

PRESTASIEBEOORDELING
AS MAATSTAF VIR
BEVORDERING EN LOOPBAANBEPLANNING

(met spesifieke verwysing na die sekretariële beroep in die Wes-Kaap)

deur

SUSAN CATHERINE BEZUIDENHOUT

Verhandeling ingelewer ter voldoening aan die vereistes

vir die

M.TECH: MENSLIKEHULPBRONBESTUUR

aan die

KAAPSE TECHNIKON

STUDIELEIER: PROF A SLABBERT

KAAPSTAD
Desember 1996

(Geldelike bystand gelewer deur die Sentrum vir Wetenskapontwikkeling (RGN, Suid-Afrika) vir hierdie navorsing word hiermee erken. Menings uitgespreek en gevolgtrekkings waartoe geraak is, is dié van die outeur en moet nie noodwendig aan die Sentrum vir Wetenskapontwikkeling toegeskryf word nie.)

INHOUDSOPGAWE

	<u>Bladsy</u>
VOORWOORD	i
OPSOMMING	ii
SYNOPSIS	v
ISISHWANKATHELO	viii
HOOFSTUK 1: INLEIDING	
1.1 Agtergrond	1
1.2 Probleemstelling	4
1.3 Doelstellings	7
1.4 Omvang van die ondersoek	8
1.5 Metode van ondersoek	8
1.6 Woordomsrywings en afkortings	9
1.7 Aanwendingsmoontlikhede	10
HOOFSTUK 2: LITERATUURSTUDIE	
2.1 Prestasiebeoordeling	
2.1.1 Inleiding	11
2.1.2 Doelstellings en gebruike van prestasiebeoordeling	13
2.1.3 Kriteria vir prestasiebeoordeling	15
2.1.4 Vereistes vir suksesvolle prestasiebeoordeling	17
2.1.5 Voordele van prestasiebeoordeling	20
2.1.6 Probleemareas by prestasiebeoordeling	21
2.1.7 Prestasiebeoordelingsmetodes en -tegnieke	24
2.1.8 Prestasiebestuur	28
2.1.9 Prestasiebeoordeling en die sekretaresse	32
2.1.10 Samevatting	33
2.2 Loopbaanbeplanning, -ontwikkeling en -bestuur	
2.2.1 Inleiding	35
2.2.2 Loopbane	36
2.2.3 Loopbaanbeplanning en -ontwikkeling	38
2.2.4 Loopbaanbestuur	41
2.2.5 Loopbaanbevordering	43
2.2.6 Opvolgbeplanning	45
2.2.7 Loopbaanbeplanning en die sekretaresse	48
2.2.8 Samevatting	50

2.3	Die Sekretaresse	
2.3.1	Inleiding	51
2.3.2	Die titel van die sekretaresse	51
2.3.3	Definisie en take van die sekretaresse	54
2.3.4	Die veranderende rol van die sekretaresse	57
2.3.5	Bevorderings- en loopbaangeleentheid vir die sekretaresse	59
2.3.6	Die sekretaresse se bestuurspotensiaal	61
2.3.7	Samevatting	64
2.4	Vroue in bestuur	
2.4.1	Inleiding	65
2.4.2	Die tekort aan bestuurders in Suid-Afrika	68
2.4.3	Diskriminasie en die glasplafon	70
2.4.4	Probleme deur vroue in die werkplek ervaar	72
2.4.5	Wat bestuur moet doen	76
2.4.6	Wat vroue moet doen	78
2.4.7	Veranderinge in die arbeidsmark	81
2.4.8	Samevatting	83
 HOOFSTUK 3: INWIN VAN DATA		
3.1	Inleiding	84
3.2	Inwin van data	
3.2.1	Populasie	84
3.2.2	Steekproeftrekking	85
3.2.3	Keuse van meetinstrument	86
3.2.4	Ontwerp van vraelys	86
3.2.5	Toetsing van vraelys	88
3.2.6	Werkwyse	88
3.2.7	Terugvoering	89
3.2.8	Verwerking van data	89
3.3	Samevatting	90
 HOOFSTUK 4: RESULTATE		
4.1	Inleiding	91
4.2	Resultate van ondersoek	91

4.2.1	Afdeling 1: Algemeen	92
4.2.2	Afdeling 2: Prestasiebeoordeling	115
4.2.3	Afdeling 3: Loopbaanbeplanning	133
4.2.4	Afdeling 4: Vroue in bestuur	145
4.3	Samevatting	151

HOOFSTUK 5: BEVINDINGS EN GEVOLGTREKKINGS

5.1	Inleiding	153
5.2	Profiel van respondente	
5.2.1	Inleiding	153
5.2.2	Tydperk in sekretariële beroep en in huidige betrekking	154
5.2.3	Postitels	155
5.2.4	Kwalifikasies	157
5.2.5	Tipe aanstelling	158
5.2.6	Tipe, grootte en ligging van ondernemings	158
5.2.7	Samevatting	160
5.3	Prestasiebeoordeling	
5.3.1	Inleiding	160
5.3.2	Formele prestasiebeoordelingsbeleid	161
5.3.3	Uitvoerders van prestasiebeoordelingsbeleid	162
5.3.4	Beoordeling en terugvoering	163
5.3.5	Aanwending van prestasiebeoordelingsinligting	165
5.3.6	Prestasiebeoordelingstelsel vir sekretariële personeel	167
5.3.7	Taakbeskrywings	168
5.3.8	Vrese ervar by prestasiebeoordeling	169
5.3.9	Samevatting	169
5.4	Loopbaanbeplanning	
5.4.1	Inleiding	170
5.4.2	Formele loopbaanbeplanningsprogramme	170
5.4.3	Beroepstruktuur vir sekretariële personeel	171
5.4.4	Opleiding en ontwikkeling	173
5.4.5	Loopbaanvordering en -vooruitsigte	176
5.4.6	Samevatting	180
5.5	Vroue in bestuursposte	180
5.6	Samevatting	182

HOOFSTUK 6: AANBEVELINGS		<u>Bladsy</u>
6.1	Inleiding	184
6.2	Aanbevelings aan bestuur	184
6.3	Aanbevelings aan menslikehulpbrondepartement	187
6.3.1	Prestasiebeoordeling	188
6.3.2	Loopbaanbeplanning	189
6.3.3	Opleiding en ontwikkeling	191
6.4	Aanbevelings aan beoordelaars	192
6.5	Aanbevelings aan bestuurders/hoofde/toesighouers	194
6.6	Aanbevelings aan sekretaresses	195
6.6.1	Prestasiebeoordeling	195
6.6.2	Loopbaanbeplanning	196
6.7	Aanbevelings aan professionele sekretariële verenigings	199
6.8	Samevatting	199
HOOFSTUK 7: SLOT		200
BIBLIOGRAFIE		204
BYLAES		214

VOORWOORD

My opregte dank aan alle respondente, instansies en ondernemings wat deur hulle goedgunstelige samewerking en insette hierdie ondersoek moontlik gemaak het.

'n Baie spesiale woord van dank aan my promotor, professor André Slabbert vir sy leiding, geduld, ondersteuning en motivering. Opregte dank ook aan professor Dirk van Schalkwyk vir sy onbaatsugtige hulp met die verwerking van die resultate.

Baie dankie ook aan die Rekoraat van die Kaapse Technikon wat deur die beskikbaarstelling van sy fasiliteite en die toestaan van studieverlof, die ondersoek makliker gemaak het.

OPSOMMING

Alhoewel prestasiebeoordeling in die meeste Suid-Afrikaanse ondernemings gebruik word, word die inligting wat daardeur verkry word heel dikwels nie gebruik vir die doel waarvoor dit ingewin is nie, naamlik verbetering van werkprestasie en die identifisering van beroeps-, bevorderings- en ontwikkelingsgeleenthede.

Voorgenoemde, tesame met 'n gebrek aan formele postestrukture en doelgerigte loopbaanplanne by aanstelling, lei dikwels daartoe dat sekretariële personeel (veral uitvoerende sekretarisses en persoonlike assistente), nieteenstaande hulle opleiding, bekwaamhede en ervaring, nie die nodige erkenning kry nie. Ten spyte van die geweldige belangrike ondersteuningsrol wat hierdie groep werknemers op alle vlakke van bestuur speel, word hulle dikwels oor die hoof gesien wanneer bevorderings tot laer- en middelvlakbestuursposte gemaak word, nieteenstaande die feit dat daar 'n ernstige tekort aan persone met hoëvlakvaardighede bestaan. Omdat die grootste persentasie van hierdie werknemers vroue is, word daar verder ook nog op grond van geslag teen hulle gediskrimineer wanneer sodanige poste gevul word.

Hierdie ondersoek het ten eerste probeer bepaal tot watter mate sekretariële personeel aan prestasiebeoordeling blootgestel word en vir watter doel die resultate wat verkry word, aangewend word. Ten tweede is daar gekyk tot watter mate loopbaanprogramme by die ondernemings wat by die ondersoek betrek is, in werking is en of die resultate van prestasiebeoordeling verkry, as maatstaf vir bevordering en loopbaanbeplanning aangewend word. Vervolgens is daar gekyk na die struikelblokke wat in die weg van die ontwikkeling en bevordering van sekretariële personeel staan terwyl daar terselfdertyd ook oorsigtelik ondersoek ingestel is na die mate waartoe daar teen vroue op bestuursvlak gediskrimineer word.

As agtergrond is 'n omvattende literatuurstudie gedoen wat prestasiebeoordeling, loopbaanbeplanning, die sekretariële professie sowel as die aanstelling van vroue in bestuursposte ingesluit het. Deur middel van gestruktureerde tweetalige vraelyste is inligting vanaf sekretariële personeel wat in die openbare en privaatsektor werksaam is, by ondernemings wat in grootte gewissel het vanaf baie klein (minder as 50) tot baie groot (1 000+), in die Wes-Kaap ingewin en verwerk.

Die ondersoek het, onder andere, bevind dat

- by die meerderheid van ondernemings wat betrek is, resultate van prestasiebeoordeling nie as maatstaf gebruik word vir bevordering en loopbaanbeplanning nie;

(iii)

- loopbaanbeplanningsprogramme slegs by 'n baie klein persentasie van die ondernemings wat by die ondersoek betrek is, in werking is, en dat werknemers hoofsaaklik op hulle self aangewese is vir hulle loopbaanbeplanning en -vordering;
- by 'n baie groot persentasie ondernemings daar 'n gebrek aan formele postestrukture en loopbaanrigtings vir sekretariële personeel is;
- sekretariële personeel wat oor die nodige opleiding, ervaring en potensiaal beskik, nie ten volle benut en ontwikkel word om die tekort aan bestuurders op laer- en middelvlakbestuur aan te vul nie;
- daar, nieteenstaande 'n toename van vroue in bestuursposte, nog steeds tot 'n groot mate teen vroue gediskrimineer word en hulle van die nodige opleidings- en ontwikkelingsgeleenthede weerhou word;
- daar 'n groot mate van onkunde by sekretariële personeel bestaan oor die prestasiebeoordelingstelsels wat by hulle ondernemings in werking is;
- menslikehulpbronbestuur tot 'n groot mate onbetrokke is by die voorgaande aspekte, veral in die geval van loopbaanbeplanning.

Hierdie resultate het daartoe gelei dat aanbevelings ten opsigte van die meer doeltreffende aanwending en benutting sowel as ontwikkeling en bevordering van sekretariële personeel, aan topbestuur, die menslikehulpbrondepartement, beoordelaars, bestuurders en departementshoofde sowel as sekretaresses self, gemaak kon word.

Ten opsigte van die aanbevelings aan topbestuur word daar versoek dat, spesifiek ten opsigte van sekretaresses, genoegsame fondse beskikbaar gestel moet word vir die aanpas van salaris-pakkette, die aanbod van opleidingsprogramme en die skep van bevorderingsposte. Wat die menslikehulpbrondepartement betref word daar onder andere aanbeveel dat, veral ten opsigte van sekretaresses, hierdie departement 'n groter mate van betrokkenheid openbaar by hulle prestasiebeoordeling, hulle loopbaanbeplanning, die daarstelling van formele postestrukture en geskikte bestuursontwikkelingsprogramme. Verder word aanbeveel dat die bekwaamhede en ervaring waaroor sekretaresses beskik, beter benut word en dat hulle potensiaal en ontwikkelingsmoontlikhede groter erkenning geniet.

(iv)

Bestuurders en toesighouers word versoek om groter ondersteuning en erkenning te gee aan die belangrike rol wat sekretaresse speel om hulle in die uitvoering van hulle taak te ondersteun. Daar word ook aanbeveel dat hulle tot 'n groter mate van hulle bestuursfunksies aan bekwame sekretaresse deleger en persoonlik ook meer betrokke raak by die ontwikkeling en bevordering van sekretaresse se loopbane. Beoordelaars word gevra om veral meer aandag te gee aan die opvolg van doelstellings wat tydens prestasiebeoordeling geformuleer word en om ook 'n meer konstruktiewe rol te speel by die loopbaanbeplanning en loopbaanvordering van beoordeelde, deur tydens en na prestasiebeoordeling hulle loopbaanpaaie te monitor.

Sekretaresse het natuurlik ook 'n rol te speel en hulle word versoek om 'n opbouende en positiewe gesindheid in die werksituasie te openbaar; hulle meer assertief te bemark; aan te dring op prestasiebeoordelingsterugvoering; en hulle loopbaanaspirasies deurlopend met hulle hoofde en die menslikehulpbrondepartement te bespreek.

SYNOPSIS

Even though performance appraisal is used in most South African organisations, the information acquired is often not used for the purpose to which it pertains, i.e. improving work performance and identifying career, promotion and development opportunities.

The former, together with the lack of formal post structures and goal orientated career plans when appointments are made, often results in secretarial personnel (especially executive secretaries and personal assistants) never receiving the necessary acknowledgement in spite of their training, competence and experience. This group of employees plays a very important supporting role at all levels of management; yet they are often overlooked for promotion to lower and middle management levels, despite the crucial shortage of people with high level skills. Since the largest percentage of these employees are women, they experience even more discrimination because of their gender.

In the first place this investigation attempted to establish to what degree secretarial personnel's performance is appraised and to what end the results are employed. Secondly, an attempt was made to determine the degree to which the enterprises involved in the investigation have established career programmes and whether the results obtained from performance appraisals are used as criterion for promotion and career planning. Furthermore, the obstacles in the way of the development and promotion of secretarial personnel were investigated. At the same time the degree of discrimination against women in management positions was surveyed.

As background to the investigation, a comprehensive literature review was conducted. This included performance appraisal, career planning, the secretarial profession as well as managerial positions for women. Information was obtained from secretarial personnel's responses to a structured, bilingual questionnaire. These secretaries are employed in Western Cape enterprises which vary in size from very small (fewer than 50) to very large (1000+).

The investigation established that

- results of performance appraisals are not used as a criterion for promotion and career planning in the majority of the enterprises involved in the investigation;

(vi)

- only a very small percentage of the enterprises investigated have established career planning programmes - employees are mainly dependent on their own resources for their career planning and development;
- a large percentage of enterprises are lacking in formal post structures and career plans for secretarial staff;
- secretarial personnel who do possess the required training, experience and potential are neither fully utilised nor developed in order to supplement the shortage of managers at lower and middle management level;
- there is still a great deal of discrimination against women, notwithstanding an increase in the number of women in managerial positions - moreover, opportunities for training and development are withheld from them;
- secretarial personnel are mainly ignorant regarding the performance appraisal systems used in their enterprises;
- human resources management is to a large degree uninvolved in the aforementioned matters, particularly in the case of career planning.

Based on these results, recommendations could therefore be made to top management, human resources departments, evaluators, managers and departmental heads as well as secretaries concerning the more efficient application and utilisation, as well as development and promotion, of secretarial personnel.

In the recommendations to top management, it is requested that sufficient funds be made available for adjustment of salary packages, for training programmes and for creating promotion posts, specifically with reference to secretaries. It is recommended, inter alia, to the human resources department that this department becomes more involved in the performance appraisal and career planning of secretaries, as well as in establishing formal post structures and appropriate management development programmes. Moreover, it is recommended that the competence and experience of these secretaries be utilised more effectively, and that their potential and developmental abilities be acknowledged more readily.

(vii)

Managers and departmental heads are requested to give greater support and acknowledgement to the important role which secretaries play in supporting them in the execution of their duties. It is also recommended that they delegate some of their management functions to a greater degree to competent secretaries and that they become more involved in the development and promotion of the careers of secretaries. Evaluators are requested to pay more attention in particular to the follow-up of goals which are formulated during performance appraisals. They are also asked to play a more constructive role in the career planning and career progress of the assessed candidates by monitoring their career paths during, and after, the performance appraisals.

Secretaries, too, have a role to play. They are requested to display a constructive and positive attitude in the work situation; to market themselves more assertively; to insist on feedback after performance appraisals; and to discuss their career opportunities continually with their heads, as well as the human resources department.

ISISHWANKATHELO

Nangona imibutho emininzi eMzantsi Afrika ithi yenze uphando ukukhangela ukuxabiseka komsebenzi owenzayo kwiinkampani, ulwazi oluthi lufumaneka kolu phando ikakhulu aluthi lusetyenziselwe ukuphumeza injongo yalo uphando, oko kuthetha ukuthi, ukuphucula indlela owenziwa ngawo umsebenzi nokuchonga amathuba emisebenzi, okunyuselwa nokukhula kuloo msebenzi.

Oku kukhankanywe ngaphambili, kwakunye nokungachazwa ngokukuko kwezithuba ezinokubakho enkampanini, nokungabikho kwamalungiselelo angawo achaza injongo yomsebenzi ngamnye kumbutho lowo xa sukuba kuqashwa umntu, konke oku isiphumo sako kukuba abasebenzi abangoomabhalana (ingakumbi abo basebenzela abalawuli bemibutho nabangabancedisi babalawuli) abanconywa ngendlela efanelekileyo nangona bewuqeqeshelwe umsebenzi lowo, bekwazi ukuwenza yaye benamava kuwo. Eli qela labasebenzi linendima enkulu eliyidlalayo kuwo onke amanqanaba aphezulu enkampani; kanti ke bajongelwa phantsi ukuba banganyuselwa ukuba babengabaphathi, mhlawumbi kumanqanaba asezantsi okanye aphakathi kwinkampani. Oku kuyenzeka nangona abantu abanobuchule nobugcisa ekulawuleni benqabile. Kuba uninzi lwaba bantu bakule misebenzi ingamakhosikazi, bathi bafumane ucalu-calulo ngakumbi, ngenxa yesini sabo.

Okokuqala olu phando luzame ukujonga ukuba umsebenzi woomabhalana uxabiseke kangakani na ezinkampanini, nokuba iziphumo zalo ziya kusetyenziswa njani na. Okwesibini kwenziwe imizamo ukubona ukuba ezo nkampani bezithatha inxaxheba kolu phando zenze malungiselelo mani na ukuchaza iinkqubo zemisebenzi; nokuba iziphumo ezithe zafunyanwa kolu phando ziye zasetyenziswa na njengomlinganiselo wokunyusela abasebenzi nokwenza ulungiselelo lwemisebenzi. Okunye, kuye kwaphandwa ngezithintelo ezithi zibe khona ekuphuhliseni nasekunyuseleni abasebenzi abangoomabhalana. Kwangalo eli xesha linye, kuye kwajonga nocalu-calulo oluthi lube khona kumakhosikazi akwizithuba zabaphathi ezinkampanini.

Ukwenzela ukufumana ulwazi olubanzi ngolu phando, kuye kwajongwa iincwadi ezibhaliweyo malunga nokuxabiseka komsebenzi womntu enkampanini, ukulungiselelwa kwemisebenzi, umsebenzi woomabhalana kwakunye nezingamakhosikazi aphelele izikhundla zabaphathi ezinkampanini. Ulwazi lufunyenwe kwiimpendulo ebezivela kubasebenzi abangoomabhalana, apho bebhendula iphepha lemibuzo, ebelibhalwe ngeelwimi ezimbini. Aba mabhalala

(ix)

basebenza kwiinkampani ngeenkampani eNtshona-Koloni, ezincinci (ezinabasebenzi abangaphantsi kwama-50) nezinkulu (ezinabasebenzi abangaphezu kwe-1000+).

Olu phando lufumanise ukuba:

- iziphumo zophando olwenziwayo ukujonga ukuxabiseka komsebenzi ngamnye azisetyenziswa njengomlinganisela wokunyusela nokulungiselela imisebenzi kuninzi lweenkampani ezizibandakanyayo kolu phando;
- liqaqobana nje leenkampani eziye zaphandwa ezithe zacwangcisa iinkqubo zomsebenzi - abasebenzi baxhomekeke kulwazi abanalo ukulungiselela nokuphuhlisa umsebenzi wabo;
- uninzi lweenkampani alunazithuba zikho ngokusesikweni okanye ulungiselelo lwemisebenzi, ukunceda oomabhalana;
- abasebenzi abangoomabhalana abanoqeqesho, imfundo, namava afanelekileyo nababonisa inkqubela-phambili abathi basetyenziswe okanye bakhuthazwe ukwenzela ukuba bangene kwizithuba zabaphathi kumanqanaba asezantsi okanye aphakathi kwinkampani;
- Luseluninzi ucalu-calulo ahlangana nalo amakhosikazi. Nangona inani lamakhosikazi akwizikhundla zabaphathi lisiya lisanda - ona amathuba oqeqesho nawenkqubela-phambili ayavalwa kuwo;
- abasebenzi abangoomabhala abazi ngophando olwenziwayo ezinkampanini zabo malunga nokuxabiseka kwemisebenzi yabo;
- icandelo labaphathi abajongene nabasebenzi ezinkampanini ikakhulu nalo alizibandakanyi kwezi zinto sele zikhankanyiwe ngentla, ingakumbi kwezi zingokulungiselelwa kwemisebenzi.

Ngokwezi ziphumo, kungenziwa iingcebiso kubaphathi abakhulu, amasebe ajongene nabasebenzi enkampanini, abantu abajonga ukuxabiseka komsebenzi enkampanini, abaphathi kwakunye nabantu abaziintloko kumasebe ngamasebe kwakunye noomabhalana,

(x)

malunga nokusetyenziswa ngendlela eyiyiyo, kwakunye nokuphuhliswa nokunyuselwa kwabasebenzi abangoomabhalana.

Kubaphathi abakhulu, kucelwa ukuba kubekwe bucala imali eyaneleyo ukulungelelanisa imivuzo, ukuqalisa iinkqubo zoqeqesho, nokuveza izikhundla abanganyuselwa kuzo oomabhalana, zonke ezi zinto zijoliswe ikakhulu koomabhala. Kuyacetyiswa, ngaphezu koko sele kukhankanyiwe, kwisebe elijongene nabasebenzi, ukuba eli sebe lizibandakanye ngakumbi ekujongeni ukuxabiseka, nakulungiselelo olululo lomsebenzi woomabhalana, nasekusekeni izikhundla ezizizo ngokusesikweni, neenkqubo zophuhliso ezilungele abo banokungena kwizikhundla zabaphathi. Okubaluleke ngakumbi, kuyacetyiswa ukuba ulwazi namava abanawo aba mabhalana lusetyenziswe ngendlela efanelekileyo, nokuba amandla abanawo nokuzinikela abakubonisayo kuvuzwe ngendlela efanelekileyo.

Abaphathi kwakunye nabantu abaziintloko kumasebe ngamasebe bayacelwa ukuba babonise ukuyivuyela inkxaso nendima ebalulekileyo edlalwa ngoomabhalana ekwenzeni umsebenzi wabo. Kuyacetyiswa ukuba eminye imisebenzi yabo bayinike oomabhalana ababonisa inkuthalo, yaye bazibandakanye kakhulu ekuphuhliseni nasekunyuselweni koomabhalana. Abo bajongene nokuxabiseka komsebenzi ngamnye ikakhulu kucelwa ukuba bathathe ingqalelo ikakhulu kwiziphumo emazilandelwe, nezithi zichazwe xa bekwenziwe uphando malunga nokuxabiseka komsebenzi ngamnye enkampanini. Bakwacelwa ukuba badlale indima eyakhayo, kulungiselelo lomsebenzi nenkqubela-phambili yabasebenzi abathe bavavanywa, ngokuthi basoloko behlola indlela ohamba ngayo umsebenzi wabo ngexesha lolu phando nasemva kwalo.

Oonobhala nabo banendima amabayidiale. Bayacelwa ukuba babonise imo eyakhaya emsebenzini; babonise ukuzithemba; banyanzelise ukufumana ingxelo emva kophando olufana nolu, yaye bathi rhoqo baxoxe ngamathuba abo omsebenzi nabantu ababaphetheyo, nakwisebe elijongene nabasebenzi.

HOOFSTUK I

INLEIDING

1.1 AGTERGROND

Prestasiebeoordeling is 'n begrip wat alombekend is, en 'n aangeleentheid waaroor daar al dikwels geskryf en navorsing gedoen is. In meeste ondernemings is daar dan ook een of ander vorm van prestasiebeoordeling in werking. In baie gevalle word dit egter op 'n lukrake wyse gedoen, deur party van die betrokkenes as rompslomp beskou, dikwels onder protes gedoen, of net gedoen indien daar tyd is. Verder is werknemers en meerderes heel dikwels daarteen gekant, tegnieke wat gebruik word is dikwels nie doeltreffend nie, of nie geskik vir die tipe beoordeling wat gedoen moet word nie, en heel dikwels word van onervare en onopgeleide beoordelaars gebruik gemaak om prestasiebeoordeling te hanteer. Die heel belangrikste probleem blyk egter te wees dat inligting wat van prestasiebeoordeling verkry word nie vir die doel waarvoor dit ingewin is, gebruik word nie, naamlik die verbetering van werkprestasie sowel as die identifisering van beroeps-, bevorderings- en ontwikkelingsgeleenthede. Banks en Murphey stel dit in Long (1986:46) soos volg: **"Despite advances in appraisal technology, effective performance appraisal in organisations continues to be a compelling but unrealised goal"**. Meidan, ook in Long (1986) is van mening dat prestasiebeoordeling een van die swakke aspekte van bestuur is, naamlik sy Achilleshiel.

In gesprekke met bestuurders en sekretariële personeel tydens koöperatiewe skakeling is daar gevind dat heelwat ondernemings van een of ander vorm van prestasiebeoordeling gebruik maak, maar dat dit in baie gevalle deur die onderskeie departemente of afdelings in isolasie gedoen word en nie 'n baie belangrike rol speel in bestuursbesluite wat die hele onderneming of werkerskorps raak nie. Heel dikwels word dit slegs gebruik vir salarisaanpassings, merieteverhogings of ter bekragtiging van voorwaardelike aanstellings. Aan die ander kant blyk dit egter ook duidelik dat dit baie suksesvol en doeltreffend in sekere ondernemings toegepas word waar dit nie alleen die steun van al die betrokke partye geniet nie, maar ook 'n belangrike komponent van die onderneming se inligtings- en beheerstelsels vorm. In laasgenoemde geval word baie waardevolle inligting verkry wat 'n groot rol in bestuursbesluite speel,

veral dié ten opsigte van menslikehulpbronne. Volgens Gerber in Gerber et al (1995) is prestasiebeoordeling 'n kritiese aktiwiteit van menslikehulpbronbestuur terwyl werknemerprestasie die finale maatstaf van 'n menslikehulpbrondepartement se welslae is. Verder beweer hierdie outeur ook dat prestasiebeoordeling en die vergoeding wat daarmee gepaard gaan, 'n direkte invloed op die motivering van werknemers uitoefen om ondernemingsdoelwitte te verwesenlik.

Prestasiebeoordeling kan ook positief tot die benutting van menslikehulpbronne bydra omdat die deurlopende vasstelling van nuwe doelwitte waaraan prestasie moet voldoen, tot die bepaling van prestasiekriteria sowel as die identifisering van opleidingsbehoefte lei. In Fombrun (1984:126) stel Land dit soos volg: **"Performance appraisal is perhaps management's most powerful tool in controlling human resources and productivity. Used effectively, appraisal systems have tremendous strategic potential for governing employee behaviour and, in turn, corporate direction through the 'appraisal' system's dynamic links to selection systems, training, career-planning systems, and reward structures"**. Die kern van hierdie sin lê opgesluit in die woord 'effectively' - meeste stelsels word ontwerp om aan al die voorgenoemde vereistes te voldoen, maar die probleem ontstaan in meeste gevalle by die toepassing sowel as die opvolg en aanwending van die inligting wat ingewin is. Devanna in Fombrun (1984:109) stem met die vorige outeur saam en stel dit weer soos volg: **"Performance appraisal is the cornerstone of an effective human resource system. It provides the information needed to make fully informed strategic decisions by assessing the fit between current human resource systems and those systems required by a change in strategic direction. It also serves as a control system to measure performance against strategic objectives once they have been set"**.

Wanneer die voorgaande in oënskou geneem word is dit duidelik dat indien prestasiebeoordeling korrek toegepas word, dit wel 'n belangrike rol in enige onderneming te speel het. Torrington en Hall (1987) beweer dan ook heeltemal tereg dat wanneer prestasiebeoordeling swak gedoen is, dit vir beide partye 'n vermorsing van tyd is, maar indien dit goed gedoen is, dit motivering en prestasie in beide partye kan verbeter. Verder kan dit ook volgens hierdie outeurs met individuele ontwikkeling, individuele loopbaanbeplanning sowel as ondernemingsbeplanning behulpsaam wees.

Volgens Gerber en Alberts (1984) is navorsing tot dusver hoofsaaklik toegespits op gebiede wat verband hou met die werwing en opleiding van menslikehulpbronne. Die instandhouding van menslikehulpbronne is egter net so belangrik soos dié van enige ander bron en vind gestalte in loopbaanbeplanning. Gerber en Alberts (1984:107) beskryf laasgenoemde soos volg: **"Career planning comprises the compilation of a progression and development programme for each employee"**. Volgens hulle moet so 'n program deur die werkgever, in konsultasie met die werknemer opgestel word en by die behoeftes van die werknemer aangepas word. Ten opsigte van die wenslikheid van werkgeverbetrokkenheid sê Fisher et al (1993:122) die volgende: **"... better information on internal career paths can be made available, a larger percentage of employees can be induced to plan, and plans can be more realistic in view of future organizational needs and development opportunities"**. Ten einde die sukses van loopbaanontwikkelingsprogramme te verseker het Bernardin en Russell (1993:357) die volgende te sê oor die betrokkenheid van die menslikehulpbrondepartement: **"Career development programs must be integrated with and supported by the existing HR programs in the organization if they are to be successful. Career programs are limited to the degree that they help each other meet individual and organizational needs"**. Hulle gaan verder deur te sê: **"Coordinated integrated efforts of the HR staff, employees, managers and organizations are the key to success in career development"**.

Loopbaanbeplanning word as een van die belangrikste aanwendingsmoontlikhede van inligting wat by prestasiebeoordeling ingewin word beskou, maar dit is juis hierdie aspek wat in baie gevalle en in baie ondernemings verwaarloos word en groot ongelukkigheid onder werknemers tot gevolg het en ook dikwels tot bedankingsaanleiding gee. Bernardin en Russell (1993:357) sê: **"Individuals should refer to performance appraisal information and organizational career paths to help them in career planning"**. Fisher et al (1993:121) wys ook daarop dat dit belangrik is om in gedagte te hou dat topbestuur nie die enigste werknemers is wat loopbaanbeplanning van die organisasie verwag nie. **"Lower-level managers, professionals and non-exempt employees all desire satisfying careers and many leave organisations that are not seen as offering appropriate opportunities."**

Ten opsigte van loopbaanbeplanning en -programme meld Gerber en Alberts (1984:108) ook die volgende: **"Career planning and the associated career programmes are a relatively unknown entity in many organisations and also**

unknown to individuals, employers and employees. Many questions are asked in this connection, and in many cases it is impossible to provide the answers. In terms of future research this field is still wide open and requires extensive investigation".

1.2 PROBLEEMSTELLING

Goedopgeleide en ervare sekretaresses speel in vandag se moderne tegnologiese kantoor 'n baie belangrike rol, nie net in die rol van ondersteuning aan haar direkte hoof nie, maar in baie gevalle ook as lid van die bestuurspan. In die meerderheid van gevalle beskik hierdie groep werknemers oor goeie akademiese kwalifikasies, toepaslike sekretariële opleiding, 'n verskeidenheid vaardighede en relevante praktykervaring. Benewens voorgenoemde beskik hulle, uit die aard van hulle werk sowel as die blootstelling wat hulle poste bied, oor 'n baie goeie kennis en insig in die aktiwiteite en werksaamhede van die onderneming waar hulle werksaam is. Bestuurstake word dikwels aan hulle gedelegeer en bykomende take en verantwoordelikhede wat buite hulle posbeskrywing val, word aan hulle opgedra. Die probleem ontstaan egter wanneer sekretaresses geen erkenning kry vir hierdie belangrike take wat hulle verrig nie - hierdie bykomende take word slegs as 'n verlengstuk van hulle posbeskrywing beskou. Omdat hierdie take en verantwoordelikhede vanaf hoër gesagsposisies na hulle afgewentel word, aanvaar hulle dit in die meeste gevalle gelate, maar die gebrek aan erkenning kan uiteraard aanleiding gee tot frustrasie en ontevredenheid met hulle beroep.

As werknemers van 'n onderneming, is sekretaresses ook aan die gebruikelike prestasiebeoordeling van die onderneming onderworpe. Omdat die inligting wat van prestasiebeoordeling verkry word, dikwels nie aangewend word vir die doel waarvoor dit ingewin word nie, word sekretaresses telkemale die geleentheid ontnem om bevorderingsposte te bekom, en word hulle werkprestasie dikwels slegs met 'n salaris-aanpassing of merietetoekenning beloon. Omdat beloning of erkenning nie in die vorm van bevordering geskied nie, lei dit dikwels daartoe dat sekretaresses in hulle werk stagneer omdat hulle nie blootgestel word aan die uitdagings wat bevorderingsposte bied nie. Die gevolg is dat hulle nie die geleentheid kry om hulle potensiaal ten volle te ontwikkel nie, en hulle persoonlike ontwikkeling en groei sodoende gestrem word. In baie gevalle is hulle vordering ook gekoppel aan dié van hulle direkte hoof. Indien die hoof nie bevorder word nie, ly die sekretaresse se bevordering ook dikwels

daaronder. Word die hoof egter bevorder en sy sekretaresse gaan saam met hom, bly haar posisie nog dieselfde, ondanks die feit dat hy in 'n hoër pos inbeweeg. Hierdie miskenning van sekretaresse se bekwaamhede en vermoëns ontstaan dikwels ook omdat menslikehulpbronbestuurders, en ook algemene bestuurders, nie ten volle bewus is van die opleiding van sekretaresse nie, en nie kennis dra van die vaardighede of bekwaamhede waaroor hulle beskik nie. Wexley en Klimoski (1984:37) het in hulle ondersoek na die aanwending van prestasiebeoordeling ook gevind dat prestasiebeoordelingsinligting nie vir personeelbesluite gebruik word nie en stel dit soos volg: **"....performance information is frequently not the basis for personnel decisions. But we still do not have an adequate picture of when and where it is actually used"**.

'n Ander probleem wat aansluit by dié van prestasiebeoordeling, is dat daar by aanstelling, nie 'n persoonlike loopbaanplan binne die onderneming self, vir applikante uitgestippel word nie, hetsy vanweë 'n gebrek aan 'n formele postestruktuur of die afwesigheid van 'n geïntegreerde menslikehulpbronselsel waar loopbaanbeplanning 'n belangrike rol speel. Bestuurders is in die meeste gevalle ook so besig om hulle eie loopbane te ontwikkel, dat die sekretaresse wat hulle al die ondersteuning gee en bydra tot hulle doeltreffende prestasie, oor die hoof gesien word. Die sekretaresse se ontwikkeling en loopbaanaspirasies word gewoonlik tydens hierdie proses geïgnoreer. Wanneer poste gevul moet word, word personeel dikwels teen groot koste van buite aangestel, terwyl bekwame persone (soos sekretaresse) binne die onderneming oor die hoof gesien word. Hierdie miskenning van werknemers se vermoëns lei tot ontevredenheid, en in baie gevalle bedankings, met die gevolg dat ondernemings dikwels goeie werknemers verloor omdat hulle nie werkstevredenheid en persoonlike ontwikkeling en groei ervaar nie.

Suid-Afrika ondervind ook alreeds jare lank 'n ernstige tekort aan bestuurslui. Bestuurders verkeer permanent onder druk as gevolg van geweldige administratiewe werkkladings wat hulle dra, terwyl hulle inderdaad besig moet wees met strategie-bepaling en besluitnemingsaksies. Veranderinge in organisasiestrukture lei ook daartoe dat vandag se bestuurders meer dikwels weg van hulle kantore of lessenaars is, en sekretaresse is dan die persone wat vir hulle moet instaan, nie alleen wat hulle werkklas betref nie, maar ook heel dikwels by besluitnemingsaksies. As gevolg van hierdie blootstelling wat sekretaresse kry, is hulle baie geskikte kandidate om op te lei vir bestuursposisies omdat hulle in der waarheid optree as medebestuurders of

assistent-bestuurders. Ongelukkig is dit egter so, dat hierdie persone normaalweg nie vir bestuursposisies op laer- en middelbestuursvlak oorweeg word nie, ten spyte van die feit dat heelwat van hulle voldoende kwalifikasies het, oor die potensiaal beskik, en 'n opregte begeerte toon om in die bestuursrigting te vorder.

Hierdie miskennis van die potensiaal van sekretaresses, as geskikte kandidate vir bestuursposte, word verder vererger deur die feit dat hulle hoofsaaklik vroue is. Daar heers nog geweldige diskriminasie teen die aanstelling van vroue in bestuursposte, nie omdat hulle nie oor die kwalifikasies of potensiaal beskik nie, maar vanweë persepsies of vooroordele wat daar bestaan oor die geskiktheid van die vrou as bestuurder. Whitfield, voorsitter van die Vroue-bedryfsleiersklub, berig in Die Burger (1991:11) die volgende na aanleiding van 'n ondersoek wat deur die Sakeskool van die Universiteit van die Witwatersrand gedoen is om die gesindhede teenoor vroue in bestuursposisies te ondersoek: **"Uit hierdie navorsing blyk dit duidelik dat vroue bekwaam en beskikbaar is en tasbare bestuurspotensiaal het, hoewel dit nie ontgin word nie. Meriete behoort die enigste rede vir bevordering te wees".** In hierdie verband waarsku Erwee (1989a:10) ondernemings ook dat, indien hulle nie hulle vroulike werknemers optimaal benut nie, hulle daardie werknemers gaan verloor. Sy stel dit soos volg: **"Dit is noodsaaklik dat vroue se werkvermoëns optimaal benut word en dat hulle bestuursvaardighede goed ontwikkel moet word. Vroue is die mees vanselfsprekende bron waaruit die heersende en verwagte tekort aan hoëvlak vaardighede ontwikkel kan word. Iets wat baie min bestuurders wil erken".** Met verwysing na die sekretaresse spesifiek en die feit dat haar posisie so dikwels misbruik word, het Freed (1989:28) die volgende te sê: **"Little recognition is given to this key worker - despite the fact that South Africa is suffering a serious skill shortage".** Volgens Silver in Freed (1989:28) word sekretaresses uit mag van gewoonte, dikwels oor die hoof gesien en hy sê **"management should realise that, if the company is to be productive, all the workers should be developed to their fullest potential".**

Heel dikwels word daar ook, ten spyte van goeie prestasiebeoordelings, teen getroude vroulike werknemers (waarvan sekretaresses 'n baie groot persentasie uitmaak) gediskrimineer omdat beweerd word dat hulle verdeelde belange het wat hulle werk, huis en gesin betref. Pearson (Die Burger:1990) beklemtoon dat hierdie siening heeltemal verouderd is omdat meeste egpare nou elkeen hulle eie loopbaan volg en huishoudelike pligte deel. Die moderne vrou is nie meer bereid om tyd en geld aan studie en

persoonlike ontwikkeling te bestee en dan na haar huwelik terug te staan in die skadu van 'n eggenoot of huishouding nie. Vanweë die hoë lewenskoste en ten einde in staat te wees om 'n redelike lewensstandaard te handhaaf, word meeste egpare verplig om elkeen hulle eie beroep ten volle te beoefen tot voordeel van die gesamentlike huishouding.

Vanweë die feit dat 'n groot groep sekretaresses oor 'n intieme kennis van die onderneming beskik en 'n hoë vlak van opleiding het, speel hulle ook 'n groot rol in die opleiding en induksie van administratiewe en sekretariële personeel - 'n taak waarvoor hulle ook nie erkenning kry nie. Daar word vermoed dat hierdie aspek 'n al hoe groter rol sal speel in die lig van die veranderinge in die samestelling van die arbeidsmark in die nuwe Suid-Afrika en die groot aantal ongekwalifiseerdes wat heel moontlik in poste waarvoor hulle net nie bekwaam genoeg of voldoende opgelei is nie, aangestel sal word.

Sekretaresses is natuurlik ook nie sonder blaam nie. Indien hulle meer assertief optree en tydens prestasiebeoordelingsonderhoude goedgeмотiveerde standpunte stel, sal bestuur ook meer aandag aan die situasie gee. Gepaardgaande hiermee moet hulle ook oor persoonlike loopbaanontwikkelingsplanne beskik en daarna streef om hulle doelwitte te verwesenlik. Hiervoor het hulle egter die samewerking en ondersteuning van bestuur nodig.

1.3 DOELSTELLINGS

In die lig van die probleme wat in paragraaf 1.2 uitgelig is, het hierdie ondersoek die volgende ten doel:

- 1.3.1 Om te bepaal tot watter mate prestasiebeoordelingstelsels by ondernemings wat by die ondersoek ingesluit is, in werking is.
- 1.3.2 Om te bepaal tot watter mate die inligting wat by prestasiebeoordeling ingewin word, as maatstaf gebruik word vir die bevordering en loopbaanbeplanning van sekretariële personeel.
- 1.3.3 Om te bepaal watter probleme daar by die toepassing en aanwending van bestaande prestasiebeoordelingstelsels ondervind word, spesifiek ten opsigte van sekretaresses.

- 1.3.4 Om te bepaal tot watter mate loopbaanbeplanning en -programme in ondernemings wat by die ondersoek betrek is, in werking is.
- 1.3.5 Om te bepaal hoe doeltreffend loopbaanbeplanning by ondernemings is waar formele loopbaanprogramme in werking is.
- 1.3.6 Om te bepaal watter probleme/struikelblokke in die weg van die bevordering van sekretaresse staan.
- 1.3.7 Om te bepaal tot watter mate daar teen vroulike werknemers gediskrimineer word wanneer bevorderingsposte (veral bestuursposte) gevul word.

1.4 OMVANG VAN DIE ONDERSOEK

Omdat daar aanvaar kan word dat die basiese pligte van sekretariële personeel nie van streek tot streek, of land tot land, wesenlik verskil nie, is daar besluit om die ondersoek slegs toe te spits op sekretariële personeel wat in die volgende ses streke van die Wes-Kaap werksaam is: Kaapstad-Sentraal, Noordelike Voorstede, Suidelike Voorstede, die Boland, die Weskus en die Overberg. Ten einde te verseker dat alle tipes van ondernemings by die ondersoek betrek word, is 'n verskeidenheid van ondernemings in beide die openbare en private sektor geselekteer wat in groottes vanaf baie klein (minder as 50 werknemers) tot baie groot (1 000+ werknemers) wissel. Daar sou dus aanvaar kan word dat data wat deur respondente in hierdie ondernemings en streke verskaf is, ook van toepassing gemaak kan word op soortgelyke ondernemings in die res van die land.

1.5 METODE VAN ONDERSOEK

Ten einde die nodige inligting te bekom, is die volgende metode gevolg:

- 1.5.1 In die eerste fase van die ondersoek is 'n omvattende literatuurstudie oor prestasiebeoordeling, loopbaanbeplanning, die sekretariële beroep en vroue in bestuur gedoen.
- 1.5.2 In die tweede fase van die ondersoek is 'n gestandaardiseerde vraelys opgestel wat aan 204 persone in die bedryf gestuur is, wat op daardie stadium sekretariële of verwante poste beklee het.

- 1.5.3 Na ontvangs van die vraelyste, is alle data met behulp van die rekenaarpakket LOTUS123 gerekenariseer en drukstukke is gekontroleer om korrektheid van invoer te toets.
- 1.5.4 Waar van toepassing, is gerekenariseerde data na KWIKSTAT-formaat omskep om statistiese berekenings en vergelykings moontlik te maak.
- 1.5.5 Vir grafiese en visuele voorstellings is weer eens van die rekenaarpakket LOTUS123 gebruik gemaak wat later in WordPerfect 5.1 geïnkorporeer is vir die voorbereiding van die finale kopie.
- 1.5.6 Met behulp van visuele voorstellings en statistiese ontledings is data geïnterpreteer en sekere afleidings, bevindings en gevolgtrekkings gemaak wat opgevolg is met aanbevelings wat vir topbestuur, menslikehulpbronne, beoordelaars, bestuurders, departementshoofde, toesighouers en sekretaresse tot nut kan wees.

N.B. Volledige inligting rakende die metode is in hoofstuk 3 saamgevat.

1.6 WOORDOMSKRYWINGS EN AFKORTINGS

- 1.6.1 **Bestuur** verwys na die topbestuur van die onderneming.
- 1.6.2 **Bestuurder(s)/Departementshoof(de)** verwys na die persoon/persone in beheer van departemente of afdelings.
- 1.6.3 **Hoofde** verwys na persone in direkte beheer van die sekretaresse.
- 1.6.4 **Menslikehulpbronbestuurders** verwys deurgaans na bestuurders in beheer van die menslikehulpbronne van die onderneming en sluit ook mannekragbestuurders en personeelbestuurders in.
- 1.6.5 **Prestasiebeoordeling** sluit ook prestasie-evaluering, prestasie-oorsig, werknemer-evaluering, meriete-evaluering en prestasiebepaling in.
- 1.6.6 **Sekretaresse(s)** sal vir die doeleindes van hierdie ondersoek alle personeel insluit wat 'n sekretariële of verwante beroep beklee, ongeag die titel wat gebruik word.

- 1.6.7 **PA** = Performance appraisal
PAs = Performance appraisals
PB = Prestasiebeoordeling
PBs = Prestasiebeoordelings

1.7 **AANWENDINGSMOONTLIKHEDE**

Die inligting wat ingewin is, kan baie voordelig deur menslikehulpbronbestuurders aangewend word as deel van hulle geïntegreerde menslikehulpbronsistels en hulle in staat stel om daardie spesifieke areas waar probleme geïdentifiseer is, te ondersoek en die nodige regstellings en aanpassings te doen, spesifiek in die geval van prestasiebeoordeling en loopbaanbeplanning. Die inligting behoort menslikehulpbronsistels ook meer bewus te maak van die vaardighede waarvoor sekretariële personeel beskik asook hulle verwagtinge, begeertes en frustrasies. Hopelik sal dit hierdie departement ook meer bewus maak van die belangrike bron van arbeid wat binne hulle ondernemings beskikbaar is - persone wat oor die nodige potensiaal vir opleiding en ontwikkeling beskik en wat met groot vrug op laer- of middelbestuursvlak aangewend kan word om sodoende die groot tekort wat aan bestuurders bestaan, aan te spreek.

Vir opleidingsbestuurders kan dit help om hulle opleidingsprogramme aan te pas by die behoeftes van werknemers en te konsentreer op daardie gebiede waar leemtes bestaan, in besonder die ontwikkeling van bestuursvaardighede.

Opvoedkundige inrigtings en opleidingsinstansies kan ook by die ondersoek baat deur hulle kursusse wat op hierdie beroep gerig is, aan te pas deur kennis te neem van spesifieke behoeftes in opleiding wat deur die ondersoek na vore gekom het. Kursusse kan dus meer beroepsgerig gemaak word.

Vir sekretaresses self kan dit groter werkstevredenheid meebring en hulle motiveer tot nog beter prestasie indien die aanbevelings in werking gestel word. Dit sal ook meehelp om die beeld van sekretaresses te verbeter en hulle die erkenning en status te gee wat hulle toekom.

HOOFSTUK 2

LITERATUURSTUDIE

After listening to each of my employees give me a self-appraisal of their performance, I have to conclude that I only have three types of people working for me: Stars, All-Stars, and Superstars!

(Gunther Brink in Robbins (1982:315))

2.1 PRESTASIEBEOORDELING

2.1.1 Inleiding

Prestasiebeoordeling (PB) word al baie jare in beide die private en openbare sektore vir verskillende doeleindes gebruik, in baie gevalle met groot sukses, in ander gevalle weer met weinig sukses. Banks en Murphy in Long (1986:46) stel dit soos volg: ***"Despite advances in appraisal technology, effective performance appraisal (PA) in organisations continues to be a compelling but unrealised goal"***. Meidan, ook in Long (1986) beskryf PB weer as een van die swakker aspekte van bestuur, bestuur se Achilleshiel.

Prestasiebeoordeling is ook 'n begrip waaraan verskillende persone verskillende sienswyses heg. Beach (1991:205) omskryf PB soos volg: ***"PA is the systematic evaluation of individuals with respect to their performance on the job and their potential for development"***. Fisher et al (1993:471) sien PB weer as ***"the process by which an employee's contribution to the organization during a specified period of time is assessed"***. Bernardin en Russell (1993:379) lê, net soos die laasgenoemde outeurs, klem op die tydspanne en stel dit soos volg: ***"PA is defined as the record of outcomes produced on a specific job function or activity during a specified time period"***. Werkgewers en werknemers se sienings oor PB word deur Glen (1990:1) soos volg weergegee: ***"Employee PAs in both the private and public sector has been called a "no-win" situation. Managers believe it's their duty to improve individual and organisational performance. Employees see PA as the***

means to a bigger pay cheque, a better job through development training, or a promotion to a more important position".

Benewens die verskillende sienings wat die betrokke partye huldig, word daar ook dikwels 'n negatiewe konnotasie aan PB geheg. Glen (1990:2) stel dit soos volg: **"PA has a number of meanings depending on whom you ask. Frequently, the connotations are negative. Employees view it with trepidation, and supervisors see it as an imposition on their busy schedules"**. Dit blyk asof selfs die meer resente neiging om daarna te verwys as prestasiebestuur (performance management) nie daarin geslaag het om hierdie negatiewe hok te slaan nie. Volgens Glen (1990) probeer alle benaderings van PB om objektiwiteit te maksimeer en subjektiwiteit en onsekerheid tot die minimum te beperk, maar dit bly nogtans 'n baie moeilike taak om beoordeelde hiervan te oortuig.

In meeste ondernemings, ook in Suid-Afrika, is daar dan ook een of ander vorm van PB in werking, party suksesvol, ander minder suksesvol. Cascio (1992:267) sê: **"While it is fairly easy to prescribe how the process should work, descriptions of how it actually works in practice are rather discouraging"**. In baie gevalle word dit op 'n lukrake wyse gedoen, as rompslomp beskou, onder protes gedoen, of net gedoen indien daar tyd is. Standaard en metings verskil dikwels wesenlik, organisatoriese waardes moet in baie gevalle plek maak vir persoonlike waardes en sydigheid, en male sonder tal lei dit tot spanning in interpersoonlike verhoudings. Tegnieke wat gebruik word is dikwels nie doeltreffend nie, onopgeleide beoordelaars word gebruik en, miskien die heel belangrikste, inligting word nie gebruik vir die doel waarvoor dit ingewin is nie.

Carrell et al (1992:233) sê: **"PAs are a key element in the use and development of an organization's most vital resource - its employees"**. Die meeste outeurs stem hiermee saam en is dit ook eens dat PB wel 'n baie nuttige hulpmiddel is, indien dit korrek gebruik word. Morrisey (1983:11) stel dit soos volg: **"PA, properly used, is one of the most powerful supervisory tools available. The fact that it is not meeting its potential in many organisations is no secret, particularly to those in middle- and first-line supervision who have the greatest responsibility for its effective use"**. Hierdie outeur is van mening dat 'n verandering ten goede slegs kan plaasvind indien daar 'n doelbewuste afwyking van sekere tradisionele praktyke plaasvind, soos byvoorbeeld die gebruik van objektiewe in plaas van subjektiewe vorms

van meting, die beklemtoning van prestasie in stede van persoonlikheid, die gebruik van 'n 'pasklaar'-benadering in plaas van 'n gestandaardiseerde benadering, die skeiding van PB vir ontwikkelingsdoeleindes van die meerdoelige PB en 'n gesamentlike verbintenis van beide die werkgewer en werknemer.

Walker (1980) is verder van mening dat die krag van PB lê in die voorbeeld wat die beoordeelde se bestuurder stel in sy rol as beoordelaar. Volgens Taftí (1990) is dit vir bestuurders baie moeilik om hulle eie prestasie te evalueer en heel dikwels blameer hulle die persone wat aan hulle rapporteer terwyl hulle self die blaam moet dra. Hy is verder van mening dat beide die beoordeelde en beoordelaar 'n rol te speel het ten einde van PB 'n sukses te maak.

2.1.2 Doelstellings en gebruike van prestasiebeoordeling

As daar na die verskillende sienswyses wat daar ten opsigte van PB bestaan gekyk word, kan daar tereg saam met Carrell et al (1989:220) gevra word: ***"Why should management use PAs, if indeed, they are such an unpleasant and often time-consuming process?"*** Volgens Fisher et al (1990:410) lê die oplossing van hierdie probleem in die korrekte gebruik van die PB-stelsel en hulle stel dit soos volg: ***"If used effectively, PAs can improve employee motivation and performance. If used inappropriately, it can have disastrous effects"***. Gerber in Gerber et al (1995:218) is van mening ***"dat aangesien PB 'n aktiwiteit is wat die werknemer se toekoms in die onderneming bepaal, dit belangrik is dat so 'n stelsel gekenmerk word deur regverdigheid, akkuraatheid en die gebruik van akkurate PB-resultate"***.

Beide Glen (1990) en Lee (1990) voel dat die belangrikheid van PB slegs erkenning sal geniet as dit konsekwent en konstant regdeur die hele onderneming op alle vlakke toegepas word. Lee (1990:72) is verder van mening dat ***"a dynamic and progressive environment can be enhanced by creating effective PA systems"***, maar waarsku ondernemings teen die implementering van 'n sogenaamde 'ideale' stelsel. ***"But, the workplace that tries to implement an ideal system rather than a practical one will run into real problems."*** Anderson (1992:205) ondersteun Lee se standpunt en sê ***"it is important to stress that there is no such thing as the universal PA system. What works well in one organization may work badly in another. Appraisal systems must be designed to suit the culture and requirements of an organization"***.

Carrell et al (1989:221) beskou ook die besluit oor watter proses gevolg gaan word as van die uiterste belang - **"this decision is just as important as how the appraisal is conducted or the actual content of the appraisal"**. Indien dit nie gedoen word nie kan dit volgens hulle tot gevolg hê dat werknemers PB nie ernstig opneem nie, die moreel van die werknemers verswak en produktiwiteit afneem - almal aspekte wat nadelig op die onderneming kan inwerk. Anderson (1992:205) sê ook dat daar in gedagte gehou moet word dat PB-stelsels nie in isolasie funksioneer nie, **"they generate data that can contribute to other HRM systems - for example to succession planning and manpower planning"**.

Volgens Fowler (1991a:20) het die stel van prestasiedoelstellings oor die afgelope paar jaar om drie redes 'n baie belangrike fokuspunt by die bestuur van werknemers aangeneem. Eerstens gebruik baie PB-skemas algemene kriteria wat as subjektief geag word, tweedens was daar ook 'n geweldige toename in die gebruik van PB as 'n basis vir salarisvasstelling en derdens is PB-stelsels oor 'n wye front ingestel. Volgens die outeur verseker die stel van doelstellings dat almal in die onderneming na dieselfde oorkoepelende doelstellings streef terwyl dit ook rigting gee aan die individu indien doelstellings realisties is en op die werk wat verrig word, gebaseer is. **"People work best when they know what their jobs are there for, the standards to be achieved and how they are performing against these objectives."** Ten opsigte van die stel van doelstellings voel hy dat hierdie doelstellings oor die volgende eienskappe moet beskik: individue se doelstellings moet verband hou met die doelstellings en prioriteite van die onderneming en afdeling waarin hulle funksioneer; dit moet in samewerking met die betrokke bestuurders ontwikkel word; dit moet haalbaar wees vir bekwame persone, maar ook nie so maklik haalbaar dat dit die stelsel kan diskrediteer nie; dit moet uitsluitlik afhanklik wees van die prestasie van individue terwyl eksterne faktore buite rekening gelaat word; dit moet meetbaar of oor 'n periode geëvalueer kan word; en dit moet deurlopend aangepas kan word soos wat omstandighede verander.

Meeste outeurs soos, onder andere, Fisher et al (1990), Cascio (1992) en Werther en Davis (1989) is eensgesind oor die doel van PB en waarvoor dit aangewend behoort te word. Die mees algemene gebruike van PB sluit volgens Werther en Davis (1989), onder andere, die volgende in: die verbetering van die prestasie van die werknemer; salarisaanpassings; personeelplasingbesluite soos bevorderings, oorplasing en demoverings; opleidings- en ontwikkelingsbehoefte; loopbaanbeplanning en loop-

baanontwikkeling; identifisering van swak prestasie en foutiewe plasinge; identifisering van foute in taakontwerp; regstellende aksies; en eksterne faktore soos persoonlike probleme, gesondheid, en dies meer, wat prestasie kan beïnvloed. Schuler (1984:237) beklemtoon ook die strategiese belangrikheid van PB soos volg: **"PA also has strategic importance because an effectively designed PA form serves as a contract between the organisation and the employee. This contract helps act as a control and evaluation system that enables PA to better serve a multitude of purposes"**. Tafti (1990) is van mening dat dit baie belangrik is dat die beoordelaar seker moet maak van wat hy hoop om met die PB te bereik en dat werknemers ook presies weet watter verwagtinge aan hulle gestel word.

2.1.3 Kriteria vir prestasiebeoordeling

Aan watter kriteria moet 'n goeie PB-stelsel dus voldoen? Carson et al (1992:92) sê: **"The most effective appraisal is one that focuses managerial attention on both the person and the system as significant sources of variations in performance"**. Omdat beoordeling van persoonlike eienskappe altyd soveel probleme veroorsaak, was daar volgens Stewart en Stewart (1987) met verloop van tyd 'n swaai na prestasiegebaseerde beoordeling. Bestuurders verskil dikwels oor persoonlikheidstipes en gebruik dus nie dieselfde standaarde by beoordeling nie. Volgens hierdie outeurs kan persoonlikheid ook afhang van 'n interaksie tussen die beoordelaar en beoordeelde en is daar ook, na hulle mening, 'n verskil tussen manlike en vroulike werknemers.

Meeste outeurs, soos byvoorbeeld Cascio (1992), Fisher et al (1990) en Stewart en Stewart (1987) is dit eens dat daar minimum kriteria is waaraan PB moet voldoen. Fisher et al (1990:413) beskou geldigheid, betroubaarheid en objektiwiteit as die drie belangrikste. Wat geldigheid betref sê hulle die volgende: **"A good measure of performance should be relevant, not contaminated, and not deficient. A measure is construct valid if it really and accurately measures what it claims to measure. A relevant measure assesses aspects of performance that are truly important in determining job effectiveness. A measure is not deficient if it measures all important aspects of performance. A measure is free of contamination if it avoids assessing other constructs besides performance"**. Volgens hulle word betroubaarheid verkry wanneer twee of meer beoordelaars wat op dieselfde vlak funksioneer, oor die prestasie van 'n beoordeelde saamstem. Hulle wys egter ook daarop dat daar in gedagte gehou moet word dat prestasie wel oor tyd kan verskil. Wat objektiwiteit

betref stel hulle dit soos volg **"....the criterion of freedom from bias has two components. The first concerns legal issues of fairness to employees; the second has to do with the subjectivity of one person's judgements about the performance of others..... an appraisal is free from bias if it is fair to all employees regardless of their race, sex, national origin, handicap status, etc."**

Stewart en Stewart (1987) beskou die volgende ook as baie belangrik: dat dit werklik verband moet hou met sukses of mislukking in die werk; dat dit maklik moet wees om te administreer; dat die beoordeelde dit as regverdig en relevant moet ervaar; en dat dit 'n fyn balans moet skep tussen sensitiwiteit van die behoeftes van die huidige werk en die toepassing daarvan op die onderneming as geheel.

Ten opsigte van sensitiwiteit sê Cascio (1992:271) dat die doel waarvoor die beoordeeling aangewend gaan word 'n belangrike oorweging moet wees. **"Appraisal systems designed for administrative purposes demand performance information about differences between individuals while systems designed to promote employee growth demand information about differences within individuals. The two different types are not interchangeable in terms of purposes."** Hy voel ook dat die aspek van aanvaarbaarheid deur alle betrokke partye uiteindelik die belangrikste is. Die samewerking van alle partye moet verkry word en beoordeelde moet presies weet watter aspekte van werkprestasie beoordeel gaan word en ook op watter wyse dit gedoen gaan word. Wat regverdigheid betref sê Taylor (1992:15) dat **"the information taken into account to make decisions on who to promote must be job relevant; PAs should focus on execution of actual job functions and on attainment of set goals; job incumbents should have access to information about job content and job structures; and exhaustive searches should be conducted for promotion candidates"**.

As daar na kriteria gekyk word, is dit baie belangrik dat daar ook na standarde gekyk moet word - die een is eintlik onlosmaaklik verbonde aan die ander. Morrissey (1983:74) omskryf standarde as **"a gauge of effective performance in achieving objectives"**. Volgens hom is die primêre doel van 'n standaard om as 'n aanwyser van suksesvolle prestasie te dien. Indien 'n spesifieke standaard dus nie behaal word nie, is dit 'n aanduiding dat iets verkeerd is en dat een of ander vorm van korrektiewe aksie nodig is. Hy is ook van mening dat dit belangrik is dat daar besluit moet word watter meetbare faktore die beste vir die spesifieke doel is, en sodra dit bepaal is,

moet die meetbare punt wat effektiewe prestasie aandui, bepaal word. Hy is verder van mening dat, vir standarde om betekenisvol te wees, dit deur al die betrokke partye aanvaar en verstaan moet word. Hoe meer werknemers betrokke by die stel van standarde is, hoe meer gemotiveerd sal hulle wees om dit te bereik. Cascio (1992:296) sê dat **"many of the problems of PA can be alleviated through participative development of performance standards that specify, for each job, what needs to be done and how well it is being done"**. Erban (1989:44) stem hiermee saam na aanleiding van die PB-stelsel wat by Windsor ingevoer is. **"The involvement of individual employees in setting their own key tasks and performance criteria, and being measured against these, has led to a better understanding of what is expected of them and to improved motivation and confidence."**

Morrisey (1983:81) gaan verder en sê dat daar ten minste drie faktore teenwoordig moet wees ten einde 'n werknemer in staat te stel om suksesvol te presteer. **"The employee must clearly understand what is expected, be capable of performing the work, and be willing to do it. If any one item is lacking, there is little likelihood of success."**

2.1.4 Vereistes vir suksesvolle prestasiebeoordeling

Hoe kan daar te werk gegaan word om die sukses van PB te verseker? Latham en Wexley (1982:196) is van mening dat **"if the process brings about and maintains high levels of performance, the probability that the system will be used again and again, increases"**. Volgens hierdie outeurs kan sukses alleenlik verseker word indien werknemers voor die tyd van die beoordeling en wat beoordeel sal word in kennis gestel word en indien daar voldoende tyd toegelaat word vir deeglike voorbereiding. 'n Openhartige en ondersteunende atmosfeer moet geskep word waar die klem op raadgewing en ontwikkeling val en op aspekte of probleme wat optimum prestasie in die wiele ry. Oplossings vir hierdie probleme moet deur beide partye gesoek en ondersoek word. Kritiek op prestasie van die verlede moet tot die minimum beperk word en waar dit nie vermy kan word nie, moet daar op probleme en nie op persoonlikhede gekonsentreer word nie. Hulle voel ook dat **"the evaluative aspect of the PA should never come as a surprise to the employees"** - erkenning vir goeie werk moet altyd deurlopend geskied en nuwe gedrag wat aangeleer moet word moet gereeld versterk word. Waldman en Kenett (1990:66) sê **"an effective PA system will not only**

evaluate employees' ability and motivation, but also opportunity - those elements in the work system which contribute to performance".

Goodworth (1989:13) stem met die vorige outeurs saam ten opsigte van die openheid van die skema, ***"Any appraisal scheme worth its salt should be OPEN"***. Volgens hom moet verslae deur die beoordeelde gelees kan word, deur hulle onderteken word en deur beide partye as 'n basis vir konstruktiewe besprekings gebruik word. Volgens hierdie outeur lei geslote skemas tot ***"seed-beds of apprehension and conjuncture by those who are subjected to them. Justice must be seen to be done - a manager must be required to justify every jot and tittle of what he has written about the appraisee to the appraisee"***. Fowler (1991b:22) sê dat daar moet onthou word dat ***"appraisal is a two-way process, not an inquisition or exposition by the manager"***. Die klem moet op positiewe kommentaar en aksie val - nie 'n negatiewe lykskouing van foute van die verlede nie. Die finale resultaat moet 'n skedule van beplande, konstruktiewe aksie wees waartoe beide partye ooreengekom het. Hy beskou die volgende as een van die belangrikste kenmerke van 'n beoordeling: ***"...the opportunity it provides for employees to make comments and suggestions to their managers and to discuss these in a situation unhampered by the time pressures of the normal work environment"***. Volgens hom kan bestuurders ook baie tydens hierdie proses leer as hulle hulle werknemers aanmoedig om gedurende hierdie gesprek sake van belang of kommer te opper.

Volgens Slater (1991) moet PB as 'n deurlopende proses beskou word en moet spesifieke en gedetailleerde terugvoering, hetsy positief of negatief, tesame met loopbaanvooruitsigte altyd betyds gegee word. Hy beveel verder aan dat PB meer dikwels gedoen moet word en dat opvolg van prestasie en loopbaanontwikkeling met korter tussenposes geskied. Henderson (1980) lê ook geweldig klem op die aanvaarding van die PB-proses deur die werknemer omdat dit direk verband hou met die vertroue wat die werknemer in die onderneming stel. Fowler (1991a) beskou die formele PB slegs as 'n voorraadopname indien die doelstellings en kriteria alreeds geformuleer is. Volgens hom moet daar dan net bepaal word watter doelstellings bereik is, watter van die doelstellings wat nie bereik is nie nog van toepassing is, en wat gedoen kan word om hulle wel te verwesenlik. Verder moet daar ook bepaal word of daar enige van die doelstellings is wat wysigings verg en kan daar dan uiteindelik besluit word watter nuwe doelstellings gestel sal word.

King (1984:19) beklemtoon ook die feit dat PB gebaseer moet word op wat die werknemers gedoen het, of nie gedoen het nie, en dat die klem geplaas moet word op die persoon se werkprestasie en nie op sy karakter of persoonlikheid nie. Sy beveel ook aan dat bestuurders die prestasiebeplanning- en beoordelingsiklus as 'n hulpmiddel moet gebruik om hulle werk te sistematiseer. Indien hulle dit doen sal hulle, volgens haar, groter selfvertroue ontwikkel, beter beheer oor hulle werk verkry met 'n gelyktydige vermindering van stres, beter verhoudings met ondergeskiktes ontwikkel en self ook beter PBs verwerf. Werknemers daarenteen sal 'n baie duideliker beeld kry van wat van hulle verwag word, erkenning kry vir hulle pogings, 'n gevoel van deelname ervaar in besluite wat hulle raak, spesifieke inligting verkry wat hulle prestasie kan verbeter, en 'n realistiese beeld van hulle sterk en swak punte vorm. Volgens hierdie outeur het werknemers 'n behoefte daaraan dat hulle 'geken' moet word. Indien dit gedoen word **"they will be more likely to consider the system fair and be more likely to demonstrate genuine commitment"**. Sy maan beoordelaars ook teen die volgende: **"Never give good employees a bad rating to keep them from being promoted to another department. You will drive good people out of the organisation entirely if you do"**.

Volgens Henderson (1980) dra drie faktore wat verband hou met PB daartoe by om die totstandkoming van 'n werksomgewing wat vertroue inboesem, te bewerkstellig. Eerstens die versameling van data wat die werk akkuraat beskryf, tweedens die ontwerp van verstaanbare PB-stelsels en derdens, die daarstelling van onderhouds-sies wat geleentheid skep vir volwasse interaksie. Volgens hierdie outeur sal 'n werksomgewing wat stresvolle situasies tot die minimum beperk en daarmee saam sekuriteit en geleentheid vir toekomstige groei bied, 'n groter aanvaarding van PB tot gevolg hê. Tafti (1990:70) beklemtoon ook die feit dat beoordelaars te alle tye positief moet optree en op die sterk punte van die beoordeelde moet fokus. **"They are using their strengths, intellect, talents, and skills to accomplish a job; they are not using their weaknesses. Build on those strengths."** Volgens hom is die hele proses gebaseer op kommunikasie wat daarop ingestel is om werknemers aan te moedig om hulle maksimum potensiaal te bereik.

Slater (1991:35,36) is van mening dat 'n werknemer se eerste PB die belangrikste is. Volgens hom behoort nuwe werknemers meer dikwels terugvoering oor hulle prestasie te ontvang en ook baie vroeg 'n aanduiding kry van moontlike loopbaangeleentheid in die onderneming. Die beoordeling en terugvoering moet dus in hierdie geval met

korter tussenposes geskied. Benewens hierdie aspekte is die eerste PB ook die laaste stap in die seleksieproses ten einde te bepaal of die regte aanstelling gemaak is. Die eerste PB is ook die aanvang van die werknemer se prestasierekord wat toekomstige PBs kan beïnvloed. ***"If the initial appraisal isn't valid, the incorrect assessment is likely to be perpetuated in future appraisals."***

2.1.5 Voordele van prestasiebeoordeling

As daar na die doel of die redes vir die gebruik van PB gekyk word, indien PB korrek toegepas word, en korrekte PB-metodes en PB-tegnieke gebruik word, is dit vanselfsprekend dat daar sekere voordele hieruit moet voortspruit, beide vir die werkgewer en die werknemer. Volgens Carrell et al (1989) vorm PB die sleutelement in die gebruik en ontwikkeling van 'n onderneming se mees belangrike hulpbron - die werknemers. Hulle is ook van mening dat PB 'n wesentlike bydrae lewer tot die tevredenheid en motivering van werknemers indien dit korrek toegepas word. Stewart en Stewart (1987) sê dit stel persone in staat om hulle werk beter te beplan en te kontroleer, hulle kan deur hulle foute leer en op hulle suksesse voortbou, en hulle kan hulle werk koördineer met ander persone met wie hulle saamwerk.

Morrisey (1983) sien dit, onder andere, as 'n aansporing vir individuele verbetering, die verbetering van die eenheid, innoverende benaderings tot werkprestasie en die deurlopende en konsekwente herevaluering van metodes en resultate. Hy sien dit ook as 'n wyse van selfmeting en korreksie, die interpretering van prestasie van ander, die maak van realistiese personeelvoorspellings, die meting van individuele prestasie vir salarisdoeleindes en die vergelyking van prestasie met dié van ander eenhede en ondernemings. Volgens Tenant (1987) verskaf dit ook inligting oor die swak en sterk punte van die arbeidsmag wat tot gevolg het dat uitset meer akkuraat voorspel kan word. Dit stel ook die nodige inligting beskikbaar wat vir bevorderings, oorplasings en ontslag aangewend kan word - ook kan dit belangrike inligting verskaf by die aanstelling van nuwe werknemers. PB is ook 'n wyse om kommunikasiekanale oop te hou terwyl dit terselfdertyd ook 'n aanduiding is dat bestuur deurlopend aandag gee aan produktiwiteit. Dit kan ook inligting verskaf oor die mate van kontrole en toesig-houding wat benodig word en werknemers weet ook presies wat van hulle verwag word en tot watter mate hulle aan gestelde standaarde voldoen.

Gerber in Gerber et al (1995) beskou weer die beoordeling van die prestasie van

individue en van ondernemings as grondliggend aan bestuur. Hy sien PB ook as 'n kritiese aktiwiteit van menslikehulpbronbestuur omdat dit belangrike terugvoering aan die menslikehulpbronbestuursproses verskaf. Devanna in Fombrun et al (1984:109) stem met hierdie standpunt saam en sien PB **"as the cornerstone of an effective human resource system. It provides the information needed to make fully informed strategic decisions by assessing the fit between current human resource systems and those systems required by a change in strategic decision. It also serves as a control system to measure performance against strategic objectives once they have been set"**.

In Fombrun et al (1984:126) is Land van mening dat PB belangrike insette kan verskaf ten opsigte van die stel van doelwitte, opleidingsbehoefte, loopbaanbeplanning, ensovoorts, en hy stel dit soos volg: **"PA is perhaps management's most powerful tool in controlling human resources and productivity. Used effectively, appraisal systems have tremendous strategic potential for governing employee behaviour and, in turn, corporate direction through the 'appraisal' system's dynamic links to selection systems, training, career-planning systems, and reward structures"**.

2.1.6 Probleemareas by prestasiebeoordeling

Ten spyte daarvan dat die meeste ondernemings werklik opregte pogings aanwend om PB te laat slaag, word daar nog altyd probleme ondervind. Hierdie probleme word gewoonlik gekoppel aan die PB stelsel self en/of aan die beoordelaar. Volgens Henderson (1980:viii) ervaar ondernemings dikwels PB as 'n **"damned if you do, damned if you don't situation"**. Henderson beskou hierdie aspek van die vergoedingsproses as die gevaarlikste omdat dit nog altyd moeilik was om die twee aspekte van prestasie, naamlik kwantiteit van uitset en kwaliteit van uitset, te beoordeel. Om hierdie probleme te oorkom doen ondernemings dan gewoonlik een van twee dinge, **"they either do nothing, or they implement meaningless appraisal programs"**.

In baie gevalle is beide werkers en meerderes ook daarteen gekant. Carrell et al (1989) beweer dat alhoewel toesighouers 'n integrale deel van die PB-proses is, baie van hulle kla dat dit die moeilikste en onaangenaamste taak is wat hulle moet uitvoer en dat hulle dikwels maniere probeer vind om hiervan te ontkom. Hulle sê verder dat alhoewel almal saamstem dat dit belangrik is om te weet hoe werknemers in hulle werk presteer, min persone werklik betrokke wil raak by die wesenlike ontleding van

werknemerprestasie of die bespreking van werknemers se sterk en swak punte. Wat die werknemer betref sien Fisher et al (1990:410) dit soos volg: ***"PA and feedback can be an emotionally laden process that dramatically affects employees' attitudes towards the organisation and themselves"***. Wat bestuurders se houding aangaande hierdie aangeleentheid betref stel Tafti (1990:68) dit soos volg: ***"Managers - people who are responsible for productivity, profit, and the employees who produce the profit - share responsibility for their employees' growth, professional maturation, and development into potential managers. When employees fail, managers fail"***.

Outeurs voer dan ook verskeie redes aan waarom PB-stelsels misluk. Lee (1990) skryf dit, onder andere, toe aan swak gedefinieerde, swak gekommunikeerde, ontoepaslike en ongemoniteerde stelsels sowel as gebrek aan ondersteuning van topbestuur. King (1984) is weer van mening dat PB-stelsels misluk omdat hulle deur 'deskundiges' ontwerp word sonder die insette van die persone wat dit moet gebruik. Hierdie stelsels moet dan deur beamptes, sonder die nodige verduidelikings en opleiding, geïmplementeer word. Benewens dit is die stelsels ook in baie gevalle omslagtig en lomp en word daar dikwels van gekompliseerde vorms gebruik gemaak. Volgens Waldman en Kenett (1990) beskou sekere werknemers dit as 'n spel waarin hulle met mekaar kompeteer ten einde te bepaal wie die beste beoordeling kan kry.

Henderson (1980) sê dat alhoewel baie werknemers sekere vrese ten opsigte van PB ervaar, verlang hulle desnieteenstaande een of ander vorm van regverdige, akkurate en objektiewe beoordeling - alle werknemers wil graag weet hoe hulle vaar. Dit is ook om hierdie rede dat hy voel dat beoordelaars in staat moet wees om individuele verskille en hulle verwantskap op werkerproduktiwiteit te identifiseer en te kan bepaal wat benodig word om elke individu in staat te stel om te groei en te ontwikkel. Dessler (1988) weer skryf probleme wat ondervind word toe aan 'n gebrek aan standarde of daarteenoor irrelevant, subjektiewe en onrealistiese standarde. Bykomend hiertoe skep die gebrek aan die toepassing van PB-data, swak terugvoering en negatiewe kommunikasie volgens hom ook wesenlike probleme.

Indien die PB-stelsel goed ontwerp is en die korrekte tegnieke en metodes gebruik word, kan die stelsel nog altyd misluk indien swak opgeleide beoordelaars gebruik word. Die noukeurige seleksie en opleiding van beoordelaars is dus 'n baie belangrike stap in die behoorlike administrasie van enige PB-program. Volgens

Wexley en Klimoski (1984) het verskeie navorsers ondersoek ingestel na die effek wat persoonlike hoedanighede van beoordelaars op die kwaliteit van evalueringe het en is daar tot 'n aantal gevolgtrekkings geraak. Baie nou verwant aan gemotiveerdheid sowel as die vaardighede wat vereis word om beoordelingstake te verstaan en te evalueer, is opleiding en ervaring. Persoonlikheidseienskappe soos byvoorbeeld verbale vermoë, selfvertroue, selfbeheer en die strewe na 'detail' kan ook 'n groot rol speel. Beoordelaars moet in gedagte hou dat die doel van PB is om prestasie te verbeter of op standaard te hou, en dat hulle baie daartoe kan bydra om die sukses daarvan te verseker. Gedrag verander net wanneer die werkers glo in verandering en die behoefte aan verandering kan insien. Beoordelaars moet dus besef dat hulle hoofverantwoordelikheid is om toe te sien dat ondergeskiktes optimaal funksioneer.

Benewens die gebruiklike probleme soos die stralekrans effek, sentrale geneigdheid, strengheid, toegeeflikheid, resente probleme en persoonlike vooroordeel, skep die verskillende vertolkings van sekere woorde wat by PB-standaarde gebruik word volgens Gerber in Gerber et al (1995:223) vir die beoordelaar ook groot probleme. ***"As daar gekyk word na die persepsuele verskille wat kan ontstaan by die gebruik van woorde om werknemers te beoordeel, kan 'n mens sien waarom probleme ervaar kan word met prestasiestandaarde. Wat beteken dit byvoorbeeld om te sê dat die prestasie van die werknemer 'goed' moet wees om 'n 'bevredigende' resultaat te lewer?"***

Waldman en Kenett (1990) voel dat toesighouers wat in die middel vasgevang is, dikwels beoordelings moet doen gebaseer op onvoldoende data en oor werkers met wie hulle min kontak het. Terselfdertyd moet hulle ook 'n fyn balans handhaaf tussen die behoeftes van die onderneming en dié van die werknemers. Omdat die proses 'wenners' en 'verloorders' identifiseer voel die toesighouer dikwels genoodsaak om alle werknemers goeie beoordelings te gee en sodoende nie gesonde menseverhoudings te vertroebel nie. Volgens Longenecker et al (1987:183) is toesighouers geneig om toegeeflik met beoordelings te wees indien dit tot 'n hoër salaris vir die werknemer kan lei, veral in gevalle waar salarisse nie baie goed is nie asook in gevalle waar die werker persoonlike probleme ervaar. In sekere gevalle weer wil die beoordelaar konfrontasie met die beoordeelde voorkom of verhoed dat 'vuil wasgoed' uitgehang word wat 'n refleksie op die beoordelaar kan werp. Beoordelaars vind dit ook moeilik om 'n swak beoordeling op skrif te stel omdat dit dan deel van die persoon se permanente rekord word. Aan die ander kant kan beoordelaars, volgens hierdie outeurs,

baie streng wees *'to shock an employee back onto a higher performance track, to teach a rebellious employee a lesson about who is in charge and to send a message to an employee that he or she should consider leaving the organisation'*.

Walker (1980) wys daarop dat die tweeledige doel van PB, naamlik evaluering van prestasie van die verlede en beplanning vir prestasieverbetering in die toekoms, dikwels vir bestuurders groot probleme veroorsaak omdat dit teenstrydige rolle skep. Collins (1992:41) ondersteun hierdie standpunt en stel dit soos volg: *"PA is a review of past performance in the belief that when employees understand the quality of their performance, they will know how to improve it and will be motivated to do so. Unfortunately this 'past predicts the future' approach assumes that the behaviours of the past will have survival value in the future"*. Sy vra dan ook heeltemal tereg die vraag: *"Will this belief stand up in learning organisations in which change is a way of life?"* Kim en Kim (1978) verwys ook na hierdie veranderinge waarvan Collins melding maak en sê dat om te verander is om risiko's te neem - verandering beteken om die bekende prys te gee terwyl die onbekende teemoetgegaan word. Hulle gaan verder en sê ook dat geen persoon vry is om die nuwe te aanvaar alvorens die oue afgelê is nie.

2.1.7 Prestasiebeoordelingsmetodes en -tegnieke

Alvorens daar aan die onderskeie PB-metodes en PB-tegnieke aandag gegee word, sal daar eers na 'n paar aangeleenthede gekyk word wat onderliggend aan die keuse van 'n geskikte metode of tegniek is.

Glen (1990:2) omskryf PB soos volg: *"Theoretically PA is an ongoing process of identifying, measuring and developing human performance in organisations"*. Hy sien dit ook as 'n leerproses waartydens die ondergeskikte van ondernemingsbehoefte en die bestuurder van individuele behoeftes leer. Cascio (1992:267) sien dit weer as *"an exercise in observation and judgement, it is a feedback process, and it is an organisational intervention. Above all, it is an inexact human process"*. Carrell et al (1989:219) daarenteen beskou PB as een van die basiese personeelfunksies wat ten doel het om beide die kwantitatiewe en kwalitatiewe aspekte van werkprestasie deur die werknemer te evalueer. Hulle beklemtoon ook dat daar deeglik onderskei moet word tussen PB en taakevaluering. *"PA concerns*

how well someone is doing an assigned job. Job evaluation concerns how much a job is worth to the organisation and, therefore, what range of pay should be assigned to the job." Leap en Orino (1993) weer beskou PB as die proses waardeur die kwantitatiewe aspekte van werknemers se werkprestasie getakseer word.

Bevredigende prestasie van 'n werknemer omvat volgens Robbins (1982:317) 'n kombinasie van dinge - dit impliseer, onder andere, dat 'n taak doelmatig en doeltreffend gedoen moet word met 'n minimum mate van onderbrekings wat deur die werknemer teweeggebring word. Ten opsigte van doelmatigheid en doeltreffendheid verwys hy daarna soos volg: **"Effectiveness refers to goal accomplishment. Efficiency evaluates the ratio of inputs consumed to outputs achieved - the greater the output for a given input, the more efficient you are"**. Produktiwiteit word dus gemeet in terme van doelmatigheid en doeltreffendheid.

Henderson (1980) weer voel dat dit belangrik is dat werknemers moet weet wat die werkgever bedoel by 'sukkses' en hoe die werknemers die maatskappy kan help om sy doelwitte te bereik. Volgens hierdie outeur sou die ideaal wees indien die onderneeming en die werknemers se doelwitte ooreenstem. Ten opsigte van die bereiking van persoonlike doelwitte spreek Robbins (1982:317) die volgende mening uit: **"If the objectives that individual employees are seeking are unclear, if the criteria for measuring that objective attainment are vague, and if employees lack confidence that their efforts will lead to a satisfactory appraisal of their performance or feel that there will be an unsatisfactory payoff by the organisation when these performance objectives are achieved, we can expect individuals to work considerably below their potential"**.

Robbins (1982:293) sê dat werkstevredenheid dikwels voorgehou word as 'n plaasvervanger vir werkprestasie. Volgens hom is dit vir baie mense logies dat werknemers wat gelukkig en tevrede in hulle werk is, beter sal presteer as diene wat ontevrede is. Hy gee toe dat daar wel 'n verwantskap tussen satisfaksie en prestasie blyk te wees, maar dat hierdie verwantskap nie 'n gegewe is nie en maan bestuurders soos volg teen die gevare hieraan verbonde: **"As long as managers utilize satisfaction as a substitute for performance, and measure satisfaction in terms of happiness, many actions that managers take will be concerned only with increasing satisfaction"**. Hy gaan ook verder deur te sê dat **"managers who believe that making workers happy, automatically makes them productive may be in for a rude**

shock. The organisation may end up with a contented, loyal and unproductive work force". Volgens dieselfde outeur kan daar nie net aanvaar word dat 'n werknemer wat oor die nodige vermoë beskik, bevredigend sal presteer nie, maar moet daar na 'n ander kritiese aspek gekyk word, naamlik dié van motivering.

Hodgetts en Kroeck (1992:357) sê dat alle PB-metodes voordele en nadele inhou. **"In choosing the best one, management must evaluate each one on the basis of the factors most important to the organization."** Beach (1991:223) gaan verder en sê ook dat **"the most appropriate system to use is governed by the specific objectives to be achieved"**. Verskeie PB-metodes en PB-tegnieke soos individuele beoordelingsmetodes, meervoudige beoordelingsmetodes en 'n paar ander is oral in gebruik. Ondernemings maak dikwels van 'n verskeidenheid van metodes gebruik omdat geen spesifieke metode geskik is vir alle tipe poste nie, maar ongeag watter metode ook al gebruik word, is dit belangrik dat die korrekte metode vir 'n spesifieke pos gebruik word en dat spesifieke standaarde vir die pos gestel word. Volgens Gerber in Gerber et al (1995:224) **"moet hierdie standaarde akkuraat bepaal word en moet dit 'n direkte verband hê met die werksaamhede wat vir 'n bepaalde pos verlang word. Die standaarde mag onder geen omstandighede arbitrêr vasgestel word nie"**.

Die mees algemene individuele PB-metodes waar werknemers individueel beoordeel word, sonder dat hulle regstreeks met ander werknemers vergelyk word is, onder andere, grafiese beoordelingskale, die kritiese-insidentmetode, geforseerdekeusemetode, gedragsgeankerde beoordelingskale, die opstelbenadering en doelwitbestuur. Die meervoudige PB-metodes waar 'n werknemer se prestasie met dié van ander werknemers vergelyk word sluit, onder andere in, die rangordebepaling, gepaarde vergelyking en geforseerde verspreiding. Ander metodes wat nie noodwendig onder voorgenoemde twee groepe ressorteer nie, is prestasietoetse, veldoorsigte, selfbeoordeling en takseersentrums, waar laasgenoemde spesifiek vir die identifisering van bestuurstalente gebruik word.

'n Nuwe benadering wat in die laaste paar jare na vore getree het, is die gebruik van die rekenaar by PB. Wat rekenaargebaseerde PB betref, ook genoem 'Customised Skills Assessments', sê Ludeman (1991:67) die volgende: **"The new computerized skills assessment software programs offer human resources an inexpensive means of not only improving employee performance but of reporting these**

improvements to top managers in language they will understand". Volgens hierdie outeur is die tipe terugvoering wat deur hierdie stelsel verskaf word van baie meer waarde omdat die vrae binne die raamwerk van die betrokke onderneming ontwikkel word en die terugvoering uniek en relevant aan die onderneming se kultuur is. Ludeman (1991:68) sê: ***"Customized assessments allow comparisons that are entirely rooted in your company's particular values, business goals and development needs, because you are the source of the data. You design the questions and create skill categories based on your company's corporate values and business objectives"***. Hierdie stelsel kan, volgens die outeur, vir 'n verskeidenheid van toepassings gebruik word soos loopbaanontwikkeling, kwaliteitskontroleprogramme, opleidingsbehoefte, verkoopsopleiding, vaslegging van korporatiewe waardes, kultuuroudits en werknemerspeilings. Benewens hierdie aspekte stel dit volgens Ludeman (1991:85) die onderneming ook in staat ***"to provide department and company summaries showing year after year productive changes in your employees' skills and job behaviors"***.

Volgens Edwards (1991) is een van die onderneming se belangrikste bronne - inligting oor sy werknemers wat gebruik word vir erkenning, toekennings en bevordering - nie geldig nie omdat dit blootgestel is aan sydigheid, onregverdigheid en onakkuraatheid. Volgens Edwards (1991:98) sal toekomstige stelsels ***"represent a paradigm shift from the hierarchically based single-rater systems used today. It may appear that such multiple-rater systems would turn organisations upside-down. However, they simply extend evaluation for a 360-degree look and give a more complete, credible and continuous performance feedback"***. Die redes wat deur hierdie outeur aangevoer word vir hierdie verandering, is die voordele wat hierdie stelsel inhou ten opsigte van, onder andere, kredietwaardigheid, motivering, totale kwaliteitsbestuur, kulturele diversiteit, ensovoorts. Die veranderinge in korporatiewe kultuur sowel as tegnologie, soos die persoonlike rekenaar, het die behoefte aan nuwe prestasie-metingstegnieke laat ontstaan. In hierdie verband verwys Edwards (1991:96) na 'Expert Systems' en 'Artificial Intelligence' wat, volgens hom, soos volg omskryf kan word: ***"Expert System: a computer program that relies on rules established by human experts to arrive at conclusions regarding a particular problem, situation or question"***. Daarteenoor beskryf hy 'Artificial Intelligence' as ***"a science or academic discipline that studies/researches techniques for making computers exhibit intelligent behavior such as the ability to learn. Also the characteristics of a machine programmed to perform such intelligent behavior"***.

Edwards (1991) is van mening dat hierdie tipe prestasie-meting in die toekoms sal help om 'n meer selfgerigte arbeidsmag tot stand te bring, werknemers sal deurlopend en hoë gehalte terugvoering verwag, hulle sal inligting oor hulle kollegas met wie hulle saamwerk ontvang en hulle sal aan die wenkant wees omdat inligting wat hulle ontvang regverdig, akkuraat en betroubaar is. Toesighouers deel ook in die voordele van die proses omdat hulle beoordelingstaak soveel makliker gemaak word en hulle gevolglik hulle tyd aan leiding en raadgewing kan bestee. Aan die ander kant wen die onderneming ook omdat besluite oor ondernemingsleierskap meer geldig en verdedigbaar is.

Latham en Wexley (1982:202) sê **"the most lasting PA systems are based on job analysis, conform to legal requirements, involve the training of multiple raters, and require goal setting, feedback and reinforcement for effective employee behaviour on a frequent basis"**. Gerber in Gerber et al (1995:232) gaan verder en sê dat dit ook baie belangrik is dat PB beskou moet word teen die agtergrond van 'n omgewing waarbinne gelyke geleenthede bestaan en waar besluite oor bevorderings, afdankings en bonusse gebaseer is op objektiewe en effektiewe PB. **"Die dokumentasie behoort werknemers objektief te vergelyk op verdedigbare posverwante kriteria, en behoort die superioriteit van die bevorderde werknemer bo dié wat nie bevorder is nie, te substansieer."** Leap en Orino (1993:335) stel dit soos volg: **"An appraisal system that can provide objective and valid information on defensible, job-related criteria, that compares the performance of employees with one another or with established, mutually-agreed upon standards, will meet the requirements of an equal opportunity environment"**.

2.1.8 Prestasiebestuur

'n Nuwe benadering waarna ook in die inleiding verwys is, is prestasiebestuur, 'n konsep wat in die Verenigde State van Amerika sy beslag gekry het en die afgelope paar jaar heelwat veld gewen het. Een van die redes vir hierdie nuwe benadering wat deur Fletcher (1993:34) aangevoer word, is dat **"PA is changing in the face of developments such as devolution of personnel responsibilities to the line, empowerment and the growing use of competencies. Organisations have become more organic and less mechanistic, with fewer levels and more flexible modes of operating"**. Volgens hom moet bestuurders nou werknemers bestuur wat oor organisatoriese en, in baie gevalle, selfs oor nasionale grense strek. Die tipe

werknemer is ook besig om te verander en 'n groot persentasie van hulle beskik nou oor professionele en tegniese kwalifikasies. Bussin (1992:24,25) beskryf prestasiebestuur as **"a systematic approach to managing people, goals, measurement, feedback and recognition as a way of motivating employees to achieve their full potential in line with the organisation's objectives"**. Hierdie benadering is, volgens die outeur, 'n heelwat breër begrip as PB en prestasieverwante vergoeding wat slegs elemente van 'n prestasiebestuurstelsel is. Hy beskou prestasiebestuur as 'n deurlopende proses wat ten doel het om beide die resultate en kwaliteit van werksverhoudings te verbeter.

Volgens Fletcher (1993:34) stel prestasiebestuur se strategiese benadering ten opsigte van die bestuur van organisatoriese en individuele prestasie, PB in 'n sentrale rol in 'n meer geïntegreerde en dinamiese menslikehulpbronbeleid en dit, volgens hom, los een van PB se grootste probleme op, naamlik **"that of having a multiplicity of often conflicting aims"**. Volgens Bevan en Thompson (1991) bevat prestasiebestuur, onder andere, die volgende drie elemente. Eerstens het die onderneming 'n missiestelling wat aan al sy werknemers gekommunikeer moet word. Tweedens stel die onderneming individuele prestasiebestuurmikpunte daar wat verband hou met beide die operasionele en ondernemingsdoelwitte en voer dan 'n gereelde, formele oorsig uit om vordering ter bereiking van hierdie mikpunte te monitor. Hierdie oorsig word dan gebruik om opleidings- en ontwikkelingsbehoefes te identifiseer en vergoeding vas te stel. Ten slotte evalueer dit die effektiwiteit van die hele proses en die bydrae wat dit lewer tot algehele ondernemingsprestasie sodat veranderinge en verbeterings aangebring kan word.

Erban (1989:43), hoofpersoneelbeampte van 'n groot oorsese onderneming, sê dat hulle onderneming se standpunt is dat **"people are our most expensive and most important resource, and the effectiveness of their performance is the key to building up the performance of the organisation as a whole"**. Dit is dan ook teen hierdie agtergrond dat hulle 'n prestasiebestuurstelsel ingestel het wat gebaseer is op reeds bekende tegnieke wat daarop gemik is om kommunikasie te verbeter en motivering en prestasie te verhoog. Een van die belangrike elemente van hulle stelsel is natuurlik ook personeelontwikkeling en -beoordeling: **"Once personal key tasks, performance criteria and short-term objectives had been agreed, there was a basis for appraising the performance of individuals"**. Hierdie element behels drie stappe: eerstens beoordeling van prestasie teenoor sleutelfunksies, kriteria en kort-

termyn doelstellings; tweedens die vasstelling van sleutelfunksies en korttermyn doelstellings vir die volgende periode; en derdens 'n bespreking van motivering, betrokkenheid, opleidingsbehoefes en loopbaanvooruitsigte, tesame met 'n aksieplan wat deur beide partye aanvaar word. Hierdie proses is van toepassing op alle vlakke in die onderneming.

Fletcher (1993:35) sien die voordele van prestasiebestuur soos volg: **"....it offers the opportunity for objective setting and review, and PRP, to be separated out from the other functions of appraisal, a practice which research has long suggested to be the best way forward"**. 'n Verdere voordeel wat deur die outeur beklemtoon word, is dat prestasiebestuur veronderstel is om lyn-gedrewe te wees en aangesien PB 'n sleutelement van prestasiebestuurstelsels is, behoort dit ook uit die personeel-departement verwyder te word en die besit van die lynfunksie gemaak te word. Volgens die outeur word selfbeoordeling en beoordeling deur die direkte toesighouer nog die meeste gebruik, maar die betrokkenheid van kollegas, ander bestuurders en selfs ondergeskiktes wen al hoe meer veld.

Erban (1989:44,45) sê dat hulle prestasiebestuurstelsel, ten spyte van probleme en die groot koste daaraan verbonde om dit in werking te stel, ongekende voordele inhou. Die betrokkenheid van individuele werknemers by die vasstelling van hulle eie sleutelfunksies en prestasiekriteria waarteen hulle gemeet word, het gelei tot 'n baie beter begrip van wat van hulle verwag word terwyl dit ook verhoogde motivering en vertroue in die hand gewerk het. Groter samewerking tussen groepe het ontwikkel, verantwoordelikhede is afgewentel, kommunikasie het verbeter, opleidingsbehoefes word makliker geïdentifiseer, en in gebiede waar bestuursinligting gebrekkig was, is nuwe stelsels ingestel. **"We have demonstrated ourselves to be a progressive and performance-oriented authority, and this has helped in attracting the better calibre of staff who identify with this kind of culture. Above, all, demonstrable improvements in performance has been achieved."**

Ten opsigte van die betrokkenheid van werknemers sê Clopton (1990:124) die volgende: **"It is an empirically proven fact: If your people know what is expected, they are more likely to achieve those expectations. By getting them more involved in the development, evaluation, progress, monitoring, and attainment of PA objectives, they are in a better position to achieve these objectives"**.

Bussin en Kerr (1993:30) sê dat daar aanvaar kan word dat **"there may be a trade-off as to the extent that each employee is involved. The unilateral days are, however, over, as are the days of top-heavy, 'fat' and bureaucratic organisations"**. Hulle voel dat iets anders nou gedoen moet word en dat die stelsels en prosesse van die verlede aan 'n ander era behoort. **"The challenge for management, we believe, is: do you have the courage to empower your employees?"** Dawson en Dawson (1990:80) het die volgende oor die bemagtiging van werknemers te sê: **"Empowering employees does not mean trading organizational structure for chaos, but just the opposite. When people feel important, they work more effectively and contentedly in any capacity, as long as they feel their contribution is meaningful"**.

In 'n studie wat deur die Universiteit van Stellenbosch se Sakeskool onderneem is om te bepaal watter probleme met prestasiebestuur ondervind word, is 374 middelbestuurders en senior bestuurders van nege van Suid-Afrika se belangrikste ondernemings betrek. Spangenberg (1993:30) rapporteer dat een van die belangrikste probleme wat na vore gekom het dié van strategie was. Ten opsigte hiervan was die belangrikste aspek die feit **"that productivity and quality are not entrenched as South African values. Along with a lack of trust and openness, a picture of a rather negative working culture emerged - a culture that stands in stark contrast with the competitiveness, quality-orientation and customer focus of international business"**. 'n Verdere strategiese aspek wat na vore gekom het was dat veranderinge in korporatiewe strategie nie ooreenstemmende veranderinge in gedrag teweeggebring het nie. **"If this finding holds true for South African organisations in general, a huge task of changing attitudes and behaviour awaits us, quite apart from the behavioural changes necessitated by current political and social changes."** 'n Verdere praktiese probleem wat na vore gekom het, is dat veranderinge in besigheidsplanne nie gepaard gaan met veranderinge in departementele en individuele doelwitte en doelstellings nie. Ook op lynbestuursvlak is onvoldoende ondersteuning vir prestasiebestuur ervaar asook 'n gebrek aan mensevaardighede. **"If one adds the perception that often superiors are not 'au fait' with day-to-day functions of subordinates, it is not surprising that conducting performance reviews is so problematic."**

Volgens hierdie outeur is dit belangrik dat alle partye voor die inwerkstelling van 'n prestasiebestuurstelsel daarop voorberei word sodat die werklike doel nie deur werknemers gewantrou word nie en as 'n stelsel gesien word wat deur bestuur gebruik

word om werknemers te manipuleer nie. Heelwat ander probleme van meer praktiese aard is ook deur Spangenberg (1993:32) geïdentifiseer wat, onder andere, insluit **"the lack of follow-up to performance reviews, overemphasis on the appraisal aspect at the expense of development, inadequate performance information and maintaining objectivity"**. Twee ander sake van kommer wat na vore gekom het is **"the erroneous assumption that inadequate performance is mainly the employee's fault rather than an organisation system's or procedural defectand the issue of employee resistance to 'labelling'"**. Ten einde party van hierdie probleme te bowe te probeer kom beveel die outeur aan dat **"an OD approach to implementation, a systems model of performance management, performance management training and a reconsideration of performance management linkages"** heel moontlik kan help.

Fletcher (1993:37) is van mening dat **"the idea of a universally applied, personnel-driven, standard procedure that stays rigidly in place (perhaps kept there by the weight of its own paperwork) within the organisation for years on end will lumber on in some quarters for a while yet, but its days are certainly numbered"**. In die plek hiervan sien hy 'n aantal aparte gekoppelde prosesse wat op verskillende maniere, in ooreenstemming met plaaslike omstandighede en personeelvlakke, toegepas word. **"The various elements in this may go by a variety of names, and perhaps the term appraisal has in some ways outlived its usefulness."**

2.1.9 Prestasiebeoordeling en die sekretaresse

Ten opsigte van die PB van persoonlike assistente (en dit kan ook geld vir alle werknemers) sê Korn (1989) dat dit heeltemal natuurlik is dat werkers wil weet hoe goed hulle hulle werk doen en of hulle toesighouers tevrede en gelukkig met hulle prestasie is. Omdat toesighouers dikwels nie daarvan hou om hulle ondergeskiktes te evalueer nie, laat vrae wat in hierdie rigting gestel word hulle ongemaklik voel - gewoonlik weet hulle nie wat om te sê nie en heel dikwels sê hulle niks. Werknemers aan die ander kant wil weer nie vra nie omdat hulle vrees dat hulle nie na wense presteer nie - hulle vra dus nie en wag om gesê te word. Volgens Korn (1989:27) kan werknemers hulle hele lewe lank wag. Hy sê dat hierdie stilswye tot gevolg het dat te veel persone swak loopbaanbesluite uit suiwer onkunde neem. **"You can't succeed professionally unless you break through this wall of silence. Even if the news is negative, you're far better off knowing the truth."** Hierdie outeur voel dat

werknemers die reg het om antwoorde op die volgende vrae te kry: of daar 'n geskrewe beoordeling van hulle werk gedoen is - indien wel of hulle dit kan sien; hoe hulle met hulle kollegas vergelyk; indien hulle verhogings kry, of dit gebaseer is op prestasie of slegs inflasionêr van aard is; of hulle bevorderbaar is - indien wel - waarheen en wanneer, indien nie - wat hulle kan doen om hulleself bevorderbaar te maak. ***"You may be doing great in your current job but, unless you want to do it forever, you must find out whether you are promotable. Your boss may avoid giving you a direct answer, but in their evasion, you may learn something."***

In 'n opname wat in 1992 in Amerika gedoen is oor die PB van sekretaresses, is daar volgens Brimblecombe (1992a:8) bevind dat 58 % van die sekretaresses in die ondersoek aangedui het dat hulle jaarliks formeel beoordeel word. Die beoordeeldes was van mening dat dit 'n goeie geleentheid bied vir dialoog en die uitspraak van opinies, maar hulle is ook van mening dat doelwitte op 'n deurlopende basis geformuleer kan word en nie noodwendig tydens formele beoordeling gedoen hoef te word nie. Hulle is ook van mening dat PB 'n beter evaluering van werkprestasie gee en bydra tot werkstevredenheid en doelwitstelling. Respondente wat nie aan formele PB blootgestel is nie het aangedui dat hulle probleme op 'n deurlopende basis en soos dit voorkom, met hulle toesighouers bespreek.

Borgelt (1990a) sê dat sekretaresses se rol wat tot dusver nog altyd as ondersteunend van aard gesien is, egter verskil van dié van ander ondersteunende poste omdat sy 'n direkte verbintenis het met 'n ander persoon se prestasie, verwagtinge en status. Indien die sekretaresse se prestasie so 'n groot invloed uitoefen op dié van die persoon vir wie sy werk, hoekom is dit dan so dat die goeie sekretaresse so dikwels oor die hoof gesien word wanneer bevorderingsposte gevul word? Kan sy inderwaarheid ooit na bevordering streef of soos Borgelt (1990a:34) sê: ***"Will her status forever be assessed purely on the responsibility and position of her manager? And will her performance forever be evaluated purely on the expectation of the manager she works for?"***

2.1.10 Samevatting

Wanneer die voorgaande in oënskou geneem word, is dit duidelik dat PB, indien dit korrek gedoen word, wel 'n belangrike rol in enige onderneming te speel het. Torrington en Hall (1987) sê dan ook heeltemal tereg dat indien PB swak gedoen

word, dit vir beide partye 'n vermorsing van tyd is, maar indien dit goed gedoen word, dit motivering en prestasie in beide partye verbeter en dat dit verder ook behulpsaam is met individuele ontwikkeling en organisasiebeplanning. Volgens Gerber in Gerber et al (1995:218) het **"prestasiebeoordeling en vergoeding 'n regstreekse invloed op die motivering van werknemers om ondernemingsdoelwitte te bereik"**. Carson et al (1992) sê dat daar oor die jare verskeie voorstelle gemaak is om PB te verbeter, maar weinig om dit af te skaf. Hulle gaan verder deur te sê dat alhoewel ondernemings PB as ver van volmaak beskou, almal dit eens is dat dit wel belangrik is vir aspekte soos terugvoering en ontwikkeling, programonderrig en dokumentasie. King (1984:6) stel dit egter heelwat sterker deur te sê: **"PA is unpopular, but it is not going to go away"**.

Fisher et al (1990:421) sê dat alhoewel dit tyd, energie en geld in beslag neem om 'n PB-stelsel te ontwikkel, te implementeer en te gebruik, die voordele vir die onderneming die koste moet oorskry. Benewens die koste-aspek moet die PB-stelsel egter ook relatief maklik wees om te gebruik en 'n hoë vlak van aanvaarding deur beide bestuur en werknemers geniet. **"Even the best developed appraisal system is useless if it is not used. Even though appraisal systems are expensive to develop and implement, they offer great potential benefits."** Lee (1990:73) sê: **"For a system to work, it must exist both on paper and in the workplace"**. Lee (1990:72) is verder van mening dat daar wel goeie redes vir ondernemings is om 'n doeltreffende PB-stelsel in stand te hou en stel dit soos volg: **"Companies with such PA systems in place are discovering unsuspected benefits. Not only are employees' development and career paths improving, but employers are better able to satisfy company goals through the mutual feedback that effective PA provides. Companies that do not have solid systems in place may be crippled by an inability to stay in touch with the performance levels of their work force and to make changes in those levels"**.

In die lig van probleme wat nog steeds met PB ondervind word stel Collins (1992:41) die vraag: **"Has PA in our new-age and fast-changing organisations any better chance of being effective than it has been in the past?"** Sy voel egter dat dit wel effektief kan wees as daar by die basiese beginsels van die verlede gehou word, naamlik om dit eenvoudig en aanpasbaar te hou, deur bestuurders en werknemers deeglik op te lei, om die beginsel van openheid en eerlikheid te handhaaf en dit deel van die korporatiewe kultuur en vergoedingstelsel te maak. Volgens haar sal PB nooit

maklik wees nie, maar sy is wel van mening dat dit gewoonlik die moeite werd is. Tafti (1990:68) is weer van mening dat **"managers and employees should approach evaluations or PA with confidence as opportunities for mutual gain rather than distasteful events to be avoided"**. Lee (1990:74) beweer dat **"a management that is committed to its PA system also lives by its results"**. Lee (1990:76) gaan verder en sê dat daar moet onthou word dat: **"PA is not the end; it is the means. As long as it is approached in that manner, it has the best chance for success in an organisation"**.

2.2 LOOPBAANBEPLANNING, -ONTWIKKELING EN -BESTUUR

2.2.1 Inleiding

Een van die belangrikste toepassings van PB-resultate, indien nie die belangrikste nie, is die ontwikkeling en bevordering van die loopbane van werknemers. Barkai et al (1988:3,6) sê dat, alhoewel alle individue totale aanspreeklikheid vir die beplanning van hulle loopbane moet aanvaar, dit belangrik is dat die individu en sy/haar loopbaan met mekaar versoenbaar moet wees. Hulle wys ook daarop dat **"each individual places different importance on different needs and will be motivated completely differently. Because you are unique, different things have particular meaning for you - meeting basic needs is not enough for the normal person - if other needs are not met, frustration and boredom sets in, resulting in poor performance and lack of success"**. Hulle gaan verder deur te sê dat die geheim van die korrekte loopbaankeuse daarin lê dat individue so akkuraat as moontlik daardie motiveringsfaktore wat vir hulle betekenisvol is, identifiseer en dit dan koppel aan die tipe loopbaanrigting wat lonend, stimulerend en genotvol regdeur sy werkende lewe sal wees. Hulle is ook van mening dat **"success tends to follow on the heels of positive motivation. The more you enjoy doing something, the more likely you are to do it well, which in itself is a very strong form of motivation as it will bring you satisfaction through self-respect, self-achievement, recognition and reward"**.

Volgens Baruch en Rosenstein (1992:477) is loopbaanbeplanning en -bestuur een van die mees belangrike aspekte op die gebied van menslike hulpbronne. **"It is an HRM area that requires special efforts from both the organisation and the individual."** Volgens hierdie outeurs konsentreer meeste navorsing wat gedoen is op die standpunt van die werknemer, maar baie min is nog gedoen om die organisasie se

perspektief weer te gee. Mayo (1992:37) is weer van mening dat **"an organisation has a vested interest in promoting the careers of its staff. They are its prime asset, yet probably most have less than a third of their available potential utilized; this wastage need to be added to the cost of losing people whose careers have been frustrated"**. Hy is verder van mening dat dit belangrik is dat organisasies 'n rol moet speel in loopbaanbeplanning en dat dit ook belangrik is dat **"a balance be struck between those careers being centrally managed or being allowed to develop solely through the ambition of the individual concerned"**. Flippo (1984:248) haal ook vir Leach aan wat die volgende oor hierdie aangeleentheid te sê het: **"It is ironic that what is most precious to the individual insofar as work is concerned, that is, the career, is given the least attention by the organization"**.

Volgens Bratkovich et al (1990:98) het meeste organisasies gereageer op die druk wat op hulle geplaas is om hulle loopbaanbestuursprogramme te verbeter, maar hulle voel dat daar nagelaat word om die mees kritiese elemente aan te spreek, naamlik dié van **"strategic redirection, organisational change and work force characteristics and values"**. Volgens Bratkovich et al (1990:104) vereis 'n effektiewe loopbaanbestuurstelsel 'n toekomsgerigte in plaas van historiese fokus. **"Thus, it's imperative that a firm begins by identifying which strategic capabilities its work force must have to execute the new approaches effectively and how these aptitudes differ from the skills of the current labour pool."**

2.2.2 Loopbane

Alvorens daar na loopbaanbeplanning en -bestuur as sulks gekyk word, is dit belangrik dat daar eers besin word oor wat bedoel word met die woord 'loopbaan'. Carrell et al (1989:346) beskou 'n loopbaan as **"a sequence of jobs held during a person's working life"**. Volgens Graham en Bennett (1993) weer kan 'n loopbaan omskryf word as 'n reeks werke (jobs) wat 'n hiërargie van vlakke of moeilikheidsgraad, verantwoordelikheid en status volg. Werther en Davis (1989:277) stem hiermee saam, maar gaan selfs verder deur daarop te wys dat loopbane vir verskillende persone van meerdere of mindere belang is en stel dit soos volg: **"For some people, these jobs are part of a careful plan. For others, their career is simply a matter of luck"**.

Cascio (1992:302) weer beskou 'n loopbaan vanuit twee oogpunte, naamlik die 'objektiewe' en 'subjektiewe' loopbaan. Die 'objektiewe' loopbaan beskryf hy soos

volg: **"A career is a sequence of positions occupied by a person during the course of a lifetime"**, terwyl hy die subjektiewe loopbaan beskou as een **"that consists of the changes in values, attitudes, and motivation that occur as a person grows older"**. Volgens hierdie outeur fokus beide hierdie perspektiewe op die individu en word daar aanvaar dat individue tot 'n groot mate beheer het oor die sukses en satisfaksie wat hulle in hulle beroepe ervaar. Hierdie siening word ook deur Carrell et al (1989:348) gedeel wat dit soos volg stel: **"An increasing number of individuals are plotting their own career goals and creating strategies to achieve them. Their attitudes are consistent with the attitude that emphasizes that individuals should take greater responsibility for the events that shape their lives"**. Hulle maan individue egter om realisties te wees en te waak teen die stel van onbereikbare doelwitte om sodoende teleurstelling te voorkom. Kirkpatrick (1990:37) verwys ook na Schieber wat die volgende oor die stel van doelwitte te sê het: **"Personal fulfilment and the flexibility to do more of what one wants are becoming top-rank career goals"** en hy haal ook Pol aan wat van mening is dat dit vir individue baie belangrik is om werksatisfaksie te ervaar en te voel dat hulle 'n wesentliche bydrae tot die onderneming maak.

Ten opsigte van loopbane onderskei Carrell et al (1989:346) tussen drie groepe werkers wat verskillende gesindhede ten opsigte van hulle loopbane kan openbaar, naamlik, die groep vir wie **"work is purely a necessary evil, a painful mechanism for earning enough money to support one's self or one's family"**. Hulle beweer dat hierdie groep persone nie verwag om enige vervulling in hulle werk te ervaar nie en gewoonlik werk en genot as onversoenbaar sien. 'n Tweede groep wat volgens die outeurs geïdentifiseer kan word, is die groep wat nie net goeie salarisse en voordele soek nie, maar wat ook hulle menslike behoeftes deur middel van hulle werk kan bevredig. **"They want to work with agreeable and friendly co-workers and to receive ego satisfaction from performing their jobs"**. Persone in hierdie groep aspireer gewoonlik nie vir bestuursposte nie. Vir 'n derde groep vorm werk die belangrikste deel van hulle lewe. **"Totally committed to their jobs, they receive a great deal of personal pride and satisfaction from their work."**

Brenner et al (1991:62) wys daarop dat kollege-gegradueerdes in toenemende mate ontnugter is met loopbaanvooruitsigte wat aan hulle as nuwe werknemers van ondernemings gebied word. In hierdie verband haal hulle vier outeurs aan wat die volgende daaroor te sê het: **"Fierce competition, cost-cutting pressures, and**

leveraged buy-outs resulted in corporate restructuring that have undermined such traditional values as employee loyalty, security and ownership of results." (Jackson and Vitberg 1987). **"Consequently, more and more business students view the possibility of starting and operating their own business as a viable alternative to being employed by an established company."** (Duffy and Stevenson 1984).

Strebalaus et al (1982:156) sien 'employability' as 'n voorvereiste vir 'n persoon om in 'n loopbaan te vorder en stel die volgende twee doelwitte as vereiste daarvoor: Ten eerste **"in order to become successfully employed, a person must first have an appropriate work-role identification"** en tweedens **"persons should have vocational goals commensurate with their abilities, interests and personalities"**. In hierdie verband haal hulle Oetting en Miller (1977:30) aan wat werkrol-identifikasie beskou as bestaande uit ten minste vier komponente, naamlik **"seeing work as valuable, perceiving oneself as a worker, perceiving one's social environment as including an expectancy of work and working, and expecting work to be rewarding"**.

Brenner et al (1991:63) se navorsing dui daarop dat kollege-gegradueerdes **"desire work which provides a feeling of accomplishment, job security and the opportunity to acquire knowledge and skills. However, they prefer to avoid work that could be characterised as routine or involving rules and procedures, and work that requires supervising others or taking risks"**. Ten opsigte van die verskille in verwagtinge en vereistes wat die twee geslagte stel, het hulle die volgende te sê: **"In general males preferred to earn a high income, take risks, and supervise others, while females desired work that continued their development of knowledge and skills, was intellectually stimulating, and provided congenial associates and comfortable working conditions"**. Hulle gaan verder deur te sê dat **"although there is no clear evidence that business graduates' work values have changed, it is likely that they have modified their perceptions concerning the extent to which established organisations can meet their needs"**.

2.2.3 Loopbaanbeplanning en -ontwikkeling

Loopbaanbeplanning kan volgens Nel in Gerber et al (1995:169) omskryf word as **"die proses waardeur individue hulle werksituasie ontleed, loopbaandoelwitte spesifiseer en verskeie middele beplan om hierdie doelwitte te bereik"** terwyl loopbaanontwikkeling gesien word as **"die formele optrede van die werkgewer om**

te verseker dat werknemers met die regte kwalifikasies en ondervinding beskikbaar is wanneer die onderneming hulle nodig het". Dessler (1988:527) aan die ander kant, beskou loopbaanbeplanning en ontwikkeling as **"giving employees the assistance to form realistic career goals and the opportunities to realize them"**.

Werther en Davis (1989:294) sê **"career planning can make good business sense; it can enhance profits, productivity and employees' quality of life"**. Hulle wys egter daarop dat beplanning alleen, nie noodwendig loopbaansukses waarborg nie. Volgens hulle sal suksesvolle persone hulle loopbaandoelwitte identifiseer, dan beplan en vervolgens aksie neem. Sheppard (1991-1992:43) is van mening dat 'n stap-vir-stap proses individue kan help om 'n professionele profiel te skep wat as 'n raamwerk vir loopbaanbesluite kan dien. Volgens haar sal so 'n proses die individu help om die volgende vas te stel: **"to determine your accomplishments, the values you have prioritized, and the skills you have applied; where you are currently relative to those values and skills; and where you want to go with your future career options"**.

Volgens Cascio (1992:302) is loopbaanbeplanning baie belangrik want **"the consequences of career success or failure are linked closely with each individual's self-concept, identity, and satisfaction with career and life"**. Werther en Davis (1989:289) sien loopbaanontwikkeling soos volg: **"Career development comprises those personal improvement one undertakes to achieve a career plan"**. Volgens hulle begin loopbaanontwikkeling by die individu. Individue moet self verantwoordelikheid aanvaar vir hulle eie loopbaanontwikkeling, of loopbaanvordering sal andersins skade ly. Cascio (1992) sê dat daar egter ook aanvaar moet word dat mannekragaktiwiteite die individu moet bystaan met die ontwikkelingstake wat hulle in elke stadium ervaar.

Volgens Flippo (1984:268) behoort 'n doeltreffende loopbaanontwikkelingsprogram aan die volgende te voldoen: **".... provides substantial employee assistance in self-diagnoses of interests, aptitudes and capabilities. It also provides complete information concerning career opportunities within the organization"**. Bernardin en Russell (1993:357) is verder van mening dat **"career development programs should be supported by other HR systems in addition to HR planning"**. Werther en Davis (1989:294) sê ook dat **"career development should not rely solely on individual efforts because such efforts are not always in the organisation's best**

interest. Employees may move on to another employer or may simply be unaware of opportunities within the company". Volgens Werther en Davis (1989:291) kan beter loopbaangeleenthede elders ook daartoe lei dat 'n individu sy werk bedank. "When an individual sees greater career opportunities elsewhere a resignation may be the only way to meet his or her career goals. Some employees change employers as part of a conscious career strategy."

Volgens Dawson en Dawson (1990) kan organisasies op verskillende maniere voorsiening maak vir loopbaanontwikkeling, soos byvoorbeeld: buigsaamheid in werkskedules wat werknemers in staat stel om verdere opleiding by opvoedkundige inrigtings te kan deurloop; 'n verbintenis tot die vul van poste van binne die organisasie; en erkenning en vergoeding aan werkers vir bydraes en verbeterings wat hulle lewer. Moravec (1990:76) voel ook dat 'job-posting' 'n belangrike rol kan speel om werknemers van daardie inligting te voorsien wat hulle inlig oor wat van hulle vereis word om in die organisasie te kan vorder. Bykomend hiertoe kan dit ook bestuur se houding ten opsigte van loopbaanontwikkeling bevorder. *"An effective job-posting system not only gives employees information on opportunities within the company, but also lets employers know that the company encourages career development."*

Carrell et al (1989) sê dat loopbaanontwikkelingstelsels verskeie struikelblokke moet oorkom alvorens hulle effektief is. Van die struikelblokke wat hulle identifiseer is, onder andere, die feit dat werknemers verwag dat die organisasie al die opleiding moet voorsien, frustrasies aan die kant van werknemers as daar nie voldoende bevorderingsgeleenthede is nie, die rol wat die toesighouer in die loopbaanstelsel speel en die probleme wat geskep word deur 'dubbeleloopbaan-egpare'.

Volgens Overman (1993a:67,68) faal ontwikkelingstelsels dikwels omdat hulle nie in die behoeftes van werknemers voorsien nie *"....they are not systems, only bits and pieces of career assistance"*. Sy haal Kravetz aan wat sê dat *"a total systems approach will result in a financial pay-off for the organisation and greater personal success for individual employees. Companies tend to think of career development as 'a nice thing to do for employers', rather than see the dividends it can pay for the company in productivity and improved morale. Times of economic uncertainty require more emphasis on career development, not less"*. Volgens Kravetz sien werknemers die terugvoering van PB, of die aanleer van nuwe take, as deel van hulle werk, as werkontwikkeling (job development) en nie loopbaanontwikkeling nie - volgens hulle moet loopbaanontwikkeling op die toekoms fokus.

Cascio (1992:301) sê dat alhoewel dit algemeen aanvaar word dat individue self verantwoordelik is vir hulle loopbaanbeplanning en -ontwikkeling, ondernemings nie van hulle verantwoordelikheid ten opsigte van hierdie aangeleentheid kan wegstroom nie. **"Although primary and final responsibility for career development rests with each employee, the company has complementary responsibilities."** Volgens hom is die onderneming verantwoordelik vir die kommunisering van die korporatiewe strategie van die onderneming sodat werknemers volledig ingelig is ten opsigte van die onderneming se beleid rakende hulle loopbaanaspirasies.

2.2.4 Loopbaanbestuur

Volgens Nel in Gerber et al (1995) integreer loopbaanbestuur die doelwitte van die individu met die doelwitte van die onderneming op so 'n wyse dat albei daarby baat vind. Die werknemer aan die een kant sal tevredenheid en persoonlike ontwikkeling ervaar terwyl die onderneming aan die ander kant die voordeel van verhoogde produktiwiteit en kreatiwiteit sal geniet. Cascio (1992:301) weer beklemtoon die mees uitstaande kenmerk van hedendaagse loopbaanbestuur as die feit dat die organisasie en werknemer vennote in loopbaanbestuur is. Werknemers behoort te weet oor watter vaardighede hulle beskik, wat hulle vermoëns is en watter bystand hulle van hulle werkgewers benodig. Hy som dit soos volg op: **"Assign employees the responsibility for managing their own careers, then provide the support they need to do it"**.

Carrell et al (1989:346) omskryf loopbaanbestuur as **"the process of designing and implementing goods, plans and strategies that enable administrators to satisfy work-force needs and allow individuals to achieve their career objectives"**. Hulle is ook van mening dat loopbaanbestuur beplan en gekoördineer moet word en dat hierdie poging deur topbestuur ondersteun moet word. Volgens hulle moet 'n klimaat geskep word wat **"promotion from within, the development of employee skills and the use of valid performance criteria for promotion decisions"** daarstel. Volgens Carrell et al (1989:348) is 'career match' die mees kritiese faktor in loopbaanbestuursprogramme en moet daar vir **"a mutually acceptable outcome"** onderhandel word. Hulle is ook van mening dat vandag se werknemers baie meer gewillig is om van werk te verander as hulle loopbaandoelstellings nie verwesenlik word nie.

Carrell et al (1989) sê dat alhoewel dit baie moeilik is om te bereik, moet loopbaan-

bestuur, ten einde doeltreffend te wees, daarop gemik wees om 'n werkbare balans te skep tussen die werknemer se aspirasies en die organisasie se behoeftes. Cascio (1992:303) se standpunt in hierdie verband is dat **"a career is not something that should be left to each employee, instead it should be managed by the organisation to ensure efficient allocation of human and capital resources"**. Sturman (1997:6) beskryf loopbaanbestuur as **"the process in which employees take responsibility for developing their abilities to make an expanded contribution to the company"**. Hy gaan van die standpunt uit dat **"career management isn't just about 'getting ahead' - it's about people being the best they can. Career management means helping your employees be the best performers they can be. The investment in time and effort is quite small in comparison to the potential long-term benefits in employee satisfaction, effectiveness, and productivity"**. Hy is verder van mening dat, aangesien loopbaanbestuur werknemersatisfaksie kan verbeter, dit die moeite sal loon om loopbaanopleiding (career coaching) te voorsien omdat satisfaksie by die werk gewoonlik uitloop op satisfaksie met die res van die werknemer se lewe - verder lei satisfaksie, volgens Sturman, gewoonlik ook tot verbeterde prestasie.

White (1991:4) is van mening dat 'n opleier (coach) verantwoordelikheid moet aanvaar vir 'n ondergeskikte se uitset, houding en professionele ontwikkeling. **"With manager and employee acting as a team, striving for the best performance possible from each individual, workers will feel more motivated and productive."** Hy maan ook werkgewers om bedag daarop te wees dat werknemers wat nie vir loopbaanadvies vra nie, gewoonlik dié persone is wat dit die meeste nodig het. **"Employees who are not asking for help are often those who need it more and are in the greatest danger of stagnating and being left behind."**

Marcus en Friedland (1993:55) sê **"the ever-changing work environment can leave almost everyone vulnerable to career disruption or stagnation"**. Hulle is van mening dat werknemers hulle kennis van die werkplek tot hulle eie voordeel moet aanwend om hulle loopbane te ontwikkel en te bevorder. Hulle beveel die volgende strategieë aan wat werknemers sal help om hulle loopbaanpad te herdefinieer en/of 'n suksesvolle werksoektog te kan loods: hulle moet die nuwe waardes van die werkplek aanvaar deur te wys hoe hulle die onderneming kan help om sy 'bottom-line needs' te bereik; hulle moet deurlopend soek na nuwe en beter maniere om van meer waarde vir die werkgewer te wees; hulle moenie hulle in 'n 'inligtingsvakuüm'

vaspen nie; hulle moenie reaktief wees nie - suksesvolle persone is proaktief; hulle moet hulle opleiding deurlopend verbeter; hulle moet beduidende loopbaandoelwitte en finansiële doelwitte ontwikkel en in detail beplan om dit te bereik; hulle moet 'n staat van ontkenning verhoed; hulle moet voorsiening maak vir oorlewing in hulle huidige beroep asook vir volgende loopbaanstappe of nuwe betrekkinge; hulle moet gemotiveer word deur hulle doelwitte - nie deur woede, vrees en hulpeloosheid nie; hulle moet hulleself aggressief bemark; hulle moet hulle motivering en toegewydheid verbeter; hulle moet hulle swakhede en tekortkominge in perspektief stel; en aanvaar dat, om in vandag se sakewêreld te kan oorleef en floreer, hulle hoofdoel moet wees om hulleself te verander.

2.2.5 Loopbaanbevordering

Carrell et al (1989:333) sien vordering op die loopbaanleer vanuit die werknemer se oogpunt soos volg: ***"For many employees, a promotion is a highly sought prize. Climbing the organizational ladder is part of a dream. Status, satisfaction and financial rewards accrue to those who are able to rise in an organisation. Frustration, stress and even severe depression may occur when personal goals of upward mobility are unheeded by an organisation"***. Stahl (1991:37) stem met hierdie beskouing van Carrell et al saam en sê ***"career advancement is one of the most important criteria people use to evaluate quality of life and assess their sense of fulfillment"***. Hy is van mening dat, ten spyte van die klem wat op loopbaan-sukses en loopbaanvordering geplaas word, loopbane nie op 'n wyse bestuur word wat die kans op sukses en vordering verhoog nie - in baie gevalle word loopbane glad nie bestuur nie en 'n passiewe benadering word ingeneem omdat daar aanvaar word dat ***"careers are directed but uncontrollable forces"***. Volgens hom berokken hierdie gesindheid van werkgewers die werknemers groot skade en hy stel dit soos volg: ***"Passive career management is a serious impediment for persons who adopt career advancement as a guiding principle for the early and middle stages of their career"***.

Strebalus et al (1982:156) is ook van mening dat wanneer 'n persoon in 'n betrekking aangestel is, die persoon in staat moet wees om sy werk te behou en dit dan met tyd te verryk (enhance) soos daar op die loopbaanleer gevorder word. Volgens hulle vind loopbaanverryking (enhancement) gewoonlik plaas nadat werkers hulleself as beide nuttig en produktief bewys het. Hulle is ook van mening dat loopbaanopgradering

voordele vir beide die werkgewer en werknemer inhou en stel dit soos volg: **"Employees generally acquire increased pay, prestige, independence, and satisfaction as a result of upgrading. Employers benefit by having a worker who is stable and who performs well at a higher-level position"**. In hierdie verband haal hulle weer eens vir Oeting en Miller (1977:34) aan wat sê dat werkers moet, ten einde te opgradeer, **"develop a viewpoint that sees promotion or change as desirable and possible, be aware of available opportunities matching their own, seek and successfully compete for the position and continually upgrade to maintain the high-level performance required by the new position"**. Glaros (1992:90) is van mening dat **"good people still have succesful careers"**, maar beveel aan dat werkers vooruit moet beplan en bepaal watter roetes geneem moet word. **"To make the climb to the top, however, today's professionals must plan ahead and observe which routes to take. Sometimes the route will be upward - but sometimes they may have to go sideways or even downward to find a new route to the top."**

Carrell et al (1989:332) omskryf 'n bevordering as **"the reassignment of an employee to a higher-level job"**. Volgens hulle kom persone, wanneer hulle bevorder word, gewoonlik te staan voor toenemende eise ten opsigte van vaardighede, vermoëns en verantwoordelikhede. In ruil hiervoor ontvang hulle gewoonlik verhoogde salarisse, groter outoriteit en hoër status. Volgens hierdie outeurs kan **"an effective system of promotion result in greater organisational efficiency and higher levels of employee morale"**. Verder is Carrell et al (1989:349) ook van mening dat vertraging in loopbaanvordering onvermydelik tot groot probleme kan lei. **"Unpredictable delays in career progression will inevitably result in disappointment, frustration, and turnover as employees leave to join organisations that promise to fulfil career objectives."** Hulle voel egter dat bestuur hierdie frustrasie en omset van personeel kan voorkom by wyse van **"practical counselling that integrates organisational needs and individual career goals"** asook deur die evaluering en opdatering van planne wanneer organisatoriese of persoonlike faktore veranderinge regverdig.

Glaros (1992:90) vergelyk die pad boontoe met 'n klimraam (jungle gym) waar daar verskeie roetes na die boonste sport gevolg kan word. Hy beklemtoon ook die feit dat werkers tydens hierdie proses 'n balans moet handhaaf. **"Maintain balance during the climb to prevent a fall. If there is balance between work and personal life, both areas will benefit."** Glaros (1992:91) het ook die volgende advies aan te bied: **"If Charles Darwin was correct and his 'law of the jungle' prevails, the**

strongest and smartest climbers will survive. Applying a little Darwinian planning and setting realistic goals while climbing the jungle gym may make a difference in the ability to achieve these goals. Goddard (1990:70,72) stem ook met Glaros saam dat ***"lateral and downward movement can promote career growth by stretching a person in new directions and improving corporate talent. It also helps open up organizational cultures to multiple, individualized career patterns"*** en beklemtoon verder dat ***"people need change and stimulation if they are to grow"***. Hy word ook ondersteun deur Kirkpatrick (1990:35) wat sê dat ***"if you can't move up right away, you can sometimes move across, and this may be a smart idea"***.

Stahl (1991) doen die volgende wenke aan die hand wat werknemers kan toepas om loopbaanvordering aan te help: die identifisering en ontwikkeling van leierskapeienskappe; om te werk vir persone wat as rolmodelle gebruik kan word; eng loopbaan-doelwitte te vermy; die identifisering van aktiwiteite wat blootstelling bied en verskillende belangstellings stimuleer; die periodieke evaluering van sterk en swak punte; en, indien nodig, uit te beweeg om op te kan beweeg.

Volgens Goddard (1990) kan werkgewers verskuiwings van personeel baie suksesvol laat verloop indien hulle dit goed bestuur. Hy beveel aan dat laterale en afwaartse verskuiwings deel van die onderneming se kultuur moet wees, maar dat die verskuiwing die werknemer se keuse moet wees en wel groei en ontwikkeling moet insluit. Die werknemer moet ook bewus gemaak word van toekomstige moontlikhede en waar nodig, moet heropleiding voorsien word. Werkgewers moet ook daarteen waak om werknemers se salaris te verminder en hulle in hulle ou omgewings terug te plaas. Bykomend hiertoe moet loopbaanbeplanningsessies op 'n deurlopende basis aangebied word.

2.2.6 Opvolgbeplanning

Opvolgbeplanning sluit ten nouste aan by loopbaanbevordering omdat dit onderneemings in staat stel om verskuiwings en bevorderings in die werkerskorps sinvol en planmatig te laat verloop. McElwain (1991:67) sê dat ***"having the right people in the right place at the right time was once considered good fortune. But the best of today's corporate succession plans eliminates such luck. As every good human resource executive knows, preparing employees for your company's future is a matter of hard work and planning"***.

Volgens Wallum (1993:42) het verskeie outeurs al probeer om opvolgbeplanning te definieer, maar sonder sukses. Hy haal Hirsch van 'The Institute of Manpower Studies' se definisie aan, maar is van mening dat dit 'n definisie is wat baie eng en beperkend is, en soos volg lees: **"Succession planning is identifying particular individuals as possible successors to specific posts"**. Wallum is van mening dat die begrip 'opvolgbestuur' (succession management) veel meer as dit insluit en omskryf dit soos volg: **"The concepts of 'succession management' encompasses the strategic process and actions aimed at ensuring a suitable supply of suitable successors for key jobs and future roles"**. Volgens Wallum strek hierdie omskrywing veel verder as net die identifisering van persone vir spesifieke poste want dit sluit ook die strategiese proses in waarvolgens hierdie doelwit bereik kan word. Dit beklemtoon ook die konsep van die beskikbaarheid van 'n geskikte bron van kandidate wat nie alleen in huidige, maar ook in toekomstige behoeftes kan voorsien. Olivier (1992:32) stem met hierdie sienswyse saam en sê **"manpower forecasting should integrate supply (e.g. succession planning and projected strengths) with demand (e.g. expansions, mergers/acquisitions, downsizing and projected turnover) so that HR has proactive direction"**.

In 'n opname wat deur Wallum (1993:41) gedoen is, is bevind dat **"succession planning practices of major organisations suggests the most effective approach is to operate on a broad canvass which also encompasses career management"**. Gedurende hierdie navorsing het hy ook gevind dat **"most sophisticated companies were beginning to define succession planning in a broad way in which practice encompassed both career and organisation planning activities"**. McElwain (1991) is van mening dat ondernemings sukses kan behaal indien hulle 'n sistematiese metode ontwikkel vir die identifisering van kandidate; 'n klimaat skep waar mense en inligting gedeel kan word; bestuurders beloon word vir die ontwikkeling en bevordering van hulle ondergeskiktes; loopbaanpaaie daargestel word wat nie net opwaarts in 'n gespesialiseerde rigting beweeg nie, maar ook lateraal dwarsdeur die hele onderneming; geleenthede vir werknemers te skep om uitdagings te aanvaar; en die erkenning van werknemers dat hulle 'n 'aandeel' in die onderneming het en ook in die sukses deel. McElwain (1991:67) beklemtoon ook die feit dat opvolgplanne veranderinge moet kan akkommodeer. **"Managing change is the ultimate challenge of the 90's. Companies that can respond to change most quickly and effectively will have the competitive edge."** Ten einde hierdie uitdaging die hoof te kan bied, is hy van mening dat opvolgplanne 'n profiel van leierskap moet opbou - gebiede waar

kennis benodig word, bestuurstyle, persoonlike eienskappe en besigheidsagtergrond moet geïdentifiseer word. Hierna moet die onderneming sistematies sy beste persone ontwikkel, gebaseer op daardie profiel.

Denton (1991:14,15) deel die kommer van die vorige outeur omdat ook hy gevind het dat die proses waardeur bestuurspersoneel in ondernemings geïdentifiseer, ontwikkel en geselekteer word, relatief onbeplan en ongedefinieerd is. Volgens hom maak baie ondernemings 'n fout wanneer hulle aanvaar dat die mees geskikte kandidaat vir 'n sleutelpos maklik gevind sal kan word soos, en wanneer benodig. Hy sê ***"it is of cardinal importance to any organisation to ensure that individuals with the potential for growth and development are identified early and encouraged to remain in the employ of the business since that high level potential is essential to the efficient functioning, security and survival of the business"***.

Gaines in Denton (1991:15) sê dat 'n groot probleem in Suid-Afrika die feit is dat meeste ondernemings net nie die moeite doen of tyd spandeer om die mees begaafde en talentvolle persone te identifiseer en voor te berei vir hoër poste nie. Hy is van mening dat die vroeë identifisering van potensiaal, die onderneming 'n langer periode gee om persone te ontwikkel alvorens hulle in hoër poste geplaas word. ***"Businesses have no alternative but to regard a formal executive succession planning system as a matter of urgency."*** Volgens Denton (1991:16) kan 'n formele opvolgstelsel daartoe lei dat die regte persoon op die regte tyd vir die regte pos beskikbaar is en kan dit ook die volgende voordele bied: ***"Formal succession planning can contribute to the identification of manpower shortages, promotability indices, development needs, career paths and promotion blocks. A formal succession plan will ensure a continuous supply or timely intake of competent, motivated, well developed employees with the potential for key executive positions"***.

Esposito (1991) spreek ook die vinnig veranderende demografie van die werkplek en die personeelprobleme wat hieruit voortspruit aan. Hy beveel 'n paar strategieë aan wat alreeds met sukses deur werkgewers gebruik is om hierdie probleme op te los, naamlik opleiding, verbeterde voordele, hoër vergoeding, beter toetsing van applikante, buigsaamheid ten opsigte van tydskedules, werknemerbetrokkenheid, kookusgroepe, uitvoerende mentors, en 'n progressiewe personeelbeleid.

2.2.7 Loopbaanbeplanning en die sekretaresse

Volgens Kirkpatrick (1990:40) kom vroue (en dus ook sekretaresse) voor 'n hele aantal ander faktore te staan. In onderhoud wat hy gevoer het, het hy gevind dat almal erken dat daar 'n 'glasplafon' is wat die korporatiewe benadering van vroue belemmer, maar heelparty glo ook dat vrouelooptbane in die toekoms in die korporatiewe kultuur sal floreer. Hy haal Yeager aan wat sê **"Women know how to network in a less politicised way. They know how to nurture relationships and empower other people. They manage groups better than men. And they have a greater appreciation of motivations other than money"**. Volgens hom is dit dié kwaliteite wat maatskappye in die neëntigs sal benodig. Martinez (1991:46) stem met Yeager saam en sê dat **"traditionally women are overlooked in the succession to top management, due to old cultural and perceptual barriers. Today diversity and training and flexible work programs attempt to break these barriers"**. Denton (1991:14) raak ook die kwessie van diskriminasie aan as hy sê: **"There are not enough managers in South Africa with the requisite management skills and there is an urgent need for the earlier identification and training of people with the potential for top positions, irrespective of race or sex."**

Wat die sekretaresse spesifiek betref het Carr (1989a:5) die volgende te sê: **"The manner in which the promotion of a secretary is handled is often neglectful of her worth and professional esteem. If the boss changes from manager to general manager, then the secretary changes from 'secretary to the manager' to 'secretary to the general manager'. It is only the 'object' which undergoes a change, not the 'subject'"**. Carr (1989b:6) het die volgende raad aan sekretaresse: **"Being ambitious and having a personal goal to move upwards is one way of making progress financially, as well as strategically. If you are the right person with all the relevant skills and attitudes required by the department or person you have chosen to work for, you have your position secured"**. Sy gaan verder en sê: **"As today's business world offers increasing challenges to management, so the challenges increase for the executive secretary, whose career path is determined by her ability and confidence to fulfil them successfully"**.

Vir Scott (1988:2) is die voortgesette opleiding van sekretaresse baie belangrik. Sy sê dat, vir sekretaresse om in hulle loopbane te vorder, dit belangrik is dat hulle hulle loopbane ernstig opneem en 'n beeld van professionalisme uitstraal. Om dit te kan

doen, moet hulle hulle opleiding verbeter. **"Secretarial training teaches you to be the best in your job.....to become comfortable with success."** Sy sê sekretaresses moet onthou dat hulle **"are living in an environment where the supreme prizes go to the fast, strong, capable and imaginative"**. Borgelt (1988:14,15) beklemtoon ook die aspek van opleiding en ontwikkeling en sê: **"It is clear that the inadequacies of the past, can no longer be tolerated"**. Sy moedig sekretaresses aan om loopbaanontwikkeling en persoonlike ontwikkeling een van hulle doelwitte te maak en om hulle behoeftes aan bestuur bekend te maak. **"The success of your service role depends on your motivation, your ability, your opportunities and the direction you get. Don't wait for your company to approach you."**

Jobling (1995) het die volgende wenke vir sekretaresses wat in hulle loopbane wil vorder: sekretaresses moet doelwitte stel en na die bereiking daarvan streef; ambisieus wees en dit wys; met hulle hoofde kommunikeer; hulleself laat hoor en laat geld; trots op hulle werk wees; positief dink; ekstra vaardighede ontwikkel; aandag aan hulle voorkoms gee; op hulle lyftaal let; hulle netwerk laat werk; en hulleself na buite bekendmaak en bemark. Bews en Bews (1989:27) sê **"It is now time that working women stood up for their rights and demand to be treated as employees worth developing. Companies are quick to send their production staff on courses; do they attend to the needs of their secretarial and administrative staff to the same degree?"**

Ten opsigte van die bydrae wat bestuurders kan lewer se Carr (1989b:11) die volgende: **"The modern secretary must be skilled, professional in attitude and demeanour, loyal and trustworthy - but the modern secretary also requires an enlightened and co-operative boss!"** In Die Burger (1995d:5) deel Chapman, Sekretaresse van die Jaar, hierdie siening en sê dat **"as werkgewers nie hulle sekretaresses met stimulerende werk vertrou nie, moet hulle nie verbaas wees as hulle later met afgestompte werkers sit wat geen inisiatief neem nie"**. Valente (1995:2) sluit hierby aan en sê dat geweldige veranderinge die afgelope twee dekades in die werkplek plaasgevind het, nie net in die rol en werk van bestuurders nie, maar ook in die rol en werk van sekretaresses. Aan bestuur sê sy **".....part of this process must include the realisation that secretaries have new opportunities, and with opportunities come aspirations, and with aspirations come goals, and with goals come self-esteem and growth!"** Aan die sekretaresse se Borgelt (1988:15) die volgende: **"Recognise that the business world is dynamic - not static. To keep abreast you need to be dynamic as well"**.

2.2.8 Samevatting

Cascio (1992) is van mening dat loopbaanbeplanning en loopbaanontwikkeling oor die afgelope jare 'groot besigheid' geword het, onder andere, as gevolg van 'n toename in kommer oor die kwaliteit van persone se werkslewe en persoonlike lewensbeplanning, regstellende aksie, verhoogde opvoedkundige vlakke en beroepsaspirasies gekoppel aan stadige ekonomiese groei, en 'n afname in bevorderingsgeleentheid.

Volgens Carrell et al (1989:350) is loopbaanontwikkeling 'n langtermynproses wat oor 'n werknemer se volle werksloopbaan strek en doeltreffende loopbaanbestuur dra daartoe by dat loopbaanvordering **"proceed with regularity and predictability"**. Volgens hulle moet personeeladministrateurs ook beseft dat werknemers gewoonlik deur verskillende loopbaanfases gaan en dat elke stadium sy eie unieke geleentheid, probleme en omstandighede bied. Daarmee saam verander die behoeftes van die werknemers ook soos wat hulle deur elke fase van hulle beroep beweeg. Volgens Strebalsus et al (1982:156) moet **"the acquisition of the skills and knowledge necessary to select appropriate vocational goals, get jobs, maintain employment and enhance careers, be viewed as a developmental sequence through which people progress during their careers"**. Hulle is verder van mening dat individue wat nie kan opgradeer nie omdat daar nie 'n loopbaanleer is nie, hierdie probleem moet oorkom deur bykomende vaardighede of kwalifikasies te bekom wat hulle in staat sal stel om van beroep te verander, deur van werk te verander.

Wat die verlies van produktiewe werknemers wat na beter loopbaangeleentheid elders gaan soek betref, sê Dawson en Dawson (1990:80) dat ondernemings hierdie verliese kan voorkom, slegs indien hulle genoeg geleentheid skep vir ontwikkeling. **"Employees cannot maintain or increase performance by staying at the same level, in the same job, preserving the status quo, indefinitely. Quality invariably suffers."** Carrell et al (1989) is egter van mening dat 'n goedbeplande en deeglik uitgevoerde loopbaanprogram beide ondernemings en werknemers op verskillende maniere tot voordeel kan strek, soos byvoorbeeld mannekragopnames, personeelvoorsiening van binne die onderneming, oplossing van personeelprobleme, voorsiening in werknemerbehoefte, verhoogde motivering, gelyke werkgeleentheid, ensovoorts. Bratkovich et al (1990:108) is verder van mening dat 'n loopbaanbestuurstelsel ook 'n baie belangrike bydrae lewer en stel dit soos volg: **"The career**

management system can communicate a real sense of employee interest in and commitment to employee professional development and growth. Its value in this regard and its contribution to employee morale and job satisfaction shouldn't be underestimated.

Goddard (1990:74) beklemtoon ook dat organisasies moet besef dat menslike vindingrykheid (human resourcefulness) vandag die grootste bate is om uit te bou en wel om die volgende rede: ***"With all the attention devoted to financial and technical areas, the human capacities for intelligence, vision and action are being largely ignored. Career expectations are colliding with a plateaued economy and corporate downsizing. People have stopped winning before they reach their limits"***. Volgens hom moet mannekragkundiges hierdie neiging omkeer deur nuwe maniere te vind om persone te motiveer, te vergoed en uitdagings te bied.

2.3 DIE SEKRETARESSE

2.3.1 Inleiding

Ten einde die posisie van spesifiek die sekretaresse, in perspektief te stel teen die agtergrond van PB en loopbaanbeplanning in die algemeen, sal daar in hierdie afdeling na die volgende aspekte gekyk word: die verskillende titels wat aan sekretariële poste toegeken word en dikwels tot groot verwarring lei; die veranderinge wat oor die afgelope paar jaar in die sekretaresse se rol en take plaasgevind het as gevolg van tegnologiese vooruitgang en veranderinge in die werkplek self; haar bevorderings- en loopbaanmoontlikhede; en haar loopbaanvooruitsigte op bestuursvlak.

2.3.2 Die titel van die sekretaresse

Die afgelope paar jaar is daar heelwat polemieks oor die benaming 'sekretaresse' en hierdie aspek word nie net plaaslik nie, maar internasionaal gereeld gedebatteer. Hierdie polemieks is, in die eerste plek, gesetel in die verskillende benamings wat aan sekretaresse in die postestruktuur toegeken word en wat dan ook nog verder deur ondernemings verskillend vertolk word. Carr (1989a:5) wat hierdie aangeleentheid plaaslik en oorsee ondersoek het, stel dit soos volg: ***"Titles such as senior secretary, executive secretary and personal assistant are being used indiscriminately. They seem to have foggy lines of distinction"***. Sy gaan verder deur te sê dat

dieselfde onduidelikheid en vaagheid ook in die laer range van die sekretariële beroep bestaan en dat selfs lande soos Engeland, die Verenigde State van Amerika en Australië dieselfde probleem ervaar.

Carr (1990) identifiseer die volgende titels wat tans mees algemeen in die sekretariële beroep gebruik word, naamlik, junior sekretaresse, sekretaresse, senior sekretaresse, administratiewe sekretaresse, uitvoerende sekretaresse, persoonlike assistent en uitvoerende assistent. Hierdie poste se take kan egter van onderneming tot onderneming verskil en die benaminge van persone wat dieselfde take verrig kan derhalwe ook van onderneming tot onderneming verskil. Persone wat die take van 'n persoonlike assistent verrig, beklee dikwels slegs die titel van sekretaresse, terwyl die omgekeerde ook waar kan wees. Volgens Carr (1989a:5) word hierdie oorvleueling van titels en poste nie in ander beroepe toegelaat nie, **"corporate titles and strata are sacrosanct - this kind of fusion is intolerable. In the same way, secretarial titles should be clear, and there should be no need to combine these titles"**. Carr (1990:7) beskou die 'uitvoerende assistent' as **"the ultimate rung on the career ladder"** en beveel aan dat sekretaresse wat bo wil uitkom, na hierdie pos moet aspireer. Sy maan egter dat **"the title executive assistant should not be misused and abused as has been the case with personal assistant"**.

'n Tweede rede wat tot hierdie polemieë aanleiding gegee het is die veranderinge in die rol van die sekretaresse wat oor die afgelope jare plaasgevind het. Hierdie rolverandering is hoofsaaklik teweeggebring deur verbeterde tegnologie en 'n toename in bestuursverantwoordelikheid wat aan die sekretaresse opgedra is. Borgelt (1990c:38) sê ook dat, benewens tegnologie, **"many other aspects affect the secretary's role: The size of the organisation, the kind of business, the attitudes of management. In certain fields the secretary needs to be a specialist, and in others a generalist"**. Die Redakteur van Career Success (1991b:18) stel dit soos volg: **"There is a growing concensus in the workplace that the 'title' secretary no longer reflects what the new age secretary is doing. Her tasks and level of responsibility have changed drastically in recent years. The impact of technology, the changing demographics, the emphasis on team work and the erosion of middle management has brought tremendous visibility to her role"**.

Die veldtog het dus hoofsaaklik ten doel om die benaming van sekretaresse verander te kry, ten einde persepsies rakende die sekretaresse reg te stel en ook 'n beter

beskrywing te gee van dit wat sy werklik doen. Valente (1990:3) verwys na Hoskins se artikel in 'The Electronic Mail' waarin hy ook die kwessie van die sekretaresse se titel aanraak en sê dat die geoutomatiseerde kantoor die sekretaresse meer tyd gee om aan ander take te spandeer, veral bestuurstake, maar die mate waartoe sy dit sal kan doen, hang ten eerste baie nou saam met haar vermoë om dit te kan doen, en ten tweede, die bereidwilligheid van bestuur om van hulle take te deleger. **"Hopefully the change in responsibilities for the secretary, will lead to a change in title - from one which is indicative of a job which has little career development to one, such as Management Assistant or Information Administrator, which indicate another step in the career path."** Stevens (1993) stem met hierdie siening saam as hy sê dat nuwe bestuursdenke en die jongste inligtingstechnologie nuwe geleenthede vir sekretaresse geskep het.

Hurry (1997:33) is ook van mening dat titels soos kantooradministrateur, administratiewe assistent of uitvoerende assistent, meer geskikte titels sal wees. In haar artikel verwys sy ook na 'n stelling gemaak deur McCulloch, 'n beeldboukonsultant wat die volgende oor sekretaresse te sê het: **"The secretary is not 'Just A Secretary', she's a time manager, a document manager, a liaison expert, an organiser, an expert in high tech equipment, an all round multi-talented professional. In fact - the Manager's Manager"**. Volgens Scott en Tyler (1990b) het 'n nuwe statusposisie vir die sekretaresse, naamlik dié van uitvoerende assistent na vore getree - 'n skakel wat die sekretaresse in staat stel om 'n meer aktiewe lid van die bestuurspan te word. Walker (1991:9) sê dat daar in Amerika wegbeweeg word van die sekretaresse-etiket en dat sekretaresse in die toekoms meer van 'n inligtingsbron sal wees. **"We are already seeing 'assistant' and 'co-ordinator' titles and even 'manager' or 'director' may some day emerge."**

Borgelt (1990a:34) waarsku sekretaresse egter teen die oorbeklemtoning van 'n titel deur te sê: **"But remember, a title has a short lived motivation. Without authority or recognition of your intellectual growth needs, it becomes a sour carrot. And without substance to your life, it resembles an attractive package, with inferior goods. As Shakespeare said: What's in a name? A rose by any other name would smell as sweet"**. Sy is van mening dat sekretaresse se grootste uitdaging moet wees om respek en integriteit vir die titel van 'sekretaresse' te ontwikkel - alleen dan sal titels soos dié van uitvoerende sekretaresse, persoonlike assistent, uitvoerende assistent, ensovoorts, meer betekenisvol word. **"Give this a sweet smell.....then any other rose (or title) would smell as sweet."**

2.3.3 Definisie en take van die sekretaresse

Die Verenigde Koninkryk se tak van die 'European Association of Professional Secretaries' (Harding:1997,19) definieer 'n sekretaresse/persoonlike assistent soos volg: **"A secretary/personal assistant is a person, who, by providing an efficient administrative support service to her principal, encourages the best possible environment in which she can perform her proper role in the best interest of her organisation, herself and her staff".**

In 'n opname wat in Suid-Afrika deur Carr (1989b) gedoen is oor die vereistes wat aan vandag se sekretaresse gestel word, is daar bevind dat die meeste ondernemings die volgende vaardighede as baie belangrik ag, alhoewel almal hulle nie noodwendig in dieselfde volgorde van belangrikheid plaas nie: woordverwerking en rekenaarvaardighede, organisatoriese vaardighede, kommunikasievaardighede, probleemoplossingsvaardighede, verantwoordelikhedsin, aanpasbaarheid, volwasse houding, die gewilligheid om nuwe vaardighede aan te leer, intelligensie, gesonde verstand, goeie interpersoonlike verhoudinge, betrokkenheid, spanwerk, integriteit, ondersteuning aan die bestuurder, professionele voorkoms, ensovoorts. McIntosh (1990:71) beklemtoon ook die belangrikheid van probleemoplossing en besluitneming en stel dit soos volg: **"Typing accuracy, dictation speed and stenographic talent have become less relevant than problem solving, decision making and critical thinking"**. Volgens Van der Linde (Career Success:1994,11) is maatskappye besig om weg te beweeg van stereotipe posbeskrywings. **"A secretary becomes a personal assistant, who is also involved in general management. Therefore it is important to acquire a broad base of experience in administration, marketing, finance and information systems."** Toner (1995:9) sluit by die vorige outeurs aan en sê: **"Within the progressive company, the 'traditional secretary', whose core duties are shorthand, typing and administration, is beginning to disappear. In her place, a 'progressive' secretary is needed: someone who can add value to her team by actually supporting it, rather than by fulfilling a peripheral, administrative role"**.

Borgelt (1990c:38) sê dat dit baie duidelik is dat die rol van die sekretaresse dinamies van aard is, **"as the Information Age makes more and more demands on the manager, so it affects the secretary"**. Die mees algemene stelling wat gewoonlik gemaak word wanneer daar na die sekretaresse se pligte verwys word, is dat sy in staat moet wees om 'n uitvoerende beampte se daaglikse werksaamhede te hanteer

sodat hy sy onverdeelde aandag aan die taak van bestuur kan wy. As hierdie stelling waar sou wees, beteken dit dat die hoof in staat en gewillig moet wees om te delegeer en dat die sekretaresse aan die ander kant bevoegd en bekwaam genoeg moet wees om die gedelegeerde take met vertroue te kan hanteer. Die sekretaresse word dus deur die hoof eerder gesien as 'n werksvennoot wat oor die potensiaal en bekwaamheid beskik om 'n beplande en bevoegde bydrae tot die verwesenliking van ondernemingsdoelwitte en geïdentifiseerde doelstellings te lewer. Aan die ander kant, moet die sekretaresse ook 'n goeie begrip van die organisasie en sy bestuursprosesse ontwikkel, sodat 'n wesenlike bydrae oor 'n wye reeks van organisatoriese en administratiewe aktiwiteite gelewer kan word, om sodoende uitvoerende amptenare vry te stel van roetine bestuurstake.

Ten opsigte van hierdie ondersteunende rol wat die sekretaresse speel, sien Borgelt (1990c:38) dit soos volg: **"Her main function is to help make her manager's ideas a working reality"**. Borgelt (1990c:38) beklemtoon die ondersteunende rol van die sekretaresse en voeg daarby dat **"she needs to know how to be a good follower. When she is, her manager's energy can flow into achieving organisational objectives"**. Sy sê verder dat leierskap ook in hierdie geval 'n belangrike rol te speel het. **"Leadership is important and even in a support role, this valuable quality can be demonstrated. Secretaries are using their skills to help their managers take the lead."** Fraser in Hurry (1997:32) het die volgende oor hierdie aangeleentheid te sê: **"A good secretary can make a mediocre boss look great. By the same token, a mediocre secretary can turn a good boss into an unproductive inefficient executive, if she does not provide the necessary support"**.

Gautier (1991:74) beklemtoon dit ook dat sekretaresse van die neëntigs verplig sal wees om veral hulle bestuursvaardighede te verbeter, ten einde die nodige ondersteuning aan bestuurders te kan gee om sodoende onmisbare lede van die span te word. Eerstens moet sekretaresse aan die besluitnemingsproses blootgestel word ten einde sinvolle besluite binne die perke van hulle outoriteit te kan neem. Tweedens moet hulle by die beplanningsproses betrek word sodat hulle binne die raamwerk van bestuurders se kort-, medium- en langtermyn doelwitte, prioriteite kan bepaal en hulle eie doelwitte kan formuleer sodat daar nie as aparte entiteite gefunksioneer word nie, maar as 'n span. Derdens speel delegering ook 'n belangrike rol, veral ten opsigte van die opvolg van gedelegeerde take en dit is dus belangrik dat sekretaresse die begrippe betrokke by delegering ook behoorlik verstaan en kan toepas. **"Every**

secretary should be aware of and understand concepts like responsibility, authority and accountability to give her manager the support when delegating."

In die vierde plek moet sekretaresses, volgens hierdie outeur, meer betrokke raak by dirigering en kommunikasie sodat hulle bestuurders kan bystaan in die ontwikkeling van goeie menseverhoudings. Ten slotte moet sekretaresses by die kontrolefunksie betrek word. Uit die aard van hulle werk is hulle verantwoordelik vir die versameling, konsolidering en verwerking van data wat as insette dien vir kort-, medium- en langtermynbeplanning. **"Secretaries could fulfil a far more effective control function if they become more aware of how the information they work with is utilised in the management of her organisation. This will make her work more meaningful and improve the quality of her output."** Toner (1995:9) het ook die volgende te sê oor die rol wat die sekretaresse as deel van die bestuurspan speel: **"Suddenly, in the space of a few years, the secretary has become part of the management process, with an opportunity to move forward and upwards into a professional role".**

Moore (1997:30) sien die vaardighede waarvoor moderne sekretaresses moet beskik soos volg: **"Because modern secretaries are contributing members of decision making teams, they interact with a wide variety of people. This activity requires them to go beyond their skills. They must now emphasise human relations skills and conceptual skills, areas that secretaries really weren't that concerned with just five years ago"**. Volgens Borgelt (1990b:34) kan die moderne sekretaresse **"scan the media and stay plugged into a powerful network to keep tabs on the environment. She can manage a database and prepare reports for top management's consideration and decisions. She can source and maintain support systems, whether people, paper or pushbuttons"**.

Die redakteur van Career Success (1991a:23) is van mening dat slegs een ding vandag seker is en dit is verandering. Sy sê: **"Change is pervasive. The only certainty - especially in these turbulent times - is change"**. Volgens haar sal die 'New Age'-sekretaresse 'n inligtingsbestuurder wees. **"She will manage information in three different ways, input output and co-ordinate. At her fingertips is the Passport to Power: the key to information technology and the skills to make good with it by processing it, networking it, storing it and making herself indispensable to the teams she works with."**

2.3.4 Die veranderende rol van die sekretaresse

Verster (1986:24) het alreeds in 1986 die veranderinge in die rol van die sekretaresse voorspel. ***"Emphasis must be placed on the importance of the role of the secretary during the next decade in obtaining optimal management efficiency, as well as the more effective utilisation of management time."*** Volgens Borgelt (1990c:38) is die rol van die sekretaresse dinamies van aard - soos die inligtingseeu meer en meer eise aan die bestuurder stel, affekteer dit ook die sekretaresse, ***"there are times when the role of the manager and the secretary blur into one. This is when the secretary can fully stand in for her manager"***. Benewens tegnologiese, beïnvloed verskeie ander faktore ook die rol van die sekretaresse, soos byvoorbeeld, die grootte van die onderneming, die tipe onderneming en die houding en gesindheid van bestuur.

Volgens Gautier (1991:74) spruit die veranderende rol van die sekretaresse ook voort uit die veranderende rol van die Suid-Afrikaanse bestuurder. Die tekort aan bevoegde en opgeleide bestuurders stel nuwe uitdagings aan die ondersteunende funksies wat die sekretaresse moet verrig. Die tradisionele beeld van die 'hoof' wat eensydige besluite neem en instruksies en opdragte gee is die afgelope paar jaar vervang met ***"the manager who works with and through peers, subordinates and superiors to reach negotiated solutions satisfactory to all"***. Volgens haar sal die bestuurder wat in die toekoms suksesvol wil wees, die vermoë moet besit om proaktief te kan optree ten opsigte van veranderinge. Op die huidige tydstip word daar al hoe meer eise aan die tyd en energie van reeds oorlaaide bestuurders gestel, wat tot gevolg het dat hulle meer reaktief is en al hoe minder tyd aan hulle strategiese bestuursrol kan gee. ***"The resultant stress created by overload adversely affects conceptual and creative abilities which are key qualities to remain effective as a manager."*** Omdat sekretaresse die skakel tussen bestuurders en die res van die organisasie is, is hulle by uitstek geskik om hierdie tekort in die bestuurskorps aan te vul. In hierdie verband sê Verster (Die Tygerburger:1994) dat daar nog nooit in die geskiedenis van Suid-Afrika in so 'n kort tyd, soveel nuwe bestuurders, leidinggewende beamptes en politici in bestaande en nuwe poste aangestel is nie. As die tradisionele rolle van administratiewe en ondersteunende funksionariese, sal sekretaresse, volgens hierdie outeur, in die nuwe Suid-Afrika ook bydraes moet lewer om nuut aangestelde bestuurders en funksionariese te oriënteer om bestendigheid in bestuursoorgang te vergemaklik.

Scott en Tyler (1990b:11) stem saam met die vorige outeurs dat verskeie veranderinge in die werkplek die sekretaresse se rol dramaties verander het. Hierdie veranderinge is volgens hulle teweeggebring deur **"the 'coming of age' of the working woman, the psychological 'growing up' of women, and the advent of the electronic office"**. Toner (1995:8) sluit by die vorige outeurs aan, spesifiek ten opsigte van die invloed wat tegnologie op die rol van die sekretaresse betref, en sê die volgende in hierdie verband: **"The adoption of information technology is challenging the traditional role of the 70 000 secretaries employed in British industry. Over the next decade or so, this is likely to lead to the demise of the role altogether"**. Hy maan sekretaresse om proaktief op te tree en hulle voor te berei vir bestuursposte. **"In the meantime, the secretary must reinvent herself if she is to realise her full potential as a manager within a progressive company."**

Ten spyte van haar daaglikse kontak met alle fasette van die bestuursproses, word sekretaresse se bestuursvaardighede nog redelik onbenut gelaat. Aspekte waaraan sekretaresse blootgestel moet word is dus besluitneming, beplanning, delegering, dirigering, kontrole en kommunikasie. Volgens Moore (1997) het die bestuurders van vandag nie meer die tyd om al die besluite te neem nie met die gevolg dat besluitneming in die organisasiestruktuur afgewentel word - hulle word dus gedwing om meer werk, mag en verantwoordelikhede aan hulle sekretaresse te delegeer. Volgens Moore het nuwe tegnologie daartoe bygedra dat sekretaresse meer betrokke geraak het by die werk van hulle bestuurders wat hulle in staat stel om in sy afwesigheid besluite te kan neem en antwoorde te kan verskaf. Die bestuurder en sekretaresse funksioneer nou as 'n span en al hoe meer klem word dus geplaas op konsepsuele vaardighede, inisiatief, kreatiwiteit en die vermoë om die resultate van môre in die besluite van vandag te kan sien. Hy is ook van mening dat vandag se sekretaresse meer beroepsgerig is. Sekretaresse bly nou in hulle beroepe vir langer tydperke en al sou hulle trou, keer hulle weer na hulle beroep terug. Scott en Tyler (1990b:11) verwys ook na wat Peters in sy boek 'In Search of Excellence' sê, naamlik dat, ten einde vir ondernemings om te oorleef, strukture sal moet verander en dat die antwoord op produktiwiteit in outonome spanne gevind sal word. **"Managers of the 90's need to become facilitators rather than military officers, learning to share, rather than to hoard power."**

Volgens Borgelt (1990c:38) sal die sukses wat die sekretaresse met hierdie veranderende rol behaal, nie net afhang van haar tegniese bekwaamhede en kennis nie, maar

ook van haar interpersoonlike verhoudinge. ***"Her relationship with her manager, as well as their respective colleagues and contacts, will reflect how successfully she meets the expectations of her role."*** Walker (1991:10) sien 'n werk, en spesifiek die werk van die sekretaresse soos volg: ***"Any job isn't how you take it, but how you make it. Ours is not the same profession it was yesterday - and neither will it be the same profession tomorrow"***.

2.3.5 Bevorderings- en loopbaangeleenthede vir die sekretaresse

Die verskillende titels van die sekretaresse, oorvleueling van take, die miskenning van haar bekwaamhede, en die feit dat haar bevordering heel dikwels gekoppel word aan dié van haar hoof, veroorsaak ook baie probleme vir die sekretaresse wanneer dit by bevordering kom. Voeg hierby nog ander faktore soos swak ekonomiese toestande, werkloosheid en regstellende aksie, dan word dit nog moeiliker. Scheele (1994: 6-7) sê: ***"Getting promoted today is harder than ever. With middle-management ranks being cut and even healthy companies downsizing considerably, professionals are competing for fewer positions.....a number of experts still believe that many of the millions jobs lost in the recession may just not be recovered"***. Volgens haar word daar vandag, om bevorder te word, nie net van werknemers verwag om hulle huidige werk uitstekend te verrig nie, ***"you need to do that to keep your job. Instead, you must demonstrate exceptional managerial and entrepreneurial talents"***. Sy vergelyk 'n bevordering met die wen van 'n verkiesing: ***"To beat the odds you must be patient and hard-working, and have a campaign strategy that is well-planned and seamlessly executed. And you still may lose. If you do, learn from your mistakes so that you'll have a far better shot the next time"***.

As sekretaresse so 'n veeleisende rol speel soos dit in die vorige afdeling uiteengesit is, hoekom word haar posisie in die onderneming so dikwels misbruik en misken? Carr (1989a:5) het in haar ondersoek bevind dat alhoewel loopbaanrigtings vir kantoorwerkers en bestuur redelik duidelik is, dit baie moeilik is om te bepaal hoe sekretaresse se loopbaanleer daar uitsien en hoe hulle titels verander soos wat daar op die loopbaanleer opbeweeg word. Benewens hierdie probleem is hulle vordering ook dikwels gekoppel aan dié van hulle hoofde - 'n probleem ontstaan egter wanneer hulle titels nie noodwendig saam met dié van hulle hoofde verander nie. ***"The manner in which the promotion of a secretary is handled is often neglectful of her worth and***

professional esteem. The promotion is more often than not the result of the boss' promotion." Toner (1995:8) verwys ook na hierdie koppeling van poste, veral in tradisionele ondernemings en sê: **"One of the drawbacks of this structure is, if the manager turns out to be a dud, then the secretary's career cannot advance"**.

Volgens Eigen (1991:102) het bitter min posbeskrywings van sekretaresses of ondersteunende personeel enige objektiewe substansie en word die sekretaresses se vlak van verantwoordelikheid gekoppel aan dié van hulle hoofde en nie aan die kompleksiteit van die take wat hulle verrig nie. **"This often results in frustration for managers who want to support a secretary's development, and even more, for the secretary who wants to advance."** Volgens haar geld hierdie praktyk nie tussen bestuurders en ondergeskiktes in ander tipe poste nie. In sulke gevalle word die posvlak gewoonlik bepaal deur die kompleksiteit van die take en die graad van outonomieit waaroor die persoon beskik.

In 'n verslag wat deur die Nywerheidsvereniging, 'n onafhanklike opleidingsorganisasie in die Verenigde Koninkryk, gedurende 1993 uitgebring is (Office Secretary Magazine:1993,9-10), het hierdie aspek ook duidelik na vore gekom. **"It is extremely rare to find an organisation that has a clearly defined structure for its secretarial staff or that sees secretarial positions as ones that you can move people in and out."** Terwyl hierdie opname getoon het dat alles moontlik gedoen word om junior bestuurders te bevorder, sekretaresses oor die hoof gesien word omdat daar aanvaar word dat hulle gelukkig is waar hulle hulself bevind. Ten spyte van die geweldige verandering in hulle pligte en verantwoordelikhede word hulle nog steeds as 'laer status' gesien en min geleentheid vir opleiding en ontwikkeling gebied. **"Most secretaries report that they are locked into a pink collar ghetto with a 'viewing' only gallery of management opportunities."** Geen wonder dus dat daar bevind is dat die meeste Britse sekretaresses gefrustreerd in hulle werk is omdat baie hoofde aantreklike vroue as statussimbole bestempel en weier om mans aan te stel, ondanks Britse wette teen diskriminasie op grond van geslag. Stereotipering van sekretaresses se rol en die belemmering van hulle opleiding en beroepsontwikkeling kom algemeen voor en alhoewel bestuurders sê dat hulle hulle sekretariële personeel wil bevorder, weerspreek sekretaresses se ervaring dit. Uit die groep van 540 sekretaresses wat aan die meningsopname deelgeneem het, is daar bevind dat twee derdes nie meer as sekretaresses wil werk nie en dat net 25 persent met hulle beroepsvooruitsigte tevrede is.

Die posisie in Suid-Afrikaanse ondernemings is, volgens Freed (1989:28) nie juis veel anders nie. Volgens haar word hierdie sleutelwerker, ten spyte van die feit dat Suid-Afrika 'n geweldige tekort aan geskoolde arbeid en ook een van die hoogste werknemer/bestuursverhoudings in die wêreld het, geïgnoreer wanneer dit by bevorderings kom. Sy verwys na Silver, uitvoerende hoof van 'Quest Personnel' wat beklemtoon dat Suid-Afrikaanse ondernemings hulle geskoolde arbeid ten volle moet benut. **"Secretaries are frequently overlooked - out of force of habit, but management should realise that, if the company is to be productive, all the workers should be developed to their fullest potential."** Die Nywerheidsvereniging se bevindings ten opsigte van diskriminasie wat geslag betref, word deur Freed (1989:28) ondersteun wat sê: **"The secretary is frequently seen as an extension of the manager's retinue and the role of secretary is gender-defined. As a secretary, the woman is employed because she is a woman and is expected to behave as such"**. Walker (1991:9) sê dat sekretaresses wat wil vorder **"can't regard their work simply as a job"**. Volgens haar moet sekretaresses 'daardie ekstra myl loop', entoesiasme toon en alles oor die onderneming leer wat daar te leer is. Sy is verder van mening dat sekretaresses in 'n unieke posisie is om te leer en **"because secretaries have unique access to information and to upper management, their position is a good power base"**. Harrington in Toner (1995:10) sluit hierby aan en sê: **"Secretaries now have to regard themselves as professionals. In this sense, they have a collective and an individual responsibility to ensure their own personal development"**.

2.3.6 Die sekretaresse se bestuurspotensiaal

In beide die vorige twee afdelings waar die rol en die bevorderingsmoontlikhede van die sekretaresse bespreek is, het outeurs by herhaling melding gemaak van die belangrike rol wat die sekretaresse op bestuursvlak speel, hetsy ondersteunend van aard, as deel van die span, of as vennoot en medewerker. Verder is dit 'n alombekende feit dat daar in Suid-Afrika 'n baie groot tekort aan bestuurders is wat oor die vereiste vaardighede beskik. Volgens Denton (1991:15) is daar 'n dringende behoefte aan die opleiding van persone wat oor die nodige potensiaal beskik vir die vul van bestuursposisies, ongeag ras of geslag. Hy gaan verder deur te sê: **"The question in South Africa should therefore not be whether we have enough managers and what colour they will be but how we can most effectively identify, train, motivate and develop the increasing number of executive candidates, irrespective of race or sex"**. Van der Merwe (1991:14) sê ook dat die nuwe Suid-Afrika 'n nuwe tipe

bestuur vereis. ***"The old-style corporate hero-leader will give way to a new style of manager who knows how to give employees meaningful participation in a learning type organisation."***

As daar na die nuwe rol wat die sekretaresse vertolk gekyk word, is dit duidelik dat hier 'n groep persone is wat oor die nodige potensiaal beskik wat hulle geskik maak vir die opleiding van sodanige poste. Verster (1984:24) het alreeds tien jaar gelede die moontlikhede van die ontwikkeling van hierdie bron gesien en dit soos volg gestel: ***"Om die sekretaresse se potensiaal as betuursmannekraghulpbron na behore te benut, sal 'n nuwe oriëntasie tot haar status en rol in bedryfsverband waarskynlik nodig wees. Sy sal waarskynlik tot groot hoogte van haar submissie-dominansie-verhouding tot haar bestuurder/prinsipaal onthef moet word, en geleentheid gebied word om as 'n junior vennoot onder leiding van haar bestuurder opgelei, voorberei en gereed gemaak moet word vir hoë bevorderings en bestuursposisies in Suid-Afrikaanse organisasies"***.

Ten opsigte van die nuwe vaardighede wat deur sekretaresse aangeleer is, die wyer blootstelling wat hulle geniet en die bydrae wat hulle op bestuursvlak lewer, het Borgelt (1990b:34) die volgende te sê: ***"From many sage sources it is believed that Middle Management will need to tighten up the braces, or be caught. The skills she's gaining, as well as insights to resource management, are equipping her for a meaningful contribution to the Management Team - this time not merely in spirit, but in true practical terms"***. Volgens haar beskik sekretaresse nie net oor die tegniese kennis nie, maar ***"she also has an authoritative bearing, well-rounded with diplomacy and empathy"***. Sy weet wanneer om assertief op te tree, fokus op doelwitte, weet hoe om kritiek op haar prestasie te hanteer en is in staat om haar standpunt en gevoelens met die nodige respek bekend te maak. Volgens die outeur het Suid-Afrika se behoefte aan bestuurders krisissvlakke bereik. Tradisionele vaardighede soos beplanning, organisering, dirigering, kontrolering en motivering is volgens haar nie meer voldoende nie. ***"Today sensitivity, intuition, and a genuine concern for the community as a whole is needed"***, en volgens haar beskik sekretaresse hieroor. Prekel (1991) sê ook dat alhoewel sekretaresse nie die titel van 'bestuurder' het nie sy dikwels 'n bestuursrol vertolk en dit is dus belangrik dat sy moet leer om soos 'n bestuurder te dink.

Scott (1989:5) is ook van mening dat 'n sekretariële beroep dwarsoor die wêreld as 'n wegspringplek vir 'n bestuurspos kan dien. Sy sê dat in 'n opname wat in Amerika

gedoen is. 52 % van 'n groep van 200 gegradueerdes van 'n sekretariële skool aangedui het dat hulle vanaf sekretariële poste in bestuursposte inbeweeg het. In 'n ander opname wat deur 'n tydskrif vir werkende vroue gedoen is, het bykans die helfte van die 500 respondente wat tans bestuursposte beklee aangedui dat hulle voorheen sekretaresse was. Volgens Scott is daar by sekretaresse ook 'n sterk begeerte om in bestuursposte in te beweeg, hoofsaaklik as gevolg van vroue se eie begeerte om te vorder, die begeerte van sekretaresse om daardie rol te vul en 'n verandering in gesindhede aan die kant van bestuur. Sy skryf hierdie tendens ook toe aan die voordele wat so 'n pos bied, veral ten opsigte van loopbaanvooruitsigte, die ontwikkeling van kreatiwiteit en die rol wat die persoon speel om ander te help om ook suksesvol te wees. Scott (1991:5) sê dat alhoewel sekretaresse van mening is dat bestuurders se gesindhede besig is om te verander en dat hulle nie meer so erg teenstand bied teen nuwe idees nie, in baie gevalle, wanneer dit by sekretaresse kom dit net lippediens is. Volgens hierdie outeur moet bestuurders aanvaar dat hulle nie langer sekretaresse as ondergeskiktes kan hanteer nie, maar as professionele assistente wat by beide besluitneming en winsmaking betrokke moet wees. ***"Managers need to allow secretaries to participate in the functions previously performed only by managers."***

Tydens onderhoude wat Brimblecombe (1992a:6) in New York, Washington en Londen gevoer het, het 64 % van die sekretaresse in Amerika, teenoor 54 % in Londen, aangedui dat hulle hulself as deel van die bestuurspan sien. Uit die onderhoude het dit ook duidelik na vore gekom dat al hoe meer verantwoordelikhede aan sekretaresse opgedra word en dat bestuurders ook dikwels as mentors optree om hulle sodoende te help om in bestuursposte in te beweeg. Volgens Cole en Povall (1991:45) het British Airways ook die potensiaal van sekretaresse as moontlike kandidate vir bestuursopleiding ingesien. ***"The secretarial job is in theory an ideal bridging job for careers in a wide range of areas, as has been shown by the men who, in the past, progressed to senior management from secretarial jobs. In most organisations individual women too have crossed the secretarial divide into other jobs."*** Hierdie geleentheid word egter nie by aanstelling van sekretaresse in hulle loopbaanbeplanning ingesluit nie, en die maatskappy het dus 'n poging aangewend om die loopbaanbeplanning van sekretaresse te verbeter. Die doel van die projek was ***"to improve the career development and retention of secretaries in their own and other organisations, so that opportunities for promotions, both within the secretarial structure and to jobs elsewhere in the organisation, will be***

increased and will be less a matter of chance". Een van die eerste stappe in hierdie proses wat oor 'n tydperk van twee jaar sou geskied, was om sekretariële personeel met die nodige potensiaal te identifiseer en hulle dan van die nodige opleiding te voorsien. Tesame hiermee is nuwe graderingstrukture en prestasiestandaarde vasgestel tesame met nuwe postitels en salarisskale. Sekretaresses is die geleentheid gebied om hulle eie rol in perspektief te stel en persoonlike ontwikkelingsgeleenthede en opleidingsbehoefte te identifiseer.

Volgens Verster (Die Tygerburger, 1994) het sekretaresses nog altyd as strategiese funksionaris in ondernemings, 'n belangrike rol in die optimale benutting van die bestuurder se tyd gespeel en derhalwe sal hulle bydrae tot bestuursproduktiwiteit in die toekoms nog belangriker word. Volgens hom is sekretaresses bestuurders in eie reg omdat hulle die bestuurder se kantoor bestuur en beheer uitoefen oor byna alle kommunikasietoegange tot die bestuurder. Sekretaresses beklee, volgens hom, sleutelposisies oor die hele spektrum van ekonomiese bedrywighede. Volgens Scott (1991:6) moet bestuurders gewillig wees om 'n gedeelte van hulle verantwoordelikhede en magte aan sekretaresses oor te dra en sekretaresses moet gewillig wees om die standaard van prestasie wat van hulle nuwe rol vereis word, te ontwikkel. ***"They will then learn how to bring their two worlds together in harmony, and the manager can find a new member of the management team who can fill voids with more enthusiasm and commitment than any past manager ever did."*** Volgens haar sal hulle twee wêreldes dan nie meer in botsing wees nie, maar ***"the synergy of the new manager/secretarial relationship can be the unique combination that will break through this world of uncertainty and allow the manager, the secretary and the organisation to reach considerable new heights"***.

2.3.7 Samevatting

Borgelt (1990b:34) vra die volgende vraag rakende die sekretaresse: ***"What is her ultimate position?"*** en verskaf self die antwoord daarop: ***"Wherever it needs to be, provided she can employ her skills, and see the end result as worthy. Our world is dynamic, and so is she. She will continually respond to changing needs, while maintaining the integrity of her profession"***.

Volgens die verslag van die Nywerheidsvereniging in die Verenigde Koninkryk (Office Secretary Magazine:1993) hou sekretaresses die sleutel tot werklike verandering in

hulle eie hande. Ten einde hulle eie vooruitsigte te verbeter moet hulle aandring op verdere opleiding, moet hulle 'n loopbaanpad identifiseer en vir ondernemings werk wat oor 'n gesonde en dinamiese ontwikkelingsprogram beskik. Freed (1989:28) wys ook daarop dat sekretaresses kennis moet neem van die feit dat tradisionele vroulike eienskappe 'n al hoe groter rol in die sakewêreld begin speel, **"...traditional female attributes are becoming more important as the modern company moves from a structured, autocratic, task-oriented environment, to a more adaptable, democratic, and productivity-through-people approach"**.

Wat opleiding en ontwikkeling betref, is die klimaat tans ook reg om die geleentheid wat gebied word aan te gryp en te benut. Koopman (1994:12) sê dat met 'n Regering van Nasionale Eenheid wat verbind is tot rekonstruksie en ontwikkeling, personeel-opleiding en -ontwikkeling een van die hoofaktiwiteite van Suid-Afrikaanse sake-ondernemings in die neëntigs sal word. Volgens hom behoort hierdie fokus op opleiding nie as 'n verrassing te kom nie - prestasiebestuur en gesamentlike prestasie-onderhoude was van die eerste tekens van breë veranderings in bestuursfilosofie. Hy sê 'n personeelontwikkelingsprogram moet ingestel wees op wat 'n persoon kan doen, gegewe die nodige opleiding en motivering. Hy gaan verder deur te sê dat **"the shift towards empowering the workforce and adopting more democratic styles of management is a major trend in transforming South Africa's workplaces"**.

Volgens die redakteur van die Professional Secretary (1994:17) kan sekretaresses oor die volgende paar jaar uitsien na 'n groter aanvraag vir hulle dienste. Volgens Amerikaanse personeelkundiges kan sekretaresses meer werk, meer verantwoordelikhede en groter uitdagings in die jare wat voorlê verwag. Borgelt (1990b:34) sê dat daar nou **"a new breed of secretary"** is, en alhoewel hulle slegs 'n klein persentasie van die sekretariële arbeidsmag uitmaak **"not many can stand up to such visibility - many bask in her sunlight, and find protection in the structures she is ensuring"**.

2.4 VROU IN BESTUUR

2.4.1 Inleiding

Paluzzi (1990) sê dat volgens navorsing, 60 persent van alle vroue in Suid-Afrika werkende vroue is. Volgens haar het daar die afgelope dekade 'n groot verandering in veral getroude vroue se houding teenoor 'n beroep ontstaan - 'n regstreekse uit-

vloeiende van die 'dubbelloopbaan-gesin'. Volgens haar moet die meeste vroue werk om die gesinsinkomste aan te vul en dié wat nie hoef te werk nie, doen dit dikwels vir die stimulasie wat die beroepswêreld bied.

Nieteenstaande die groot toename van vroue in die arbeidsmark, worstel beroeps-vroue nog steeds om, ten spyte van hulle bekwaamheid, in bestuursposisies aangestel te word. Hierdie tendens kom nie net in Suid-Afrika nie, maar wêreldwyd voor. Bews en Bews (1989:27) stel dit soos volg: ***"The average working woman is facing many more challenges in her daily life than the average working man, and she is usually more able to cope with these challenges, although very few men will admit it"***. Volgens Carrell et al (1989) is vroulike werknemers sedert die industriële tydperk aktief betrokke by alle sektore van die ekonomie. Tradisioneel is vroulike werknemers se poste beperk tot dié met lae besoldiging, werk van 'n roetine-aard met min verantwoordelikheid en weinig geleenthede vir bevordering. Baie selde is vroue in bestuursposte aangestel en wanneer dit wel gebeur, is hulle vergoeding altyd laer as dié van hulle manlike eweknieë. In Swartz (1995a:9) ondersteun Erwee die stellings van die vorige outeur en sê dat dit ook opmerklik is dat van die vroue wat wel in bestuursposisies aangestel word, die meeste hoofsaaklik in tradisioneel vroulike afdelings soos personeel is. Daarbenewens verdien hulle heelwat minder as hulle manlike eweknieë en moet hulle dikwels veel harder werk om hulle posisie in die onderneming te behou. ***"Hoewel die meeste maatskappye voorstanders is van die beginsel van gelykheid, word dit nie weerspieël in die salarisse en bevordering van vroue nie. Daarom is dit byna onmoontlik vir vroue om magsposisies in maatskappye te beklee."***

In dieselfde artikel verwys Swartz (1995a) na 'n studie wat in September 1994 deur Angus Bowmaker-Falconer en Peter Searll van die Breakwater Monitor gepubliseer is, en waar daar bevind is dat verteenwoordiging van vroue in die arbeidsmark vanaf Maart 1992 tot Maart 1994 van 19,4 % tot 23,2 % gegroei het. Hoewel swart vroue in bestuursposte met 90 % toegeneem het, is die algehele verteenwoordiging van vroue in bestuursposte nog steeds onder 10 % . In die posvlak net onder bestuursvlak, maak vroue steeds minder as 25 % van daardie groep uit. In 'n studie van die Sentrale Statistiekdiens (Die Burger:1994a) is daar ook bevind dat blanke vroue slegs 19 % van alle blanke bestuurders uitmaak, bruin vroue 24 % van bruin bestuursposisies, Indiërvroue 24 % van Indiërbestuurders en swart vroue 16 % van alle swart bestuurders. Die grootste vordering sedert 1985 is dus deur swart vroue gemaak.

Volgens Erwee (Die Burger:1994a,10) het vroue in 1991 alreeds 41 % van die totale arbeidsmark uitgemaak en maatskappye kan dus nie langer veronderstel dat hulle met onbenullige persentasies werk nie. **"As 'n mens kyk na die klein persentasie vroue in Suid-Afrika wat in bestuursposisies aangestel word, ondanks hul opleiding en hoë kwalifikasies, ekonomiese deelname en verandering van beroepskeuses, bevestig dit die noodsaaklikheid van die uitbreiding van gelyke geleentheidsprogramme wat vroue van alle rasse moet insluit."** Ook die Vroueburo (Focus:1993,14) se bevindings ondersteun die mening van die vorige outeur. **"There is no doubt that the woman's role in the world today has changed irreversibly over the past decade. This has resulted from a quiet revolution in which women have entered the market place in ever increasing numbers."** Hulle beweer dat meer as die helfte van alle diplomas en grade wat verwerf word aan vroue toegeken word en dat twee derdes van die poste wat in die volgende dekade geskep gaan word, deur vroue gevul sal word. Meer as 11 miljoen vroue in Suid-Afrika is ekonomies aktief en 54 % van alle finansieel onafhanklike vroue beskik oor eiendom waarvoor hulle self betaal. Volgens die Vroueburo het navorsing ook bevind dat twee derdes van die werk wêreldwyd deur vroue gedoen word.

Booyesen (Die Burger:1994a,10) sê dat daar tot dusver min navorsing gedoen is oor die posisie van Suid-Afrikaanse vroue in bestuursposte, maar dat dit 'n feit is dat net 'n klein persentasie vroue wel in hoë bestuursposisies aangestel word. **"Baie meer vroue word entrepreneurs en besluit om hulle eie sakeondernemings te begin weens diskriminasie, sogenaamde organisasie-politiek of die 'glasplafon' wat hulle bereik."** Volgens haar was 25 % van die aansoeke vir lenings by die KSOK in 1993 deur vroue gedoen.

As vroue dan wel in staat is om hulle eie besighede te bedryf, hoekom word so min van hulle in bestuursposisies aangestel en raak hierdie groep van vroue verlore vir sakeondernemings? Volgens Powell (1990:67) moet ondernemings besef dat hulle van alle beskikbare talent gebruik moet maak. **"Success in today's highly competitive marketplace requires companies to make the best use of the talent available to them. However, barriers to upward mobility for women have kept the proportion of top women executives much lower than it would be otherwise."** Hy vra of hierdie dispariteit toegeskryf kan word aan basiese verskille tussen vroulike en manlike werknemers wat vroue minder geskik maak vir topbestuursposte? Volgens hom is die antwoord nee, want uitgebreide navorsing het bevind dat **"neither women**

nor men make superior managers. Overall, sex differences in management are few and tend to cancel each other out". Volgens Hall (1990:28) het die vroulike bestuurder se sukses niks te doen met tegniese, konsepsuele, mensevaardighede of enige ander faktore wat verband hou met hoëvlakproduktiwiteit of kwaliteit van werklewe nie, *"the fundamental premise is that working is a game and women better learn to play it"*. Hy gaan verder deur te sê dat aangesien die ou aanname, dat mans die besluite neem terwyl vroue die koffie maak, ter syde gestel is *"aspirant females are faced with unparalleled possibilities for personal contribution and career advancement"*.

Hierdie pleidooi vir die aanstelling van vroulike werknemers in bestuursposte is nie 'n nuwe tendens nie. Die aanstelling van vroue in bestuursposisies kan die tekort aan bestuurders wat al jare lank in Suid-Afrika ondervind word, en in die volgende afdeling bespreek word, oplos.

2.4.2 Die tekort aan bestuurders in Suid-Afrika

Vir jare al word daar van tyd tot tyd die stelling gemaak dat daar in Suid-Afrika 'n geweldige tekort aan bestuurders is. Tromp en Denton (1990:32) sê: *"Drie dinge is seker, naamlik dat daar nie genoeg bestuurders in Suid-Afrika is wat oor die nodige bestuursvaardighede beskik nie en dat daar 'n dringende behoefte is om mense met die potensiaal vir topposisies, ongeag ras of geslag, gouer te identifiseer en op te lei; genoemde tekorte het tot gevolg het daar nie alleen 'n oorlading van werk op bestuur is nie, maar ook daartoe sal lei dat bestuur prematuur bevorder word; en die sukses en voorspoed van 'n onderneming en sy lede afhanklik is van doeltreffende en doelmatige bestuur en die keuse van die regte bestuurder van kritieke belang is vir die onderneming sowel as vir sy lede se langtermyn-winsgewendheid en voortbestaan"*. Keynes (1992:42) ondersteun die siening van die vorige outeurs en vra, hoe dikwels is die volgende stellings al gehoor? *"The new South Africa faces a frightening shortage of trained and capable managers. In South Africa the ratio of workers to managers is one of the highest in the world."*

Volgens Muller en Van Rensburg (1991:16) ervaar Suid-Afrika 'n dubbele wanbalans in sy arbeidsmag. *"On the one hand there is an excess demand for skilled workers and on the other there is an oversupply of unskilled workers."* Volgens

hierdie outeurs het die aanvraag na geskoolde mannekrag gedurende die 1980's, ten spyte van 'n relatiewe lae ekonomiese groeikoers, aansienlik toegeneem en gevolglik 'n groot tekort in hoëvlakmannekrag teweeggebring. Hierdie tekort het, onder andere, tot verlaagde produktiwiteitsvlakke gelei wat op hulle beurt weer swak kwaliteit-produkte en diens, verlaagde tegnologiese innovasie en opwaartse druk op die inflasiekoers tot gevolg gehad het wat onvermydelik ekonomiese groei vertraag het. Volgens hulle sal die aanvraag na hoëvlakmannekrag vir die volgende dekade met ongeveer vier persent toeneem teen 'n geproekteerde reële ekonomiese groeikoers van 2,7 % per jaar.

Katz (1992:16,17) sê dat die groeiende kritiese tekort aan ervare bevoegde mans op middelbestuursvlak dit nodig maak dat daar na ander alternatiewe gekyk moet word. Volgens haar sal Suid-Afrika 40 000 bestuurders teen die jaar 2000 benodig en sy vra die vraag **"Where will they come from?in terms of world standards South Africa falls far behind the USA and Europe in using women in management. Overseas one in five executives is a woman. In South Africa it is still unusual to come across a woman executive"**. Sy verwys ook in haar artikel na die mening van 'n hoof uitvoerende beampte van 'n groot finansiële instelling wat ook van mening is dat hierdie posisie moet verander, **"the scarcity of competent males at the required levels will force organisations to employ females. What is needed, he says, is an immediate attitude change because the skills shortage is not going to improve"**. Volgens Muller en Van Rensburg (1991) was die aandeel van vroue in hoëvlakmannekrag in 1989 slegs 28,8 % van totale indiensneming en was dit hoofsaaklik in die tradisionele beroepe van verpleging en onderwys. Indien hierdie twee beroepe buite rekening gelaat word is dit slegs 19,2 % .

Volgens Tromp en Denton (1990:32) **"is dit vir enige onderneming van kardinale belang om individue met potensiaal vir groei en ontwikkeling vroeg te identifiseer en hulle aan te moedig om in diens van die onderneming te bly"**. Ten opsigte van hierdie aspek sluit Keynes (1992) by hierdie twee outeurs aan en beklemtoon hy die benutting van toesighouers om in hierdie behoefte te voorsien. Hy sê dat net so dikwels as wat ondernemings met hierdie tekort aan bestuurders gekonfronteer word, net so dikwels word toesighouers nie eens oorweeg vir bevordering nie. Ten opsigte van die onderbenutting van vroulike toesighouers sluit Feuer (1988:25.26) by Keynes aan en sê: **"Women have been taught to act like ladies: Be seen but not heard, be a good listener, and don't toot your own horn. The very style that makes**

women indispensable as supervisors many times make them unpromotable".

Tromp en Denton (1990:32) sê: **"Die vraag in Suid-Afrika moet dus egter nie wees of ons genoeg bestuurders het en watter kleur hulle sal wees nie, maar hoe ons die toenemende bestuurskandidate, ongeag ras of geslag, met die grootste doeltreffendheid kan identifiseer, oplei, motiveer en ontwikkel"**. Katz (1992:19) kom tot die slotsom dat 'n bekwame arbeidsmag van vroue wat hulleself vir jare voorberei het en deurlopend geïgnoreer is, hierdie probleem van 'n tekort aan vaardighede kan oplos. **"What is needed is an attitude change. Management needs to try women out as a viable alternative, they have proved competent, more loyal and, once trained, longer-staying."** Feuer (1988:31) vra die vraag: **"Will traditional organisations change enough, fast enough, to hang onto good female managers who would otherwise become full-time homemakers, launch their own businesses or join innovative start-up firms?"**

2.4.3 Diskriminasie en die glasplafon

Volgens 'n berig in die Washington Post (Die Burger:1995a), het vroue en minderheidsgroepe tot op hede min opgang in die korporatiewe wêreld gemaak, ondanks bestuurslui se mening dat diskriminasie in die werkplek iets van die verlede is. Volgens 'n studie wat deur die Glasplafon-kommissie, 'n regeringspaneel, gedoen is, is bevind dat 97 % van alle senior werkgewers van die voorste Amerikaanse maatskappye blanke mans is, hoewel twee derdes van die bevolking en 57 % van die arbeidsmag vroue is. In Swartz (1995a:9) bevestig White dat daar in Suid-Afrika ook nog nie 'n verandering in die houding teenoor vroue ingetree het nie en maatskappye diskrimineer oor die algemeen nog steeds teen alle vroue. Volgens haar is **"die grootste ewel in die arbeidsmark nie rassisme nie, maar seksisme"**. In dieselfde artikel verwys Swartz na 'n bydrae wat in die tydskrif 'Femina' verskyn het wat sê dat blanke mans in die vorige bedeling altyd ten koste van die vrou bevoordeel is, terwyl sy ook in die nuwe bedeling aan die verfoorkant is. **"Die meeste maatskappye gee voorkeur aan swart mans. Hul tweede keuse is of 'n blanke man of swart vrou. Indien dit 'n diensverwante pos is, sal die swart vrou dit kry. Laaste op die lys is die blanke vrou."** In dieselfde artikel sê Marcus dat **"swart vroue nou moet voorkeur kry omdat hulle in die verlede die meeste onderdruk is"**. Sy is van mening dat, aangesien die swart vrou in die verlede die eerste was om weggewys te word, sy nou voorkeur bo die blanke vrou behoort te kry, mits sy oor dieselfde kwalifikasies beskik.

White is egter van mening dat wit vroue indirek by regstellende aksie sal baat. Die verwagting is dat hulle in regeringsondernemings beter poste sal kry en dat die heropbou en ontwikkelingsprogram (HOP) ook die propaganda teen seksisme sal versterk.

In Swartz (1995a:9) sê Hirshowitz ook dat die glasplafon nog steeds bestaan, en vroue moet nog steeds beter wees en harder werk om dieselfde erkenning en bevordering as hulle manlike kollegas te kry. Die glasplafon is volgens Kelly (1993:76) in 1991 amptelik erken en gedefinieer in die Verenigde State van Amerika se Departement van Arbeid se verslag, 'A Report on the Glass Ceiling Initiative'. Volgens hierdie verslag word die glasplafon gedefinieer as **"those artificial barriers based on attitudinal or organisational bias that prevent qualified individuals from advancing upward in their organisations into management level positions"**.

Volgens Love (1993:8) het vroue se aspirasies tradisioneel tweede viool gespeel terwyl hulle die manlike geslag ondersteun het, maar dat hierdie posisie nie net plaaslik nie, maar wêreldwyd besig is om te verander. **"Internationally, there is a revolution underway with women in business now rising beyond second place. They are re-imagining themselves to take on top positions, and are doing well."** Sy gaan verder deur te sê dat ten spyte van die toename in die getalle van vroue, die glasplafon nogtans nie onderskat moet word nie. **"It does exist, but some crack can be made."** In Swartz (1995a:9) beklemtoon Nash die feit dat vroue egter ook moet beseef dat indien hulle op gelyke voet met mans wil meeding, hulle nie spesiale behandeling moet verwag omdat hulle 'n rok dra nie. **"Baie vroue wil 'n magsposisie beklee sonder die verantwoordelikhede wat daarmee gepaard gaan. Jy kan nie op gelyke regte aandring as jy nie gelyke verantwoordelikhede wil dra nie."**

Carrell et al (1989) sê dat die 'onderverteenwoordiging' van vroue in hoëvlak bestuursposte - ook dikwels na verwys as die glasplafon - die gevolg is van 'n verskeidenheid van probleme en aangeleenthede. Hierdie probleme kan, onder andere, voortspruit uit tradisionele kultuurgesindhede en swak organisatoriese praktyk. Delport (1994:7) meld dat daar in die nuwe Grondwet van Suid-Afrika baie duidelik gestel word dat daar teen geen persoon onregverdiglik gediskrimineer sal word op grond van geslag of seks nie. **"Sex refers to the biological functions and characteristics of males and females whereas 'gender' refers to the stereotype male and female roles that most of us have been taught to play at home, at work"**

and in society in general." Sy beklemtoon egter dat daar in gedagte gehou moet word dat die ongelyke status van vroue in die werkplek nie noodwendig vererger is deur die doelbewuste toedoen van manlike kollegas nie. **"It's causes are complex and rooted deeply in tradition, custom and prejudice."** Volgens haar is 'n omvattende heropvoedingsprogram nodig om individue te laat beseef hoe hulle deur konvensionele geslagsrolle gekondisioneer is en sal gelykheid in die werkplek 'n onhaalbare doelwit bly tot tyd en wyl rasse- en geslagsdiskriminasie aangespreek word.

Overman (1991) verwys in haar artikel na Bignell wat van mening is dat ondernemingsbewus daarvan is dat die grootste aantal gekwalifiseerdes wat sakestudies voltooi, heelwaarskynlik vroue sal wees en dat die toppersone by ondernemings sal aansluit waar hulle volgens hulle vermoë kan vorder en nie onder 'n glasplafon vasgevang sal word wat hulle vordering kortwiek nie. Delpont (1994:7) sê: **"The unequal status of women in the workplace is wasteful of the potential of 54 per cent of our population in a society which, more than ever before, needs to mobilise the skill and ability of all its citizens".**

2.4.4 Probleme deur vroue in die werkplek ervaar

Volgens Carrell et al (1989) is van die belangrikste probleme wat deur vroue in die werkplek ervaar word, die stereotipering van die vrou - dat haar plek in die huis is en dat sy nie oor die geestelike en fisiese eienskappe beskik om 'n bestuursrol te vertolk nie. Dat vrouens net werk om die familie se inkomste aan te vul, dat hulle nie bestuurders wil word nie, omdat dit ekstra werk vereis wat met gesinsaktiwiteite sal inmeng en dat hulle nie aan die vereistes wat aan bestuurders gestel word voldoen nie, as gevolg van hulle psigologiese samestelling.

Muller en Van Rensburg (1991) is weer van mening dat die belangrikste faktore wat tot dusver die deelname van vroue gekortwiek het, waarskynlik die personeelbeleid van maatskappye is, die belastingstelsel, 'n gebrek aan aanmoediging en onvoldoende loopbaanbeplanning vir vroue. Katz (1992:18) voeg hierby ook die houding van bestuur en stel dit soos volg: **"Clearly management's attitude is the greatest stumbling block to the advancement of women. A change in perspective, resulting in a change in practice, would show instant success".**

Erwee (Die Burger, 1994a) sê vroue se vooruitgang of bevordering in maatskappye

kan deur 'n paar organisatoriese faktore aan bande gelê word soos vergoedingstrukture wat vordering verhinder. Volgens haar is dit noodsaaklik dat vroue se deelnemingswaarde, opvoedkundige kwalifikasies en beroepskeuses uiteengesit word in 'n poging om maatskappye te oortuig dat vroue van alle rasse by programme vir regstellende optrede betrek moet word. Sy sê dat wanopvatting oor vroue se deelnemingswaarde, ouderdom en rassegroeperings steeds voorkom en gevolglik doeltreffende menslikehulpbronbeplanning belemmer. Baie manlike bestuurders sien vroue steeds as 'n swak belegging omdat hulle die werkplek verlaat om kinders te kry. Erwee (1989b:4) stel dit soos volg: **"Some companies do not view investment in women's careers as viable as they adhere to the conventional wisdom that there is a greater turnover among female employees, despite evidence to the contrary"**. Schwartz (1989:66) sluit by Erwee aan wanneer sy sê dat daar dikwels gesê word dat die koste vir indiensneming van vroue hoër is as dié van mans. Sy sê wat egter waar is, is dat **"the greater cost of employing women is not a function of inescapable gender differences. Women are different from men, but what increases their cost to the corporation is principally the clash of their perceptions, attitudes, and behavior with those of men, which is to say, with the policies and practices of male-led corporations"**.

Om die houding van blanke Engelssprekende mans teenoor die bevordering van vroue te bepaal het Human en Allie (1989:23) 'n opname gedoen en bevind dat **"although men respect the principle of equal opportunity and feel that women have the capability to acquire the necessary skills to be successful managers, and that both society and the business community should accept and value the work of women, some question the current ability of women to compete on equal terms with men"**. Mans bevraagteken ook, onder andere, die objektiwiteit, aggressiwiteit en ambisie van vroue. In hierdie verband verwys Love (1993:10) ook na 'n dame wat 'n hoë posisie by 'n groot multi-nasionale onderneming beklee en die volgende te sê het: **"South Africa has a mentality which is anti-women: it's a chauvinistic society which does not make it easy for women to move into positions of power"**.

Fisher (1992) verwys ook na 'n ander probleem, naamlik die laer besoldiging van vroue vir dieselfde werk. Sy verwys na 'n opname wat in Amerika onder 1 029 bestuurders van 20 'Fortune 500' maatskappye in agt industrieë gedoen is. Hierdie opname het bevind dat vroue se salarisse tipies laer as haar manlike kollegas is, des-

nieteenstaande die feit dat sy oor dieselfde kwalifikasies beskik, net soveel jare werk, net so dikwels verplasinge aanvaar, die broodwinner is, geen tyd afneem vir persoonlike redes nie en dieselfde aantal en soortgelyke bevorderings verwerf. In verband met die laer salarisse wat aan vroue vir soortgelyke werk betaal word, sê Du Toit (1993c:26) die volgende: **"Remember, women, although they do the same work as men, in some companies they receive 63 per cent of men's salaries and are confronted with issues such as elitism and masculinism"**.

Hall (1990:28) verwys in sy artikel ook na personeelbestuurders, outeurs en opvoeders wat glo dat, wanneer dit by bestuursposte kom, vroue spesiale leiding moet kry. **"It is here - in the guise of well-intended advice uncontaminated by theory or facts, concern for managerial technique or the like - that today's woman might encounter the first real sexist barrier to career development."** Volgens hom word vroue aangeraai om die eienskappe van mans aan te neem ten einde op die korporatiewe leer te vorder. Die aanname blyk te wees dat, ten einde te vorder, **"a woman must beat men at their own game"**. Hall is egter van mening dat daar twee dinge met hierdie benadering verkeerd is. In die eerste instansie sal dit nie werk nie omdat **"four out of every five men are not great shakes as managers themselves. So despite the fervour with which male-as-role-model 'success' strategies are foisted on female readers, most are guaranteed to retard rather than advance a woman's career in the same way they have limited men"**. Tweedens **"the 'uncontaminated' formula for women's managerial success that is being promoted is, more often than not, geared to the very male practices and values which are at the core of our current productivity problems. For women to follow that line is to contribute further to our collective downslide. In that case we all lose"**.

Hall (1990:30,31) ondersteun sy standpunt met die inligting wat Donnell in haar studie oor vroue in bestuur bevind het. Ten eerste het sy geweier om outomaties te aanvaar dat vroue, omdat hulle anatomies van mans verskil, dus ook verskillend bestuur. Sy het bevind dat **"comparable men and women practice management in the same way..... and the good news is that managerial success is generic rather than gender bound. The bad news is that so is managerial failure"**.

'n Ander aspek wat probleme in bestuursposte veroorsaak is die kwessie van die druk waaronder hierdie persone geplaas word en gevolglik tot stres aanleiding gee. Hierdie aspek is egter nie net van toepassing op vroue nie, maar ook op mans.

Scase en Goffee (1990:109) het in hulle navorsing wat onder vrouebestuurders in Brittanje gedoen is, bevind dat die grootste druk wat deur hierdie vroue ervaar word, die konfliktierende eise van huis en werk is, verwagtinge gestel deur kollegas, werksverhoudings met beide mans en vrouens en hulle sigbaarheid as vrouebestuurders. Bykomend hiertoe **"they must work longer hours with fewer resources, while often being subject to tougher controls and higher performance measures"**.

Volgens Swartz (1995b:7) het die instandhouding van die huwelik ook 'n ernstige probleem geword sedert vroue meer beroepsgerig geraak het. **"Sedert sy toegetree het tot terreine wat tradisioneel net vir die man beskore was, het kompetisie ook in die huwelik ingesluip en word dit soms ernstig daardeur bedreig"**. Sy gaan verder deur te sê, dat veral swart vroue nou ook al hoe meer ernstige huweliksprobleme ontwikkel namate hulle meer beroepsgerig raak. In dieselfde artikel verduidelik Olivier dat hierdie probleem ontstaan vanweë die feit dat die swartes se sterk kulturele grondslag plek gemaak het vir 'n Westerse grondslag, en dat veral swart mans, vanweë hulle tradisionele waardes nie die nuwe rol van die vrou kan aanvaar nie.

Du Toit (1993c:26) sê **"since women have joined the labour market, structured mainly around the male worker, many of them have been confronted with subtle discrimination, male elitism as well as well-known phenomena such as the invisible glass ceiling and the pink collar ghetto built into most business and other organisations which exclude the female half of humanity"**. Volgens haar word party getroude vroue op die sogenaamde 'mommy track' geplaas en oor die hoof gesien wanneer dit by bevorderings kom omdat hulle kinders nog klein is.

Moreo (1990:26) sê dat vroue se grootste probleem is dat hulle hulself onderskat en alle ander mense oorskot. **"We were raised to be *bigger than that*." *Women don't compete with men in their world. We compete on our own level - but we need to negotiate with these people. We need to mix with people who are successful, whether they are men or women.*"** Schwartz (1989:70) ondersteun hierdie siening en sê: **"With notable exceptions, men are still generally more comfortable with other men, and as a result women miss many career and business opportunities that arise over lunch, and the golf course, or in the locker room."** Schwartz (1989:67) gaan verder en sê: **"Women who compete like men are considered unfeminine. Women who emphasize family are considered uncommitted."**

In Thornburg (1991:53,54) se Schwartz: ***"My theory is that women have entered a world created by men for men and that world has to accommodate to women. If women have to live by men's rules and in men's environment, they're not going to succeed. Things aren't going to change unless we really face up to what the problems are that women are coming smack up against in the corporate and professional world"***.

2.4.5 Wat bestuur moet doen

Carrell et al (1989) is van mening dat daar verskeie maniere is waarop bestuursontwikkelingsadministrateurs die vordering van vroue tot bestuursrange kan bespoedig. Volgens hulle moet bestuursontwikkelingsadministrateurs verseker dat PB-data wat vir ontwikkelingsbesluite geneem word vry is van vooroordeel teenoor vroue, dat alle ontwikkelingsprogramme vir nuwe bestuurders en toesighouers 'n aanbieding insluit oor vooroordele en diskriminasie, dat spesiale programme geïmplementeer word wat uitsluitlik oor diskriminasie en gelyke werkgeleenthede handel en dat spesiale programme ontwikkel word, spesifiek vir vroue wat na bestuursposte aspireer.

Volgens Zimmerer (1991:4) is dit belangrik dat bestuursprogramme ***"provide educational opportunities for women to develop decision-making and risk-taking skills as well as networking and co-operative teamwork skills - management theory must be directed towards effective leadership in a participatory organizational structure"***. Erwee (1989b:9) sluit hierby aan en sê dat beperkte toegang tot opleidingsgeleenthede verhoed dat vroue hulle vaardighede opgradeer met die gevolg dat hulle opwaartse mobiliteit aan bande gelê word. Sy gaan verder deur te sê dat aspekte waaraan bestuur, onder andere, aandag sal moet gee ten einde gelyke werkgeleenthede daar te stel, die volgende is: ***"eliminate job segregation, change closed promotion procedures, grant access to training opportunities, allow access to advancement programmes, and unbiased job and performance evaluation"***. Schwartz (1989:70,71) weer stel vier vereistes waaraan bestuur moet voldoen om die pad vir beroepsvroue skoon te maak, naamlik, identifiseer hulle betyds, gee hulle dieselfde geleenthede wat aan talentvolle mans gebied word om te groei en te ontwikkel en tot die maatskappy se winsgewendheid by te dra, aanvaar hulle as gewaardeerde lede van die bestuurspan, en aanvaar dat die sake-omgewing vir hulle meer stresvol is as vir hulle manlike kollegas. ***"A policy that forces women to choose between family and career cuts hugely into profits and competitive advantage."***

Overman (1993b:60) verwys ook in haar artikel na wat Limbrick te sê het. **"We found a lot of talented women and minorities were hitting the glass ceiling"**, maar sy glo dat menslikehulpbronvaardighede en leierskap aangeleer kan word sodat hierdie persone deur die glasplafon kan breek. Carrell et al (1989:310) is ook van mening dat die opleiding en ontwikkeling van alle bestuurders op die wettige regte van vroue moet fokus **"with specific emphasis upon the do's and don'ts of managing and promoting women"**. Hulle is verder van mening dat werknemers wie se anti-vrouehouding tot onbevredigende gedrag aanleiding gee, 'berading' moet ontvang, en indien die onbevredigende gedrag voortduur, gedissiplineer moet word. Camerer (Womens Bureau:1993:12) ondersteun hierdie standpunt en sê **"there is no doubt that women in South Africa had been severely discriminated against under the law through structural discrimination and societal prejudice"**.

Ander areas waaraan bestuur aandag moet gee is volgens Katz (1992) die kwessie van salarisskale en bevorderingspraktyke, seleksieprosesse, sosialiseringspatrone, werkwyses, bevorderingsprosedures, organisatoriesestrukture, diskriminasiepraktyke, en die retensie van werknemers. Carrell et al (1989:310) sluit hierby aan en sê wat nodig is, is **"a vocal and assertive stance by top management that recognises the workplace rights of minority employees. Top management must enact a policy which demonstrates that the organisation is serious about equal opportunity for women and that antifemale attitudes will not be tolerated"**. Ten opsigte van gelyke werkgeleenthede sluit Powell (1990:67,68) by die vorige outeur aan, maar sê **"it's easier to preach than practice. And like all employment issues, the support and push for equal employment opportunities must be a directive from top management."** Volgens hom is dit belangrik dat top uitvoerende beampies se betrokkenheid by en verbintenis tot hierdie aspek onder alle omstandighede verkry moet word. Ook moet bestuurders op alle vlakke by die ontwerp, toepassing en uitvoering daarvan betrek word en die verantwoordelikheid vir hierdie taak moet aan 'n spesifieke toppersoon toegeken word. Volgens hom moet gelyke geleenthede as 'n sakeaangeleentheid hanteer word en ook op daardie wyse aan die personeel voorgedra word. Bevoegdheid moet die eerste vereiste wees vir die vul van poste. Hy sê dat sukses in vandag se hoogs kompeterende arbeidsmark ondernemings verplig om die beste gebruik van beskikbare talent te maak. **"Most of the new talent that has entered the work force in recent years, and an increasing proportion of the highly educated talent, is female. However, barriers to upward mobility for women have kept the proportion of top women executives much lower than it would be otherwise"**.

Allmann (1993) het in 'n onlangse studie gevind dat vroue aan 'n wye verskeidenheid van 'druk-verwante' (pressure-related) simptome ly. Hy sê dat daar by bestuur 'n groter bewuswording moet wees van die feit dat bestaande ontwikkelings-, diagnostiese en ander programme wat in Suid-Afrikaanse ondernemings gebruik word, oorspronklik ontwikkel en getoets is vir meerderheidsgroepe in die werkplek, hoofsaaklik mans. Volgens hom bestaan daar wesentliche verskille tussen manlike en vroulike bestuurders en dit is dus dringend noodsaaklik dat huidige programme getoets moet word met die oog op herontwerp ten einde hulle geskiktheid te verseker.

Volgens Human en Allie (1989:23) is regstellende aksie die korrekte pad wat deur bestuur gevolg moet word. In 'n opname wat deur hulle gedoen is het slegs een derde van die respondente aangedui dat die topbestuur in hulle maatskappye ten volle verbind is tot die ontwikkeling en bevordering van vroue in bestuursposisies. Soortgelyk, glo slegs 12,6 % van die respondente in regstellende aksie rakende vroue. **"These findings suggest that women, as an important manpower resource, remain a neglected group."** In Thornburg (1991:52) sê Schwartz: **"If we pretend that women are just like men, and therefore conditions are okay, then what incentive does business have to change?"**

2.4.6 Wat vroue moet doen

Overman (1993b:64) verwys in haar artikel na Schofield wat glo dat **"women and minorities can stand above their environment by showing a willingness to take on tasks, by finding creative ways to keep themselves in a learning mode"**. Volgens Bews en Bews (1989:27) moet werkende vroue in staat wees om hulle tyd doeltreffend te bestuur, hulle potensiaal en verhoudingsvaardighede te ontwikkel, en nog steeds tyd opsy te sit vir hulle eie ontspanning en persoonlike ontwikkeling. **"The working woman must learn to deal with those aspects of their day-to-day living that are a handicap to her growth as a person. Those traps that demand and sap her energy both at work and in the home."**

Fisher (1992) is van mening dat vroue die volgende moet doen om bo uit te kom: hulle moet 'n breë basis van ondervinding ontwikkel, nie-tradisionele posisies aanvaar, hoër prioriteit gee aan die loopbaan as aan die gesinslewe, meer assertief en sigbaar wees, netwerkkontakte uitbrei, meer lyn- in plaas van stafwerk aanvaar, en gewillig moet wees om verplaas te word. Katz (1992) stem hiermee saam, maar is van

mening dat vroue self aksie moet neem, en beveel aan dat hulle meer opvoedkundige kwalifikasies moet verwerf, dat hulle hulself meer sigbaar in sowel die werkplek as buite die werkplek moet maak, dat hulle meer positiewe gesindhede moet openbaar en uitdagings moet soek sonder om verskonend te wees of die 'status quo' te aanvaar. Sy gaan verder deur te sê dat vroue moet aanvaar dat hulle nie mans is nie en dat dit heeltemal aanvaarbaar is om anders as mans te dink en op te tree. Vroue moet ook leer hoe om met selfvertroue op te tree sonder om onseker te voel, hoe om mag te verkry en dit te gebruik, om nie sosiale vriendskappe met bevorderingsmoontlikhede te laat inmeng nie en om seksuele teistering te kan hanteer. Hulle moet ook betrekkings aanvaar by ondernemings wat vrouebelange op die hart dra, nouer skakel met ander vroue in die beroep, en meer belangstelling in die bestuursberoep toon. Vroue moet ook leer om te vra wanneer hulle iets nodig het, meer openlik en aanpasbaar by vergaderings te wees en meer sensitief te wees in hulle sosiale omgang met mans. Katz (1992:18) gaan verder en sê **"women need more educational qualifications, must become more visible, inside and outside the workplace"**. Ten opsigte van kwalifikasies verwys Overman (1991:60) na Bignell wat sê dat ondernemings gewillig is om meer vroulike werknemers in diens te neem, maar dat hulle kwalifikasies by die pos moet pas. Sy sê: **"Companies are no longer willing to compromise when it comes to qualifications. They are just as demanding of women and minorities as they are of white male candidates"**.

Ten opsigte van die verwerwing van ekstra kwalifikasies stem Wohleber (1991:56) met die vorige outeurs saam, maar sy voel dat dit ook baie belangrik is dat werknemers 'n onderneming kies waar hulle tuis sal voel en wat oor die regte werksomgewing beskik, insluitende bestuursopleiding en bestuursontwikkelingsprogramme. Sy sê dat sterk tegniese vaardighede in die eerste fase van 'n loopbaan baie belangrik is, maar daarna **"it's increasingly important to become a strong people person. You can't do it all yourself, so effective management of people is the key"**. Ten opsigte van die tegniese vaardighede waarvan die vorige outeur melding maak verwys Overman (1993b:61) ook na Lambly wat die volgende te sê het: **"In your career development, there is a point where you have to get out of your technical expertise and demonstrate you can translate strategic direction into action. Frequently people get trapped in narrow function expertise"**.

Love (1993:9) se raad aan vroue is dat hulle moet leer om die teeblore te lees, **"opportunities exist all the time and you've got to know where you are going and**

get your ticket punched". Sy raai vroue verder aan om ook self verantwoordelikheid vir hulle loopbane te aanvaar - volgens haar is dit nie die verantwoordelikheid van bestuur nie. Katz (1992:19) ondersteun die siening van die vorige outeur en voeg die volgende daarby: **"Together with this need for managers who will champion women in the workplace is the need for women to exert themselves in their own cause. In other words, the opportunities are there. However, as with other minorities, women need champions, but they also need to help themselves"**. Love (1993:10) verwys ook na 'n dame wat 'n hoë posisie by 'n multi-nasionale organisasie beklee en wat sê dat **"women are often their own worst enemies, and those who are serious about succeeding - and who are given a fair shot - prove that they can reach the top"**. Sy is van mening dat die groot probleem daarin lê dat vroue grootgemaak is met die idee dat hulle nie met mans mag kompeteer nie.

Allmann (1993:12) glo dat dit belangrik is dat vroue die leiding moet neem om nuwe, meer geskikte en wyer netwerke te ontwikkel en ook om groepe te vorm met wie hulle hulle unieke probleme en uitdagings kan deel. **"Female managers as well as their employers, must be made aware that pressures and their symptoms are not unavoidable consequences of moving up the corporate ladder."** Volgens Zimmerer (1991:4) moet vroue, ten einde suksesvolle bestuurders te word, **"strengthen their abilities to lead, coach, motivate, and to gain workers' commitment to the company mission"**.

Ten opsigte van die stelling wat dikwels gemaak word dat vroue swakker as mans is, het Rajab (1995:31) die volgende te sê: **"Women are not weaker or sicker as men but their traditional roles in society have de-empowered them and suppressed them from achieving their full potential in all walks of life"**. Sy sien 'n geestelik gesonde vrou as iemand wat haarself as 'n individu van waarde beskou en nie haarself minderwaardig ag omdat sy vrou is nie; optree soos dit die situasie pas; realisties is, haarself en ander aanvaar; haarself nie viktimizeer en ook nie toelaat dat ander haar viktimizeer nie; risiko's aanvaar en haarself blootstel; die krag van haar emosies, haar verstand, haar liggaam, haar self geniet - dit geniet om 'n vrou en 'n individu te wees! Ter aansluiting hierby sê Holgate in Love (1993) dat sy vasbeslote is om haar vroulike eienskappe te behou omdat sy glo dat dit baie waardevol in vandag se sakewêreld is.

2.4.7 Veranderinge in die arbeidsmark

Volgens Du Toit (1993a:20,21) het sosiale veranderinge in Suid-Afrika sedert 1991 met rasse skrede toegeneem en elke individu in die land se dag-tot-dag aktiwiteite beïnvloed. Die effek van hierdie sosiale veranderinge wat aangedryf word deur eise vir politieke, ekonomiese en kulturele veranderinge het ook, volgens haar, 'n verreikende invloed op Suid-Afrikaanse ondernemings gehad. Die outeur beklemtoon ook dat hierdie aandrywers **"interwoven and interdependent"** is. **"Organisations are continuously confronted by demands originating from political change Furthermore, the economic sector has continuously appealed to political actors not to gamble with the country's economy."** Ten opsigte van aangeleenthede rakende die vrou sê Du Toit (1993a:22) dat **"managers are continuously confronted with new management philosophies including gender issues such as the glass ceiling, confining female managers to middle management levels, more human oriented personnel policies reflecting democracy in the workplace and other modern trends such as parental maternity leave as negotiated by trade unions."**

Du Toit (1993a:22) is van mening dat die toename van vroue, veral professionele vroue, tot die arbeidsmark **"one of the tacit manifestations of change in society"** is. Volgens haar volg ongeveer 36,8 % van alle werkende vroue, getroud en ongetroud, professionele beroepe en ding op gelyke voet met mans mee vir poste wat tradisioneel vir die manlike beroep gereserveer is. Erwee (1989b:4,5) skaar haar by Du Toit en sê dat 'n ander belangrike verandering wat moet intree is dat vroue ook as 'n bron van hoëvlak mannekrag gesien moet word. **"This may seem like a platitude yet many organisational surveys indicate that women are seen as providing low-level manpower."** Volgens haar is baie manlike bestuurders, en ook party menslikehulp-bronspesialiste, nie voldoende ingelig oor veranderinge in vroue se deelname in die arbeidsmark nie, **".....women of all races should be viewed as the most important source of high-level manpower."**

Du Toit (1993c) sê dat dit welbekend is dat beide die Regering en die ANC by herhaling gesê het dat 'n toekomstige Suid-Afrika nie-rassig en nie-seksisties sal wees. Bykomend hiertoe is dit ook baie duidelik gestel dat wanneer regstellende aksie toegepas word, vroue daarin moet deel, wat beteken dat vroue, tesame met gekleurdes en swartes gelyke geleenthede in elke sfeer van die lewe sal geniet. Volgens Albertyn (Die Burger, 1995b:5) kan realistiese regstellende aksieprogramme

egter net werk as werkgewers deur wetgewing verplig word om sulke programme te handhaaf. Sy gaan verder deur te sê dat regstellende aksie vir vroue ook die verskille tussen swart en blanke vroue in aanmerking moet neem. **"Hoewel vroue baie vorme van diskriminasie en ongelykheid deel, is daar weens rasse-onderskeid tog groot verskille."** Volgens haar sal die pogings tot regstellende aksie ondermyn word tensy die omvattendheid van ongelykhede besef word. Basson (Die Burger, 1995b:5) sê dat ware gelykheid tussen mans en vroue in die werkplek net bereik kan word as dit gewaarborg word. Volgens haar is gelykheid vir vroue afhanklik van **"die regte regeringsmasjinerie om die status van vroue en hul verbeterde status in die werkplek te monitor"**.

Stamp (1991) wys ook daarop dat die Suid-Afrikaanse gemeenskap vir baie jare in terme van dominante en nie-dominante groepe gefunksioneer het. Aangesien dit belangrik is dat dit moet verander, waarsku hy dat groot probleme tydens die oorskakelingsperiode kan plaasvind. Stamp (1991:22) maan dat daar tydens hierdie oorskakeling gewaak moet word teen 'n te vinnige verandering en sê dat **"the over-rapid passage through the lower levels not only places the person under stress but also denies him or her the breadth of experience which would give the credibility he or she so badly needs as a member of the non-dominant group"**. Love (1993:9) verwys ook na Vincent wat die volgende te sê het oor die oorskakeling na 'n nuwe dispensasie: **"As we prepare for the transition to a democratic, non-racial and non-sexist post apartheid society, women need to ensure that the structural imbalances inherent in society are redressed"**. Rajab (1995:32) sê dat **"the recognition of women's central contribution to society can only be acknowledged if there are structural changes which allow their new roles in a non-sexist, non-racist democracy"**.

Horn (1993:13) is weer van mening dat die tyd reg is **"to concentrate resources and energy on the transformation of the patriarchal nature of South African Society"**. Volgens haar was alle vroue, ongeag ras, nog altyd aan een of ander vorm van onderdanigheid onderworpe volgens die wet of in die praktyk. Die verspreiding van vroue in die arbeidsmag het 'n duidelik geslagsydigheid getoon en die hart van die kapitalistiese ekonomie was geslote vir die vrou. Werkgewers het, met enkele uitsonderings, onbeskaamd sekere poste slegs aan mans aangebied.

2.4.8 Samevatting

Schwartz (1989:71) sê: ***"The ranks of middle managers are filled with people on their way up and people who have stalled. Many of them have simply reached their limits, achieved career growth commensurate with or exceeding their capabilities, and they cause problems because their performance is mediocre, but they still want to move ahead"***. Volgens haar is die beroep-en-gesinsvrou gewillig om 'n kompromie aan te gaan tussen die druk en eise wat bevordering stel, teenoor die vryheid om meer tyd by haar kinders deur te bring. ***"She's very smart, she's talented, she's committed to her career, and she's satisfied to stay at the middle level, at least during the child-rearing years. Compare her with some of the people you have there now."*** Katz (1992:19) weer is van mening dat ***"a consistently ignored but competent workforce, which could solve the problem of shortage of skills, has been preparing itself for many years"***. Volgens haar is 'n gesindheidsverandering nodig en bestuur behoort vroue as 'n alternatief te probeer, ***"they have proved competent, more loyal and, once trained, longer-staying"***.

In haar artikel verwys De Kock (1991:8) ook na Pearson wat sê dat vroue hulle eie visie moet identifiseer en dit met ander kombineer sodat daar vorentoe beweeg kan word en 'n beter werksomgewing geskep kan word wat uiteindelik ook tot 'n beter land in sy geheel sal lei. Volgens haar benodig vroue ***"the support, knowledge, expertise and assistance of men; but we need to be parties in their system and not subordinates, in the end, it is a dual effort, everybody benefits"***. Hall (1990:32) sê: ***"The point is this - women are at a choice point, a point which concerns us all. They must decide whether to follow the rhetoric of those who admonish them to suspend personal ethics and forge ahead at the expense of others or to rely on the data that indicate managerial success is tied to our most laudable human characteristics - optimism, honesty, mutual respect and a hunger to learn. Choosing the latter course will not only help women to achieve their highest managerial potential but steer our organisations away from petty politics and squandered energy to truly productive enterprise. Then we will all be winners"***.

HOOFSTUK 3

INWIN VAN DATA

3.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk bevat 'n uiteensetting van die tipe ondersoek wat onder sekretaresses in ses streke van die Wes-Kaap (Kaapstad Sentraal, Noordelike Voorstede, Suidelike Voorstede, Boland, Weskus en Overberg) geloods is, sowel as die metode wat gevolg is om uitvoering aan die volgende te gee:

- die doelstellings soos in die eerste hoofstuk gestel, en
- die inwin van data om die stand van sake te bepaal rakende aspekte soos in die literatuuroorsig in hoofstuk 2 gedek, naamlik prestasiebeoordeling, loopbaanbeplanning, die sekretaresse en vroue in bestuur.

Ter aanvang is daar by die inwin van data gekyk na die populasie wat betrokke is; die steekproef waarop besluit moes word; die keuse, ontwerp, en toetsing van die meetinstrument; die werkwyse wat gevolg is; die werklike insameling van data; die resultate verkry; die verwerking van sodanige resultate en die bevindings waartoe geraak is.

3.2 INWIN VAN DATA

3.2.1 Populasie

Vir die doel van hierdie studie is die teikenpopulasie geïdentifiseer as verteenwoordigend te wees van persone wat ten tye van die ondersoek betrekings as persoonlike assistente/uitvoerende sekretaresses in die Wes-Kaap beklee het.

By die afbakening van hierdie populasie het twee probleemareas na vore gekom. Ten eerste word die titels persoonlike assistent/uitvoerende sekretaresse nie deur alle ondernemings op dieselfde basis vir dieselfde tipe werk gebruik nie, soos ook duidelik in afdeling 3 van hoofstuk 2 na vore gekom het. Heel dikwels vervul 'n persoon wat

slegs die titel 'sekretaresse' beklee die werk van 'n persoonlike assistent/uitvoerende sekretaresse, terwyl die omgekeerde ook waar kan wees. Ten einde dus 'n meer verteenwoordigende groep van persone in te sluit, is daar besluit om alle persone wat werk as sekretaresse verrig, by die ondersoek in te sluit, ongeag die postitel wat hulle beklee.

Die tweede probleem wat na vore gekom het was die verskuiwing van die geografiese grense van die Wes-Kaap as gevolg van die verkiesing wat in April 1994 plaasgevind het. Hierdie afbakening het tot gevolg gehad dat die gebied geweldig uitgestrek geraak het en alhoewel daar aanvanklik gehoop is om, met die hulp van plaaslike sakekamers, geskikte kandidate in al nege streke by die ondersoek te betrek, kon slegs ses van die nege streke, naamlik Kaapstad-Sentraal, die Suidelike en Noordelike Voorstede van Kaapstad, die Boland, die Weskus en die Overberg ingesluit word.

Die teikenpopulasie kan dus beskryf word as alle persone (mans en vroue) in ses Wes-Kaapse streke wie se pligte verband hou met dié van 'n sekretaresse. Alhoewel manspersone in heelwat kleiner getalle in hierdie beroep verteenwoordig is, is hulle nie van die ondersoek uitgesluit nie.

3.2.2 Steekproeftrekking

Die geografiese verspreiding van die teikenpopulasie asook ekonomiese oorwegings het dit onmoontlik gemaak om die hele populasie by die ondersoek te betrek en daar is gevolglik besluit om 'n toepaslike steekproef vanuit die teikenpopulasie te verkry, wat verteenwoordigend van die teikenpopulasie sou wees en wat die eienskappe wat tipies aan die teikenpopulasie is, sou weerspieël.

Aangesien dit haas onmoontlik is om die aantal potensiële respondente te bepaal, juis vanweë die verskillende titels wat vir die verskillende poste gebruik word, is daar besluit dat 'n steekproefgrootte van ongeveer 200 vir die doeleindes van hierdie studie voldoende sou wees.

Hierdie besluit is op grond van die volgende geneem: Met 'n waargenome steekproefgrootte van 200, dit wil sê 'n 100 % respons, sou die wydste 95 % vertrouensinterval van 'n proporsie $\pm 7\%$ wees. By 'n 75 % respons, dit wil sê 150 respondente is hierdie interval $\pm 8\%$. Met 'n 50 % respons, dit wil sê 100 respondente is hierdie

interval $\pm 10\%$. Om dus toe te laat vir 'n minder as 100% respons, en om nogtans 'n vertrouensinterval met wydte van minder as $\pm 10\%$ te kry, is besluit om 200 vraelyste uit te stuur.

Met behulp van die 'Cape Town Chamber of Commerce' se ledelys is die naam van elke 50ste onderneming in die gids geselekteer. Indien dit nie 'n geskikte onderneming sou blyk te wees nie, is die eerste mees geskikte een, hetsy vòòr of ná die 50ste seleksie, gekies. Tydens hierdie seleksie is daar spesifiek gekonsentreer op ondernemings waar daar wel van een of ander vorm van sekretariële hulp gebruik gemaak word. 'n Lys van 150 name van moontlike geskikte ondernemings is op hierdie wyse saamgestel. Hierdie ondernemings is almal telefonies gekontak ten einde die naam van 'n persoon te verkry wat 'n pos as sekretaresse beklee.

Bykomend hiertoe is, met die toestemming van die president van 'Die Professionele Sekretaressevereniging van Suid-Afrika', vanaf die ledelys van die vereniging se Kaapstad, Tygerberg en Boland-takke, die name van 'n verdere 54 sekretaresse geselekteer wat werksaam is by ondernemings wat nie alreeds in die eerste rondte geïdentifiseer is nie. Hierdie persone is ook telefonies gekontak ten einde te verneem of hulle bereid sou wees om aan die ondersoek deel te neem.

3.2.3 Keuse van meetinstrument

Twee van die mees algemene metodes vir die insameling van data is gewoonlik die vraelys en onderhoude. Aangesien onderhoude so geweldig duur en tydrowend is, meer as een persoon betrek en, in hierdie geval tydens kantooreure gevoer sou moes word, is daar besluit om van vraelyste gebruik te maak. Respondente sou dit dan in hulle eie tyd, wanneer dit vir hulle gerieflik is, met die nodige aandag kon voltooi. Daar is verder ook aanvaar dat respondente hoogs geskoold is en dus in staat sou wees om die vrae te verstaan en korrek te interpreteer. Respondente sou ook oor die nodige kennis en ervaring beskik om die data wat verlang word te kan voorsien of te kan bekom.

3.2.4 Ontwerp van vraelys

Na deeglike oorweging en 'n omvattende literatuurstudie is daar besluit om die data wat deur die vraelys ingewin moes word in vier afdelings te verdeel, en wel soos volg:

Algemeen, Prestasiebeoordeling, Loopbaanbeplanning en Vroue in Bestuur. 'n Afskrif van die vraelys is aan die einde van die tesis aangeheg as Bylae A.

Die algemene afdeling het hoofsaaklik ten doel gehad om biografiese data oor respondente sowel as die onderneming waar hulle werksaam is, te bekom. Vrae in hierdie afdeling het, onder andere, aspekte gedek rakende respondente se kwalifikasies, die tipe poste wat hulle beklee, probleme wat hulle in die werksituasie ondervind, sowel as uitdagings waarvoor hulle te staan kom. Vrae rakende die onderneming het aspekte ingesluit soos die grootte van die onderneming, salarisaanpassings, bevorderings, aansporings, ensovoorts. Omdat respondente dit gewoonlik maklik vind om hierdie tipe vrae te beantwoord, gee dit hulle ook die vrymoedigheid om die res van die vraelys met die nodige selfvertroue te voltooi.

Die tweede afdeling het vrae bevat rakende PB soos deur respondente self ervaar sowel as vrae van toepassing op die onderneming by wie hulle werksaam is. Die vrae in hierdie afdeling het hoofsaaklik ten doel gehad om te bepaal of daar wel PB-stelsels by die onderskeie ondernemings in werking is en, indien wel, hoe en deur wie dit toegepas word, hoe die inligting wat verkry word aangewend word, en hoe die PB-stelsel of die afwesigheid daarvan deur respondente ervaar word.

Die derde afdeling is op dieselfde wyse as die tweede afdeling geskoei, maar in hierdie geval soos van toepassing op loopbaanbeplanning. Vrae in hierdie afdeling het ten doel gehad om te bepaal of daar formele loopbaanbeplanning by ondernemings in werking is en, indien wel, hoe en deur wie dit toegepas word, loopbaanvooruitsigte of gebrek daaraan sowel as opleiding en ontwikkeling.

Die vrae wat in die vierde afdeling gestel is, was hoofsaaklik daarop gemik om te bepaal tot watter mate vroue in die verskillende bestuursposisies verteenwoordig is en of daar op enige wyse teen vroue gediskrimineer word wanneer sodanige poste gevul word. Verdere vrae het ook probeer vasstel of persone uit die sekretariële beroep wel tot sulke poste bevorder word en, indien nie, wat die redes daarvoor is. Hoewel daar voorsien is dat respondente miskien nie so geredelik oor al die data sou beskik nie, is hierdie afdeling nogtans ingesluit omdat dit baie waardevolle data rakende hierdie belangrike aangeleentheid sou kon verskaf.

Ten einde te verseker dat alle respondente die vrae korrek verstaan en interpreteer,

is 'n tweetalige gestruktureerde vraelys ontwerp waar alle respondente binne 'n vasgestelde raamwerk van gegewe antwoorde of opsies, in die taal van hulle keuse, 'n antwoord moes selekteer. Party vrae was so gestel dat respondente antwoorde moes verskaf op vrae soos wat dit op hulle persoonlik van toepassing is, terwyl ander gewissel het van òf 'n eenvoudige keuse tussen *Ja* of *Nee*, òf 'n keuse vanaf *Uiters swak* tot *Uitstekend*, òf 'n spesifieke keuse uit 'n aantal gespesifiseerde items wat gelys is. In sekere gevalle, waar toepaslik, is respondente egter die geleentheid gebied om verdere opsies aan te dui, hulle persoonlike menings te gee of aanbevelings te maak.

Aangesien gestruktureerde vraelyste minimale instruksies vir die voltooiing daarvan verg, is die instruksies direk op die vraelys aangebring om tyd te bespaar en onnodige heen en weer verwysings uit te skakel.

3.2.5 Toetsing van vraelys

Ten einde te verseker dat die vrae soos vervat in die vraelys korrek verstaan en geïnterpreteer sou word, is 'n oefenlopie voor afsending geloods. Tien name van sekretaresse wat lukraak uit die adreslys gekies is, is versoek om die vraelyste te voltooi en hulp te vra indien enigiets onduidelik of vaag sou wees.

Hierdie oefenlopie het baie suksesvol verloop en respondente het feitlik geen probleme met die interpretasie of beantwoording van die vrae ondervind nie. Slegs geringe wysigings in gevalle waar respondente 'n mate van onsekerheid ervaar het, moes aan die finale kopie aangebring word.

Benewens die uitsorteer van probleemareas het die oefenlopie ook gehelp om te bepaal hoe lank dit sou neem om die vraelys te voltooi. Alhoewel die vraelys baie lank en omvattend mag voorkom het die oefenlopie getoon dat dit respondente slegs ongeveer 15 minute sou neem om te voltooi.

3.2.6 Werkwyse

Tweetalige vraelyste is aan 204 persone wat deur die steekproeftrekking geïdentifiseer is, gestuur.

Elke vraelys is van 'n tweetalige dekkingsbrief waarin die doel van die studie uiteengesit en respondente se samewerking versoek is, vergesel. Hierdie brief is aan die einde van die tesis aangeheg as Bylae B.

Respondente is toegelaat om die vraelys anoniem te voltooi, maar 'n aparte vorm is ingesluit wat hulle kon voltooi indien hulle bereid sou wees om persoonlike onderhoude toe te staan as dit nodig sou blyk te wees.

Ongeveer vier weke is toegelaat vir die voltooiing en terugsending van vraelyste. Na verstryking van die sperdatum en verloop van 'n redelike tyd om voorsiening te maak vir vertraging in die aflewering van pos, is daar telefonies gekontroleer of vraelyste wel deur die betrokke persone ontvang en teruggestuur is. Hierdie opvolgaksie het aan die lig gebring dat, nieeenstaande korrekte adressering en die gebruik van 'n gedrukte gefrankeerde koevert vir terugsending, heelwat posstukke met afsending sowel as terugsending verlore geraak het.

3.2.7 Terugvoering

'n Totaal van 165 vraelyste is terugontvang wat 'n persentasie van 81 % verteenwoordig. Een honderd een en sestig respondente het die vraelys, volledig voltooi, teruggestuur. 'n Verdere vier respondente het die vraelyste onvoltooid teruggestuur omdat hulle nie oor genoegsame data beskik het nie of omdat hulle te kort in 'n sekretariële pos werksaam was. Volledig voltooide vraelyste verteenwoordig dus 'n 79 % respons wat as baie goed beskou kan word.

Die vraelyste is oor die algemeen baie volledig en netjies voltooi. Heelwat van die respondente het geweldig moeite gedoen met die voltooiing van die vraelys deur die byvoeging van bykomende kommentaar of inligting, selfs waar dit nie verlang is nie.

Vier en sestig van die respondente was ook bereid om hulle identiteit bekend te maak en om persoonlike onderhoude toe te staan indien dit nodig sou wees.

3.2.8 Verwerking van data

Alle response is deur middel van die rekenaarpakket LOTUS123 gerekenariseer. Alle data is na invoering op die rekenaar deeglik gekontroleer om te verseker dat foute sover as moontlik uitgeskakel word.

Hierdie inligting is daarna na KWIKSTAT-formaat omskep om statistiese berekenings en vergelykings moontlik te maak.

Vir die grafiese en visuele voorstellings is weer eens van die rekenaarpakket LOTUS123 gebruik gemaak wat later in WordPerfect 5.1 geïnkorporeer is vir die voorbereiding van die finale kopie.

3.3 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is aandag gegee aan die samestelling van die teikenpopulasie, die probleme wat met die samestelling hiervan ondervind is, en hoe hierdie probleme gehanteer is. Vervolgens is aandag gegee aan die steekproeftrekking, die keuse van die meetinstrument en die ontwerp en toetsing van die vraelys. Die werkwyse wat gevolg is vir die insameling en verwerking van data is vervolgens bespreek.

Die resultate wat met hierdie ondersoek ingewin is, sal in Hoofstuk 4 volledig aangebied word.

HOOFSTUK 4

RESULTATE

4.1 INLEIDING

Om die resultate van die ondersoek wat op die response van die vraelys gebaseer is, meer sinvol aan te bied word dit in dieselfde vorm en volgorde as dié van die vraelys weergegee. Die nommers van vrae word dus behou soos wat dit in die vraelys verskyn. Waar moontlik is van staafdiagramme, sirkeldiagramme en/of tabelle gebruik gemaak om omvattende besprekings tot die minimum te beperk.

In hierdie hoofstuk sal daar gepoog word om die response sover as moontlik visueel uit te beeld sodat resultate maklik waarneembaar is. Geen gevolgtrekkings word gemaak nie, maar waar van toepassing, sal sekere uitstaande kenmerke, ooreenkomste, verskille of verwantskappe uitgelig word.

In gevalle waar slegs 'n **Ja** of **Nee** respons op vrae vereis is, is by die ontleding van die response gebruik gemaak van 'n 95 % betroubaarheidsinterval. In al hierdie gevalle word die betroubaarheidsinterval direk na die persentasie in hakies aangedui.

'n Betroubaarheidsinterval beteken dat indien 'n groot aantal steekproewe getrek sou word en 'n 95 % betroubaarheidsinterval op elke steekproef gekonstrueer word, hierdie intervale die werklike populasiewaarde in 95 % van die gevalle dek.

4.2 RESULTATE VAN ONDERSOEK

Vir maklike verwysing word die nommers van die vrae sowel as die vrae wat in die vraelys gestel is, in die oorspronklike vorm behou. Om onnodige verwarring te voorkom word hierdie vrae in 'n geskakeerde blokkie aangedui.

Al die inligting in die res van die hoofstuk se numering is egter in ooreenstemming met hierdie betrokke hoofstuk, naamlik hoofstuk 4. Tabelle, staafdiagramme en sirkeldiagramme is ook onder hoofstuk 4 genommer en gelys en numering hiervan geskied deurlopend in die hoofstuk, ongeag die afdeling waaronder dit ressorteer.

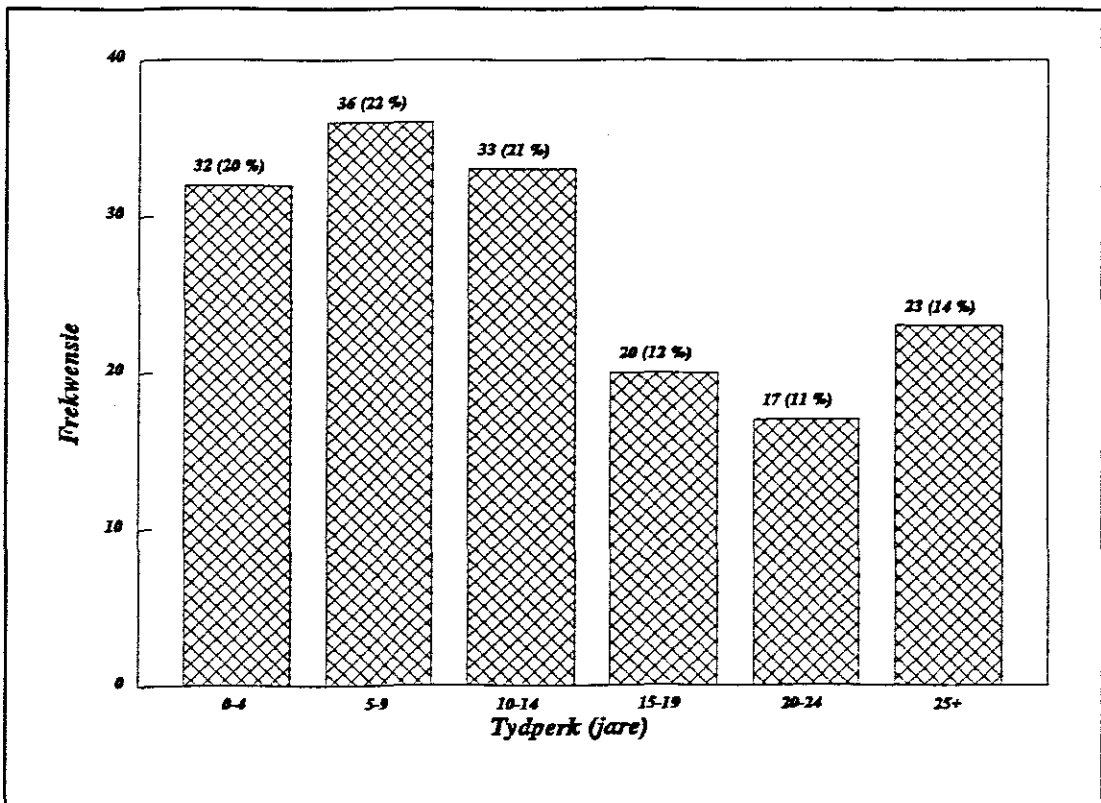
4.2.1 Afdeling 1: Algemeen

Al die vrae in hierdie afdeling is volledig deur alle respondente beantwoord. Resultate in hierdie afdeling is dus deurgaans gebaseer op die response van 161 respondente. Waar respondente meer as een opsie as antwoord kon kies, soos dit op hulle persoonlik van toepassing is, is response op so 'n wyse verwerk dat die inligting verteenwoordigend is van die 161 respondente wat die vraelyste voltooi het, soos byvoorbeeld, vrae 1.2 en 1.3.

VRAAG 1.1: Hoe lank is u in 'n sekretariële of verwante beroep werksaam?

Figuur 4.1 toon die *tydperk* (in jare) wat respondente in sekretariële of verwante beroepe werksaam is, baie duidelik aan.

FIGUUR 4.1: TYDPERK IN SEKRETARIËLE BEROEP WERKSAAM



Twintig persent van die respondente val in die kategorie van *vier jaar en minder*, 22 % in die *5 tot 9 jaar* kategorie en 21 % in die *10 tot 14 jaar* kategorie. In die volgende drie kategorieë, naamlik *15 tot 19 jaar*, *20 tot 24 jaar* en *25+ jare* is daar onderskeidelik 12 %, 11 % en 14 % van die respondente werksaam.

As Figuur 4.1 bestudeer word, is dit duidelik dat respondente redelik eweredig oor die eerste drie tydperke versprei is, naamlik *0 tot 15 jaar*. Alhoewel ietwat laer oor die volgende drie tydperke, naamlik *15 tot 25+ jare*, is die verspreiding oor hierdie drie kategorieë ook redelik eweredig. Die grootste groep (22 %) val in die *5 tot 9 jaar* kategorie terwyl die kleinste groep (11 %) in die *20 tot 24 jaar* kategorie val.

VRAAG 1.2: Oor watter akademiese kwalifikasies beskik u?

Aangesien kandidate oor meer as een *akademiese kwalifikasie* kan beskik, is 209 response aangeteken. Hierdie response is egter individueel ontleed en gegroepeer om die posisie van die 161 respondente te reflekteer. Die resultaat van hierdie groepering en ontleding word in Tabel 4.1 aangetoon.

TABEL 4.1: AKADEEMIESE KWALIFIKASIES

Kwalifikasies	Aantal	%
Slegs standerd 8	14	8,7
Standerd 8 plus Nasionale Sertifikaat	1	0,6
Slegs standerd 10	71	44,1
Standerd 10 plus Nasionale Sertifikaat	25	15,5
Standerd 10 plus Nasionale Diploma	35	21,8
Standerd 10 plus Nasionale Diploma plus Nasionale Hoër Diploma	4	2,5
Standerd 10 plus Nasionale Sertifikaat plus Nasionale Diploma	2	1,2
Standerd 10 plus B-graad	4	2,5
Slegs Nasionale Sertifikaat	4	2,5
Nasionale Sertifikaat plus Nasionale Diploma	1	0,6
TOTAAL	161	100,0

Volgens Tabel 4.1 beskik 88 % van die respondente oor ten minste 'n *senior sertifikaat*, terwyl die helfte van hierdie groep (44 %) ook oor 'n *tersiêre kwalifikasie* beskik. Ses en twintig persent van die respondente beskik oor 'n *M+3 kwalifikasie* terwyl 'n verdere 2,5 % ook in besit van 'n *M+4 kwalifikasie* is. Geeneen van die respondente het 'n laer akademiese kwalifikasie as *standard agt* nie.

VRAAG 1.3: Oor watter sekretariële kwalifikasies beskik u?

Respondente kon meer as een opsie selekteer indien hulle oor een of meer *sekretariële kwalifikasie* beskik. Net soos in die vorige vraag is hierdie response ook individueel ontleed en gegroepeer om die posisie van die 161 respondente te reflekteer. Die resultaat van hierdie groepering en ontleding word in Tabel 4.2 saamgevat.

TABEL 4.2: SEKRETARIËLE KWALIFIKASIES

Kwalifikasies	Aantal	%
Geen sekretariële kwalifikasie	29	18,0
Nasionale Sekretariële Sertifikaat	28	17,4
Nasionale Sekretariële Diploma	31	19,3
Nasionale Sekretariële Hoër Diploma	4	2,5
Ander sekretariële sertifikate	41	25,5
Nasionale Sekretariële Sertifikaat plus ander sekretariële sertifikate	4	2,5
Nasionale Sekretariële Diploma plus ander sekretariële sertifikate	3	1,8
Nasionale Sekretariële Diploma plus ander sertifikate	3	1,8
Ander sertifikate	18	11,2
TOTAAL	161	100,0

Tabel 4.2 toon dat 18 % van die respondente oor *geen* sekretariële of ander verwante kwalifikasie beskik nie. Daarteenoor is 45 % van die respondente in besit van 'n *Nasionale Sekretariële Sertifikaat/Diploma/Hoër Diploma*. 'n Verdere 30 % van die respondente beskik oor *ander sekretariële sertifikate* terwyl 4 % van die respondente oor *beide nasionale en ander sekretariële kwalifikasies* beskik.

Dertien persent van die respondente beskik oor '*ander sertifikaat*' wat die volgende insluit: woordverwerking en rekenaarkursusse, tik, handelsmatriek, skakelwese, boekhou, shorthand/snelskrif, diktafoon, kantoorpraktyk, regspraktyk, vaardigheidsontwikkeling en bestuur.

VRAAG 1.4: Beklee u tans 'n permanente of tydelike pos?

Tabel 4.3 dui aan dat slegs 2 % van die respondente *tydelike* poste beklee teenoor die 98 % (96 - 100) wat *permanente* poste beklee.

TABEL 4.3: PERMANENTE OF TYDELIKE POS

Permanent	158	98 %
Tydelik	3	2 %
TOTAAL	161	100 %

Daar kan aanvaar word dat *permanente* werknemers uit hoofde van hulle aanstelling, oor 'n goeie kennis en insig van die werksaamhede van 'n onderneming sal beskik. Die feit dat 158 van die 161 respondente *permanente* werknemers is behoort 'n groot mate van geldigheid aan die data te gee.

VRAAG 1.5: Is bogenoemde pos heeltyds of deelyds?

Tabel 4.4 toon dat 99 % (97 - 100) van die respondente in *heeltydse* poste aangestel is en slegs 1 % in *deelydse*. Een van die *deelydse* respondente beklee 'n tydelike pos en een 'n permanente pos.

TABEL 4.4: HEELTYDSE OF DEELTYDSE POS

Heeltyds	159	99 %
Deelyds	2	1 %
TOTAAL	161	100 %

Die stelling wat by vraag 1.4 gemaak is, rakende die geldigheid van data, geld ook by vraag 1.5. *Heeltydse* personeellede word ook normaalweg aan 'n breër spektrum van werksaamhede blootgestel en het ook meer kontak met 'n groter groep werknemers.

VRAAG 1.6: Is u tans in die private of openbare sektor werksaam?

Tabel 4.5 toon dat meer as twee derdes van die respondente, 73 % (66 - 80), in die *privaatsektor* werksaam is, teenoor 27 % wat in die *openbare sektor* werksaam is.

TABEL 4.5: PRIVATE OF OPENBARE SEKTOR

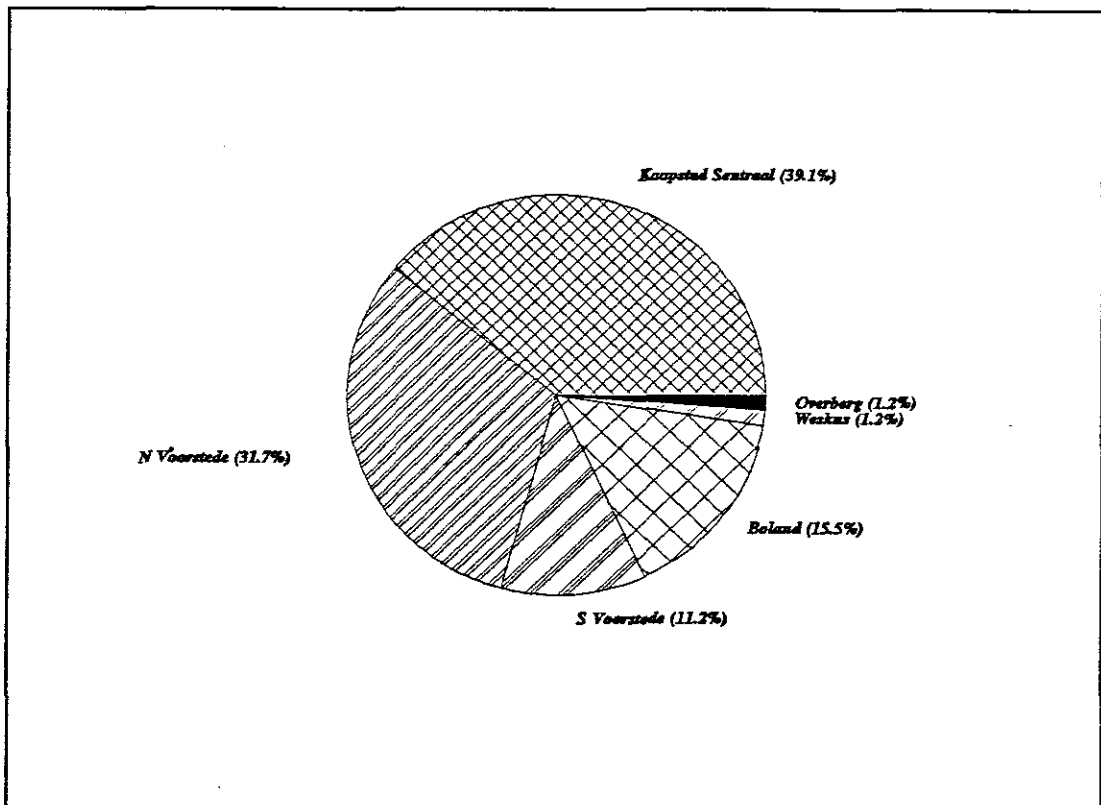
Private	118	73 %
Openbare	43	27 %
TOTAAL	161	100 %

Die feit dat 'n groter aantal respondente in die *private sektor* as die *openbare sektor* werksaam is, behoort nie die geldigheid van die data te beïnvloed nie omdat sekretariële werk in *alle* ondernemings basies dieselfde is. Net soos wat spesialistake in die *privaatsektor* van onderneming tot onderneming kan verskil, kan spesialistake in die *openbare sektor* ook van dié van *private* ondernemings verskil. Die basiese take bly egter vir almal dieselfde.

VRAAG 1.7: In watter geografiese streek in die Wes-Kaap is u tans werksaam?

Figuur 4.2 op die volgende bladsy gee 'n visuele voorstelling van die **geografiese verspreiding** van die 161 respondente in die ses streke van die *Wes-Kaap* wat by die ondersoek ingesluit is. Volgens hierdie ontleding is die grootste aantal respondente, naamlik 63 (39 %), soos verwag kan word, in *Kaapstad-Sentraal* gesetel, gevolg deur die *Noordelike Voorstede* met 51 (32 %) en die *Suidelike Voorstede* in die derde plek met 18 (11 %). Die oorblywende 18 % verteenwoordig die *Boland* met 25 (16 %) en die *Weskus* en *Overberg*, beide met 2 (1 %) elk.

FIGUUR 4.2: GEOGRAFIESE STREEK



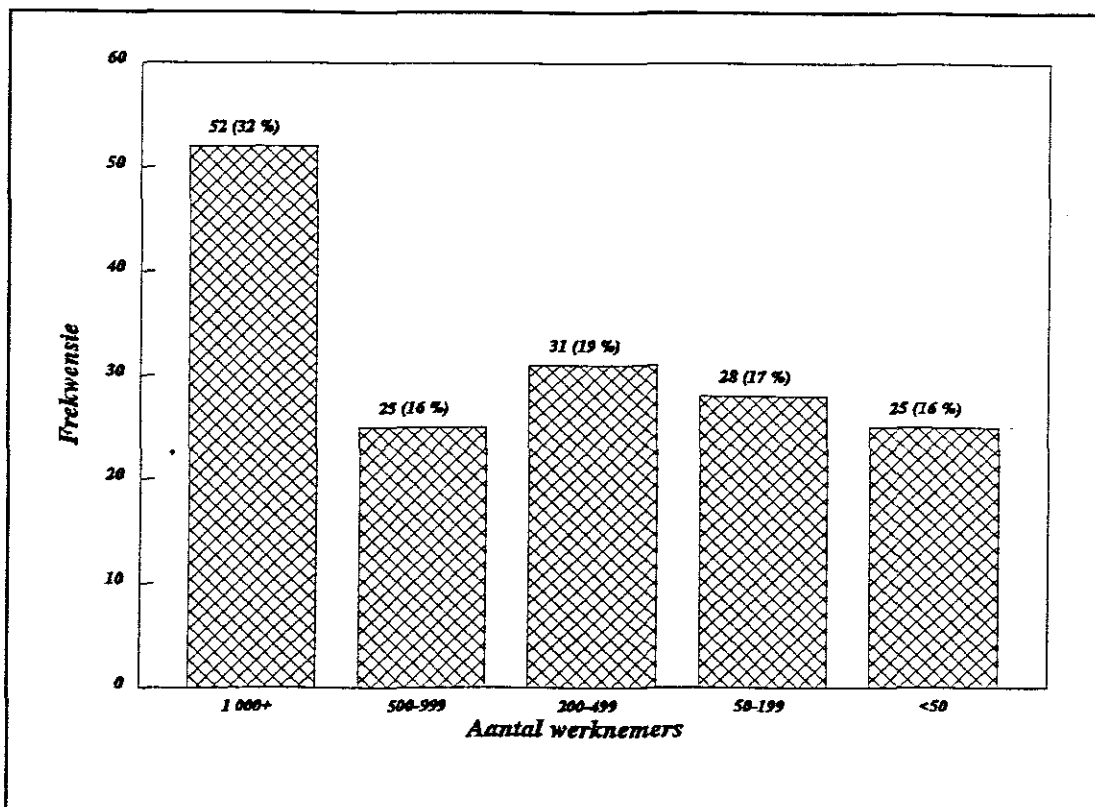
VRAAG 1.8: Gebaseer op die aantal personeellede, in watter kategorie sal u u organisasie klassifiseer?

Vir die beantwoording van hierdie vraag is ondernemings in vyf *kategoriegroottes*, volgens die aantal personeellede, ingedeel. Respondente moes gevolglik die mees toepaslike een selekteer.

Bykans een derde van die respondente, naamlik 32 %, is by *baie groot* ondernemings (1 000+), 16 % by *groot* ondernemings (500 tot 999) en 19 % by ondernemings van *mediumgrootte* (200 tot 499) werksaam. 'n Verdere 17 % is by *klein* (50 tot 199) en 16 % by *baie klein* (minder as 50) ondernemings werksaam. Met die uitsondering van die *eerste* kategorie, is respondente redelik eweredig oor die *laaste vier* kategorieë, naamlik *groot* tot *baie klein* versprei.

Figuur 4.3 op die volgende bladsy gee 'n duidelike beeld van die verspreiding van die respondente tussen die verskillende ondernemings.

FIGUUR 4.3: GROOTTE VAN ONDERNEMING



VRAAG 1.9: Watter tipe pos beklee u tans?

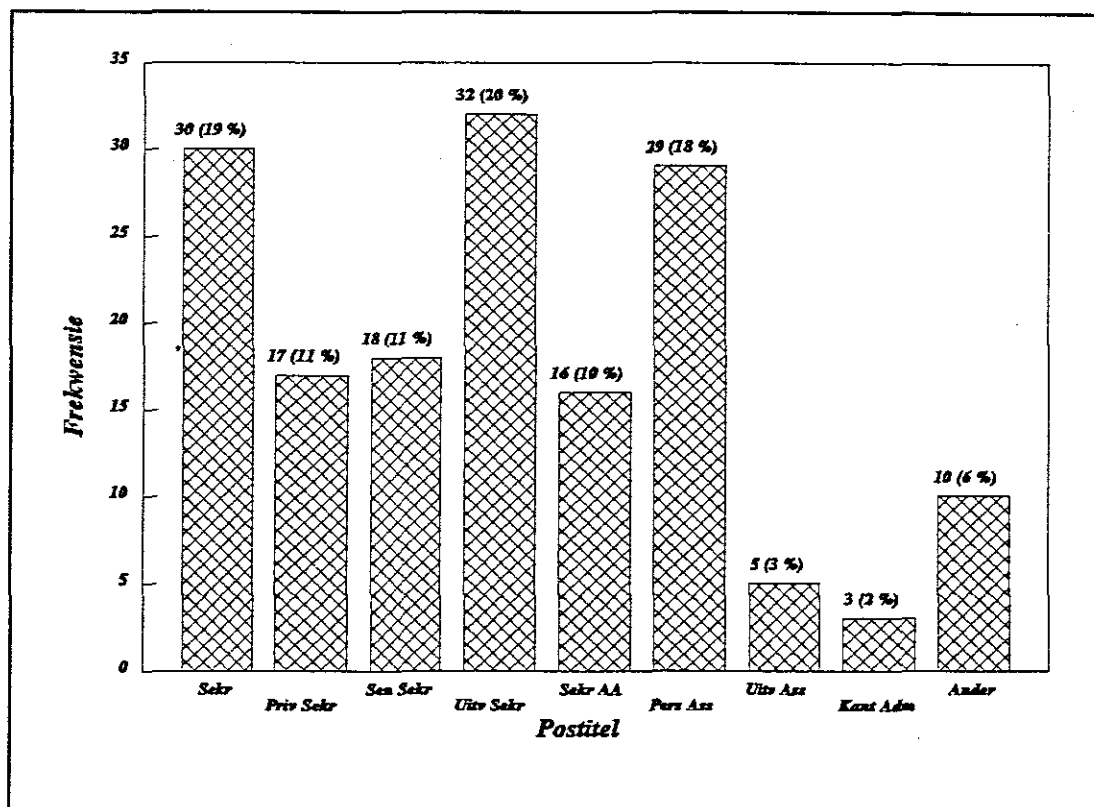
Vir die beantwoording van hierdie vraag is nege sekretariële *postitels* gelys waaruit 'n seleksie gemaak moes word. Voorsiening is ook gemaak vir 'n tiende groep indien 'n respondente se titel nie onder die eerste nege geklassifiseer kon word nie.

Met die uitsondering van 10 respondente wat onder '*ander*' ressorteer, kon die res almal in die kategorieë soos voorsien, inpas. Die titel van *junior sekretaresse* is nie deur enige van die respondente geselekteer nie, gevolglik is hierdie titel uit Figuur 4.4 op die volgende bladsy weggelaat.

Die titel van *uitvoerende sekretaresse* is deur die grootste aantal respondente, naamlik 20 % geselekteer, gevolg deur dié van *sekretaresse* met 19 % en *persoonlike assistent* met 18 % . Die titel van *kantooradministrateur* is deur slegs 2 % van die respondente gekies.

Die response op vraag 1.9 word visueel in Figuur 4.4 hieronder uitgebeeld.

FIGUUR 4.4: POSTITEL



Die tien respondente wat nie in die onderskeie kategorieë kon inpas nie, se titels sluit die volgende in: twee tiksters, klerk, rekenaarstelselspesialis, persoonlike sekretaresse, departementele assistent, regsekretaresse, personeelassistent, klerikale assistent en aflosssekretaresse.

VRAAG 1.10: Watter postitel sou die taak wat u tans verrig, die beste beskryf?

Hierdie was 'n ope vraag en respondente moes slegs die vraag beantwoord indien hulle huidige *postitel* nie beskrywend is van die take wat hulle verrig nie.

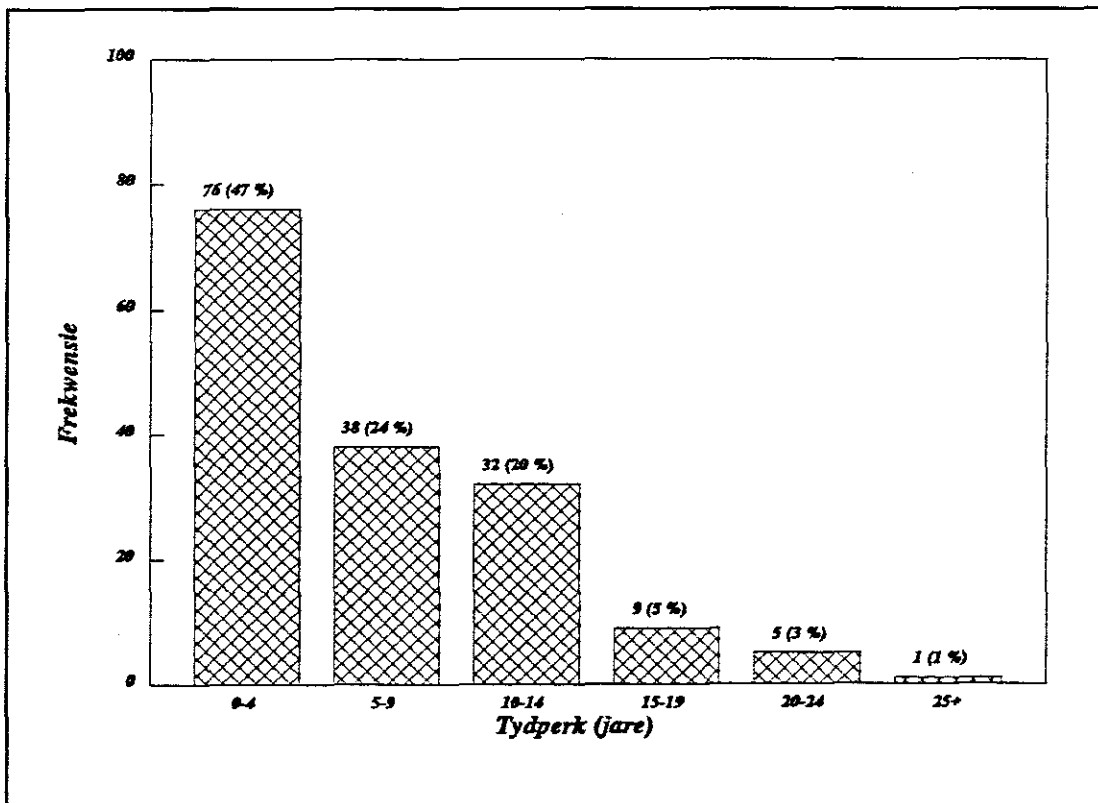
Slegs 46 respondente het hierdie vraag beantwoord. Veertien van die respondente verkies dat hulle titels gekoppel word aan dié van die persoon by wie hulle werksaam is.

Titels wat veral gewild blyk te wees is *Sekretaresse/Assistent/Persoonlike Assistent* vir die *Bestuurder/Direkteur/Besturende Direkteur* terwyl ses respondente van mening is dat *personeelsekretaresse* hulle take meer spesifiek beskryf. Benewens die drie respondente wat *regsekretaresse* aangedui het kon die ander titels wel in die gegewe opsies geakkommodeer word.

VRAAG 1.11: Hoe lank is u in diens van u huidige organisasie?

Dieselfde tipe indeling (tydperk in jare) soos by vraag 1.1 is vir die beantwoording van hierdie vraag gebruik om die *diens tydperke* van sekretaresses by hulle *huidige ondernemings* aan te dui. Die response word in Figuur 4.5 visueel uitgebeeld.

FIGUUR 4.5: TYDPERK BY HUIDIGE ONDERNEMING

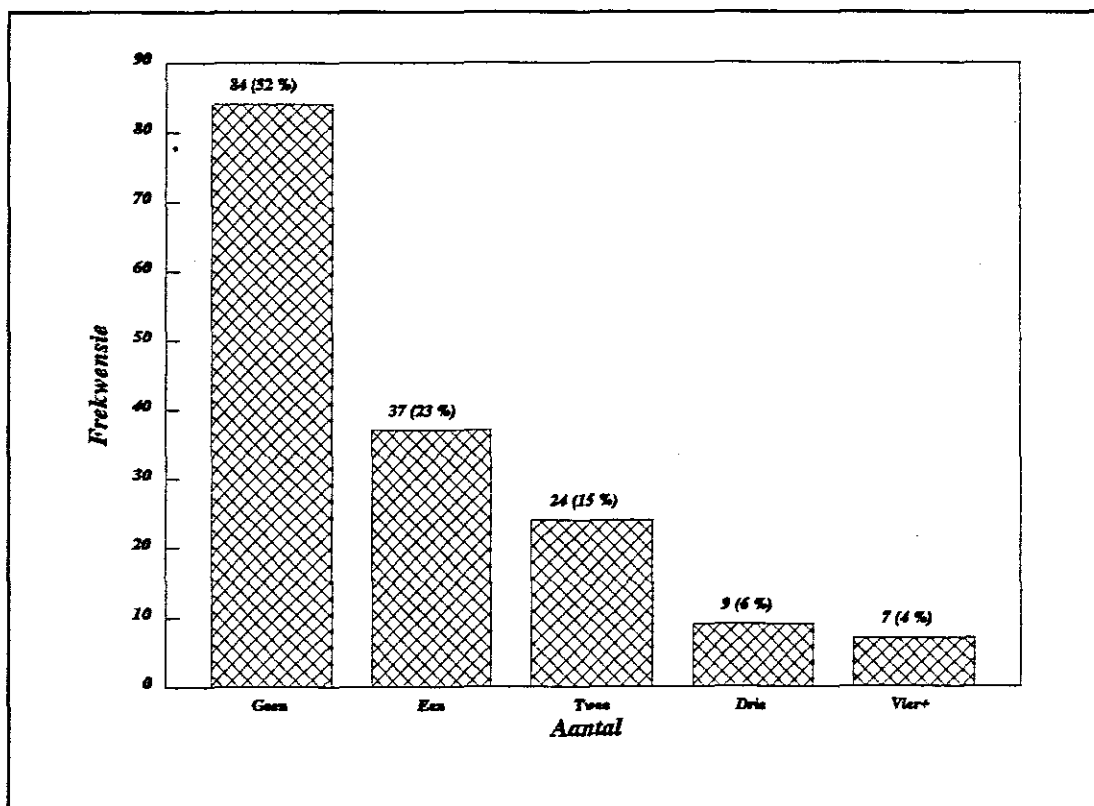


Figuur 4.5 toon dat bykans die helfte van die respondente, naamlik 47 %, *minder as vyf jaar* by hulle huidige onderneming werksaam is. Hierdie syfer neem met die helfte af, naamlik na 24 %, in die tydperk wat strek van *vyf tot nege jaar* en daal tot 9 % in die tydperk wat *15+ jare* betref.

VRAAG 1.12: Het u tydens hierdie tydperk enige bevordering ontvang?

Die posisie rakende die *aantal bevorderings* wat respondente gedurende hulle *huidige dienstydperk* by ondernemings ontvang het, word in Figuur 4.6 uitgebeeld.

FIGUUR 4.6: AANTAL BEVORDERINGS



Figuur 4.6 toon dat meer as die helfte van die respondente, naamlik 52 %, nog *geen* bevorderings ontvang het in die tydperk wat hulle by hulle onderskeie ondernemings werksaam is nie, terwyl slegs 23 % van die respondente *een* en 'n verdere 15 %, *twee* bevorderings ontvang het. Slegs 10 % van die respondente het gedurende hulle huidige dienstydperk *drie en meer* bevorderings ontvang.

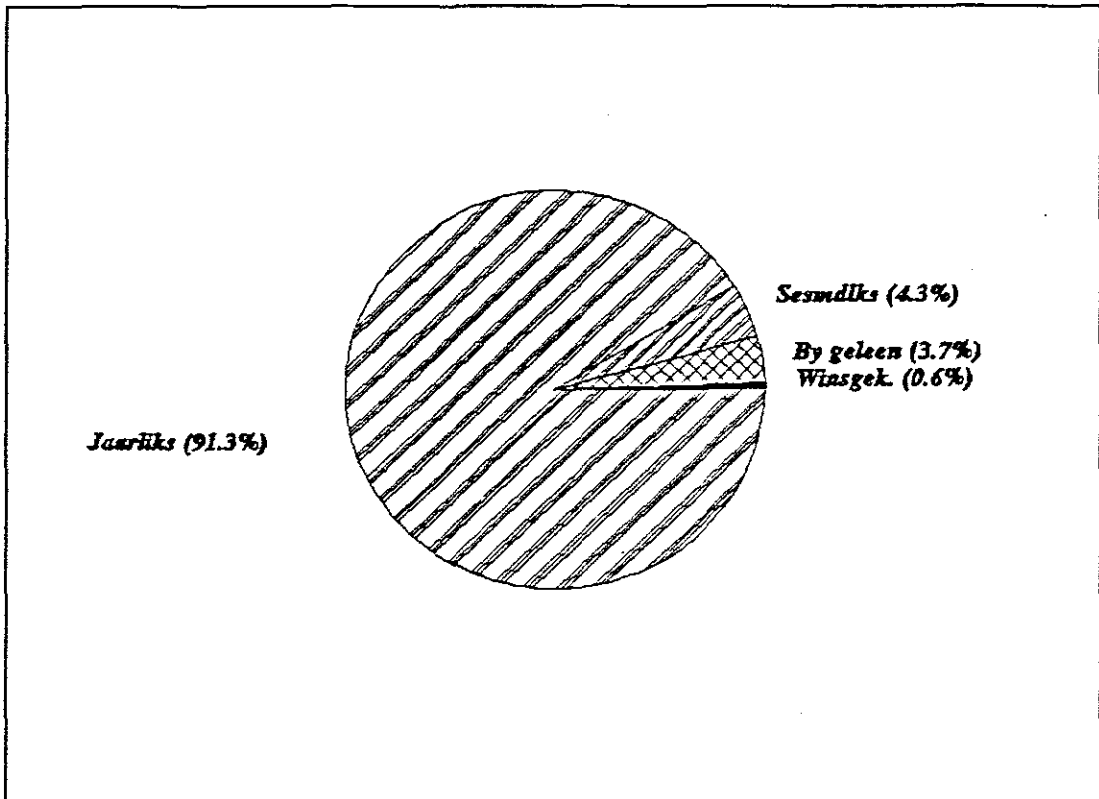
'n Nadere ondersoek van hierdie response dui aan dat 52 van die groep van 84 respondente wat geen bevorderings ontvang het nie, korter as vier jaar by hulle huidige ondernemings in diens is; 17 vanaf vyf tot nege jaar, 11 vanaf 10 tot 14 jaar en vier 15+ jare. Dit is dus die laaste drie groepe wat groot rede tot kommer wek.

Die grootste bydrae (4,59) tot die Chi-kwadraat van 25,848 ($p = 0,003$) is gelewer in die 10 tot 14 jaar groep waar sewe respondente in plaas van die verwagte 3,2 aandui dat hulle in hierdie tydperk *drie en meer* bevorderings ontvang het, sowel as die 15+ jare kategorie (4,22) waar vier in plaas van die verwagte 1,5 respondente aandui dat hulle *drie en meer* bevorderings gedurende hierdie tydperk ontvang het. Hierdie bevindings dui dus op die verwagte betekenisvolle positiewe verband tussen die *aantal bevorderings* en die *tydperk in diens*.

VRAAG 1.13: Hoe dikwels word u salaris aangepas?

Om aan te dui hoe dikwels *salarisaanpassings* plaasvind, is respondente vyf opsies gegee waaruit 'n keuse gemaak kon word, naamlik *jaarliks*, *sesmaandeliks*, *driemaandeliks*, *by geleentheid* en indien *hoë winste* behaal word. Aangesien nie een van die respondente aandui dat hulle salarisse *driemaandeliks* aangepas word nie, is hierdie opsie uit die diagram weggelaat. Die response op hierdie vraag word visueel in Figuur 4.7 uitgebeeld.

FIGUUR 4.7: SALARISAANPASSINGSINTERVAL

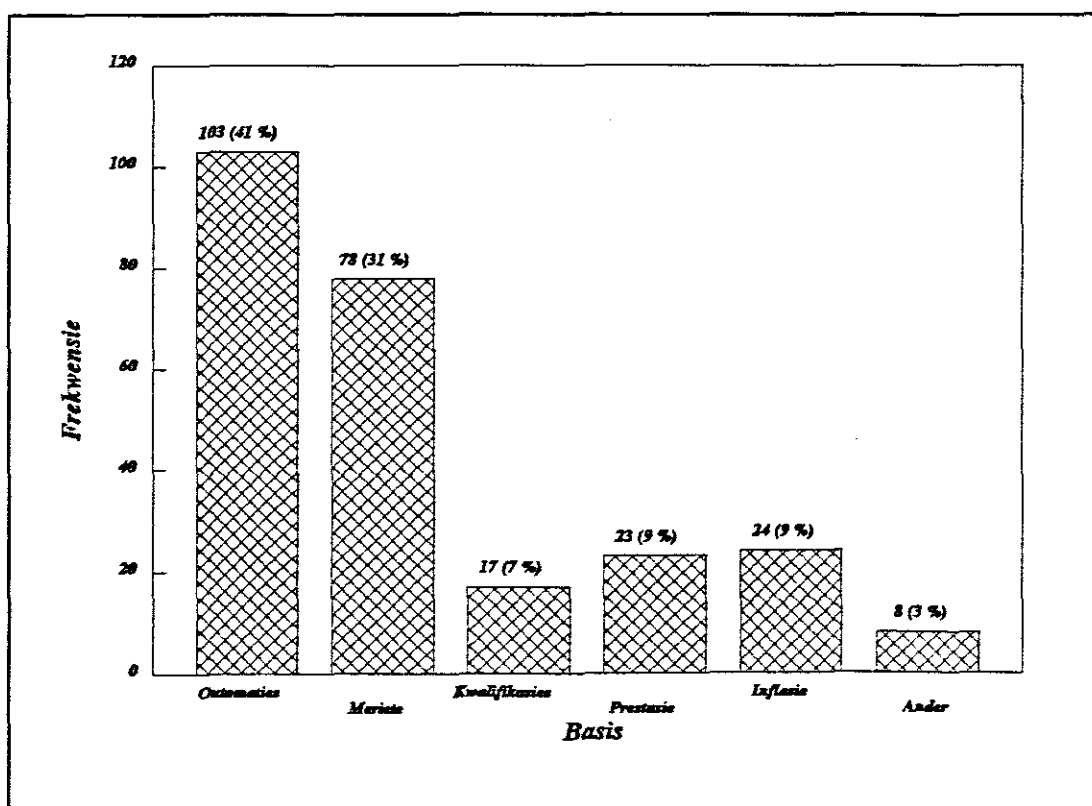


Figuur 4.7 op die vorige bladsy toon dat die meerderheid van respondente, naamlik 147 (91 %), se salarisse *jaarliks* aangepas word teenoor slegs 7 (4 %) wie se salarisse *sesmaandeliks* aangepas word. 'n Verdere 6 (4 %) se salarisse word slegs *by geleentheid* aangepas terwyl slegs een respondente aandui dat haar salarisaanpassing *winsgekoppel* is.

VRAAG 1.14: Watter basis word in u organisasie vir salarisaanpassings gebruik?

In hierdie vraag is vyf opsies vir die *basis van salarisaanpassings* aangedui waaruit respondentë 'n seleksie moes maak, naamlik *outomatiese jaarlikse verhogings*, *jaarlikse merietebevoorordings*, *verwerwing van kwalifikasies*, *uitstaande prestasie* en *inflasie*. Voorsiening is gemaak vir 'n *sesde alternatief* indien nie een van die vyf opsies geskik sou blyk te wees nie. Omdat respondente meer as een opsie kon kies, is 'n totaal van 253 response verkry. Persentasies is dus op hierdie totaal bereken en nie op 161 soos in meeste van die vorige gevalle nie.

FIGUUR 4.8: BASIS VIR SALARISAANPASSINGS



As daar na Figuur 4.8 op die vorige bladsy verwys word, sal gesien word dat die meeste respondente, naamlik 41 %, aantoon dat *outomatiese jaarlikse verhogings* in hulle ondernemings as basis vir salarisaanpassings gebruik word. 'n Verdere 31 % dui *jaarlikse merietebevorderings* as basis aan. Verwerwing van *bykomende kwalifikasies*, *uitstaande prestasie* en *inflasie* is deur 7 %, 9 % en 9 % van die respondente onderskeidelik geselekteer.

Die laaste kolom getiteld '*ander*' sluit aspekte soos beperkings deur begroting, goeie winste, persoonlike voorkeure, posveranderinge, aansporingsbonusse, regerings-aankondigings en vakbonde in.

VRAAG 1.15: Watter ander aansporings word deur u organisasie aangebied?

EN

VRAAG 1.16 Vir watter van hierdie aansporings kwalifiseer u pos?

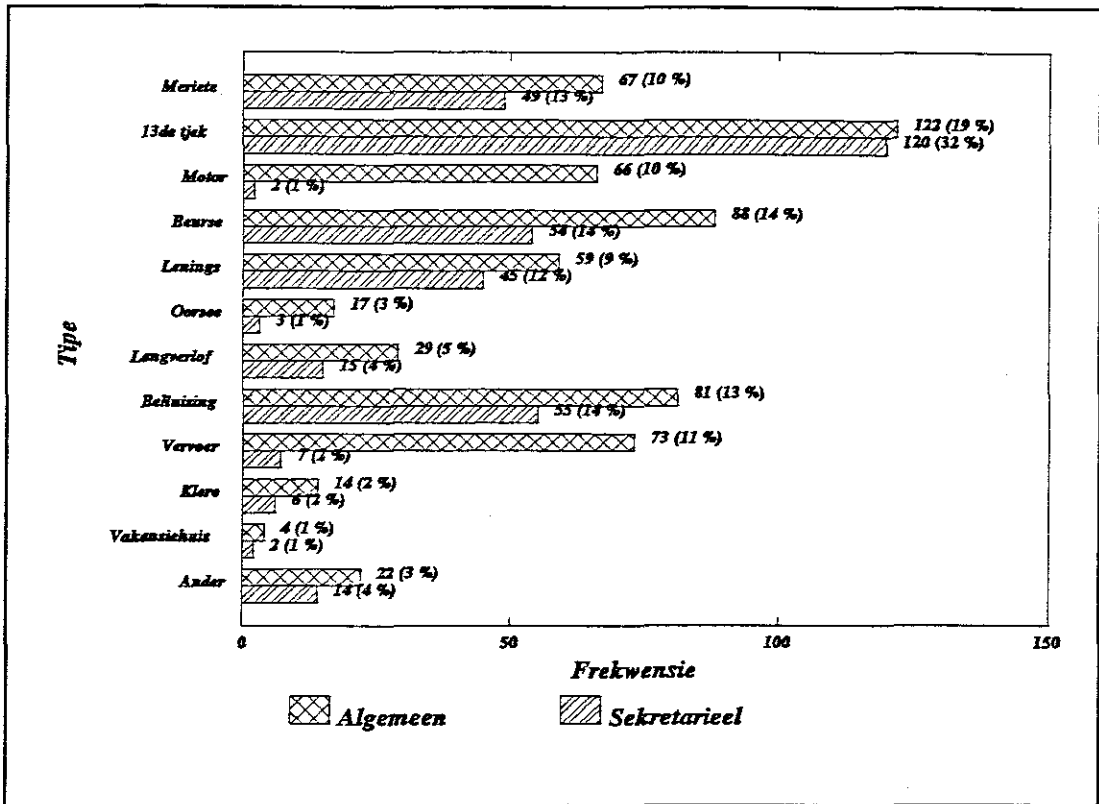
Die response op hierdie twee vrae word gesamentlik hanteer ten einde 'n vergelyking te kan tref tussen die *aansporings* wat oor die *algemeen* in die onderskeie ondernemings beskikbaar is, en dan daarteenoor te bepaal tot watter mate dieselfde aansporings op *sekretaresses* van toepassing is. Die response op hierdie twee vrae word visueel in Figuur 4.9 op die volgende bladsy aangebied.

Aangesien respondente in beide vrae alle toepaslike opsies moes merk, is 'n totaal van 642 response op vraag 1.15 en 372 op vraag 1.16 verkry. Persentasies is dus op hierdie werklike totale bereken en nie op die aantal (161) respondente nie.

Die inligting in Figuur 4.9 is selfverduidelikend. Response op vraag 1.15 word in die eerste staaf wat as '*Algemeen*' gemerk is, aangedui. Die totale in elke staaf word deur die volgende persentasies verteenwoordig: 10 %, 19 %, 10 %, 14 %, 9 %, 3 %, 5 %, 13 %, 11 %, 2 %, 1 % en 3 % .

Response op vraag 1.16 word in die tweede staaf wat as '*Sekretarieel*' gemerk is, aangedui. Die totale in elke staaf word deur die volgende persentasies verteenwoordig: 13 %, 32 %, 1 %, 14 %, 12 %, 1 %, 4 %, 14 %, 2 %, 2 %, 1 % en 4 % .

FIGUUR 4.9: AANSPORINGS*
(Algemeen vs Sekretarieel)



* 'n Vergrote weergawe van Figuur 4.9 is aangeheg as Bylae C.

In beide vrae 1.15 en 1.16 is respondente versoek om uit 11 opsies dié aansporings te merk wat deur hulle ondernemings aangebied word. 'n Twaalfde opsie is beskikbaar gestel waar respondente enige 'ander' aansporing kon lys wat nie in die eerste 11 kategorieë inpas nie.

Aspekte wat by vraag 1.15 onder 'ander' deur respondente gelys is, sluit in mediese fonds, voorsorgfonds, kraamverlof, groepversekering, gratis parkering, korting op aankope, kersfeesbonus, aansporingsbonus, deelnemende aansporingskema, voorsitterstoekening vir uitstaande prestasie, 5-jaar diensbonus, winsdeel, langdienstoenkening, bonus indien binne begroting gebly word, spesiale langverlof na vyf jaar diens en spesiale langverlof na 12 jaar diens.

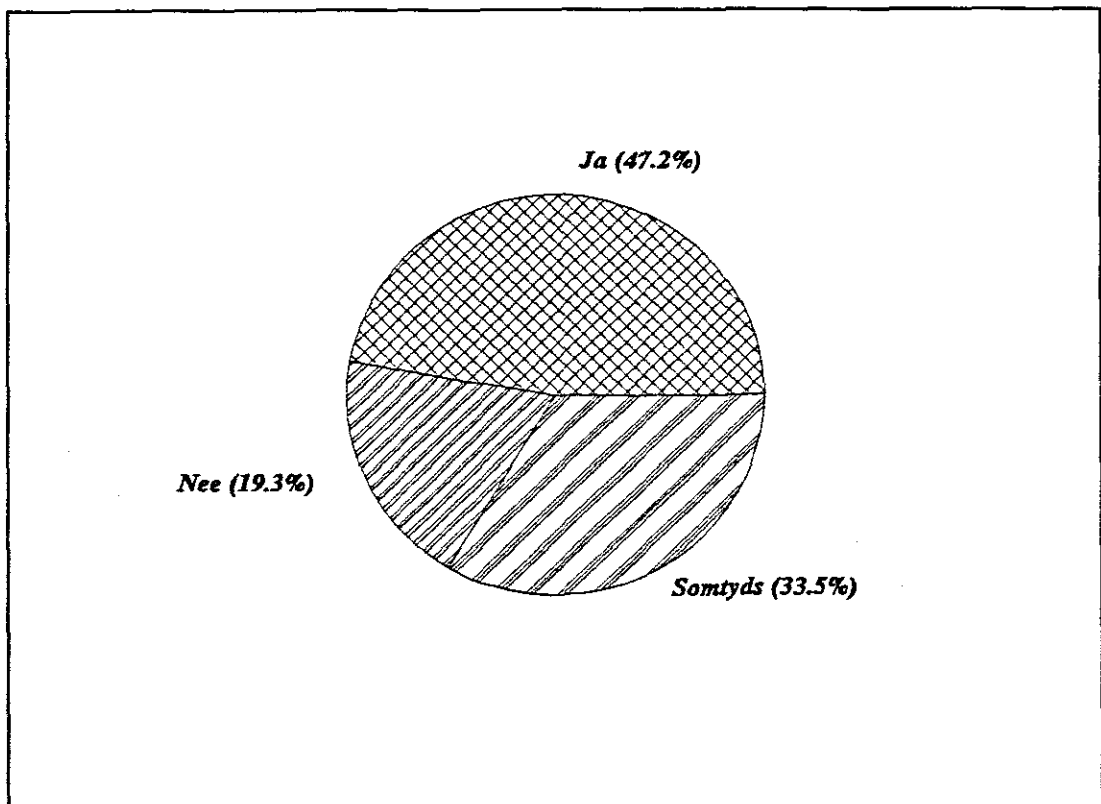
Aspekte wat in vraag 1.16 onder 'ander' deur respondente gelys is, sluit in mediese fonds, kraamverlof, groepversekering, gratis parkering, korting op aankope, kersfees-

bonus, aanspingsbonus en voorsitterstoekening vir uitstaande prestasie gelewer. Ander opsies wat ook genoem is, sluit in winsdeel, bonus indien binne begroting gebly word, spesiale langverlof na vyf jaar diens, bonus - 60 % van salaris, en bywoon van seminare.

VRAAG 1.17: Bied u werk vir u genoeg uitdagings vir persoonlike groei en ontwikkeling?

Figuur 4.10 toon tot watter mate sekretaresses se werk vir hulle genoeg *uitdagings* vir persoonlike groei en ontwikkeling bied. Bykans die helfte van die respondente, naamlik 76 (47 %), is van mening dat hulle werk *wel* 'n bydrae tot hulle persoonlike groei en ontwikkeling lewer. Vier en vyftig (34 %) van die respondente is van mening dat dit slegs *somtyds* uitdagend genoeg is, terwyl 'n verdere 31 (19 %) *geen* uitdagings ervaar nie.

FIGUUR 4.10: UITDAGINGS VIR PERSOONLIKE GROEI

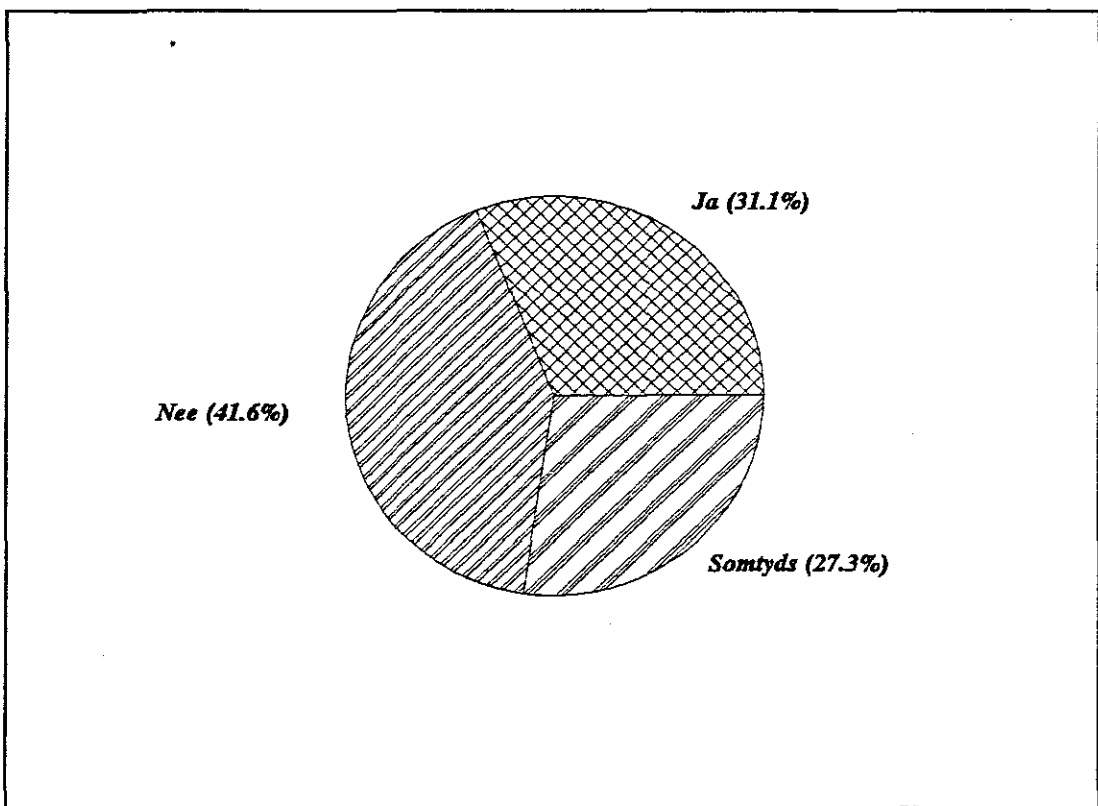


Die response op hierdie vraag moet in samehang met dié op vrae 1.18 tot 1.21 gesien word omdat hulle almal op een of ander wyse met mekaar verband hou.

VRAAG 1.18: Voel u dat u onderbenut word?

Figuur 4.11 hieronder toon tot watter mate sekretariële personeel *onderbenut* word. Vyftig (31 %) van die respondente is van mening dat hulle *wel* onderbenut word terwyl 'n verdere 44 (27 %) voel dat hulle *somtyds* onderbenut word. Hierteenoor is 67 (42 %) van die respondente egter van mening dat hulle *nie* onderbenut word nie.

FIGUUR 4.11: ONDERBENUTTING



Die 42 % wat in Figuur 4.11 aandui dat hulle *nie* onderbenut word nie vergelyk redelik goed met die 47 % wat in vraag 1.17 aandui dat hulle werk voldoende uitdagings vir persoonlike groei en ontwikkeling bied.

Die toets vir 'n verband tussen *onderbenutting* en 'n *gebrek aan groei en ontwikkelingsgeleenthede* is hoogs beduidend ($p = 0,0005$). 'n Ontleding van die response van die 50 respondente wat *positief* op vraag 1.18 reageer ten opsigte van onderbenutting dui daarop dat die helfte van hulle ook in vraag 1.17 aandui dat hulle werk vir hulle *geen* uitdagings vir groei en ontwikkeling bied nie en 'n verdere 18 dui aan

dat hulle hierdie groei en ontwikkeling slegs *somtyds* ervaar. Hierteenoor dui 'n ontleding van die response van die 67 respondente wat in vraag 1.18 aandui dat hulle *nie* onderbenut word nie daarop dat 53 van hulle ook in vraag 1.17 aandui dat hulle werk vir hulle *wel* die nodige uitdagings vir groei en ontwikkeling bied.

Die grootste bydrae tot die Chi-kwadraat (78,425) is gelewer deur die *positiewe* response in vraag 1.18 (24,55) waar 25 respondente in plaas van die verwagte 9,6 aandui dat hulle werk *nie* genoeg uitdagings vir groei en ontwikkeling bied nie.

VRAAG 1.19: Tot watter mate het u werk oor die afgelope twee jaar verander?

Die posisie rakende **veranderinge in die werksituasie** word in Figuur 4.12 op die volgende bladsy uitgebeeld. Nege (6 %) van die respondente is van mening dat hulle werk gedurende die laaste twee jaar *agteruitgegaan* het. Daarteenoor is 97 (60 %) van die respondente van mening dat hulle werk *meer uitdagend* geword het terwyl 55 (34 %) aandui dat daar *geen verandering* in hulle werksituasie ingetree het nie. Van die 55 respondente wat aandui dat hulle werk *dieselfde* gebly het, het drie so pas nuwe betrekings aanvaar en kon dus nie 'n opinie lewer nie.

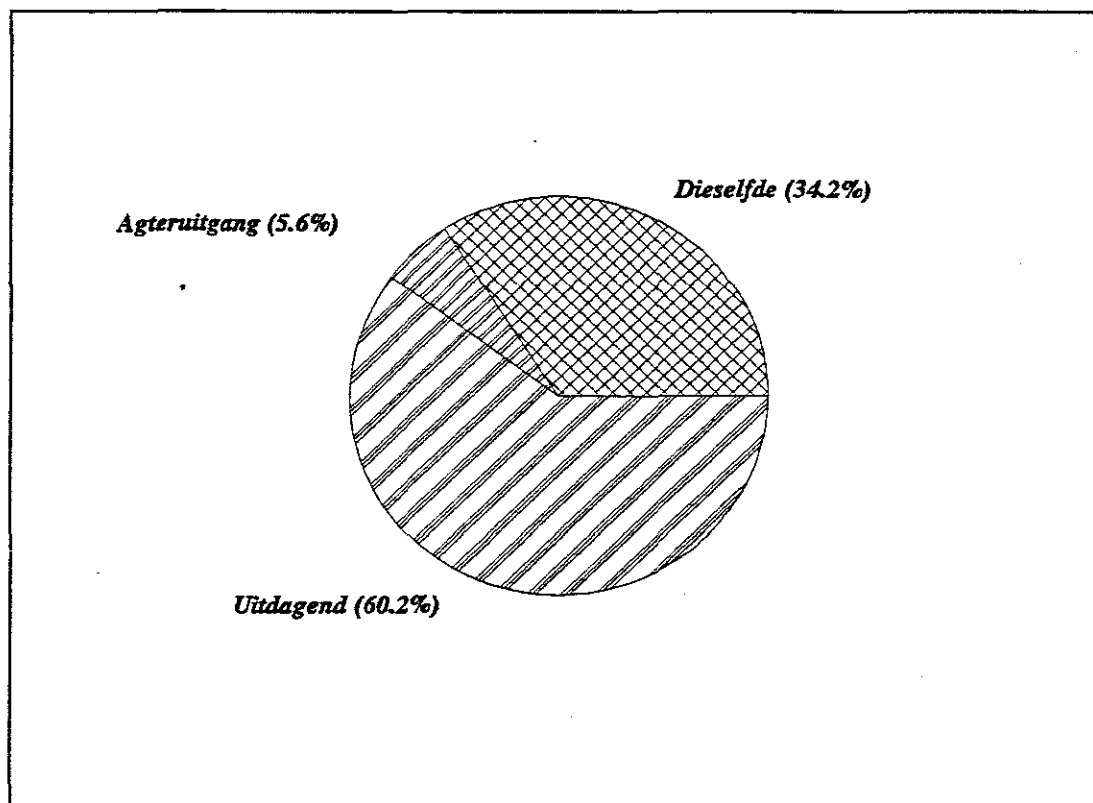
Statisties bestaan daar 'n hoogs betekenisvolle verband tussen 'n *gebrek aan groei en ontwikkelingsgeleentheid* en *stagnasie* in die werk self ($p = 0,0005$). In 'n ontleding van die response van die 97 respondente wat in vraag 1.19 aandui dat hulle werk oor die afgelope twee jaar *meer uitdagend* geword het, dui 65 van hulle ook in vraag 1.17 aan dat hulle werk *wel* genoeg uitdagings vir persoonlike groei en ontwikkeling bied en 'n verdere 28 dui aan dat dit *somtyds* geleentheid vir persoonlike groei en ontwikkeling bied.

Van die nege respondente wat in vraag 1.19 aandui dat hulle werk *agteruitgegaan* het, dui ses van hulle in vraag 1.17 ook aan dat hulle werk *geen* uitdagings vir groei en ontwikkeling bied nie en die ander drie dui aan dat hulle werk slegs *somtyds* hierdie geleentheid bied.

Die grootste bydrae tot die Chi-kwadraat (54,961) is gelewer deur die 31 *Nee* response in vraag 1.17 waar ses respondente in plaas van die verwagte 1,7 (10,51) aandui dat hulle werk *agteruitgegaan* het, 21 in plaas van die verwagte 10,6 (10,23)

aandui dat hulle werk *dieselfde* gebly het en slegs vier in plaas van die verwagte 18,7 (11,53) aandui dat hulle werk *meer uitdagend* geword het.

FIGUUR 4.12: VERANDERINGE IN WERKSITUASIE



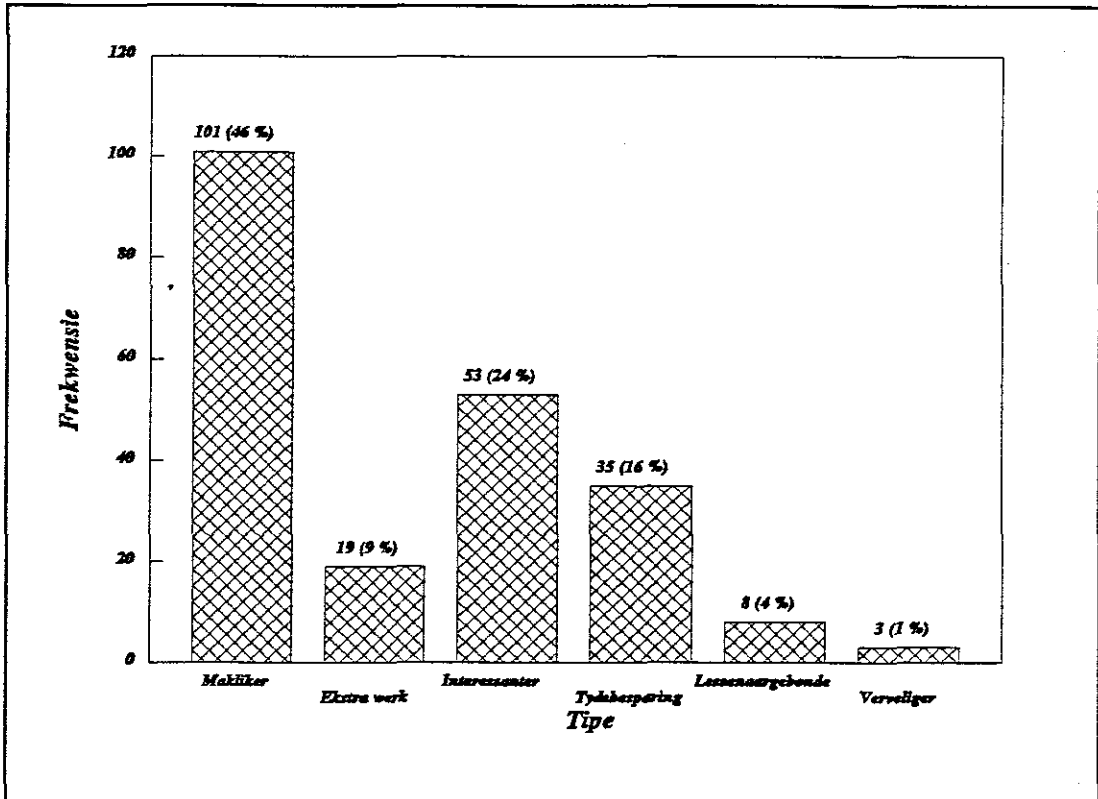
VRAAG 1.20: Watter invloed het tegnologie op u werk gehad?

By die beantwoording van hierdie vraag is respondente gevra om aan te dui op watter wyse(s) hulle werk deur **tegnologie** beïnvloed is. Ses opsies is gelys waaruit respondente een of meer kon selekteer. 'n Totaal van 218 response is verkry wat in Figuur 4.13 op die volgende bladsy uitgebeeld word.

Figuur 4.13 toon dat 46 % van die 161 respondente van mening is dat tegnologie hulle werk *makliker* maak, 24 % van hulle glo weer dat dit hulle werk *meer interessant* maak en 'n verdere 16 % sê dat dit hulle *tyd spaar* en hulle dus in staat stel om meer interessante projekte aan te pak. Hierteenoor voel 9 % van die respondente dat tegnologie *ekstra werk* genereer en 'n verdere 4 % is van mening dat dit hulle meer

lessenaargebonde maak. Slegs 1 % van die respondente ondervind dat tegnologie *verveeldheid* in die hand werk.

FIGUUR 4.13: INVLOED VAN TECNOLOGIE



VRAAG 1.21: Wat frustreer u in u huidige werk?

Hierdie was 'n ope vraag waarin respondente die geleentheid gebied is om aan te dui watter *frustrasies* hulle in hulle huidige werk ervaar. Heelwat van die respondente het op hierdie vraag gereageer en 'n totaal van 142 response is verkry.

Omdat dit haas onmoontlik is om elke enkele frustrasie wat geopper is te lys, is frustrasies wat min of meer met mekaar verband hou, gegroepeer en 'n opsomming van die mees belangrike frustrasies wat deur drie of meer respondente geopper is, is in Tabel 4.6 op die volgende bladsy saamgevat. In die eerste kolom is die frustrasie gelys en in die tweede kolom die aantal respondente wat hierdie tipe frustrasie ervaar.

TABEL 4.6: FRUSTRASIES ERVAAR IN WERKSITUASIE

Frustrasies	Aantal
Gebrek aan groei/ontwikkeling/bevorderingsgeleenthede	15
Gebrek aan besluitnemingsmagte/status/delegering deur bestuur	15
Te veel werk vir beskikbare tyd	12
Geen uitdagings/niks nuuts om te doen nie	11
Onderdrukking van potensiaal/inisiatief/individualiteit	10
Roetinerwerk wat lei tot verveeldheid	9
Gebrek aan kommunikasie	8
Telefoononderbrekings en skakelbordpligte	9
Ou toerusting/ondoeltreffende programme	8
Onsensitiewe/onbekwame bestuurders	8
Herhaalde onderbrekings	7
Gebrek aan samewerking	5
Afwesigheid van hoof vanuit die kantoor	4
Afskuif van werk deur ander wat nie deel van hulle pligte is nie	4
Word nie volgens verdienste vergoed nie	3

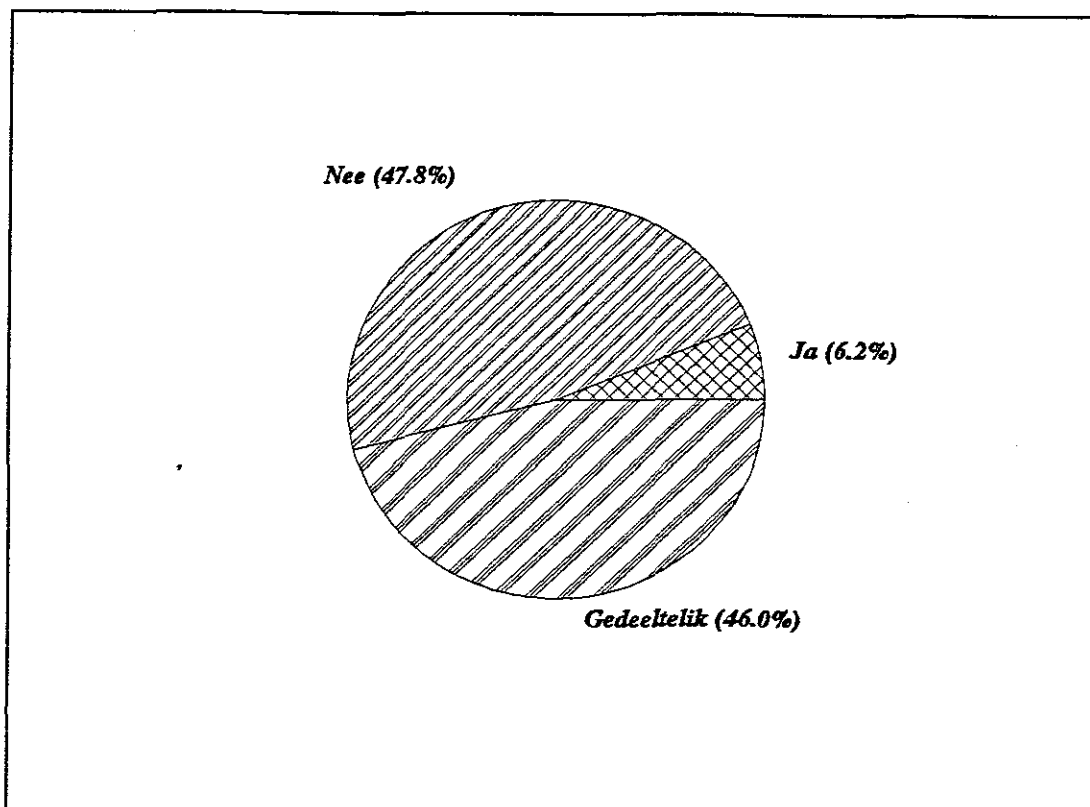
VRAAG 1.22: *Dink u dat u u direkte hoof/toesighouer se werk sal kan doen?*

EN

VRAAG 1.23: *Indien ja, sou u graag wou?*

Die antwoorde op vraag 1.23 waar respondente moes aandui of hulle graag hulle **direkte hoof/toesighouer se werk** sou wou doen, hou direk verband met die antwoorde op vraag 1.22 en word dus om hierdie rede gesamentlik gehanteer. As daar na Figuur 4.14 op die volgende bladsy verwys word sal gesien word dat 'n totaal van 77 (48 %), bykans die helfte van die respondente, aantoon dat hulle *nie* in staat is om hul direkte hoof/toesighouer se werk te doen nie. Benewens die 10 (6 %) wat aantoon dat hulle dit *wel* kan doen is daar ook 'n bykomende 74 (46 %) wat van mening is dat hulle dit *gedeeltelik* kan doen.

FIGUUR 4.14: HOOF/TOESIGHOUER SE WERK



Alhoewel alle respondente vraag 1.22 beantwoord het, moes slegs die 84 respondente wat *Ja* en *Gedeeltelik* geantwoord het, vraag 1.23 beantwoord. Van die totale aantal respondente van 84 het 61 % (49 - 71) *Ja* en 39 % *Nee* geantwoord. Van die 10 respondente wat *Ja* by vraag 1.22 geantwoord het, het sewe *Ja* en drie *Nee* by 1.23 geantwoord. Van die 74 respondente wat *Gedeeltelik* by vraag 1.22 geantwoord het, het 44 *Ja* en 30 *Nee* geantwoord. Twee respondente wat wel *Nee* geantwoord het, het aangedui dat hulle graag hulle hoof se werk sou wou doen.

VRAAG 1.24: Is daar 'n forum vir sekretariële personeel binne u organisasie?

TABEL 4.7: SEKRETARIËLE FORUMS

Ja	45	28 %
Nee	116	72 %
TOTAAL	161	100 %

Ten opsigte van die aanwesigheid van **sekretariële forums** in ondernemings het 72 % (64 - 79) uit 'n totaal van 161 respondente *negatief* en 28 % *positief* gereageer soos in Tabel 4.7 op die vorige bladsy uitgebeeld word.

Alhoewel daar geredelik aanvaar kan word dat hierdie tipe forums slegs by *groot* organisasies waar 'n redelike aantal sekretariële personeel teenwoordig is, doeltreffend sal funksioneer, reflekteer die 28 % *positiewe* response nie 'n baie gunstige posisie nie, as daar in gedagte gehou word dat 48 % van die respondente in vraag 1.8 aandui dat hulle tans by *groot* of *baie groot* ondernemings werksaam is.

'n Ontleding van die response dui egter aan dat daar geen verband tussen die *grootte van die onderneming en sekretariële forums* bestaan nie ($p = 0,7$). Van die 45 *positiewe* response hierbo genoem, is 18 van die respondente by *baie groot* ondernemings werksaam, ses by *groot* ondernemings, nege by *mediumgrootte* ondernemings, sewe by *klein* ondernemings en vyf by *baie klein* ondernemings. Hierdie data dui dus daarop dat sodanige forums selfs in *klein* tot *baie klein* ondernemings hulle beslag kan vind.

Vyf en sewentig van die 116 respondente wat *negatief* op vraag 1.24 gereageer het is by *baie groot*, *groot*, en *mediumgrootte* ondernemings werksaam - ondernemings wat hulle uitstekend leen tot hierdie tipe aktiwiteit.

VRAAG 1.25: Behoort u aan 'n professionele sekretaresseklub of -vereniging?

Tabel 4.8 toon dat 42 % van die respondente *wel* aan **sekretaresseklubs of sekretaresseverenigings** behoort, teenoor die 58 % (50 - 66) wat *nie* daaraan behoort nie.

TABEL 4.8: SEKRETARIËLE KLUBS OF VERENIGINGS

Ja	68	42 %
Nee	93	58 %
TOTAAL	161	100 %

Aangesien daar geredelik aanvaar kan word dat *sekretaresseklubs of -verenigings* hoofsaaklik in gebiede gestig word waar daar 'n groot konsentrasie van sekretariële personeel is, reflekteer die *positiewe* response van slegs 42 % nie 'n baie gunstige toestand van sake nie.

Die Chi-kwadraat analise toon 'n hoogs betekenisvolle verband ($p < 0,0005$) tussen *klublidmaatskap* en *werksgebied* aan. 'n Ontleding van die *positiewe* response dui daarop dat bykans die helfte van die respondente, naamlik 31, in die Noordelike Voorstede werksaam is, gevolg deur Kaapstad Sentraal met 18, die Boland met 14, die Suidelike Voorstede met drie en die Weskus met twee.

Die 31 response van die Noordelike Voorstede reflekteer baie gunstig teenoor die verwagte 21,5 terwyl die 18 response wat Kaapstad Sentraal betref, veel minder as die verwagte 26,6 is. Die grootste bydrae (4,15) tot die Chi-kwadraat (22,976) is dan ook deur eersgenoemde groep gelewer.

'n Ontleding van die *negatiewe* response dui daarop dat 45 van die respondente in Kaapstad Sentraal werksaam is, 20 in die Noordelike Voorstede, 15 in die Suidelike Voorstede, 11 in die Boland en twee in die Overberg.

Met die uitsondering van die Weskus en die Overberg, is professionele sekretaresseklubs wel in die ander geografiese streke bedrywig en behoort daar eintlik geen rede te wees hoekom respondente nie hierdie verenigings ondersteun nie.

Algemene kommentaar:

Response op sekere vrae in hierdie afdeling hou ook verband met response in **Afdelings 2, 3 en 4** en sal by die vertolking van resultate in hoofstuk 5 by daardie afdelings ingesluit word waar dit die beste toepassing sal vind.

Response op vrae 1.1 tot 1.12 sal gebruik word om 'n profiel van die respondente sowel as die betrokke ondernemings wat by die ondersoek betrek is, saam te stel.

Daar word ook op gewys dat persentasies by sirkeldiagramme tot die naaste desimale punt aangedui word, maar dat in die geval van staafdiagramme en besprekings, alle persentasies tot die naaste heelgetal afgerond is.

4.2.2 Afdeling 2: Prestasiebeoordeling

In hierdie afdeling is slegs vrae 2.1, 2.4 en 2.19 van toepassing op alle respondente. Persentasies in hierdie drie gevalle is dus bereken uit die totale aantal response, naamlik 161 terwyl die persentasies by die ander vrae bereken is uit die presiese aantal respondente wat elke vraag beantwoord het.

VRAAG 2.1: Het u organisasie 'n formele PB-beleid?

Volgens Tabel 4.9 dui 70 % (62 - 77) van die 161 respondente aan dat daar wel 'n **formele PB-beleid** by hulle ondernemings in werking is. Volgens 30 % van die respondente bestaan daar egter *geen* sodanige beleid by hulle ondernemings nie.

TABEL 4.9: FORMELE PB-BELEID

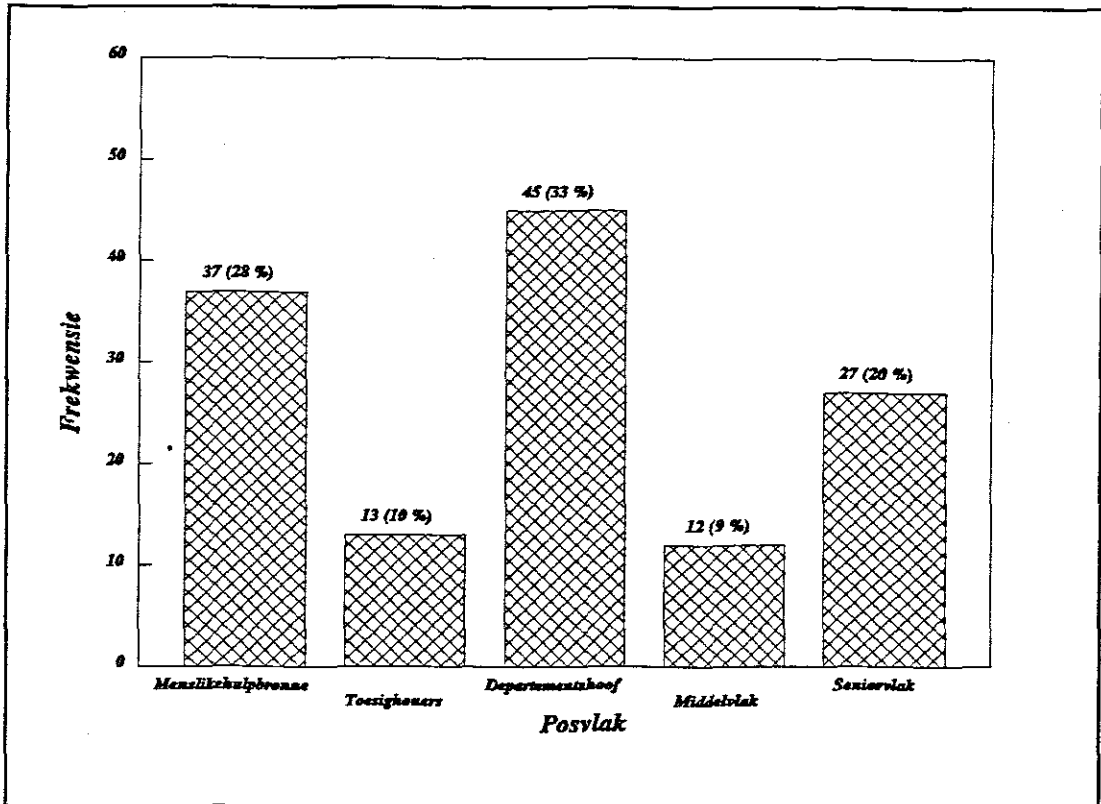
Ja	113	70 %
Nee	48	30 %
TOTAAL	161	100 %

As daar na die response op vraag 2.19 aan die einde van hierdie afdeling gekyk word, in samehang met dié op hierdie vraag, sal gesien word dat 95 % (90 - 97) van die respondente in vraag 2.19 aandui dat PB wel 'n rol te speel het en dat hulle persoonlik ten gunste is van sodanige stelsel indien dit korrek toegepas word.

VRAAG 2.2: Wie dra die verantwoordelikheid vir die uitvoering van hierdie beleid?

Vir die beantwoording van hierdie vraag rakende **PB-beleidsuitvoerders** is respondente van vyf opsies voorsien waaruit hulle 'n keuse moes maak, naamlik die *menslikehulpbrondepartement, toesighouers, afdelingshoofde, middelvlakbestuurders* en *seniorvlakbestuurders*. Slegs die 113 respondente wat *Ja* op Vraag 2.1 geantwoord het, moes hierdie vraag beantwoord. Drie en twintig van die respondente het twee opsies gekies.

FIGUUR 4.15: PB-BELEIDSUITVOERERS

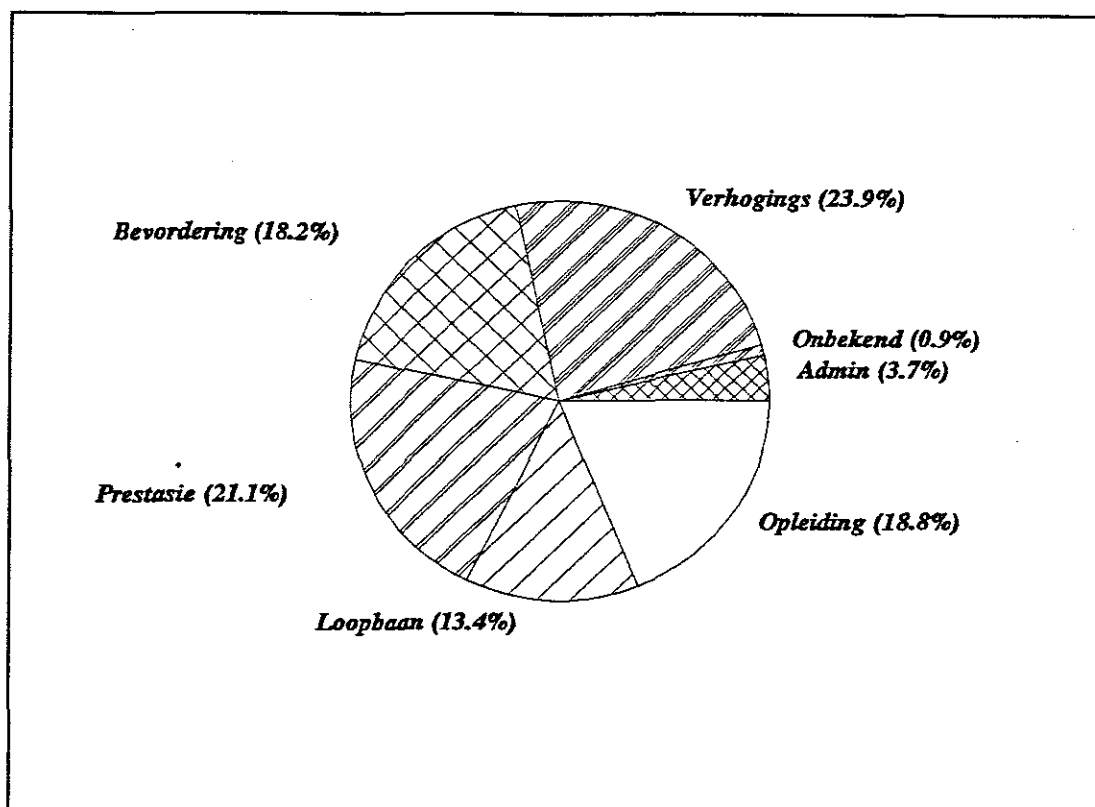


As Figuur 4.15 bestudeer word, sal gesien word dat 'n totaal van 33 % van die respondente *departementshoofde*, 10 % *toesighouers*, 9 % *middelvlakbestuurders* en 20 % *seniorvlakbestuurders* aandui as die persone verantwoordelik vir die uitvoering van die PB-beleid - 'n totaal van 72 % teenoor slegs 28 % wat die *menslikehulpbrondepartement* as uitvoerders van die beleid aandui.

VRAAG 2.3: Vir watter doel word die inligting wat deur PB verkry word aangewend?

Hierdie vraag moes slegs deur die 113 respondente wat *Ja* op Vraag 2.1 geantwoord het, beantwoord word. Om die *aanwending van PB-inligting* aan te dui moes respondente 'n keuse uit sewe opsies maak, naamlik *salarisverhogings*, *bevorderings*, *verbeterde werkprestasie*, *loopbaanbeplanning*, *opleiding*, *administratiewe oefening* en *onbekend*. Omdat respondente versoek is om alle toepaslike opsies te merk is 'n totaal van 351 response verkry. Hierdie resultate word in Figuur 4.16 op die volgende bladsy visueel uitgebeeld.

FIGUUR 4.16: PB-AANWENDING

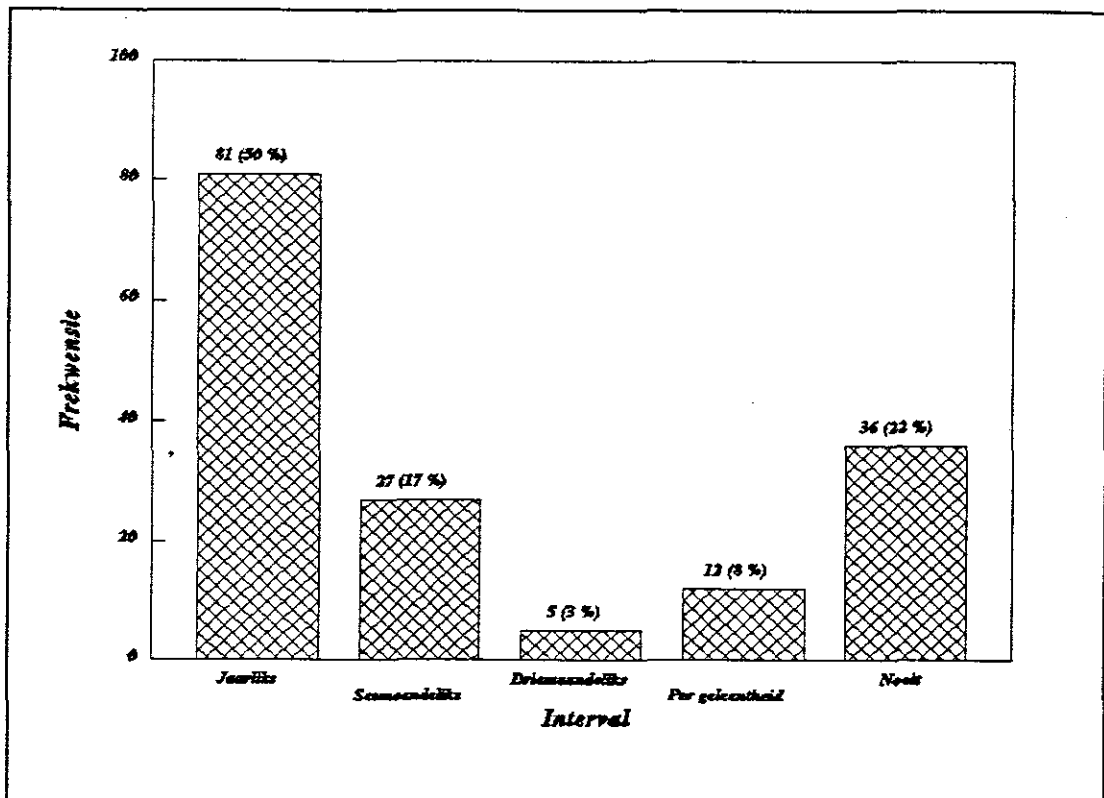


Die grootste aantal respondente, naamlik 84 (52 % van 161) dui aan dat dit, onder andere, vir die *verhoging van salarisse* aangewend word, 'n verdere 74 (46 % van 161) vir die *verbetering van werkprestasie*, 66 (41 % van 161) vir die *identifisering van opleidingsbehoefes* en 64 (40 % van 161) vir *bevorderingsdoeleindes*. In vergelyking met die redelike groot totale in eersgenoemde vier kategorieë dui slegs 47 (29 % van 161) aan dat dit vir *loopbaanbeplanning* aangewend word terwyl 13 (8 % van 161) dit as 'n *administratiewe oefening* beskou en 'n verdere 3 (2 % van 161) glad *nie weet* waarvoor PB aangewend word nie.

VRAAG 2.4: Hoe dikwels word u prestasie beoordeel?

Vraag 2.4 wat antwoorde verskaf insake *evalueringsintervalle*, is deur alle respondente beantwoord - evaluering kan nog steeds plaasvind al is daar geen formele PB-beleid in werking nie. Respondente moes hulle keuse uit vyf opsies, naamlik *jaarliks*, *sesmaandeliks*, *driemaandeliks*, *slegs by geleentheid* en *nooit maak*, soos wat in Figuur 4.17 op die volgende bladsy weergegee word.

FIGUUR 4.17: EVALUERINGSINTERVAL



Volgens Figuur 4.17 dui 22 % van die respondente aan dat hulle *nooit* geëvalueer word nie. Bykomend hertoe dui 'n verdere 8 % aan dat hulle slegs *by geleentheid* geëvalueer word. Hierdie persentasie van 30 % stem ook ooreen met die data in vraag 2.1 waar 30 % van die respondente aandui dat hulle onderneming oor geen formele PB-beleid beskik nie. Hierteenoor dui die helfte van die respondente, naamlik 50 %, aan dat hulle *jaarliks* geëvalueer word, 17 % *sesmaandeliks* en 3 % *driemaandeliks*.

Die 36 respondente wat *Nee* op Vraag 2.4 geantwoord het moes vrae 2.5 tot 2.18 blanko laat. Persentasies vir hierdie vrae is dus bereken op die werklike aantal respondente wat die betrokke vrae beantwoord het.

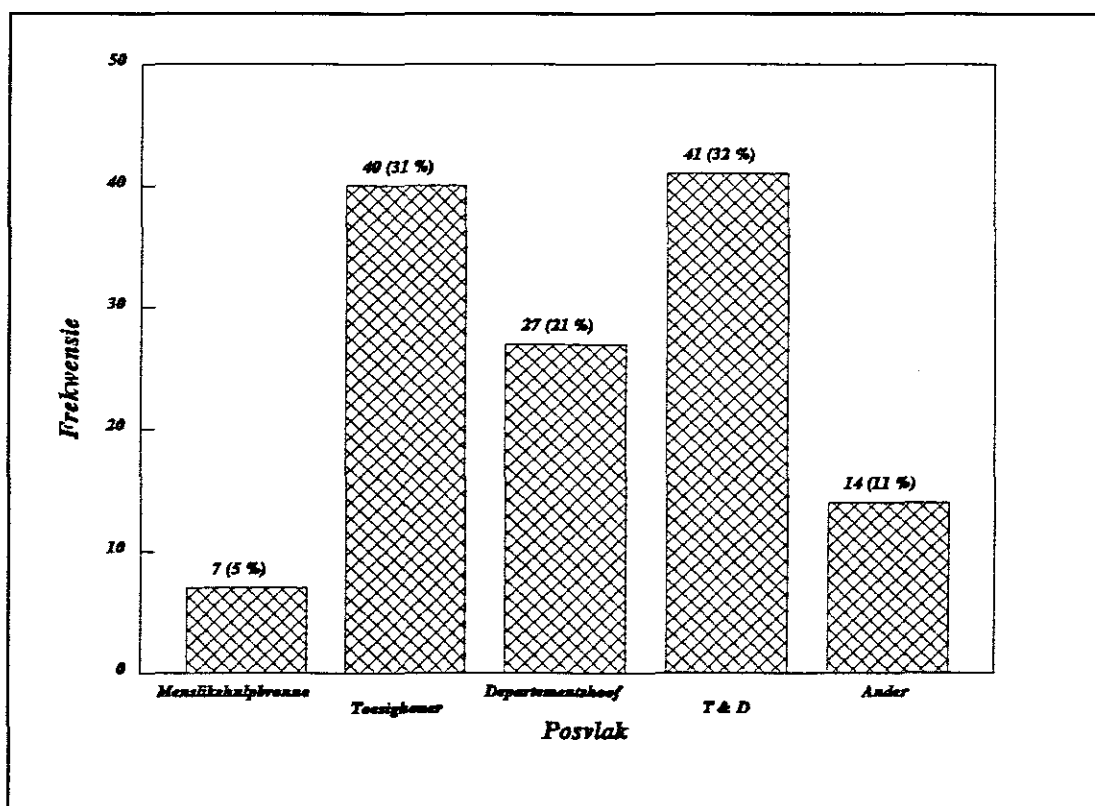
VRAAG 2.5: Wie is verantwoordelik vir die beoordeling van u prestasie?

Hierdie vraag oor *prestasiëbeoordelaars* is slegs deur die 125 respondente wat wel

beoordeel word, beantwoord. In vraag 2.2 is respondente gevra om die uitvoerders van die onderneming se PB-beleid te identifiseer terwyl hulle in hierdie vraag moes aandui wie vir die werklike beoordeling verantwoordelik is.

Respondente is vier opsies gegee waaruit hulle 'n keuse moes maak terwyl 'n vyfde bygevoeg is vir gevalle waarvoor geen voorsiening gemaak is nie. Vier van die respondente het twee opsies gemerk, vandaar die totaal van 129 in plaas van 125. T & D in Figuur 4.18 verteenwoordig toesighouers en departementshoofde.

FIGUUR 4.18: PRESTASIEBEOORDELAARS



Die meeste respondente, naamlik 84 %, dui aan dat hulle deur hulle *onmiddellike hoof en/of toesighouer* beoordeel word. Daarteenoor word slegs 5 % van die respondente deur die *menslikehulpbrondepartement* beoordeel.

'Ander' wat deur 11 % van die respondente aangedui is, sluit in besturende direkteure, direkteure, bestuurders, hoofbestuurders, bestuurders en mede-spanlede, senior bestuur by hoofkantoor, rektoraat en PB-komitee.

VRAAG 2.6: *Is u beoordelaars tot so 'n mate op hoogte met u werk dat 'n objektiewe en geldige beoordeling van u werkprestasie gemaak kan word?*

Hierdie vraag is spesifiek gestel om te probeer bepaal tot watter mate beoordelaars wel direk betrokke is by beoordeeltes en of hulle oor genoegsame *kennis* van die *beoordeeltes se werk* en aktiwiteite beskik.

TABEL 4.10: KENNIS VAN BEOORDEELDES SE WERK

Ja	106	85 %
Nee	19	15 %
TOTAAL	125	100 %

Die oorgrote meerderheid van respondente, naamlik 85 % (75 - 89), is van mening dat hulle beoordelaars *wel* oor die nodige kennis en insig van hulle werknemers se werk beskik. Volgens die oorblywende 15 % beskik hulle egter *nie* oor hierdie kennis en insig nie.

VRAAG 2.7: *Beskik u beoordelaar oor genoegsame opleiding en ervaring om 'n PB-sessie te kan hanteer?*

Die response op hierdie vraag moet in samehang met dié op vraag 2.6 gesien word. Al sou beoordelaars vertrou wees met die werk van beoordeeltes, kan daar nie net aanvaar word dat *beoordelaars* ook oor genoeg *ervaring en opleiding* beskik om 'n formele beoordeling te kan doen, of 'n formele beoordelingsessie waar te neem nie.

TABEL 4.11: BEOORDELINGSOPLEIDING EN ERVARING

Ja	110	88 %
Nee	15	12 %
TOTAAL	125	100 %

Van die totale aantal respondente van 125 is 88 % (81 - 93) van mening dat hulle beoordelaars *wel* ervare genoeg is om die beoordelingstaak te kan hanteer terwyl 12 % *nie* hierdie siening deel nie.

'n Ontleding van die response van die 110 respondente wat in vraag 2.7 aandui dat hulle beoordelaars *wel* oor die nodige opleiding beskik, dui 100 in vraag 2.6 aan dat hulle *wel* ook op hoogte van sake met die respondente se werk is. Slegs nege van die respondente is van mening dat hulle beoordelaars *nie* oor die nodige kennis of opleiding beskik om 'n objektiewe beoordeling te kan doen nie. Die grootste bydrae tot die Chi-kwadraat van 26,54 ($p > 0,0005$) is dan ook deur laasgenoemde groep gelewer (19,81) waar nege in plaas van die verwagte 2,3 aandui dat hulle beoordelaars *nie* oor die nodige opleiding beskik nie.

VRAAG 2.8: Beskik u oor 'n formele taakbeskrywing?

Hierdie vraag in verband met *formele taakbeskrywings* is slegs deur die 125 respondente wat *wel* beoordeel word, beantwoord.

TABEL 4.12: FORMELE TAAKBESKRYWINGS

Ja	82	66 %
Nee	43	34 %
TOTAAL	125	100 %

Slegs ongeveer twee derdes van die respondente, naamlik 66 % (57 - 74), dui volgens Tabel 4.12 aan dat hulle *wel* oor 'n formele taakbeskrywing beskik teenoor die 34 % wat *nie* in besit van sodanige taakbeskrywing is nie.

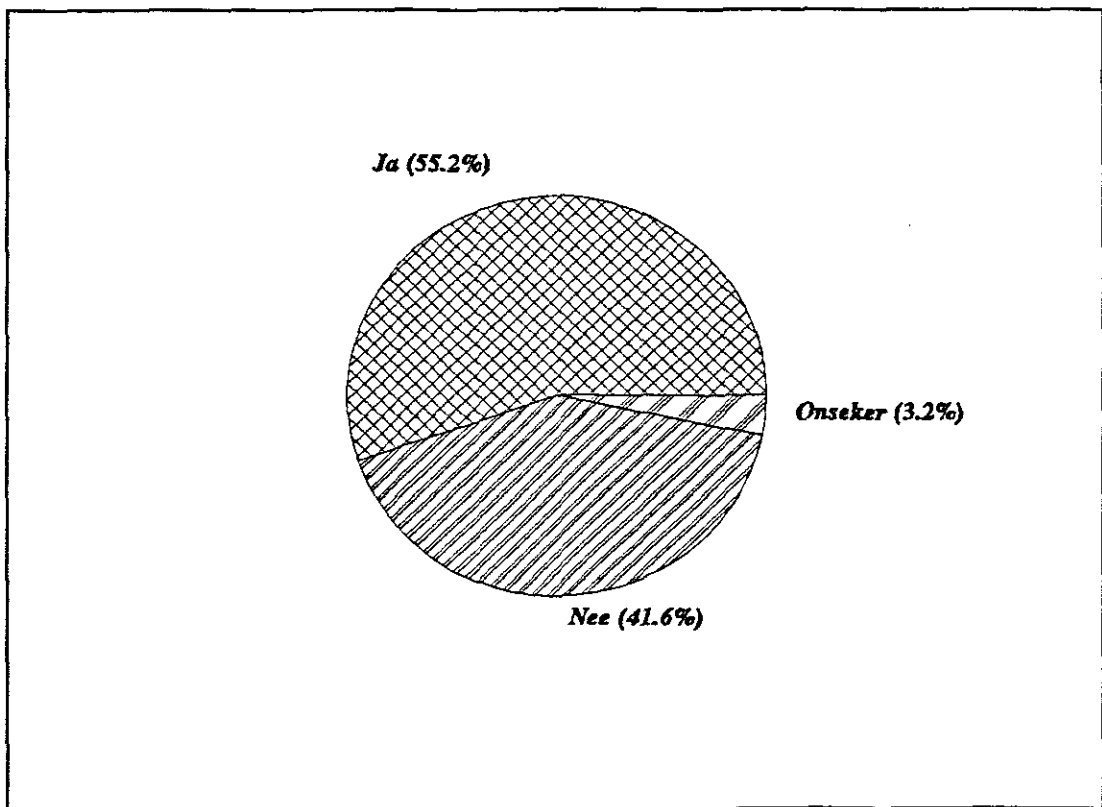
Alhoewel daar tot 'n mate verwag kan word dat die persone sonder taakbeskrywings heel moontlik by *klein* ondernemings werksaam is, dui 'n ontleding van die *negatiewe* response daarop dat daar geen betekenisvolle verband tussen die response op vraag 2.8 en dié op vraag 1.8 (grootte van ondernemings) bestaan nie ($p = 0,65$). Van hierdie 43 respondente is 11 by *baie groot* en nege by *groot* ondernemings werksaam, 'n verdere nege by *mediumgrootte*, en slegs sewe elk, by *klein* en *baie*

klein ondernemings. Hierdie data dui dus daarop dat hierdie belangrike aangeleentheid selfs by die *groter* ondernemings nie die nodige aandag geniet nie.

VRAAG 2.9: Word u taakbeskrywing as riglyn gebruik wanneer u PB gedoen word?

Die response op hierdie vraag moet in samehang met dié op vraag 2.8 gesien word. Die doel van die vraag is om te bepaal of *taakbeskrywings*, waar dit wel beskikbaar is, as *riglyn* deur beoordelaars gebruik word wanneer *formele beoordelings* gedoen word.

FIGUUR 4.19: GEBRUIK VAN TAAKBESKRYWINGS AS RIGLYN BY BP

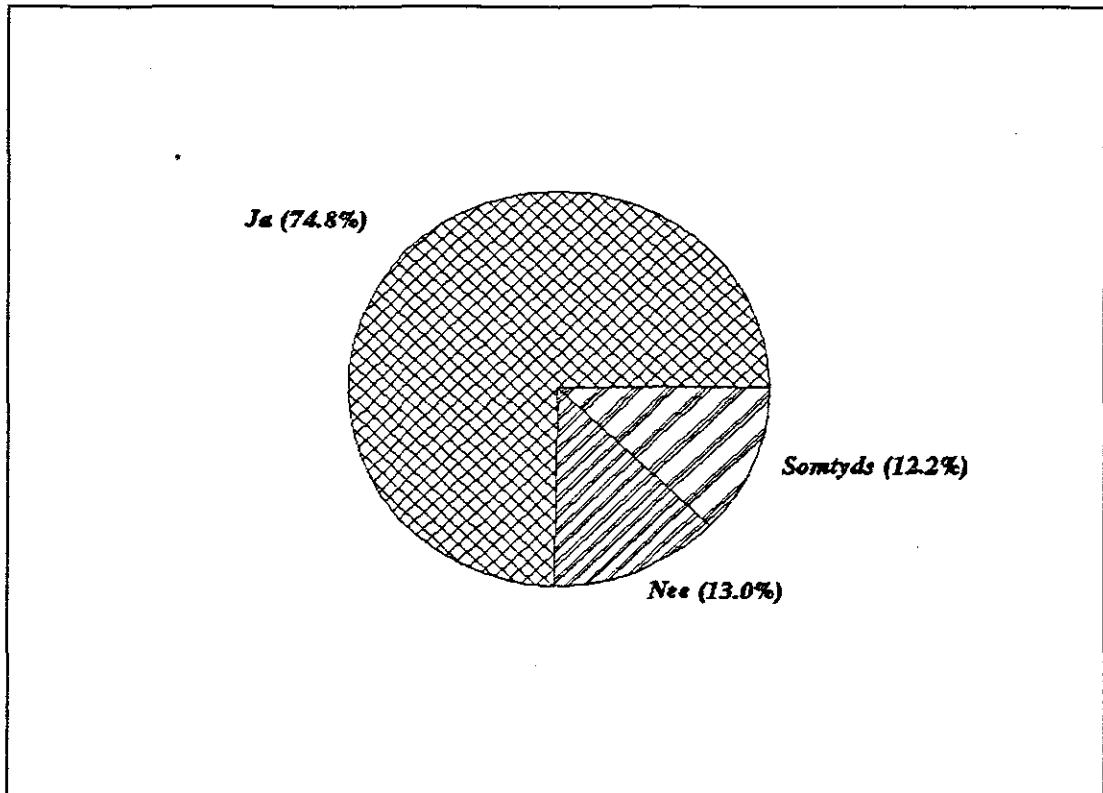


Alhoewel 82 (66 %) van die respondente in vraag 2.8 aandui dat hulle *wel* oor formele taakbeskrywings beskik dui die data in Figuur 4.19 aan dat hierdie taakbeskrywings, volgens amper die helfte van die respondente, *nie* as riglyn by BP gebruik word nie - slegs 69 (55 %) van die respondente dui aan dat hulle taakbeskrywing *wel* tydens PB as riglyn gebruik word. 'n Verdere 3 % is *onseker* of dit wel gebruik word.

VRAAG 2.10: Word u volledig ingelig oor die uitslag van u PB?

Twee respondente het hierdie vraag rakende *PB-terugvoering* nie beantwoord nie. Response word visueel in Figuur 4.20 hieronder uitgebeeld.

FIGUUR 4.20: BP-TERUGVOERING

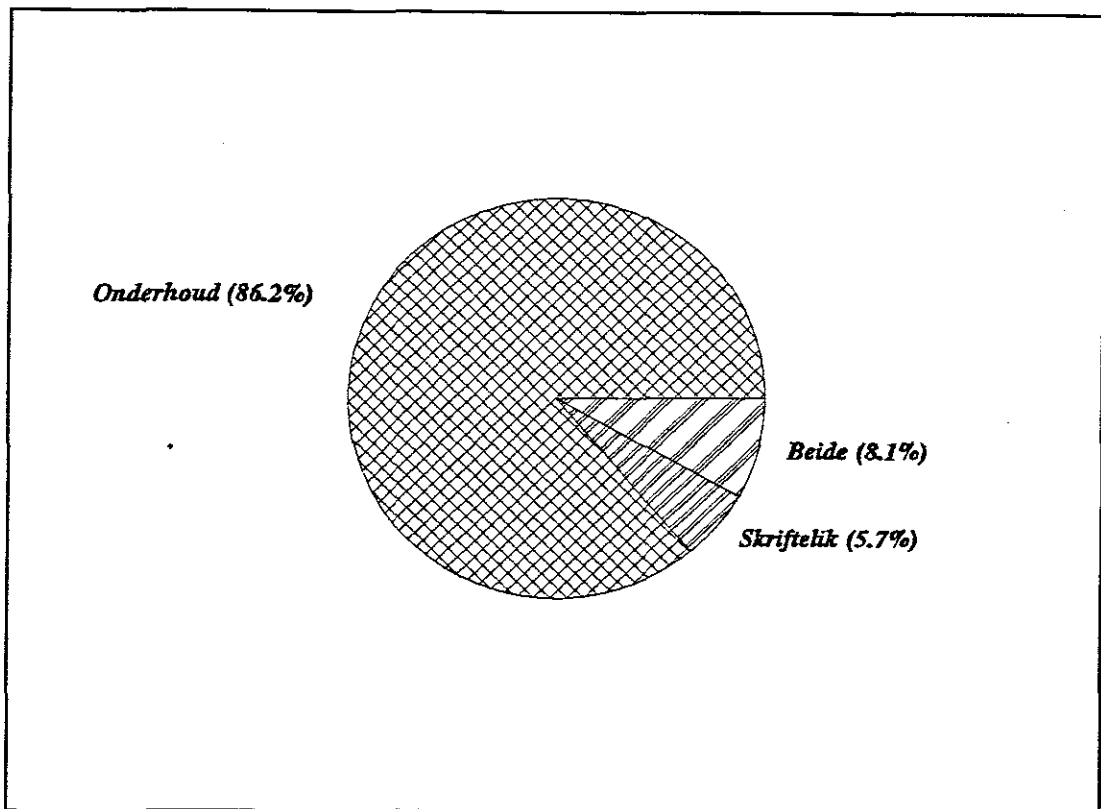


Figuur 4.20 toon dat 16 (13 %) van die respondente *nooit* enige terugvoering ontvang nie terwyl 'n verdere 15 (12 %) slegs *somtyds* terugvoering ontvang. Daarteenoor is 'n *Ja* respons vanaf 92 (75 %) van die respondente aangeteken. Die 25 % *negatiewe* en *somtyds* response is 'n groot rede tot kommer.

VRAAG 2.11: Op watter wyse geskied hierdie terugvoering?

Twee respondente het hierdie vraag nie beantwoord nie. Figuur 4.21 op die volgende bladsy maak ook voorsiening vir die 10 respondente wat beide opsie een en twee as 'n *wyse van PB-terugvoering* gemerk het.

FIGUUR 4.21: WYSE VAN BP-TERUGVOERING



'n Totaal van 106 (86 %) van die respondente dui aan dat hulle terugvoering by wyse van *persoonlike onderhoude* ontvang terwyl 'n verdere 7 (6 %) *skriftelike* terugvoering ontvang. Tien (8 %) van die respondente ontvang hulle terugvoering by wyse van *onderhoude sowel as skriftelike* kommentaar.

VRAAG 2.12: Beskik die persoon wat u terugvoering doen oor genoegsame opleiding en ervaring om hierdie terugvoering te kan doen?

Die vraag wat handel oor die *opleiding en ervaring van beoordelaars* is deur 12 van die respondente nie beantwoord nie. Dieselfde 12 respondente het ook nie vraag 2.13 beantwoord nie. Persentasies is dus uit 'n totaal van 113 bereken.

Die response op hierdie vraag word in Tabel 4.13 op die volgende bladsy volledig weergegee.

TABEL 4.13: ERVARE BEOORDELAARS

Ja	98	87 %
Nee	15	13 %
TOTAAL	113	100 %

Die meerderheid van respondente, naamlik 87 % (80 - 93), reageer *positief* teenoor die slegs 13 % wat *negatief* reageer en van mening is dat hulle beoordelaars *nie* oor die nodige bekwaamheid en ervaring beskik nie. Die *positiewe* response op hierdie vraag stem ooreen met dié op vraag 2.7 waar 88 % van die respondente ook aandui dat hulle beoordelaars *wel* oor die nodige opleiding en ervaring beskik om 'n beoordelingsessie te kan hanteer.

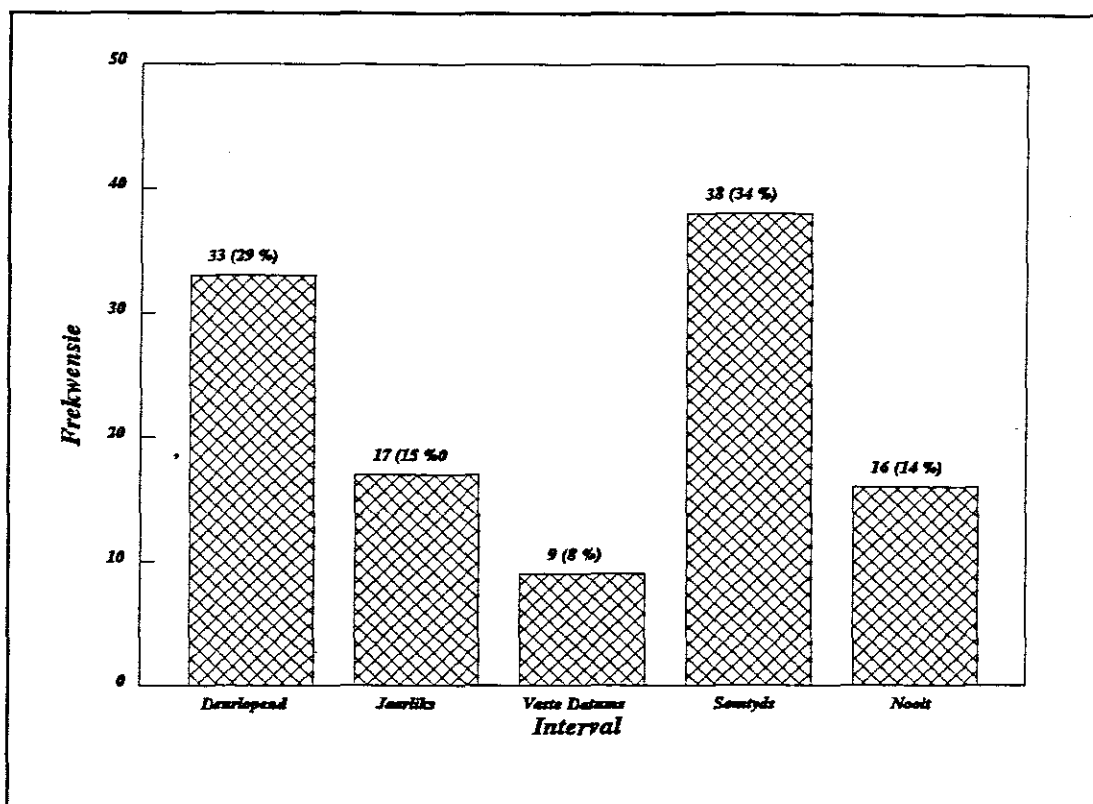
VRAAG 2.13: Word die besluite wat by PB geneem word, of doelwitte wat gestel word, gereeld gemonitor of opgevolg?

Hierdie vraag oor *evalueringsopvolging* is spesifiek ingesluit omdat so baie werknemers kla dat PB 'n eenmalige gebeurtenis is en daar vir 'n jaar lank, of selfs langer, nooit weer na verwys word of aandag aan gegee word nie. Hierdie aspek het ook weer in die response op vraag 1.19 na vore gekom. Respondente is vyf opsies gegee waaruit 'n keuse gemaak moes word, naamlik *deurlopend, jaarliks, op vasgestelde datums, somtyds* en *nooit*.

Dieselfde 12 respondente wat nie vraag 2.12 beantwoord het nie, het ook nie hierdie vraag beantwoord nie. Die data word visueel in Figuur 4.22 op die volgende bladsy uitgebeeld.

As daar na Tabel 4.9 (vraag 2.1) verwys word, sal gesien word dat 70 % van die ondernemings wel PB toepas, maar Figuur 4.22 op die volgende bladsy toon dat in 48 % van die gevalle - bykans die helfte - daar *nooit*, of slegs *somtyds*, enige opvolging is. Van die 113 respondente wat hierdie vraag beantwoord het, dui slegs 52 % aan dat doelwitte *deurlopend, jaarliks* of op *vaste datums* opgevolg of gemonitor word. Die 48 % *nee* en *somtyds* response is 'n groot rede tot kommer en sal ook in die volgende hoofstuk aangespreek word.

FIGUUR 4.22: EVALUERINGSOPVOLGING



VRAAG 2.14: Watter PB-metode word deur u organisasie gebruik vir die beoordeling van sekretariële personeel?

Hierdie was 'n ope vraag, maar slegs 89 van die 125 respondente wat by hierdie vraag betrokke was, het dit beantwoord. Hierdie posisie kan bes moontlik daarop dui dat, alhoewel respondente wel beoordeel word, hulle nie almal kennis dra van die spesifieke **PB-stelsel/metode** wat gebruik word nie. Heelwat van die respondente wat wel die vraag beantwoord het, dra ook nie kennis van die spesifieke stelsel/metode wat in gebruik is nie, soos veral gesien kan word in die eerste groep se antwoorde wat in Tabel 4.14 gereflekteer word. Al wat hulle weet is dat dieselfde stelsel/metode regdeur die hele onderneming toegepas word. Hierdie onkunde blyk ook verder uit die feit dat poswaarderingsmetodes* verwar word met PB-metodes.

Tabel 4.14 verskaf 'n opsomming van die antwoorde wat deur twee of meer respondente gegee is. Die eerste kolom dui die tipe stelsel of metode aan en die tweede kolom die aantal respondente wat die betrokke stelsel of metode geïdentifiseer het.

TABEL 4.14: PB-STELSEL VIR SEKRETARIËLE PERSONEEL

Stelsel/Metode	Aantal
Dieselfde stelsel vir almal in die onderneming	24
Standaardvorm/vraelys	8
Persoonlike onderhoud	7
Interne metode/vraelys	6
Persoonlike invul van vorm en dan onderhoud met toesighouer	6
Hay-stelsel*	5
Peromne's*	4
Stel van sleutelprestasie-areas en doelstellings	2
In-huis prestasiebestuurstelsel	2
Merietestelsel	2
Informele beoordeling	2

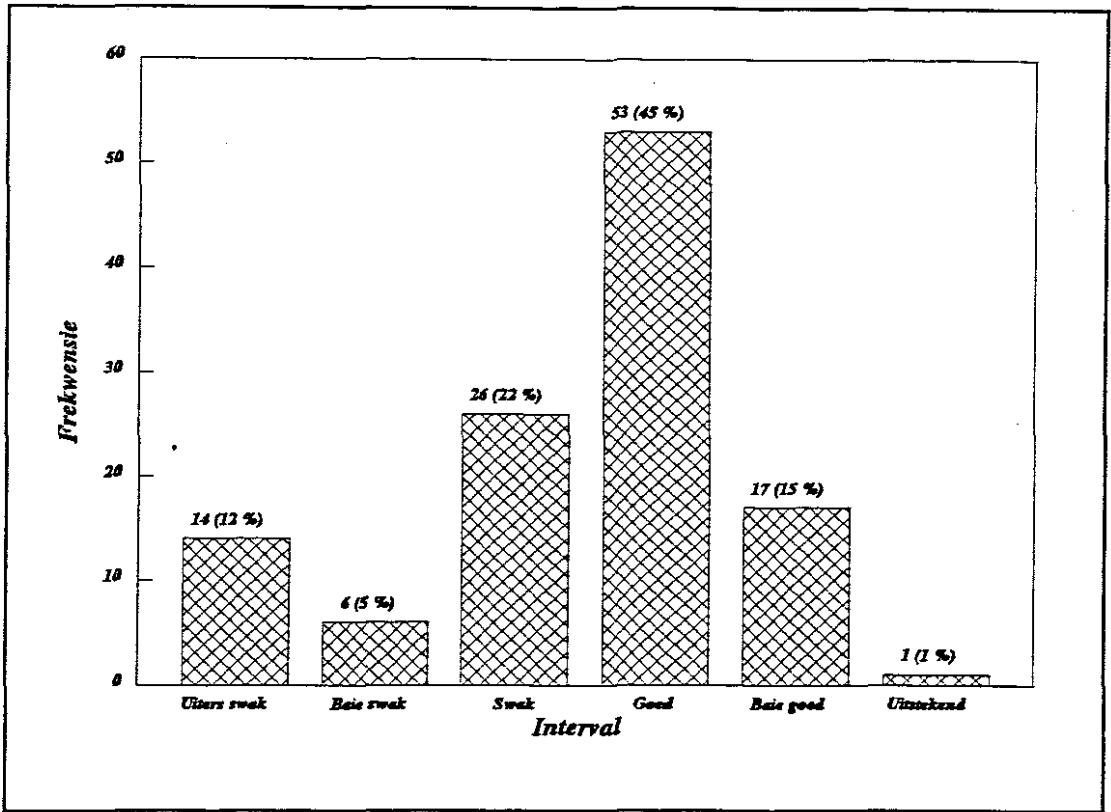
Soos reeds gemeld, kan heelwat van die menings wat weergegee is nie aan 'n spesifieke stelsel of metode gekoppel word nie, gevolglik is slegs die mees algemene en maklik identifiseerbare stelsels/metodes uitgelig.

VRAAG 2.15: Hoe sal u die PB-stelsel vir sekretariële personeel wat tans in u organisasie in gebruik is, aanslaan?

Agt respondente het hierdie vraag wat handel oor die **standaard van die PB-stelsel** wat in gebruik is, nie beantwoord nie en die ontleding is dus slegs op die response van 117 respondente gedoen. Respondente moes 'n keuse maak uit vyf opsies wat gewissel het vanaf *uiters swak*, *baie swak*, *swak*, *goed*, *baie goed* tot *uitstekend*. 'n Ontleding van die response word in Figuur 4.23 op die volgende bladsy weergegee.

Die PB-stelsel wat tans by die onderskeie ondernemings vir sekretariële personeel in gebruik is, word deur 39 % van die respondente as *swak* tot *uiters swak* aangeslaan, 45 % as *goed* en 15 % as *baie goed*. Slegs een van die respondente beskryf die stelsel as *uitstekend*. Redes vir die *negatiewe* reaksie van respondente kan heel moontlik gevind word in die **negatiewe kommentaar** van respondente wat volledig op die volgende bladsy gelys is.

FIGUUR 4.23: STANDAARD VAN PB-STELSEL



Positiewe kommentaar wat deur respondente ten gunste van bestaande PB-stelsels vir sekretariële personeel gelewer is, sluit onder andere die volgende in: alle punte en/of kriteria van pos word deurgaans gedek; ongelooflik baie aandag word aan detail gegee - sekretaresse en toesighouer bepaal saam resultaatareas, indikatore, doelwitte en aksieplanne; word gereeld aangepas; meet werk en persoon; PB word deur mense gedoen wat hulle sekretaresses baie goed verstaan en ken en weet wat die gehalte van die werk is wat hulle lewer; groep stel belang en investeer in hulle mense; na oorlegpleging baie professioneel opgestel; meesal effektief; omdat dit mondeling is, kan probleme dadelik opgelos word; vergelyk goed met ander maatskappye; oop forum en positiewe benadering deur bestuur en personeel; take word gereeld geweeg na bespreking met toesighouer en in ooreenstemming met die taakbeskrywings; deurlopende opgradering van stelsel; en mannekragdepartement stel hoë standaarde.

Negatiewe kommentaar wat geopper is ten opsigte van die PB-metodes wat tans vir sekretariële personeel in swang is, sluit onder andere die volgende aspekte in:

beoordelingstelsels wat gebruik word is nie spesifiek van toepassing op sekretaresses nie; beoordelaars het geen begrip van wat 'n sekretaresse se werk behels nie; menslike faktore speel 'n rol; word slegs gedoen wanneer verhogings oorweeg word; verhogings word nie ooreenkomstig PB gedoen nie - almal kry dieselfde; beoordelings is vir almal dieselfde alhoewel taakbeskrywings verskil; dien geen doel nie - kan nie verder as 'n spesifieke vlak vorder nie; geen aanmoediging of erkenning van direkteure nie; wanneer 'n beoordeling gedoen word, word dit gedoen om 'nie gevoelens seer te maak nie' eerder as om objektief te beoordeel; gebrek aan positiewe of negatiewe terugvoering; resente foute word beklemtoon terwyl goeie punte geïgnoreer word; hoof stel nie belang in beoordeling nie - werknemers moet persoonlik daarop aandring; die stelsel is goed, maar dit word nie altyd deur al die bestuurders op 'n jaarlikse basis gedoen nie; geen aansporings; sekretaresses se prestasie word dikwels beoordeel volgens hulle hoofde se voorde- ring/prestasie - as hoof nie bevorder word nie, kry sekretaresse ook nie bevordering nie; word slegs vir salarisverhogings gebruik; doelwitte gestel word nie opgevolg nie; slegs roetine; onsuksesvolle areas word beklemtoon terwyl suksesvolle areas geïgnoreer word; gebreke in stelsel lei tot gebrek aan motivering; inhoud van dieselfde poste verskil baie; gebrek aan posbeskrywings; gebrek aan eenvormig- heid - dit hang af van wie die hoof is; almal word oor dieselfde kam geskeer; stan- daardvrae het min betrekking op die werk self; identifiseer nie opleidingsbehoefte nie; en vrae hou nie verband met die pos wat beklee word nie.

Vraag 2.16 wat handel oor die vereistes van PB-stelsels bevat vyf subafdelings. Om die aanbieding van die resultate te vergemaklik word die volledige response van elke subafdeling in tabelvorm weergegee.

VRAAG 2.16: Slaag die stelsel wat in gebruik is in die volgende:

- **Identifikasie van sterk punte?**
- **Identifikasie van areas waarop verbeter moet word?**
- **Bepaling van doelwitte vir die volgende tydperk?**
- **Bepaling van opleidingsbehoefte?**
- **Identifikasie van bevorderingsgeleenthede?**

Nege respondente het vraag 2.16 nie beantwoord nie. Persentasies is dus deur- gaans op 'n totaal van 114 response bereken.

TABEL 4.15: VEREISTES VAN PB-STELSEL

4.15.1: Identifikasie van sterk punte.		
Ja	91	80 %
Nee	23	20 %
TOTAAL	114	100 %
4.15.2: Identifikasie van areas waarop verbeter kan word.		
Ja	97	85 %
Nee	17	15 %
TOTAAL	114	100 %
4.15.3: Bepaling van doelwitte vir volgende tydperk.		
Ja	82	72 %
Nee	32	28 %
TOTAAL	114	100 %
4.15.4: Bepaling van opleidingsbehoefes.		
Ja	84	74 %
Nee	30	26 %
TOTAAL	114	100 %
4.15.5: Identifikasie van bevorderingsgeleenthede.		
Ja	55	48 %
Nee	59	52 %
TOTAAL	114	100 %

As daar na die positiewe response gekyk word blyk dit asof die stelsels wat in gebruik is, met die uitsondering van die *identifikasie van bevorderingsgeleenthede*, tot 'n groot mate voldoen aan die eienskappe wat in die vraag gelys is, naamlik: *identifisering van sterk punte* 80 % (71 - 87); die *identifisering van areas vir verbetering* 85 % (77 - 91); die *bepaling van doelwitte* 72 % (62 - 80); die *bepaling van opleidingsbehoefes* 74 % (64 - 82) en die *identifikasie van bevorderingsgeleenthede* 48 % (37 - 58).

VRAAG 2.17: Ervaar u enige vrese wanneer PB gedoen moet word?

Sewe respondente het vraag 2.17 wat handel oor **vrese** wat hetsy voor of tydens PB deur respondente ervaar word, nie beantwoord nie. Die meerderheid van die respondente, naamlik 86 %, dui aan dat hulle PB *nie* vrees nie terwyl slegs 'n geringe persentasie van 14 % (8 - 22) *wel* vrese ervaar wanneer PB gedoen word.

TABEL 4.16: VRESE VIR PB

Ja	16	14 %
Nee	102	86 %
TOTAAL	118	100 %

Slegs die 16 respondente wat *Ja* in vraag 2.17 geantwoord het moes vraag 2.18 beantwoord. Die antwoorde op die volgende vraag (vraag 2.18) moet dus in samehang met die antwoorde op vraag 2.17 gelees word.

VRAAG 2.18: Word hierdie vrese ooit bewaarheid?

Bykans twee derdes van die 16 respondente, naamlik 63 % (35 - 85) reageer *positief* op hierdie vraag en dui aan dat hulle vrese *wel* bewaarheid word. Die aantal is egter klein en die vertrouensinterval dienoreenkomstig groot.

TABEL 4.17 REALISERING VAN VRESE

Ja	10	63 %
Nee	6	38 %
TOTAAL	16	100 %

Vrese wat deur hierdie respondente ervaar word sluit die volgende in: kritiek is altyd afbrekend, nooit positief nie; onmiddellike hoof dra nie werker se belange op die hart nie; senuweeagtigheid; persoonlike griewe kom na vore; werker voel senuweeagtig en verleë om van aangesig tot aangesig gekonfontreer of gekomplimenteer te word - te formeel; die vrees dat werker onbetroubaar beoordeel sal word; die wete

dat daar voorberei moet word en alles geen verskil aan opset sal maak nie; die wete dat prestasie nooit 100 % sal wees nie; en beklemtoning van swak prestasie oor kort tydperke - goeie prestasie oor lang tydperke word uit die oog verloor.

VRAAG 2.19: Glo u dat 'n PB-stelsel wel 'n rol te speel het in 'n organisasie?

Ten spyte van vooroordele en probleme wat met PB ondervind word, dui Tabel 4.18 aan dat 95 % (90 - 97) van die respondente glo dat **PB** wel 'n **rol** te speel het.

TABEL 4.18: ROL VAN PRESTASIEBEOORDELING

Ja	153	95 %
Nee	8	5 %
TOTAAL	161	100 %

Respondente wat *wel* ten gunste van PB is, is van mening dat dit ten minste aan die volgende moet voldoen: moet dien as motivering vir verbeterde werkprestasie; identifisering van sterk en swak punte; identifisering van bevorderingsgeleenthede; werkserkenning; geleentheid vir kommunikasie en oop gesprek; identifisering van groei, opleiding en ontwikkeling; geleentheid om te bepaal hoe die werkgewer en/of meerderes die werknemer sien; vasstelling van verhogings; om te bepaal of doelwitte bereik word; om hoër produktiwiteit te bewerkstellig; om regverdige vergoedingsstrukture daar te stel; om werksbevrediging te bevorder; tot voordeel van werkgewer en werknemer strek; tot werkverbetering en die regstel van foute bydra; moet goeie en swak werkers uitsorteer; en moet behoeftes identifiseer.

Die agt respondente wat *nie* ten gunste van PB is nie het die volgende as redes aangevoer: dit word net uit beginsel gedoen; 'n vermorsing van tyd indien dit nie korrek gedoen word nie; daar word nooit weer gekyk na die PB wat gedoen is nie; vrae word blindelings ingevul en geen opvolging word gedoen nie - die vrae het geen invloed op verhogings en verbetering van werksomstandighede nie; net roetine; en die persone wat dit hanteer maak 'n klug daarvan.

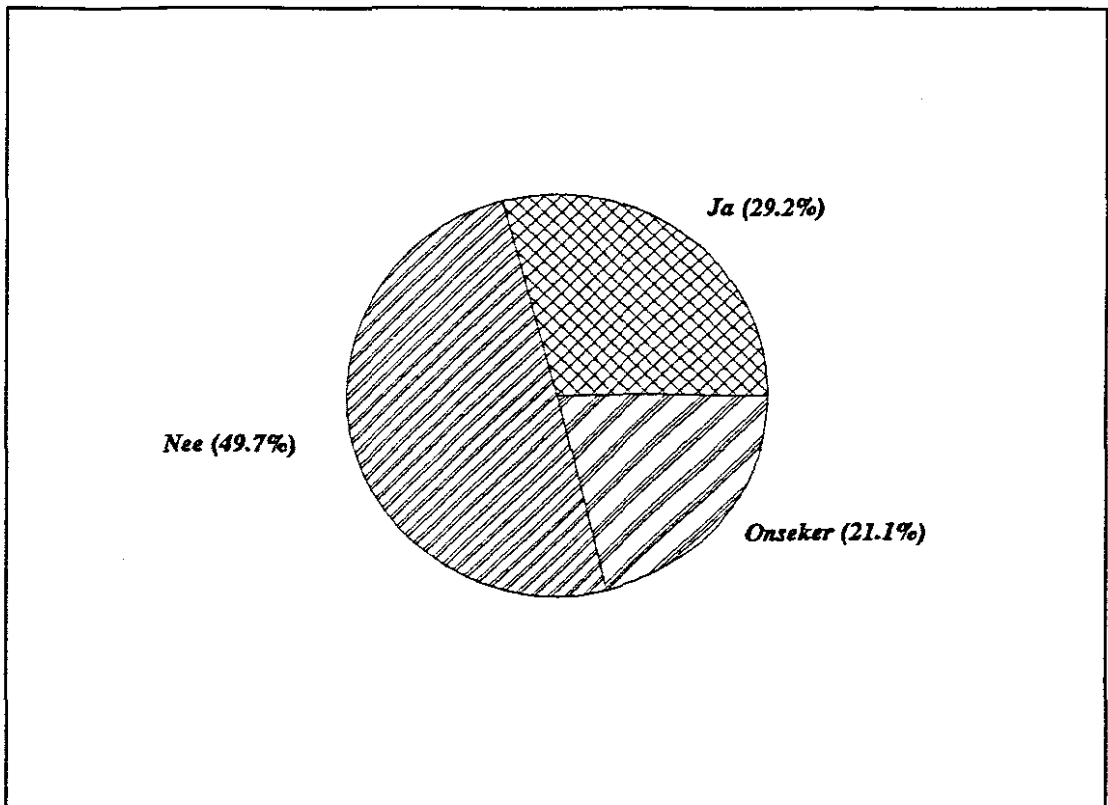
4.2.3 Afdeling 3: Loopbaanbeplanning

In hierdie afdeling is slegs vraag 3.2 nie van toepassing op alle respondente nie. Persentasies in hierdie vrae is dus bereken uit die presiese aantal respondente wat elke vraag beantwoord het.

VRAAG 3.1: Beskik u organisasie oor 'n formele loopbaanbeplanningsprogram?

Figuur 4.24 gee 'n uiteensetting van die posisie rakende **formele loopbaanbeplanningsprogramme**. Hierdie vraag is deur alle respondente beantwoord.

FIGUUR 4.24: LOOPBAANBEPLANNINGSPROGRAMME



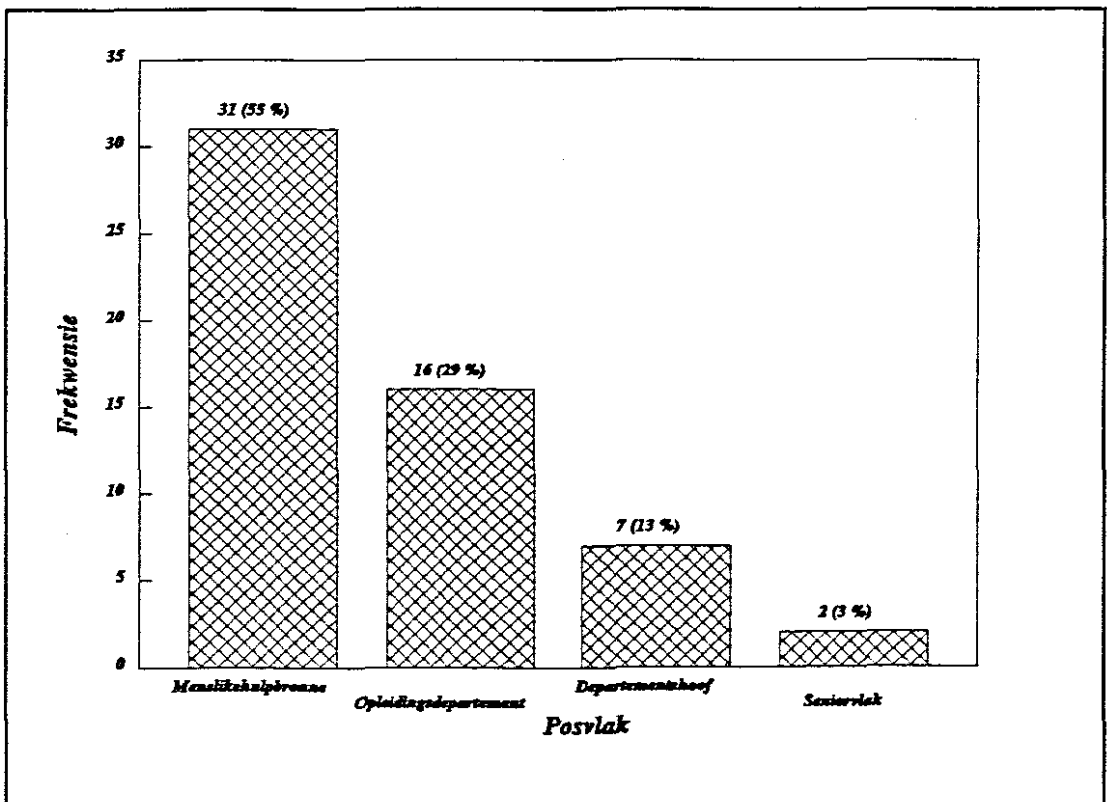
As daar na Figuur 4.24 verwys word is dit duidelik dat die helfte van die respondente, naamlik 80 (50 %), aandui dat daar *geen* sodanige programme by hulle

ondernemings in werking is nie. Voeg ook nog hierby die 34 (21 %) wat *onseker* is en die syfer kom op 71 % te staan. By slegs 'n skrale 47 (29 %) van die ondernemings is daar, volgens respondente, *wel* formele loopbaanbeplanningsprogramme in werking.

VRAAG 3.2: Indien ja, wie is verantwoordelik vir hierdie program?

Slegs die 47 respondente wat *Ja* in vraag 3.1 geantwoord het moes vraag 3.2 beantwoord. Respondente is voorsien van ses opsies waaruit 'n keuse gemaak moes word. Twee van die opsies, naamlik dié van *toesighouers* en *middelvlakbestuurders* is glad nie deur die respondente geselekteer nie en is dus weggelaat uit Figuur 4.25 waar die verspreiding van die response visueel weergegee word.

FIGUUR 4.25 PERSONE VERANTWOORDELIK VIR LOOPBAANPROGRAMME



Agt van die respondente het meer as een opsie aangedui, vandaar die totaal van 56 teenoor die 47 in vraag 3.1. Drie van hierdie agt respondente dui aan dat beide die *menslikehulpbrondepartement* en *opleidingsdepartement* verantwoordelikheid hier-

voor aanvaar, terwyl in die vyf ander gevalle die *menslikehulpbrondepartement* deur *departementshoofde* of *senior bestuurders* bygestaan word. Die grootste aantal respondente, naamlik 55 %, dui *menslikehulpbronne* as die verantwoordelike departement aan, gevolg deur die *opleidingsdepartement* met 29 %, *departementshoofde* 13 % en *seniorvlakbestuurders* 3 % .

VRAAG 3.3: Is u loopbaanvooruitsigte by hierdie organisasie ten tye van u aanstelling met u bespreek?

Hierdie vraag is deur alle respondente beantwoord en die data rakende *loopbaanbespreking by aanstelling* word in Tabel 4.19 weergegee.

TABEL 4.19: LOOPBAANBESPREKING BY AANSTELLING

Ja	44	27 %
Nee	117	73 %
TOTAAL	161	100 %

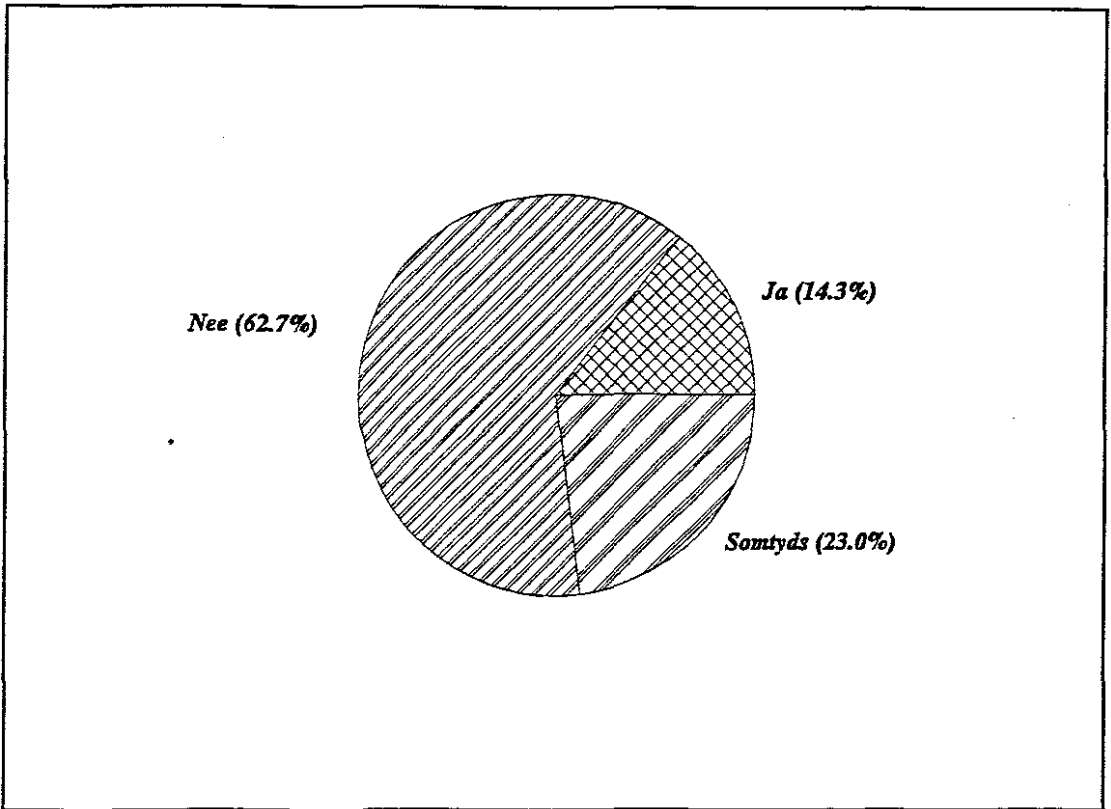
Meer as twee derdes (73 %) van die respondente beweer dat hulle loopbaanvooruitsigte *nie* tydens hulle aanstelling met hulle bespreek is nie. Hierteenoor dui slegs 'n geringe 27 % (20 - 34) van die respondente aan dat hulle loopbaanvooruitsigte *wel* ten tye van hulle aanstelling met hulle bespreek is.

VRAAG 3.4: Word u loopbaanvordering en loopbaanvooruitsigte gereeld met u bespreek?

Waar die vorige vraag oor die bespreking van loopbaanvooruitsigte by aanstelling handel, fokus hierdie vraag op die *bespreking van loopbaanvordering en loopbaanvooruitsigte* terwyl respondente *in* hulle onderskeie *betrekkings werksaam* is.

Figuur 4.26 op die volgende bladsy toon dat slegs 23 (14 %) van die respondente aandui dat hulle loopbaanvordering en -vooruitsigte *wel* gereeld met hulle bespreek word. Daarteenoor dui 101 (63 %) aan dat dit *nooit* met hulle bespreek word nie en 'n verdere 37 (23 %) beweer dat dit net *somtyds* met hulle bespreek word.

FIGUUR 4.26 LOOPBAANBESPREKING TYDENS DIENSTYDPERK



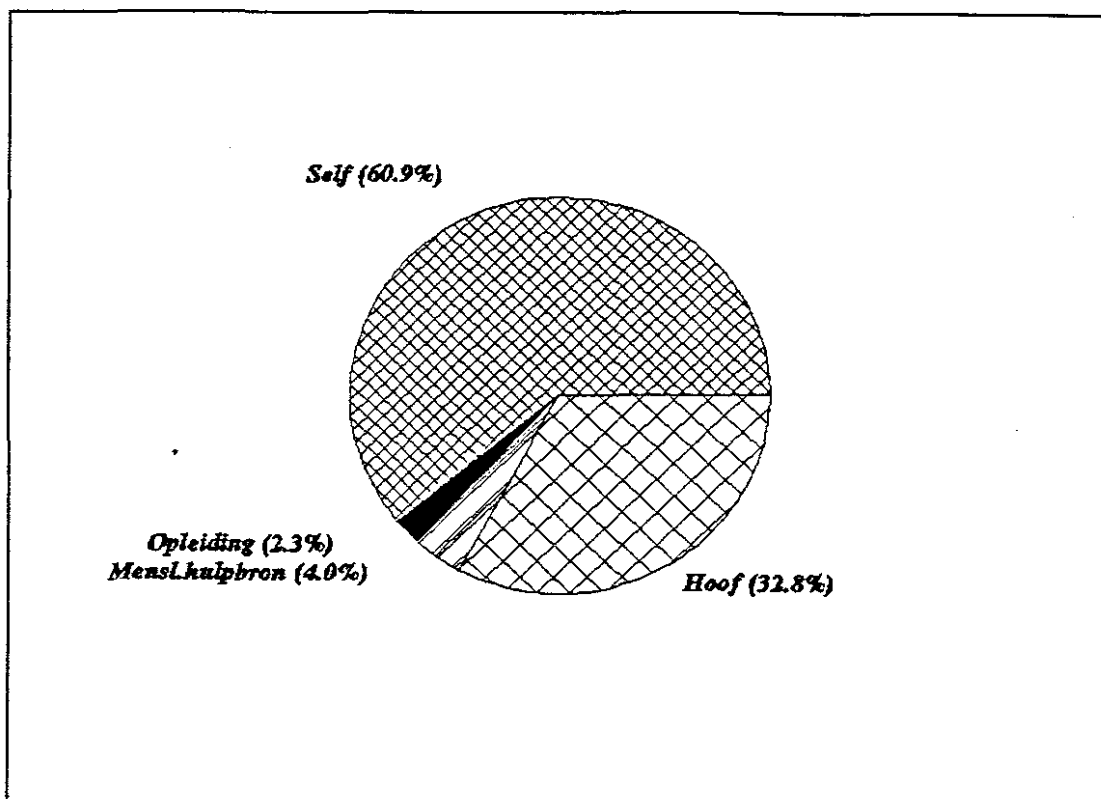
VRAAG 3.5: Wie aanvaar verantwoordelikheid vir u loopbaanbeplanning?

Vir die beantwoording van hierdie vraag is respondente vier opsies gebied waaruit hulle 'n seleksie moes maak om aan te dui wie **verantwoordelikheid vir loopbaanbeplanning** aanvaar. Die opsies wat ingesluit is, is *uself*, u *direkte hoof*, die *menslikehulpbrondepartement* en die *opleidingsdepartement*.

Twaalf respondente het meer as een opsie geselekteer vandaar die 174 response in plaas van 161. Hierdie twaalf respondente dui aan dat hulle *self* verantwoordelikheid aanvaar, maar bygestaan word deur een of meer van die *ander betrokke partye*. Die response op hierdie vraag moet gesien word teen die agtergrond van die feit dat slegs 29 % van die respondente aangedui het dat loopbaanbeplanningsprogramme by hulle ondernemings in werking is.

Die response op bostaande vraag word visueel in Figuur 4.27 op die volgende bladsy uitgebeeld en is selfverduidelikend.

FIGUUR 4.27: PERSONE VERANTWOORDELIK VIR LOOPBAANBEPLANNING

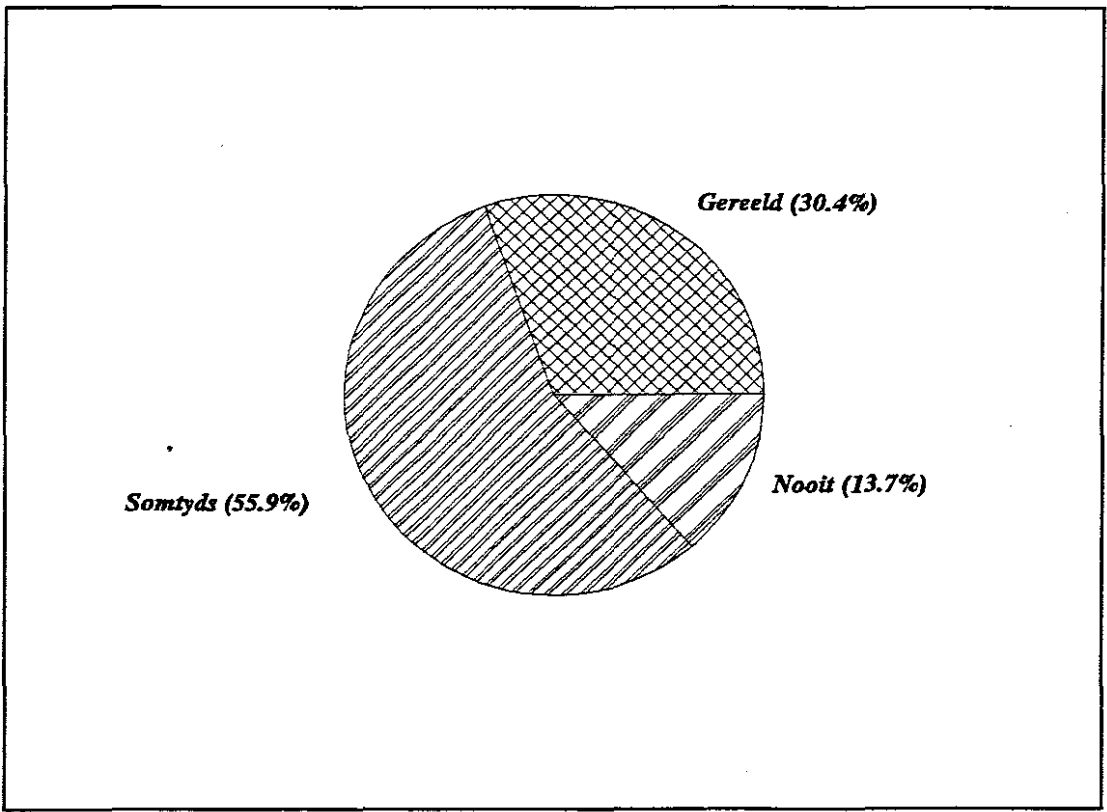


Van die totale aantal response dui 106 respondente aan dat hulle *self* verantwoordelikeid aanvaar, 57 dat hulle *direkte hoofde* verantwoordelikeid aanvaar, sewe dui die *menslikehulpbronn* departement aan en vier die *opleidingsdepartement*.

VRAAG 3.6: Word u die geleentheid gebied om opleiding in verskeie aspekte van sekretariële ontwikkeling te deurloop?

Vraag 3.6 het spesifiek betrekking op *sekretariële ontwikkelingsgeleenthede* ten opsigte van poste wat tans deur sekretariële personeel beklee word ten einde hulle beter toe te rus vir hulle taak. Die response op hierdie vraag word in Figuur 4.28 op die volgende bladsy weergegee. Figuur 4.28 toon dat slegs 49 (30 %) van die respondente *gereeld* aan sekretariële ontwikkelingsprogramme blootgestel word. Meer as die helfte van die respondente, naamlik 90 (56 %), word net *somtyds* daaraan blootgestel terwyl 22 (14 %) van die respondente *nooit* die geleentheid gebied word om hulle vaardighede te ontwikkel nie.

FIGUUR 4.28: SEKRETARIËLE ONTWIKKELING

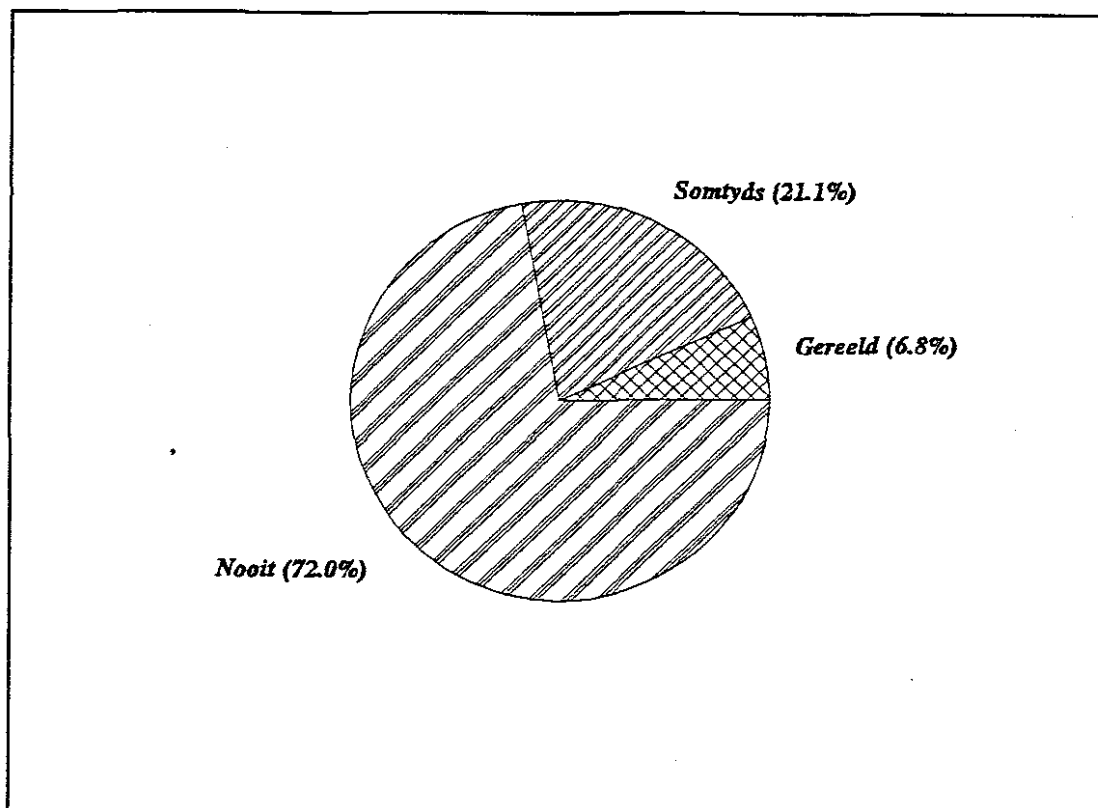


VRAAG 3.7: *Word u die geleentheid gebied om opleiding in verskeie aspekte van bestuursontwikkeling te deurloop?*

Waar die vorige vraag ten doel gehad het om te bepaal of respondente aan sekretariële ontwikkelingsprogramme blootgestel word, is die doel van hierdie vraag om te bepaal of sekretariële personeel aan **bestuursontwikkelingsprogramme** blootgestel word, veral met die oog op bevordering en persoonlike ontwikkeling en groei. Die response op hierdie vraag word in Figuur 4.29 op die volgende bladsy uitgebeeld.

Figuur 4.29 toon dat slegs 'n skrale 11 (7 %) van die respondente op 'n gereelde basis aan sodanige ontwikkeling blootgestel word. 'n Verdere 34 (21 %) word net *somtyds* die geleentheid gebied terwyl meer as twee derdes, naamlik 116 (72 %), *nooit* blootstelling aan een of ander vorm van bestuursontwikkeling kry nie.

FIGUUR 4.29: BESTUURSONTWIKKELING



VRAAG 3.8: Beskik u organisasie oor 'n beroepstruktuur vir sekretariële personeel?

Hierdie vraag wat handel oor 'n **beroepstruktuur vir sekretariële personeel**, is deur al die respondente beantwoord en hulle response word in Tabel 4.20 uitgebeeld.

TABEL 4.20: BEROEPSTRUKTUUR: SEKRETARIËLE PERSONEEL

Ja	29	18 %
Nee	132	82 %
TOTAAL	161	100 %

Slegs 18 % (13 - 25) van die respondente dui aan dat daar *wel* 'n beroepstruktuur vir sekretariële personeel in hulle ondernemings in plek is. Dit blyk dus dat die oorblywende 82 % van die respondente aangestel is in poste wat heeltemal losstaan

van 'n formele beroepstruktuur. Hierdie data moet ook in samehang met die response op vraag 3.1 gesien word waar ook net 29 % van die respondente aandui dat loopbaanbeplanningsprogramme by hulle ondernemings in werking is.

VRAAG 3.9: Bestaan daar enige betekenisvolle loopbaanvooruitsigte vir sekretariële personeel in u organisasie?

Volgens Tabel 4.21 dui slegs 'n skamele 27 % (20 - 34) van die respondente aan dat daar *wel betekenisvolle loopbaanvooruitsigte* in hulle ondernemings is. Vir meer as twee derdes van die respondente, naamlik 73 %, is daar egter *geen* loopbaanvooruitsigte nie.

TABEL 4.21: LOOPBAANVOORUITSIGTE: SEKRETARIËLE PERSONEEL

Ja	43	27 %
Nee	118	73 %
TOTAAL	161	100 %

Die response op hierdie vraag moet in samehang met dié op vraag 3.8 gesien word. Indien daar nie 'n formele loopbaanstruktuur in plek is nie, is dit ook onwaarskynlik dat loopbaanvooruitsigte vooruit geïdentifiseer kan word.

VRAAG 3.10: Word die sekretariële personeel in u organisasie as 'n moontlike bron vir bevordering tot laer- en middelbestuursvlak oorweeg?

Die vraag, wat die posisie aangaande die *benutting van sekretariële personeel as bevorderingsbron* probeer bepaal, is deur al die respondente beantwoord en die response word in Tabel 4.22 weergegee.

TABEL 4.22: SEKRETARIËLE PERSONEEL AS BEVORDERINGSBRON

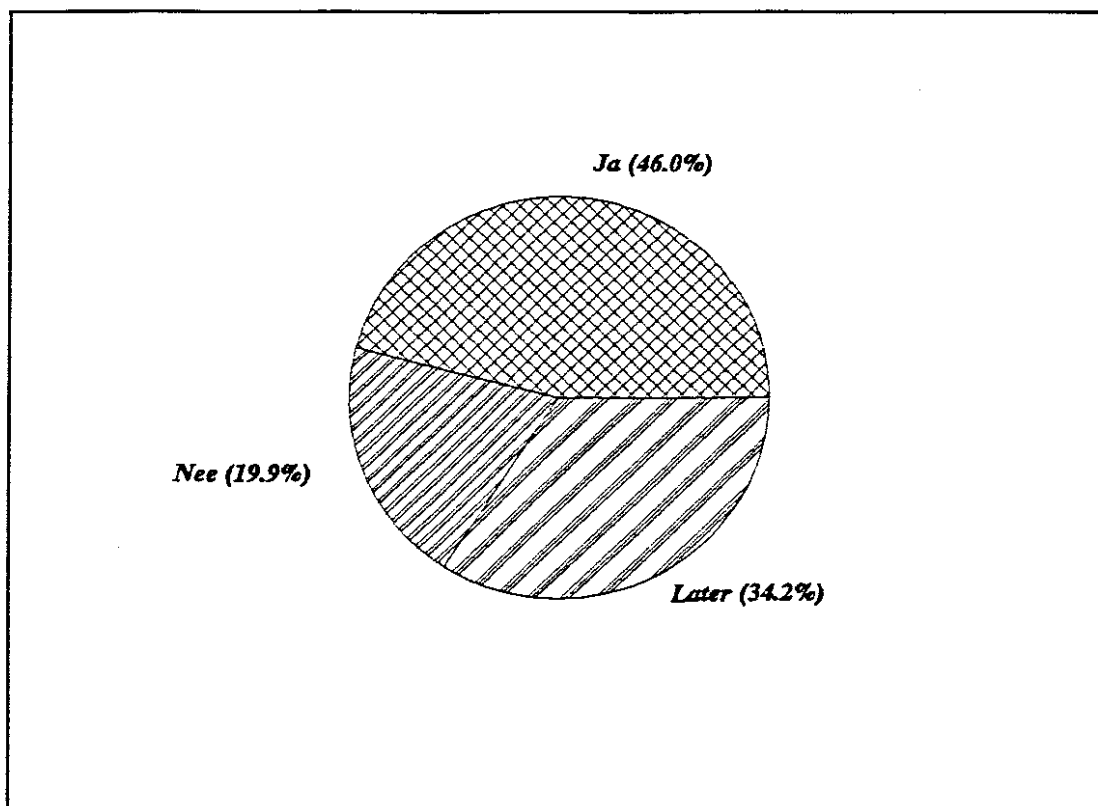
Ja	37	23 %
Nee	124	77 %
TOTAAL	161	100 %

'n Persentasie van 23 % (17 - 30) verteenwoordig die *Ja* response in hierdie vraag en 77 % die *Nee* response. Die lae persentasie van *positiewe* response in hierdie vraag moet in samehang met die response op vrae 3.7 en 3.8 gesien word. Slegs 7 % van die respondente in vraag 3.7 dui aan dat hulle op 'n *gereelde* basis aan bestuursontwikkelingsprogramme blootgestel word en 18 % van die respondente in vraag 1.8 dui aan dat daar *wel* 'n formele beroepstruktuur vir sekretariële personeel in hulle ondernemings in plek is.

VRAAG 3.11: Sou u die geleentheid wou hê om in 'n bestuurspos in te beweeg?

Die data wat in Figuur 4.30 saamgevat is, rakende die *bevordering na bestuursposte*, moet in samehang met die response op vraag 3.10 gesien word.

FIGUUR 4.30: BEVORDERING NA BESTUURSPOSTE



Alhoewel slegs 23 % van die respondente in die vorige vraag aandui dat sekretariële personeel wel vir bevordering na bestuursposte oorweeg word, toon Figuur 4.30 dat

74 (46 %) van die respondente 'n opregte begeerte het om *wel* onmiddellik in sodanige poste te kan inbeweeg terwyl 'n verdere 55 (34 %) dit graag op 'n *latere stadium* sou wou doen. Slegs 32 (20 %) van die respondente dui aan dat hulle *nie* in bestuursposte belangstel nie.

VRAAG 3.12: Is daar enige sodanige bevorderingsposte waarvoor u sou kwalifiseer in u organisasie beskikbaar?

Volgens Tabel 4.23 dui slegs 32 % (25 - 40) van die respondente aan dat sodanige *bevorderingsposte* *wel* in hulle ondernemings *beskikbaar* is.

TABEL 4.23: BESKIKBAARHEID VAN BEVORDERINGSPOSTE

Ja	52	32 %
Nee	109	68 %
TOTAAL	161	100 %

Die response op hierdie vraag moet egter ook in samehang met dié op vrae 3.8 en 3.9 gesien word waar ook baie lae response ten opsigte van die aanwesigheid van 'n formele beroepstruktuur en loopbaanvooruitsigte vir sekretariële personeel aangeteken is.

VRAAG 3.13: Beskik u tans oor die nodige opleiding en ervaring om sodanige pos te beklee?

Dertien respondente het nie hierdie vraag beantwoord nie. Die response rakende *geskikte opleiding en ervaring vir bestuursposte*, soos deur die 148 respondente voorsien, word in Tabel 4.24 weergegee.

TABEL 4.24: GESKIKTE OPLEIDING EN ERVARING: BESTUURSPORTE

Ja	50	34 %
Nee	98	66 %
TOTAAL	148	100 %

Een derde van die respondente, naamlik 34 % (27 - 42), reageer *positief* en dui aan dat hulle *wel* oor die nodige opleiding en ervaring beskik terwyl 66 % *negatief* reageer. Laasgenoemde persentasie moet egter in samehang met die response wat in vraag 3.7 aangeteken is gesien word, waar 72 % van die respondente aandui dat hulle *nooit* die geleentheid gebied word om opleiding in bestuursontwikkeling te deurloop nie.

Areas waarin opleiding benodig word om hulle beter toe te rus vir die bestuurstaak is deur respondente soos volg geïdentifiseer: bestuursopleiding, bemaking, personeelbestuur, rekenaarvaardighede, gevorderde sekretariële opleiding, skakelwese, administratiewe bestuur, toesighouding, rekeningkunde, regsopleiding en leierskap.

Die volgende vraag rakende die gebrek aan bevorderingsposte binne die betrokke ondernemings bevat drie subafdelings. Ten einde die data meer sinvol aan te bied word die totale aantal response in al drie gevalle na elke subafdeling volledig in tabelvorm weergegee.

VRAAG 3.14: Indien daar nie enige bevorderingsposte in u organisasie beskikbaar is nie:

- **Sou u verkies om onbepaald in u huidige pos aan te bly?**
- **Sou u graag, binne u eie organisasie, in 'n ander rigting waarin daar beter vooruitsigte is, wou beweeg?**
- **Sou u ondersoek instel na ander geleenthede buite u eie organisasie?**

Dertien respondente het nie vraag 3.14.1 (Tabel 4.25.1), 20 vraag 3.14.2 (Tabel 4.25.2) en 18 vraag 3.14.3 (Tabel 4.25.3) beantwoord nie. As daar na hierdie vraag in sy geheel gekyk word, sal gesien word dat 69 % (61 - 77) van die respondente *wel* bereid is om van *werk te verander* indien bevorderingsgeleenthede nie beskikbaar is nie. Die begeerte om te vorder kom duidelik na vore in die tweede deel van hierdie vraag waar 68 % (59 - 75) van die respondente aandui dat hulle selfs gewillig is om *ander betrekings in die onderneming* te beklee wat beter vooruitsigte bied. Slegs 48 % (40 - 56) dui aan dat hulle bereid sal wees om *onbepaald in die onderneming te bly*.

TABEL 4.25: BESKIKBAARHEID VAN BEVORDERINGSPOSTE

4.25.1: Onbepaald aanbly in huidige pos.		
Ja	71	48 %
Nee	77	52 %
TOTAAL	148	100 %
4.25.2: Ander rigtings binne eie organisasie.		
Ja	94	68 %
Nee	45	32 %
TOTAAL	139	100 %
4.25.3: Belangstelling in geleenthede buite eie organisasie		
Ja	99	69 %
Nee	44	31 %
TOTAAL	143	100 %

VRAAG 3.15: Sou u graag u eie besigheid wou begin?

Hierdie vraag is spesifiek ingesluit om in samehang met vraag 3.14 gesien te word. Indien daar dan nie genoeg bevorderingsmoontlikhede vir sekretariële personeel beskikbaar is nie, sou hulle dan oorweeg om hulle *eie besigheid* te begin? 'n Totaal van 42 % (34 - 50) van die respondente dui aan dat hulle dit graag sou wou doen.

TABEL 4.26: EIE BESIGHEID

Ja	68	42 %
Nee	93	58 %
TOTAAL	161	100 %

Die grootste struikelblok wat deur 52 respondente gelys is, is dié van finansies, terwyl 12 ander 'n gebrek aan geskikte opleiding en ervaring as probleme sien. Ander struikelblokke is 'n gebrek aan waagmoed en onsekerheid wat ervaar word, die huidige ekonomiese en politieke klimaat in Suid-Afrika, persoonlike omstandighede, die keuse van 'n geskikte lewensvatbare besigheid, en verdere studies.

4.2.4 Afdeling 4: Vroue in bestuur

Soos daar reeds in die inleiding gemeld is, is daar voorsien dat respondente nie geredelik oor al die nodige inligting in hierdie spesifieke afdeling sou beskik nie. 'n Baie goeie respons is egter op al die vrae ontvang. In al die gevalle is persentasies bereken uit die presiese aantal respondente wat elke vraag beantwoord het.

Die eerste vraag in hierdie afdeling rakende die aantal bestuursposte wat deur vroue in die onderskeie ondernemings beklee word, bevat drie onderafdelings. Om die aanbieding van die data meer sinvol aan te bied word die totale aantal response van elke subafdeling direk na die betrokke vraag in tabelvorm weergegee.

VRAAG 4.1: Beklee enige vroue tans bestuursposte in u organisasie:

- *In topbestuur?*
- *In middelbestuur?*
- *In laervlakbestuur?*

Drie en twintig respondente het nie vraag 4.1.1 (Tabel 4.27.1), 12 vraag 4.1.2 (Tabel 4.27.2) en 21 vraag 4.1.3 (Tabel 4.27.3) beantwoord nie.

As daar na die inligting in Tabel 4.27 wat die posisie ten opsigte van **vroue in bestuursposte** weergegee, gekyk word, blyk dit dat 'n redelike persentasie vroue wel in bestuursposte verteenwoordig is, in *topbestuur* 46 % (37 - 54), in *middelbestuur* 74 % (66 - 81) en in *laervlakbestuur* 82 % (75 - 88).

Hierdie response toon egter ook dat, alhoewel vroue goed verteenwoordig is op *laerbestuursvlak*, hierdie verteenwoordiging aansienlik afneem soos daar na die *hoër vlakke* beweeg word, 'n verskil van bykans 36 % tussen *laer*- en *hoër*vlakposte.

TABEL 4.27: VROUE IN BESTUURSPORTE

4.27.1: In topbestuur.		
Ja	63	46 %
Nee	75	54 %
TOTAAL	138	100 %
4.27.2: In middelbestuur.		
Ja	110	74 %
Nee	39	26 %
TOTAAL	149	100 %
4.27.3: In laervlakbestuur.		
Ja	115	82 %
Nee	25	18 %
TOTAAL	140	100 %

VRAAG 4.2: Word vroue in u organisasie op bestuursontwikkelingsprogramme gestuur?

Twaalf respondente het nie hierdie vraag beantwoord nie. Tabel 4.28 toon dat bykans twee derdes, 64 % (56 - 72), van die respondente *positief* op hierdie vraag rakende *bestuursontwikkelingsprogramme vir vroue* reageer, teenoor die 36 % wat *negatief* reageer.

TABEL 4.28: BESTUURSONTWIKKELINGSPROGRAMME VIR VROUE

Ja	95	64 %
Nee	54	36 %
TOTAAL	149	100 %

As hierdie vraag in samehang met vraag 4.1 bestudeer word, sal gesien word dat dit redelik goed vergelyk met die gemiddeld van 67 % (46 % in *topbestuur*, 74 % in *middelbestuur* en 82 % in *laervlakbestuur*) van vroue wat volgens respondente tans bestuursposte in hulle onderskeie ondernemings beklee en dus by sodanige programme kon gebaat het.

VRAAG 4.3: Staan vroue met dieselfde kwalifikasies en ervaring as mans 'n gelyke kans op bevordering in u organisasie indien hulle vir dieselfde pos sou aansoek doen?

Sestien respondente het nie hierdie vraag rakende *gelyke bevorderingsgeleenthede vir vroue* beantwoord nie. Volgens Tabel 4.29 reageer 'n totaal van 71 % (62 - 78) van die respondente *positief* en dui aan dat vroue en mans 'n gelyke kans staan wanneer bevordering oorweeg word. Hierteenoor beweer 29 % dat vroue in hulle ondernemings *nie* 'n gelyke kans staan nie - daar word dus wel gediskrimineer.

TABEL 4.29: GELYKE BEVORDERINGSGELEENTHEDE VIR VROUE

Ja	103	71 %
Nee	42	29 %
TOTAAL	145	100 %

Alhoewel die 71 % *positiewe* response 'n baie bemoedigende persentasie verteenwoordig is daar geen aanvaarbare verskoning vir die 29 % wat *negatief* moes reageer nie, veral as daar in aanmerking geneem word dat die vraag uitdruklik sê 'gegewe dieselfde kwalifikasies en ervaring'.

VRAAG 4.4: Is enige vroue in u organisasie al ooit vanuit sekretariële poste na laer vlak of middelbestuursvlakposte bevorder?

Veertien respondente het nie hierdie vraag beantwoord nie. Tabel 4.30 wat *bevorderings vanuit sekretariële poste* uitbeeld, toon dat uit 'n totaal van 147 respondente slegs een derde, naamlik 33 % (26 - 42), *Ja* antwoord teenoor die twee derdes, naamlik 67 %, wat *Nee* antwoord.

TABEL 4.30: BEVORDERING VANUIT SEKRETARIËLE POSTE

Ja	49	33 %
Nee	98	67 %
TOTAAL	147	100 %

Indien die response op hierdie vraag in samehang met dié op vraag 4.5 gelees word, sal gesien word dat 95 % van die respondente van mening is dat hulle wel oor die potensiaal beskik en dat hulle met die nodige opleiding in staat sou wees om hierdie poste te beklee.

VRAAG 4.5: Dink u dat sekretariële personeel met die nodige opleiding en ervaring oor die potensiaal beskik om laer vlak of middelbestuursvlakposte te beklee?

Ses respondente het nie hierdie vraag oor die *potensiaal van sekretaresses* beantwoord nie. Die 95 % (91 - 98) *positiewe* response in Tabel 4.31 dui op 'n dringende behoefte by sekretariële personeel om wel vir bestuursposte in aanmerking geneem te word. Slegs 5 % van die respondente reageer *negatief*.

TABEL 4.31: POTENSIAAL VAN SEKRETARIËLE PERSONEEL

Ja	148	95 %
Nee	7	5 %
TOTAAL	155	100 %

Alhoewel daar besef word dat hierdie vraag deur sekretariële personeel beantwoord is, en daar miskien aanvaar kan word dat so 'n hoë positiewe respons te wagte kan wees, regverdig hierdie response tog verdere ondersoek.

VRAAG 4.6: Voel u dat daar in u organisasie teen vroue gediskrimineer word wanneer bevorderings na bestuursposte oorweeg word?

Veertien respondente het nie hierdie vraag beantwoord nie. Wat *diskriminasie teen vroue* betref toon Tabel 4.32 op die volgende bladsy dat, uit 'n totaal van 147 respondente, meer as een derde, naamlik 38 % (30 - 46), van mening is dat daar *wel* teen vroue gediskrimineer word. Daar is egter 62 % wat van mening is dat in hulle ondernemings daar *nie* gediskrimineer word wanneer bevorderings na bestuursposte oorweeg word nie.

TABEL 4.32: DISKRIMINASIE TEN TYE VAN BEVORDERINGS

Ja	56	38 %
Nee	91	62 %
TOTAAL	147	100 %

Alhoewel daar aanvaar kan word dat die response op hierdie vraag en dié op vraag 4.3 sal ooreenstem, verskil dit eintlik heelwat. In vraag 4.3 dui 71 % van die respondente aan dat mans en vroue met dieselfde kwalifikasies en ervaring gelyke kanse op bevordering het, maar in vraag 4.6 dui slegs 62 % aan dat daar nie teen vroue gediskrimineer word nie - 'n verskil van 9 % .

Respondente lys die volgende as van die belangrikste redes vir hierdie diskriminasie: manlike dominansie/chauvinisme; vooroordeel van manlike bestuurders; weinig of geen bevorderingsposte of gelykheid vir vroue nie; vooropgesette idees/seksisme; historiese verlede/konserwatisme/ondernemingsbeleid; en huweliksverpligtinge.

VRAAG 4.7: Is u direkte hoof/toesighouer manlik of vroulik?

In Tabel 4.33 toon 12 % van die respondente aan dat hulle *direkte hoof/toesighouer vroulik* is teenoor die 88 % (82 - 93) wat *manlik* aandui.

TABEL 4.33: MANLIKE OF VROULIKE HOOF/TOESIGHOUER

Manlik	145	88 %
Vroulik	19	12 %
TOTAAL	164	100 %

Drie respondente dui aan dat hulle twee hoofde het waarvan die een *manlik* en die een *vroulik* is, vandaar die totaal van 164 teenoor die verwagte 161. Inaggenome die redelike persentasies van vroue in bestuursposte (vraag 4.1), vergelyk die lae persentasie van 12 % vroulike base in hierdie geval nie baie gunstig nie.

VRAAG 4.8: Het u voorheen vir 'n vrou gewerk?

Tabel 4.34 reflekteer die response van respondente wat moes aandui of hulle wel *voorheen vir 'n vrou gewerk* het.

TABEL 4.34: VORIGE HOOF/TOESIGHOUER: VROULIK

Ja	58	36 %
Nee	103	64 %
TOTAAL:	161	100 %

Ongeveer een derde van die respondente, 36 % (29 - 44) reageer *positief* op hierdie vraag terwyl 64 % aandui dat hulle *nie* voorheen vir 'n vrou gewerk het nie.

VRAAG 4.9: Sal u bereid wees om vir 'n vrou te werk?

Alhoewel 81 % (74 - 87) van die respondente in Tabel 4.35 aandui dat hulle *wel* bereid sal wees om vir 'n *vrou te werk*, ten spyte van die feit dat slegs 36 % voorheen vir 'n vrou gewerk het, is daar tog 'n klein persentasie van 19 % wat *nie* bereid is om dit te doen nie.

TABEL 4.35: BEREIDWILLIGHEID OM VIR 'n VROU TE WERK

Ja	131	81 %
Nee	30	19 %
TOTAAL	161	100 %

Die redes wat deur die respondente aangevoer word wat nie bereid is om vir vroue te werk nie, is soos volg: vroue neig om baasspelerig, dominerend, aggressief, hovaardig, onerkentlik, en onnatuurlik in bestuursposte te wees; respondente werk beter saam met mans; mans is meer gelykmatig en simpatiek as vrouens; persoonlike voorkeure of redes; vorige onaangename ervarings.

VRAAG 4.10: Hoekom dink u is daar so min mans in die sekretariële beroep in Suid-Afrika?

Hierdie ope vraag oor die *tekort aan mans in sekretariële beroepe*, het heelwat opmerkings, kommentaar en menings ontlok. Aangesien dit nie moontlik is om elke enkele kommentaar te lys is nie, is die kommentaar wat deur twee of meer respondente gelewer is, gegroepeer en in Tabel 4.36 saamgevat:

TABEL 4.36: REDES VIR TEKORT AAN MANS IN SEKR. BEROEP

Kommentaar	Aantal
Word in SA tradisioneel as vroueberoep geag	49
Mans sien dit as 'n vroueberoep	28
Vooroordele/stigma/wanbegrippe/opvoeding	25
Mans is nie so georganiseerd/geduldig/metodies/ingestel op detail	19
Word ervaar as seksisties en nie 'macho' genoeg vir die SA man	14
Te min bevorderings en gebrek aan status	10
Mans word tradisioneel as broodwinner beskou en dus is vergoedingspakket nie voldoende nie	9
Mans sien vrou as ondergeskik - diener - kan rondgestuur word	8
Mans aanvaar nie graag bevale en opdragte nie	5
Mans kan nie tempo/druk hanteer nie	5
Die gemeenskap sien neer op manlike sekretaresses	4
Te lui - bang vir hard werk	2

4.3 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die response van respondente presies soos deur hulle aangedui, weergegee. Indien daar afwykings van die totaal van 161 respondente was, is hierdie afwykings by elke vraag duidelik aangedui. Waar van toepassing, is response op vrae wat met mekaar verband hou, uitgelig, maar geen aannames of vertolkings is gedoen nie. By sirkeldiagramme waar die aantal respondente nie aangedui is nie, is hierdie inligting in die teks weergegee. Staafdiagramme en tabelle dui die aantal respondente sowel as persentasies volledig aan.

In afdeling 4.2.1. gee die resultate 'n redelike goeie profiel van die respondente en ondernemings wat by die ondersoek betrek is, sowel as aspekte rakende vergoeding, aansporings en ontwikkelingsgeleenthede. Afdeling 4.2.2 se resultate fokus op dié van PB en die verskillende fasette daarvan en alhoewel dit by die eerste oogopslag blyk dat response redelik positief is, is dit ook duidelik dat probleme wat in die verlede deur beide beoordelaars en beoordeeltes ondervind is, nog nie aangespreek of opgelos is nie.

Afdeling 4.2.3 se resultate weerspieël nie 'n baie positiewe situasie nie. In vergelyking met die ander drie afdelings blyk dit dat hierdie afdeling die een is waar die meeste probleme ondervind word. Afdeling 4.2.4 se resultate blyk meer positief te wees as wat aanvanklik verwag is.

Die volledige vertolking van die resultate soos weergegee in hierdie hoofstuk word in hoofstuk 5 saamgevat.

HOOFSTUK 5

BEVINDINGS EN GEVOLGTREKKINGS

5.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk sal bevindings en gevolgtrekkings gemaak word van die resultate soos dit in die vorige hoofstuk weergegee is, ten einde te probeer bepaal of 'n spesifieke tendens of neiging na vore kom.

By die maak van hierdie gevolgtrekkings sal daar tot 'n groot mate gehou word by die indelings soos dit in die vraelys vervat en in die vorige hoofstuk saamgevat is. Aangesien die resultate in die eerste afdeling van die vraelys grotendeels inligting rakende die respondente en ondernemings bevat, sal hierdie data gebruik word om 'n profiel van die respondente asook die ondernemings wat by die ondersoek betrek is, saam te stel. Vervolgens sal afdelings 2 en 3 se bevindings en gevolgtrekkings onder PB en loopbaanbeplanning onderskeidelik aangebied word. Ten slotte sal die bevindings en gevolgtrekkings ten opsigte van vroue in bestuursposte baie kortliks saamgevat word.

Resultate in 'n spesifieke afdeling van die vraelys wat verband hou met een of meer van die ander afdelings sal in dié afdeling ingesluit word waar dit mees relevant is.

5.2 PROFIEL VAN RESPONDENTE

5.2.1 Inleiding

Ten einde 'n profiel te vorm van die respondente en die ondernemings wat by hierdie ondersoek betrek is, sal daar spesifiek gekyk word na die response op 'n aantal vrae wat in **Afdeling 1: Algemeen** van die vraelys gestel is en wat inligting rakende die werknemer (respondent) sowel as die werkgewer (onderneming) verskaf.

Ter aanvang sal daar gekyk word na die tydperk wat respondente 'n sekretariële of verwante beroep beklee en hoe lank hulle in hulle huidige betrekkinge werksaam is.

Ter aansluiting hierby sal daar ook gekyk word na die postitels wat aan hierdie groep werknemers toegeken word asook die kwalifikasies waaroor hulle beskik om hulle vir hierdie poste te laat kwalifiseer. Vervolgens sal aandag gegee word aan die tipe aanstelling sowel as die aard, grootte en geografiese ligging van die ondernemings waar hierdie respondente poste beklee.

5.2.2 Tydperk in sekretariële beroep en in huidige betrekking

Die response op vraag 1.1 bevestig dat die ondersoek daarin geslaag het om 'n groep (161) respondente te identifiseer wat spesifiek in **sekretariële of verwante beroepe** gevestig is, en wat sodanige beroepe oor 'n tydperk wat wissel vanaf 'n paar maande tot 25+ jare, beklee.

Soos die resultate in Figuur 4.1 aandui, is respondente redelik eweredig oor al ses kategorieë versprei. Die meerderheid van die respondente (63 %) ressorteer in die 0 tot 14 jare kategorie en is baie eweredig oor die drie tydperke binne hierdie kategorie versprei. Alhoewel die aantal respondente in die 15 tot 25+ jare kategorie heelwat laer (37 %) as die eerste kategorie is, is die verspreiding oor die drie tydperke in hierdie kategorie ook baie eweredig. Die feit dat 'n groter groep in die 0 tot 14 jare kategorie ressorteer dra daartoe by dat response verkry is van 'n groot groep jonger respondente wat aan meer onlangse veranderinge in die beroep blootgestel is. Response is dus verteenwoordigend van 'n goeie deursnee van die teikenpopulasie wat derhalwe tot gebalanseerde terugvoering bydra.

Indien daar verder gegaan word en die response op vraag 1.11 soos weergegee in Figuur 4.5 vergelyk word met die data wat in Figuur 4.1 weerspieël word, is dit duidelik dat daar 'n aansienlike verandering in die verspreiding van response intree. Figuur 4.5 toon dat bykans die helfte van die respondente (47 %) vir 'n tydperk van vier jaar of minder by hulle huidige ondernemings in diens is. Waar slegs 20 % van die respondente in Figuur 4.1 aandui dat hulle vier jaar en korter **in die beroep** is, dui 47 % in Figuur 4.5 aan dat hulle vier jaar en korter by hulle **huidige ondernemings** werksaam is. Aansienlike verskille is ook in die laaste drie kategorieë van beide vrae 1.1 en 1.11 sigbaar, byvoorbeeld van die 14 % (23 respondente) wat alreeds 25+ jare in die beroep is, is slegs een respondent langer as 25 jaar by haar huidige onderneming werksaam.

Die groot verskil in die eerste kategorie (0 tot 4 jaar) kan heel moontlik toegeskryf word aan die feit dat heelwat van die respondente eers onlangs tot die arbeidsmark toegetree het en/of dat persone in hierdie beroep om een of ander rede dikwels van werk verander. Die redes vir die verandering van werkplek kan moontlik in die response op vrae 1.12 tot 1.20 gevind word waar aspekte soos bevorderings, salaris-aanpassings, aansporings, uitdagings in die werkplek, ensovoorts bespreek word. Daar kan ook aanvaar word dat met die strenger toepassing van 'regstellende aksie', hierdie posisie aansienlik kan verander en dat werknemers langer in hulle huidige betrekking sal aanbly, veral ter wille van sekuriteit.

Die feit dat respondente so dikwels van werk verander behoort egter nie die data negatief te beïnvloed nie, intendeel dit kan daartoe bydra dat respondente 'n dieper insig rakende verskillende aspekte en aktiwiteite oor 'n breër spektrum ontwikkel en gevolglik in staat is om vrae baie meer sinvol te beantwoord.

5.2.3 Postitels

Nieteenstaande die polemiek wat daar voortdurend ontstaan oor die gebruik van geskikte titels vir sekretariële poste, blyk dit dat die meerderheid van respondente wel tevrede is met die postitels wat hulle beklee en gevolglik, met die uitsondering van slegs tien respondente, in een van die voorgestelde kategorieë in vraag 1.9 kon inpas.

Wat wel interessant is, is dat nie een van die respondente in hulle seleksie die titel van 'junior sekretaresse' geselekteer het nie terwyl 18 respondente wel die titel van 'senior sekretaresse' aangedui het. Die vraag ontstaan dus: Word 'junior sekretaresse' glad nie gebruik nie of word daar miskien 'n negatiewe konnotasie aan die woord 'junior' geheg? Alhoewel dit algemeen aanvaar word dat daar van 'junior sekretaresse' na 'senior sekretaresse' gevorder word, moet daar egter ook aanvaar word dat vordering na die vlak van 'senior sekretaresse' ook via ander posvlakke kan geskied.

'n Ander aspek wat in vraag 1.10 na vore kom is die feit dat sekretaresse verkies dat hulle titel aan dié van die persoon vir wie hulle werk gekoppel word. Hierdie tendens kan heel moontlik daaraan toegeskryf word dat sekretaresse voel dat die titels van hulle hoofde meer status aan hulle titels gee en verder die feit dat in baie gevalle sekretaresse se vordering gekoppel is aan dié van hulle hoofde. Laasgenoemde aangeleentheid het ook in die literatuurstudie na vore gekom en het natuurlik beide

'n positiewe en negatiewe sy. Word die hoof bevorder, bestaan daar die moontlikheid dat hy sy sekretaresse sal wil saamneem en dat sy dan saam met hom bevorder kan word. Indien sy egter agterbly word sy heel dikwels, wat haar persoonlike bevordering betref, oor die hoof gesien. Wat gebeur indien die hoof nie bevorder word nie? Bly die sekretaresse se bevordering dan ook agterweë?

Wat ook nie uit die oog verloor moet word nie, is die feit dat in baie gevalle, tegnologie die werksituasie van sekretaresse aansienlik verander en nie alleen hulle pligte en verantwoordelikhede in ander rigtings stuur nie, maar ook moontlikhede vir nuwe loopbaanrigtings en persoonlike groei en ontwikkeling skep. In vraag 1.19 is dit dan ook verblydend om te sien dat meer as 60 % van die respondente aandui dat hulle werk oor die afgelope twee jaar meer uitdagend geword het. Hierdie situasie kan hoofsaaklik toegeskryf word aan verbeterde tegnologie wat nie alleen nuwe uitdagings aan sekretaresse stel nie, maar volgens 24 % van hulle (vraag 1.20), hulle werk ook meer interessant maak. 'n Ander aspek waar tegnologie ook 'n positiewe bydrae lewer is om roetine-take, een van die sekretaresse se grootste frustrasies, te vergemaklik en/of te verminder. Bykans die helfte (46 %) van die respondente is van mening dat tegnologie 'n rol speel om rompslomp te verminder.

Hierdie aspekte, tesame met verhoogde verantwoordelikhede wat aan sekretaresse opgedra word, lei daartoe dat huidige titels nie meer beskrywend is van dit wat sekretaresse werklik doen nie. Die volgende veranderinge in benaminge en die afskaling van die woord 'sekretarieel' en 'secretarial' sal in die toekoms hopelik meer dikwels gesien word: **"Office Efficiency Forum (Secretarial Club); Business Administration School (Secretarial School); Office Administration Department (Secretarial Department); General Office Procedures (Secretarial Office Techniques); Administrative Office Management (Secretarial Function)"**. (Career Secretary:1991). Die titel 'Administrative Office Management' word alreeds baie jare oorsee gebruik en is beskrywend van die take wat topsekretaresse verrig. Die titel 'Sakeadministrasie' en 'Bedryfsadministrasie' het ook alreeds drie jaar gelede in kursusse en vakrigtings by Technikons sy beslag gevind.

Alhoewel die polemieë dikwels om postitels sentreer blyk dit uit response wat in antwoord op vraag 1.21 verskaf is, en kommentaar wat by vraag 1.15 gelewer is, dat ander aspekte soos 'n gebrek aan groei/ontwikkeling/bevorderingsgeleenthede, gebrek aan uitdagings, onderdrukking van inisiatief, onsensitiewe bestuurders, enso-

meer, aanleiding gee tot frustrasie en dit kan wees dat oplossings dan heel moontlik gesoek word in die verandering van 'n postitel om sodoende 'n beter begrip vir die situasie van die sekretaresse te probeer bewerkstellig.

Sekretaresse moet egter ook 'n meer positiewe gesindheid en professionele trots teenoor die titel van sekretaresse openbaar in die hoop dat hulle, deur hulle houding en gesindheid, ook ander positief kan beïnvloed. Lake (1995:22) haal 'n sekretaresse aan wat sê: ***"I see myself as a professional secretary, and don't wish to be anything else. As such I describe myself as an administrator, communicator, diplomat, PR assistant, colleague, partner and associate as well as an expert at managing the new technology. To do all these things efficiently, my personal attributes have to include being efficient, motivated, positive, discreet, accurate, patient and reliable in every way"***. As sekretaresse wel oor hierdie tegniese en mensevaardighede sowel as persoonlike eienskappe beskik, het hulle geen rede om minderwaardig oor hulle professie of titels te voel nie.

5.2.4 Kwalifikasies

Volgens die resultate soos gerapporteer in die vorige hoofstuk en gereflekteer in tabelle 4.1 en 4.2 by vrae 1.2 en 1.3, blyk dit dat respondente akademies baie goed toegerus is om 'n volwaardige sekretariële of verwante beroep in die sakewêreld te beklee. Nie alleen beskik 88 % van die respondente oor 'n senior sertifikaat nie, maar 50 % van hierdie groep is ook in besit van 'n tersiêre kwalifikasie. As hierby gevoeg word die feit dat slegs 18 % van die respondente nie oor 'n sekretariële kwalifikasie beskik nie, is dit duidelik dat respondente hulle spesifiek voorberei en toerus vir beroepe in die sekretariële en verwante veld.

Werkgewers het dus nie alleen werknemers in diens wat akademies goed toegerus is nie, maar ook spesifiek opgelei is, om die poste wat hulle beklee volwaardig te kan volstaan. Verder is respondente wat oor 'n senior sertifikaat beskik in 'n baie gunstige posisie om verdere tersiêre kwalifikasies te bekom om sodoende die pad te baan vir bevorderings, nie net na hoër poste nie, maar ook nuwe poste wat in ander rigtings as gevolg van, veral tegnologie, tot stand kom.

As in ag geneem word dat 71 % van die respondente in vraag 3.1 aandui dat daar geen formele loopbaanbeplanningsprogramme by hulle ondernemings in swang is

nie, en 61 % van hulle in vraag 3.5 aandui dat hulle op hulleself aangewese is vir hulle eie loopbaanontwikkeling, kan daar met 'n groot mate van sekerheid aanvaar word dat hierdie bykomende kwalifikasies op eie inisiatief bekom is. Hierdie gemotiveerdheid van werknemers en hulle strewe na selfontwikkeling is prysenswaardig, maar werkgewers moet volgens Bernardin en Russell (1993:357) besef dat loopbaanontwikkeling, om suksesvol te wees, 'n spanpoging moet wees. Hulle sê: "**Coordinated, integrated efforts of the staff, employees, managers, and organizations are the key to success in career development**".

5.2.5 Tipe aanstelling

Volgens response op vrae 1.4 en 1.5 is respondente, met die uitsondering van drie, almal in permanente betrekking werksaam. Van hierdie permanente aanstellings (98 %) beklee slegs een 'n tydelike pos terwyl die ander almal heeltydse poste beklee. Vanweë die aard van hulle aanstellings is respondente volwaardige werknemers van hulle onderneming en behoort hulle ook te deel in die voordele wat die onderneming bied.

Uit hoofde van die permanente poste wat hulle beklee kan aanvaar word dat respondente tot 'n baie groot mate vertrou is met die onderneming, sy doelstellings, doelwitte en beleid, wat hulle aldus in staat stel om akkurate data in hulle response weer te gee en sodoende tot die betroubaarheid en geldigheid van die data by te dra.

5.2.6 Tipe, grootte en ligging van ondernemings

Van die totale aantal respondente is 73 % volgens die response in vraag 1.6 in die private sektor werksaam en 27 % in die openbare sektor. Die feit dat meer as twee derdes van die respondente in die private sektor werksaam is, behoort nie die geldigheid van die data enigsins te beïnvloed nie vanweë die feit dat die postitel van sekretaresse nie so geredelik in die openbare sektor gebruik word nie - administratiewe beamptes/klerke is die meer gebruiklike terme - alhoewel die pligte en take tot 'n groot mate ooreenstem met dié van sekretariële poste in die privaatsektor.

Wat die grootte van ondernemings betref toon Figuur 4.3 in vraag 1.8 dat, met die uitsondering van baie groot maatskappye (1 000+), die respondente baie eweredig oor die ander vier kategorieë versprei is. Die groot aantal respondente (32 %) by

groot maatskappye, is heelwaarskynlik toe te skryf aan 27 % van die respondente wat in die openbare sektor werksaam is en die feit dat heelwat ondernemings se hoofkantore in Kaapstad en omgewing geleë is. Wat spesifiek die grootte van ondernemings betref, is response dus van 'n breë spektrum van ondernemings van verskillende groottes wat wissel van 'baie klein' tot 'baie groot' verkry wat tot baie gebalanseerde terugvoering bydra.

Respondente is volgens Figuur 4.2 in vraag 1.7 ook oor 'n redelike wye gebied in ses streke van die Wes-Kaap versprei. Soos in hoofstuk 1 en die eerste gedeelte van hoofstuk 3 gemeld is, is daar gepoog om groter verteenwoordiging van al die streke in die Wes-Kaap te verkry. Briewe is aan 27 sakekamers gestuur waarin hulle samewerking versoek is met die voorlegging van name van ondernemings wat moontlik met die ondersoek behulpsaam kon wees. Die reaksie van hierdie instansies was egter baie teleurstellend en bevindings berus dus op data verkry vanaf respondente in die ses streke soos in Figuur 4.2 aangedui. Die feit dat die laaste drie streke nie verteenwoordig is nie behoort egter nie die bevindings te beïnvloed nie, omdat aanvaar kan word dat 'n sekretaresse se basiese pligte by enige onderneming, ongeag die tipe onderneming of geografiese ligging, dieselfde sal wees.

Die meerderheid van die respondente (39 %) is, soos verwag kan word, in Kaapstad-Sentraal werksaam, gevolg deur die Noordelike Voorstede met 32 %. Laasgenoemde hoë persentasie kan heelwaarskynlik toegeskryf word aan die geweldige ontwikkeling en uitbreiding wat die afgelope paar jaar in die Noordelike Voorstede plaasgevind het. Meeste groot maatskappye het nou ook takkantore in hierdie gebied en die vestiging of verskuiwing van selfs hoofkantore na die voorstede is nie meer ongewoon nie. Hierdie verskuiwing na die voorstede bring nie alleen die ondernemings nader aan die woongebiede van werknemers nie, maar ook binne makliker bereik van kliënte. Response is dus van 'n goeie deursnee van ondernemings wat betref tipe, grootte en ligging verkry wat 'n goeie balans aan die data gee, nie alleen ten opsigte van die respondente nie, maar ook ten opsigte van die onderskeie ondernemings.

Die resultate van vrae 1.12 tot 1.18 en vrae 1.21 tot 1.25 sal in die volgende afdelings behandel word omdat dit verband hou met aspekte soos PB, loopbaanbeplanning, bevordering en dies meer.

5.2.7 Samevatting

'n Ontleding van die response op sekere vrae in **Afdeling 1: Algemeen** van die vraelys toon dat hierdie groep van 161 respondente, sekretaresses verteenwoordig wat beide akademies en sekretarieel baie goed gekwalifiseer is, van een tot 25 jaar in die beroep is, en wat grootte en ligging van ondernemings betref, 'n breë spektrum van die bedryf verteenwoordig. Meer as twee derdes (73 %) van die respondente is in 'n permanente hoedanigheid in die privaatsektor in voltydse poste werksaam, terwyl slegs drie tydelike poste beklee.

Oor die algemeen blyk sekretaresses tevrede te wees met die postitels wat hulle tans beklee, alhoewel tegnologie heelwat nuwe geleenthede skep, nie alleen vir ontwikkeling en groei nie, maar ook vir veranderinge in loopbaanrigtings met gepaardgaande veranderinge in titels.

5.3 PRESTASIEBEOORDELING

5.3.1 Inleiding

Ten einde die stand van sake ten opsigte van PB te bepaal sal daar ter aanvang gekyk word na die aanwesigheid van 'n formele PB-beleid by ondernemings en dan daarmee saam te bepaal wie die verantwoordelikheid vir die uitvoering van sodanige beleid aanvaar.

Ter aansluiting hierby sal daar gekyk word na aspekte soos die werklike beoordeling en terugvoering sowel as die bekwaamheid, al dan nie, van beoordelaars. Vervolgens sal aandag gegee word aan PB-stelsels vir sekretariële personeel, die aanwending van data verkry by wyse van PB sowel as aspekte rakende taakbeskrywings en vrese wat deur beoordeelde ervaar word.

Gevolgtrekkings in hierdie afdeling is hoofsaaklik gebaseer op die resultate van **Afdeling 2: Prestasiebeoordeling**, maar waar van toepassing, word resultate op vrae in ander afdelings wat met hierdie onderwerp verband hou, hierby ingesluit. Hier word spesifiek verwys na vrae in **Afdeling 1: Algemeen** wat aspekte soos, byvoorbeeld salarisse en verhogings raak.

5.3.2 Formele PB-beleid

In antwoord op vraag 2.1 dui slegs 70 % van die respondente aan dat 'n formele PB-beleid by hulle ondernemings in werking is. Bykomend hier toe dui 22 % van die respondente in vraag 2.4 aan dat hulle nooit geëvalueer word nie, terwyl 'n verdere 8 % aandui dat hulle slegs by geleentheid geëvalueer word. Hierdie persentasie van 30 % stem ooreen met die data in vraag 2.1 waar 30 % van die respondente aandui dat hulle ondernemings oor geen formele PB-beleid beskik nie.

Alhoewel 70 % as 'n bevredigende syfer gesien kan word, is dit nogtans onrusbarend dat 30 % van die respondente nie aan gereelde PB blootgestel word nie. Wat gebeur dus met hierdie persone? Word hulle nooit beoordeel nie? Is werknemerprestasie en die welsyn van die werknemer nie belangrik genoeg vir die onderneming nie? Wat doen die menslikehulpbrondepartement in hierdie verband? Alhoewel daar aanvaar word dat daar nog heelwat probleme met PB ondervind word, oorskry die voordele wat daaruit verkry kan word, verreweg die nadele. Ten opsigte van die waarde van PB sê Beach (1991:223) dat, alhoewel daar oor die jare heelwat navorsing op die gebied van PB gedoen is en vordering wel sigbaar is, die 'ideale stelsel' nog nie gevind is nie. Hy sê egter dat ***“there is widespread acknowledgement among personnel specialists and upper level managers that sound PA programs can be beneficial to both the organization and the individual”***.

As daar na die response op vraag 2.19 in samehang met dié op vraag 2.1 gekyk word, sal gesien word dat 95 % van die respondente in vraag 2.19 aandui dat PB wel 'n rol te speel het en dat hulle persoonlik ten gunste van 'n PB-stelsel is, op voorwaarde dat dit korrek toegepas word. Heelwat positiewe gedagtes is ook in hierdie verband deur respondente geopper en is in die vorige hoofstuk onder vraag 2.19 redelik volledig getys.

Alhoewel baie beoordelaars traag is om by PB betrokke te raak, en die response op vraag 2.1 ook aandui dat heelwat ondernemings nie die saak as belangrik genoeg ag nie, is werknemers nogtans daarop geregtig om te weet of hulle voldoen aan die standaarde en vereistes wat aan die spesifieke pos gestel word en ook hoe hulle prestasie met dié van hulle kollegas vergelyk. Waar 95 % van die respondente aandui dat hulle ten gunste van PB is, is die menslikehulpbrondepartement in die gunstige posisie dat hulle die vrywillige samewerking van hierdie persone kan verkry - hoekom dit nie benut nie?

'n Ander baie belangrike aspek wat in gedagte gehou moet word is dat 'n PB-sessie, hetsy formeel of informeel, die ideale geleentheid bied om motiveringsgesprekke te voer en loopbaanbeplanning en -vordering te bespreek omdat daar in die gewone loop van sake, as gevolg van werkdrukke, gewoonlik nie tyd vir sulke gesprekke is nie. Dit is dus baie jammer dat 'n groot groep van die respondente die voorreg ontnem word om presies te weet hoe hulle vaar, hoe hulle prestasie opweeg teen standarde gestel, waar hulle te kort skiet, waar ruimte vir verbetering is en watter vooruitsigte daar by die onderneming vir hulle is. Werknemers word basies geïgnoreer en hierdie houding vanaf werkgewerskant kan daartoe lei dat baie bekwame werknemers elders 'n heenkome vind waar hulle belange wel op die hart gedra word en hulle erkenning kry vir die bydrae wat hulle tot die welvaart van die onderneming lewer.

5.3.3 Uitvoerders van PB-beleid

Ter opvolging van vraag 2.1 moes respondente wat positief op hierdie vraag gereageer het, in vraag 2.2 aandui wie verantwoordelikheid vir die uitvoering van die PB-beleid in hulle onderskeie ondernemings dra. Die feit dat slegs 28 % van die respondente die menslikehulpbrondepartement as uitvoerders van hierdie beleid sien, reflekteer baie negatief op die betrokkenheid van hierdie departement by werknemersbelange. Voeg hierby ook die 30 % wat aandui dat daar geen PB-beleid by hulle ondernemings in werking is nie, en die prentjie, wat hierdie departement betref, raak al hoe donkerder.

Alhoewel aanvaar word dat die menslikehulpbrondepartement nie noodwendig die verantwoordelikheid dra vir die werklike beoordeling van werknemers nie, bly die inisiëring, die uitvoering en die instandhouding van 'n PB-beleid nog steeds deel van die betrokke departement se funksie. Hierdie gebrek aan betrokkenheid van die menslikehulpbrondepartement word verder bevestig deur die response op vraag 2.5 waar slegs 5 % van die respondente aantoon dat die menslikehulpbrondepartement by werklike beoordeling betrokke is. Hodgetts en Kroeck (1992:357) sê: ***"Accurate PA is often at the core of organizational effectiveness. In the future, the demand for accuracy in appraisal is likely to increase as the existence of development 'intrapreneurs' - those who form the creative core within an organization - has its basis in a sound appraisal system. PA is what effective use of human resources is all about in modern organizations"***.

5.3.4 Beoordeling en terugvoering

Wat die werklike beoordeling van werknemers betref is dit wel bemoedigend om te sien dat 84 % van die respondente in vraag 2.5 aandui dat hulle geëvalueer word deur persone wat direk by hulle werk betrokke is en aldus vertrouwd is met hulle prestasie, vermoëns en aspirasies. Verder dui 32 % van die respondente ook aan dat hulle nie alleen deur hulle direkte toesighouers nie, maar ook deur hulle betrokke departementshoofde geëvalueer word. Beoordeling deur twee onafhanklike partye dra nie alleen by tot 'n meer objektiewe, gebalanseerde en regverdige beoordeling nie, maar bevorder ook kontak, kommunikasie en insig tussen die werknemer en die persoon in hoër gesag met wie die werknemer nie noodwendig daagliks in kontak is nie.

Ten opsigte van die bekwaamheid van beoordelaars wat vir die beoordelingstaak verantwoordelikheid aanvaar, is daar in die vorige paragraaf melding gemaak van die feit dat daar hoofsaaklik gebruik gemaak word van persone wat direk by die werknemer se aktiwiteite betrokke is, soos byvoorbeeld toesighouers en/of departementshoofde. Die keuse van hierdie persone gee noodwendig aanleiding tot die hoë positiewe response in vraag 2.6 waar 85 % van die respondente aandui dat hulle van mening is dat hulle beoordelaars op die hoogte van sake is met hulle werksaktiwiteite en in vraag 2.7 waar 88 % van die respondente ook verder van mening is dat hulle beoordelaars oor voldoende opleiding en ervaring beskik om PB-sessies te kan hanteer.

Hierdie positiewe tendens word voortgesit in die response op vraag 2.12 waar respondente aandui dat hulle van mening is dat hierdie opleiding en ervaring van beoordelaars ook na vore kom by die terugvoering van PB-resultate. In hierdie geval reageer 87 % van die respondente positief. Hierdie reaksie van respondente toon dan ook dat hulle vertrouwe in hulle beoordelaars het, ten spyte van gebreke in die stelsel self soos later na vore sal kom.

Wat betref die terugvoering van PB-resultate dui 75 % van die respondente in vraag 2.10 aan dat hulle altyd volledige terugvoering ontvang terwyl 'n verdere 12 % beweer dat hierdie terugvoering slegs somtyds geskied. Dit is jammer dat 13 % van die respondente wat **Nee** op hierdie vraag antwoord, wel beoordeel word, maar die geleentheid ontnem word om te verneem hoe goed of swak hulle presteer. Indien

die moeite gedoen word om die beoordeling te doen kan die taak net so wel ten volle afgehandel en tot die finale stap deurgevoer word, tot voordeel van beide die werkgewer en werknemer.

Dit is verder bemoedigend om in vraag 2.11 te sien dat die oorgrote meerderheid (86 %) van die respondente wel hulle terugvoering via persoonlike onderhoude kry. Hierdie persoonlike gesprek is uiters noodsaaklik en gee beide partye die geleentheid om sake openlik te bespreek, vrae te stel, doelwitte te formuleer, opleidings- en ontwikkelingsgeleenthede te bespreek, loopbaanvooruitsigte in oënskou te neem, en onduidelikhede of misverstande uit die weg te ruim. Skriftelike terugvoering bied natuurlik dié voordeel dat beide partye konkrete bewys het, wat veral vir opvolg gebruik kan word en gereeld na verwys kan word om te bepaal of doelwitte wat gestel is, verwezenlik is. Die persoonlike onderhoud gee egter die geleentheid vir vrae wat in die geskrewe dokument onduidelik mag voorkom. Die ideaal is natuurlik 'n kombinasie van beide persoonlik en skriftelik, soos wat ook in die geval van 8 % van die respondente geskied. Fisher et al (1993:471) beklemtoon ook die belangrikheid van terugvoering en sê ***"PA feedback lets employees know how well they have performed in comparison with the standards of the organisation"*** maar waarsku ook dat ***"PA and feedback can be an emotionally laden process that dramatically affects employees' attitudes toward the organisation and themselves. If used effectively, PA can improve employee motivation and performance. If used inappropriately, it can have disastrous effects"***.

'n Saak wat egter kommer wek is die feit dat opvolging/monitering van doelwitte of besluite wat tydens PB geneem word, verwaarloos word. Volgens response op vraag 2.13 dui bykans die helfte, naamlik 48 %, van die respondente aan dat opvolging/monitering nooit of slegs somtyds geskied. Indien opvolging nie geskied nie, dan kan PB maar weer eens net as 'n administratiewe oefening beskou word, wat daartoe lei dat die kredietwaardigheid van die PB-stelsel in twyfel getrek word. Al die moeite en voorbereiding wat voor, tydens en direk na die PB gedoen is, verloor dan wesenlik sy trefkrag. Dit behoort vir beide die beoordelaar en beoordeelde belangrik te wees om te weet of doelwitte wat gestel is, behaal is; of daar omstandighede is wat die bereiking daarvan onmoontlik maak; of doelwitte haalbaar is; en of doelwitte moontlik aangepas moet word.

5.3.5 Aanwending van PB-inligting

Wat betref die aanwending van inligting wat by wyse van PB ingesamel word, dui die meerderheid van die respondente in vraag 2.3 aan dat die inligting van PB verkry, hoofsaaklik vir die bepaling van verhogings, die identifisering van opleidingsgeleenthede en die verbetering van werkprestasie aangewend word.

Wat egter kommerwekkend is, is dat slegs 13 % van die response aandui dat die inligting vir loopbaanbeplanning, en 18 % vir die doel van bevordering aangewend word. Hierdie lae persentasies dui daarop dat by meeste van die ondernemings, loopbaanbeplanning en gepaardgaande loopbaanvordering nie 'n hoë prioriteit geniet nie. Hierdie data word bevestig in die response op vraag 3.1 waar slegs 29 % van die respondente aandui dat hulle ondernemings oor 'n formele loopbaanbeplanningsprogram beskik. Wat ook interessant is, is dat in vraag 2.16, waar spesifiek na PB-stelsels vir sekretaresses verwys is, ook net 48 % (die laagste in die groep) van die respondente aandui dat hulle PB-stelsel daarin slaag om bevorderingsgeleenthede te identifiseer. Dessler (1994:390) beklemtoon die belangrikheid van loopbaangerigte beoordelings en sê: ***"Career-oriented appraisal plays a crucial role in managing careers. Here the supervisor and appraisee link the latter's past performance, career preferences, and developmental needs to develop an appropriate plan for the employee"***.

Volgens response op vraag 2.3 word die inligting wat van PB verkry word hoofsaaklik vir die aanpassing van salarisse gebruik. Alhoewel geen vrae in die vraelys gestel is om die omvang van sekretariële personeel se salarispakkette te bepaal nie, is daar wel gepoog om te probeer vasstel hoe dikwels sodanige salarisse aangepas word en watter basis vir sodanige aanpassings gebruik word. Alhoewel dit verblydend is om in vraag 1.13 te sien dat 91 % van die respondente jaarlikse verhogings en 'n verdere 4 % sesmaandelikse verhogings ontvang, moet daar gemaan word dat hierdie data tot 'n groot mate misleidend kan wees en wel om die volgende redes: in die eerste plek noodsaak die huidige ekonomiese toestand in die land dat salarisse in baie gevalle jaarliks aangepas word, slegs om die uitwerking van inflasie tot 'n mate te probeer teenwerk; in die tweede plek is outomatiese jaarlikse verhogings in baie gevalle gekoppel aan 'n sekere maksimum in 'n spesifieke posvlak en tree verhogings eers weer in werking nadat 'n persoon in 'n hoër posvlak inbeweeg - verhogings is dus gekoppel aan bevorderings; en in die derde plek hang verhogings in staats-

departemente gewoonlik af van 'n toekenning of aankondiging wat deur die sentrale owerheid gemaak word. Alhoewel sulke verhogings gewoonlik op 'n jaarlikse basis geskied, gaan dit meeste van die tyd gepaard met 'n geweldige stryd tussen die owerhede, werknemersorganisasies en vakbonde, met die gevolg dat verhogings dikwels vir etlike maande vertraag word.

Dit is ook onrusbarend om te sien dat verhogings in die meeste gevalle outomaties geskied - die meeste respondente (41 %) dui in vraag 1.14 aan dat dit wel die geval is. Daar kan dus aanvaar word dat hierdie verhogings nie aan prestasie gekoppel is nie. Slegs 'n geringe 9 % van die respondente toon aan dat 'uitstaande prestasie' as basis vir salarisverhogings gebruik word. Heelwat van die respondente het hierdie spesifieke aspek ook beklemtoon en sê dat, ongeag hoe hard hulle werk of hoe goed hulle presteer, geen ag daarop geslaan word nie - kollegas wat die minimum doen ontvang dieselfde verhogings. Hierdie tendens van outomatiese jaarlikse verhogings kan vir ondernemings groot probleme skep omdat dit in die meeste gevalle nie gepaard gaan met 'n verhoging in uitset of verhoogde produktiwiteit nie.

'n Ander onrusbarende aspek wat na vore kom is die feit dat slegs 7 % van die respondente aandui dat hulle by wyse van salarisverhogings erkenning ontvang vir die verwerwing van bykomende kwalifikasies. Hierdie kortsigtige beleid van ondernemings kan hulle op die lange duur ook tot groot nadeel strek. Werknemers wat geld, moeite en tyd bestee aan die verwerwing van bykomende kwalifikasies doen dit normaalweg nie net vir persoonlike ontwikkeling en groei nie, maar ook om beter in hulle werk te presteer. Vergoeding in die vorm van 'n salarisverhoging of een of ander vorm van erkenning lewer slegs 'n geringe, maar welverdiende bydrae tot hulle opoffering en die aanwending van hulle kundigheid tot voordeel van die onderneming. Werknemers wat nie hiervoor erkenning kry nie sal begin soek na ander werkgeleenthede waar hulle nie alleen die erkenning sal kry nie, maar ook die geleentheid gebied sal word om hierdie kennis en kundighede wat bekom is, toe te pas.

As deel van die vergoedingspakket van werknemers bied meeste ondernemings ook 'n aantal byvoordele of aansporings aan waarvoor werknemers kan kwalifiseer of voor aspireer. In die vorige hoofstuk is die response op die aansporings van ondernemings in die algemeen (vraag 1.15) en dié van toepassing op sekretariële personeel (vraag 1.16) in Figuur 4.9 visueel weergegee sodat 'n vergelyking tussen die twee getref kan word. Hierdie vergelyking bring aan die lig dat in al 12 kategorieë wat

geïdentifiseer is, sekretariële personeel aan die kortste ent trek. Die enigste kategorie waar daar 'n beduidende ooreenkoms is, is die tweede kategorie, naamlik dié van die dertiende tjem. In hierdie geval dui 122 (algemeen) en 120 (sekretarieel) van die respondente aan dat hulle vir 'n dertiende tjem kwalifiseer.

Alhoewel aanvaar kan word dat sekretaresses, uit die aard van hulle werk as ondersteuningspersoneel, nie noodwendig sou kwalifiseer vir maatskappymotors, oorsese reise en vervoertoelaes nie, bestaan daar geen rede hoekom hulle nie net soos ander werknemers vir aansporings soos merietebonusse, beurse, lenings, langverlof en kleretoelaes kan kwalifiseer nie. Veral in die geval van merietebonusse is daar 'n aansienlike verskil tussen algemeen (67) en sekretarieel (49) wat onaanvaarbaar is. Selfs in die aansporings wat onder '*ander*' gelys is, is die verskille tussen die twee groepe merkbaar.

5.3.6 PB-stelsel vir sekretariële personeel

In vraag 2.14 is respondente versoek om aan te dui watter PB-stelsel in hulle onderskeie ondernemings in werking is, spesifiek vir die beoordeling van sekretariële personeel. Die response op hierdie vraag is egter teleurstellend in die lig van die feit dat slegs 89 van die betrokke 125 respondente die vraag beantwoord het. Hierdie lae responssyfer kan heelwaarskynlik toegeskryf word aan die feit dat respondente wel beoordeel word, maar dat hulle nie weet watter stelsel gebruik word nie. Hierdie toedrag van sake dui daarop dat werknemers nie by die ontwerp en ontwikkeling van PB-stelsels betrek word nie en ook nie die nodige leiding en advies ontvang ter voorbereiding van hulle beoordelings nie. Soos daar ook in die literatuurstudie gemeld is, is die ignorering en miskenning van werknemers in die ontwerp en ontwikkelings stadium van PB-stelsels, een van die faktore wat aanleiding gee tot weerstand en ongelukkigheid met PB-stelsels.

Respondente is vervolgens in vraag 2.15 versoek om die PB-stelsel wat tans in hulle ondernemings vir sekretariële personeel gebruik word, op 'n skaal van 1 tot 6 wat wissel vanaf 'uiters swak' tot 'uitstekend' te evalueer. Van die 117 respondente (ag het nie die vraag beantwoord nie), klassifiseer 45 % van die respondente die stelsel as goed, 15 % as baie goed en slegs 1 % as uitstekend. Alhoewel 39 % van die respondente die stelsel as 'swak' tot 'uiters swak' beskou, dui onderskeidelik 80 %, 85 %, 72 % en 74 % van die respondente in die vier afdelings van vraag 2.16 aan, dat

die stelsel wel daarin slaag om sterk punte en areas vir verbetering te identifiseer sowel as om doelwitte en opleidingsbehoefte te bepaal. Dit is slegs in die geval van die identifikasie van bevorderingsgeleenthede dat daar 'n baie lae respons van 48 % is. In vraag 2.3 waar daar na die aanwendingsmoontlikhede van PB in die algemeen gekyk is, het hierdie aanwendingsmoontlikheid ook 'n teleurstellende respons van 18 % getrek.

As die PB-stelsel dan aan die voorgenoemde vereistes voldoen en meet wat gemeet moet word, dan moet daar uit die aard van die saak ander redes wees waarom die stelsel so laag aangeslaan word. Aangesien respondente aandui dat hulle oor die algemeen baie tevrede met hulle beoordelaars is, wat betref hulle opleiding en ervaring om beoordelings te kan hanteer, moet die probleem elders lê. Redes hiervoor kan moontlik gevind word in aspekte soos onkunde rakende die stelsel wat gebruik word, gebrek aan opvolging van doelwitte, ontoepaslike PB-stelsels, miskiening van personeel by die ontwerp van die PB-stelsel, ensovoorts.

5.3.7 Taakbeskrywings

In vraag 2.8 dui slegs 66 % van die respondente aan dat hulle oor formele taakbeskrywings beskik. Verder dui amper die helfte (45 %) van die respondente in vraag 2.9 aan dat hulle taakbeskrywings glad nie as riglyn by PB gebruik word nie.

Die afwesigheid van taakbeskrywings wek groot kommer. Weer eens dui hierdie aangeleentheid op die onbetrokkenheid van die menslike hulpbrondepartement onder wie hierdie funksie ressorteer. Dit bly in die eerste instansie die verantwoordelikheid van hierdie departement om toe te sien dat taakbeskrywings vir alle poste beskikbaar is, of dit nou deur hierdie departement self gedoen word, of in samewerking met die onderskeie afdelingshoofde en toesighouers in die onderneming. Hierdie tekortkoming is ook deur 'n hele paar respondente in hulle kommentaar by vraag 2.15 geopper. 'n Ontleding van die response op hierdie vraag dui ook daarop dat hierdie baie belangrike aangeleentheid selfs deur groot ondernemings wat oor die nodige infrastruktuur beskik om hierdie taak te verrig, verwaarloos word.

Ten opsigte van die gebruik van taakbeskrywings as riglyn by PB ontstaan die volgende vrae onwillekeurig: Wat word as riglyn gebruik? Waarteen word die beoordeelde se prestasie gemeet? Wat gebeur in die geval van 34 % van die respondente

wat negatief op vraag 2.8 gereageer het? Waar pas hierdie persone in die postestruktuur in as daar nie eers 'n taakbeskrywing is nie?

5.3.8 Vrese ervaar by PB

'n Ander aspek wat dikwels by PB na vore kom is die vrese wat deur party persone, hetsy voor of gedurende PB ervaar word. Dit is egter baie bemoedigend om te sien dat in antwoord op vraag 2.17 slegs 16 (14 %) van die respondente sodanige vrese ervaar. Wat egter kommer wek is die feit dat 10 (63 %) van hierdie 16 respondente in vraag 2.18 aandui dat hulle vrese wel bewaarheid word. Die vrese wat hierdie persone ervaar is in die resultate direk na Tabel 4.17 in hoofstuk 4 aangeteken.

PB behoort 'n positiewe ervaring vir beide die beoordelaar en beoordeelde te wees en maniere moet gevind word om PB 'n aangename ondervinding vir al die betrokke partye te maak, tot voordeel van die werknemer sowel as die onderneming. Carrell et al (1992:264) sê daar moet onthou word dat ***"employees generally dislike and fear performance appraisal, and even supervisors find the process stressful. Employees will tend to be satisfied with the process, if the appraisal interview is constructive, and the chosen method is job-related and provides specific direction for future performance"***.

5.3.9 Samevatting

'n Ontleding van die response rakende PB toon dat daar by amper een derde van die ondernemings geen PB-beleid in werking is nie met die gevolg dat ongeveer dieselfde aantal persone ook nie aan PB onderwerp word nie. Heelwat onkunde bestaan ook onder sekretariële personeel rakende die stelsels/metodes wat vir hulle beoordelings gebruik word. 'n Aspek wat egter groot kommer wek is die gebrek aan formele postestruktuur en taakbeskrywings vir sekretariële personeel asook die feit dat waar taakbeskrywings wel bestaan, dit nie as basis vir PB gebruik word nie. Hierdie toestand van sake dui op 'n onbetrokkenheid van die menslikehulpbrondepartement en kan daartoe lei dat ondernemings baie bekwame personeel verloor.

PB-resultate word volgens die response hoofsaaklik gebruik vir jaarlikse verhogings wat in die meeste gevalle outomaties geskied. Aansporings wat aan sekretariële personeel toegestaan word en dié wat aan personeel oor die algemeen gebied word, dui daarop dat sekretaresses deurgaans aan die kortste ent trek.

Oor die algemeen is respondente baie tevrede met die ervaring, kennis en opleiding van beoordelaars, maar dit blyk dat daar heelwat ruimte vir verbetering is wat die opvolg/monitering van doelstellings wat gestel is, betref. Slegs in enkele gevalle ervaar beoordeelde nog vrese by PB, en word sodanige vrese ongelukkig bewaarheid.

5.4 LOOPBAANBEPLANNING

5.4.1 Inleiding

Om die terugvoering rakende loopbaanbeplanning in perspektief te stel, sal daar aanvanklik gekyk word na die aanwesigheid van formele loopbaanbeplanningsprogramme en die persone betrokke by hierdie programme. Daarna sal aandag gegee word aan die beroepstruktuur van sekretariële personeel tesame met opleidings- en ontwikkelingsgeleenthede sowel as loopbaanvordering en -vooruitsigte. Gevolgtrekkings en bevindings is hoofsaaklik gebaseer op die resultate wat in **Afdeling 3: Loopbaanbeplanning** verkry is. Vrae wat in ander afdelings gestel is en verband hou met loopbaanbeplanning, is ook by hierdie afdeling ingesluit.

5.4.2 Formele loopbaanbeplanningsprogramme

In die vorige afdeling wat handel oor PB, is daar alreeds aanduidings dat loopbaanbeplanning nie 'n hoë prioriteit by ondernemings geniet nie. Hierdie vermoede word bevestig deur die response op vraag 3.1 waar slegs 29 % van die respondente positief reageer op die vraag of hulle organisasie oor 'n formele loopbaanbeplanningsprogram beskik. Indien die 21 % wat 'onseker' is by die 50 % wat 'nee' aandui, gevoeg word, kom die negatiewe response op 'n skokkende 71 % te staan.

Aangesien slegs respondente wat positief op vraag 3.1 gereageer het, in vraag 3.2 moes aandui wie vir hierdie program verantwoordelik is, is slegs 47 response verkry wat miskien nie 'n baie goeie weergawe van die situasie is nie. Volgens 55 % van hierdie respondente ressorteer hierdie taak onder die departement menslikehulpbronne terwyl die opleidingsdepartement deur 29 % van die respondente as die verantwoordelike departement aangedui word. Wat wel weer eens in die response op hierdie vraag na vore kom, is die feit dat formele loopbaanbeplanning, wat primêr 'n funksie van die menslikehulpbrondepartement is, in 71 % van die ondernemings

glad nie aandag geniet nie. Alhoewel daar geredeneer kan word dat loopbaanbeplanning die individuele verantwoordelikheid is, kan ondernemings nie van hulle verantwoordelikheid in hierdie verband wegstroom nie. Alleen wanneer hierdie aangeleentheid gesamentlik aangespreek word kan dit tot voordeel van beide partye strek. Flippo (1984:248) beklemtoon die aspek van loopbaanplanning soos volg: ***"The need to plan for employee careers, issues from both economic and social forces. First, if the organization is to survive and prosper in an ever-changing environment, its human resources must be in a constant state of development. A planned program of internal resource development typically pays greater dividends than relying upon chance or frantic outside recruitment when needs suddenly appear. In addition, too many employees 'retire on the job' when there is no managerial concern for proper career progression"***.

Waar die fokus in vraag 3.2 ingestel is op die persone verantwoordelik vir die uitvoering van **formele loopbaanbeplanningsprogramme van die onderneming**, is vraag 3.5 spesifiek gerig op die persone verantwoordelik vir die **loopbaanbeplanning van die individu**. Die response op hierdie vraag ondersteun die response in vraag 3.1 aangesien 61 % van die respondente aandui dat hulle op hulleself aangewese is vir hulle eie loopbaanbeplanning. Indien daar geen formele loopbaanbeplanningsprogram in werking is nie, is dit ook onwaarskynlik dat daar spontane belangstelling en ondersteuning van werkgewerskant sal wees. Cascio (1992:331) beklemtoon die belangrikheid van loopbaanbeplanning, veral wat die individu betref, soos volg: ***"Career planning is important because the consequences of career success or failure are closely linked with an individual's self-concept and identity, as well as with career and life satisfaction"***. Individue kan wel op verskillende wyses, soos byvoorbeeld verdere studie en die bywoon van seminare, kursusse en werkswinkels, pogings aanwend om hulle beter toe te rus vir hulle loopbane, maar indien dit binne die raamwerk van 'n formele loopbaanbeplanningsprogram gedoen word, sal dit beide die onderneming en die individu veel meer baat.

5.4.3 Beroepstruktuur vir sekretariële personeel

Die response op vraag 3.8 rakende 'n beroepstruktuur vir sekretariële personeel ondersteun die data in 3.1. Slegs 'n skokkende 18 % van die respondente dui aan dat sodanige beroepstruktuur wel in hulle ondernemings bestaan. Hoe kan loopbaanbeplanning plaasvind as daar nie eens 'n formele beroepstruktuur in plek is nie? In die

vorige afdeling is daar ook in vraag 2.8 gesien dat 34 % van die respondente sonder formele taakbeskrywings funksioneer. Hierdie data word ook bevestig deur die response op vraag 3.12 waar slegs 32 % van die respondente aandui dat geskikte bevorderingsposte in hulle ondernemings bestaan. Indien daar wel 'n loopbaanstruktuur vir sekretariële personeel in plek sou wees, bestaan die moontlikheid heelwaarskynlik dat veel meer bevorderingsgeleenthede geïdentifiseer of geskep kan word.

Lê die fout by die werkgever wat nie in die toekoms van sy werknemers belangstel nie, of lê die fout by die werknemer wat 'n betrekking aanvaar sonder enige ondersoek na die loopbaanvooruitsigte wat die onderneming bied? Alhoewel dit aanvaar word dat loopbaanbeplanning 'n spanpoging behoort te wees, dui bostaande daarop dat werkgevers nie veel tot hierdie poging bydra nie. Alhoewel departementshoofde volgens response op vraag 3.5 'n redelike rol speel, speel die menslikehulpbron- en opleidingsdepartement bykans geen rol nie.

Die lae persentasie (23 %) positiewe response op vraag 3.10 rakende die benutting van sekretariële personeel in bevorderingsposte, onderskryf die tendens wat in 'n paar ander vrae na vore gekom het, naamlik geen beroepstruktuur (vraag 3.8), skraal loopbaanvooruitsigte (vraag 3.9) en weinig opleiding in bestuursontwikkeling (vraag 3.7). Hierdie data spreek boekdele as daar in aanmerking geneem word dat 88 % van die respondente oor 'n senior sertifikaat beskik terwyl die helfte van hulle ook in besit van 'n tersiêre kwalifikasies is, met ander woorde goed opgeleide persone wie se potensiaal en ontwikkelingsmoontlikhede by gebrek aan 'n beroepstruktuur misken word.

As daar verder na die response op vrae 3.3 en 3.4 wat handel oor die bespreking van loopbaanvooruitsigte by aanstelling asook tydens die werknemer se dienstydperk gekyk word, kan die rede vir die lae positiewe response heel moontlik gevind word in die response op vraag 3.9. In vraag 3.9 dui slegs 27 % van die respondente aan dat daar betekenisvolle loopbaanvooruitsigte by hulle ondernemings beskikbaar is. Bestaan hierdie geleenthede werklik nie of dui die afwesigheid van 'n beroepstruktuur daarop dat daar nog nooit aandag aan sulke aspekte gegee is nie? Sonder 'n beroepstruktuur en sonder formele loopbaanbeplanning kan heelwat bevorderingsposte onbepaald ongeïdentifiseerd bly. Vir die oorgrote meerderheid van respondente dui die response op 'n doodloopstraat by die betrokke onderneming of andersins 'n verandering van werkplek of beroep.

5.4.4 Opleiding en ontwikkeling

Loopbaanontwikkeling en persoonlike verwesenliking en groei gaan gewoonlik hand aan hand met bevordering. Alhoewel bykans die helfte (47 %) van die respondente in vraag 1.17 van mening is dat hulle werk 'n bydrae hiertoe lewer, is dit nogtans jammer dat ongeveer een derde van die respondente dit slegs by geleentheid ondervind en 'n verdere 19 % glad nie hierdie belangrike groei en ontwikkeling ervaar nie.

Die negatiewe response op vraag 1.17 moet ook in samehang met die response op vraag 1.18 gesien word, waar 58 % van die respondente aandui dat hulle deurlopend of by tye onderbenut word. Hierdie onderbenutting moet noodwendig lei tot 'n gebrek aan belangstelling, motivering, verlies aan inisiatief en uiteindelik tot stagnasie. 'n Ontleding van die response op vrae 1.17 en 1.18 toon ook dat daar 'n beduidende verband tussen onderbenutting en 'n gebrek aan groei en ontwikkelingsgeleentheid bestaan. Dieselfde tendens het ook na vore gekom in 'n ontleding van vrae 1.17 en 1.19 waar 'n beduidende verband tussen stagnasie in die werk en 'n gebrek aan groei en ontwikkelingsgeleentheid na vore kom. Hodgetts en Kroeck (1992:395) beklemtoon die belangrikheid van loopbaanontwikkeling en die rol wat beide die werknemer en werkgever te speel het, soos volg: ***"Career development is a process by which individuals and organizations evaluate personal strengths and weaknesses and plan career moves. This process involves concerted action on the part of both the employees and the enterprise. Individuals rely on personal career development assessment to help them formulate career strategies. Organizations complement this process by providing formal career development programs and assistance that guide these personal efforts"***.

Soos reeds vroeër in die hoofstuk gemeld is, is hier 'n groep werknemers wat nie net akademies nie, maar ook professioneel baie goed opgelei is vir hulle beroep en in baie gevalle ook baie jare hierdie beroep bekleed. Om watter rede ontstaan stagnasie dan? Vir diegene wat materialisties ingestel is, kan dit heel moontlik lê in swak vergoeding- en aansporingstelsels. Wat hierdie groep respondente betref, het die materialistiese aspek baie laag op hulle lys van frustrasies verskyn. Slegs drie respondente het hierdie aspek aanhangig gemaak. As die frustrasies wat in vraag 1.21 gelys is, bestudeer word, sal gesien word dat, ten spyte van moeilike ekonomiese omstandighede en deurlopende eise vir beter salarispakkette, vergoeding nie 'n baie hoë prioriteit geniet nie. Vir 'n ander groep kan dit heel moontlik lê in die

betrokke werksituasie waarin hulle hulle bevind en/of die onderdrukking en onderbenutting van hulle potensiaal. Vir hulle dra aspekte wat lei tot selfverwesening en persoonlike groei baie meer gewig. Hierdie aspekte is veral gesetel in die eerste vyf tipe frustrasies in tabel 4.8 gelys en is ook deur die meeste respondente aangevoer as faktore wat hulle in hulle werk strem.

Bogenoemde inligting bevestig Maslow se behoeftehiërargie-teorie. Volgens hom tree hoërordebehoefte as motiveerders van gedrag na vore nadat laerordebehoefte bevredig is. Hierdie hoërordebehoefte sluit agting- en selfverweseningbehoefte in en leen hulle die beste tot die verhoging van werknemersmotivering. Die mens, en dus ook werknemers, soek nou geleentheid om hulle vermoëns ten beste aan te wend en selfverwesening word nou die belangrikste behoefte soos ook duidelik in die vorige paragraaf blyk. Maslow (1954:92) omskryf hierdie behoefte as **"the desire to become more and more what one is - to become everything one is capable of becoming"**. Volgens die response is dit baie duidelik dat sekretariële personeel dit baie moeilik vind om hierdie hoërordebehoefte van hulle te bevredig.

Indien werknemers nie hulle behoeftes kan bevredig nie, kan dit lei tot demotivering. Volgens Herzberg lei prestasie, erkenning vir wat bereik is, die betekenisvolheid van die werk self, vordering, groei en verantwoordelikheid tot verhoogde motivering. Die afwesigheid van hierdie faktore lei egter nie noodwendig tot ongemotiveerdheid nie. Indien werknemers egter 'n sogenaamde 'higiëne-faktor' as ontoereikend beskou, sal hulle volgens Herzberg ongelukkig en ontevrede wees en neig om minder produktief te wees. (Gerber et al:1995). Wat egter ook belangrik is, is dat werknemers hulle werk moet geniet. Mol (1990:21) meen dat trots op die bereiking van 'n doelwit, daartoe bydra dat werknemers hulle werk geniet. Hy se: **"The common thread in all of these theories is the idea that motivation results from the opportunities a job provides for increasing the achievement, responsibility, advancement, sense of personal worth, and individuality of a worker."**

Die data verskaf in antwoord op vraag 3.6 dui ook daarop dat sekretariële ontwikkeling nie 'n baie hoë prioriteit by ondernemings geniet nie. Meer as die helfte (56 %) van die respondente kry net somtyds die geleentheid om sodanige opleiding te ondergaan - dit in 'n veld waar daar, veral op die gebied van tegnologie, soveel veranderinge en vooruitgang plaasvind. Ten opsigte van bestuursontwikkeling vir sekretariële personeel is die posisie selfs veel erger. Volgens die data verskaf in vraag 3.7

kry 72 % van die respondente nooit die geleentheid om opleiding in een of ander aspek van bestuur te ondergaan nie, terwyl 'n verdere 21 % slegs somtyds die geleentheid gebied word.

Hierdie data is ontstellend as daar in aanmerking geneem word dat sekretaresse elke minuut van die dag in noue kontak en skakeling met hulle bestuurders is. Opleiding in bestuursaspekte stel nie alleen die sekretaresse in staat om 'n beter begrip vir haar hoof se werk te ontwikkel nie, maar dra ook by tot haar doeltreffendheid, persoonlike groei en ontwikkeling. Ten opsigte van die onderbenutting en ontwikkeling van die sekretaresse het Lake (1995:21) die volgende te sê: ***"The world arena is becoming more competitive day by day. As a result, companies are having to be leaner, fitter and more efficiently run in order to compete successfully and stay healthy"***. Hierdie toedrag van sake het volgens Lake tot gevolg dat die bestuurder al hoe meer tyd weg van sy kantoor of lessenaar bestee en volgens haar is die persoon wat die meeste hulp aan die bestuurder kan bied, die sekretaresse, maar helaas ***"it is the secretary who is the most underutilised resource in many companies. Likewise, companies often look externally for additional skills, instead of training and developing the skills of the secretary"***.

Respondente beseft ook dat hulle heel moontlik op hierdie spesifieke tydstip nie vir die bestuurstaak opgewasse mag wees nie en is ook grootmoedig genoeg om dit te erken. In antwoord op vraag 3.13 dui slegs 34 % van die respondente aan dat hulle op die huidige tydstip wel oor die nodige opleiding en ervaring beskik. Alhoewel 34 % nie 'n baie hoë persentasie verteenwoordig nie, moet hierdie response in samehang met dié op vraag 3.7 gesien word waar 72 % van die respondente aandui dat hulle nooit die geleentheid gebied word om opleiding in bestuursontwikkeling te deurloop nie. Indien die 74 respondente wat in vraag 3.11 aandui dat hulle graag in bestuursposte sou wou inbeweeg, opgelei en ontwikkel word, kan hierdie posisie aansienlik verander. Hier is dus 'n bron met uitstekende potensiaal wat wag om ontwikkel en benut te word en menslike hulpbronne moet hiervan kennis neem.

'n Aspek wat dikwels deur sekretariële personeel geïgnoreer word, is die bydrae wat sekretariële forums en professionele verenigings tot hulle persoonlike ontwikkeling en groei kan lewer. Benewens kwalifikasies, persoonlike ontwikkeling, ondersteuning en leiding deur werkgewers, kan sekretariële forums, klubs en verenigings ook 'n belangrike rol speel om die belange van die persone in 'n sekretariële beroep te bevorder.

Alhoewel aanvaar kan word dat sekretariële forums hoofsaaklik in 'groot' ondernemings gevind sal word, is dit nogtans teleurstellend om in vraag 1.24 te sien dat slegs 28 % van die respondente aandui dat sodanige forums by hulle ondernemings in werking is. In vraag 1.8 dui 48 % van die respondente aan dat hulle by 'groot' of 'baie groot' ondernemings werksaam is. Hierdie ondernemings behoort in staat te wees om sulke forums daar te kan stel. 'n Ontleding van die response op vraag 1.24 het ook na vore gebring dat 75 van die 116 respondente wat negatief op vraag 1.24 gereageer het, by 'baie groot', 'groot' en 'mediumgrootte' ondernemings werksaam is - ondernemings wat hulle uitstekend tot hierdie tipe aktiwiteit leen.

Die posisie ten opsigte van professionele sekretaresseklubs of -verenigings is nie veel beter nie. Slegs 42 % van die respondente dui in vraag 1.25 aan dat hulle aan sodanige klubs of verenigings behoort. Hierdie klubs en verenigings is toeganklik vir almal in die sekretariële beroep en is nie alleen aanvullend tot sekretariële forums nie, maar bied ook, aan daardie groep respondente wat nie forums het nie, die geleentheid om deel te hê aan 'n professionele liggaam wat poog om hulle belange te bevorder. Hierdie verenigings funksioneer gewoonlik in alle groot stede of streke dwarsoor die land en het ook internasionale skakeling.

5.4.5 Loopbaanvordering en -vooruitsigte

As die response op vraag 3.3 bestudeer word, kom die lae positiewe persentasie van 27 % nie werklik as 'n skok nie. Wat wel baie insiggewend en ook onrusbarend is, is dat 30 van die 47 respondente wat in vraag 3.1 aandui dat hulle ondernemings wel oor formele loopbaanbeplanningsprogramme beskik, in hierdie vraag aandui dat hierdie baie belangrike aangeleentheid glad nie met hulle tydens aanstelling bespreek is nie. Is dit ook weer eens maar een van daardie administratiewe oefeninge? 'n Skrale troos is egter dat in 27 van die gevalle, loopbaanvooruitsigte, ten spyte van die afwesigheid van 'n formele loopbaanprogram, tog met respondente bespreek is. Beide partye behoort vir hierdie toedrag van sake die blaam te dra - die werkgewers vir die feit dat hulle nie die werknemers se belange op die hart dra nie, en die werknemers wat by aanstelling nie spesifiek navraag doen na loopbaanvooruitsigte by die onderneming nie.

Waar vraag 3.3 konsentreer op bespreking van *loopbaanvooruitsigte by aanstelling*, fokus vraag 3.4 op die bespreking van *loopbaanvordering en -vooruitsigte tydens*

die werknemer se dien tydperk by die betrokke onderneming. Slegs 'n skokkende 14 % van die respondente dui aan dat hulle vordering en loopbaanvooruitsigte gereeld met hulle bespreek word. Voeg hierby die 23 % wat aandui dat dit slegs somtyds gedoen word, en dit laat bykans twee derdes van die respondente met wie die aangeleentheid nooit bespreek word nie. Slegs 36 van die respondente dui in vraag 2.4 in die vorige afdeling aan dat hulle prestasie nooit beoordeel word nie, terwyl 102 respondente in hierdie vraag aandui dat hulle loopbaanvooruitsigte nooit met hulle bespreek word nie. Wat gebeur dan by die PB van die 66 respondente wat wel beoordeel word? Is die PB-sessie nie die ideale en aangewese plek om loopbaanvooruitsigte te bespreek nie? Wat word dan bespreek? Word daar dan slegs op prestasie van die verlede gekonsentreer met geen inagneming van vooruitsigte vir die toekoms nie?

Die redes vir die klein aantal bevorderings wat in vraag 1.12 aangedui is, kan heel moontlik in die antwoorde op vrae 1.22 en 1.23 gevind word. Omdat die sekretaresse se pos gewoonlik gekoppel is aan dié van haar hoof, funksioneer sy heel dikwels in isolasie en kry sy nie noodwendig, wat haar spesifieke pos betref, altyd die blootstelling of geleentheid vir bevordering vanuit 'n groep nie. Benewens voorgenoemde verskil die aard van die bestuurder se pos gewoonlik wesenlik van dié van die sekretaresse. Omdat die sekretaresse se ondersteuningsrol so belangrik is vir die doeltreffende funksionering van haar hoof kry sy ongelukkig nie die geleentheid om haar eie loopbaan te ontwikkel of in 'n ander rigting te stuur nie. Hierdie toestand van sake kan heel moontlik die rede wees waarom slegs 46 % (vraag 1.23) van die respondente aandui dat hulle op hierdie stadium hulle direkte hoof/toesighouer se werk net gedeeltelik sal kan doen. Slegs 6 % dui aan dat hulle dit ten volle sal kan doen. Hierdie lae aantal positiewe response beteken egter nie dat respondente nie 'n ander tipe werk op 'n hoër vlak sal kan doen nie. Een en sestig persent van die respondente wat positief op vraag 1.22 antwoord dui ook by vraag 1.23 aan dat hulle graag die geleentheid sou wou hê om dit te kan doen. Wat ook dikwels gebeur is dat hoofde wat nie hulle goeie sekretaresses wil verloor nie, in die pad van hulle bevordering staan of geen bydrae tot hulle loopbaanontwikkeling lewer nie. Morrow en Lebov (1995:31) bied die volgende advies aan sekretaresses wat voor hierdie probleem te staan kom: ***"If your boss resists your career advancement plans and fails to offer positive alternative suggestions, it is time to look elsewhere - to the personnel department and to another boss"***.

Response op vraag 1.12 dui aan dat meer as die helfte (52 %) van die respondente nog nooit enige bevorderings ontvang het nie. In die vorige hoofstuk is daar, deur 'n ontleding van hierdie data, bevind dat meer as die helfte (52) van hierdie groep van 84 respondente, korter as vier jaar in diens van hulle huidige onderneming is. Wat egter groter rede tot kommer wek is die feit dat 32 van hierdie 84 respondente langer as vyf jaar in diens is, sonder enige bevorderings.

Ten opsigte van die benutting van sekretariële personeel vir bevorderingsposte is die lae response van 23 % in vraag 3.10 en 33 % in vraag 4.4 baie teleurstellend. Inaggenome die feit dat bykans 44 % van die respondente oor tersiêre kwalifikasies beskik, en 'n bykomende 44 % oor senior sertifikate, sou daar verwag kan word dat die 33 % positiewe response in vraag 4.4 veel hoër sou wees. Indien hierdie vraag in samehang met vraag 4.5 oorweeg word sal daar ook gesien word dat 95 % van die respondente van mening is dat hulle wel oor die potensiaal beskik, en dat hulle met die nodige opleiding en leiding in staat sou wees om hierdie poste te beklee. Alhoewel ondernemings hierdie groep werknemers as 'n bron met potensiaal vir bestuursposte oor die hoof sien is daar by 46 % (vraag 3.11) van die respondente 'n begeerte om onmiddellik in sulke poste te kan inbeweeg terwyl 'n verdere 34 % dit graag op 'n latere stadium sou wou doen. Hierdie begeerte van sekretariële personeel om in bestuursposte opgeneem te word het ook reeds in **Afdeling 1:Algemeen** na vore gekom. Indien die sekretaresses met die nodige potensiaal - daar is reeds bewys dat hulle oor goeie kwalifikasies beskik - die geleentheid gebied word om gedelegeerde bestuurstake te verrig en die nodige leiding ontvang, kan hierdie toedrag van sake heeltemal verander. Scott en Tyler (1990a:12) is van mening dat daar vier opsies is waaruit sekretaresses kan kies, naamlik: ***"grow with your boss in your present job; make a change by moving up or moving on; add on by managing other secretaries; and move into management and leave the secretarial field"***.

As daar verder na respondente se reaksie op vraag 3.14 in sy geheel gekyk word, sal gesien word dat 69 % van die respondente nie sal skroom om van werk te verander indien bevorderingsgeleenthede nie beskikbaar is nie. Gesindhede soos hierdie kan daartoe lei dat ondernemings goedopgeleide en baie bekwame personeel verloor. Hierdie data kan heel moontlik ook verklaar waarom so 'n groot groep, naamlik 47 % (vraag 1.11) van die respondente minder as vier jaar by hulle huidige ondernemings werksaam is. Die begeerte om te vorder kom ook duidelik na vore in die tweede deel

van vraag 3.14 waar 68 % van die respondente aandui dat hulle selfs gewillig is om ander betrekkinge in die onderneming te beklee wat beter vooruitsigte bied. Die feit dat 48 % van die respondente aandui dat hulle bereid is om onbepaald in die onderneming te bly, ten spyte van gebrek aan bevorderingsgeleenthede, kan heel moontlik aan die onsekerheid wat tans in die arbeidsmark heers, toegeskryf word. Die volle konsekwensies van regstellende aksie word nou eers werklik ervaar en meeste werknemers kleef vas aan betrekkinge wat hulle tans beklee, veral as dit vir hulle 'n groter mate van sekuriteit bied. Aan die ander kant kan hierdie response egter ook 'n gees van negatiewiteit by die betrokke respondente openbaar. Ten opsigte van die aspek van negatiewiteit sê Lake (1995:21) die volgende: ***"The secretary with a negative viewpoint is, either in a situation where she is working for the wrong person or company (and needs to do something positive about it!) or she is one of the thousands of secretaries who needs to release her potential through clear direction"***.

Die response op vraag 3.15 vind aansluiting by die derde afdeling in vraag 3.14 waar respondente aandui dat hulle wel na geleenthede buite hulle onderneming sal kyk indien bevorderingsposte binne die onderneming nie beskikbaar is nie. Volgens die response op vraag 3.15 dui 42 % van die respondente aan dat hulle graag hulle eie besigheid sou wou begin. Probleme wat in hierdie verband ervaar word is volledig in die vorige hoofstuk gelys en is hoofsaaklik finansieel van aard. Brooks (1988:5) is egter van mening dat daar in hierdie opsig heelwat geleenthede vir sekretaresse is. ***"The boom in small business start-ups has opened up avenues for people with secretarial skills"***, maar sy maan voornemende kandidate egter ***"to seriously examine their motivation for wanting to take this step"***. Aspekte waarna sy verwys is die volgende: die redes vir hierdie stap met inagneming van beide die positiewe en negatiewe faktore; die individu se persoonlikheid; en die tipe besigheid wat die persoon in gedagte het. Trinco en Valente (1993:1) bevestig ook dat die aantal vroulike entrepreneurs nie net in die res van die wêreld nie, maar ook in Suid-Afrika geweldig toeneem. Hierdie entrepreneurs lewer nie alleen 'n baie belangrike bydrae tot die ekonomie nie, maar speel ook 'n groot rol by die skepping van werksgeleenthede. Hulle sê dat ***"the acumen and vision with which they are tackling their enterprises will see them follow the trend overseas which sees the small to middle business owners playing the most significant role in solving the awesome unemployment statistics"***.

5.4.6 Samevatting

Response in hierdie afdeling dui daarop dat loopbaanbeplanning 'n aspek is wat by minder as een derde van die betrokke ondernemings aandag geniet. Hierdie toedrag van sake dui weer eens op die onbetrokkenheid van bestuur en die menslikehulpbrondepartement by 'n aangeleentheid wat so geweldig belangrik is, nie net vir die werknemer nie, maar ook vir die onderneming as geheel.

'n Gebrek aan formele postestrukture, skraal loopbaanvooruitsigte, onvoldoende opleiding- en ontwikkelingsgeleenthede, die onderbenutting van werknemers, sowel as onvoldoende ondersteuning deur bestuur en menslikehulpbronne, lei daartoe dat sekretaresses se loopbaanvordering, persoonlike ontwikkeling en groei gekniehalter word. Die miskenning van sekretaresses se bekwaamhede en potensiaal vir bevordering na bestuursposte word ook misken.

Alhoewel dit duidelik blyk dat werknemers tot 'n groot mate aan hulleself oorgelaat is om verantwoordelikheid vir die ontwikkeling van hulle beroep te aanvaar, kan werkgewers nie kwytskeld word van hulle verantwoordelikheid ten opsigte van hierdie belangrike aangeleentheid nie. Flippo (1984:248) het die volgende oor hierdie aangeleentheid te sê: ***Work is losing its premier position as the sole value to be sought in life by all personnel. Modern employees are beginning to insist that work demands be effectively integrated with the human need for personal growth, expectations of one's family, and the ethical requirements of society. The work ethic is not dead; rather it lives in consonance with a more complex set of values.***

5.5 VROUE IN BESTUURSPOSTE

Alhoewel die 71 % positiewe response in vraag 4.3 aandui dat mans en vroue met dieselfde kwalifikasies 'n gelyke kans staan wanneer daar om bevorderingsposte aansoek gedoen word, toon hierdie syfer 'n dalende neiging in vraag 4.6 waar 62 % van die respondente aandui dat daar nie teen vrouens gediskrimineer word wanneer bevorderings oorweeg word nie.

Inaggenome die diskriminasie wat in die verlede teen die aanstelling van vroue in bestuursposte geheers het, verteenwoordig die 29 % in vraag 4.3 en 38 % in vraag

4.6 seker redelike aanvaarbare persentasies. In vandag se klimaat egter, waar daar van dag tot dag deur kampvegters vir die gelyke beregtiging van vroue geveg word - ook in die sakewêreld - sal hierdie syfers nie baie gunstig ontvang word nie. Alhoewel daar die afgelope tyd, veral in die openbare sektor 'n baie groot en sigbare toename in die geleedere van vroue is, is hierdie tendens nog nie baie sigbaar in die sakesektor nie. Mackay (1995:25) sê: ***"Women today have every door open to them. Both morally and legally no company can justify excluding women from their plans for developing people. But I don't think the impact has been as great in the workplace as one might have expected. energy has rather been directed to an area that has suffered the most: racial discrimination"***. Xingwana (Die Burger:1995e) sluit haar by die vorige outeur aan en sê: ***"Daar is nie genoeg vroue in die openbare of private sektore nie. Daar is net drie vroue in die Kabinet, nie 'n enkele vroulike premier nie en net een vroulike direkteur-generaal"***.

Respondente skryf hierdie diskriminerende praktyke, onder andere, toe aan die historiese manlike dominansie wat tot onlangs in die sakewêreld ten opsigte van senior poste geheers het asook manlike chauvinisme en vooroordele wat deur manlike bestuurders openbaar word. 'n Ander aspek wat ook sterk na vore kom is die stereotipering van die vrou as nie geskik vir bestuursposte skyn te wees nie. Die diskriminerende praktyke en gesindhede teenoor vroue is ook tydens die eerste spesiale sitting ter viering van die eerste Nasionale Vrouedag in Suid-Afrika se geskiedenis aanhangig gemaak toe LP's die Regering en ook die private sektor gekritiseer het oor die gebrekkige vordering wat daar tot dusver gemaak is om die situasie van vroue te verbeter. (Die Burger:1995e)

Alhoewel response op vraag 4.1 op 'n redelike verteenwoordiging ('n gemiddeld van nagenoeg 67 % en op laevlakbestuur 82 %) van vroue in bestuursposte dui, is dit baie interessant om vanuit die response op vraag 4.7 te sien dat 88 % van die respondente aandui dat hulle direkte hoof/toesighouer manlik is. Die vraag kan dus gestel word: Kry vroulike bestuurders dan nie die dienste van sekretaresses nie? Daar sou aanvaar kan word dat met 'n verteenwoordiging van 82 % op laevlakbestuur, 'n groter persentasie van die respondente, vroue as direkte toesighouers of hoofde sou hê.

Volgens die response op vraag 4.8 blyk dit dat hierdie ongunstige situasie selfs oor die afgelope jare vererger het. Waar 36 % van die respondente voorheen vir 'n vrou

gewerk het, werk slegs 12 % van die respondente tans vir 'n vrou. Ten spyte van hierdie toedrag van sake toon die positiewe response op vraag 4.9 dat 81 % van die respondente wel bereid sal wees om vir 'n vrou te werk. Inaggenome die bereidwilligheid van hierdie groot aantal persone wat bereid is om vir iemand van dieselfde geslag te werk, is daar tog 'n klein persentasie van 19 % wat nie daarvoor kans sien nie. Die redes wat hierdie laaste groep persone aanvoer is volledig in hoofstuk 4 gelys. Wat wel in hulle kommentaar na vore kom is die algemene aanvaarding dat persone van die teenoorgestelde geslag gewoonlik meer harmonieus saamwerk. As sekretaresses dan makliker met manlike bestuurders oor die weg kom, dan behoort die teendeel ook waar te wees, naamlik dat manlike 'sekretarisse' ook makliker met vrouebestuurders oor die weg sal kom.

As laasgenoemde waar sou wees, hoekom is daar dan so min manlike persone in die sekretariële beroep werksaam? In vraag 4.10 is respondente dan ook gevra om op hierdie vraag te antwoord. Die feit dat in Suid-Afrika, die sekretariële beroep tradisioneel as 'n vroueberoep geag word, en die feit dat Suid-Afrikaanse mans dit as 'n vroueberoep sien, is deur die meeste respondente as redes vir hierdie toestand van sake gegee. Vooroordele, wanbegrippe en die wyse waarvolgens mans opgevoed word is ook deur 'n groot groep van respondente geopper.

Miskien sal die veldtog wat poog om gelyke regte vir vroue in die sakewêreld te bevorder tot gevolg hê dat meer mans hierdie beroep betree. As daar alreeds afstand gedoen is van die vroulike vorm in verskeie aanspreekvorme (voorsitster, direkteur, bestuurderes, ensovoorts) dan het die tyd seker ook aangebreek om afstand te doen van sekretarisse. Du Pont (1991:7) sê in hierdie verband dat ***"many people believe it's time to go back to our roots and reflect today's changing workforce, especially in our writing. We should remember that all chairmen are not men and all secretaries are not women"***. Miskien het die verandering van die titel van die sekretarisse tog wel hier 'n groot rol te speel.

5.6 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is daar, in die eerste instansie, gepoog om 'n profiel van die respondente wat by die ondersoek betrek is, sowel as van die tipe ondernemings waar hulle werksaam is, saam te stel. Aspekte wat by respondente in aanmerking geneem is, is hulle tydperk in die beroep en in hulle huidige betrekkinge, hulle

postitels, kwalifikasies en tipe aanstelling. Wat die onderneming betref, is daar hoofsaaklik gekyk na die tipe, grootte en ligging van sodanige ondernemings.

Teen hierdie agtergrond is neigings en tendense ten opsigte van PB en loopbaanbeplanning, spesifiek soos van toepassing op die sekretariële beroep, geïdentifiseer en ontleed. Wat PB betref, is daar gekyk na aspekte soos die bestaan van 'n formele PB-beleid, die uitvoerders van hierdie beleid, die werklike beoordeling en terugvoering, die aanwending van PB-resultate, taakbeskrywings, ensovoorts. Wat loopbaanbeplanning betref is aspekte soos, onder andere, die beskikbaarheid van loopbaanprogramme, beroepstrukture, opleiding, ontwikkeling en bevorderings onder die loep geneem.

Ten slotte is die posisie van die vrou in die arbeidsmark, spesifiek wat bestuursposte betref, in oënskou geneem. Aanbevelings waaraan bestuur, die menslikehulpbrondepartement, departementshoofde, toesighouers, sowel as sekretariële personeel aandag sal moet gee, sal in die volgende hoofstuk bespreek word.

HOOFSTUK 6

AANBEVELINGS

6.1 INLEIDING

Gebaseer op die resultate in hoofstuk 4 en die bevindings en gevolgtrekkings in hoofstuk 5, word daar in hierdie hoofstuk 'n aantal aanbevelings gemaak waaraan die bestuur van ondernemings, die menslikehulpbrondepartement, departementshoofde, toesighouers, beoordelaars sowel as sekretaresse aandag moet gee ten einde die sekretariële beroep te ontwikkel en uit te brei, sodat nie net die beroep nie, maar ook sekretaresse die status en erkenning kry wat dit waardig is.

Alhoewel aanvaar word dat kleiner ondernemings nie noodwendig 'n menslikehulpbrondepartement in plek sal hê nie, moet die verantwoordelikheid by iemand in die organisasie berus, hetsy departementshoofde, toesighouers of bestuurders en vereis die aanbevelings wat vir die aandag van menslikehulpbronne gelys is, waar van toepassing, ook die aandag van laasgenoemde groep.

Werknemers sluit by ondernemings aan met die hoop dat hulle verwagtinge verwezenlik sal word. Die werkgewer aan die ander kant koester ook sekere verwagtinge van sy werknemers en hoop dat laasgenoemde aan hierdie verwagtinge sal voldoen. Beide partye het dus 'n belangrike rol te speel en 'n bydrae te lewer om hierdie verwagtinge met mekaar te versoen. Dit is dan ook in die lig hiervan, dat aanbevelings nie net aan die werkgewer gerig word nie, maar ook aan die werknemer.

6.2 AANBEVELINGS AAN BESTUUR

Ongeag die grootte van die onderneming of die bestaan van 'n menslikehulpbrondepartement, bly dit nog steeds die primêre verantwoordelikheid van bestuur om toe te sien dat 'n kultuur in hulle onderskeie ondernemings geskep word waar alle werknemers regverdige behandeling geniet en gelyke kanse gebied word ten opsigte van salarisse, voordele, bevorderings en opleiding, op voorwaarde dat aan vereiste standaarde voldoen word en die verlangde prestasie gelewer word.

Ten einde voorgenoemde ook vir sekretariële personeel te verwesenlik moet bestuur die volgende nastreef:

- 6.2.1 Die daarstelling van genoegsame fondse sodat sekretariële personeel se vergoedings- en voordelepakkette verbeter kan word en hulle vir die belangrike taak wat hulle verrig en waarvoor hulle baie goed gekwalifiseerd is, dienooreenkomstig vergoed kan word. Daar is geen rede hoekom sekretariële personeel nie, net soos ander personeellede, in al die basiese aansporings wat deur ondernemings aangebied word, kan deel nie. Response het getoon dat heelwat van die aansporings nie vir sekretaresses beskore is nie. Hierdie groep werknemers lewer 'n baie belangrike bydrae tot die bestuurskorps se doeltreffende funksionering en lewer via hierdie kanaal dus ook 'n wesentlike bydrae tot die welvaart van die onderneming.
- 6.2.2 Die daarstelling van genoegsame fondse vir opleiding en ontwikkeling van sekretariële personeel, sodat hulle ook voldoende geleentheid gebied word vir die verbetering van hulle vaardighede sowel as hulle persoonlike ontwikkeling en groei, nie net tot hulle eie voordeel nie, maar ook tot voordeel van hulle ondernemings. Volgens Hodgetts en Kroeck (1992:357) lê die toekoms van die meeste ondernemings in die volgende: ***"How well they select quality applicants, how well they train worker skills, and how well they reward, retain, and promote their most capable employees in a diverse cultural work environment"***.
- 6.2.3 Die uitoefen van kontrole oor die menslikehulpbrondepartement in gevalle waar dit blyk dat hierdie departement nie genoegsame betrokkenheid ten opsigte van sekere van hulle funksies openbaar nie, soos daar byvoorbeeld in hierdie ondersoek na vore gekom het, waar spesifieke areas soos PB, loopbaanbeplanning en opleiding geïdentifiseer is. Dit is belangrik dat die menslikehulpbrondepartement doeltreffend funksioneer sodat die onderneming nie die risiko loop om, as gevolg van hulle onbetrokkenheid by personeelaangeentheid, bekwame werknemers verloor nie.
- 6.2.4 Die deurlopende ondersteuning aan menslikehulpbrondepartemente wat wel doeltreffend funksioneer sodat, in die uitvoering van sy taak, dit duidelik blyk dat hierdie departement bestuur se ondersteuning en samewerking geniet. Die ondersteuning van topbestuur is uiters belangrik vir die doeltreffende funksionering van hierdie departement, veral wanneer nuwe programme of stelsels geïnisieer of in werking gestel moet word. Sigbare ondersteuning van topbestuur is baie noodsaaklik.

- 6.2.5 Om in kleiner ondernemings, waar die grootte van die onderneming nie 'n menslike-hulpbrondepartement regverdig nie, die verantwoordelikhede van sodanige departement, veral dié ten opsigte van PB, loopbaanbeplanning en opleiding aan 'n spesifieke persoon/persone op te dra of self verantwoordelikheid daarvoor te aanvaar. Wat Beach (1991:241) vir kleiner ondernemings te sê het rakende loopbaanbeplanning kan ook, na my mening, ten opsigte van die ander funksies van die menslikehulpbrondepartement van toepassing gemaak word. Hy sê: ***"The typical smaller work organisation ordinarily does not have the resources in talent, time, and money to plan and operate a complete career development programme, BUT the smaller organisation can adopt a policy of being supportive of its employees' career development. It can design rational career paths. Hopefully it already has job analysis information to aid this process"***.
- 6.2.6 Om in hulle optrede teenoor sekretariële personeel 'n voorbeeld te stel deur sekretariële personeel menswaardig en met die nodige respek te behandel, terwyl daar ook waardering getoon en erkenning gegee word vir die belangrike taak wat hierdie persone verrig. In hierdie verband verwys Love (1993:11) na Mountain wat sê dat hy ondervind het dat, alhoewel vroue ***"like to be treated like ladies, they can still be fiercely independent. They also are amazing in that they have a knack for delivering on deadlines - give them a job and they do it. They never do an 80 % job. It's always 100 %"***.
- 6.2.7 Om toe te sien dat hulle ondernemings vry is van diskriminerende praktyke, veral ten opsigte van aanstellings van vroue in poste wat tradisioneel vir mans gereserveer is, en ook in gevalle waar vroue se bevorderings na bestuursposte gekniehalter word deur die stereotipering van die vrou as nie geskik vir bestuursposte nie.
- 6.2.8 Groter belangstelling toon in die aktiwiteite en werksaamhede van die sekretariële personeel, sodat 'n beter insig en begrip ontwikkel kan word vir die belangrike ondersteuningsrol wat hierdie groep werknemers speel en die groot bydrae wat hulle lewer, nie alleen ter bereiking van die doelwitte van hulle departemente en direkte hoofde nie, maar ook ter bereiking van die doelwitte van die onderneming in geheel.
- 6.2.9 Vroulike personeellede (getroud en ongetroud) aanmoedig om hulle voor te berei en te ontwikkel vir bestuursposte en, waar nodig, die ondersteuning en fasiliteite beskikbaar te stel om dit vir hulle moontlik te maak om waardige lede van die bestuurspan

te word. Hiervoor het hulle die ondersteuning van alle betrokke partye nodig - 'n aspek wat tot dusver nie sigbaar is nie, soos ook deur Martinez (1991:51) bevestig word. **"As more women and minorities progress into management ranks, only a subset of companies is coaching and moving them forward to help them become a strong link in the executive succession chain."** Hierdie beleid van ondersteuning en onderskraging moet nie net deel van 'n 'subset of companies' wees nie, maar van elke enkele onderneming in die land. Bestuurders van ondernemings moet ook beseef dat 'dubbeleloopbaan-egpare' nie meer die uitsondering is nie, maar heel moontlik die reël. Getroude vroue is deesdae ook volwaardige broodwinners en is dus ook geregtig op dieselfde voordele as dié van hulle manlike eweknieë.

- 6.2.10 Om toe te sien dat geen diskriminerende praktyke ten opsigte van vergoedingspakkette op grond van geslag bestaan nie - dat dieselfde salarisse aan mans en vroue in dieselfde poste betaal word indien alle ander vereistes dieselfde is en deur beide partye aan voldoen word. Daar is geen regverdiging vir verskille in salarisse, op grond van geslag, vir dieselfde werk nie.

6.3 AANBEVELINGS AAN DIE MENSLIKEHULPBRONDEPARTEMENT

Uit die totale response van 161, blyk dit dat 108 van die respondente by *baie groot* (52), *groot* (25) en *mediumgrootte* (31) ondernemings werksaam is. Daar kan dus met 'n groot mate van sekerheid aanvaar word dat daar by hierdie ondernemings 'n menslikehulpbrondepartement in werking sal wees, en indien nie, ten minste 'n menslikehulpbronbestuurder in diens sal wees.

By beide PB en loopbaanbeplanning het die onbetrokkenheid van hierdie departement sterk na vore gekom. Dit is gebiedend noodsaaklik dat daar, veral aan hierdie twee baie belangrike aspekte, dringende aandag gegee sal moet word. Dit kan ook wees dat hierdie aktiwiteite wel die aandag van hierdie departement geniet, maar dan ervaar die personeel dit nie so nie, en is die departement se betrokkenheid en teenwoordigheid nie sigbaar genoeg nie.

In gevalle waar ondernemings nie oor 'n menslikehulpbrondepartement of menslikehulpbronbestuurder beskik nie, moet bestuur, departementshoofde, toesighouers en/of die betrokke verantwoordelike persoon ook kennis neem van die volgende aanbevelings:

6.3.1 Prestasiebeoordeling

- 6.3.1.1 Dat in gevalle waar daar nie 'n formele PB-beleid by ondernemings in werking is nie, ondersoek ingestel word na die inwerkstelling van sodanige beleid, of ten minste een of ander vorm van formele PB. Hodgetts en Kroeck (1992:357) sê: ***"Accurate PA is often at the core of organizational effectiveness. In the future, the demand for accuracy in appraisal is likely to increase as the existence of development 'intrapreneurs' - those who form the creative core within an organization - has its basis in a sound appraisal system. PA is what effective use of human resources is all about in modern organizations"***.
- 6.3.1.2 Dat in gevalle waar 'n PB-beleid wel in werking is, hierdie departement 'n groter mate van betrokkenheid openbaar, en 'n daadwerklike poging aanwend om
- die nodige vertroue en steun van werknemers vir die onderneming se PB-beleid te verkry, deur hulle nie alleen by die inisiëringstadium nie, maar op 'n deurlopende basis te betrek sodat hulle voel dat hulle deel aan die beleid het - sodoende sal groter begrip en samewerking van beoordeelde verkry word;
 - te verseker dat elke werknemer kennis dra van die beleid, weet wat die doel is, hoe dit toegepas word, en hoe hulle persoonlik daarby kan baat - hierdie doelwit kan bereik word deur die hou van oriënteringssessies waarby alle betrokke persone teenwoordig is;
 - 'n infrastruktuur daar te stel wat dit vir beoordelaars maklik maak om die PB-taak uit te voer - wat hier in gedagte gehou moet word is dat die stelsel so eenvoudig as moontlik gehou moet word, sodat daar nie gevaar geloop word om in 'n klomp rompslomp te verval wat die bereiking van die werklike doelwitte verydel nie;
 - deur deurlopende monitering en opvolging vas te stel of die PB-beleid korrek toegepas en uitgevoer word;
 - toe te sien dat die mees geskikte persone aangestel word om die beoordelings-taak te hanteer, en dat onervare beoordelaars die nodige opleiding kry om beoordelingsessies sowel as die nodige terugvoering te kan hanteer.

- deur gereelde kommunikasie, opvolging en monitering, enige wanpersepsies of vrese wat daar ten opsigte van die stelsel, metode of beoordelaars mag ontstaan, aan te spreek en uit die weg te ruim;
- toe te sien dat daar vir elke pos in die onderneming 'n taakbeskrywing is wat as riglyn by PB gebruik kan word, en deur opvolging en monitering toe te sien dat dit wel as basis vir beoordeling gebruik word;
- toe te sien dat die resultate vanaf PB verkry, opgevolg en aangewend word vir die doel waarvoor dit ingewin is - hierdie is spesifiek 'n afdeling wat in die vraelys baie laag aangeslaan is.

6.3.1.3 Toesien dat 'n PB-stelsel vir sekretariële personeel in werking is, of in werking gestel word, wat spesifiek gerig is op hulle aktiwiteite en werksaamhede. In die terugvoering van respondente het dit duidelik na vore gekom dat hierdie 'n aspek is wat aandag moet geniet.

6.3.1.4 Deurlopend aandag gee aan die verbetering van bestaande PB-stelsels ten einde tred te hou by veranderende behoeftes van die werkgewer en werknemer. Hier moet in gedagte gehou word, dat die rol van die sekretaresse oor die afgelope paar jaar as gevolg van tegnologie geweldig verander het. Bestaande PB-stelsels moet dus ook aangepas word om voorsiening vir die veranderinge in haar nuwe werksituasie te maak.

6.3.2 Loopbaanbeplanning

6.3.2.1 Dat in gevalle (volgens response in die meeste gevalle) waar daar nie formele loopbaanbeplanningsprogramme in werking is nie, ondersoek in te stel na die inwerkstelling van sodanige programme. Hierdie aspek was een van die teleurstellendste wat in die resultate na vore gekom het. Ten spyte van die feit dat 70 % van die respondente aangedui het dat daar wel formele PB-stelsels by hulle ondernemings in werking is, het slegs 29 % aangedui dat hulle ondernemings oor formele loopbaanbeplanningsprogramme beskik. Bernardin en Russell (1993:357) het die volgende in hierdie verband te sê: ***"Career development programs must be integrated with and supported by the existing HR programs in the organisation if they are to be successful. Career programs and HR programs are linked to the degree that they help each other meet individual and organizational needs"***.

6.3.2.2 Dat in gevalle waar sulke loopbaanprogramme wel in werking is, sodanige programme behoorlik bestuur word, en hierdie departement 'n groter mate van betrokkenheid openbaar en ook 'n groter mate van bewuswording daarvan by personeel aanwakker. Carrell et al (1992:264) het die volgende oor loopbaanbestuur te sê: **"Career management involves integration of organizational manpower needs with the career goals and aspirations of individuals. To be effective, career management should be formal and planned, should receive support from top management, and should be recognized as a process that involves coordination of a number of separate yet interrelated personal tools and techniques"**.

6.3.2.3 Dat daar met die oog op loopbaanbeplanning vir sekretariële personeel, die betrokke departement aandag aan die volgende sake gee:

- die ontleding van sekretariële poste, gesien in die lig van die toename in die gebruik van tegnologie, veranderinge in die werksituasie en 'n toename in verantwoordelikhede;
- om voortspruitend uit voorgenoemde, gepaste taakbeskrywings en -spesifikasies vir sekretariële poste daar te stel;
- om aansluitend by die vorige item, titels aan sekretariële poste toe te ken wat beskrywend is van die taak wat hulle verrig;
- om in die lig van voorgenoemde bevindings, die nodige aanpassings aan salarisse vir sekretariële personeel te maak;
- om te verseker dat, veral by die groter organisasies, voorsiening gemaak word vir 'n formele postestruktuur vir sekretariële personeel met inagneming van hulle kwalifikasies, ervaring wat hulle binne hulle werksomgewing opdoen en aan blootgestel word, sowel as hulle potensiaal vir opleiding en ontwikkeling;
- om, voorspruitend uit die daarstelling van 'n formele postestruktuur, spesifieke bevorderingsposte te identifiseer;

6.3.2.4 Die aanwend van 'n daadwerklike poging om loopbaanvooruitsigte, al dan nie, tydens onderhoudvoering met aspirantwerknemers te bespreek.

- 6.3.2.5 Die loopbaanvordering van alle personeel, in samewerking met hulle betrokke departementshoofde, gereeld te monitor.
- 6.3.2.6 Onderzoek in te stel na die redes waarom sekretariële personeel so min bevorderings ontvang, en indien moontlik, die saak reg te stel.
- 6.3.2.7 Onderzoek in te stel na die redes waarom sekretariële personeel so dikwels van werk verander, en indien moontlik iets aan die saak te doen.
- 6.3.2.8 Veral by groter ondernemings, ondersoek in te stel na die stigting van sekretariële forums wat spesifiek die belange van sekretariële personeel kan dien.

6.3.3 Opleiding en ontwikkeling

- 6.3.3.1 Om voldoende opleidings- en ontwikkelingsgeleenthede daar te stel
- spesifiek gerig op die verbetering van sekretariële vaardighede;
 - spesifiek gerig op die verbetering van kwalifikasies van sekretariële personeel;
 - spesifiek gerig op persoonlike groei en ontwikkeling van sekretariële personeel;
 - spesifiek gerig op bestuursvaardighede vir sekretariële personeel wat oor die nodige potensiaal beskik om vir bestuursposte opgelei te word. Kemp en Osborne (1995:24) sê: ***"Isn't it time that the working girl learned to move up the ladder of success? Isn't it time that the human resources staff of her firm recognise that she is capable of it? We need to see more secretaries becoming managers as we go into the 2nd half of the 90's. They are a ready source of unused managerial talent which we must exploit - otherwise we'll find the calibre of those in managerial positions will start to deteriorate because of the skills shortage"***.
- 6.3.3.2 Onderzoek in te stel na die 'aansporings' wat aan sekretariële personeel gebied word wanneer kwalifikasies verbeter word, en te poog om een of ander wyse van erkenning daar te stel.

- 6.3.3.3 Om op 'n gereelde grondslag, 'n behoeftebepaling te doen, om vas te stel watter tipe opleiding benodig word.

6.4 AANBEVELINGS AAN BEOORDELAARS

Alhoewel die uitvoering van die PB-beleid, primêr die funksie van die menslikehulpbrondepartement is, is hierdie departement in die meeste gevalle, en ook soos deur die response in hierdie ondersoek getoon is, nie by die direkte beoordeling van werknemers betrokke nie.

In die meeste gevalle word die beoordeling deur werknemers se direkte toesighouers en/of departementshoofde gedoen, en in party uitsonderlike gevalle deur persone in hoër gesag, komitees, kollegas, menslikehulpbronne, ensovoorts. Omdat PB hoofsaaklik te doen het met die beoordeling van werknemers se prestasie binne hulle werksituasie, is hulle direkte toesighouers of hoofde die aangewese persone vir hierdie taak omdat hulle daagliks te doen kry met die prestasie of nie-prestasie van die werknemer. Hulle is ook bewus van toestande in die werkplek wat 'n invloed op prestasie kan uitoefen. In sekere poste kan die menings van kollegas natuurlik ook 'n waardevolle bydrae lewer.

Al sou direkte toesighouers en hoofde op die hoogte van sake wees met die prestasie van hulle werknemers, beteken dit nie noodwendig dat hulle bevoegd is om 'n PB-sessie waar te neem nie, en dit is daarom belangrik dat beoordelaars aan die volgende sake aandag gee:

- 6.4.1 Beoordelaars moet vertrouwd wees met die PB-stelsel wat in die onderneming gebruik word, en verkieslik dit ook ten volle steun.
- 6.4.2 Beoordelaars moet vertrouwd wees met die prestasie of nie-prestasie van die beoordeelde.
- 6.4.3 Beoordelaars moet seker maak dat hulle oor die nodige opleiding en kennis beskik om 'n objektiewe beoordeling van die werknemer te kan doen.
- 6.4.4 Beoordelaars moet deurlopend by werknemers 'n positiewe gesindheid teenoor PB aanwakker en vrese wat daar mag bestaan, besweer. PB moet 'n aangename

ervaring vir beide die beoordelaar en beoordeelde wees en beoordelaars kan deur hulle optrede en hantering van die PB-sessie, hierdie gunstige atmosfeer skep. Beoordeelde moet uitsien na hulle beoordelings en beoordelaars kan, deur hulle positiewe gesindheid jeens PB, baie daartoe bydra om dit wel moontlik te maak.

- 6.4.5 Beoordelaars moet hulle voldoende voorberei vir die beoordelingsonderhoud en tydens die onderhoud beoordeelde se vertrouwe in die stelsel wen en behou.
- 6.4.6 Beoordelaars moet toesien dat doelwitte wat gestel word, realisties en haalbaar is, ten einde latere teleurstelling te voorkom.
- 6.4.7 Beoordelaars moet toesien dat terugvoering so spoedig moontlik geskied, en dat doelstellings wat gestel, is gereeld gemonitor en opgevolg word. Ten opsigte van terugvoering sê Carrell et al (1992:264) dat ***"the appraisal interview is the most important element in the whole process. Supervisors who dislike 'playing God' find it hard to act simultaneously as judge and friend. Supervisors need to be trained for and give adequate attention to the appraisal interview"***. Volgens Carrell et al (1992) kan voorbereiding deur werknemers hulle ook help om waardevolle insette tydens terugvoering te lewer, en hulle ook sielkundig voorberei op enige moontlike negatiewe kommentaar wat aan hulle gerig mag word.
- 6.4.8 Beoordelaars moet PB as 'n deurlopende proses hanteer - personeel moet deurgaans gemotiveer word en erkenning kry vir werk wel gedaan - nie slegs een keer per jaar nie. Dessler (1994:360) sê: ***"Appraising performance plays a critical role in improving motivation at work. People want and need feedback regarding how they are doing, and appraisal provides an opportunity for you to give them that feedback"***.
- 6.4.9 Beoordelaars moet nie PB as 'n tugmaatreël gebruik nie, maar as 'n instrument wat 'n bydrae lewer tot die ontwikkeling en groei van elke werknemer.
- 6.4.10 Beoordelaars moet ook 'n konstruktiewe rol speel by die loopbaanbeplanning en loopbaanvordering van beoordeelde. Die terugvoeringsonderhoud bied 'n ideale geleentheid hiervoor. Met hulle kennis van die onderneming self, asook hulle wye ervaring, kan hulle beoordeelde bystaan met raad en advies rakende hierdie belangrike aangeleentheid.

6.5 AANBEVELINGS AAN BESTUURDERS/DEPARTEMENTSHOOFDE

Die volgende aanbevelings word gerig aan bestuurders, direkte hoofde van sekretaresse of toesighouers aan wie die sekretaresse direk verantwoordelik is. Die persone wat direk by sekretaresse betrokke is en die toekoms van hierdie werknemers in hulle hande hou moet

- 6.5.1 toesien dat sekretaresse ten volle benut word, en as produktiewe eenhede beskou word, wat tot hulle volle potensiaal ontwikkel moet word.
- 6.5.2 sekretaresse met die nodige respek en agting behandel, en verseker dat sigbare erkenning gegee word vir harde werk, goeie oordeel, inisiatief, pligsgetrouheid, lojaliteit en bereidwilligheid.
- 6.5.3 tyd afstaan om sekretaresse se loopbane met hulle te bespreek en hulle ook die nodige ondersteuning gee om die verwesenliking van die doelwitte wat gestel is, moontlik te maak. Hulle moet ook deurlopende belangstelling toon en besef dat sekretaresse ook 'n loopbaan het - nie net hulle hoofde nie.
- 6.5.4 bereid wees om meer te deleger en sekretaresse as lede van die bestuurspan te beskou. Deur meer te deleger sal nie alleen sekretaresse meer doeltreffend benut word nie, maar dit sal ook bydra tot die effektiwiteit van bestuurders. Peters skryf in sy boek "In Search of Excellence" dat **"managers of the 90s need to become facilitators rather than military officers, learning to share rather than hoard power"**. (Scott en Tyler:1990:11). Lake (1995:21) stem met Peters saam en sê die volgende: **"In the days before information technology, many of the administrative responsibilities were carried out by the middle-manager. Now that the traditional pyramidal hierarchy is rapidly crumbling, layer by layer, it is the secretary who is fulfilling many of these administrative functions. It is more vital than ever before for executives to manage their time both effectively and efficiently (doing the right things right!) and to delegate work so that they can concentrate more on corporate issues"**.
- 6.5.5 nie deur selfsugtige optredes, die bevordering van sekretaresse belemmer nie.
- 6.5.6 toesien dat sekretaresse vergoed word in ooreenstemming met die belangrike werk wat hulle lewer, en met inagneming van die verantwoordelikhede wat hulle dra.

- 6.5.7 in samewerking met die menslikehulpbrondepartement, 'n beter bedeling vir sekretaresse beding.
- 6.5.8 sekretaresse aanmoedig om hulle kwalifikasies te verbeter ten einde hulle beter toe te rus vir bevorderingsposte, en uit hoofde van hulle ervaring en insig in die onderneming, aan sekretaresse die nodige leiding in hierdie verband gee.
- 6.5.9 toesien dat sekretaresse se PB gereeld gedoen word, en dat dit 'n ware refleksie van hulle take en verantwoordelikhede weerspieël. Indien die huidige PB-stelsel te kort skiet, dit in samewerking met die menslikehulpbrondepartement, reg te stel.

6.6 AANBEVELINGS AAN SEKRETARESSES

Alhoewel PB en loopbaanbeplanning funksies van die menslikehulpbrondepartement is, kan dit nie doeltreffend toegepas word sonder die ondersteuning van bestuur nie, *die hulp van bestuurders, departementshoofde en toesighouers nie, maar mees belangrik, die samewerking van die werknemers nie.*

Prestasiebeoordeling, indien korrek toegepas, bied werknemers die geleentheid om te verneem hoe hulle prestasie vergelyk, gemeet aan die standaard gestel. Dit bied hulle ook die geleentheid om probleme te bespreek, doelwitte vir die volgende jaar te stel, loopbaanvooruitsigte te bespreek, ensovoorts. Net soos loopbaanbeplanning is hierdie nie 'n eensydige proses nie, en is die samewerking en insette van die werknemer net so belangrik soos dié van die werkgewer.

Werknemers, en in hierdie geval spesifiek sekretariële personeel, het 'n wesenlike bydrae te lewer ten opsigte van veral twee belangrike aangeleenthede, naamlik PB en loopbaanbeplanning.

6.6.1 Prestasiebeoordeling

- 6.6.1.1 Sekretaresse moet 'n positiewe gesindheid ten opsigte van PB openbaar en hulle kollegas bearbei om dieselfde te doen.
- 6.6.1.2 Sekretaresse moet vertrouwd raak met die stelsel wat in gebruik is - indien dit na hulle mening nie aan die vereistes voldoen nie moet die PB-sessie gebruik word om die

aangeleentheid te bespreek. Werknemers moet ook nie traag wees om insette te lewer wanneer hulle daarom gevra word nie.

- 6.6.1.3 Sekretaresses moet hulle deeglik vir die PB-onderhoud voorberei, die onderhoud positief benader, en die vrymoedigheid openbaar om probleme en haakplekke openlik te bespreek.
- 6.6.1.4 Sekretaresses moet hulle doelwitte deurlopend monitor en evalueer sodat hulle kan bepaal of hulle nog op koers is - probleme of koersveranderinge moet betyds met toesighouers en departementshoofde bespreek word.
- 6.6.1.5 Sekretaresses moet aandrang op terugvoering van hulle PB, hetsy skriftelik of by wyse van 'n onderhoud - werknemers is geregtig op die uitslag van hulle beoordeling.
- 6.6.1.6 Sekretaresses moet daarop aandrang dat hulle taakbeskrywing as basis vir PB gebruik word - hulle moet ook seker maak dat hulle ten tye van hulle aanstelling, alreeds in besit van 'n taakbeskrywing is. Indien 'n taakbeskrywing nie beskikbaar is nie, moet hulle die inisiatief neem en onmiddellik een opstel en aan hulle toesighouers en departementshoofde vir goedkeuring voorlê.

6.6.2 Loopbaanbeplanning

Wanneer dit kom by loopbaanbeplanning, is dit in die eerste instansie die loopbaan van die individu wat ter sprake is, en kan daar 'n persepsie ontstaan dat loopbaanbeplanning uitsluitlik die verantwoordelikheid van die individu is, soos in die response van hierdie ondersoek na vore gekom het. Alhoewel daar geredeneer kan word dat individue verantwoordelikheid hiervoor moet aanvaar, kan die werkgewer nie van sy verantwoordelikheid in hierdie verband wegstroom nie, omdat individue hierdie loopbaan, hopelik binne die onderneming waar hulle tans is, wil beoefen en bevorder. Labich (1991:47) beveel egter aan dat werknemers self hierdie verantwoordelikheid moet aanvaar. ***"You've got to take control of your career and manage it. You are your own business, and no one else is responsible for your development. You can't count on your employer to watch out for you, or a mentor to bring you along. All that is up to you now"***.

- 6.6.2.1 Sekretaresses moet reeds tydens hulle eerste onderhoud, navraag doen aangaande die beroepsvooruitsigte by die onderneming, en spesifiek die vorderingsgeleentheid wat hulle spesifieke pos bied - indien daar nie 'n formele postestruktuur beskikbaar is nie, is daar alreeds tekens van gevaar dat loopbaanvorderingsgeleentheid nie beskikbaar is nie. Mortimore in Faiz (1992:7) sê dat sekretaresses die volgende moet onthou: **"Careers are taken, not given, by people who have a positive attitude toward themselves, their reality and their opportunities"**.
- 6.6.2.2 Sekretaresses moet hulle loopbaanaspirasies gereeld met hulle betrokke hoofde en mentors bespreek, sodat alle moontlikhede onder die loep geneem kan word en indien daar nie vertikaal gevorder kan word nie, vasstel watter moontlikhede horisontale verskuiwings kan inhou. Sekretaresses moet aandring op 'n loopbaanonderhoud waar hulle spesifiek hulle loopbaanverwagtinge kan bespreek. Morrow en Lebov (1995:31) beveel aan dat die volgende tydens die eerste en enige sodanige opvolgonderhoude aangespreek word: **"State your career objectives; use a prepared core statement; link your skills to career objectives; outline your career-action plan; invite feedback; and seek your boss's support"**.
- 6.6.2.3 Sekretaresses moet hulle departementshoofde en die menslikehulpbrondepartement nader vir raad en hulp indien hulle loopbaanvooruitsigte nie verwesenlik word nie, sodat ander opsies oorweeg kan word.
- 6.6.2.4 Sekretaresses moet deurlopend aandag gee aan die verbetering van hulle kwalifikasies met inagneming van hulle toekomsplanne rakende hulle beroep. In hierdie verband is die verwerwing van toepaslike kwalifikasies veral belangrik.
- 6.6.2.5 Sekretaresses moet aandring op die bywoon van seminare, werkwinkels en kursusse wat van toepassing op bevorderingsposte is, en wat dus 'n bydrae kan lewer om hulle beter toe te rus vir die pos waarvoor hulle aspireer. Alhoewel daar verskeie maniere is om die potensiaal van sekretaresses te ontsluit sê die 'London Industrial Society' (1993) dat **"the real change lies in the hands of the secretary herself who in order to improve future prospects will have to ask for training, identify a career path to pursue and work for a company with a sound career development programme"**.
- 6.6.2.6 Sekretaresses moet hulle self meer assertief bemark deur inisiatief aan die dag te lê en leiding te neem ten opsigte van sekere pligte en verantwoordelikhede wat nie deel

van hulle normale daaglikse aktiwiteite en taakbeskrywing is nie. Mortimer in Faiz (1992:6) het die volgende raad aan sekretaresses: **"Stop behaving like employees! Start looking to create added value for the services you give to your company. Creating added value is a team process, in which individuals accept the common objective of the team, and contribute to the team's achievement of its objective."**

- 6.6.2.7 Sekretariële personeel moet hulle beywer vir die instelling van sekretariële forums wat hulle saak binne die werkplek kan bevorder, en deur middel van groter getalle 'n sterker bedingingsmag kan verseker. Sekretariële forums word met baie groot sukses by ondernemings soos, byvoorbeeld Southern Life, Toyota, Mintek, Old Mutual, bedryf - indien daar nie een in die onderneming is nie - stig een!
- 6.6.2.8 Sekretariële personeel moet in groter getalle by professionele sekretariële verenigings aansluit om hulle netwerkbasis te verbreed, en ook deel te hê aan 'n organisasie wat nie alleen plaaslik nie, maar op nasionale sowel as internasionale vlak hulle belange kan bevorder.
- 6.6.2.9 Sekretariële personeel wat daarin belangstel, moet aandrang om op bestuursontwikkelingsprogramme gestuur te word, nie alleen met die oog op bevordering nie, maar ook om 'n beter insig in die werksaamhede en aktiwiteite van hulle bestuurders te ontwikkel. Kemp en Osborne (1995:25) vra die volgende: ***Are you going to be able to fill the gap? Will you be able, and willing to take the chance and move from the secretarial keyboard to the executive desk?***
- 6.6.2.10 Vroulike werknemers moet 'n daadwerklike poging aanwend om die persepsies wat daar oor vroulike werknemers bestaan en die stereotipering van die vrou as nie geskik vir bestuursposte nie, af te breek deur 'n positiewe en opbouende gesindheid in die werksituasie te openbaar. Vroue moet nie die feit dat hulle 'vroue' is as verskoning aanbied vir sekere toegewings of konsessies nie - as vroue gelyke beregtiging verlang, en hulle is daarop geregtig, dan moet gelykheid in alle opsigte geld, sonder dat dit nodig is om hulle vroulikheid in te boet. Hulle moet veel liever die geleentheid gebruik om hulle vroulikheid tot hulle eie voordeel aan te wend en te besef dat die vaardighede wat hulle kan aanbied in groot aanvraag is. Goldstuck (1993:8,9) verwys na Keaton wat sê: ***Believe in yourself, believe you can do it, and forge ahead regardless. If you really believe in yourself, you can do anything. The world of the future doesn't belong to the strong - it belongs to the smart.***

- 6.6.2.11 Bekwame sekretaresses wat oor die nodige vaardighede beskik, en voel dat hulle 'n doodloopstraat bereik het, moet ondersoek instel na ander moontlikhede waar hulle, hulle potensiaal ten volle kan benut. Faiz (1992:6) sê: ***If you want to survive the 90's, stop singing the songs of oppression and start talking the language of creation!*** Een van die opsies is die opening van 'n eie besigheid. Erwee in Levin (1993:5) sê ***"Entrepreneurship is booming as a career choice because it offers a way forward for people who are unable to make progress in conventional organisational careers"***. Sy gaan verder en sê: ***"There are functions which 'push' her into entrepreneurship, such as a hostile corporate environment as well as factors which 'pull' her into entrepreneurship such as ambition, experience and contacts"***.

6.7 AANBEVELINGS AAN PROFESSIONELE SEKRETARIËLE VERENIGINGS

Professionele sekretariële verenigings moet 'n daadwerklike poging aanwend om hulle aktiwiteite so uit te brei dat dit alle aangeleenthede aanspreek wat die sekretariële beroep raak, sodat alle sekretariële personeel daarna sal streef om lidmaatskap te verwerf.

Kontak moet ook gemaak word met werkgewers wat van sekretariële personeel gebruik maak ten einde hulle ondersteuning vir die vereniging te werf. Hoe groter die lidmaatskap, hoe groter die steun en hoe groter die bedingingsmag, maar dan moet hierdie verenigings regtig betrokke raak by aspekte wat die sekretariële werknemer wesenlik raak.

6.8 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is daar gepoog om 'n aantal aanbevelings daar te stel wat deur onderskeidelik bestuur, menslikehulpbronne, beoordelaars en werknemers toegepas kan word, om veral die probleme wat rondom PB, loopbaanbeplanning en opleiding en ontwikkeling van sekretariële personeel spesifiek wentel, aan te spreek en waar moontlik reg te stel. Indien hierdie probleme aangespreek, en haakplekke uitgestryk kan word, moet dit noodwendig lei tot 'n baie meer tevrede, gelukkige en gemotiveerde groep werknemers waarsonder geen onderneming doeltreffend kan funksioneer nie.

HOOFSTUK 7

SLOT

Hierdie ondersoek wat spesifiek op sekretariële personeel in die Wes-Kaap gerig was, het onder andere, ten doel gehad om te bepaal tot watter mate PB-stelsels by ondernemings in werking is; tot watter mate PB-resultate vir bevordering en loopbaanbeplanning gebruik word; watter probleme by PB ondervind word; tot watter mate loopbaanbeplanningsprogramme by ondernemings in werking is; watter struikelblokke in die weg van die bevordering van sekretaresses staan; en tot watter mate daar teen vroulike werknemers gediskrimineer word wanneer bestuursposte gevul word.

As agtergrond tot die ondersoek, is 'n deeglike literatuurstudie onderneem wat vier aspekte gedek het, naamlik PB, loopbaanbeplanning, die sekretaresse en vroue in bestuur. Hierdie studie het heelwat reeds bekende, maar ook meer resente en baie interessante menings na vore gebring.

Wat die literatuurstudie rakende PB betref, blyk dit dat daar, ten spyte van probleme, 'n groter mate van aanvaarding van PB is, alhoewel die 'ideale' stelsel nog nie gevind is nie. Outeurs is dit egter eens dat PB 'n baie belangrike rol te speel het by menslikehulpbronaktiwiteite en menslikehulpbronbesluite. Dit is dus daarom belangrik dat PB, ten spyte van gebreke, 'n belangrike funksie van menslikehulpbronne bly, en wel in alle ondernemings, ongeag grootte, toegepas moet word. Meeste outeurs beklemtoon egter dat werknemerbetrokkenheid by PB-stelsels van groot belang is vir die aanvaarding en ondersteuning van die stelsel. Geweldige klem word ook geplaas op taakgerigte beoordelings, terugvoering van beoordelings en die korrekte aanwending en opvolging van PB-resultate.

Wat loopbaanbeplanning betref, is outeurs dit eens dat werkgewers nie van hulle verantwoordelikheid in hierdie verband kan wegstroom nie. Net soos by PB sien hulle dit as 'n belangrike funksie van die menslikehulpbrondepartement want, indien dit doeltreffend verrig word, kan dit bydra tot die optimale ontwikkeling, groei en benutting van personeel wat 'n wesenlike bydrae tot die welvaart van die onderneming kan lewer. Implementering en toepassing van suksesvolle loopbaanbeplanningsprogramme lei daartoe dat werkers meer gemotiveerd is.

Hierdie gemotiveerdheid lei nie alleen tot verbeterde prestasie nie, maar skep ook 'n omgewing waarbinne werknemers gelukkig en tevrede voel. en hulle met die doelwitte van die onderneming kan vereenselwig. Outeurs moedig werknemers ook aan om hulle loopbaanaspirasies deurlopend met die verantwoordelike persone te bespreek, en loopbaanpaaie vroegtydig te identifiseer. Indien hulle nie op kan beweeg nie, moet hulle sywaarts beweeg en by gebrek aan beide, uit beweeg.

Die literatuur oor sekretaresses het veral vier belangrike aspekte na vore gebring: die feit dat hulle titels nie beskrywend is van die taak wat hulle verrig nie; dat hulle rol oor die afgelope paar jaar geweldig verander het, hoofsaaklik as gevolg van tegnologie en bykomende verantwoordelikhede wat aan hulle opgedra word; dat hulle ontwikkelingspotensiaal misken word; en dat hulle nie die nodige status en erkenning kry vir die belangrike bydrae wat hulle tot die doeltreffende funksionering van hulle hoofde lewer nie.

Wat vroue in bestuur betref, is dit baie duidelik dat daar, ten spyte van nuwe wetgewing en oproepe vir gelyke beregtiging, nog steeds teen vroue gediskrimineer word wanneer bevordering na bestuursposte oorweeg word. Ook in hierdie geval blyk dit dat die ontwikkelingspotensiaal van vroue as geskikte kandidate vir bestuursposte, nie genoeg aandag geniet nie. Die stereotypering van die vrou - synde nie geskik te wees vir bestuursposte nie, manlike chauvinisme en vooroordele is struikelblokke op die pad van die vordering van vroue. Vroue begin egter op hulle regte aandring en krake is wel in die 'glasplafon' te bespeur. Benewens voorgenoemde het vroue ook bewys dat hulle uitstaande entrepreneurs is.

Resultate van die ondersoek dui daarop dat daar by die meeste ondernemings een of ander vorm van PB in gebruik is, maar dat resultate hoofsaaklik aangewend word vir die bepaling van salarisverhogings, en nie vir aspekte soos loopbaanontwikkeling, verbetering van werkprestasie en identifisering van opleidingsbehoefte nie. Probleme word ook ondervind ten opsigte van aangeleenthede soos taakbeskrywings, toepaslike stelsels vir sekretariële personeel en opvolging van doelstellings wat tydens PB gestel is. 'n Groot mate van onkunde heers ook onder sekretariële personeel aangaande die PB-stelsels wat by hulle ondernemings in gebruik is. Die oorgrote meerderheid van respondente is egter van mening dat PB wel 'n rol te speel het indien dit korrek toegepas word.

Wat loopbaanbeplanning betref, toon die resultate dat dit 'n aspek is wat by die oorgrotermeerderheid van ondernemings geen aandag kry nie. Hierdie toedrag van sake dui op 'n groot mate van onbetrokkenheid van die menslikehulpbrondepartement by hierdie belangrike aangeleentheid. Werknemers is hoofsaaklik op hulleself aangewese vir die ontwikkeling en bevordering van hulle loopbane. 'n Gebrek aan formele postestrukture, bevorderingsposte, en loopbaanpaaie kniehalter werknemers se ontwikkeling en groei, en lei gevolglik tot frustrasie en stagnasie in die werkplek.

Terugvoering dui daarop dat sekretaresses redelik tevrede is met die postitels wat hulle beklee. Hulle is egter van mening dat hulle potensiaal nie ten volle benut word nie en dat daar nie voldoende bevorderingsgeleenthede vir sekretaresses bestaan nie. Hulle toon ook 'n opregte begeerte om opgelei te word ten einde hulle in staat te stel om bestuursposte op laer- en middelbestuursvlak te kan beklee. Ten spyte van die belangrike ondersteuningsrol wat sekretaresses in bykans elke onderneming speel, asook die bydrae wat hulle lewer tot die doeltreffende funksionering van hulle hoofde, kry hulle nie die erkenning wat hulle verdien nie. Bekwame sekretaresses se potensiaal word ook nie ten volle benut nie en wanneer bevorderings ter sprake kom word hulle dikwels oor die hoof gesien, of andersins is hulle vordering gekoppel aan dié van hulle hoofde. Weinig aandag word ook aan die persoonlike ontwikkeling en groei van die sekretaresse gegee.

Resultate rakende vroue in bestuursposte bevestig dit wat in die literatuur weergegee is, naamlik diskriminasie teenoor vroue wanneer bevorderings gemaak word en minimale blootstelling aan bestuursontwikkelingsprogramme. Die meerderheid van respondente is bereid om vir vroue te werk, alhoewel die response aandui dat slegs 'n baie klein persentasie van hulle vroulike hoofde het - 'n aanduiding van die tekort aan vroulike bestuurders.

Ten spyte van die gebrek aan bevorderingsgeleenthede is respondente nog 'n bietjie versigtig om entrepreneurskapsprojekte aan te pak, en gee hoofsaaklik die gebrek aan finansies sowel as die wisselvallige ekonomie aan, as redes hiervoor.

Ten einde hierdie onbevredigende toestand van sake reg te stel, is 'n reeks aanbevelings aan 'n verskeidenheid van persone gerig wat, indien dit toegepas word, moontlik kan help om die posisie van die sekretaresse reg te stel. Aanbevelings ten opsigte van, onder andere, die toepassing en aanwending van PB, die gebruik van toepaslike PB-stelsels, loopbaanbeplanning, ontwikkeling, vergoeding, en bevorderings is aan menslikehulpbronne gerig.

Aspekte rakende loopbaanbeplanning is ook aan bestuurders, toesighouers en sekretaresse self gerig. Benewens aanbevelings aan voorgenoemde, is aanbevelings ook aan beoordelaars gerig om hulle behulpsaam te wees met die beoordeling van sekretaresse. Ten einde te verseker dat hierdie aanbevelings as 'n spanpoging gesien en hanteer moet word, is 'n reeks aanbevelings ook aan topbestuur gerig - sonder hulle ondersteuning en die beskikbaarstelling van fondse kan heelwat van die aanbevelings nie toegepas word nie.

Indien alle betrokke partye die aanbevelings wat voorgestel word toepas, dan behoort dit tot gevolg te hê dat die sekretariële beroep die erkenning en status kry wat dit waardig is. Hopelik sal dit dan ook daartoe lei dat sekretaresse self die status en erkenning kry wat hulle in staat sal stel om volwaardige lede van die bestuurspan te word. Mag hierdie ondersoek ook daartoe bydra dat al hoe meer persone die sekretaresse sien soos wat Valente (1995:2) haar sien: **"The Secretary. The common denominator among presidents and managers; the end-user and inspirer of computer inventions; the link and line between decision-makers; a human diary and dictionary; organiser; coordinator; often the facesaver and lifesaver!"**

BIBLIOGRAFIE

- Adler, N.J. 1993. Women Managers in a Global Economy. **HR Magazine**, 38(9), 52-55.
- Allman, B. 1993 Women Managers: How healthy is the future? **Career Success**, 6(7), 12.
- Anderson, G. 1992 (Redakteur: Towers, B.) **Performance Appraisal - The Handbook of Human Resource Management**. Blackwell Publishers, Oxford.
- Arkin, A. 1991. The BBC'S Career Planning Programme. **Personnel Management**, 2(12), 16-17.
- Aryee, S. et al. 1993. An Investigation of Ingratiation as a Career Management Strategy: Evidence from Singapore. **The International Journal of Human Resources Management**, 4(1), 191-209.
- Baird, L.S. et al (Editors). 1988. **The Strategic Human Resource Management Sourcebook**. Human Resource Development Press Inc., United States of America.
- Ballen, K. 1994. Stopping Short of the Top. **Career Success**. 7(5), 8-9.
- Barkai, A. et al. 1988. **Yes I Can: A Guide to Studying, Career-Planning and Job-Hunting**. A-Z Promotions CC, Parklands, Johannesburg.
- Baruch, Y. en Rosenstein, E. 1992. Human Resource Management in Israeli firms: Planning and Managing Careers in High-Technology Organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, 3(3), 477-495.
- Beach, D.S. 1991. **Personnel: The Management of People at Work**. Vyfde uitgawe. Macmillan Publishing Company, New York.
- Beasley, F. 1990. Our Kind of Club. **Career Secretary**. 3(8), 30-31.
- Bernardin, H.J. en Russell, J.E.A. 1993. **Human Resource Management: An Experiential Approach**. McGraw-Hill Inc., New York.
- Bevan, S. en Thompson, M. 1991. Performance Management hit the Crossroads. **Personnel Management**, November, 36-39.
- Bews, N. en Bews, C. 1989. The Working Woman towards the 1990s. **Career Secretary**, 2(4), 26-27.
- Borgelt, T. 1988. What are the challenges ahead? How does the secretary meet them? **Career Secretary**. 1(7), 14-15.
- Borgelt, T. 1990a. What's in a name? **Career Secretary**, 3(2), 34.
- Borgelt, T. 1990b. The most upwardly mobile professional. **Career Secretary**, 3(6), 34.
- Borgelt, T. 1990c. The Secretary's Role. **Career Secretary**, 3(8), 38.

- Bratkovich, J.R. et al. 1990. Develop New Career Management Strategies. **Personnel Journal**, September, 98-108.
- Brenner, O.C. et al. 1991. Perceived Fulfillment of Organizational Employment versus Entrepreneurship: Work Values and Career Intentions of Business College Graduates. **Journal of Small Business Management**, Julie, 62-74.
- Brimblecombe, M. 1992a. Report on Interviews Conducted in New York, Washington and London. Mei, 1-11.
- Brimblecombe, M. 1992b. **International Secretarial Summit (Professional Secretaries International)**. New York City, Mei 14-17, 1-8.
- Brooks, M. 1988. Start your own Business. **Career Secretary**. 1(6), 5-8.
- Bussin, M. 1992. Performance Appraisal Remuneration and Strategic Performance Management. **People Dynamics**, 10(6), 23-28.
- Bussin, M en Kerr, R. 1993. Strategic Performance Evaluation: A Success Story. **People Dynamics**, 11(6), 29-30.
- Career Success**. 1991a. The New Age. 4(6), 23-26.
- Career Success**. 1991b. Quo Vadis Secretary? 4(7), 18.
- Career Success**. 1994. What's Hot, What's Not. 7(1), 11.
- Carr, M. 1989a. Secretarial Strata. **Career Secretary**, 2(2), 5-7.
- Carr, M. 1989b. What do Employers want? A Recipe for Success. **Career Secretary**, 2(12), 5-7,11.
- Carr, M. 1990. Secretarial Strata: Update for 1991. **Career Secretary**, 3(11), 5-9.
- Carr, M. 1995. Scenarios for your Progress. **Career Success**, 8(1), 18,27.
- Carrell, M.R. et al. 1989. **Personnel: Human Resource Management**. Derde uitgawe. Merrill Publishing Company, Columbus.
- Carrell, M.R. et al. 1992. **Personnel: Human Resource Management**. Vierde uitgawe. Macmillan Publishing Company, United States of America.
- Carson, K.P. et al. 1992. Upgrade the Employee Evaluation Process. **HR Magazine**, 37(11), 88-92.
- Cascio, W.F. 1992. **Managing Human Resources**. Derde uitgawe. McGraw-Hill Inc, New York.
- Clopton, J.D. 1990. The Performance Appraisal - T.G.I.O. **Sales and Marketing Management**, April, 124.
- Coetzee, L. 1990. Start a Secretaries' Forum. **Career Secretary**. 3(10), 44.

- Cole, P. en Povall, M. 1991. Take a New Career Path, Ms Jones. **Personnel Management**, May, 44-47.
- Collins, M. 1992. Performance Appraisal Revisited. **People Dynamics**. 11(1), 41.
- Dailey, C.A. en Madsen, A.M. 1983. **How to Evaluate People in Business: The Track-Record Method of Making Correct Judgments**. Mc-Graw Hill Books Inc, New York.
- Dawson, K.M. en Dawson, S.N. 1990. How to Motivate your Employees. **HR Magazine**, 35(4), 80.
- De Kock, S. 1991. A Women's Vision of Women. **Career Success**, 4(8), 8-9.
- Delport, E. 1994. Keeping Gender Equality on the Agenda: What Working Women can do. **Career Success**, 7(11), 6-9.
- Denton, M. 1991. Executive Succession Planning - Where do we Stand? **HRM**, 7(2), 12-17.
- Dessler, G. 1988. **Personnel Management**. Prentice-Hall International, United States of America.
- Dessler, G. 1994. **Human Resource Management**. Sesde uitgawe. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Die Burger**. 1990. Ou opvatting rede vir min vroulike base. 19 Oktober. Kaapstad. Bladsy 12.
- Die Burger**. 1991. Evas trek steeds aan kortste ent. 22 Mei. Kaapstad. Bladsy 11.
- Die Burger**. 1994a. 'Glasplafon' stuit vordering van Beroepsvroue. 20 Januarie. Kaapstad. Bladsy 10.
- Die Burger**. 1994b. Verslag van Nywerheidsvereniging. 25 Februarie. Kaapstad. Bladsy 14.
- Die Burger**. 1995a. Amerikaners diskrimineer steeds, toon nuwe studie. 12 April. Kaapstad. Bladsy 17.
- Die Burger**. 1995b. Wet moet vroueregte beskerm. Kaapstad. Bladsy 5.
- Die Burger**. 1995c. Vroueregte: dit is die gebreke sê kenners. 9 Augustus. Kaapstad. Bladsy 5.
- Die Burger**. 1995d. Dié sekretaresse hou van uitdagings. 15 September. Kaapstad. Bladsy 5.
- Die Burger**. 1995e. LP's deel klappe uit oor vroueregte. 9 Augustus. Kaapstad. Bladsy 2.
- Die Burger**. 1995f. Wes-Kaapse Regering gaan vroue se status verhoog. 9 Augustus. Kaapstad. Bladsy 2.
- Die Tygerburger**. 1994. Sekretaresses al hoe belangriker, sê hoof van kollege. Kaapstad.
- Dominguez, C.M. 1990. A Crack in the Glass Ceiling. **HR Magazine**, 35(12), 65-66.

- Dumas, L.S. 1989. Turn a lost Job into a Fresh Start. **Career Secretary**, 2(12), 8-9.
- Du Pont, K. 1991. Sexism between the lines. **Career Success**. 4(7), 7.
- Du Toit, D. 1993a. Social change, organisations and female labour. **HRM**, 9(1), 20-22.
- Du Toit, D. 1993b. Working women: contributing financially while coping at home. **HRM**, 9(2), 22-25.
- Du Toit, D. 1993c. Married women good workers deserving equal treatment. **HRM**. 9(3), 26-27.
- Edwards, M.R. 1991. Accurate Performance Measurement Tools. **HR Magazine**, 36(6), 95-98.
- Eigen, W. 1991. Transform Office Jobs into Careers. **Personnel Journal**, October, 102-107.
- Elliot, K. 1990. Early Identification of Leadership Potential. **HRM**, 6(2), 34-36.
- Erban, P. 1989. How they Manage Performance in Windsor. **Personnel Management**. February, 42-45.
- Erwee, R. 1989a. Vroue moet optimaal benut word. **Finansies en Tegniek**. 1 September, 10.
- Erwee, R. 1989b. Beyond the foundations of female advancement. **IPB Joernaal**, Maart, 4-9.
- Erwee, R. 1991. Accommodating Dual Career Couples. **IPM Journal**, 9(8), 29-34.
- Esposito, M.D. 1991. Update your Affirmative Action Plan. **HR Magazine**, 36(7), 59-61.
- Faiz, O. 1992. Your Own Worst Enemy. **Office Secretary**, Summer, 6-8.
- Feuer, D. 1988. How Women Manage. **Training**, Augustus, 23-31.
- Fisher, A.B. 1992. When will women get to the Top? **Fortune**, September, 52-58.
- Fisher, C.D. et al. 1990. **Human Resource Management**. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Fisher, C.D. et al. 1993. **Human Resource Management**. Tweede uitgawe. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Fletcher, C. 1993. Appraisal: An idea whose time has gone? **Personnel Management**, 25(9), 34-37.
- Flippo, E.B. 1984. **Personnel Management**. Sesde uitgawe. McGraw-Hill Book Company, New York.
- Focus**. 1993. Old Mutual Editorial: Today's Woman has most things going for her. 21 Oktober, 14.
- Fombrun, C. et al. 1984. **Strategic Human Resource Management**. John Wiley and Sons, United States of America.
- Fowler, A. 1991a. How to set Performance Objectives. **Personnel Management PLUS**. 2(2), 20-21.

- Fowler, A. 1991b. How to Conduct Appraisals. **Personnel Management PLUS**, 2(6), 22-23.
- Fowler, A. 1991c. How to Reward Performance. **Personnel Management PLUS**, 2(7), 24.
- Freed, N. 1989. The Misuse and Abuse of the Secretarial Function. **Career Secretary**, 2(1), 28.
- Gautier, E. 1989. Secretarial Effectiveness. **Career Secretary**, 2(1), 14-15.
- Gautier, E. 1991. The New Age Secretary: Performing an Essential Support Function. **HRM Yearbook**, 6(10), 73-74.
- Gerber P.D. en Alberts, N.F. 1984. **Manpower Research**. HAUM Educational Publishers, Pretoria.
- Gerber, P.D, et al. 1995. **Menslikehulpbronbestuur**. Derde uitgawe. Southern Boekuitgewers, Johannesburg.
- Glaros, T.E. 1992. Play your Way to the Top. **HR Magazine**, 37(4), 90-91.
- Glen, R.M. 1990. Performance Appraisal: An unnerving yet useful process. **Public Personnel Management**, 19(1), 1-10.
- Goddard, R.W. 1990. Lateral Moves Enhance Careers. **HR Magazine**, 35(12), 69-74.
- Goldstuck, A. 1993. Woman of the Future. **Career Success**, 6(7), 8-9.
- Goodson, J.R. en Mc Gee, G.W. 1991. Enhancing Individual Perceptions of Objectivity in Performance Appraisal. **Journal of Business Research**, 22, 293-303.
- Goodworth, C. 1989. **The Secrets of Successful Staff Appraisal and Counselling**. Heinemann Professional Publishing Ltd, Oxford, United Kingdom.
- Gordon, G.Y. 1989. Why Women Achieve. **Career Secretary**, 2(4), 5.
- Graham, H.T. en Bennett, R. 1993. **Human Resources Management**. Business Handbooks, London.
- Hall, J. 1990. Avoiding the Gender Trap. **HRM**, 6(6), 28-32.
- Harding, H. 199?. The Personal Assistant. **Office Memo**. 18.
- Henderson, R. 1980. **Performance Appraisal: Theory to Practice**. Reston Publishing Company Inc, Reston, Virginia.
- Herbert, G.R. en Doverspike, D. 1990. Performance Appraisal in the Training Needs Analysis Process: A Review and Critique. **Public Personnel Management**, 19(3), 253-269.
- Hilton, P. 1993. Women follow winding road to job council jobs. **Personnel Management PLUS**, 4(8), 1.
- Hodgetts, R.M. en Kroeck, K.G. 1992. **Personnel and Human Resource Management**. Harcourt Brace Jovanovich Publishers, Fort Worth.

- Horn, P. 1993. Our time has come. **Career Success**, 6(7), 13.
- Human, L. en Allie, F. 1989. Attitudes of White English-speaking male managers to the advancement of women in business, **IPB Joernaal**, Maart, 22-24.
- Hurry, C. 1997. The Secretary: A Driving Force in the Corporate Life-Support System. **Holiday Inn Traveller Magazine**. 31-33.
- Jacobson, J. 1992. Career Guidance: Whose responsibility is it? **HR Magazine**, 8(7), 38-40.
- Jobling, S. 1995. Thirteen Great Moves for Career Advancement. **Career Success**. 8(5), 6-7.
- Katz, M. 1992. Are women really equal? **People Dynamics**, 10(7), 16-19.
- Kelly, P. 1993. Conduct a Glass Ceiling Self-Audit now. **HR Magazine**, 38(10), 76-80.
- Kemp, N en Osborne, S. 1995. The Working Girl Moves up the Management Ladder. **Career Success**. 8(7), 24-25.
- Keynes, M. 1992. Supervisors - the forgotten resource. **HRM Yearbook**, 7(10), 42-43.
- King, P. 1984. **Performance Planning and Appraisal**. McGraw-Hill Book Company Inc, New York.
- Kirkpatrick, D. 1990. Is your Career on Track? **Fortune**, July, 34-37.
- Kirn, A.G. en Kirn, M.O. 1978. **Life Work Planning**. Vierde uitgawe. McGraw-Hill Book Company, New York.
- Kobert, N. 1989. A Secretary (also) Makes a Plan. **Career Secretary**, 2(9), 28-29.
- Koopman, A. 1994. People Development: An Investment for the Future. **The Professional Secretary**, August, 12.
- Korn, L. 1989. Ask your Boss, How am I doing? **Career Secretary**, 2(11), 27.
- Labich, K. 1991. Take Control of Your Career. **Fortune**, November, 47-52.
- Lake, P. 1995. The Manager/Secretary Team - Partners Incorporated (Extract). **Career Success**. 8(8), 21-22.
- Latham, G.P. en Wexley, K.N. 1982. **Increasing Productivity through Performance Appraisal**. Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- Leap, T.L. en Orino, M.D. 1993. **Personnel/Human Resource Management**. Tweede uitgawe. Macmillan, New York.
- Lee, C. 1990. Smoothing out Appraisal Systems. **HR Magazine**, 35(3), 72-76.
- Levin, A. 1993. Out on her Own. **Women Entrepreneurs in South Africa**. Bladsy 5.
- Long, P. 1986. Performance Appraisal Revisited. **IPM Information and Advisory Services**, Great Britain.

- Longenecker, C.O. et al. 1987. Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal. **The Academy of Management Executives**, 1, 183-193.
- Love, V. 1993. The Glass Ceiling. **IT Review**, 8-12.
- Ludeman, K. 1991. Customized Skills Assessments. **HR Magazine**, 36(7), 67-69, 85.
- Mackay, N. 1995. The Pink Collar Force. **Career Success**. 8(4), 25-27.
- Madi, P. 1995. Affirmative Action and the RDP. **Career Success**. 8(1), 9-10.
- Makin, P. et al. 1989. **Managing People at Work**. The British Psychological Society and Routledge Ltd, London.
- Marcus, S.I. en Friedland, J.G. 1993. Fourteen Steps on a New Career Path. **HR Magazine**, 38(3), 55-58.
- Martinez, M.N. 1990. Making Room for Work-Family Positions. **HR Magazine**, 35(8), 45-47.
- Martinez, M.N. 1991. The High Potential Woman. **HR Magazine**, 36(6), 46-51.
- Maslow, A.H. 1954. **Motivation and personality**. Harper en Row, New York.
- Mayo, A. 1992. A Framework for Career Management. **Personnel Management**, Februarie, 36-39.
- McElwain, J.E. 1991. Succession Plans Designed to Manage Change. **HR Magazine**, 36(2), 67-71.
- McIntosh, S. 1990. Clerical Jobs in Transition. **HR Magazine**, 35(9), 70-72.
- Mol, A.J. 1990. Motivating subordinates. **IPM Journal**. Maart, 19-23.
- Mondy, R.W. en Noe, R.M. 1987. **Personnel: The Management of Human Resources**. Derde uitgawe. Allyn and Bacon, Boston.
- Moore, R. 199?. The Changing Role of A Secretary. **A Holiday Inn Traveller Advertising Promotion**, 30.
- Moravec, M. 1990. Effective Job Posting fills Dual Needs. **HR Magazine**, 35(9), 76-80.
- Moravec, M en Tucker, R. 1991. Transforming Organizations for Good. **HR Magazine**. 36(10), 74-76.
- Moreo, J. 1990. *Winning as Women*. **Career Secretary**, 3(7), 26.
- Morrissey, G.L. 1983. **Performance Appraisals in Business and Industry: Key to Effective Supervision**. Addison-Wesley Publishing Company Inc, Massachusetts.
- Morrow, J. en Lebov, M. 1995. "But you're too valuable as my secretary." **Career Success**. 8(4), 31.
- Muller, N. en Van Rensburg, J. 1991. Tremendous shortages in high-level manpower experienced. **HRM**, 7(4), 16,18.

- Office Secretary Magazine.** 1993. No Secs Please: Survey of the Industrial Society, London. Winter. 9-10.
- Olivier, A. 1992. Broad-Based Succession Planning. **People Dynamics**, 10(6), 29-32.
- Overman, S. 1991. In Search of Women Achievers. **HR Magazine**, 36(6), 60, 61, 116.
- Overman, S. 1993a. Under HR Umbrella, Career Development Pays Dividends. **HR Magazine**, 38(9), 67-69.
- Overman, S. 1993b. Success comes from accepting challenges. **HR Magazine**, 38(10), 60-66.
- Paluzzi, C. 1990. Skep 'n beroep...moenie net 'n 'werk' soek nie. **Rapport Tydskrif**, 26 Augustus, 27.
- Poole, J.C. et al 1993. Paying for Performance in a TQM Environment. **HR Magazine**, 38(10), 68-74.
- Powell, G.N. 1990. Upgrading Management Opportunities for Women. **HR Magazine**, 35(11), 67-70.
- Prekel, T. 1991. Making a business of Management. **Career Success**, 4(7), 8-9.
- Rajab, D. 1995. Are Women sicklier than Men? **Career Success**, 8(1), 31-32.
- Robbins, S.P. 1982. **Personnel: The Management of Human Resources.** Tweede uitgawe. Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs.
- Sander, I et al. 1993. Fourteen Steps on a New Career Path. **HR Magazine**, 38(3), 55-58.
- Scase, R. en Goffee, R. 1990. Women in Management: Towards a Research Agenda. **The International Journal of Human Resource Management**, 1(1), 107-124.
- Scheele, A. 1994. When you've been passed over. **Career Success**, 7(7), 6-7.
- Schuler, R.S. 1984. **Personnel and Human Resource Management.** Tweede uitgawe. West Publishing Company, New York.
- Schwartz, F.N. 1989. Management Women and the new Facts of Life. **Harvard Business Review**, Januarie/Februarie, 65-76.
- Schwartz, F.N. 1991. Working toward Change. **HR Magazine**, 36(6), 52-55.
- Scott, D. 1988. Why Secretaries need Training. **Career Secretary**. 1(7), 2.
- Scott, D. 1989. Making it into Management. **Career Secretary**, 2(11), 5-7.
- Scott, D. 1990. Make a change by moving up or moving on. **Career Secretary**, 3(8), 7-8.
- Scott, D. 1991. Where are secretaries going? **Career Success**, 4(8), 5-6.
- Scott, D. en Tyler, N. 1990a. Growing with your boss. **Career Secretary**. 3(8), 12-14.

- Scott, D. en Tyler, N. 1990b. Becoming an Executive Assistant and a pivotal player. **Career Secretary**. 3(10), 11-13.
- Sheppard, B.G. (1991-1992). Designing your Future: Exploring Career Options. **The Bureacrat**. Winter, 43-45.
- Slater, T. 1991. Get it Right the First Time. **Personnel Journal**. September, 35-40.
- Spangenberg, H. 1993. A Managerial View on Performance Management. **People Dynamics**, 11(12), 30-34.
- Stahl, M.M. 1991. Managing a Public Service Career. **The Bureacrat**, Spring, 37-39.
- Stamp, G. 1991. Tokens and glass ceilings - real issues of minorities. **HRM**, 7(4), 21-33.
- Stevens, B. 1993. Changing Fortunes of the Office Secretary. **Business Education Today**, Februarie/Maart, 39-42.
- Stewart, V. en Stewart, A. 1987. **Practical Performance Appraisal**. Gower Publishing Company Limited, Hampshire, England.
- Storey, J. (Redakteur). 1992. **New Perspectives on Human Resource Management**. Routledge Publishers, London.
- Strebalus, D.J. et al. 1982. **Career Development: Concepts and Procedures**. Brooks/Cole Publishing Company, Monterey, California.
- Sturman, G.M. 199?. The Supervisor as Career "Coach". **Supervisory Management**, 6.
- Swartz, M-A. 1995a. Vrou nog aspoester van die arbeidsmark. **Die Burger**, 1 Februarie, 9.
- Swartz, M-A. 1995b. Vroue se beroepsgerigheid lei tot stres in die huwelik. **Die Burger**, 23 Februarie, 7.
- Tafti, P.M. 1990. Face to Face. **Training and Development Journal**. November, 65-71.
- Taylor, T. 1992. Fairness in using Information to make People Decisions. **People Dynamics**, 10(6), 10-16.
- Tenant, D.C. 1987. **An Investigation into the use of Performance Evaluation in Teknikons**. A technical report presented to the Graduate School of Business, University of Cape Town, in partial fulfilment of the requirements for the MBA degree.
- The Professional Secretary**. 1994. A 'Mixed Bag' predicted for the Secretary. Desember, 17.
- Thornburg, L. 1991. Working toward Change. **HR Magazine**, 36(6), 52-55.
- Toner, P. 1995. Secretarial Metamorphosis. **Business Education Today**. November/Desember, 7-11.
- Torrington, D. en Hall, L. 1987. **Personnel Management: A New Approach**. Prentice Hall International (UK) Ltd, United Kingdom.

- Towers, B. (Editor). 1992. **The Handbook of Human Resource Management**. Blackwell Publishers, Oxford, United Kingdom.
- Trinco, O.M. en Valente, A-M. 1993. Get Thee to a Business, Woman! **Women Entrepreneurs**. Bladsy 1.
- Tromp, D. en Denton, M. 1990. Bestuursopvolgbeplanning - waar staan ons? **IPM Journal**, 8(11), 31-33.
- Valente, A-M. 1990. Is the title "Secretary" under siege? **Career Secretary**, 3(2), 3.
- Valente, A-M. 1995. A Tribute to Secretaries: Unsung heroines in offices throughout the world. **Career Success**, 8(4), 2.
- Van Aarde, F. 1993. Training for 2000. **Career Success**, 6(4), 19-21.
- Van der Merwe, L. 1991. The New South Africa requires a new type of management. **Career Success**, 4(6), 14.
- Verster, J.R. 1984. Referaat gelewer tydens 'n Nasionale Sekretariële Simposium van die Technikon Pretoria. **Enkele perspektiewe op die status en rol van die sekretaresse in organisasies**. 10-13 September, 1-25.
- Verster, J.R. 1986. Findings of the report on the role of the secretary in South African organisations for the decade 1985 to 1995. **IPM Journal**, April, 23-24.
- Waldman, D.A. en Kenett, R.S. 1990. Improve Performance by Appraisal. **HR Magazine**. 35(7) 66-69.
- Walker, C. 1991. President: Professional Secretaries' International. **Career Success**, 4(6), 8-10.
- Walker, J.W. 1980. **Human Resource Planning**. McGraw-Hill Publishing Company, New York.
- Wallum, P. 1993. A Broader View of Succession Planning. **Personnel Management**, 25(9), 41-44.
- Werther, W.J. en Davis, K. 1989. **Human Resources and Personnel Management**. McGraw-Hill Book Company, New York.
- Wexley, K.N. en Klimoski, R. 1984. Performance Appraisal: An Update. **Research in Personnel and Human Resource Management**. 2, 35-79.
- White, T. 1991. Career Coaching comes out of the Closet. **Personnel**, Februarie, 4.
- Wohlleber, V.L. 1991. The Move to the Top. **HR Magazine**, 36(6), 56-58.
- Women Entrepreneurs in South Africa. 1993.
- Womens Bureau of South Africa. 1993. Women make the difference. **Career Success**, 6(9), 12.
- Zimmerer, M.E. 1991. Women in Management. **Business Education Forum**, March, 3-5.

KAAPSE TECHNIKON

SKOOL VIR SAKE-INFORMATIKA

PRESTASIEBEOORDELING AS MAATSTAF VIR BEVORDERING
EN LOOPBAANBEPLANNING

NAVORSER: MEJ S C BEZUIDENHOUT

STUDIELEIER: DR A SLABBERT

V R A E L Y S

Merk asseblief die toepaslike antwoord met 'n X in die blokkie direk langs die antwoord.

AFDELING 1: ALGEMEEN

Kantoorgebruik			
1	2	3	4

1.1 Hoe lank is u in 'n sekretariële of verwante beroep werksaam?

0 - 4 jaar		1	1
5 - 9 jaar		2	
10 - 14 jaar		3	
15 - 19 jaar		4	
20 - 24 jaar		5	
25 jaar en langer		6	

1.2 Oor watter akademiese kwalifikasies beskik u?

Standerd 8		1	2
Standerd 10		2	
B-graad		3	
Honneursgraad		4	
M-graad		5	
Nasionale Sertifikaat		6	
Nasionale Diploma		7	
Nasionale Hoër Diploma		8	

1.3 Oor watter sekretariële kwalifikasies beskik u?

Nasionale Sertikaat		1	3
Nasionale Diploma		2	
Nasionale Hoër Diploma		3	
Ander sekretariële sertifikate		4	
Ander (Spesifiseer)		5	

.....
.....

CAPE TECHNIKON

SCHOOL OF BUSINESS INFORMATICS

PERFORMANCE APPRAISAL AS BASIS FOR PROMOTION AND CAREER PLANNING

RESEARCHER: MISS S C BEZUIDENHOUT
STUDY LEADER: DR A SLABBERT

QUESTIONNAIRE

Please mark the appropriate answer with an X in the block directly alongside the answer.

SECTION 1: GENERAL

Office use			
1	2	3	4

1.1 How long have you been working in a secretarial or related profession?

0 - 4 years		1	1
5 - 9 years		2	
10 - 14 years		3	
15 - 19 years		4	
20 - 24 years		5	
25 years and longer		6	

1.2 What are your academic qualifications?

Standard 8		1	2
Standard 10		2	
B-degree		3	
Honours degree		4	
M-degree		5	
National Certificate		6	
National Diploma		7	
National Higher Diploma		8	

1.3 What are your secretarial qualifications?

National Certificate		1	3
National Diploma		2	
National Higher Diploma		3	
Other secretarial certificates		4	
Other (Specify)		5	

.....
.....

1.4 Beklee u tans 'n permanente of tydelike pos?

Permanent		1	4
Tydelik		2	

1.5 Is bogenoemde pos heeltyds of deelyds?

Voltyds		1	5
Deelyds		2	

1.6 Is u tans in die private of openbare sektor werksaam?

Private		1	6
Openbare		2	

1.7 In watter geografiese streek in die Wes-Kaap is u tans werksaam?

Kaapstad-Sentraal		1	7
Noordelike voorstede		2	
Suidelike voorstede		3	
Boland		4	
Weskus		5	
Overberg		6	
Heidelberg/Riversdal/ Swellendam distrikte		7	
Mosselbaai/George/ Knysna distrikte		8	
Oudtshoorn/Beaufort Wes/Laingsburg distrikte		9	

1.8 Gebaseer op die aantal personeellede, in watter kategorie sal u u organisasie klassifiseer?*

Baie groot (1 000+)		1	8
Groot (500 - 999)		2	
Medium (200 - 499)		3	
Klein (50 - 199)		4	
Baie klein (Minder as 50)		5	

Kantoorgebruik

* Baseer u antwoord slegs op u eie tak/agentskap.

Office use

1.4 Are you at present employed in a permanent or temporary position?

Permanent		1	4
Temporary		2	

1.5 Is the above position full-time or part-time?

Full-time		1	5
Part-time		2	

1.6 Are you at present employed in the private or public sector?

Private		1	6
Public		2	

1.7 In which geographical region in the Western Cape are you employed?

Central Cape Town		1	7
Northern suburbs		2	
Southern suburbs		3	
Boland		4	
West Coast		5	
Overberg		6	
Heidelberg/Riversdale/ Swellendam districts		7	
Mossel Bay/George/ Knysna districts		8	
Oudtshoorn/Beaufort West/Laingsburg districts		9	

1.8 Based on the number of personnel, in which category would you classify your organisation?*

Very large (1 000+)		1	8
Large (500 - 999)		2	
Medium (200 - 499)		3	
Small (50 - 199)		4	
Very small (less than 50)		5	

* Base your answer only on your own branch/agency.

1.9 Watter tipe pos beklee u tans?

Kantoorgebruik

Sekretaresse		1	9
Junior sekretaresse		2	
Privaatsekretaresse		3	
Senior sekretaresse		4	
Uitvoerende sekretaresse		5	
Sekretariële administratiewe assistent		6	
Persoonlike assistent		7	
Uitvoerende assistent		8	
Kantooradministrateur		9	
Ander (Spesifiseer)		10	

1.10 Watter postitel sou die taak wat u tans verrig, die beste beskryf?

10

1.11 Hoe lank is u in diens van u huidige organisasie?

0 - 4 jaar		1	11
5 - 9 jaar		2	
10 - 14 jaar		3	
15 - 19 jaar		4	
20 - 24 jaar		5	
25 jaar en langer		6	

1.12 Het u tydens hierdie tydperk enige bevordering ontvang?

Geen		1	12
Een		2	
Twee		3	
Drie		4	
Meer as drie keer		5	

Office use

1.9 In what type of position are you at present employed?

.....

Secretary		1
Junior secretary		2
Private secretary		3
Senior secretary		4
Executive secretary		5
Secretarial administrative assistant		6
Personal assistant		7
Executive assistant		8
Office administrator		9
Other (Specify)		10

9

1.10 What job title would best describe the tasks you are at present performing?

.....

10

1.11 How long have you been employed by your present organisation?

0 - 4 years		1
5 - 9 years		2
10 - 14 years		3
15 - 19 years		4
20 - 24 years		5
25 years and longer		6

11

1.12 Have you been offered any promotion during this period?

None		1
One		2
Two		3
Three		4
More than three times		5

12

Kantoorgebruik

1.13 Hoe dikwels word u salaris aangepas?

Jaarliks		1	13
Sesmaandeliks		2	
Driemaandeliks		3	
Slegs by geleentheid		4	
Slegs indien hoë winste behaal word		5	

1.14 Watter basis word in u organisasie vir salarisaanpassings gebruik? (Merk almal wat toepaslik is)

Outomatiese jaarlikse verhogings		1	14
Jaarlikse merietebevoororderings		2	
Verwerwing van bykomende kwalifikasies		3	
Uitstaande prestasies gelewer		4	
Inflasie		5	
Ander (Spesifiseer)		6	

.....

1.15 Watter ander 'aansporings' word deur u organisasie aangebied? (Merk almal wat toepaslik is)

Merietebonusse		1	15
Dertiende tjeke		2	
Maatskappymotor		3	
Studiebeurse		4	
Lae rente/Rentevrye lenings		5	
Oorsese vakansies		6	
Spesiale langverlof		7	
Behuisingstoelaag		8	
Motortoelaag		9	
Kleretoelaag		10	
Gratis vakansiehuisvesting		11	
Ander (Spesifiseer)		12	

.....

Office use

1.13 How often is your salary adjusted?

Annually	<input type="checkbox"/>	1	13
Six-monthly	<input type="checkbox"/>	2	
Three-monthly	<input type="checkbox"/>	3	
Only on occasion	<input type="checkbox"/>	4	
Only when high profits are obtained	<input type="checkbox"/>	5	

1.14 Which basis is used for salary adjustments in your organisation? (Mark all those applicable)

Automatic annual increments	<input type="checkbox"/>	1	14
Annual merit promotions	<input type="checkbox"/>	2	
Obtaining of additional qualifications	<input type="checkbox"/>	3	
Rendering of outstanding performance	<input type="checkbox"/>	4	
Inflation	<input type="checkbox"/>	5	
Other (Specify)	<input type="checkbox"/>	6	

.....

.....

1.15 Which other 'incentives' are offered by your organisation? (Mark all those applicable)

Merit bonuses	<input type="checkbox"/>	1	15
Thirteenth cheque	<input type="checkbox"/>	2	
Company car	<input type="checkbox"/>	3	
Study bursaries	<input type="checkbox"/>	4	
Low interest/Interest free loans	<input type="checkbox"/>	5	
Overseas trips	<input type="checkbox"/>	6	
Special long leave	<input type="checkbox"/>	7	
Housing subsidy	<input type="checkbox"/>	8	
Motor car allowance	<input type="checkbox"/>	9	
Clothing allowance	<input type="checkbox"/>	10	
Free holiday accommodation	<input type="checkbox"/>	11	
Other (Specify)	<input type="checkbox"/>	12	

.....

.....

1.16 Vir watter van hierdie 'aansporings' kwalifiseer u pos? (Merk almal wat toepaslik is)

.....

1.17 Bied u werk vir u genoeg uitdagings vir persoonlike groei en ontwikkeling?

1.18 Voel u dat u onderbenut word?

1.19 Tot watter mate het u werk oor die afgelope twee jaar verander?

Kantoorgebruik

Merietebonusse		1	16
Dertiende tjek		2	
Maatskappymotor		3	
Studiebeurse		4	
Lae rente/Rentevrye lenings		5	
Oorsese vakansies		6	
Spesiale langverlof		7	
Behuisingstoelaag		8	
Motortoelaag		9	
Kleretoelaag		10	
Gratis vakansiehuisvesting		11	
Ander (Spesifiseer)		12	

Ja		1	17
Nee		2	
Somtyds		3	

Ja		1	18
Nee		2	
Somtyds		3	

Agteruitgegaan		1	19
Dieselfde gebly		2	
Meer uitdagend geword		3	

Office use

1.16 For which of these 'incentives' does your position qualify? (Mark all those applicable)

.....

Merit bonuses		1
Thirteenth cheque		2
Company car		3
Study bursaries		4
Low interest/Interest free loans		5
Overseas trips		6
Special long leave		7
Housing subsidy		8
Motor car allowance		9
Clothing allowance		10
Free holiday accommodation		11
Other (Specify)		12

16

1.17 Does your job offer sufficient challenges for personal growth and development?

Yes		1
No		2
Sometimes		3

17

1.18 Do you feel that you are under-utilised?

Yes		1
No		2
Sometimes		3

18

1.19 To what extent did your job change over the last two years?

Deteriorated		1
Remained the same		2
Became more challenging		3

19

Kantoorgebruik

1.20 Watter invloed het tegnologie op u werk gehad?

Dit makliker gemaak		1	20
Ekstra werk tot gevolg gehad		2	
U werk meer interessant gemaak		3	
U vrygestel om meer interessante projekte te hanteer		4	
U meer lessenaar-gebonde gemaak		5	
U werk vervelig gemaak		6	

1.21 Wat frustreer u in u huidige werk?

Spesifiseer:

.....

21

1.22 Dink u dat u u direkte hoof/toesighouer se werk sal kan doen?

Ja		1	22
Nee		2	
Gedeeltelik		3	

1.23 Indien ja, sou u graag wou?

Ja		1	23
Nee		2	

1.24 Is daar 'n forum vir sekretariële personeel binne u organisasie?

Ja		1	24
Nee		2	

1.25 Behoort u aan 'n professionele sekretarisseklub of -vereniging?

Ja		1	25
Nee		2	

Office use

1.20 How did technology influence your job?

Made it easier		1	20
Resulted in extra work		2	
Made your job more interesting		3	
Freed you to handle more interesting projects		4	
Made you more desk-bound		5	
Made your job boring		6	

1.21 What frustrates you in your present job?

21

Specify:

.....

1.22 Do you think you could do your immediate head's/supervisor's job?

Yes		1	22
No		2	
Partly		3	

1.23 If so, would you like to do so?

Yes		1	23
No		2	

1.24 Is there a forum for secretarial staff within your organisation?

Yes		1	24
No		2	

1.25 Do you belong to a professional secretaries' club or association?

Yes		1	25
No		2	

AFDELING 2: PRESTASIEBEOORDELING

2.1 Het u organisasie 'n formele prestasiebeoordelingsbeleid?

INDIEN NEE, GAAN NA VRAAG 2.4

2.2 Wie dra die verantwoordelikheid vir die uitvoering van hierdie beleid?

2.3 Vir watter doel word die inligting wat deur prestasiebeoordeling verkry word aangewend? (Merk almal wat toepaslik is)

2.4 Hoe dikwels word u prestasie beoordeel?

INDIEN NOOIT, GAAN NA VRAAG 2.19

Kantoorgebruik

Ja		1	26
Nee		2	

Mannekragdepartement		1	27
Toesighouers		2	
Afdelingshoofde		3	
Middelvlakbestuurders		4	
Seniorvlakbestuurders		5	

Salarisverhogings		1	28
Bevorderings		2	
Verbetering van werkprestasie		3	
Loopbaanbeplanning		4	
Identifisering van opleidingsbehoeftes		5	
As 'n administratiewe oefening		6	
Onbekend		7	

Jaarliks		1	29
Sesmaandeliks		2	
Driemaandeliks		3	
Slegs by geleentheid		4	
Nooit		5	

SECTION 2: PERFORMANCE APPRAISAL

2.1 Does your organisation have a formal performance appraisal policy?

Yes	<input type="checkbox"/>	1	26
No	<input type="checkbox"/>	2	

IF NO, GO TO QUESTION 2.4

2.2 Who is responsible for carrying out this policy?

Manpower department	<input type="checkbox"/>	1	27
Supervisors	<input type="checkbox"/>	2	
Heads of departments	<input type="checkbox"/>	3	
Middle level managers	<input type="checkbox"/>	4	
Senior level managers	<input type="checkbox"/>	5	

2.3 For which purpose is the information obtained from performance appraisal used? (Mark all those applicable)

Salary increases	<input type="checkbox"/>	1	28
Promotions	<input type="checkbox"/>	2	
Improvement of work performance	<input type="checkbox"/>	3	
Career planning	<input type="checkbox"/>	4	
Identifying of training needs	<input type="checkbox"/>	5	
As an administrative exercise	<input type="checkbox"/>	6	
Unknown	<input type="checkbox"/>	7	

2.4 How often is your performance appraised?

Annually	<input type="checkbox"/>	1	29
Six-monthly	<input type="checkbox"/>	2	
Three-monthly	<input type="checkbox"/>	3	
Only occasionally	<input type="checkbox"/>	4	
Never	<input type="checkbox"/>	5	

IF NEVER, GO TO QUESTION 2.19

Office use

Kantoorgebruik

2.5 Wie is verantwoordelik vir die beoordeling van u prestasie?

.....

Mannekragdepartement		1	30
Slegs u onmiddellike toesighouer		2	
Slegs u departementshoof		3	
U onmiddellike toesighouer en departementshoof		4	
Ander (Spesifiseer)		5	

2.6 Is u beoordelaar(s) tot so 'n mate op hoogte met u werk dat 'n objektiewe en geldige beoordeling van u werkprestasie gemaak kan word?

Ja		1	31
Nee		2	

2.7 Beskik u beoordelaar oor genoegsame opleiding en ervaring om 'n prestasiebeoordelingsessie te kan hanteer?

Ja		1	32
Nee		2	

2.8 Beskik u oor 'n formele taakbeskrywing?

Ja		1	33
Nee		2	

2.9 Word u taakbeskrywing as riglyn gebruik wanneer u prestasiebeoordeling gedoen word?

Ja		1	34
Nee		2	

2.10 Word u volledig ingelig oor die uitslag van u prestasiebeoordeling?

Ja		1	35
Nee		2	
Somtyds		3	

Office use

2.5 Who is responsible for the appraisal of your performance?

.....

Manpower department		1	30
Only your immediate supervisor		2	
Only your head of department		3	
Your immediate supervisor and head of department		4	
Other (Specify)		5	

2.6 Is/Are your appraiser(s) acquainted with your work to the extent that an objective and valid appraisal of your work performance can be made?

Yes		1	31
No		2	

2.7 Does your appraiser possess sufficient training and experience to deal with a performance appraisal session?

Yes		1	32
No		2	

2.8 Do you have a formal job description?

Yes		1	33
No		2	

2.9 Is your job description used as a guideline when your performance appraisal is done?

Yes		1	34
No		2	

2.10 Are you fully informed of the result of your performance appraisal?

Yes		1	35
No		2	
Sometimes		3	

Kantoorgebruik

2.11 Op watter wyse geskied hierdie terugvoering?

Skriftelik		1	36
Persoonlike onderhoud		2	

2.12 Beskik die persoon wat u terugvoering doen oor genoegsame opleiding en ervaring om hierdie terugvoering te kan doen?

Ja		1	37
Nee		2	

2.13 Word die besluite wat by prestasiebeoordeling geneem word, of doelwitte wat gestel word, gereeld gemonitor of opgevolg?

Deurlopend		1	38
Jaarliks		2	
Op vasgestelde datums		3	
Somtyds		4	
Nooit		5	

2.14 Watter prestasiebeoordelingsmetode word deur u organisasie gebruik vir die beoordeling van sekretariële personeel?

.....

39

2.15 Hoe sal u die prestasiebeoordelingstelsel vir sekretariële personeel wat tans in u organisasie in gebruik is, aanslaan?

Uiters swak		1	40
Baie swak		2	
Swak		3	
Goed		4	
Baie goed		5	
Uitstekend		6	

Motiveer u keuse:

.....

.....

Office use

2.11 In which way is this feedback presented?

Written		1	36
Personal interview		2	

2.12 Does the person giving the feedback possess sufficient training and experience to give this feedback?

Yes		1	37
No		2	

2.13 Are the decisions arrived at, or the objectives set at the performance appraisal, regularly monitored or followed up?

Continuously		1	38
Annually		2	
On predetermined dates		3	
Sometimes		4	
Never		5	

2.14 What performance appraisal method is being used by your organisation for the appraisal of secretarial staff?

39

.....

2.15 How would you rate the performance evaluation system for secretarial staff at present being used in your organisation?

Extremely poor		1	40
Very poor		2	
Poor		3	
Good		4	
Very good		5	
Excellent		6	

Motivate your choice:

.....

.....

Kantoorgebruik

2.16 Slaag die stelsel wat in gebruik is in die volgende:

Identifikasie van sterk punte?

Ja		1	41
Nee		2	

Identifikasie van areas waarop verbeter moet word?

Ja		1
Nee		2

Bepaling van doelwitte vir die volgende tydperk?

Ja		1
Nee		2

Bepaling van opleidingsbehoefes?

Ja		1
Nee		2

Identifikasie van bevorderingsgeleenthede?

Ja		1
Nee		2

2.17 Ervaar u enige vrese wanneer 'n prestasiebeoordeling gedoen moet word?

Ja		1	42
Nee		2	

Indien ja, spesifiseer:

.....

2.18 Word hierdie vrese ooit bewaarheid?

Ja		1	43
Nee		2	

2.19 Glo u dat 'n prestasiebeoordelingstelsel wel 'n rol te speel het in 'n organisasie?

Ja		1	44
Nee		2	

Motiveer u antwoord:

.....

.....

Office use

2.16 Does the system in use achieve the following:

Identification of strengths?

Yes		1	41
No		2	

Identification of areas which require improvement?

Yes		1
No		2

Determining of objectives for the next period?

Yes		1
No		2

Determining of training needs?

Yes		1
No		2

Identification of promotion opportunities?

Yes		1
No		2

2.17 Do you experience any fears when a performance appraisal has to be done?

Yes		1	42
No		2	

If yes, specify

.....

2.18 Do these fears ever materialise?

Yes		1	43
No		2	

2.19 Do you believe that a performance appraisal system has a role to play in an organisation?

Yes		1	44
No		2	

Motivate your answer:

.....

.....

.....

SECTION 3: CAREER PLANNING

Office use

3.1 Does your organisation have a formal career planning programme?

Yes		1	45
No		2	
Unsure		3	

IF NO, GO TO QUESTION 3.3

3.2 If yes, who is responsible for this programme?

Manpower department		1	46
Training department		2	
Supervisors		3	
Heads of departments		4	
Middle level managers		5	
Senior level managers		6	

3.3 Were your career prospects at this organisation discussed with you at the time of your appointment?

Yes		1	47
No		2	

3.4 Are your progress and career prospects, regularly discussed with you?

Yes		1	48
No		2	
Sometimes		3	

3.5 Who accepts responsibility for your career planning?

Yourself		1	49
Your immediate head		2	
Manpower department		3	
Training department		4	

Office use

3.6 Are you afforded the opportunity to undergo training in various aspects of secretarial development?

Regularly		1	50
Sometimes		2	
Never		3	

3.7 Are you afforded the opportunity to undergo training in various aspects of management development?

Regularly		1	51
Sometimes		2	
Never		3	

3.8 Does your organisation have a career structure for secretarial staff?

Yes		1	52
No		2	

3.9 Are there any meaningful career prospects for secretarial staff in your organisation?

Yes		1	53
No		2	

3.10 Is the secretarial personnel in your organisation considered as a possible source for promotion to lower and middle management levels?

Yes		1	54
No		2	

3.11 Would you like the opportunity to move into a management position?

Yes		1	55
No		2	
Perhaps later		3	

3.12 Are there any such promotion opportunities in your organisation for which you would qualify?

Yes		1	56
No		2	

Office use

3.13 Do you presently possess the necessary training and experience to fill such a position?

Yes		1
No		2

57

If not, which training would you like to undergo in order to be better equipped for the position?

Specify:

.....

3.14 If there are no promotion positions available in your organisation:

Would you prefer to stay on in your present position indefinitely?

Yes		1
No		2

58

Would you like to move within your organisation, into another direction offering better prospects?

Yes		1
No		2

Would you investigate other opportunities outside your organisation?

Yes		1
No		2

3.15 Would you like to start your own business?

Yes		1
No		2

59

If yes, what prevents you from doing this?

.....

.....

Kantoorgebruik

3.13 Beskik u tans oor die nodige opleiding en ervaring om sodanige pos te beklee?

Ja		1	57
Nee		2	

Indien nee, watter opleiding sou u wil ondergaan om u beter vir die taak toe te rus?

Spesifiseer:

.....

3.14 Indien daar nie enige bevorderingsposte in u organisasie beskikbaar is nie:

Sou u verkies om onbepaald in u huidige pos aan te bly?

Ja		1	58
Nee		2	

Sou u graag, binne u eie organisasie, in 'n ander rigting waarin daar beter vooruitsigte is, wou beweeg?

Ja		1
Nee		2

Sou u ondersoek instel na ander geleenthede buite u eie organisasie?

Ja		1
Nee		2

3.15 Sou u graag u eie besigheid wou begin?

Ja		1	59
Nee		2	

Indien ja, wat verhoed u om dit te doen?

.....

.....

Kantoorgebruik

3.6 Word u die geleentheid gebied om opleiding in verskeie aspekte van sekretariële ontwikkeling te deurloop?

Gereeld		1	50
Somtyds		2	
Nooit		3	

3.7 Word u die geleentheid gebied om opleiding in verskeie aspekte van bestuursontwikkeling te deurloop?

Gereeld		1	51
Somtyds		2	
Nooit		3	

3.8 Beskik u organisasie oor 'n beroepstruktuur vir sekretariële personeel?

Ja		1	52
Nee		2	

3.9 Bestaan daar enige betekenisvolle loopbaanvooruitsigte vir sekretariële personeel in u organisasie?

Ja		1	53
Nee		2	

3.10 Word die sekretariële personeel in u organisasie as 'n moontlike bron vir bevordering tot laer- en middelbestuursvlak oorweeg?

Ja		1	54
Nee		2	

3.11 Sou u die geleentheid wou hê om in 'n bestuurspos in te beweeg?

Ja		1	55
Nee		2	
Miskien later		3	

3.12 Is daar enige sodanige bevorderingsposte waarvoor u sou kwalifiseer in u organisasie beskikbaar?

Ja		1	56
Nee		2	

AFDELING 4: VROUE IN BESTUUR

Kantoorgebruik

4.1 Beklee enige vroue tans bestuursposte in u organisasie:

In topbestuur?

Ja		1	60
Nee		2	

In middelbestuur?

Ja		1
Nee		2

In laervlakbestuur?

Ja		1
Nee		2

4.2 Word vroue in u organisasie op bestuursontwikkelingsprogramme gestuur?

Ja		1	61
Nee		2	

4.3 Staan vroue met dieselfde kwalifikasies en ervaring as mans 'n gelyke kans op bevordering in u organisasie indien hulle vir dieselfde pos sou aansoek doen?

Ja		1	62
Nee		2	

4.4 Is enige vroue in u organisasie al ooit vanuit sekretariële poste na laervlak of middelbestuursvlakposte bevorder?

Ja		1	63
Nee		2	

4.5 Dink u dat sekretariële personeel met die nodige opleiding en ervaring oor die potensiaal beskik om laervlak of middelbestuursvlakposte te beklee?

Ja		1	64
Nee		2	

Indien nee, in watter opsig skiet hulle tekort?

.....

SECTION 4: WOMEN IN MANAGEMENT

Office use

4.1 Are any women at present in managerial positions in your organisation:

In top management?

Yes		1
No		2

60

In middle level management?

Yes		1
No		2

In lower level management?

Yes		1
No		2

4.2 Are women in your organisation sent on management development programmes?

Yes		
No		

61

4.3 Do women with the same qualifications and experience as men stand an equal chance for promotion in your organisation if they should apply for the same position?

Yes		1
No		2

62

4.4 Have any women in your organisation ever been promoted to lower or middle management level from within a secretarial position?

Yes		1
No		2

63

4.5 Do you think that secretarial staff with the necessary training and experience have the potential to hold lower or middle management level positions?

Yes		1
No		2

64

If no, in what respect do they fall short?

.....

Kantoorgebruik

4.6 Voel u dat daar in u organisasie teen vroue gediskrimineer word wanneer bevorderings na bestuursposte oorweeg word?

Ja		1	65
Nee		2	

Indien ja, wat dink u is die redes daarvoor?

.....
.....
.....

4.7 Is u direkte hoof/toesighouer manlik of vroulik?

Manlik		1	66
Vroulik		2	

4.8 Het u voorheen vir 'n vrou gewerk?

Ja		1	67
Nee		2	

4.9 Sal u bereid wees om vir 'n vrou te werk?

Ja		1	68
Nee		2	

Indien nee, gee u redes:

.....
.....

4.10 Hoekom dink u is daar so min mans in die sekretariële beroep in Suid-Afrika?

.....
.....
.....

69

BAIE DANKIE VIR U MOEITE EN TYD. DIT WORD OPREG WAARDEER.

Office use

4.6 Do you feel that in your organisation women are discriminated against when promotions to management positions are considered?

Yes		1	65
No		2	

If so, what do you think are the reasons for this?

.....

.....

.....

4.7 Is your immediate head/supervisor male or female?

Male		1	66
Female		2	

4.8 Have you worked for a female before?

Yes		1	67
No		2	

4.9 Will you be prepared to work for a female?

Yes		1	68
No		2	

If no, give your reasons:

.....

.....

4.10 Why do you think there are so few males in the secretarial profession in South Africa?

.....

.....

.....

69

THANK YOU VERY MUCH FOR YOUR TIME AND EFFORT. IT IS VERY MUCH APPRECIATED.

Office use

4.6 Do you feel that in your organisation women are discriminated against when promotions to management positions are considered?

Yes		1
No		2

65

If so, what do you think are the reasons for this?

.....
.....
.....

4.7 Is your immediate head/supervisor male or female?

Male		1
Female		2

66

4.8 Have you worked for a female before?

Yes		1
No		2

67

4.9 Will you be prepared to work for a female?

Yes		1
No		2

68

If no, give your reasons:

.....
.....

4.10 Why do you think there are so few males in the secretarial profession in South Africa?

.....
.....
.....

69

THANK YOU VERY MUCH FOR YOUR TIME AND EFFORT. IT IS VERY MUCH APPRECIATED.



4 Junie 1994

Geagte Respondent

**NAVORSING: PRESTASIEBEOORDELING EN LOOPBAANBEPLANNING VIR SEKRETARIELE
PERSONEEL**

Ek is tans besig met navorsing oor "**PRESTASIEBEOORDELING AS MAATSTAF VIR
BEVORDERING EN LOOPBAANBEPLANNING**", met spesifieke verwysing na die sekretariële beroep
in die Wes-Kaap en benodig u goedgeunstige samewerking om van hierdie projek 'n sukses te maak.

Die doel van my navorsing en dus uiteraard ook van die vraelys is om te bepaal

- of prestasiebeoordelingstelsels as maatstaf vir bevordering en loopbaanbeplanning dien, al dan nie,
- waarom prestasiebeoordelingstelsels in organisasies waar dit wel in gebruik is, nie vir bevorderingsdoeleindes aangewend word nie,
- tot watter mate loopbaanbeplanning en -programme in geselekteerde organisasies in werking is,
- om te bepaal watter probleme/struikelblokke in die weg van die bevordering van persone in die sekretariële beroep staan, en
- tot watter mate daar teen vroulike werknemers gediskrimineer word by die vul van bestuursposte.

As daar na bogenoemde doelstellings gekyk word sal u besef dat die inligting wat op hierdie wyse ingewin word tot groot voordeel van die sekretariële beroep in die geheel kan strek en verder daartoe kan bydra dat 'n beter bedeling vir sekretariële personeel gevestig kan word.

Dit is dan ook om hierdie rede dat u rol as respondent van die grootste belang is omdat u die teikengroep verteenwoordig wat deur hierdie studie gedek word.

Ek sal dit dus opreg waardeur indien u die ingeslote vraelys so eerlik en objektief as moontlik en sonder enige raadpleging van ander persone sal invul. Ek gee u die versekering dat alle inligting soos deur u verstrekk, as uiters vertroulik hanteer sal word en dat u naam of dié van u organisasie nooit aan enige persoon of instansie bekendgemaak sal word nie.

Dit sal waardeur word indien u die voltooidde vraelys so gou moontlik, maar nie later nie as 30 Junie 1994 aan my sal terugstuur. 'n Antwoord-betaalde koevert is vir dié doel ingesluit.

Baie dankie vir u tyd, moeite en samewerking.

Die uwe

S C Bezuidenhout (Mej)
MEDEDIREKTEUR: SKOOL VIR SAKE-INFORMATIKA
SB/cm

