In Nel, P. S. (Ed.). **Human resource management. Sixth edition.** Kaapstad: Oxford University Press Southern Africa

Schram, B. en Mandall, B. 1997. **An introduction to Human Services policy and practice. Third edition.** Boston: Allyn & Bacon

Sheafor, B. W. en Horejsi, C. R. 2003. **Techniques and guidelines for Social Work practices. Sixth edition.** Boston: Pearson Education, Inc.

Sewell, B. 2003. ***Performance improvement. What can we do more, better or differently to improve our services*** in **Service Delivery Review (SDR). A Learning Journal for Public Service Managers**, Vol. 2, No. 1: 74 – 77

Skidmore, R. A. 1995. **Social Work administration. Dynamic management and human relationships. Third edition.** Needham Heights: Allyn & Bacon

Strydom, H. 2002. ***Writing the research report.*** In De Vos, A. S. (Ed.). **Research at Grass roots. For the social sciences and human services professions. Second edition.** Pretoria: Van Schaik Publishers

South Africa. Department Public Service and Administration. 2007. **Employee Performance Management and Development System (EPMDS)**

South Africa. National Department of Social Development. 2006. **<u>Integrated Service Delivery Model</u>**

South Africa. National Department of Social Development. [S.a.]. **<u>Supervision Framework for professional Social Welfare Professionals</u>**

South Africa. Western Cape Provincial Administration. 2004. **<u>Management Strategy on Mentoring in the Western Cape Provincial Administration: Transversal Human Resource Management Policy Document</u>**

Suid-Afrika. Provinsiale Administrasie: Wes – Kaap: Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. [S.a.] **<u>Individuele Posbeskrywings</u>**

Suid-Afrika. Provinsiale Administrasie: Wes – Kaap., Korporatiewe Dienste [S.a.]. **<u>Personeelprestasiebestuurstelsel. Wes – Kaapse Administrasie.</u>** Kaapstad

Suid-Afrika. Wes – Kaap Provinsiale Regering: Departement van Maatskaplike Ontwikkeling. Mei 2007. **<u>Geïntegreerde Diensleweringsplan Wes – Kaap 2007 – 2017.</u>**

Swanepoel, B., Erasmus, B., Van Wyk, M. en Schenk, H. 2000. **<u>South African Human resource management. Theory and practice. Second edition.</u>** Kenwyn: Juta and Co. Ltd

Swanepoel, B., Erasmus, B., Van Wyk, M. en Schenk, H. 2003. **<u>South African Human resource management. Theory and practice. Third edition.</u>** Kenwyn: Juta and Co. Ltd

Tosi, H. L., Rizzo, J. R. en Carroll, S. J. 1993. **<u>Managing organizational behavior. Second edition</u>.** New York: HarperCollins Publishers

Trevithick, P. 2005. **Social Work skills. A practice handbook. Second edition.** Berkshire: McGraw – Hill Education

Van der Waldt, G. 2004. **Managing performance in the Public sector. Concepts, considerations and challenges.** Lansdowne: Juta and Co. Ltd

Viedge, C. 2003. ***Performance management in a learning organisation.*** In Schultz, H. (Ed.). **Organisational behaviour. A contemporary South African perspective.** Pretoria: Van Schaik Publishers

Weinbach, R. W. 2003. **The Social worker as manager. A practical guide to success. Fourth edition.** Boston: Pearson Education, Inc.

Welman, C. Kruger, F. en Mitchell, B. 2005. **Research methodology. Third edition.** Kaapstad: Oxford University Press Southern Africa

BYLAE 1

Geagte Kollega

Ek is huidig ‘n ingeskrewe M.A. Diaconiologiae (Maatskaplike Werk) – student aan Hugenote Kollege, Wellington. Een van die vereistes van die studie is dat ‘n navorsingsondersoek gedoen word.

My beoogde studie sal let op **Prestasiebeoordeling.** Ek beplan om onderhoude met Maatskaplikewerksupervisors (Veldwerk) van die Wes-Kaapse Provinsiale Regering: Departement van Maatskaplike Ontwikkeling te voer, tesame met die bestudering van twee veldwerkers se Individuele Prestasie- en Ontwikkelingsplan (Bylae A: Personeelprestasiebestuurstelsel) vir die finansiële jaar 2006/2007 of 2007/2008 as deel van die empiese ondersoek. Toestemming is verkry van Departement Maatskaplike Ontwikkeling: Direktoraat: Menslike Hulpbronbestuur om die navorsingsondersoek te onderneem.

Die doel van die studie is om ondersoek in te stel na die aanwending en toepassing van prestasiebeoordeling.

Ek wil hiermee graag ‘n versoek rig dat ek met u as Maatskaplikewerksupervisor (Veldwerk) in diens van die Wes-Kaapse Provinsiale Regering: Department van Maatskaplike Ontwikkeling ‘n onderhoud mag voer en dat die Individuele Prestasie- en Ontwikkelingsplan (Bylae A: Personeelprestasiebestuurstelsel) van twee van u veldwerkers beskikbaar gestel kan word vir bestudering as deel van die studie. Ek sal ‘n afspraak vir die onderhoud met u reël.

U deelname in hierdie studie is vrywillig en die inligting wat u sal weergee sal anoniem en vertroulik hanteer word.

By voorbaat dankie

Die uwe

……………………..

Edith Abrahams

Telnr. O21 871 1682 (w) / Selnr. 0722157143 / E-pos: eeabraha@pgwc.gov.za

BYLAE 2

Gespreksraamwerk vir data-insameling: Grondslagvrae vir die indiepte-onderhoude

- **Die ervaring van die maatskaplikewerksupervisor**
- **Die oorsig van die maatskaplikewerksupervisor se werksafdeling**
- **Die toepassing van die maatskaplikewerksupervisiefunksies**
- **Die implementering en proses van prestasiebeoordeling**
- **Beleidsdokumente en riglyne ten opsigte van maatskaplikewerksupervisie and prestasiebeoordeling**

BYLAE 3

Die volgende uittreksel is geneem vanuit 'n indiepte-onderhoud wat getranskribeer is. Die bykomende inligting is beskikbaar op aanvraag.

Navorser: Goed, kan ons maar voortgaan en bietjie gesels rondom die administratiewe sy van supervisie. Jy het 9 (nege) beamptes, jy is mentor van 'n student-hulpmaatskaplike werker. Hoe lyk die administratiewe sy van jou pos.

Respondent: Baie, vir sê…nege beamptes is baie…is 'n groot…is baie. Die omloop van die lêers van nege is baie en jy moet konstant…is jy besig met opening aan lêers, toewysing van lêers en monitoring van lêers. 'Intake', aanmelding is prioriteit op die oomblik en dit waar dit gaan oor 'awareness', 'early intervention' wat 'n departementele prioriteit is op die oomblik en…uhm…ja, ons…ons…ons dek heelwat punte wat heelwat werk genereer, nê. Dan jou statutêre omloop van…is nog op hierdie stadium hoog omdat…uhm…ons het nog nie…statutêre funksies sal ons altyd het en die…die lêers wat ons het is soos wat ons gehad het…dit gaan oor 'n tyd en 'n periode…wil nie sê uitfasseer nie maar verminder, maar die statutêre funksies is nog hoog ook self en dan het ons 'n 'backlog' wat ons op werk met…uhm…verlengingsbevele wat konstant aandag nodig het en ons het net twee statutêre werkers, wat beteken dat die werksvloei kom in horde en stote soos wat die beskikbaarheid van die beampte is, wat ook met ander programme besig is…uhm…ja, en dan koo…moet ons dit maar so koördineer laat ons op die ou end die fokus op 'awareness' en 'early intervention' moet wees op 'the long ran' en ons statutêre funksies moet verminder…en dit gaan tyd neem.

Navorser: Kan ek terugkom na die supervisieplan van die beamptes, ek wil graag uitkom by die evaluering van beamptes. Hoe bring jy die twee bymekaar.

Respondent: Uhm…

Navorser: Die individuele beampte het ‘n supervisieplan. Jy moet die persone evalueer aan die einde van die kwartaal en is daar iets ingebou in jou supervisieplan dat jy hulle kan evalueer aan die einde van die kwartaal.

Respondent: Die supervisieplan is juis daar om vir jou te help sodat jy die beamptes kan help en opleiding…oriënteer ten opsigte van…en fokus is dan om te kyk wat is die leemtes en wat moet aan…want jy kan met ‘n akademiese agtergrond reeds in die organisasie met jou akademiese…uh…wat jy akademies geleer het wat jy moet toepas in die praktyk maar dit so dat akademiese en praktyk is nie op dieselfde vlak nie. Ek dink om toe te sien dat die beampte in supervisie groei…die beampte moet groei, ontwikkel sodat die beampte aan die einde…sê ‘n jaar, veral ‘n jaar van proef…van proef met die oog op permanente aanstelling en sou dit na ‘n jaar wees dat die beampte se vordering en prestasie geëvalueer kan word en jou plan moet van so ‘n aard wees dat jy daai persoon kan laat groei in die organisasie ten opsigte van werksbenadering en ingesteldheid met die doel om te beloon aan die einde van die jaar. So ek het ‘n beplanning…so is veronderstel om kwartaalliks te evalueer en dan ook om einde van die jaar ‘n ‘annual’…‘n jaarlikse evaluering te doen.

Navorser: Die beamptes, veral die nuwe beamptes…word in hulle oriëntering wat jy met hulle het, word evaluering met hulle bespreek, is hulle bewus daarvan dat hulle werksprestasie geëvalueer word.

Respondent: Op die oomblik het ek nog nie so…veral met die nuwes wat ek het in die jaar…boekjaar was my fokus nog op hierdie stadium omdat ek dit in fases neem en vir my was die allokasie van lêers, die organisering, beplanning van werk ‘n eerste prioriteit, nê en om leiding te gee om hoe om die werk wat geallokeer is te kan hanteer, reg, en te hou om by keerdatums te hou en die dringendheid en prioritieite…prioritisering van lêers dit was vir my. ‘n Volgende fase vir my sou wees dan om dit in verband te bring met ’performance’ en belangrikheid van, ja…oor ‘n jaar, nê en maar ek het gevoel, nie wenslik om te

alles op een slag vir hulle te gee nie, veral die nuwes want, want dit belemmer jou vermoë om te interpreteer. So, ek dink ‘n volgende fase vir my dan is konsentreer dan op jou prestasie, ‘self performance’ bestuur maar ek dink dit verg ‘n opleidingsessie wat ek in samehang met die ‘HR department’ wil doen want ek dink dit is tog nodig, ja, nodig dat hulle ‘n bepaalde inset sal lewer rondom dit, so...

Navorser: Wat is die meer senior beamptes se ervaring van prestasiebeoordeling.

Respondent: Nommer een voel hulle dat hulle nie deur die depart… of die organisasie het hulle nie goed genoeg opgelei rondom die hele beleid nie en ja, sommige is…het ‘n soort van ‘n negatiewe houding as…as veral as die beloning nie kom nie en hulle voel maar hulle het ingesit byvoorbeeld…uhm…en…uhm…en die vraag is nou word daarna gekyk…hoe word daar deur bestuur gekyk na prestasiebeloning...uh…en ja…uhm…dis maar oor die algemeen ‘n negatiewe ingesteldheid rondom beloning…prestasiebeloning, so...

[Onderbreking]

Navorser: Dan die jaar, die boekjaar is nou verby, verslae moes ingegaan het. Is al jou mense se verslae geskryf en is dit in.

Respondent: Almal die verslae was in…ek het self van op die ou end die finale produk gedoen met insette van die beampte. Of dit nou die regte ding is sal ek nou nie weet nie want interpretasie verskil en ek dink ‘n mens…die leiding vanaf bestuur se kant af was baie beperk en minimaal, nê. So daar was vir my op die oomblik ‘n probleem want ‘n ou en ‘n nuwe moes ek saamvoeg om ‘n produk daar te stel, ‘n verslag daar te stel met gebrekkige van bestuur af, maar die produk is op die ou end gefinaliseer, dit is deur en ja…

Navorser: So wat dink jy is die impak van die gebrek aan leiding vanaf die bestuur op jou as supervisor en die beampte.

Respondent: Ek dink is die impak is vir my kan onregverdig, onregverdig wees dat jy nie goed genoeg kans het om jy bepaalde inset te lewer nie. Jy dit…vervaldatum wat nagekom moet word en op die ou end is almal gefokus op die datum en nie die inhoud van die produk nie wat in hierdie geval die…die verslag is, nê. Beamptes kyk op na jou om die leiding te gee, nê en is ‘n probleem as jy maar gebrekkig informasie kan deurgee rondom die proses…wie kan en wie mag en so voorts en dit maar neer op jou en jy moet soort van dan antwooorde gee aan die beamptes wat voel nogal bietjie onregverdig is, ja.

Navorser: Die proses wat jy geloop het, kan jy vir my beskryf het jy elke semester gesit om te evalueer om op die ou end jou jaarverslag saam te stel.

Respondent: Ongelukkig het daai proses nie 100% verloop ten opsigte van die evaluering nie. Wat wel…jy’t deurlopend maar supervisie en was maar beskikbaar op grond van dit is net jy nou gebaseer en nie noodwendig uit die vorige rondte daar…jy weet volgens die prosesse van evaluering tyd gespandeer nie en dit is nogal ‘n leemte en dit is kommerwekkend want dis nie veronderstel om so te wees nie, maar die tyd is ook teen ‘n mens, ek moet dit sê. Jy kan die doeltreffende beplanning maar as gevolg van verpligtinge en betrokkenheid by programme en dit is ‘n bietjie moeilik om te kan hou by daai ‘timeframes’ wat ook ‘n invloed kan het op evaluering en dit moenie dien as ‘n verskoning nie. Ek dink mens moet probeer hou by dit wat jy uiteensit en ek voel elke beampte moet ‘n plan, ‘n evalueringsplan het gekoppel aan datums sodat die…jy meer professioneel manier kan evalueer en nie half informeel evaluering doen nie om…om op die ou end ‘n effektiewe produk daar te stel aan die einde van die termyn.

Navorser: Jy het genoem dat jy het die finale produk gedoen. Jou meer senior beamptes, wat was hulle inset in die evaluering, die IPDP.

Respondent: Dit was vir my dieselfde vlak soos jou intreebeampte, ongelukkig en ek is baie eerlik as ek so sê. Dit is ‘n raamwerk wat gegeld het vir al die beamptes ter sprake en dit was gegee op grond van die interpretasie wat ek gemaak het as supervisor dat ek nie leiding gekry het nie en dit het ek oorgedra aan die beamptes en dit was so gegee deur. My vraag is net is dit die regte tipe produk wat in en dit is iets waarna ons gaan kyk veral jou posbeskrywingsdokument, hoe geherskryf of weer gekyk na word omdat jou IDP beïnvloed, nê, jou ‘key performance areas’ en ons het nie klarigheid rondom jou posbeskrywings byvoorbeeld nie en dit het nou uitgekom en moet herskryf word sodat ons aan die einde van die dag nie dieselfde probleem gaan het nie. Ongelukkig was al die senior beamptes geëvalueer en nie jou intreebeamptes nie, wat dit eintlik makliker gemaak het. Hulle het dit maar so gevat soos hulle dit gekry het en soos ek sê dit wil nie sê noodwendig dat dit korrekte raamwerk is nie en onsself het die behoefte, die supervisors het die behoefte identifiseer laat ons die posbeskrywings moet oordoen en aanpas volgens jou verskille.

Navorser: Om terug te kom na die individuele plan. Jy het nou die leemtes geïdentifiseer, die beampte moet dan gaan vir opleiding. Is daar programme waar jy die beampte kan inskakel sodat jy teen die volgende evaluering dan kyk, sien watter vordering daardie beampte gehad het.

Respondent: Daars veronder…Kyk, die kantoor of die bestuur ‘n beplanning het rondom individuele ontwikkeling en ek is net nie seker op hierdie stadium of die opleiding wat wel gegee word deur die opleidingsprogram wat in samehang met die Hoofkantoor geïdentifiseer is of dit al…die hoop is dat dit wel voorsiening maak vir mense om daai geleentheid te kry om opgelei te word…uhm…maar dit is ‘n aspek wat ‘n mens met ‘HR’ nog moet uitklaar en hopelik…ek hoop dat ons

wel vir hulle sal kan inskakel by ‘n program. Ekself sal wil inskakel by ‘n meer gevorderde program rondom die ontwikkelingsplan.

Navorser: Kan ek net terugkom na jou verpligting of betrokkenheid by ide programme. Eerstens vir my verduidelik wat presies is die programme en wat is jou betrokkenheid…verpligting ten opsigte van daardie programme.

Respondent: Uhm…die programme…

Navorser: Ek neem aan dit is die agt programme.

Respondent: Ja, die agt programme is die interdepartementele programme en ons is deel van…hoe kan ek…’Children and Families’ program en ek het daar bepaalde rol omdat ons die ‘Children and Family’ program ‘run’ as ‘n ‘unit’. Dan is van die beamptes betrokke by van die ander agt programme wat ek van die beamptes wat ek sup…toesighou oor en ek moet noodwendig kennis neem van die inhoud van daai agt programme waar my beamptes betrokke by is en dan is my rol maar toe te sien dat aktiwiteite daar uitgevoer…ja, dat dit gesinkroniseer word laat die beamptes implementeer en…en hulle gewig ingooi in die programme, die agt programme en saam met die of soos onlangs maar is die totale koördinering van die programme maar uitgesorteer…So, die rolle en funksies is maar soos onlangs nou soort van uitsorteer veral en opsigte van die koördinering van dit maar ek bly primêr verantwoordlik vir die beampte en ek moet toesien dat die beampte ook die program waar die beampte aandui om betrokke te wees uit te voer. So ek het ‘n groot rol…toesighoudende rol ten opsigte van die programme waar my beamptes betrokke is.

Navorser: So, impak dit op jou gewone, normale supervisiefunksie van daardie beampte in jou seksie.

Respondent: Dis nogal ‘n groot impak…beïnvloed nogal groot in die sin…jy weet, administratiewe funksie kan bietjie skade omdat jy baie aandag moet gee aan veral voorleggings, betrokke by vergaderings wat jou uit die kantoor uit hou want dit word vereis en verwag van jou as supervisor om die beampte te ondersteun wat ek nie…ek gee nie om om dit te doen nie maar dit laat ‘n leemte soms by jou eie administratiewe funksies lat jy moet jou kantoorbeplanning ook so organiseer om ook die balans te handhaaf wat nogal op hierdie stadium moeilik is want die agt programme verg nogal baie van ons tyd en van die beamptes se tyd en jy moet oral wees.

Navorser: Vertel vir my hoe lyk ‘n tipiese dag vir jou.

Respondent: ‘n Tipiese dag is kom by die kantoor…kyk na jou inhok, lees jou ‘e-mails’…begin maar kyk wat is prior… prioritiseer jou dag en beplan volgens jou inform…boodskappe wat jy kry vanaf die bestuur en beamptes en dan beplan jy maar soos dit gestalte neem, van vergaderings, hoofsaaklik beplande vergaderings en op kort kennisgewing vergaderings. Kort kennisgewing vergaderings kan jou beplanning baie uitgooi want dit is…dit word dan genoem ‘n prioriteit. So jy bepaal maar waar is jou prioriteit op daardie stadium en watter impak dit het op die seksie se werksaamhede en jy is op die platform sodat jy ‘n bepaalde inset kan lewer, nê. Dan daai is hoogstens die eerste twee ure van die dag. Dan is vir die res van die….

[Onderbreking]

Navorser: …gaan oor die tipiese dag van die supervisor, as jy kan aangaan asseblief.

Respondent: Daars soos ek gesê baie navrae wat…hetsy telefonies vanaf die ontvangs…’helpdesk’…ons het ‘n ‘helpdesk’, kliënte wat kom, kliënte wat navrae doen en dit. Ook belangrik dat ek dan in die eerste uur van die dag moet ek die

dienspunte van die beamptes…die beamptes toesien dat hulle geposisioneer is by die bepaalde punte wanneer sodat die navraag kan…dat jy weet waar die nodige verwysing na toe moet gaan of die aanmeldings, veral die aanmeldings want as gevolg van beamptes se betrokkenhied by die agt programme is van beamptes baie uithuisig en besig met program. So, jy moet as supervisor die program dan nou kooördineer, die aanmeldings en statutêre program so koördineer lat dit nie skade inhou vir die kliënte nie dat jy altyd ‘n persoon daar moet het…

[Onderbreking]

Navorser: …tipiese dag van die supervisor, sal jy sê dat jy oorskry die normale werksure.

Respondent: Ja, dit gebeur dat ek gereeld ‘n uur of wat na vier moet insit om net te fokus dan op admin…net om my werkstafel te organiseer en my beplanning reg te kry vir die volgende dag en dan om ook sommige administratiewe take af te handel as gevolg van gebrek aan tyd deur die loop van die dag. Soos wat ek sê aanmeldingspunte is baie. Die toeloop van kliënte is baie en dit verg baie aandag in die afwesigheid van die beampte wat die beampte uit is in die area moet daai kliënte opgevang word en dit vat…ek as supervisor moet ook ‘assist’ en help sodat ons net die kliënte kan tevrede stel en dit. So, administratiewe funksies volg dan vir die res van die dag, maar dit gebeur lat binne die agt uur dat dit nie…tyd nie voldoende is nie om dan die administratiewe funksies te doen nie, so, ja. Dit gebeur gereeld dat ek na ure ook moet insit.

Navorser: Kan ons ‘n bietjie terugaan na die evaluering…die prestasiebeoordeling van die beampte, die dokumentasie wat beskikbaar is rondom ons spesifieke stelsel, die SPMS. Jy het daardie dokumentasie…is jou beamptes bewus van daardie dokumentasie.

Respondent: Ja, ons…ek het die…'n dokument, ek weet nie of dit al intussen aangepas is nie. Hulle het 'n dokument gekry en…maar dit is weereens interpretasie en ek dink hulle self het nog…het formele opleiding gekry deur jou 'HR' afdeling nie en dit is iets wat moet gereël word, soos ek sê dit is nou die ander vlak waarin ek moet inbeweeg met van my, veral die nuwe beamptes, wat ook die oues insluit.

Navorser: En sou jy sê dat jy die prosedure, die proses wat daardie dokument uitspel, volg ten opsigte van die onderhoude wat jy voer met die persoon om te evalueer en dat jou beampte ten minste verstaan wat dit is, hoe dit loop.

Respondent: Ja, ek moet sê daar was nog…ek het nog nie 100% die prosedure gevolg met die evaluering nie met die beamptes nie en ek…dit is nou 'n leemte wat ek moet sê moet aandag kry maar dan by dit met leiding van die bestuur wat op hierdie stadium soort van 'n leemte is, ekself moet die inisiatief neem om dan dit is my vlak van 'intervention' neem met die beamptes om dan te fokus op die…en dan by dit sal ek dan nou…ek het…ek het probeer om maar teen die einde van die termyn te evalueer en onderhoud te voer…onderhoud te voer met die beamptes het wat wel in lyn gekom het met die…wat wel gekwalifiseer het…uhm…maar ek voel dit was nie voldoende nie…Dit was nie korrekte proses nie, dit was 'n algemene…uhm…'n algemene proses wat gevolg was binne die kantoor, nê…uhm…maar ek dink 'n mens moet beweeg na daai toe waar jy die prosesse moet volg soos wat uiteengesit in die dokument. 'n Mens moet net vasstel of daai dokument wat daar is…die dokument wat ek het wel nog toegep…nog dieselfde is maar dit kan 'HR'…en ek dink dit is my volgende plan om…om te fokus dan op die beleid, prestasiebeleid en dan om te probeer lat ons opleiding gee vir die beamptes veral die nuwe wat nie ondervinding gehad het in die skryf van 'n IDP…IDP…IPDP.

Navorser: Kan jy vir my verduidelik hoe verloop 'n tipiese onderhoud wat jy met hulle voer vir die evaluering.

Respondent: Die dokument…die inhoud van die dokument word bespreek, die ‘KPA’s’ word bespreek of dit is die voorgestelde ‘KPA’s’ is vir die pos nou, diensveld...en dan die persentasies per ‘KPA’ word uiteen…word weereens verduidelik en dan die leemtes is daar en watter opleiding het jy nodig en op die ou end wat gaan jou ‘scoring’ wees. Dan daarna wat jy…jy gedoen het vir daai kwartaal, nê...vordering moet jy gee per kwartaal en die vereiste is dan dat jy vier vorderingsverslae moet gee rondom die diens wat jy gelewer het en dit is wat in…dit is hoe dit moet weergee word, nê, maar soos ek sê daai is ‘n interpretasie. Dit is nie…alle het nie…dieselfde…alle seksies het nie dieselde ‘KPA’s’ byvoorbeeld nie. So in die afwesigheid van leiding en dit is word dit bespreek…dit is wat nodig is en word dit bespreek en dan ook wat veral jou tekortkominge wat jy ervaar het in die tekortkominge en watter opleiding is nodig vir dit. Opleiding op hierdie stadium het…het bietjie laat of identifisering van opleidingskursusse het bietjie laat gekom want beamptes het al aangedui die vorige rondte watter tipe opleiding hulle wil hê vir hulle spesifieke…dit kan nie geaddresseer word nie as gevolg van ‘n ‘HR’ funksie wat nie tot sy reg gekom het nie. So hopelik in die nuwe boekjaar sal ons dit kan balanseer, mense se behoefte kan inbring in die ‘IPDP’ dan want as daar leemtes is ten opsigte van jou werksverrigtinge deur middel van opleiding kan jy dan nou groei en ontwikkel om daai leemte aan te spreek en ek hoop in hierdie boekjaar sal dit weergee word of wel geëvalueer word aan die einde van die termyn.