

**LOOPBAANDILEMMAS VAN AKADEMIESE PERSONEEL  
BINNE 'N VERANDERENDE SUID-AFRIKAANSE HOËR-  
ONDERWYSWERKSOMGEWING**

deur

**Jacobus Willem Pienaar**  
(*B.Soc.Sc, B.Soc.Sc. Hons., M.Soc.Sc*)

Voorgelê ter vervulling  
van die vereistes vir die graad

**DOCTOR PHILOSOPHIAE**

in die

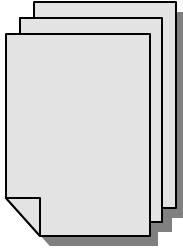
**Fakulteit Ekonomies en Bestuurswetenskappe,**

**Departement Bedryfsielkunde,**

aan die

**Universiteit van die Vrystaat,  
Bloemfontein.**

**Promotor: Prof. C.L. Bester  
Mede-promotor: Prof. D. Hay  
Junie 2005**



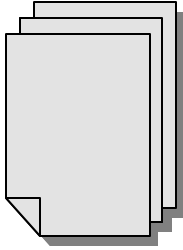
# VERKLARING

---

**“Ek verklaar dat die verhandeling wat hierby vir die graad DOCTOR PHILOSOPHIAE aan die Universiteit van die Vrystaat deur my ingedien word, my selfstandige werk is en nie voorheen deur my vir 'n graad aan 'n ander universiteit in 'n ander fakulteit ingedien is nie. Ek doen voorts afstand van die outeursreg op die verhandeling ten gunste van die Universiteit van die Vrystaat.**

.....  
**J.W.Pienaar**

.....  
**Datum**



# OPGEDRA

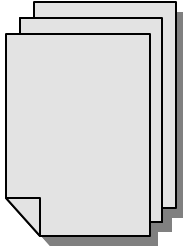
---

## Aan my Hemelse Vader

Ps: 33: 14-15

**"Van die plek waar Hy as Koning sit, sien Hy almal wat op die aarde woon.  
Dit is Hy wat hulle verstand gevorm het, wat al hulle werk deurgrond."**

†

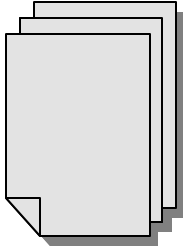


# DANKBETUIGINGS

---

**Ek wil betreffende hierdie studie graag my opregte dank en waardering teenoor die volgende persone uitspreek vir hulle leiding, hulp, ondersteuning en belangstelling:**

- My promotor, prof. Coen Bester, vir sy waardevolle bydraes tot in hierdie dissipline, asook die bekwame leiding en deurlopende motivering wat ek ontvang het.
- My mede-promotor, prof. Driekie Hay, vir haar insigte in die hoërondewyskonteks, asook waardevolle terugvoer rakende die vordering van hierdie ondersoek.
- My navorsingsassistent, me. Tiana van Greunen, vir haar hulp met die insameling van die data.
- Die inligtingsbeamptes, by name Igna du Plooy, Mariechen Jansen en Elrita Grimsley vir hulle hulp in bron- en literatuursoektogte.
- Dr. Manie Wolvaardt vir die noukeurige tegniese en taalversorging.
- Yolandi van der Berg vir haar hulp met die tegniese versorging.
- Die personeel van Bytes Document Solutions, by name van Mannie Adams, Dorothy Fourie en Tertia Wilken vir hulle moeite en besonderse diens in die druk van hierdie dokument.
- My kollegas verbonde aan die Departement Bedryfsielkunde en ander kollegas in die Fakulteit van Ekonomiese en Bestuurswetenskappe, asook my vriende vir al hulle aanmoediging en ondersteuning gedurende die uitvoering van hierdie studie.
- My aangetroude familie, by name van Anja Louw, Cor en Miep van Ee, vir hulle deurlopende belangstelling.
- Aan my Pa en Ma, "Baie dankie dat julle altyd in my geglo het en vir al die geleenthede wat julle my gebied het om tot hier te vorder."
- Aan my vrou, "Anja, baie dankie vir al die ondersteuning wat ek van jou af ontvang het en al die opofferinge wat jy moes maak ten tye van hierdie studie.
- My Hemelse Vader, wat my genoeg insig, krag en genade gegee het om hierdie studie te voltooi.



# SUMMARY

---

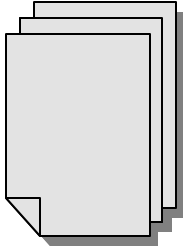
## KEYWORDS:

**Career dilemmas; job satisfaction; adult career phases; lifespan development tasks; career development tasks; changing higher education work environment; academics.**

The careers of academic staff in South Africa - as in the rest of the world - are under tremendous pressure for various reasons, and a decline in the image and status associated with an academic career can even be observed. However, no academic institution can be totally successful without qualified and loyal academics. Higher education institutions - more than any other type of organisation - are dependent on the intellectual and creative abilities of academic staff, as well as their commitment, since it is difficult to replace their knowledge, skills and experience. These qualities can only be acquired over a long period of time and with experience. It is evident that there will be an increasing shortage of academic staff within South African higher education institutions in the future, due to factors such as more attractive options in other business sectors. If the career dilemmas of academic staff are not identified and addressed, the quality and sustainability of higher education institutions may be jeopardised.

In view of the above-mentioned, the purpose of this study was to investigate the typical career dilemmas of academic staff during the early, middle and late career phases within a changing South African higher education institution.

Aspects related to job dissatisfaction were used as indicators in this study in order to identify and explain career dilemmas. Career dilemmas are associated with high levels of job dissatisfaction and work stress, and imply aspects such as reduced commitment to the organisation, declining psychological and physical health, problematic interpersonal work relations and lower work quality. Lifespan and career development tasks during the different adult lifespan phases were therefore used in this regard to explain the phenomenon of career dilemmas further. The different aspects that influence the job satisfaction of academic staff in a changing higher education work environment were subsequently identified and discussed.



# SUMMARY

---

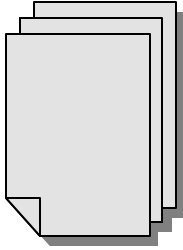
In view of the nature of this study and the type of problem that was investigated, a qualitative research design was used. Ninety-three academic staff members were selected on the basis of age, gender and race from a higher education institution, by means of an occasional random sample. The data was obtained by means of a Delphi-process in order to identify the career dilemmas of academics during the early, middle and late career phases.

The results obtained in this study indicate that academics generally experience the same career dilemmas, irrespective of the career phase they are in. The prominent career dilemmas of academics centre mostly on the absence of a performance evaluation system that correctly and equitably reflects their performance, input and responsibilities. Limited opportunities for promotion, as well as the absence of a clear set of criteria or guidelines according to which promotion takes place, were identified as a further significant dilemma. The absence of promotion criteria contributed towards the incidence of discrimination and double standards. Role overload and/or role conflict, as well as an inadequate financial remuneration structure, were regarded as prominent career dilemmas throughout. Academics also identified aspects indicating job insecurity and ineffective management as dilemmas. Certain forms of discrimination were also identified as career dilemmas by some black and female academics. Academics in the early career phase in particular regarded inadequate support in the performance of core activities - with specific reference to teaching and research - as a further significant career dilemma.

The dominant career dilemmas of academics identified in this investigation show numerous similarities with the career dilemmas of academics identified in other national and international studies.

The dilemma the academic career and higher education is probably facing is illustrated further by the fact that several of the academics employed at this institution indicated their uncertainty about continuing their careers at the institution concerned, and that several of them even gave strong indications that they will probably be leaving the institution.

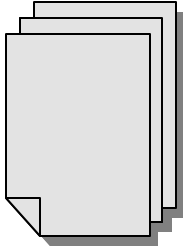
In order to effectively address the career dilemmas experienced by academics, higher education institutions will have to devote particular attention to establishing an effective performance management system that is easy to understand and implement, as well as transparent, equitable and fair. Promotion criteria must be spelled out clearly and applied consistently. Alternative career paths that accommodate



# SUMMARY

---

individual preferences and abilities and create additional promotion opportunities may also be considered as a solution. Furthermore, it is important that remuneration for academics should be market-related and competitive. It must be ensured that junior colleagues receive adequate support with regard to teaching, research and community service by means of training opportunities, regular feedback, mentorship's and counselling that addresses identified needs. Finally, it is important that academics functioning in management positions possess appropriate management qualifications and receive the necessary training and support to enable them to effectively perform their management role. The effective management of diversity and cultural sensitisation should also be addressed on a continuous basis.



# OPSOMMING

---

## SLEUTELWOORDE:

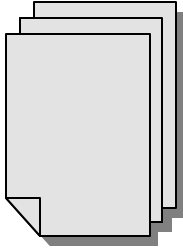
**Loopbaandilemmas; werkstevredenheid; volwasseloopbaanfases; lewensloopontwikkelingstake; loopbaanontwikkelingstake; veranderende hoërondewyswerksomgewing; akademici.**

Die loopbane van akademiese personeel verkeer wêreldwyd, asook in Suid-Afrika, vanweë 'n verskeidenheid redes onder geweldige druk. Daar is selfs 'n agteruitgang in die beeld en status verbonde aan 'n akademiese loopbaan te bespeur. Sonder gekwalifiseerde, lojale akademici kan geen akademiese instansie egter ten volle suksesvol wees nie. Hoërondewysinstellings is meer as enige organisasie van die intellektuele en kreatiewe vermoëns, asook verbintenis van akademiese personeel afhanklik, aangesien dit moeilik is om die kennis, vaardighede en ervaring wat oor baie jare opgedoen is, van akademiese personeel te vervang. Dit blyk dat daar in die toekoms 'n toenemende tekort aan akademiese personeel binne Suid-Afrikaanse hoërondewysinstellings mag wees, vanweë onder meer aantrekliker moontlikhede in ander besigheidsektore. Indien die loopbaandilemmas van akademiese personeel nie geïdentifiseer en aangespreek word nie, mag dit waarskynlik die kwaliteit en volhoubaarheid van hoërondewysinstellings in gedrang bring.

Die doel van hierdie studie was gevolglik om ondersoek in te stel na die tipiese loopbaandilemmas van akademiese personeel tydens die vroeë-, middel- en laatloopbaanfases binne 'n veranderende Suid-Afrikaanse hoërondewysinstelling.

Aspekte wat met werksontevredenheid verband hou, is as aanwysers gebruik om loopbaandilemmas te identifiseer en toe te lig. Loopbaandilemmas word met hoë vlakke van werksontevredenheid en werkstres geassosieer en veronderstel onder meer aspekte soos verlaagde organisasieverbintenis, verlaagde geestes- en fisieke gesondheid, problematiese interpersoonlike werkverhoudinge en 'n afname in die kwaliteit van werk. In aansluiting hierby is lewensloopontwikkelings- en loopbaanontwikkelingstake gedurende die onderskeie volwassel Lewensloopfasies aangewend om die verskynsel van loopbaandilemmas verder toe te lig. Hierna is die verskillende aspekte wat die werkstevredenheid van





# OPSOMMING

---

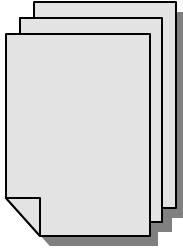
akademiese personeel in 'n veranderende hoërondewyswerksomgewing, beïnvloed geïdentifiseer en bespreek.

Gesien in die lig van die aard van die studie en die tipe probleem wat ondersoek is is daar van 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp gebruik gemaak. Drie-en-negentig akademiese personelede is deur middel van 'n geleentheidsteekproef op grond van ouderdom, geslag en ras vanuit 'n hoërondewysinstelling geselekteer. Die data is deur middel van 'n Delphi-proses bekom, ten einde die loopbaandilemmas van akademië tydens die vroeë-, middel- en laatloopbaanfases te identifiseer.

Die resultate wat bekom is, dui daarop dat die loopbaandilemmas van akademië meestal ongeag die betrokke loopbaanfase dieselfde blyk te wees. Die prominente loopbaandilemmas van akademië sentreer veral rondom die afwesigheid van 'n prestasie-evalueringsstelsel, wat prestasie, insette, asook verantwoordelikhede korrek en billik reflekteer. Min geleenthede tot bevordering, asook die afwesigheid van 'n duidelike stel kriteria of riglyne waarvolgens bevordering plaasvind, is as 'n verdere belangrike dilemma geïdentifiseer. Die afwesigheid van bevorderingskriteria het daartoe bygedra dat diskriminasie en dubbele standaarde voorkom. Roloorlading en/of rolkonflik, asook 'n ontoereikende finansiële vergoedingstruktuur, is deurgaans as prominente loopbaandilemmas beskou. Aspekte wat op werksonekerheid en oneffektiewe bestuur dui, is ook deur akademië as dilemmas aangedui. Sekere vorme van diskriminasie is ook deur sommige swart en vroulike akademië as loopbaandilemmas geïdentifiseer. Dit is veral akademië in die vroeë loopbaanfase wat onvoldoende ondersteuning in die uitvoering van kernaktiwiteite, met spesifieke verwysing na onderrig en navorsing, as 'n verdere belangrike loopbaandilemma bestempel het.

Die dominante loopbaandilemmas van akademië wat in hierdie ondersoek geïdentifiseer is, toon talle ooreenkomste met die loopbaandilemmas van akademië wat in ander nasionale en internasionale studies aangetoon word.

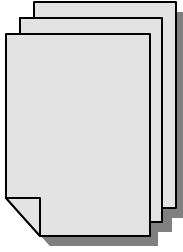
Die dilemma waarin die akademiese loopbaan en hoër onderwys hul waarskynlik bevind, word voorts geïllustreer deurdat talle van die akademië verbonde aan hierdie instelling aangedui het dat hulle onseker voel of hulle, hulle loopbaan aan die betrokke instelling wil voortsit en dat talle selfs sterk aanduidings gegee het dat hulle waarskynlik die instelling sou verlaat.



# OPSOMMING

---

Ten einde die loopbaandilemmas wat akademici ervaar effektief aan te spreek, sal hoëronderwysinstellings veral aandag moet skenk aan die daarstelling van 'n effektiewe prestasiebestuurstelsel, wat maklik verstaanbaar, implementeerbaar en deursigtig, asook billik en regverdig is. Bevorderingskriteria moet duidelik uitgespel en konsekwent toegepas word. Alternatiewe loopbaanpaaie om vir individuele voorkeure en vermoëns voorsiening te maak en wat addisionele bevorderingsgeleenthede skep, mag ook as 'n oplossing beskou word. Dit is verder belangrik dat akademici markverwant en kompetierend vergoed word. Daar moet toegesien word dat junior kollegas genoeg ondersteuning met betrekking tot onderrig, navorsing en gemeenskapsdiens deur middel van opleidingsgeleenthede, gereelde terugvoer, mentorskappe en voorligting wat geïdentifiseerde behoeftes aanspreek, ontvang. Laastens is dit belangrik dat akademici wat in bestuursposisies funksioneer, oor toepaslike bestuurskwalifikasies, opleiding en ondersteuning beskik om hulle in staat te stel om hulle bestuusrol effektief uit te voer. Die doeltreffende bestuur van diversiteit en kulturele sensitisering behoort op 'n deurlopende basis aandag te ontvang.



# AANBIEDING VAN HIERDIE STUDIE

---

Hierdie studie sal as volg aangebied word:

**Hoofstuk 1:** Hierdie hoofstuk verskaf die algemene inleiding (agtergrond), probleemstelling, navorsingsvraag en navorsingsdoelwitte van hierdie ondersoek.

In hoofstukke twee, drie en vier word verbandhoudende, aanvullende en ondersteunende literatuur omskryf en bespreek.

**Hoofstuk 2:** Werksontevredenheid as aanwyser van loopbaandilemmas word bespreek en blootgelê.

**Hoofstuk 3:** Die lewensloopontwikkelings- en loopbaanontwikkelingstake gedurende die onderskeie volwasseheidsfasies wat werksontevredenheid mag beïnvloed word in hierdie hoofstuk omskryf en verskaf.

**Hoofstuk 4:** Hierin word die werksontevredenheid van akademiese personeel binne 'n veranderende hoëronderwyswerksomgewing geïdentifiseer en bespreek.

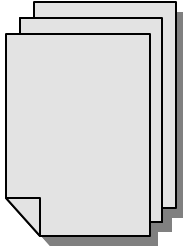
In hoofstukke vyf, ses, sewe en agt word die navorsingsmetodologie, navorsingsresultate, bespreking van die resultate en gevolgtrekkings en aanbevelings onderskeidelik bespreek en omskryf.

**Hoofstuk 5:** Die navorsingsmetodologie wat in hierdie studie aangewend is, word volledig in hierdie hoofstuk omskryf en verduidelik.

**Hoofstuk 6:** Hierin word die navorsingsresultate verskaf.

**Hoofstuk 7:** Die resultate van hierdie studie word in die lig van ander verbandhoudende literatuur bespreek.

**Hoofstuk 8:** In die lig van die verkreeë resultate van hierdie studie word sekere gevolgtrekkings en aanbevelings in hierdie hoofstuk bespreek.



# INHOUDSOPGAWE

---

BLADSY

<b>Hoofstuk 1</b>	<b>ALGEMENE INLEIDING</b>	<b>1</b>
1.1	INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING	1
1.2	NAVORSINGSVRAAG	3
1.3	NAVORSINGSDOELWITTE	3
1.3.1	PRIMÊRE DOELWIT	3
1.3.2	SEKONDÊRE DOELWIT	3
1.4	SAMEVATTING	3
<b>Hoofstuk 2</b>	<b>WERKSONTEVREDENHEID AS AANWYSER VAN LOOPBAANDILEMMAS</b>	<b>5</b>
2.1	INLEIDING	5
2.2	UITKOMSTES WAT MET WERK VERBAND HOU	5
2.2.1	POSITIEWE UITKOMSTES	6
2.2.2	NEGATIEWE UITKOMSTES	6
2.3	WERKSTEVREDENHEID	9
2.3.1	WERKSTEVREDENHEID AS KONSEP	9
2.3.2	DEFINISIES VAN WERKSTEVREDENHEID	10
2.3.3	VERSKILLENDE BENADERINGS TOT WERKSTEVREDENHEID	10
2.3.3.1	Werkstevredenheid as die produk van behoeftebevrediging	11
2.3.3.1.1	<b>Evaluering van die betrokke benadering</b>	<b>12</b>
2.3.3.2	Werkstevredenheid as die produk van doelwitverwesenliking en verwagtinge	12
2.3.3.2.1	<b>Evaluering van die betrokke benadering</b>	<b>13</b>
2.3.3.3	Werkstevredenheid as die produk van billikheid en verwysingsgroepe	13

<b>2.3.3.3.1</b>	<b>Evaluering van die betrokke benaderings</b>	<b>14</b>
2.3.3.4	Werkstevredenheid as die produk van waardes	15
<b>2.3.3.4.1</b>	<b>Evaluering van die betrokke benadering</b>	<b>15</b>
2.3.3.5	Werkstevredenheid as die produk van konstante blootstelling	15
<b>2.3.3.5.1</b>	<b>Evaluering van die betrokke benadering</b>	<b>15</b>
2.3.3.6	Werkstevredenheid as die produk van 'n individuele disposisie	15
<b>2.3.3.6.1</b>	<b>Evaluering van die betrokke benadering</b>	<b>16</b>
2.3.3.7	Werkstevredenheid as die produk van werkomgewings	16
<b>2.3.3.7.1</b>	<b>Evaluering van die betrokke benadering</b>	<b>17</b>
<b>2.3.4</b>	<b>DETERMINANTE VAN WERKSTEVREDENHEID</b>	<b>19</b>
2.3.4.1	Aspekte binne werksomgewings wat werkstevredenheid beïnvloed	20
<b>2.3.4.1.1</b>	<b>Organisasiestruktuur</b>	<b>22</b>
<b>2.3.4.1.2</b>	<b>Werksonsekerheid vanweë transformasieprosesse en verandering</b>	<b>22</b>
<b>2.3.4.1.3</b>	<b>Organisasiekultuur en -klimaat</b>	<b>23</b>
<b>2.3.4.1.4</b>	<b>Vaardighede van bestuur en/of toesighouer(s)</b>	<b>23</b>
<b>2.3.4.1.5</b>	<b>Werksverhoudings met kollegas</b>	<b>24</b>
<b>2.3.4.1.6</b>	<b>Interaksie met kliënte</b>	<b>25</b>
<b>2.3.4.1.7</b>	<b>Roldubbelsinnigheid</b>	<b>25</b>
<b>2.3.4.1.8</b>	<b>Roloorlading</b>	<b>26</b>
<b>2.3.4.1.9</b>	<b>Rolonderbenutting</b>	<b>26</b>
<b>2.3.4.1.10</b>	<b>Rolkonflik</b>	<b>27</b>
<b>2.3.4.1.11</b>	<b>Rolverantwoordelikheid</b>	<b>27</b>
<b>2.3.4.1.12</b>	<b>Taakeienskappe</b>	<b>27</b>
<b>2.3.4.1.13</b>	<b>Repetisie</b>	<b>28</b>
<b>2.3.4.1.14</b>	<b>Werkspoed</b>	<b>29</b>
<b>2.3.4.1.15</b>	<b>Skofte</b>	<b>29</b>
<b>2.3.4.1.16</b>	<b>Werksonstandighede</b>	<b>29</b>
<b>2.3.4.1.17</b>	<b>Tegnologie</b>	<b>30</b>
<b>2.3.4.1.18</b>	<b>Opleiding en ontwikkeling</b>	<b>30</b>
<b>2.3.4.1.19</b>	<b>Loopbaanontwikkeling en bevorderingsgeleenthede</b>	<b>30</b>
<b>2.3.4.1.20</b>	<b>Werksoorgangstadiums</b>	<b>31</b>

		<b>BLADSY</b>
<b>2.3.4.1.21</b>	<b>Finansiële vergoeding</b>	<b>31</b>
2.3.4.2	Aspekte buite 'n werksomgewing wat werkstevredenheid beïnvloed	33
2.3.4.3	Aspekte eie aan 'n persoon wat werkstevredenheid beïnvloed	36
<b>2.3.4.3.1</b>	<b>Bio-fisiese veranderlikes wat werkstevredenheid beïnvloed</b>	<b>38</b>
2.3.4.3.1.1	Geslag	38
2.3.4.3.1.2	Ouderdom	38
2.3.4.3.1.3	Rasgroepering	39
2.3.4.3.2	Persoonlikheid	40
2.3.4.3.2.1	Waardes	40
2.3.4.3.2.2	Persepsie	41
2.3.4.3.2.3	Selfpersepsie	41
2.3.4.3.2.4	Selfaktualisering	41
2.3.4.3.2.5	Sentrale lewensbelangstelling	41
2.3.4.3.2.6	Angstig-reaktiewe persoonlikheidstipe	42
2.3.4.3.2.7	Lokus van beheer	42
2.3.4.3.2.8	Tipe A- en Tipe B-persoonlikhede	42
<b>2.4</b>	<b>DIE BESTUUR VAN WERKSTEVREDENHEID</b>	<b>43</b>
<b>2.5</b>	<b>SAMEVATTING</b>	<b>44</b>

## **Hoofstuk 3 LEWENSLOOP- EN LOOPBAANONTWIKKELINGSTAKE BINNE DIE KONTEKS VAN 'N VERANDERENDE WERKSOMGEWING 45**

<b>3.1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>45</b>
<b>3.2</b>	<b>DIE IMPAK VAN 'N VERANDERENDE WERKSOMGEWING OP DIE LOOPBAAN</b>	<b>46</b>
3.2.1	WERKSVERLIES	46
3.2.2	INTERNASIONALISERING	47
3.2.3	TEGNOLOGIESE ONTWIKKELINGE	47
3.2.4	DIE VERANDERENDE STRUKTUUR VAN ORGANISASIES	47
3.2.4.1	Die impak van veranderende organisasiestrukture op verhoudinge tussen werkgewers en werknemers	49
3.2.5	DIE VERANDERENDE AARD VAN WERK	52
3.2.6	DIE TOENEMENDE DIVERSE ARBEIDSMAG	53
3.2.7	WERK EN GESIN	56
<b>3.3</b>	<b>TOELIGTING VAN RELEVANTE BEGRIPPE</b>	<b>57</b>

		<b>BLADSY</b>
<b>3.3.1</b>	<b>LOOPBAAN</b>	<b>57</b>
<b>3.3.2</b>	<b>LOOPBAANBESTUUR</b>	<b>59</b>
3.3.2.1	Die belangrikheid van loopbaanbestuur vanuit 'n individuele perspektief	60
3.3.2.1.1	Hoë verwagtinge	61
3.3.2.1.2	Outonomie	61
3.3.2.1.3	Verswakking van geslagsrolgrense	62
3.3.2.1.4	Behoeftes aan 'n geïntegreerde lewenswyse	62
3.3.2.1.5	Uiteenlopende loopbaanorientasies	63
3.3.2.2	Die belangrikheid van loopbaanbestuur vanuit 'n organisatoriese perspektief	63
3.3.2.2.1	Die afname in organisasiegroei	64
3.3.2.2.2	Die toename in loopbaanplato's	64
3.3.2.2.3	Die toename in die diversiteit van werknemers	65
3.3.2.2.4	Die toename in die ontwikkeling en benutting van menslike hulpbronne	65
3.3.2.2.5	Die toename in dubbelloopbaangesinne	67
3.3.2.2.6	Die toename in uiteenlopende behoeftes	67
<b>3.3.3</b>	<b>LOOPBAANONTWIKKELING</b>	<b>67</b>
<b>3.4</b>	<b>DIE INTERVERWEEFDHEID VAN MENSLIKE LEWENSLOOP- EN LOOPBAANONTWIKKELINGSBENADERINGS</b>	<b>68</b>
3.4.1	MENSLIKELEWENSLOOPONTWIKKELINGSMODELLE	71
3.4.2	MENSLIKELOOPBAANONTWIKKELINGSMODELLE	73
<b>3.5</b>	<b>MENSLIKELEWENSLOOPONTWIKKELING- EN LOOPBAANONTWIKKELINGSTAKE TYDENS DIE ONDERSKEIE FASES VAN VOLWASSENHEID</b>	<b>77</b>
3.5.1	TAKE TYDENS DIE VROEË LOOPBAANFASE	77
3.5.1.1	Lewensloopontwikkelingstake	78
3.5.1.1.1	Lewensontwikkelingstake wat betrekking het op die self	78
3.5.1.1.2	Lewensontwikkelingstake wat betrekking het op interpersoonlike verhoudinge	78
3.5.1.1.3	Lewensloopontwikkelingstake wat betrekking het op vryetydsbesteding	79

<b>3.5.1.1.4</b>	<b>Lewensloopontwikkelingstake wat betrekking het op die gemeenskap</b>	<b>79</b>
3.5.1.2	Loopbaanontwikkelingstake	80
<b>3.5.1.2.1</b>	<b>Loopbaanontwikkelingstake wat betrekking het op werk</b>	<b>80</b>
3.5.1.3	Die impak van lewensloopontwikkelings- en loopbaanontwikkelingstake op werkstevredenheid tydens die vroeë loopbaanfase	83
<b>3.5.2</b>	<b>TAKE TYDENS DIE MIDDELLOOPBAANFASE</b>	<b>83</b>
3.5.2.1	Lewensloopontwikkelingstake	83
<b>3.5.2.1.1</b>	<b>Lewensloopontwikkelingstake wat betrekking het op die self</b>	<b>83</b>
<b>3.5.2.1.2</b>	<b>Lewensloopontwikkelingstake wat betrekking het op interpersoonlike verhoudinge</b>	<b>84</b>
<b>3.5.2.1.3</b>	<b>Lewensloopontwikkelingstake wat betrekking het op vryetydsbesteding</b>	<b>84</b>
<b>3.5.2.1.4</b>	<b>Lewensloopontwikkelingstake wat betrekking het op die gemeenskap</b>	<b>84</b>
3.5.2.2	Loopbaanontwikkelingstake	86
<b>3.5.2.2.1</b>	<b>Loopbaanontwikkelingstake wat betrekking het op werk</b>	<b>86</b>
3.5.2.3	Die impak van lewensloopontwikkelings- en loopbaanontwikkelingstake op werkstevredenheid tydens die middelloopbaanfase	88
<b>3.5.3</b>	<b>TAKE TYDENS DIE LAATLOOPBAANFASE</b>	<b>88</b>
3.5.3.1	Lewensloopontwikkelingstake	88
<b>3.5.3.1.1</b>	<b>Lewensloopontwikkelingstake wat betrekking het op die persoon self, gesin, vryetydsbesteding en die gemeenskap</b>	<b>88</b>
3.5.3.2	Loopbaanontwikkelingstake	89
<b>3.5.3.2.1</b>	<b>Loopbaanontwikkelingstake wat betrekking het op werk</b>	<b>89</b>
3.5.3.3	Die impak van lewensloopontwikkelings- en loopbaanontwikkelingstake op werkstevredenheid tydens die laatloopbaanfase	90
<b>3.6</b>	<b>SAMEVATTING</b>	<b>91</b>
<b>Hoofstuk 4 DIE WERKSTEVREDENHEID VAN AKADEMICI BINNE 'N VERANDERENDE HOËRONDERWYSWERKSOMGEWING</b>		<b>92</b>
<b>4.1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>92</b>



<b>4.2</b>	<b>DIE HUIDIGE HOËRONDERWYSWERKSOMGEWING</b>	<b>92</b>
<b>4.3</b>	<b>ASPEKTE WAT DIE WERKSTEVREDENHEID VAN AKADEMICI BINNE 'N VERANDERENDE HOËRONDERWYSWERKSOMGEWING BEÏNVLOED</b>	<b>97</b>
<b>4.3.1</b>	<b>DIE INVLOED VAN EKSTERNE REALITEITE OP DIE INTERNE HOËRONDERWYSWERKSOMGEWING EN DIE WERKSTEVREDENHEID VAN AKADEMICI</b>	<b>99</b>
4.3.1.1	Globalisering	99
4.3.1.2	Tegnologie en die impak daarvan op onderrig en leer	100
4.3.1.3	Groter toeganklikheid	102
4.3.1.4	Kwaliteit en kwaliteitsversekering	104
4.3.1.5	Arbeidsmarkbehoefte	106
4.3.1.6	Navorsing geskoei op Tipe 2-kennis	107
4.3.1.7	Leerder- en ouerbehoefte	109
4.3.1.8	Nasionale regering(s)	109
<b>4.3.1.8.1</b>	<b>Transformasie en verandering binne Suid-Afrikaanse hoëronderwysinstellings</b>	<b>110</b>
<b>4.3.1.8.1.1</b>	<b>Die impak van beleidsimperatiewe op die Suid-Afrikaanse hoëronderwyswerksomgewing</b>	<b>112</b>
4.3.1.8.1.1.1	Die Nasionale Onderwysbeleid-ondersoek (1992)	112
4.3.1.8.1.1.2	Die Nasionale Kommissie vir Hoër Onderwys (1996)	112
4.3.1.8.1.1.3	Die Groenskrif vir Hoëronderwystransformasie (1996)	113
4.3.1.8.1.1.4	Die Onderwyswitskrif - Deel 3: 'n Program vir Hoëronderwystransformasie (1997)	113
<b>4.3.1.8.1.1.4.1</b>	<b>Herstrukturering en diversifisering van hoëronderwysinstellings</b>	<b>114</b>
<b>4.3.1.8.1.1.4.2</b>	<b>Kapasiteitsuitbouing</b>	<b>115</b>
4.3.1.8.1.1.5	Die Hoëronderwyswet (1997)	115
4.3.1.8.1.1.6	Die Suid-Afrikaanse Kwalifikasiewet (1995)	116
4.3.1.8.1.1.7	Die Vaardigheidsontwikkelswet No. 97 (1998)	117
4.3.1.8.1.1.8	Die Wet op Gelyke Indiensneming No. 55 (1998)	118
4.3.1.8.1.1.9	Die Nasionale Plan vir Hoëronderwystransformasie (2001)	119
<b>4.3.1.8.1.1.9.1</b>	<b>Studentegelykheid</b>	<b>119</b>

<b>4.3.2</b>	<b>DIE INVLOED VAN INTERNE REALITEITE OP DIE WERKSTEVREDENHEID VAN AKADEMICI</b>	<b>120</b>
4.3.2.1	Toenemende onderrig, interaksie, akademiese bystand en hoër studentegetalle	120
4.3.2.2	Die toenemende klem op navorsingsuitsette	122
4.3.2.3	Addisionele verpligtinge in die vorm van administrasie, entrepreneurskap en gemeenskapsdiens	124
4.3.2.4	Die toenemende aanwending van deelydse onderrigpersoneel	126
<b>4.3.3</b>	<b>ASPEKTE BINNE HOËRONDERWYSWERKSOMGEWINGS WAT DIE WERKSTEVREDENHEID VAN AKADEMICI BEÏNVLOED</b>	<b>127</b>
4.3.3.1	Organisasiestruktuur	127
4.3.3.2	Werksonsekerheid vanweë transformasieprosesse en verandering	128
4.3.3.3	Organisasiekultuur en -klimaat	128
4.3.3.4	Vaardighede van bestuur en/of toesighouer(s)	129
4.3.3.5	Werkverhoudinge met kollegas	130
4.3.3.6	Interaksie tussen akademici en studente	135
4.3.3.7	Roldubbelsinnigheid	135
4.3.3.8	Roloorlading	136
4.3.3.9	Rolkonflik	137
4.3.3.10	Taakeienskappe	137
4.3.3.11	Fisiese werksomstandighede	139
4.3.3.12	Tegnologie	139
4.3.3.13	Opleiding en ontwikkeling	139
4.3.3.14	Loopbaanontwikkeling en bevorderingsgeleenthede	140
4.3.3.15	Finansiële vergoeding	141
<b>4.4</b>	<b>DIE INVLOED VAN DIE VERANDERENDE HOËRONDERWYSWERKSOMGEWING OP DIE BEELD, STATUS EN ORGANISASIEVERBINTENIS VAN AKADEMICI</b>	<b>144</b>
<b>4.4.1</b>	<b>DIE AFNAME IN DIE BEELD EN STATUS VAN 'N AKADEMIESE LOOPBAAN</b>	<b>144</b>
<b>4.4.2</b>	<b>DIE AFNAME IN ORGANISASIEVERBINTENIS</b>	<b>145</b>
<b>4.5</b>	<b>SAMEVATTING</b>	<b>149</b>

<b>Hoofstuk 5 NAVORSINGSMETODOLOGIE</b>	<b>151</b>
<b>5.1 INLEIDING</b>	<b>151</b>
<b>5.2 NAVORSINGSMETODES</b>	<b>151</b>
<b>5.3 NAVORSINGSONTWERP</b>	<b>153</b>
5.3.1 DIE AARD, TOEPASLIKHEID EN RASIONAAL VAN 'N KWALITATIEWE BENADERING	153
5.3.2 DIE ONDERSKEIE VORME OF BENADERINGS BINNE KWALITATIEWE NAVORSING	155
5.3.2.1 Fenomenologie	156
5.3.2.2 Etnografie	156
5.3.2.3 Grondteorie	157
5.3.2.4 Opname-ontwerp	157
5.3.2.5 Gevallestudie	157
5.3.3 DIE GEKOSE KWALITATIEWE NAVORSINGSVORM OF BENADERING VIR HIERDIE ONDERSOEK	158
5.3.4 INSAMELING VAN DATA	159
5.3.4.1 Data-insamelingstegniek	159
5.3.4.1.1 Agtergrond	159
5.3.4.1.2 Die rasionaal vir die insluiting van die betrokke data-insamelingstegniek	160
5.3.4.1.3 Die geldigheid en betroubaarheid van die Delphi-tegniek	161
5.3.4.1.4 Die Delphi-data-insamelingsproses in die algemeen	161
5.3.4.1.4.1 Die paneel van deskundiges	162
5.3.4.1.4.2 Konsensus en vraelysontwerp	162
5.3.4.1.4.3 Anonimiteit en interaksie tussen respondente	163
5.3.4.1.4.4 Aantal rondtes	163
5.3.4.1.4.5 Formaat van terugvoer	165
5.3.4.1.5 Die Delphi-data-insamelingsproses tydens hierdie ondersoek	165
5.3.4.1.5.1 Die samestelling en seleksie van die Delphi-paneel(panele)	165
5.3.4.1.5.2 Die Delphi-vrae tydens hierdie ondersoek	168
5.3.4.1.5.3 Die eersterondtevraelys tydens hierdie ondersoek	169
5.3.4.1.5.3.1 Inhoudsontleding	171
5.3.4.1.5.4 Die tweederondtevraelys tydens hierdie ondersoek	173

5.3.4.1.6	Data-ontledingsproses en -interpretasie tydens hierdie ondersoek	175
5.4	<b>SAMEVATTING</b>	175
<b>Hoofstuk 6 DIE NAVORSINGSRESULTATE</b>		<b>177</b>
6.1	<b>INLEIDING</b>	177
6.2	<b>BESKRYWING EN SAMESTELLING VAN DIE ONDERSKEIE PANELE VIR HIERDIE ONDERSOEK</b>	177
6.3	<b>BESPREKING VAN DIE RESULTATE PER DELPHI-RONDTE</b>	182
6.3.1	<b>DIE EERSTE RONDTE DELPHI</b>	182
6.3.1.1	Die verkreeë responskoers	182
6.3.1.2	Die resultate per paneel	183
6.3.1.2.1	Response van blanke manlike akademici tydens die vroeë loopbaanfase	183
6.3.1.2.2	Response van blanke vroulike akademici tydens die vroeë loopbaanfase	185
6.3.1.2.3	Response van swart manlike akademici tydens die vroeë loopbaanfase	188
6.3.1.2.4	Response van swart vroulike akademici tydens die vroeë loopbaanfase	191
6.3.1.2.5	Response van blanke manlike akademici tydens die middelloopbaanfase	194
6.3.1.2.6	Response van blanke vroulike akademici tydens die middelloopbaanfase	196
6.3.1.2.7	Response van swart manlike akademici tydens die middelloopbaanfase	199
6.3.1.2.8	Response van swart vroulike akademici tydens die middelloopbaanfase	203
6.3.1.2.9	Response van blanke manlike akademici tydens die laatloopbaanfase	206
6.3.1.2.10	Response van blanke vroulike akademici tydens die laatloopbaanfase	209
6.3.1.2.11	Response van swart manlike akademici tydens die laatloopbaanfase	210
6.3.2	<b>DIE TWEDE RONDTE DELPHI</b>	212

---

		BLADSY
6.3.2.1	Die verkreeë responskoers tydens rondte twee	212
6.3.2.2	Die resultate per paneel	213
6.3.2.2.1	<b>Response van blanke manlike akademici tydens die vroeë loopbaanfase</b>	<b>214</b>
6.3.2.2.2	<b>Response van blanke vroulike akademici tydens die vroeë loopbaanfase</b>	<b>214</b>
6.3.2.2.3	<b>Response van swart manlike akademici tydens die vroeë loopbaanfase</b>	<b>215</b>
6.3.2.2.4	<b>Response van swart vroulike akademici tydens die vroeë loopbaanfase</b>	<b>215</b>
6.3.2.2.5	<b>Response van blanke manlike akademici tydens die middelloopbaanfase</b>	<b>216</b>
6.3.2.2.6	<b>Response van blanke vroulike akademici tydens die middelloopbaanfase</b>	<b>216</b>
6.3.2.2.7	<b>Response van swart manlike akademici tydens die middelloopbaanfase</b>	<b>217</b>
6.3.2.2.8	<b>Response van swart vroulike akademici tydens die middelloopbaanfase</b>	<b>217</b>
6.3.2.2.9	<b>Response van blanke manlike akademici tydens die laatloopbaanfase</b>	<b>218</b>
6.3.2.2.10	<b>Response van blanke vroulike akademici tydens die laatloopbaanfase</b>	<b>218</b>
6.3.2.2.11	<b>Response van swart manlike akademici tydens die laatloopbaanfase</b>	<b>219</b>
6.3.2.3	Response per loopbaanfase	219
6.3.2.3.1	<b>Vroeë loopbaanfase</b>	<b>220</b>
6.3.2.3.2	<b>Middelloopbaanfase</b>	<b>220</b>
6.3.2.3.3	<b>Laatloopbaanfase</b>	<b>221</b>
6.3.2.4	Response per rasgroepering	221
6.3.2.4.1	<b>Blanke akademici</b>	<b>221</b>
6.3.2.4.2	<b>Swart akademici</b>	<b>222</b>
6.3.2.5	Response per geslag	222
6.3.2.5.1	<b>Manlike akademici</b>	<b>223</b>
6.3.2.5.2	<b>Vroulike akademici</b>	<b>223</b>
6.4	<b>SAMEVATTING</b>	<b>224</b>

<b>Hoofstuk 7</b>	<b>BESPREKING VAN DIE RESULTATE</b>	<b>225</b>
<b>7.1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>225</b>
<b>7.2</b>	<b>DIE LOOPBAANDILEMMAS VAN AKADEMICI TYDENS DIE ONDERSKEIE VOLWASSELOOPBAANFASES</b>	<b>226</b>
<b>7.2.1</b>	<b>LOOPBAANDILEMMAS VAN AKADEMICI IN DIE VROEË LOOPBAANFASE</b>	<b>228</b>
7.2.1.1	Prestasiebestuur en bevordering	228
7.2.1.2	Roloorlading en/of rolkonflik	229
7.2.1.3	Finansiële vergoeding	229
7.2.1.4	Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig	229
7.2.1.5	Diskriminasie	230
7.2.1.6	Bestuursaangeleenthede	230
7.2.1.7	Werksonsekerheid	230
7.2.1.8	Toerusting en werksomstandighede	230
7.2.1.9	Verandering	230
7.2.1.10	Opleiding en ontwikkeling	231
7.2.1.11	Transformasie	231
<b>7.2.2</b>	<b>LOOPBAANDILEMMAS VAN AKADEMICI IN DIE MIDDELLOOPBAANFASE</b>	<b>231</b>
7.2.2.1	Prestasiebestuur en bevordering	232
7.2.2.2	Roloorlading en/of rolkonflik	232
7.2.2.3	Bestuursaangeleenthede	233
7.2.2.4	Finansiële vergoeding	233
7.2.2.5	Werksonsekerheid	233
7.2.2.6	Algemene ondersteuning	233
7.2.2.7	Diskriminasie	234
<b>7.2.3</b>	<b>LOOPBAANDILEMMAS VAN AKADEMICI IN DIE LAATLOOPBAANFASE</b>	<b>234</b>
7.2.3.1	Prestasiebestuur en bevordering	235
7.2.3.2	Roloorlading en/of rolkonflik	235
7.2.3.3	Opleiding en ontwikkeling	236
7.2.3.4	Finansiële vergoeding	236
7.2.3.5	Werksonsekerheid	236
7.2.3.6	Bestuursaangeleenthede	236

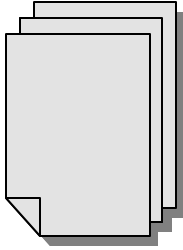
		<b>BLADSY</b>
7.2.3.7	Diskriminasie	236
7.2.3.8	Toerusting en werksomstandighede	236
7.2.3.9	Burokrasie	237
<b>7.2.4</b>	<b>'N OPSOMMING VAN DIE LOOPBAANDILEMMAS VAN AKADEMICI TYDENS DIE ONDERSKEIE VOLWASSELOOPBAANFASES</b>	<b>237</b>
<b>7.3</b>	<b>FAKTORE WAT BYDRA TOT DIE LOOPBAANDILEMMAS VAN AKADEMICI TYDENS DIE ONDERSKEIE VOLWASSELOOPBAANFASES</b>	<b>239</b>
<b>7.3.1</b>	<b>FAKTORE WAT BYDRA TOT DIE LOOPBAANDILEMMAS VAN AKADEMICI IN DIE VROEË LOOPBAANFASE</b>	<b>240</b>
7.3.1.1	Roloorlading en/of rolkonflik	241
7.3.1.2	Finansiële vergoeding	241
7.3.1.3	Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig	242
7.3.1.4	Prestasiebestuur en bevordering	242
7.3.1.5	Bestuursaangeleenthede	242
7.3.1.6	Loopbaanbestuur	242
7.3.1.7	Transformasie	242
7.3.1.8	Diskriminasie	243
7.3.1.9	Gesinsverpligtinge	243
7.3.1.10	Werksonsekerheid	243
<b>7.3.2</b>	<b>FAKTORE WAT BYDRA TOT DIE LOOPBAANDILEMMAS VAN AKADEMICI IN DIE MIDDELLOOPBAANFASE</b>	<b>243</b>
7.3.2.1	Roloorlading en/of rolkonflik	244
7.3.2.2	Gesinsverpligtinge	244
7.3.2.3	Finansiële vergoeding	245
7.3.2.4	Prestasiebestuur en bevordering	245
7.3.2.5	Werksonsekerheid	245
7.3.2.6	Diskriminasie	245
7.3.2.7	Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig	245
<b>7.3.3</b>	<b>FAKTORE WAT TOT DIE LOOPBAANDILEMMAS VAN AKADEMICI IN DIE LAATLOOPBAANFASE BYDRA</b>	<b>246</b>
7.3.3.1	Roloorlading en/of rolkonflik	246
7.3.3.2	Bestuursaangeleenthede	247
7.3.3.3	Finansiële vergoeding	247

		<b>BLADSY</b>
7.3.3.4	Prestasiebestuur en bevordering	247
7.3.3.5	Algemene ondersteuning	247
<b>7.3.4</b>	<b>'N OPSOMMING VAN DIE FAKTORE WAT BYDRA TOT DIE LOOPBAANDILEMMAS VAN AKADEMICI TYDENS DIE ONDERSKEIE VOLWASSELOOPBAANFASES</b>	<b>249</b>
<b>7.4</b>	<b>MENINGS VAN AKADEMICI OOR HOE DIE INSTELLING HULLE LOOPBAANDILEMMAS IN DIE ONDERSKEIE VOLWASSELOOPBAANFASES KAN HANTEER</b>	<b>250</b>
<b>7.4.1</b>	<b>AKADEMICI IN DIE VROEË LOOPBAANFASE SE MENINGS VAN HOE DIE INSTELLING HULLE LOOPBAANDILEMMAS KAN HANTEER</b>	<b>251</b>
7.4.1.1	Finansiële vergoeding	252
7.4.1.2	Prestasiebestuur en bevordering	252
7.4.1.3	Roloorlading en/of rolkonflik	253
7.4.1.4	Opleiding en ontwikkeling	253
7.4.1.5	Loopbaanbestuur	253
7.4.1.6	Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig	253
7.4.1.7	Bestuursaangeleenthede	254
7.4.1.8	Entrepreneuriese inisiatiewe	254
7.4.1.9	Diskriminasie	254
7.4.1.10	Transformasie	254
<b>7.4.2</b>	<b>AKADEMICI IN DIE MIDDELLOOPBAANFASE SE MENINGS VAN HOE DIE INSTELLING HULLE LOOPBAANDILEMMAS KAN HANTEER</b>	<b>255</b>
7.4.2.1	Finansiële vergoeding	255
7.4.2.2	Roloorlading en/of rolkonflik	256
7.4.2.3	Prestasiebestuur en bevordering	256
7.4.2.4	Opleiding en ontwikkeling	256
7.4.2.5	Bestuursaangeleenthede	257
7.4.2.6	Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig	257
7.4.2.7	Loopbaanbestuur	257
7.4.2.8	Diskriminasie	257
7.4.2.9	Transformasie	258
<b>7.4.3</b>	<b>AKADEMICI IN DIE LAAT LOOPBAANFASE SE MENINGS VAN HOE DIE INSTELLING HULLE LOOPBAANDILEMMAS KAN HANTEER</b>	<b>258</b>
7.4.3.1	Prestasiebestuur en bevordering	259
7.4.3.2	Finansiële vergoeding	259



		<b>BLADSY</b>
7.4.3.3	Roloorlading en/of rolkonflik	259
7.4.3.4	Loopbaanbestuur	259
7.4.3.5	Opleiding en ontwikkeling	260
7.4.3.6	Toerusting en werksomstandighede	260
<b>7.4.4</b>	<b>'N OPSOMMING VAN DIE MENINGS VAN AKADEMICI OOR HOE DIE INSTELLING HULLE LOOPBAANDILEMMAS TYDENS DIE ONDERSKEIE VOLWASSELOOPBAANFASES KAN HANTEER</b>	<b>260</b>
<b>7.5</b>	<b>DIE PROMINENTE LOOPBAANDILEMMAS WAT DEUR AKADEMICI IN DIE VROEË-, MIDDEL- EN LAATLOOPBAANFASE AAN 'N HOËRONDERWYSINSTELLING GEÏDENTIFISEER IS</b>	<b>262</b>
7.5.1	PRESTASIEBESTUUR EN BEVORDERING	263
7.5.2	ROLOORLADING EN/OF ROLKONFLIK	266
7.5.3	FINANSIËLE VERGOEDING	269
7.5.4	BESTUURSAANGELEENTHEDE	272
7.5.5	WERKSONSEKERHEID	274
7.5.6	DISKRIMINASIE	275
7.5.7	ONDERSTEUNING BETREFFENDE NAVORSING EN ONDERRIG	278
<b>7.6</b>	<b>BESPREKING VAN RESULTATE AANGAANDE DIE MOONTLIKHEID DAT AKADEMICI DIE INSTELLING SOU VERLAAT</b>	<b>279</b>
7.6.1	DIE MOONTLIKHEID DAT AKADEMICI IN DIE VROEË LOOPBAANFASE DIE INSTELLING SOU VERLAAT	280
7.6.2	DIE MOONTLIKHEID DAT AKADEMICI IN DIE MIDDELLOOPBAANFASE DIE INSTELLING SOU VERLAAT	281
7.6.3	DIE MOONTLIKHEID DAT AKADEMICI IN DIE LAATLOOPBAANFASE DIE INSTELLING SOU VERLAAT	282
7.6.4	BESPREKING VAN DIE RESULTATE AANGAANDE DIE MOONTLIKHEID DAT AKADEMICI DIE INSTELLING SOU VERLAAT	283
<b>7.7</b>	<b>SAMEVATTING</b>	<b>286</b>
<b>Hoofstuk 8 GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS</b>		<b>288</b>
<b>8.1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>288</b>
<b>8.2</b>	<b>GEVOLGTREKKINGS</b>	<b>288</b>
8.2.1	GEVOLGTREKKINGS AANGAANDE DIE LITERATUURSTUDIE	288

		<b>BLADSY</b>
<b>8.2.2</b>	<b>GEVOLGTREKKINGS AANGAANDE DIE NAVORSINGSMETODOLOGIE</b>	<b>289</b>
<b>8.2.3</b>	<b>GEVOLGTREKKINGS RAKENDE DIE RESULTATE WAT DEUR HIERDIE EMPIRIESE ONDERSOEK VERKRY IS</b>	<b>290</b>
<b>8.2.4</b>	<b>GEVOLGTREKKINGS AANGAANDE DIE BEPERKINGE VAN HIERDIE EMPIRIESE ONDERSOEK</b>	<b>292</b>
<b>8.3</b>	<b>AANBEVELINGS</b>	<b>292</b>
<b>8.3.1</b>	<b>AANBEVELINGS OP GROND VAN DIE LITERATUURSTUDIE</b>	<b>292</b>
<b>8.3.2</b>	<b>AANBEVELINGS OP GROND VAN DIE RESULTATE WAT DEUR HIERDIE EMPIRIESE ONDERSOEK VERKRY IS</b>	<b>294</b>
8.3.2.1	Aanbevelings betreffende prestasiebestuur en bevordering	296
8.3.2.2	Aanbevelings betreffende roloorlading en/of rolkonflik	297
8.3.2.3	Aanbevelings betreffende finansiële vergoeding	298
8.3.2.4	Aanbevelings betreffende bestuursaangeleenthede	298
8.3.2.5	Aanbevelings betreffende werksonsekerheid	299
8.3.2.6	Aanbevelings aangaande akademiese ondersteuning betreffende navorsing en onderrig	299
8.3.2.7	Aanbevelings betreffende diskriminasie	300
<b>8.3.3</b>	<b>AANBEVELINGS BETREFFENDE TOEKOMSTIGE NAVORSING</b>	<b>301</b>
<b>8.4</b>	<b>WAARDE VAN HIERDIE ONDERSOEK</b>	<b>301</b>
<b>8.5</b>	<b>SAMEVATTING</b>	<b>303</b>
<b>BIBLIOGRAFIE</b>		<b>304</b>

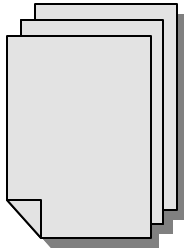


# LYS VAN FIGURE

---

	BLADSY
Figuur 2.1	'n Sistemiese uitbeelding van aspekte wat werkstevredenheid beïnvloed. 19
Figuur 2.2	'n Sistemiese voorstelling van aspekte binne 'n werksomgewing wat werkstevredenheid beïnvloed. 21
Figuur 2.3	'n Sistemiese voorstelling van aspekte buite 'n werksomgewing wat werkstevredenheid beïnvloed. 34
Figuur 2.4	'n Sistemiese voorstelling van aspekte eie aan 'n persoon wat werkstevredenheid beïnvloed. 37
Figuur 3.1	'n Voorstelling en voorspelling van die arbeidsamestelling in Suid-Afrika vir die onderskeie rasgroeperinge. 54
Figuur 3.2	'n Grafiese voorstelling van Levinson se lewensloopontwikkelingsmodel. 73
Figuur 4.1	'n Grafiese voorstelling van die verskillende kragte wat 'n akademiese werksrol beïnvloed. 98
Figuur 4.2	Voorstelling van die totale aantal ingeskrewe studente verbonde aan twee van die vernaamste tipe hoërondewysinstellings in Suid-Afrika. 103
Figuur 4.3	'n Model van arbeidsomset as 'n funksie van werksontevredenheid. 148
Figuur 5.1	Verspreiding van akademici op grond van geslag en rasgroepering binne hierdie hoërondewysinstelling. 167
Figuur 6.1	Diagramatiese voorstellings van die verspreiding van die kwalifikasies van paneellede. 181
Figuur 6.2	Diagramatiese voorstellings van die verspreiding van die fakulteitsaffiliasie van paneellede. 181
Figuur 7.1	'n Opsomming van die loopbaandilemmas van akademici tydens die verskillende volwasseloopbaanfases. 238

Figuur 7.2	'n Opsomming van die faktore wat bydra tot die loopbaandilemmas van akademici tydens die verskillende volwasseloopbaanfases.	249
Figuur 7.3	'n Opsomming van die menings van akademici oor hoe die instelling hulle loopbaandilemmas tydens die onderskeie volwasseloopbaanfases kan hanteer.	261
Figuur 7.4	Die moontlikheid dat akademici in die vroeë loopbaanfase die instelling sou verlaat.	280
Figuur 7.5	Die moontlikheid dat akademici in die middelloopbaanfase die instelling sou verlaat.	281
Figuur 7.6	Die moontlikheid dat akademici in die laatloopbaanfase die instelling sou verlaat.	282



# LYS VAN TABELLE

---

	BLADSY
Tabel 2.1	Faktore wat werkstevredenheid beïnvloed. 18
Tabel 3.1	Die interafhanklikheid en ooreenstemming tussen loopbaanontwikkelingstake en die fases van volwasse ontwikkeling. 70
Tabel 3.2	Die agt fases van menslike ontwikkeling volgens Erikson. 71
Tabel 3.3	Verskillende benaderings tot loopbaanontwikkeling. 75
Tabel 3.4	Die interafhanklikheid en ooreenstemming tussen die menslikelebensloopontwikkelingsfases en loopbaanontwikkelingsfases. 76
Tabel 4.1	Die samestelling van akademië op grond van ras in hoëronderrysinstellings in Suid-Afrika gedurende 2001. 111
Tabel 4.2	Voltydse akademië op grond van geslag in hoëronderrysinstellings in die Verenigde Koninkryk. 132
Tabel 4.3	Die samestelling van akademië op grond van geslag binne hoëronderrysinstellings in Suid-Afrika gedurende 1993 en 2000. 133
Tabel 4.4	Ouderdomsvlakke en senioriteit van akademië verbonde aan Suid-Afrikaanse hoëronderrysinstellings gedurende 2000. 143
Tabel 5.1	Terme wat gebruik word om tussen kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsing te onderskei. 153
Tabel 6.1	Die kwalifikasies van die onderskeie panele. 179
Tabel 6.2	Die fakulteitsaffiliasie van die onderskeie panele. 180
Tabel 6.3	Die verkreeë responskoers van die onderskeie panele tydens rondte een. 182
Tabel 6.4	Loopbaandilemmas van blanke manlike akademië tydens die vroeë loopbaanfase. 183

Tabel 6.5	Faktore wat tydens die vroeë loopbaanfase bydra tot blanke manlike akademici se loopbaandilemmas.	184
Tabel 6.6	Blanke manlike akademici tydens die vroeë loopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.	184
Tabel 6.7	Loopbaandilemmas van blanke vroulike akademici tydens die vroeë loopbaanfase.	185
Tabel 6.8	Faktore wat tydens die vroeë loopbaanfase bydra tot blanke vroulike akademici se loopbaandilemmas.	186
Tabel 6.9	Blanke vroulike akademici tydens die vroeë loopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.	187
Tabel 6.10	Loopbaandilemmas van swart manlike akademici tydens die vroeë loopbaanfase.	188
Tabel 6.11	Faktore wat tydens die vroeë loopbaanfase bydra tot swart manlike akademici se loopbaandilemmas.	189
Tabel 6.12	Swart manlike akademici tydens die vroeë loopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.	190
Tabel 6.13	Loopbaandilemmas van swart vroulike akademici tydens die vroeë loopbaanfase.	191
Tabel 6.14	Faktore wat tydens die vroeë loopbaanfase bydra tot swart vroulike akademici se loopbaandilemmas.	192
Tabel 6.15	Swart vroulike akademici tydens die vroeë loopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.	193
Tabel 6.16	Loopbaandilemmas van blanke manlike akademici tydens die middelloopbaanfase.	194
Tabel 6.17	Faktore wat tydens die middelloopbaanfase bydra tot blanke manlike akademici se loopbaandilemmas.	195

Tabel 6.18	Blanke manlike akademici tydens die middelloopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.	195
Tabel 6.19	Loopbaandilemmas van blanke vroulike akademici tydens die middelloopbaanfase.	196
Tabel 6.20	Faktore wat tydens die middelloopbaanfase bydra tot blanke vroulike akademici se loopbaandilemmas.	197
Tabel 6.21	Blanke vroulike akademici tydens die middelloopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.	199
Tabel 6.22	Loopbaandilemmas van swart manlike akademici tydens die middelloopbaanfase.	199
Tabel 6.23	Faktore wat tydens die middelloopbaanfase bydra tot swart manlike akademici se loopbaandilemmas.	201
Tabel 6.24	Swart manlike akademici tydens die middelloopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.	202
Tabel 6.25	Loopbaandilemmas van swart vroulike akademici tydens die middelloopbaanfase.	203
Tabel 6.26	Faktore wat tydens die middelloopbaanfase bydra tot swart vroulike akademici se loopbaandilemmas.	204
Tabel 6.27	Swart vroulike akademici tydens die middelloopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.	205
Tabel 6.28	Loopbaandilemmas van blanke manlike akademici tydens die laatloopbaanfase.	206
Tabel 6.29	Faktore wat tydens die laatloopbaanfase bydra tot blanke manlike akademici se loopbaandilemmas.	207
Tabel 6.30	Blanke manlike akademici tydens die laatloopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.	208

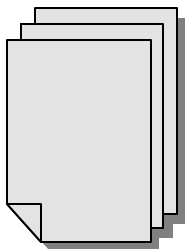
Tabel 6.31	Loopbaandilemmas van blanke vroulike akademici tydens die laatloopbaanfase.	209
Tabel 6.32	Faktore wat tydens die laatloopbaanfase bydra tot blanke vroulike akademici se loopbaandilemmas.	209
Tabel 6.33	Blanke vroulike akademici tydens die laatloopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.	210
Tabel 6.34	Loopbaandilemmas van swart manlike akademici tydens die laatloopbaanfase.	210
Tabel 6.35	Faktore wat tydens die laatloopbaanfase bydra tot swart manlike akademici se loopbaandilemmas.	211
Tabel 6.36	Swart manlike akademici tydens die laatloopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.	211
Tabel 6.37	Die verkreeë responskoers van die onderskeie panele tydens rondte twee.	213
Tabel 6.38	Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 1 - blanke manlike akademici tydens die vroeë loopbaanfase.	214
Tabel 6.39	Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 2 - blanke vroulike akademici tydens die vroeë loopbaanfase.	215
Tabel 6.40	Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 3 - swart manlike akademici tydens die vroeë loopbaanfase.	215
Tabel 6.41	Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 4 - swart vroulike akademici tydens die vroeë loopbaanfase.	216
Tabel 6.42	Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 5 - blanke manlike akademici tydens die middelloopbaanfase.	216
Tabel 6.43	Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 6 - blanke vroulike akademici tydens die middelloopbaanfase.	217



Tabel 6.44	Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 7 - swart manlike akademici tydens die middelloopbaanfase.	217
Tabel 6.45	Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 8 - swart vroulike akademici tydens die middelloopbaanfase.	218
Tabel 6.46	Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 9 - blanke manlike akademici tydens die laatloopbaanfase.	218
Tabel 6.47	Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 10 - blanke vroulike akademici tydens die laatloopbaanfase.	219
Tabel 6.48	Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 11 - swart manlike akademici tydens die laatloopbaanfase.	219
Tabel 6.49	Die intensiteit van loopbaandilemmas vir akademici tydens die vroeë loopbaanfase.	220
Tabel 6.50	Die intensiteit van loopbaandilemmas vir akademici tydens die middelloopbaanfase van hierdie ondersoek.	220
Tabel 6.51	Die intensiteit van loopbaandilemmas vir akademici tydens die laatloopbaanfase van hierdie ondersoek.	221
Tabel 6.52	Die intensiteit van loopbaandilemmas vir blanke akademici tydens hierdie ondersoek.	222
Tabel 6.53	Die intensiteit van loopbaandilemmas vir swart akademici tydens hierdie ondersoek.	222
Tabel 6.54	Die intensiteit van loopbaandilemmas vir manlike akademici tydens hierdie ondersoek.	223
Tabel 6.55	Die intensiteit van loopbaandilemmas vir vroulike akademici tydens hierdie ondersoek.	223
Tabel 7.1	'n Opsomming van die loopbaandilemmas van akademici tydens die onderskeie volwasseloopbaanfases.	227
Tabel 7.2	'n Opsomming van die faktore wat bydra tot die loopbaandilemmas van akademici tydens die onderskeie volwasseloopbaanfases.	240

---

Tabel 7.3	'n Opsomming van die menings van akademici oor hoe die instelling hulle loopbaandilemmas tydens die onderskeie volwasseloopbaanfases kan hanteer.	251
-----------	---	-----



# LYS VAN AANHANGSELS

---

	BLADSY
Aanhangsel A	331
Aanhangsel B	333
Aanhangsel C	335
Aanhangsel D	341

# Hoofstuk 1

## ALGEMENE INLEIDING

---

### 1.1 INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

Dit is welbekend dat organisasies 'n fundamentele rol in die bereiking van onder meer sosiale gelykheid en hoër vlakke van ekonomiese en sosiale ontwikkeling speel. Dit is veral hoëronderrysinstellings wat wêreldwyd, asook in Suid-Afrika, as een van die vernaamste rolspelers en/of organisasies beskou word wat hierdie prosesse inisieer en dryf.

In Afrika is dit veral hoëronderrysinstellings wat vir die volgehoue sosio-ekonomiese ontwikkeling op die vasteland verantwoordelik is. Sonder genoegsame investering in die ontwikkeling van mense is dit byna ontmoontlik dat Afrika enigsins hierdie sosio-ekonomiese ontwikkeling sal kan bereik en/of volhou. Volgens die Raad van Hoër Onderwys speel Suid-Afrikaanse hoëronderrysinstellings en ander soortgelyke instellings in veral Suider-Afrika 'n kardinale rol in hierdie verband, aangesien hulle verantwoordelik is vir die ontwikkeling van spesialisvaardighede en verseker dit per implikasie sosiale ontwikkeling en transformasie (CHE, 2002). Hierdie siening word deur 'n internasionale taakspan wat deur die Wêreldbank saamgestel is gedeel, aangesien hoër onderwys nie langer 'n luukse is nie, maar 'n essensiële komponent van nasionale, sosiale en ekonomiese ontwikkeling vorm, aangesien dit die lewens van beide die individu en die breër gemeenskap verbeter en verhoog (*Higher education in*, 2000).

Volgens Luescher en Symes (2003) word die Suid-Afrikaanse ekonomie, sowel as die nuwe vennootskap vir Afrika-ontwikkeling (NEPAD - New Partnerships for Africa's Development) direk en indirek deur die effektiewe funksionering van Suid-Afrikaanse hoëronderrysinstellings beïnvloed. Volgens dokumentasie wat deur NEPAD gepubliseer is, kan Afrika slegs internasionaal kompeteer, indien die kapasiteit van hoër onderwys uitgebou word (CHE, 2002).

Hoëronderrysinstellings word egter, volgens CHE (2001), Fourie en Fourie (2000), Guskin (1996), Salmi (2000), Sporn (1999), Strydom en Strydom (2004) en Zaharia (2002), wêreldwyd, asook in Suid-Afrika net soos enige ander organisasie gekenmerk deur veranderinge vanweë globale omstandighede, sowel as nasionale makro-ekonomiese en fiskale beleide en omstandighede. Voorbeelde hiervan is onder meer die strukturele aanpassings, herstrukturering en samesmeltings waarmee Suid-Afrikaanse hoëronderrysinstellings, sowel as hoëronderrysinstellings wêreldwyd gekonfronteer word en die gepaardgaande dilemmas wat dit vir die loopbane van akademiese personeel inhou.

Hoëronderrysinstellings word terselfdertyd net soos enige ander Suid-Afrikaanse organisasie genoodsaak om die breë Suid-Afrikaanse arbeidsmag te reflekteer, wat nie tans die geval in

hoëronderwysinstellings is nie (*South African higher*, 2004). 'n Verdere brandpunt waarmee Suid-Afrikaanse hoër onderwys gekonfronteer word, is die aantrekking, verkryging en behoud van hoë kwaliteit akademië, asook bestuurspersoneel en veral vroue vanuit voorheen benadeelde groepe (Koen, 2003; Pretorius, 2003). Die rede hiervoor is dat hierdie groep primêr vir die funksionering van hoëronderwysinstellings verantwoordelik is. Een van die ernstigste probleme waarmee hoër onderwys egter mee in Suid-Afrika gekonfronteer word, is die versekering en verskaffing van 'n toekomstige generasie van akademië, aangesien akademië hoër onderwys vir 'n verskeidenheid redes verlaat (Koen, 2003). In aansluiting hierby vermeld Naidu en Govender (2004) dat daar toenemend in die toekoms 'n tekort aan akademiese personeel binne Suid-Afrikaanse hoëronderwysinstellings gaan wees, vanweë die sogenaamde "brain drain" en aantrekliker moontlikhede vanuit die privaatsektor, wat indien nie korrek bestuur word nie, daartoe mag aanleiding gee dat hoëronderwysinstellings binne die volgende paar jaar op 'n ramp mag afstuur, aangesien kwaliteit akademiese personeel nie verkry of behou kan word nie.

Indien Suid-Afrikaanse hoëronderwysinstellings dus hul duurste hulpbron, naamlik akademië (ook genoem personeel of werknemers) wil bestuur, behou, ontwikkel en ontgin en terselfdertyd groei en hul voortbestaan wil verseker, sal die loopbaan en gepaardgaande loopbaandilemmas van akademiese personeel as vertrekpunt gebruik moet word om hierdie vraagstukke aan te spreek (Cuthbert, 1996; Zeffane & Mayo, 1994).

Dit is, volgens Arnold (1997), Atkinson (2002) en Greenhaus et al. (2000) uiters belangrik dat daar aandag aan die konsep van 'n loopbaan geskenk word, aangesien die menslike loopbaan en by implikasie loopbaandilemmas alle aspekte van 'n organisasie of instelling direk en/of indirek beïnvloed. Hoëronderwysinstellings sal slegs die loopbane van akademië effektief kan bestuur, indien hierdie rolspelers kennis dra van die kritieke take, loopbaanbehoefte en die gepaardgaande aspekte (binne of buite werksverband) wat tot loopbaandilemmas tydens die onderskeie volwasseloopbaanfases aanleiding gee.

'n Studie rakende die tipiese loopbaandilemmas van akademiese personeel in die breë - wat verbandhoudende aspekte soos werkstres en werksontevredenheid direk en indirek impliseer - is, volgens Cuthbert (1996), Küskü (2003) en Michailidis en Asimenos (2002), vir te lank reeds nagelaat. Studies in hierdie verband word as noodsaaklik beskou, aangesien ou idees en paradigmas betreffende die bestuur van loopbane steeds voorkom in 'n veranderende kontrasterende werksomgewing.

Verbeterings, strategiese insette en oplossings kan slegs gevind en ondervang word, indien dit met geldige en betroubare navorsing ondervang en bevestig word. Loopbane en per implikasie die loopbaandilemmas van akademië, behoort dus meer vanuit 'n kontekstuele, situasionele, teenswoordige en eksplorerende beskouing bestudeer en benader te word, ten einde verklarings te bied wat kontekstueel aanvaarbaar is. Deur die loopbaankonsep vanuit 'n individuele benadering te bestudeer, te beskryf, te dokumenteer en na te vors, kan die problematiek, soos in die voorafgaande paragrawe belig, moontlik voorkom en ondervang word. Daar kan dus 'n sterk saak vanuit beide 'n mikro- en makrobeskouing uitgemaak word, (soos deur die voorafgaande paragrawe geïmpliseer), waarom die loopbaandilemmas

van veral akademiese personeel verbonde aan hoërondewysinstellings so spoedig moontlik ondersoek behoort te word. Vir die doeleindes van hierdie studie verwys loopbaandilemmas na 'n bepaalde struikelblok op 'n persoon se pad na optimale werkstevredenheid en produktiwiteit.

Gesien in lig van die voorafgaande probleem of te wel probleme wat geïdentifiseer is, sal die navorsingsvraag wat noodwendig hieruit voorspruit en vir hierdie studie geld, vervolgens belig word.

## 1.2 NAVORSINGSVRAAG

Vir hierdie studie is die volgende navorsingsvraag gestel:

Wat is die loopbaandilemmas van akademiese personeel tydens die verskillende loopbaanfases binne 'n veranderende Suid-Afrikaanse hoërondewyswerksomgewing?

## 1.3 NAVORSINGSDOELWITTE

Die primêre - en sekondêre doelwitte van hierdie studie kan soos volg saamgevat word:

### 1.3.1 Primêre doelwit

Om 'n beeld te verskaf van die huidige loopbaandilemmas gedurende die verskillende volwasseloopbaanfases, soos beskrywe deur 'n diverse akademiese werkerskorps verbonde aan 'n Suid-Afrikaanse hoërondewysinstelling binne 'n veranderende werksomgewing.

### 1.3.2 Sekondêre doelwit

Om die ooreenkomste en verskille in loopbaandilemmas tydens die verskillende volwasseloopbaanfases tussen verskillende rasgroeperinge en geslagte verbonde aan 'n Suid-Afrikaanse hoërondewysinstelling binne 'n veranderende werksomgewing te identifiseer en beskryf.

Die oorkoepelende doelwit van hierdie studie is dus om die loopbaandilemmas van akademiese personeel tydens verskillende loopbaanfases binne die huidige veranderende Suid-Afrikaanse hoërondewyswerksomgewing te bepaal en identifiseer, asook om aanbevelings te maak oor die maniere waarop dit moontlik aangespreek kan word.

## 1.4 SAMEVATTING

In hierdie inleidende hoofstuk is die agtergrond waarteen hierdie studie plaasvind toegelig deur die spesifieke probleem wat ondersoek en nagevors word te beskryf. Dit het gelei tot die navorsingsvraag,

asook die primêre en sekondêre navorsingsdoelwitte wat daaruit spruit.

In die volgende drie hoofstukke word verbandhoudende en aanvullende literatuur tot hierdie ondersoek omskryf en bespreek.

# Hoofstuk 2

## WERKSONTEVREDENHEID AS AANWYSER VAN LOOPBAANDILEMMAS

---

### 2.1 INLEIDING

Ten einde die loopbaandilemmas van akademiese personeel tydens die verskillende volwasseloopbaanfases binne die huidige veranderende Suid-Afrikaanse hoërondewyswerksomgewing te bepaal, te beskryf en te identifiseer, is dit eerstens nodig dat die veranderlikes wat werkstevredenheid in die algemeen beïnvloed geïdentifiseer en beskryf word. Die literatuur van werkstevredenheid en werksontevredenheid sal dus as teoretiese verwysingsraamwerk hiervoor aangewend word.

Alvorens die vernaamste veranderlikes wat werkstevredenheid beïnvloed, volledig bespreek word, sal werkstevredenheid as konsep, asook sommige van die mees aanvaarbare benaderings en beskouings oor werkstevredenheid toegelig word, ten einde 'n holistiese geheelbeeld van die konsep te verseker. Daar sal egter eers in hierdie hoofstuk op werkstevredenheid as een van die vernaamste uitkomstes wat met werk verband hou gefokus word aangesien die integrale aard van werk binne die bestaan en voortbestaan van die mens vergestalt en gevind word in die retoriese aard van die volgende stellings:

- Werk word in alle gemeenskappe aangetref (Bryant, 1972; Gaburro & Cressotti, 1998; Watson, 1980).
- Werk neem vir 40 jaar gemiddeld 12 ure per dag van die mens se lewe in beslag (Bryant, 1972; Watson, 1980).
- Werk verseker oorlewing, en impakteer op die kwaliteit van die menslike lewe en werkslewe (Gaburro & Cressotti, 1998; Schreuder & Theron, 2002).
- Werk beïnvloed en omsluit verskeie menslike elemente soos byvoorbeeld selfkonsep, psigiese welstand, kennis, waardes, status, verhoudings, emosies, behoeftes, ekonomiese oorlewing, waardes, ens. (Schreuder & Theron, 2002).
- Werk is relevant, ongeag van ras, geslag, etnisiteit of afkoms (Schreuder & Theron, 2002).
- Werk oefen 'n direkte en indirekte invloed uit op die wyse waarop 'n persoon optree, dink, voel en besluite neem rakende sy of haar omgewing (Schreuder & Theron, 2002).

### 2.2 UITKOMSTES WAT MET WERK VERBAND HOU

Die bogenoemde stellings bevestig die integrale aard van werk binne die bestaan en voortbestaan van die



mens. Werk as katalisator van die bogenoemde prosesse word egter met verskeie positiewe en negatiewe uitkomstes onder sowel individue as organisasies geassosieer.

### 2.2.1 Positiewe uitkomstes

Die volgende positiewe uitkomstes word met werk geassosieer. Dit is opmerklik dat dit juis die potensiaal van werk om verskillende behoeftes te bevredig, illustreer.

- Werk lei daartoe dat tyd, vir watter doel ookal benut word (Littler, 1985; Tausky, 1984).
- Werk beskik oor die inherente vermoë om tot voordeel van 'n individu, organisasie en breë gemeenskap te wees, aangesien dit die behoeftes of dienste van al die voorafgaande partye aanspreek (Baruch, 2004a; Gaburro & Cressotti, 1998; Littler, 1985; Tausky, 1984).
- Werk mag tot die vorming en validering van 'n persoon se identiteit bydra, aangesien status, inkomste en vaardigheidsvereistes en sosiale behoeftes deur middel van werk bevredig word (Baruch, 2004a; Gaburro & Cressotti, 1998; Grint, 1998; Littler, 1985; Schreuder & Theron, 2002; Sverko & Vizek-Vidovic, 1995).
- Werk genereer inkomste, wat direk en indirek persone se lewenstandaard, eiewaarde, status, asook dié van hul afhanklikes verhoog (Baruch, 2004a; Grint, 1998; Littler, 1985; Schreuder & Theron, 2002; Sverko & Vizek-Vidovic, 1995; Tausky, 1984).
- Werk dra daartoe by dat persone agting afdwing, aangesien gemeenskappe oor die algemeen werkloosheid afkeur (Sverko & Vizek-Vidovic, 1995; Tausky, 1984).
- Werk verskaf status aan mense binne hul gemeenskap, aangesien sekere beroepe oënskynlik meer status en mag insluit (Schreuder & Theron, 2002; Tausky, 1984).

Uit die genoemde literatuurondersoek is dit duidelik dat werk oor die inherente en abstrakte eienskappe beskik om onder meer die fisieke, psigiese en sosiale behoeftes van mense te bevredig. Vanuit 'n kontekstuele oogpunt gesien, beskik werk ook oor die addisionele eienskap om dienste, produkte en idees te genereer.

### 2.2.2 Negatiewe uitkomstes

Die negatiewe uitkomstes wat met werk verband hou, kan vanuit verskillende invalshoeke bestudeer word, aangesien terme soos "die kwaliteit van werkslewe", "werkstres" en "werkstevredenheid" gebruik word om dit te beskryf.

Negatiewe aspekte van werkstres kan, volgens Arnold, Cooper en Robertson (1995), Beehr (1995), Coleman (1993), Danna en Griffin (1999), De Villiers (1988), Dietrich en Hattingh (1993), Greenberg en Baron (1993), Greenhaus (1987), Ivancevich en Matteson (1996), Jordaan en Jordaan (1989), Marshall (1988), Miner en Luchsinger (1985), Neugarten (1985), Oosthuizen (1994), Partinen (1994), Robbins (1991), Roos en Moller (1988), Schoeman (1996), Schermerhorn, Hunt en Osborn (1994), Smit en Venter

(1996), Smith (1996), Van Daalen en Odendaal (2003), Van Niekerk en Steyn (2002) en Warren en Toll (1993) 'n negatiewe uitwerking op verskillende aspekte van sowel 'n persoon as 'n organisasie se funksionering, hê.

Vir 'n persoon mag die langdurige blootstelling aan werkstres tot die beleving van werksontevredenheid lui, aangesien dit onder meer met die volgende geassosieer word:

- Emosionele simptome in die vorm van angstigheid, aggressie, verveeldheid, depressie, vermoeidheid, onverskilligheid, lae selfbeeld en vertroue, eensaamheid, sosiale onttrekking, selfmoordneigings, 'n kritiese ingesteldheid, ontevredenheid, gebrekkige belangstelling en lae motivering.
- Hoë bloedsuiker en -bloeddruk, kroniese hartprobleme (hartaanvalle), hoofpyne, problematiese spysvertering, slaapversteurings, maagsere, asma, psigosomatiese afwykings, diabetes, allergiese reaksies en kanker verteenwoordig sommige van die meer ernstige fisiologiese en gesondheidsprobleme, wat met die langdurige blootstelling aan werkstres geassosieer word.
- Kognitiewe en gedragsimptome soos emosionele uitbarstings, alkohol- of tabakmisbruik, dwelmgebruik of -misbruik, aggressiewe gedrag, ongeluk-geneigdheid, persoonlikheidsversteurings en ongewone gedrag, besluiteloosheid, swak geheue en konsentrasie, negatiewe denke, sensitiwiteit vir kritiek, gebrekkige oordeel, rigiede denke en 'n afname in probleemoplossingsvaardighede.

Vir 'n organisasie mag die langdurige blootstelling van sy werknemers aan werkstres binne 'n werksomgewing onder meer tot die volgende lui:

- Swak interpersoonlike verhoudings.
- Lae produktiwiteit.
- Afname in kreatiwiteit.
- Verhoogde mediese onkoste as gevolg van stresverwante siektes.
- Verlore werksure weens afwesigheid.
- Verhoogde arbeidsomset.
- Sabotasie, onder andere die beskadiging of vernietiging van eiendom.
- Hoë ongeluksyfers.
- Antagonisme by die werk.
- Swak organisasieklimaat.
- Verhoogde werksontevredenheid.

Op 'n individuele vlak dra werksontevredenheid, volgens Greenberg en Baron (1995), Lewis, Brazil, Kruger, Lohfeld en Tjam (2001), Matteson en Ivancevich (1982) en Spector (1997), by tot verswakte individuele funksionering in die vorm van:

- 'n verlaging in algemene effektiwiteit,
- 'n toename in werkstres,
- 'n groter moontlikheid dat die persoon psigiese uitbranding mag ervaar,
- 'n afname in die kapasiteit om te presteer en inisiatief te neem,
- rigiede denkpatrone,
- 'n afname in die belangstelling van werksaktiwiteite,
- 'n afname in die belangstelling in aktiwiteite van die organisasie en kollegas,
- 'n verantwoordelikhedsin wat toenemend ontbreek en
- 'n afname in algemene lewensbevreëdiging.

Organisasie-uitkomstes wat met werksontevredenheid verband hou soos beskryf deur Miller (2003), Naumann (1993), Sullivan en Bhagat (1992), Tett en Meyer (1993), Spector (1997) en Williams en Hazer (1986), sluit onder meer in

- 'n verhoging in werknemerafwesigheid,
- 'n toename in arbeidsomset,
- 'n verlaging in werkprestasie, produktiwiteit of beide,
- 'n afname in organisasieverbintenis en
- 'n toename in ontrekkingsgedrag.

Dit is dus duidelik dat die voorafgaande konsepte naamlik werkstevredenheid en werkstres sekere raakpunte met mekaar toon, aangesien albei min of meer dieselfde negatiewe uitkomstes veronderstel.

Die finansiële verlies aan menslike hulpbronne in Westerse lande vanweë die bogenoemde negatiewe uitkomstes, is reeds duidelik deur Cooper en Payne (1988) gedokumenteer. Cooper (1993) het bevind dat Amerikaanse en Britse nywerhede jaarliks onderskeidelik 550 en 360 miljoen werkdade verloor as gevolg van afwesigheid - waarvan 50% - 54% stres-verwant is. Volgens Karasek en Theorell (1990) is die verliese wat Amerika vanweë werkstres ly, nog hoër, indien die koste van afwesigheid, verlaagde produktiwiteit, werknemerseise en direkte mediese uitgawes in aanmerking geneem word. Dit lei tot verliese van tot 150 miljoen dollar per jaar.

Hierdie bevindinge sluit aan by die navorsing van Cooper en Payne (1988), Gool (1996), Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek en Rosenthal (1964), Karasek en Theorell (1990), Keita en Sauter (1992), Matteson en Ivancevich (1982), Perrewé (1991), Quick, Murphy en Hurrell (1992) en Robbins (1991), wat daarop dui dat hoë vlakke van stres, werkstres en werksontevredenheid met lae produktiwiteit, afwesigheid, hoë arbeidsomset en swak werknemergesondheid geassosieer word. In Suid-Afrika sien die werksituasie nie veel beter daar uit nie. Gruz, Solomon, Yom Tov en Zimler (1985) bevind dat die Suid-Afrikaanse ekonomie jaarliks reuse bedrae moet opdok, weens die voorafgaande negatiewe uitkomstes wat met werk verband hou.

Aangesien Tausky (1984) werkstevredenheid as een van die drie vernaamste uitkomstes wat met werk verband hou geïdentifiseer het en dit terselfdertyd uitgelig het as een van die vernaamste uitkomstes van werk (soos ook indirek deur die voorafgaande gedeeltes geïmpliseer), sal die konsep van werkstevredenheid meer volledig in die volgende gedeelte bespreek word, aangesien dit in sy negatiewe vorm vir hierdie ondersoek as aanwyser tot die loopbaandilemmas van akademië geïmpliseer gaan word. Dit sal gedoen word deur veral op die veranderlikes wat werkstevredenheid beïnvloed en dus tot werksontevredenheid aanleiding gee, te fokus.

## 2.3 WERKSTEVREDENHEID

Alhoewel dit die primêre doel van hierdie hoofstuk is om die determinante te identifiseer wat moontlik werkstevredenheid in die algemeen beïnvloed en tot loopbaandilemmas mag bydra, sal daar vervolgens eers op die konsep van werkstevredenheid, definisies wat daarmee verband hou, asook die verskillende benaderings tot werkstevredenheid klem gelê word. Dit word gedoen ten einde 'n volledige beeld rakende werkstevredenheid daar te stel, asook om die bespreking van determinante wat tot werksontevredenheid onder akademië in 'n veranderende hoërondewyswergesamgewing aanleiding gee, (wat in Hoofstuk 4 bespreek sal word) te vergemaklik.

### 2.3.1 Werkstevredenheid as konsep

Volgens Coetzee (1999), Monnapula-Mapesela (2002) en Mumford (1991) is werkstevredenheid nie 'n unitêre nie, maar 'n multidimensionele konsep wat tesame met die veranderlikes wat 'n invloed daarop uitoefen, oor die potensiaal beskik om na gelang van tyd te verander. Hierdie uitgangspunt word deur navorsers soos Evans en Abbott (1998), Kreitner en Kinicki (1995) en Monnapula-Mapesela (2002) bevestig, aangesien genoemde navorsers van mening is dat die beskikbare literatuur die konsep vanuit verskillende invalshoeke bestudeer en belig. So, byvoorbeeld, word werkstevredenheid of -ontevredenheid, volgens O'Brien (1986) en Spector (1997), soms geassosieer met konsepte soos werksstres, kwaliteit van werkslewe en spanning.

Alvorens werkstevredenheid en ontevredenheid verder bespreek word, is dit nodig om 'n onderskeid te tref tussen stres en spanning en hoe die voorafgaande aspekte werksontevredenheid meebring.

Volgens O'Brien (1986) bestaan daar verskeie definisies van stres. Hierdie navorser verwys daarna as 'n toestand wat in 'n groot mate tot onder meer angs, depressie, verlaagde prestasie en swak fisieke gesondheid bydra. Die term "stres" word somtyds gebruik om na 'n spesifieke stressor of 'n spesifieke toestand wat deur die stressore veroorsaak is te verwys. O'Brien (1986) beveel aan dat spanning van stres onderskei word, aangesien spanning spesifiek verwys na die onderskeie psigiese toestande, wat die gevolg is van eksterne stressore.

'n Verskeidenheid veranderlikes, faktore, of ook genoem stressore (individuele, werksverbandhoudende,

en nie-werksverbandhoudende faktore) is in die verlede met spanning geassosieer. Indien persone vir lang tye aan hierdie (werk)stressore blootgestel word, mag dit tot negatiewe gedrag, verlaagde fisieke en psigiese gesondheid, asook werksontevredenheid lei (O'Brien, 1986; Van Daalen & Odendaal, 2003).

Werkstevredenheid is, volgens Davis en Newstrom (1985) en Monnapula-Mapesela (2002), dus 'n komplekse begrip met verskeie betekenisonderskeidings, wat gevolglik tot heelwat definisies lei wat vervolgens uitgelig sal word.

### 2.3.2 Definisies van werkstevredenheid

Aangesien die verskillende invalshoeke waaruit werkstevredenheid bestudeer en beglyg word, soos in die voorafgaande gedeelte aangetoon, tot verwarring kan lei, is dit nodig om eers die belangrikste definisies daarvan voor te hou.

Mitchell en Larson (1987) beskryf werkstevredenheid as die individuele houdings, affektiewe reaksies of 'n kombinasie daarvan wat uit werk voortspruit. In aansluiting hierby beskou Du Brin (1984), Miller (2003), Robbins (1989) werkstevredenheid as die produk van 'n houding, eerder as 'n vorm van gedrag. In teenstelling hiermee gaan Cranton en Knoop (1991) van die veronderstelling af uit dat werk tot werkstevredenheid aanleiding gee, indien persone ervaar dat hulle onderskeie behoeftes en waardes aangespreek word. Sverko en Vizek-Vidovic (1995) huldig dieselfde opinie as die voorafgaande navorsers, aangesien werkstevredenheid na 'n vorm van behoeftebevrediging verwys. Volgens Cunningham, Lischeron, Koh en Farrier (2004), verwys werkstevredenheid na die resultaat van 'n komplekse interaksie tussen iemand se persoonlikheid en 'n werksomgewing. Coetzee (1999) verwys na werkstevredenheid as die resultaat van die interaksie wat plaasvind tussen 'n persoon en die werk wat so iemand verrig, asook die omgewing (konteks) waarbinne die interaksie plaasvind.

Dit mees algemeen aanvaarbare definisie is die een soos gepostuleer deur Locke (1976, p. 1300), wat daarna verwys as die **"...positiewe emosionele toestand van 'n persoon wat die produk is van sy of haar beoordeling van 'n beroep, werkservaring of beide."**

Die voorafgaande definisies en beskouinge betreffende werkstevredenheid verteenwoordig slegs enkele van die invalshoeke waarvanuit werkstevredenheid bestudeer word en het meestal hul oorsprong in die verskillende benaderinge tot werkstevredenheid, wat vervolgens bespreek sal word.

### 2.3.3 Verskillende benaderings tot werkstevredenheid

Die komplekse en unieke verhouding van die mens tot sy omgewing, asook die multidimensionele karakter van werkstevredenheid, maak dit bykans onmoontlik om 'n geïntegreerde benadering tot werkstevredenheid daar te stel, wat alle veranderlikes ondervang en verklaar (Davis & Newstrom, 1985; Greenberg & Baron, 1993). Hierdie afleiding word bevestig deur Monnapula-Mapesela (2002) wat

veronderstel dat mense van mekaar verskil en dat nie alle aspekte in alle omstandighede op dieselfde tydstip in werkstevredenheid en/of werksontevredenheid sal resulteer nie.

Volgens Kreitner en Kinicki (1995), Mentz (1998) en Mullins (1999) bestaan daar tans geen enkele, algemene, omvattende benadering wat werkstevredenheid omskryf en verklaar nie. Redes wat hiervoor aangebied word, is die verskillende faktore en/of dimensies en/of fasette van 'n persoon wat werkstevredenheid beïnvloed. Aangesien geen enkele teorie of benadering dus as verklaring vir werkstevredenheid aangebied kan word nie, sal 'n bondige bespreking van die vernaamste benaderings wel verskaf word ten einde die komplekse aard, vele veranderlikes wat op werkstevredenheid impakteer, asook om die raakpunte met ander konsepte te illustreer.

Werkstevredenheid is, volgens Coetzee (1999), Muchinsky (1983) en Saal en Knight (1988), die resultaat van vergelykingsprosesse tussen 'n werknemer se huidige toestand en die verwagte toestand, met ander woorde tot watter mate daaraan sekere verwagtinge volgens 'n werknemer se persepsie van wat hy of sy moet ontvang, voldoen word of is.

Die benaderings wat veral fokus op werkstevredenheid as 'n produk van behoeftebevrediging, verwysingsgroepe, waardes, doelwitbereiking en verwagtinge, asook verskillende fasette van 'n werksomgewing - verteenwoordig volgens McCormick en Ilgen (1985) en Muchinsky (1983) die mees algemene benaderings.

Die benaderings wat werkstevredenheid as 'n produk van konstante blootstelling en individuele disposisie beskou, word as unieke en relatief onlangse benaderings geag. Hierdie benaderings word ingesluit, aangesien dit nuwe idees aangaande werkstevredenheid stimuleer en dus 'n breër verwysingsraamwerk rondom die konsep verskaf.

### **2.3.3.1 Werkstevredenheid as die produk van behoeftebevrediging**

Maslow (1987) stel byvoorbeeld 'n model voor wat uit 'n hiërargie van universele menslike behoeftes bestaan, wat aangespreek behoort te word en dus terselfdertyd gedrag rig en beïnvloed. Hiervolgens word 'n werknemer se gedrag bepaal en gerig deur die betrokke behoeftes wat bevredig moet word. Deur 'n persoon se onvervulde behoeftes aan te spreek, mag gedrag daardeur gemanipuleer word en mag hy of sy tevredenheid ervaar (Maslow 1987; Muchinsky, 2003; Wiley, 1997).

Die bevrediging van behoeftes is, volgens Coetzee (1999), een van die mees rasonale benaderings tot werkstevredenheid. Werksbevrediging word in 'n groot mate deur die graad van behoeftebevrediging wat 'n persoon in sy werksomgewing ervaar, bepaal. Werksbevrediging en werksontevredenheid is dus die resultaat van tot watter mate behoeftebevrediging plaasgevind het, al dan nie (Coetzee, 1999; Monnapula-Mapesela, 2002; Scheepers, 1995).

Volgens Saal en Knight (1988) word individuele behoeftes met spesifieke verwysing na fisiologiese- en sielkundige behoeftes deur middel van werk bevredig.

Behoeftes wat, volgens Schaffer (1953), deur middel van werk vervul word, is die volgende:

- Die behoefte aan erkenning.
- Die behoefte aan affek en interaksie met ander.
- Die behoefte aan vaardigheid ten toonstelling.
- Die behoefte om ander te domineer.
- Die behoefte om ander behulpsaam te wees.
- Die behoefte aan selfuitdrukking.
- Die behoefte aan sosio -ekonomiese status.
- Die behoefte om afhanklik te wees.
- Die behoefte aan kreatiwiteit en mededingendheid.
- Die behoefte om in ooreenstemming met 'n etiese kode op te tree.
- Die behoefte aan ekonomiese sekuriteit.

Indien behoeftes, volgens Coetzee (1999), on vervuld bly, ontstaan ongewenste spanningsvlakke, wat onder meer tot werksontevredenheid aanleiding gee. Coetzee (1999) en Monnapula-Mapesela (2002) veronderstel dat werkstevredenheid die optimale ooreenstemming tussen 'n persoon se behoeftes en 'n organisasie se verwagtinge behels.

### **2.3.3.1.1 Evaluering van die betrokke benadering**

Die behoeftevervullingsbenadering toon 'n belangrike skakel te wees tot 'n beter begrip van werkstevredenheid. Daar is egter tekortkominge verbonde aan hierdie benadering, aangesien daar, volgens Saal en Knight (1988) en Thiery en Koopman-Iwema (1984), nie eengesindheid onder gedragskundiges bestaan betreffende die konsep van behoeftes nie en dat die benadering nie noodwendig die gevoelens van persone oor wat hulle veronderstel is om te ontvang, reflekteer nie. Coetzee (1999) meld dat empiriese bewyse ter ondersteuning van die benadering skaars is en dat dit nie noodwendig die beste verklaring vir werkstevredenheid is nie.

### **2.3.3.2 Werkstevredenheid as die produk van doelwitverwesening en verwagtinge**

Die verwagtings en aspirasies wat persone, koester, sal noodwendig hul persepsies rakende werk en werksomstandighede, volgens Monnapula-Mapesela (2002), beïnvloed. Die mate waarin persone hul daargestelde doelwitte bereik, asook die mate waarin daar in hul verwagtings voldoen word, impakteer dus op werkstevredenheid. Hierdie siening word deur beide die Verwagtingsteorie en Self-reguleringssteorie gesteun, aangesien hierdie teorieë daarop aanspraak maak dat persone deurentyd van hul daargestelde doelwitte en uitkomstes bewus is en terselfdertyd terugvoer aanwend om gedrag te rig,

wat benodig word om hierdie doelwitte en uitkomstes aan te spreek en te bereik (Monnapula-Mapesela, 2002; Muchinsky, 2003). Tevredenheid is dus die resultaat van wat werknemers verwag om te ontvang en wat hulle werklik vir hulle inspanning ontvang. Indien die doelwitte en uitkomstes wat daarmee verband hou byvoorbeeld geblokkeer sou word, bestaan daar 'n groter moontlikheid dat werksontevredenheid ervaar mag word (Muchinsky, 2003). Die proses van selfregulering of -monitering vorm dus deel hiervan en berus op die aanname dat bewustelike en rasionele prosesse gebruik word om gedrag te rig (Locke, 1968; Locke & Latham, 1990; Muchinsky, 2003).

Kognitiewe keuse- en besluitnemingsteorieë wat met die bostaande benaderings verband hou, beklemtoon, volgens Muchinsky (2003), egter twee addisionele voorvereistes vir keuse en optrede, naamlik verwagtinge en subjektiewe beoordeling van die waarde wat met elke moontlike keuse geassosieer word.

Volgens Vecchio (Coetzee, 1999) is daar talle benaderings wat werkstevredenheid verduidelik, maar dat dit veral die werk van Vroom (1964) is, wat die mees toepaslike is. Volgens Vroom (1964) sal 'n persoon tussen alternatiewe kies en heel waarskynlik die een kies waarvan die uitkomste die voordeligste blyk te wees. Hier word onderskei tussen intrinsieke en ekstrasieke uitkomste. Ekstrasieke uitkomste hou verband met spesifieke aspekte van 'n organisasie of lede van 'n organisasie soos byvoorbeeld geld, bevordering of verbale erkenning. Intrinsieke uitkomste is die resultaat van goeie werksprestasie en is onafhanklik van 'n organisasie en die lede van 'n organisasie en verwys eerder na aspekte soos onder meer 'n gevoel van bevoegdheid, persoonlike doelwitbereiking en selftevredeheid.

### **2.3.3.2.1 Evaluering van die betrokke benadering**

Alhoewel die geldigheid van die betrokke benadering, volgens Robbins (1991), somtyds vanweë metodologiese, kriterium- en metingsprobleme bevraagteken word, ondersteun die meeste navorsing dit egter. Daarteenoor meen Smither (1988) dat die verwantskap tussen vervulde verwagtinge en werkstevredenheid nie liniêr nie, maar wederkerig is. Dit beteken dat, indien werknemers oënskynlik tevrede voel met hul werk, dit hul persepsies dienooreenkomstig sal beïnvloed, wat weereens 'n positiewe invloed op hul algemene vlak van tevredeheid sal uitoefen.

### **2.3.3.3 Werkstevredenheid as die produk van billikheid en verwysingsgroepe**

Die mate waartoe persone hulle insette en gepaardgaande uitkomstes met dié van ander vergelyk en die mate waartoe gelykvormigheid ervaar word, beïnvloed werkstevredenheid en rig gedrag dienooreenkomstig. Indien daar wel 'n wanbalans bespeur word, is die veronderstelling dat persone hulle gedrag hierby sal aanpas, ten einde hierdie balans te herstel. Die voorafgaande prosesse word in die Billikheidsteorie en Lawler (1973) se Faset-tevredeheidsmodel vergestalt en ondervang. Beide teorieë beskik oor 'n sterk sosiale komponent. Hierdie teorieë gaan van die veronderstelling uit dat die mate waartoe persone gewillig is om te werk deur hul persepsie van die omgewing en ander persone bepaal



word. Hiervolgens is persepsies oor werk, eerder as die werklikheid self, die belangrikste veranderlike wat die mate van werkstevredenheid bepaal (Bowditch & Buono, 1997; Muchinsky, 2003; Nicholson, Schuler, Van De Ven, Cooper & Argyris 1995). Coetzee (1999) verduidelik dit so dat 'n persoon 'n groter mate van tevredenheid ervaar, indien sy of haar persepsie van wat hy of sy behoort te ontvang, ooreenstem met dit wat hy of sy werklik ontvang. In gevalle waar 'n persoon ervaar dat wat hy of sy ontvang, minder is as dit wat hy of sy oortuig is hy of sy moet ontvang, sal hy of sy toenemend meer ontevrede wees. 'n Persoon se persepsie van die aantal uitkomst wat hy of sy ontvang, word dus deur die waargenome uitkomst van lede van sy of haar verwysingsgroep, asook die werklike uitkomstes bepaal.

In aansluiting hierby sal 'n verwysingsgroep se belangstellings, behoeftes en vereistes die werkstevredenheid van 'n werknemer beïnvloed. Volgens hierdie benadering sal 'n persoon 'n hoër mate van werkstevredenheid ervaar, namate die verwysingsgroep meer tevrede is (Coetzee, 1999).

Die sosiale inligtingsverwerkingsbenadering toon sekere raakpunte met die verwysingsgroepbenadering, aangesien die inligtingsverwerkingsbenadering veronderstel dat 'n werknemer bepaal hoe tevrede hy of sy met sy of haar werk is, deur persone in 'n soortgelyke situasie en werksomgewings waar te neem en afleidings te maak oor hoe tevrede hulle is. Werksoortuigings, werkshoudings of beide word dus sosiaal verkry, aangesien die belangrikste bron van inligting 'n persoon se onmiddellike sosiale omgewing is en nie noodwendig die verwerking van inligting verkry vanuit 'n werk of werksomgewing nie (Coetzee, 1999; Saal & Knight, 1988; Salancik & Pfeffer, 1977).

### **2.3.3.3.1 Evaluering van die betrokke benaderings**

Volgens Saal en Knight (1988) is navorsing rakende die Faset-tevredenheidsmodel beperk en bestaan daar nie afdoende bewyse daarvoor nie. Die genoemde navorsers kritiseer die benadering, aangesien die vertrekpunt van so 'n model 'n hoë mate van rasionele en kognitiewe prosesse veronderstel, wat nie noodwendig by alle persone te bespeur is, of waaroor alle persone noodwendig beskik nie.

Kritiek is wel deur Gilmer en Deci (1977) teenoor die verwysingsgroepbenadering uitgespreek, aangesien dit nie daarvoor voorsiening maak dat sommige individue onafhanklik is en hulle nie noodwendig aan die belangstellings, behoeftes en vereistes van 'n verwysingsgroep steun nie.

Die kritiek wat deur Saal en Knight (1988), teenoor die sosiale inligtingsverwerkingsbenadering uitgespreek is, berus hoofsaaklik daarop dat die benadering oor 'n korter intellektuele geskiedenis beskik, wat noodwendig onbeantwoorde vrae tot gevolg het. Verder argumenteer Saal en Knight (1988) dat nie alle persone noodwendig die gedrag van ander modelleer nie, aangesien ander nie noodwendig altyd as 'n model vir ander optree of aangesien word nie. Gevolglik is die teorie, volgens Coetzee (1999), 'n beter voorspeller van werkstevredenheid vir sekere omstandighede en persone as ander.

### **2.3.3.4 Werkstevredenheid as die produk van waardes**

Locke (1976) is van mening dat werkstevredenheid die produk is van 'n ooreenstemming tussen 'n persoon se waardes en die mate waartoe hierdie waardes binne 'n werksomgewing bevredig en aangespreek word. Die mate waarin die twee ooreenstem, naamlik persoonlike en organisasiewaardes, beïnvloed werkstevredenheid dienooreenkomstig (Monnapula-Mapesela, 2002). Waardes is, in teenstelling met behoeftes, subjektief van aard en verteenwoordig dit wat 'n persoon bewustelik en/of onbewustelik begeer.

#### **2.3.3.4.1 Evaluering van die betrokke benadering**

Alhoewel die waardekonsep 'n belangrike toevoeging en verklaring bied binne die werkstevredenheidsliteratuur, blyk dit dat die waardebenadering, volgens Coetzee (1999), eerder op 'n filosofiese as empiriese basies berus.

### **2.3.3.5 Werkstevredenheid as die produk van konstante blootstelling**

Hierdie benadering soos deur Landy (1989) in sy Opponent-prosesbenadering ondervang, gaan vanaf die veronderstelling uit dat dit wat tans werkstevredenheid meebring, nie noodwendig altyd tot werksbevrediging sal lei nie en dat dit mettertyd stelselmatig mag verander. Coetzee (1999) verskaf 'n praktiese voorbeeld om hierdie benadering te verduidelik. 'n Werknemer sal by aanstelling met 'n spesifieke salaris tevrede wees, maar hierdie tevredenheid sal met verloop van tyd begin afneem, en kan die persoon selfs daarmee ontevrede word. Indien Landy (1989) se benadering aanvaar word, bestaan daar 'n verduideliking waarom werknemers binne 'n werkskonteks met sekere take of aspekte verveeld raak

Dit is dus nie in wese werk wat verveling veroorsaak nie, maar die herhaaldelike blootstelling aan dieselfde werk wat tevredenheid beïnvloed (Coetzee, 1999). Die implikasie van dié benadering tot werkstevredenheid is, volgens Landy (1989), dat werkstevredenheidsondersoeke met verloop van tyd oor tydsintervalle moet plaasvind.

#### **2.3.3.5.1 Evaluering van die betrokke benadering**

Volgens Muchinsky (1983) is dit weens te min navorsing daaroor te vroeg om hierdie benadering enigszins te beoordeel.

### **2.3.3.6 Werkstevredenheid as die produk van 'n individuele disposisie**

Die benadering gaan van die veronderstelling uit dat iemand se persoonlikheid werkstevredenheid mag beïnvloed, aangesien mense oor verskillende houdings, neigings, gedrag, persepsies, geaardhede ens.

beskik, wat die belewing van 'n situasie van die een persoon tot 'n volgende persoon mag beïnvloed. Volgens Staw (1995) kan die meting van persoonlikheidsienskappe dus help om persone se houdings en gedrag te verduidelik. Hierdie navorser beklemtoon dit dus dat werkstevredenheid net soveel 'n funksie is van individuele disposisies as van organisatoriese en werkseienskappe.

Greenberg en Baron (1993), Greenwood en Greenwood (1979), Locke (1976), Mentz (1998) en Monnapula-Mapesela (2002) is van mening dat die mate waartoe 'n persoon werkstevredenheid, werksontevredenheid of beide ervaar, nie slegs deur organisatoriese en werksomgewingsdeterminante bepaal word nie. Dit word ook beïnvloed deur hoe 'n werknemer se persoonlikheidsienskappe wat met werkstevredenheid verband hou, werk beoordeel of ervaar.

### **2.3.3.6.1 Evaluering van die betrokke benadering**

Geen kritiek kon teenoor die bogenoemde benadering gevind word nie.

### **2.3.3.7 Werkstevredenheid as die produk van werksomgewings**

Sekere navorsers fokus deur hul teoretiese aannames veral op werkseienskappe, werksomgewings of beide as 'n verklaringsmodel vir werkstontevredenheid. Alhoewel daar individuele verskille tussen persone met verwysing na werkstevredenheid bestaan (sien Paragraaf 2.3.3.6), is daar ook sekere aspekte binne 'n werksomgewing wat werkstevredenheid noodwendig sal beïnvloed.

Die effek van werksomgewingsveranderlikes word veral deur die Motiveringshigiëneteorie van Herzberg (1966) belig. Hiervolgens is daar twee nie-verbandhoudende dimensies, wat gedrag binne 'n werksomgewing rig. Die komponente van die teorie kan kortliks soos volg opgesom word:

- Werksverbandhoudende faktore, wat werksontevredenheid veroorsaak, maar nie noodwendig 'n werknemer se groei en ontwikkeling stimuleer nie (higiëne).
- Werksverbandhoudende faktore wat groei stimuleer (motiveerders).

Voorbeelde hiervan wat, volgens Coetzee (1999), McCormick en Ilgen (1985), Saal en Knight (1988), werksontevredenheid mag beïnvloed, is:

- toesighouding,
- interpersoonlike verhoudings,
- fisiese werksomstandighede,
- vergoeding,
- organisasiebeleid en administratiewe praktyke,
- voordele en
- werksekuriteit.

Biesheuvel (1984) meen dat bogenoemde aspekte ekstrinsiek tot die aard en inhoud van die werk is, en dat dit eerder verwys na die omgewing waarbinne werk plaasvind.

Voorbeelde wat, volgens Coetzee (1999), McCormick en Ilgen (1985), Saal en Knight (1988) werkstevredenheid mag stimuleer en beïnvloed, aangesien dit as motivering dien, is:

- prestasie ,
- erkenning,
- die werk self,
- verantwoordelikheid en
- vooruitgang of vordering.

Volgens Biesheuvel (1984) is hierdie werksaspekte verwant aan die betrokke werksinhoud.

### **2.3.3.7.1 Evaluering van die betrokke benadering**

Hierdie teorie verkry, volgens Maidani (1991), tans nie soveel aftrek soos verwag word nie, aangesien aspekte binne 'n werksomgewing soos onder meer salaris, erkenning en verantwoordelikheid oor beide die potensiaal beskik om werkstevredenheid positief, negatief of beide te strem. Volgens Biesheuvel (1984), Coetzee (1999) en Saal en Knight (1988) word daar veral baie kritiek teenoor die benadering uitgespreek, aangesien die benadering nie altyd in die praktyk begrond kan word nie, weens die metodegebondenheid daarvan. Alhoewel die benadering negatiewe reaksie ontlok, het dit, volgens Coetzee (1999) en Landy (1989), wel 'n positiewe bydrae gelewer rakende die aard en betekenis van werkstevredenheid, aangesien daar meer inligting bestaan rakende die aspekte wat werkstevredenheid binne die organisasiekonteks negatief beïnvloed.

Dit is dus duidelik dat werkstevredenheid 'n vloeibare en veranderende konsep impliseer, wat deur 'n verskeidenheid van faktore beïnvloed mag word, aangesien mense tevredenheid verskillend interpreteer.

So byvoorbeeld mag persone wat dieselfde werk verrig, nie dieselfde mate van tevredenheid ervaar of deur dieselfde aspekte binne 'n werksomgewing wat tevredenheid modereer, beïnvloed word nie. Dit is die gevolg van werksomgewingsfaktore wat nie alle persone negatief beïnvloed nie, aangesien persone van mekaar verskil, soos reeds aangedui.

Monnapula-Mapesela (2002) en Mullins (1985) kom tot die gevolgtrekking dat daar tans geen enkele, algemeen omvattende teorie of benadering vir die verklaring van werkstevredenheid bestaan nie. Die skrywers motiveer hierdie stelling, deurdat hulle van die veronderstelling uitgaan dat die spesifieke werkskonteksfaktore wat onder meer individuele, sosiale, kulturele, organisatoriese en omgewingsfaktore insluit en werkstevredenheid beïnvloed, voortdurend verander.

Uit die aangeduide literatuurondersoek is dit dus duidelik dat werkstevredenheid veral geassosieer word met aspekte soos houdings, gevoelens, verwagtings, persepsies, ervaringe en waardes. Al hierdie aspekte is, volgens Evans en Abbott (1998), Kreitner en Kinicki (1995) en Middlehurst (1993), dinamies van aard, wat impliseer dat dit met tyd mag verander.

Die resultate van 'n studie deur Wiley (1997) wat oor 'n tydperk van veertig jaar uitgevoer is om faktore binne 'n werksomgewing te identifiseer, wat werknemergedrag en werkstevredenheid beïnvloed, word aangewend om die dinamiese aard van werkstevredenheid te illustreer. Tabel 2.1 dui aan watter aspekte werkstevredenheid direk en/of indirek beïnvloed. Veertig jaar se navorsing vanaf 1946 tot 1992 word hierin weergegee (Wiley, 1997, p. 6).

**Tabel 2.1     Faktore wat werkstevredenheid beïnvloed.**

<i>Faktore wat werkstevredenheid beïnvloed</i>	<i>1946</i>	<i>1980</i>	<i>1986</i>	<i>1992</i>
Hoë waardering vir werk gelewer	1	2	2	2
Gevoel van insae in alle aspekte	2	3	3	9
Ondersteuning tydens persoonlike krisisse	3	9	10	10
Werksekuriteit	4	4	4	3
Goeie finansiële vergoeding	5	5	5	1
Interessante werk	6	1	1	5
Bevordering en groei binne die organisasie	7	6	6	4
Persoonlike of organisasie lojaliteit teenoor werknemers	8	8	8	6
Goeie werksomstandighede	9	7	7	7

(Wiley 1997, p. 6)

Die resultate van hierdie ondersoek impliseer dus dat werkstevredenheid(studies) situasioneel en tydsgebonde is en dat geen enkele teorie gevolglik as verklaring vir werkstevredenheid kan dien nie, aangesien dit voortdurend mag verander.

Ten einde hierdie problematiek te ondervang, gaan Sparks en Cooper (1999) van die veronderstelling uit dat dit wenslik is om spesifieke werksomgewingsveranderlikes, wat negatiewe uitkomstes en stressors binne 'n spesifieke werksomgewing of beroepsgroep meebring, te identifiseer, aangesien hierdie aspekte noodwendig sal bydra tot 'n algemene gevoel van werksontevredenheid. Hierdie oortuiging word deur Cummins (1990), Kirkcaldy, Cooper en Furnham (1999), Landsbergis (1988), Leong, Furnham, Cary en Cooper (1996), Lyne, Barrett, Williams en Coaley (2000) en Terry, Nielsen en Perchard (1993) ondersteun, aangesien genoemde navorsers veral werksomgewingsveranderlikes aanwend om

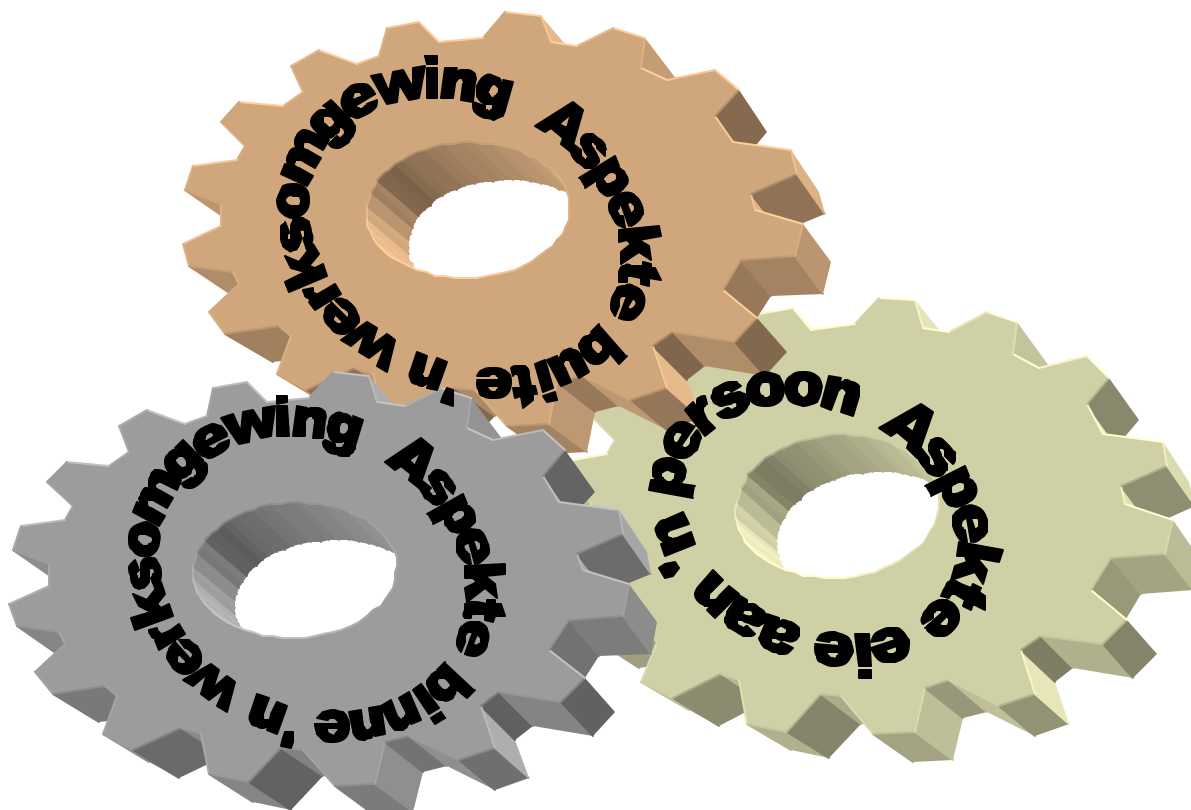
werksontevredenheid te ondersoek. Die fokus van hierdie studie poog nie om benaderings te evalueer nie, maar om werksomgewingsveranderlikes soos deur die genoemde navorsers voorgestel, te identifiseer en te ondersoek wát werkstevredenheid onder akademici beïnvloed en wat terselfdertyd hulle loopbaandilemmas verklaar.

Inagnemende die voorafgaande benaderings en die afwesigheid van 'n geïntegreerde model om werkstevredenheid mee te bestudeer, sal daar in die volgende gedeelte veral op die onderskeie werksomgewingsveranderlikes wat werkstevredenheid beïnvloed, gefokus word.

### 2.3.4 Determinante van werkstevredenheid

Aspekte wat vir werkstevredenheid verantwoordelik is, soos direk en indirek in die voorafgaande benaderings geïmpliseer, is onder meer

- aspekte wat binne 'n werksomgewing te vinde is,
- aspekte wat buite 'n werksomgewing te vinde is en
- aspekte eie aan 'n persoon.



Figuur 2.1 'n Sistemiese uitbeelding van aspekte wat werkstevredenheid beïnvloed.

Figuur 2.1 is 'n aanpassing van die raamwerk soos gepostuleer deur Mullins (1999), wat vir die doeleindes van hierdie studie gebruik sal word om veranderlikes te identifiseer wat werkstevredenheid beïnvloed. Hieruit is dit duidelik dat werkstevredenheid deur verskeie veranderlikes uit verskillende oorde beïnvloed kan word, soos deur die verskillende benaderings geïmpliseer. Dit is belangrik dat die aspekte in hierdie raamwerk slegs as rigtingaanwysers sal dien. Daar sal gepoog word om die belangrikste faktore wat werkstevredenheid beïnvloed en wat deur hierdie raamwerk geïmpliseer word, meer indringend toe te lig.

Gesien in die lig daarvan dat daar, soos reeds aangedui, nie 'n geïntegreerde benadering of model bestaan om al die aspekte wat werkstevredenheid beïnvloed, mee te verklaar nie, sal die veranderlikes wat dit beïnvloed en in die literatuurondersoek teëgekomp is, vervolgens so beskryf word dat die interafhanklikheid tussen hulle duidelik behoort te blyk.

### **2.3.4.1 Aspekte binne werksomgewings wat werkstevredenheid beïnvloed**

Soos reeds vooraf elders deur Cummins (1990), Kirkcaldy et al. (1999), Landsbergis (1988), Leong et al. (1996), Lyne et al. (2000), Terry et al. (1993) en Sparks en Cooper, (1999) aangetoon is, is dit noodsaaklik om spesifieke werksomgewingsveranderlikes, negatiewe uitkomst en stressore binne 'n spesifieke werksomgewing of beroepsgroep wat tot werksontevredenheid bydra te identifiseer. Genoemde meen dat dit veral werksomgewingsveranderlikes is, wat direk en indirek tot die ervaring van werksontevredenheid bydra.

Hierdie veranderlikes word nie noodwendig op grond van belangrikheid gelys of bespreek nie. 'n Grafiese uitbeelding van al die onderskeie aspekte wat binne werksomgewings te vinde is en werkstevredenheid beïnvloed, word deur Figuur 2.2 voorgestel.





### 2.3.4.1.1 Organisasiestruktuur

Organisasiestruktuur verwys na die verskillende vlakke wat binne 'n organisasie voorkom, asook na die reëls, beleide, kommunikasie, regulasies en die mate waarin werknemers by besluitneming en aspekte wat hul raak, betrek word. Hierdie organisatoriese prosesse gee, volgens Adams (1980), Arnold et al. (1995), Beehr en Bhagat (1985), Cartwright en Cooper (1997), Coetzee (1999), Cooper en Cartwright (1994), Henschel (2001), Mentz (1998), Monnapula-Mapesela (2002), O'Brien (1986), Van Daalen en Odendaal (2003), Robbins (1991), Schabracq, Winnubst en Cooper (1996) en Spector (1997), direk of indirek tot werksontevredenheid aanleiding.

So, byvoorbeeld, mag beide die aanwesigheid of afwesigheid van 'n beleid of beleide in organisasies tot werksontevredenheid bydra (Spector, 1997). In die eerste geval mag die aanwesigheid van beleide in organisasies volgens Newton (2000) tot ontevredenheid bydra, aangesien werknemers nie noodwendig by die ontwikkeling en implementering van beleide betrokke was of is nie. Syptak, Marsland en Ulmer (1999) is van opinie dat die spesifieke aard van 'n beleid wat deur 'n organisasie geïmplementeer word, tot ontevredenheid mag bydra. Redes wat hiervoor aangevoer word, is dat die relevansie en toepassing daarvan nie noodwendig waarde toevoeg of duidelik aan die betrokke rolspelers, in hierdie geval die werknemers, gekommunikeer is nie. Indien 'n organisasiestruktuur gekenmerk word deur swak kommunikasie is dit, volgens Fontana (1993), Greenhaus (1987) en Spector (1997), een van die belangrike redes waarom werknemers verhoogde spanning en werksontevredenheid ervaar. Die navorsers Barling (1983), Cooper en Marshall (1978), Greenhaus (1987) en Monyooe (1999) gaan van die veronderstelling uit dat, indien werknemers meer betrokke is by besluitneming, hulle dienooreenkomstig hoër vlakke van werkstevredenheid sal ervaar, wat spanning dienooreenkomstig verminder.

### 2.3.4.1.2 Werksonsekerheid vanweë transformasieprosesse en verandering

Organisasiestrukture wat oor minder vlakke beskik, is heel waarskynlik die produk van 'n werksomgewing wat deur voortdurende veranderinge gekenmerk word. Hierdie veranderinge gaan soms met samesmeltings en herstruktureringe gepaard, wat noodwendig werksonsekerheid kan meebring. Werksonsekerheid hou met verlaagde psigiese welstand, verhoogde werksontevredenheid en 'n afname in organisasieverbintenis verband (Arnold et al., 1995; Barling, 1983; Beehr, 1995; Beehr & Bhagat, 1985; Cartwright & Cooper, 1997; Coetzee, 1999; Cooper & Cartwright, 1994; Cotton, 1995; Fontana 1993; Hartley, Jacobson, Klandermans & Van Vuuren, 1991, Henschel, 2001; Quick & Quick, 1984; Schabracq et al., 1996; Spector, 1997; Warren & Toll, 1993).

Personeelafleggings wat soms met transformasie en herstruktureringe gepaardgaan, beskik dus oor die potensiaal om tot stres aanleiding te gee, wat direk inwerk op die ervaring van werkstevredenheid, aangesien dit onder meer werksonsekerheid en intra- en inter-groepkompetisie meebring (Sauter & Murphy, 1995). Dit mag ook nadelig op die werkstevredenheid van die oorblywende personeel, inwerk, aangesien addisionele take en rolle aan hierdie groep toevertrou word.

### 2.3.4.1.3 Organisasiekultuur en -klimaat

Organisasiekultuur kan, volgens Miller (2003) en Sauter en Murphy (1995), ook tot werksontevredenheid bydra. Organisasiekultuur verwys na die verwagtings en oortuigings wat onder lede van 'n organisasie voorkom. Daar bestaan, volgens Miller (2003) en Scheepers (1995), 'n duidelike verwantskap tussen beroepsbevrediging en die organisasieklimaat, asook tussen organisasiekultuur en organisasie-effektiwiteit.

Organisasieklimaat word deur Woodruff (1990) beskryf as die relatiewe, voortgesette kwaliteit van die interne omgewing van 'n organisasie soos deur die betrokke lede van die organisasie ervaar. Mitchell en Larson (1987) beskryf dit as 'n werknemer se persepsie van die wyse waarop 'n organisasie met sy werknemers omgaan. Alhoewel organisasieklimaat klaarblyklik met 'n persepsie te make het en nie noodwendig die werklikheid reflekteer nie, is daar, volgens Coetzee (1999), Miller (2003) en Scheepers (1995), tog 'n positiewe verband tussen organisasieklimaat en werkstevredenheid aanwesig. Organisasiekultuur, asook organisasieklimaat, word onder meer deur die betrokke werksverhoudinge wat daar tussen werknemers en werkgewers bestaan, beïnvloed.

### 2.3.4.1.4 Vaardighede van bestuur en/of toesighouer(s)

Volgens Adams (1980), Arnold et al. (1995), Beehr (1995), Cooper en Cartwright (1994), Cooper en Payne (1978), Greenhaus (1987), Joseph (2000), Monnapula-Mapesela (2002), Van Daalen en Odendaal (2003), Quick en Quick (1984), Robbins (1991) en Spector (1997) hou die kwaliteit van werksverhoudinge tussen bestuur of ook genoem leierskap en ondergeskiktes binne 'n werksomgewing, direk en indirek met werkstevredenheid verband. Dit is veral leiers of toesighouers se gedrag, vaardighede, leierskapstyl wat werkstevredenheid mag beïnvloed (Barling, 1983; Carlopio, Andrewartha & Armstrong, 1997; Cartwright & Cooper, 1997; Cooper & Marshall, 1978; Henschel, 2001; Jiang & Klein, 2000; Mentz, 1998; Miller, 2003; Monnapula-Mapesela, 2002; Mullins, 1999; Van Daalen & Odendaal, 2003; Quick & Quick, 1984; Robbins, 1991; Robbins 1998; Scheepers, 1995; Spector, 1997; Warren & Toll, 1993).

Bestuursaspekte soos byvoorbeeld leierskapstyl, beïnvloed nie net werkstevredenheid nie, maar beskik, volgens Nijhof, De Jong en Beukhof (1998), ook oor die potensiaal om organisasieverbintenis te beïnvloed.

'n Volgende bestuursfunksie wat, volgens Mentz (1998), werkstevredenheid beïnvloed is die mate waarin werknemers inligting rakende die effektiwiteit van hul werkverrigting en doelwitbereiking ontvang - terugvoer. Terugvoer tree, volgens Coetzee (1999), Mentz (1998), Monnapula-Mapesela (2002), Spector (1997), Van der Heijden (2003) en Warren en Toll (1993), as 'n buffer teen spanning op, en beïnvloed ook die ervaring van werkstevredenheid. Positiewe terugvoer verhoog motivering en prestasie onder werknemers. Wanneer terugvoer verminder word of afwesig is, is die kans vir werksontevredenheid, volgens Coetzee (1999), Crandall en Perrewé (1995), Mentz (1998), O'Brien (1986), Robbins (1998), Van den Berg en Feij (2003) en Van der Heijden (2003), veel groter.

Beperkte terugvoer is ook in 'n studie deur Nijhof et al. (1998) met verlaagde organisasieverbintenis verbind. Dieselfde is deur 'n studie van Jiang en Klein (2000) bevind, wat daarop dui dat indien 'n werknemer ontoereikende terugvoer betreffende moontlike loopbaangeleenthede en prestasies vanaf sy toesighouer ontvang, daar waarskynlik minder werkstevredenheid en laer organisasieverbintenis sal bestaan.

### **2.3.4.1.5 Werksverhoudings met kollegas**

Dit is egter nie net die vaardighede en werksverhoudinge met bestuur en toesighouers wat die werkstevredenheid van werknemers beïnvloed nie, maar ook die onderlinge verhoudinge tussen werknemers. Die kwaliteit van hierdie verhoudinge is heel waarskynlik eerder 'n refleksie van die huidige organisasieklimaat en/of-kultuur wat reeds in Paragraaf 2.3.4.1.3 beskryf is.

Volgens Adams (1980), Arnold et al. (1995), Beehr (1995), Cooper en Cartwright (1994), Cooper en Payne (1978), Greenhaus (1987), Joseph (2000), Monnapula-Mapesela (2002), Van Daalen en Odendaal (2003), Quick en Quick (1984), Robbins (1991) en Spector (1997) gaan die aard en kwaliteit van hierdie verhoudings tussen medewerkers direk en indirek met werkstevredenheid gepaard.

Gesonde werksverhoudinge tussen kollegas kan tot werkstevredenheid bydra, asook die effek van werkstres verminder, deurdar medewerkers sosiale ondersteuning verskaf, en dus as buffer teen die negatiewe uitkomst wat met werk verband hou, dien (Arnold et al., 1995; Beehr & Bhagat, 1985; Cartwright & Cooper, 1997; Daniels & Guppy, 1994a; Fairbrother & Warn, 2003; Fontana, 1993; Henschel, 2001; Joseph, 2000; Kahn et al., 1964; Miller, 2003; Van Daalen & Odendaal, 2003; Robbins, 1998; Ross & Altmaier, 1994; Scheepers, 1995; Sparks & Cooper, 1999; Spector, 1997; Van der Heijden, 2003; Van Niekerk & Steyn, 2002; Warren & Toll, 1993). Volgens Cooper en Payne (1978) en Syptak et al. (1999) kan die teenoorgestelde egter ook waar wees. Indien verhoudinge binne 'n organisasie tussen individue of groepe deur onder meer kompetisie en konflik gekenmerk word, kan dit tot verhoogde werksontevredenheid bydra, aangesien dit met 'n toename in wantroue en 'n afname in samewerking gepaardgaan.

In 'n studie deur Nijhof et al. (1998) is gevind dat die atmosfeer tussen kollegas en meer spesifiek tussen lede van 'n span oor die potensiaal beskik om organisasieverbintenis te verlaag. Die resultate van hierdie studie impliseer dat, indien die verhoudinge tussen kollegas verswak, daar 'n groter moontlikheid bestaan dat organisasieverbintenis sal afneem.

Volgens Van der Heijden (2003) beïnvloed die kwaliteit verhoudings wat daar tussen kollegas bestaan of nie bestaan nie, ook die mate waarin kollegas as kommunikasiekanaal en bron van terugvoer gebruik word. In aansluiting by die voorafgaande is kollegas 'n belangrike formele en informele bron waardeur werknemers inligting rakende tegniese aspekte wat belangrik is vir die uitvoering van hulle pligte bekom. Kollegas word ook aangewend om onder meer inligting rakende byvoorbeeld reëls, regulasies, waardes, normes, magstrukture te bekom en te ontsyfer. Hierdie aspekte is belangrik vir vestiging, groei en

prestasie binne enige pos en/of beroep en/of organisasie. Die kwaliteit van verhoudings wat daar tussen kollegas bestaan, sal werkstevredenheid dus direk en/of indirek beïnvloed.

Barber (1986), Coetzee (1999), Mentz (1998), Muchinsky (1983) en Spector (1997) wys egter daarop dat medewerkers se waardestelsels 'n belangrike invloed uitoefen op die mate waartoe werksbevrediging ervaar word al dan nie. Namate daar 'n ooreenstemming in houdings, waardes en wêreld-en-lewensbeskouing tussen medewerkers bestaan, hoe groter die waarskynlikheid van onderlinge groepskohesie en -ondersteuning.

#### **2.3.4.1.6 Interaksie met kliënte**

Die verhoudinge met kliënte, is volgens Fontana (1993), 'n ander faktor wat werkstevredenheid beïnvloed. Dit is veral in dienslewingsprofessies en in beroepe waar daar dikwels met mense gewerk word, waar meer spanning ervaar word, wat tot werksontevredenheid mag aanleiding gee (Joseph, 2000). Dit is veral hierdie voortdurende emosionele kontak met ander, wat tot psigiese uitbranding bydra (Ross & Altmaier, 1994). Dit is egter nie net die voorafgaande interpersoonlike veranderlikes of verhoudinge tussen werknemers onderling en werknemers en bestuur en/of toesighouer(s) andersyds wat werkstevredenheid beïnvloed nie, maar ook sekere rolveranderlikes in die werksomgewing.

#### **2.3.4.1.7 Roldubbelsinnigheid**

Roldubbelsinnigheid is een van die belangrikste tipes rolveranderlikes wat werkstevredenheid negatief beïnvloed. Dit verwys na situasies wanneer 'n werknemer oor onvoldoende inligting beskik met betrekking tot die uitvoering van 'n taak. Sou 'n werknemer roldubbelsinnigheid ervaar, veroorsaak dit, volgens Coetzee (1999); Mentz, (1998) en Spector (1997), 'n toename in die belewing van werksontevredenheid. So byvoorbeeld mag onsekerheid oor presies wat van hulle verwag word, tydens organisasietoetrede by nuwelingwerkers tot stres en werksontevredenheid lei (Joseph, 2000; Ross & Altmaier, 1994; Van Niekerk & Steyn, 2002).

Roldubbelsinnigheid tree ook na vore wanneer 'n werknemer se rol, doelwitte en verantwoordelikhede nie duidelik afgebaken is nie (Arnold et al., 1995; Beehr & Bhagat, 1985; Burke, 1988; Burke & Richardson, 1990; Cartwright & Cooper, 1997; Cooper & Cartwright, 1994; Cotton, 1995; Fairbrother & Warn, 2003; Fontana, 1993; Greenhaus, 1987; Joseph, 2000; Kahn et al., 1964; Mohloboli, 1998; Nelson & Burke, 2000; O'Brien 1986; Van Daalen & Odendaal, 2003; Quick & Quick, 1984; Robbins, 1991; Schabracq et al., 1996; Schermerhorn et al., 1994; Van Niekerk & Steyn, 2002; Warren & Toll, 1993).

Volgens Adams (1980) veroorsaak roldubbelsinnigheid psigologiese uitputting en ontevredenheid, wat voorts tot die onderbenutting van menslike hulpbronne lei. Cartwright en Cooper (1997), Kahn et al. (1964) en London en Mone (1987) toon dat roldubbelsinnigheid bo en behalwe werksontevredenheid met, onder andere, verlaagde selfvertroue en verhoogde spanning, asook die moontlikheid om 'n organisasie te verlaat, gepaardgaan.

### 2.3.4.1.8 Roloorlading

Roloorlading is 'n volgende tipe rolveranderlike wat, volgens Adams (1980), Barling (1983), Beehr (1995), Beehr en Bhagat (1985), Burke en Richardson (1990), Cartwright en Cooper (1997), Coetzee (1999), Cooper en Cartwright (1994), Cooper en Payne (1978), Cotton (1995), Daniels en Guppy (1994a), DeFrank en Ivancevich (1998), Fairbrother en Warn (2003), Greenberg en Baron (1993), Greenhaus (1987), Joseph (2000), Kahn et al. (1964), Mentz (1998), Mohloboli (1998), Monnapula-Mapesela (2002), O'Brien (1986), Van Daalen en Odendaal (2003), Quick en Quick (1984), Robbins (1991), Schermerhorn et al. (1994), Sparks en Cooper (1999), Taylor, Repetti en Seeman (1997) en Van Niekerk en Steyn (2002), tot die belewing van werksontevredenheid bydra, aangesien dit met psigologiese uitputting en stres gepaardgaan.

Roloorlading verwys na 'n werksituasie waar 'n werknemer, vanweë 'n verskeidenheid van take, nie 'n opdrag betyds kan voltooi nie. Arnold et al. (1995), Barling (1983), Cartwright en Cooper (1997), Joseph (2000), Louw en Edwards (1993) en Van Niekerk en Steyn (2002) onderskei tussen kwantitatiewe en kwalitatiewe oorlading. Kwantitatiewe oorlading verwys na werk wat, hetsy fisiek of psigies te veel is, om binne die beskikbare tyd te voltooi. Kwalitatiewe oorlading verwys na die vlak en die kompleksiteit wat vereis word om 'n taak uit te voer. Wanneer 'n werknemer, volgens Schabracq et al. (1996), nie meer aan die vereistes van 'n taak kan voldoen nie, ervaar 'n persoon 'n verlies aan kontrole, wat tot verhoogde spanning en gevolglik werksontevredenheid mag aanleiding gee. Voorbeelde van roloorlading is, onder meer, 'n hoë werkspas, te veel take, ekstra take, te min keuses, oortyd en werk wat te kompleks is. Berry en Houston (1993) en Cooper en Marshall (1978) veronderstel dat dit veral middelvlakbestuur is, wat aan roloorlading blootgestel word. Die bogenoemde outeurs, sowel as Joseph (2000), meen egter dat roloorlading binne enige posisie met groot versigtigheid hanteer moet word, aangesien die vermoëns en persoonlikheid van die betrokke werknemer ook 'n invloed op die belewing van werkstevredenheid kan uitoefen.

### 2.3.4.1.9 Rolonderbenutting

Rolonderbenutting is ook 'n rolveranderlike wat werkstevredenheid negatief beïnvloed. Volgens Arnold et al. (1995), Beehr en Bhagat (1985), Cooper en Payne (1978), Crandell en Perrewe (1991), Fontana (1993) en Greenhaus (1987) verwys rolonderbenutting na daardie situasies waar 'n werknemer oor meer kennis en vaardighede beskik as wat 'n pos vereis. Coetzee (1999), Greenberg en Baron (1993), Mentz (1998), Monnapula-Mapesela (2002), O'Brien (1986), Robbins (1998) en Van Niekerk en Steyn (2002) verduidelik dit as daardie rolveranderlike waar werknemers nie in staat gestel word om hul vaardighede te gebruik of die geleentheid gebied word om tot hul volle potensiaal te ontwikkel nie. Volgens die voorgenoemde navorsers is dit waarskynlik een van die belangrikste rolveranderlikes wat tot werksontevredenheid bydra.

Die voorafgaande rolveranderlike wat tot werksontevredenheid aanleiding gee, word verder gekompliseer indien daar nie 'n organisasie-persoonpassing bewerkstellig is nie. Die onvermoë om 'n korrekte passing

tussen 'n werknemer se persoonlike behoeftes en die organisasie se doelwitte te bewerkstellig mag, volgens Carell, Elbert, Hatfield, Grobler, Marx en Van der Schyf (2000), Joseph (2000) en Spector (1997), tot werksontevredenheid en swakker prestasie onder werknemers bydra. Daar bestaan vele voorbeelde wat dit illustreer. So mag 'n persoon wat nie in die korrekte pos (of ook genoem "werk") geplaas word nie, byvoorbeeld gefrustreerd voel indien hy of sy oor behoeftes beskik wat nie noodwendig in die spesifieke pos benut word nie soos byvoorbeeld groei, ontwikkeling, status. Indien dieselfde onvervulde werknemer in die organisasie sou aanbly, mag die organisasie nie noodwendig sy doelwitte bereik nie, aangesien die betrokke persoon nie so produktief is as wat hy of sy kan wees nie. Voorts mag die persoon die organisasie verlaat, met al die gepaardgaande kostes.

#### **2.3.4.1.10 Rolkonflik**

Rolkonflik gaan gewoonlik gepaard met verhoogde spanning en ontrekkingsgedrag, asook verlaagde werkstevredenheid en produktiwiteit. Dit tree na vore wanneer 'n rol sekerer verwagtings skep, of eise daarstel waaraan nie voldoen kan word nie, of eise wat nie regmatig aan die pos verbind kan word nie (Adams, 1980; Arnold et al., 1995; Beehr & Bhagat, 1985; Burke, 1988; Cooper & Cartwright, 1994; Cotton, 1995; Fairbrother & Warn, 2003; Fontana, 1993; Greenhaus, 1987; Mohloboli, 1998; Monnapula-Mapesela, 2002; Nelson & Burke, 2000; O'Brien, 1986; Van Daalen & Odendaal, 2003; Robbins, 1991; Schabracq et al., 1996; Schermerhorn et al., 1994; Spector, 1997; Van Niekerk & Steyn, 2002; Warren & Toll, 1993).

#### **2.3.4.1.11 Rolverantwoordelikheid**

Rolverantwoordelikheid as bron van werksontevredenheid word aangetref, wanneer werknemers verantwoordelikheid aanvaar of gegee word waarvoor hul nog nie opgelei is nie, of waarvoor hul nog nie oor die vermoë beskik om dit te hanteer nie (Cooper & Cartwright, 1994; Greenhaus, 1987; Louw & Edwards, 1993; Mohloboli, 1998; Schabracq et al., 1996).

#### **2.3.4.1.12 Taakeienskappe**

Daar is ook sekere taakeienskappe binne 'n werksomgewing wat werkstevredenheid beïnvloed. Taakeienskappe is daardie faktore en aspekte wat direk met 'n persoon se werk verband hou. Dit sluit die ontwerp (samestelling) van die betrokke pos in, met ander woorde, aspekte soos outonomie, verskeidenheid, verantwoordelikheid en betekenisvolheid.

Taakeienskappe is 'n verdere veranderlike binne werksomgewings wat, volgens Barling (1983), Beehr (1995), Coetzee (1999), Crandall en Perrewe (1995), Fontana (1993), Mentz (1998), Miller (2003), Monnapula-Mapesela (2002), O'Brien (1986), Van Daalen en Odendaal (2003), Robbins (1991), Spector (1997), Van Den Berg en Feij (2003) en Warren en Toll (1993), die mate van werkstevredenheid direk en indirek beïnvloed. In 'n studie deur Nijhof et al. (1998) is gevind dat taakveranderlikes, waaronder outonomie en verskeidenheid, ook oor die potensiaal beskik om organisasieverbintenis te beïnvloed. Die

resultate van hierdie studie impliseer dat indien outonomie verminder en verskeidenheid afneem, daar 'n groter moontlikheid bestaan dat organisasieverbintenis sal afneem.

Coetzee (1999) en Mentz (1998) bevestig ook 'n positiewe verband tussen werkstevredenheid en verantwoordelikheid. Werknemers blyk meer tevrede te wees met werk wat aan hulle verantwoordelikheid en uitdagings bied. Volgens Coetzee (1999) en Muchinsky (1983) sal verstandelik uitdagende werk wat iemand suksesvol kan uitvoer, tot 'n groter mate van werkstevredenheid lei. Dit is egter nodig om te noem dat te veel uitdaging problematiese gevolge ten opsigte van sukses mag hê, terwyl te min uitdaging sukses betekenisloos kan maak soos aangetoon deur Cherniss (1991). 'n Optimale hoeveelheid uitdaging sal aan werknemers 'n sterk gevoel van doeltreffendheid verskaf, wat moontlik tot hoë vlakke van loopbaanbetrokkenheid mag lei.

Outonomie verwys na die mate waarin 'n persoon persoonlik verantwoordelik vir sy werk voel. In werksrolle waar daar 'n hoë mate van outonomie aanwesig is, sal werknemers meer bereidwillig wees om eienaarskap vir uitkomst te aanvaar (Mentz, 1998). Indien 'n persoon van die opinie is dat hy of sy beheer oor sy of haar werk uitoefen, hoe groter is die kans dat die persoon kreatief sal wees en sy of haar vaardighede sal aanwend, aspekte wat tot verhoogde werkstevredenheid en selfaktualisering lei. Coetzee (1999), Mentz (1998) en Miller (2003) impliseer hierdeur dat die mate van outonomie, werkstevredenheid regstreeks beïnvloed.

Werk wat heelwat verskeidenheid bied, verskaf aan 'n werknemer die geleentheid om 'n mate van betekenisvolheid te ervaar. Die aanwending van 'n verskeidenheid vaardighede het, volgens Coetzee (1999), Katzell en Thompson (1990), Mentz (1998), Miller (2003) en Sekaran (1989), 'n direkte invloed op werkstevredenheid.

#### **2.3.4.1.13 Repetisie**

In aansluiting by die bogenoemde mag die herhaling van take werkstevredenheid beïnvloed. Daar is bevind dat, indien die herhalingsfrekwensie toeneem, dit noodwendig werkstevredenheid mag beïnvloed, aangesien dit soms met verveeldheid gepaardgaan (Arnold et al., 1995; Greenhaus, 1987; Mentz, 1998; O'Brien, 1986; Quick & Quick, 1984). Indien herhaling, volgens Howarth (1984), met verveeldheid gepaardgaan, dra dit onder meer tot verhoogde apatie, stakings en 'n groter mate van passiwiteit by. Straus en Sayles (1972) veronderstel dat ongunstige werksomstandighede as gevolg van verveeldheid tot onder meer verhoogde stres, arbeidsomset, afwesigheid en doktersbesoeke bydra. Dit het onder meer 'n invloed op die finansiële koste wat die organisasie moet aangaan, vanweë 'n verlaging in die geestesgesond van hul werknemers.

Greenberg en Baron (1993) deel egter nie dieselfde siening aangaande hierdie veranderlike as die voorgenoemde navorsers nie. Greenberg en Baron (1993) is van die opinie dat die repetisie van take nie noodwendig tot werksontevredenheid lei nie. Volgens hulle, asook Monnapula-Mapesela (2002) is dit veral persone wat hul loopbane as 'n professie beskou, wat repetisie identifiseer as 'n aspek wat tot werksontevredenheid aanleiding gee.

#### 2.3.4.1.14 Werkspoed

Werkspoed dui op die mate van beheer en kontrole wat 'n werknemer oor 'n werksproses uitoefen. Fontana (1993) en O'Brien (1986) wys daarop dat werkstevredenheid deur die mate van tydsdruk gemodereer word. Cotton (1995) maak daarvan melding dat dit veral middelvlakbestuur is, wat tydsdruk as 'n stressor wat werkstevredenheid beïnvloed, identifiseer.

#### 2.3.4.1.15 Skofte

'n Volgende aspek binne werksomgewings wat werkstevredenheid beïnvloed, is skofwerk. Skofwerk beskik, volgens Arnold et al. (1995), Beehr (1995), Cartwright en Cooper (1997), Cooper en Cartwright (1994), Crandall en Perrewe (1995), Fontana (1993), Louw en Edwards (1993) en Spector (1997), oor die potensiaal om tot werksontevredenheid by te dra, vanweë die negatiewe uitkomst vir werknemers op beide 'n fisiologiese en psigososiale vlak. Die rede hiervoor is tweeledig van aard, aangesien 'n werknemer, eerstens ongewensde ure werk wat tweedens oor die algemeen nie sosiaal aanvaarbaar is nie. Dit veroorsaak dat 'n werknemer somtyds nie genoeg tyd aan verhoudings en vrytydaktiwiteite kan bestee nie. Die gevolg is dat werknemers van belangrike ondersteuningsmeganismes, wat werksontevredenheid kan teenwerk, ontnem word.

#### 2.3.4.1.16 Werksomstandighede

Mentz (1998) en Miller (2003) verwys na werksomstandighede as die fisiese omgewing waarbinne werk in 'n organisasie geskied. Daar is volgens hierdie navorsers, positiewe korrelasies tussen werksomstandighede en werkstevredenheid gevind.

Fisiese veranderlikes soos geraas, vibrasie, temperatuuruiterses, ventilasie en beligting beïnvloed werkstevredenheid, aangesien die biologiese funksionering en fisieke veiligheid, asook behoeftes van werknemers hierdeur belemmer, beïnvloed en bedreig mag word (Burke, 1988; Cartwright & Cooper, 1997; Coetzee, 1999; Cotton, 1995; Greenberg & Baron, 1993; Greenhaus, 1987; Joseph, 2000; Louw & Edwards, 1993; Mentz, 1998; Miller, 2003; Mohloboli, 1998; O'Brien, 1986; Van Daalen & Odendaal, 2003; Robbins, 1998; Ross & Altmaier, 1994; Scheepers, 1995; Schermerhorn et al., 1994; Spector, 1997; Warren & Toll, 1993). Fisies uitputtende werk dra, volgens Mentz (1998), voorts tot verhoogde werksontevredenheid by.

Alhoewel werkstoestande 'n bron van werkstevredenheid is, wys Coetzee (1999) daarop dat dit meestal min invloed het. Barber (1986) het bevind dat klagtes oor fisiese werksomstandighede dikwels simbole of manifestasies van dieperliggende frustrasies is en dat dit dikwels, wanneer hierdie probleme uitgestryk word verdwyn.



### 2.3.4.1.17 Tegnologie

Tegnologiese ontwikkeling is een van die vernaamste faktore verantwoordelik vir die veranderinge en ontwikkelinge binne organisasies en is beide 'n omgewings- en werksomgewingsveranderlike, wat alle aspekte van die mens of werknemer, asook die werksomgewing beïnvloed. So mag tegnologie, asook die daarstelling van nuwe tegnologie, tot onder meer nuwe werkspatrone, individuele take, werksproesse en die funksionering van werksgroepe bydra. Volgens Arnold et al. (1995), Barling (1983), Cooper en Cartwright (1994), Cotton (1995), Louw en Edwards (1993), Mullins (1999), Van Daalen en Odendaal (2003), Sauter en Murphy (1995) en Schabracq et al. (1996), word die werkstevredenheid van veral werknemers wat nie oor die nodige vaardighede, opleiding en kennis beskik om binne 'n veranderende tegnologiese werksomgewing aan te pas nie, nadelig beïnvloed.

### 2.3.4.1.18 Opleiding en ontwikkeling

In aansluiting by die tegnologiese invloed veroorsaak 'n tekort aan opleiding, volgens Cotton (1995), Crandall en Perrewe (1995), Fontana (1993) en Joseph (2000), onsekerheid vir werknemers op alle vlakke, wat indirek en direk tot werksontevredenheid bydra. Die rede hiervoor is dat veranderinge op byvoorbeeld tegnologiese gebiede nie noodwendig deur toepaslike opleiding gerugsteun word nie.

Opleiding en ontwikkeling het nie net die potensiaal om werkstevredenheid onder werknemers te beïnvloed nie, maar bepaal ook of die betrokke organisasie of instelling as aantreklik deur werknemers en voornemende werknemers beskou sal word, al dan nie (Van der Heijden, 2003). Min geleenthede tot opleiding en voortgesette ontwikkeling is ook in 'n studie deur Nijhof et al. (1998) met verlaagde organisasieverbintenis verbind.

### 2.3.4.1.19 Loopbaanontwikkeling en bevorderingsgeleenthede

Die geleentheid tot bevordering na 'n hoër posisie, en die loopbaanontwikkeling en erkenning wat daarmee gepaardgaan, beïnvloed, volgens Coetzee (1999), Mentz (1998), Scheepers (1995) en Spector (1997), die mate van werkstevredenheid positief. Volgens Vroom (1964) is daar 'n positiewe verwantskap tussen bevorderingsgeleenthede en tevredenheid. Die behoefte om bevorder te word, word moontlik gevind in 'n persoon se behoefte aan 'n hoër inkomste en die gepaardgaande sosiale status en psigologiese groei wat waarskynlik daarmee verband hou (Feldman & Arnold, 1983; Mentz, 1998).

In teenstelling hiermee dra beperkte loopbaanontwikkeling en bevorderingsgeleenthede direk daartoe by dat werknemers gefrustreerd voel, wat tot onder meer tot toenemende spanning aanleiding gee en dus terselfdertyd tot verhoogde werksontevredenheid mag bydra (Carayon, 1993; Cartwright & Cooper, 1997; Cooper & Cartwright, 1994; Cooper & Payne, 1978; Fairbrother & Warn, 2003; Greenhaus, 1987; Joseph, 2000; Miller, 2003; Nelson & Burke, 2000; Quick & Quick, 1984; Schermerhorn et al., 1994; Spector, 1997). Behalwe dat dit met werksontevredenheid verbind word, het Nijhof et al. (1998) bevind

dat beperkte loopbaanontwikkelings- en bevorderingsgeleenthede ook met verlaagde organisasieverbintenis verband hou.

In aansluiting hierby kan die posisie wat 'n werknemer in 'n organisasie beklee, asook die sosiale status wat daarmee verband hou werkservaringe, beïnvloed. Daar is bevind dat werksbevrediging juis vanweë die posisie wat 'n werknemer binne 'n organisasie beklee, beïnvloed word (Cunningham et al., 2004; Cooper & Payne, 1978; Mentz, 1998; Ross & Altmaier, 1994). So is bevind dat hoëvlakbestuurders meer geneig is om tevredenheid te ervaar, aangesien hulle oor meer outonomie, hoër salarisse, 'n groter verskeidenheid van take wat terselfdertyd meer uitdagend is, beskik en meer geleentheid tot selfaktualisering het (Scheepers, 1995). Volgens Coetzee (1999) word beroepstatus positief met werkstevredenheid verbind. Die gevoel wat gepaardgaan met 'n hoë status, dra betekenisvol tot 'n persoon se gevoel van selfagting by en daarom sal hoë status dikwels 'n bron van werkstevredenheid wees. In teenstelling hiermee meen Ghidina (1992) dat werknemers min of meer almal dieselfde probleemareas wat tot werksontevredenheid kan aanleiding gee, identifiseer, ongeag die rol of posisie wat hulle beklee.

Navorsing deur Alexander (2001) en Van Daalen en Odendaal (2003) wys egter daarop dat 'n persoon se geslag 'n rol speel met betrekking tot bevordering en loopbaanontwikkelingsgeleenthede. So meen genoemde navorsers dat veral vroulike werknemers in sommige organisasies waar 'n tradisioneel dominante manlike organisasiekultuur geld, 'n groter mate van werksontevredenheid mag ervaar, aangesien die groep aan meer overte en kovert diskriminasie blootgestel word en terselfdertyd minder geleentheid tot bevordering geniet en gouer 'n plafon mag bereik.

#### **2.3.4.1.20 Werksoorgangstadiums**

Vanweë globalisering, asook minder vlakke in organisasiestrukture en die daaruitvoortspruitende minder bevorderingsgeleenthede, asook die bereiking van vroeë loopbaanplato, word werknemers toenemend geforseer om verplasinge en rotasies te oorweeg ten einde in hul loopbane te vorder (Cooper & Marshall, 1978). Werksoorgangstadiums soos rotasie en verplasinge, beskik, volgens Cotton (1995), Greenhaus (1987) en Ross en Altmaier (1994), soos enige ander verandering oor die potensiaal om tot werksontevredenheid aanleiding te gee.

#### **2.3.4.1.21 Finansiële vergoeding**

Volgens Chiu en Francesco (2003), Coetzee (1999), Greenberg en Baron (1993), Greenhaus (1987), Henschel (2001), Miller (2003), O'Brien (1986), Robbins (1998), Ross en Altmaier (1994), Spector (1997) en Warren en Toll (1993) beïnvloed finansiële vergoeding die vlak van werkstevredenheid, veral wanneer werknemers van mening is dat hulle nie volgens die bydraes wat hulle tot 'n organisasie lewer, vergoed word nie.

Volgens Coetzee (1999), Mentz (1998) en Muchinsky (1983) moet finansiële vergoeding billik,

inligtinggewend en in lyn met 'n werknemer se doelwitte wees. Inligtinggewende beloning verwys na 'n tipe beloning wat met betrekking tot werksverrigting as terugvoer aangewend word, byvoorbeeld 'n bonus vir foutlose taakuitvoering.

Vir finansiële vergoeding om tot hoër werkstevredenheid aanleiding te gee, is dit volgens Mentz (1998) nodig dat

- daar geleentheid vir intrinsieke beloning moet wees en dat
- ekstrinsieke beloning wat aan werkverrigting gekoppel word, as billik beskou word.

Daar bestaan kontroversie rakende die mate en belangrikheid van salarisse as motiveringsveranderlike, wat noodwendig werksbevreëdiging beïnvloed. Volgens studies wat deur Vroom (1964) onderneem is om tevredenheid te bepaal, word salaris dikwels minder belangrik as sekuriteit, bevordering en bestuur beskou, maar belangriker as werksinhoud, toesighouding, sosiale aspekte, kommunikasie, werksomstandighede en voordele. Salaris word egter dikwels deur werknemers genoem en geïdentifiseer as die grootste bron van ontevredenheid, maar as die geringste bron van tevredenheid.

In studies deur Lawler en Pote, Dyer en Thierault, asook Smit en Kendall (Muchinsky, 1983) is daar 'n positiewe verband gevind tussen salaris en die mate wat werkstevredenheid ervaar word. Dyer en Thierault het bevind dat salaris die beste enkele voorspeller van werkstevredenheid was en dat werkers se tevredenheid toeneem in ooreenstemming met salarisse. Nicolson, Schuler, Van de Ven, Cooper en Argyris (1995) beskou ook finansiële vergoeding as die kernspil waarom individuele motivering en werkprestasie draai. Hierdie stelling word deur 'n studie wat oor veertig jaar deur Wiley (1997) onderneem is, bevestig. Hierdie navorser het aangetoon dat finansiële vergoeding vanaf 1992 as die belangrikste werksomgewingveranderlike beskou is, wat gedrag rig en werkstevredenheid beïnvloed. Daar bestaan klaarblyklik nie eengesindheid hieroor nie, aangesien Spector (1997) aandui dat daar 'n lae verband tussen salaris en werkstevredenheid bestaan.

Volgens Mentz (1998), Scheepers (1995) en Spector (1997) dra finansiële vergoeding instrumenteel by tot die vervulling van belangrike behoeftes, hetsy tot die verkryging van voedsel, klere, behuising enersyds, of andersyds as 'n simbool van prestasie en erkenning. Werknemers beskou, volgens Mentz (1998) en Feldman en Arnold (1983), hulle salarisse as 'n weerspieëling van hulle waarde vir 'n organisasie, asook 'n aanduiding van die mate waarin bestuur hulle belange op die hart dra. Ontevredenheid met salarisse, kan egter, volgens Muchinsky (1983) Barber en Bretz (2000), aanleiding gee tot swak prestasie, werkstaking, afwesigheid, asook verhoogde arbeidsomset en werksontevredenheid.

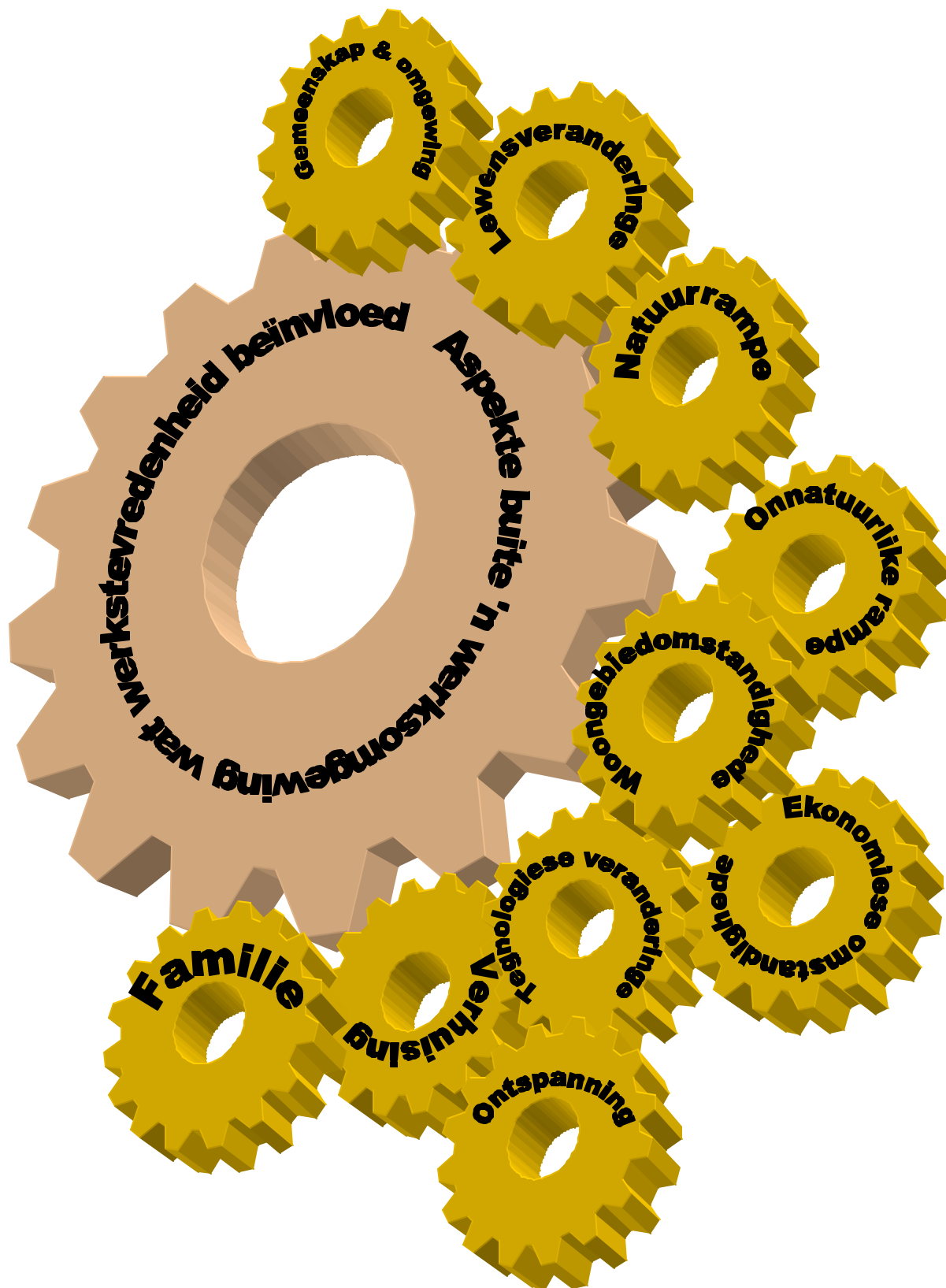
In die voorafgaande gedeeltes is sommige van die belangrikste aspekte binne 'n werksomgewing wat werkstevredenheid beïnvloed en deur literatuur ondervang word, bespreek. Dit is egter nie net hierdie aspekte wat werkstevredenheid beïnvloed nie. Volgens Fontana (1993), Van Daalen en Odendaal (2003), Schermerhorn et al. (1994) en Van Zyl (1991) is dit onmoontlik om eksterne faktore buite die werksverband te ignoreer, aangesien die eksterne omgewing oor die potensiaal beskik om negatief in te werk op die beleving van werk en dus tot werksontevredenheid mag bydra. Die rede hiervoor is dat

werksomgewings as oop sisteme funksioneer en dat eksterne omgewingsveranderlikes in 'n meerdere of mindere mate as addisionele determinante wat tot werksontevredenheid mag bydra, verreken behoort te word.

Vervolgens sal 'n sinoptiese oorsig van al die moontlike aspekte buite die werksomgewing wat die beleving van werk kan beïnvloed, verskaf word.

#### **2.3.4.2 Aspekte buite 'n werksomgewing wat werkstevredenheid beïnvloed**

Fontana (1993), Hobfoll (1998), Mentz (1998), O'Brien (1986), Van Daalen en Odendaal (2003), Patel (1991), Pretorius (1997), Quick en Quick (1984), Schreuder en Theron (2002) en Sverko en Vizek-Vidovic (1995) identifiseer die volgende aspekte en realiteite buite 'n werksomgewing wat die beleving van werk mag modereer en gevolglik werkstevredenheid mag beïnvloed. Dit word deur Figuur 2.3 uitgebeeld en daarna sonder inagneming van hul relatiewe belangrikheid bespreek.



Figuur 2.3 'n Sistemiese voorstelling van aspekte buite 'n werksomgewing wat werkstevredenheid beïnvloed.

Die aspekte soos in Figuur 2.3 aangedui, beskik oor die potensiaal om tot werksontevredenheid by te dra, aangesien daar 'n oorloop-effek tussen realiteite buite 'n werksomgewing en die ervaring van werk volgens die voorgenoemde navorsers bestaan.

- **Ontspanning:** In hierdie konteks verwys dit na alle aktiwiteite wat buite 'n werksomgewing plaasvind. Die mate, asook tyd wat 'n persoon aan ontspanning bestee, kan die betekenis van werk beïnvloed. Daar bestaan 'n oorloop-effek tussen werk en nie-werksaktiwiteite, met 'n positiewe verband in die mate waartoe werk as betekenisvol ervaar word en die mate waarin 'n persoon 'n positiewe houding teenoor ontspanning inneem (Schreuder & Theron, 2002).
- **Omgewing en samelewing:** Werk word as bindingselement gebruik om persone binne 'n gegewe samelewing te integreer. Die betrokke gemeenskap en omgewing waarbinne 'n persoon hom of haarself bevind, mag die betekenis van werk vir 'n betrokke individu of groepe beïnvloed. Redes wat hiervoor aangevoer word, is dat sekere gemeenskappe spesifieke waardes en betekenis aan werk heg en beklemtoon. Die blootstelling aan 'n betrokke omgewing of gemeenskap mag dus die betekenis van werk en derhalwe werkstevredenheid beïnvloed (Mentz, 1998; Schreuder & Theron, 2002; Sverko & Vizek-Vidovic, 1995).
- **Tegnologiese veranderinge:** Nuwe tegnologie, soos rekenars, vereis konstante aanpassings en opleiding. Indien persone nie genoegsaam aanpas nie, mag dit tot addisionele stres aanleiding gee, wat werkstevredenheid mag beïnvloed (O'Brien, 1986; Patel, 1991; Quick & Quick, 1984; Van Daalen & Odendaal, 2003).
- **Familie:** Die eise, probleme, take en verpligtinge binne 'n familie of gesin beskik volgens Cartwright en Cooper (1997), O'Brien (1986), Van Daalen en Odendaal (2003), Patel (1991), Pretorius (1997) en Spector (1997) in 'n groot mate die vermoë om 'n mens se funksionering en werkstevredenheid binne 'n werksomgewing te beïnvloed
- **Verhuising:** Verhuising, as gevolg van bevordering of oorplasing, dra by tot verhoogde spanning, aangesien verhuising, wat 'n verandering veronderstel, met hoë vlakke van stres geassosieer word (Patel, 1991).
- **Ekonomiese en/of finansiële omstandighede:** 'n Swak ekonomie, hoë pryse en rentekoerse dra by tot onder meer finansiële druk en -bekommernisse, wat negatief op werkstevredenheid mag inwerk (O'Brien, 1986; Van Daalen & Odendaal, 2003; Patel, 1991).
- **Woongebiedomstandighede:** Faktore soos geweld, misdaad en besoedeling beskik oor die vermoë om tot addisionele bekommernisse aanleiding te gee, wat werkstevredenheid noodwendig sal beïnvloed (Quick & Quick, 1984; O'Brien, 1986; Patel, 1991).
- **Lewensveranderinge:** Ouderdom, die dood van geliefdes, geboorte en egskeiding is voorbeelde van komponente wat oor die potensiaal beskik om ongekende hoë vlakke van stres te veroorsaak, wat werksontevredenheid mag beïnvloed (Quick & Quick, 1984; O'Brien, 1986; Patel, 1991).
- **Natuurrampe:** Aardbewings, storms en soortgelyke natuurrampe veroorsaak stres, aangesien dit gewoonlik met die een of ander vorm van verlies gepaardgaan (Hobfoll, 1998; O'Brien, 1986).
- **Onnatuurlike rampe:** Rampe wat die gevolg is van menslike aktiwiteite wat die omgewing affekteer, byvoorbeeld die Chernobyl-kernramp, veroorsaak spanning (O'Brien, 1986).

Of 'n persoon werkstevredenheid of -ontevredenheid ervaar word, volgens Fontana (1993), Van Daalen en Odendaal (2003), Smith (1996) en Steyn (1990), nie net deur die voorafgaande aspekte bepaal nie, maar in 'n groot mate deur individuele veranderlikes beïnvloed.

### **2.3.4.3 Aspekte eie aan 'n persoon wat werkstevredenheid beïnvloed**

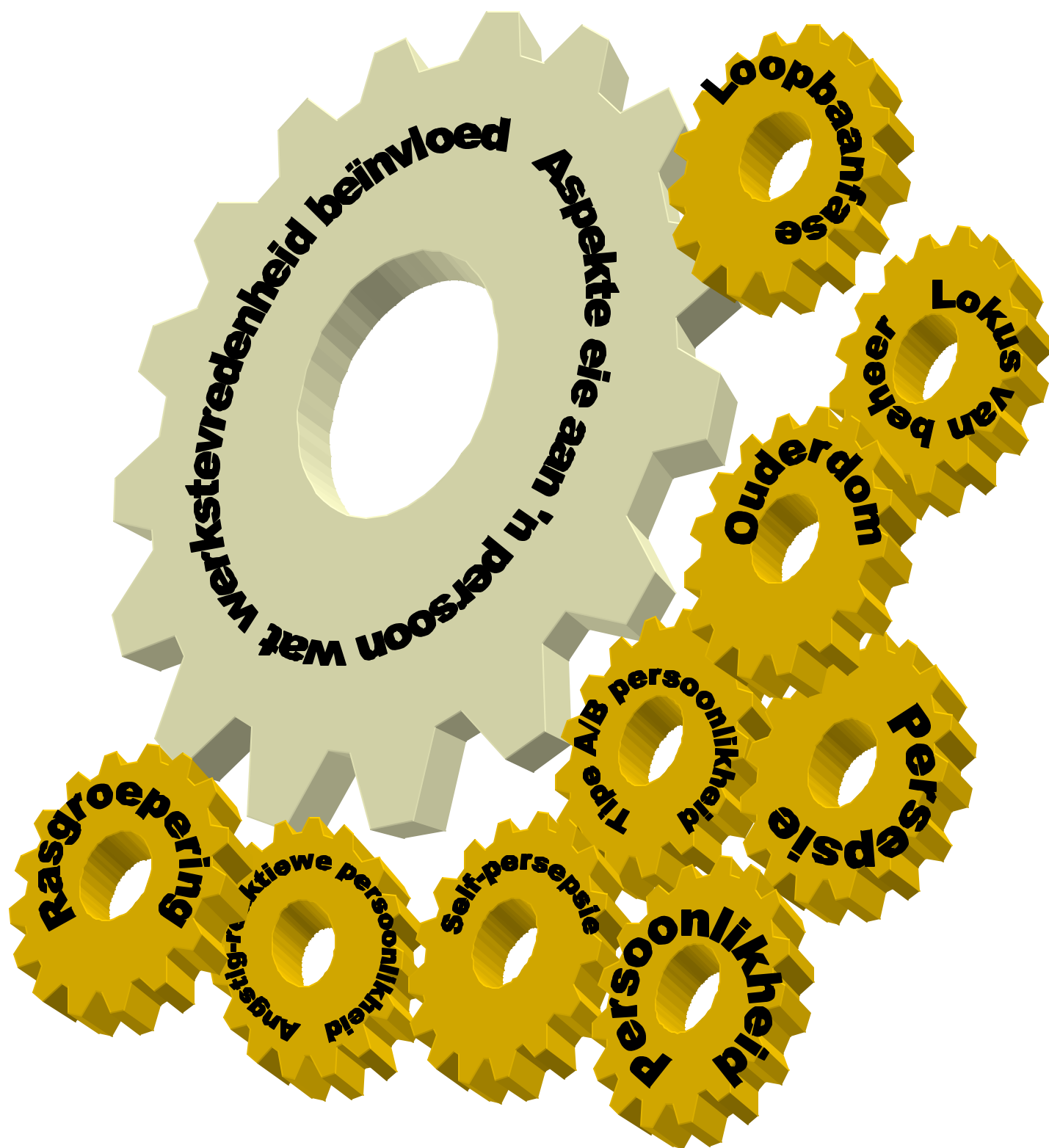
Alhoewel dit die primêre fokus van hierdie studie is om werksomgewingsveranderlikes te identifiseer wat loopbaandilemmas verklaar, is daar sekere bio-fisiese en persoonlikheidsveranderlikes (genetiese veranderlikes) wat oor die potensiaal beskik om werkservaringe te modereer. Muchinsky (2003) wys byvoorbeeld daarop dat die genetiese komponent van 'n persoon tot 30% van sy of haar werkstevredenheid en/of werksontevredenheid kan verklaar.

Vir die doeleindes van hierdie studie verwys hierdie veranderlikes, of ook genoem "eksogene determinante", na alle aspekte wat mense hetsy op grond van fisieke, kognitiewe, psigiese, sosiale en spirituele komponente van mekaar onderskei. Hierdie komponente beskik dus oor beide 'n genetiese en 'n omgewingskomponent, wat werkstevredenheid gevolglik mag beïnvloed.

Alhoewel gedragskundiges meestal eenstemmigheid bereik rakende die oorsprong van individuele verskille, verskil navorsers steeds oor die mate waartoe sommige individuele veranderlikes deur óf genetiese materiaal óf omgewingsinvloede bepaal word. Gedragskundiges is wêreldwyd dit egter met mekaar eens dat albei wel 'n rol speel. Die mate en impak van elk is egter nog onder bespreking (Muchinsky, 2003). Aangesien dit nie die spesifieke doel van hierdie studie is om die voorafgaande vraag te beantwoord of te bevestig nie, sal daar slegs gepoog word om die individuele determinante wat onder meer na bio-fisiese en persoonlikheidsveranderlikes verwys, wat die ervaring van werk mag modereer en beïnvloed (hetsy geneties of omgewing van aard) in geen spesifieke volgorde te bespreek.

Aangesien dit die sekondêre doelwit van hierdie studie is om die ooreenkomste of verskille in loopbaandilemmas tydens die verskillende volwasseloopbaanfase onder 'n diverse groep akademici te beskryf, sal geslag, ouderdom en rasgroeperinge as individuele veranderlikes aangewend word om hierdie verskille al dan nie te belig. Aangesien ras en geslag 'n suiwere genetiese komponent veronderstel, word dit as bio-fisiese veranderlikes vir die doeleindes van hierdie studie beskou. Ouderdom, sal saam met ras en geslag as bio-fisiese veranderlikes bespreek word, aangesien dit 'n spesifieke loopbaanfase veronderstel en 'n individuele veranderlike per implikasie impliseer.

Aspekte soos waardes, persepsie, self-persepsie, lokus van beheer, angstig-reaktiewe persoonlikheid en Tipe A- en B-persoonlikhede sal daarna as aspekte van persoonlikheid wat moontlik werkstevredenheid beïnvloed, bespreek word. Figuur 2.4 stel die onderkeie aspekte voor wat eie aan 'n persoon werkstevredenheid moontlik mag beïnvloed.



Figuur 2.4 'n Sistemiese voorstelling van aspekte eie aan 'n persoon wat werkstevredenheid beïnvloed.



### 2.3.4.3.1 Bio-fisiese veranderlikes wat werkstevredenheid beïnvloed

Die bio-fisiese veranderlikes, naamlik geslag, ouderdom en rasgroepering wat vervolgens bespreek sal word, is in die verlede met werkstevredenheid en werksontevredenheid verbind. Dit word gevolglik as modereringsveranderlikes van werkstevredenheid bespreek.

#### 2.3.4.3.1.1 Geslag

Volgens Spector (1997) bestaan daar nie eengesindheid onder navorsers oor die verband tussen geslag en werkstevredenheid nie. In sommige gevalle verskil mans en vrouens se vlakke van werkstevredenheid van mekaar, dog in sommige gevalle is daar geen verskil nie. So het Miller (2003) en Steyn (1990) byvoorbeeld 'n verskil aangetoon. Volgens hulle ervaar mans meer dikwels werkstevredenheid, aangesien mans in die verlede en in sommige gevalle nog steeds hoër poste beklee, wat noodwendig met hoër salarisse, mag en status gepaardgaan. Ander verklarings wat, volgens Spector (1997), vir hierdie moontlike verskille aangevoer word, is die eiesoortige verwagtinge wat vroue aan werk koppel. Dit mag die gevolg wees daarvan dat vroue in die verlede minder geleenthede tot bevordering gehad het en selfs minder vergoeding moes aanvaar in vergelyking met mans in dieselfde beroepe en/of poste of loopbane.

#### 2.3.4.3.1.2 Ouderdom

Volgens Mullins (1999) en Steyn (1990) bestaan daar 'n positiewe verwantskap tussen ouderdom en werkstevredenheid. Spector (1997) vermeld dat werkstevredenheid met ouderdom toeneem. Volgens die voorgenoemde navorser is daar egter min teorie beskikbaar wat hierdie verkynsel verklaar. Twee moontlike verklarings wat hiervoor aangebied word, is dat die verwagtinge en behoeftes van persone mettertyd verander. 'n Persoon se werkstevredenheid mag so byvoorbeeld deur die betrokke volwasselooptfase waarin die persoon hom of haarself bevind beïnvloed word, aangesien werknemers verskillende behoeftes tydens die onderskeie volwasselooptfases volgens Scheepers (1995) het. So mag 'n werknemer in 'n vroeë loopbaan veral fokus op die bevrediging van behoeftes wat te make het met uitdagende werk, hoër salarisse en verantwoordelike werk. Daarteenoor mag 'n persoon in 'n later loopbaanfase byvoorbeeld 'n behoefte hê om 'n nis te ontwikkel ten einde werkstevredenheid te verseker.

Die ander rede waarom ouer werknemers meer tevrede met werk blyk te wees is omrede hulle meer daartoe geneë is om gesag te aanvaar en terselfdertyd minder verwag dat werk al hulle behoeftes sal bevredig. 'n Verdere verklaring mag wees dat ouer werknemers oor beter vaardighede en meer ervaring as jonger werknemers beskik, wat hulle derhalwe in staat stel om makliker van werk of beroep te verander, sou hulle werksontevredenheid ervaar. Ouer werknemers is voorts meer geneig om die nodige aanpassings betreffende sekere aspekte van hulle werk en persoonlike verwagtinge te maak, wat daartoe bydra dat hulle oor die algemeen meer realistiese beskouinge oor werk huldig. Volgens Scheepers (1995) beklee ouer persone meestal die hoër poste, wat terselfdertyd verhoogde status en 'n toename in finansiële vergoeding veronderstel, aspekte wat met werkstevredenheid geassosieer word.

### 2.3.4.3.1.3 Rasgroepering

Volgens Quick en Quick (1984), Scheepers (1995) en Thorpe, Katz en Lewis (1961) word rasgroepering as 'n interne veranderlike beskou, wat die belewenis van werk mag beïnvloed. Hierdie siening word deur Monnapula-Mapesela (2002), Mullins (1999) en Van Daalen en Odendaal (2003) gesteun, aangesien dit juis die rasgroepering of die betrokke kleur van 'n werknemer is wat die betrokke persoon se ervaring van werk mag beïnvloed en dus werkstevredenheid mag modereer.

Volgens Adams (1980), Chalmers (1983), Davies (1986), Ford (1985), Gutierrez, Saenz en Gree (1994), Moerdyk, (1983), Slavin, Rainer, McCreary en Gowda (1991), Stroman en Seltzer (1991), Strumpfer (1983a), Strumpfer (1983b) en Watts (1985) beleef sekere rasgroeperinge en veral minderheidsgroepe egter addisionele dilemmas, wat puntsgewys soos volg opgesom kan word:

- 'n Rasgroeperinge wat nie in 'n werksomgewing verteenwoordig is nie, met spesifieke verwysing na numeriese verteenwoordiging, word meer as die dominante groep aan overte en kovert diskriminasie blootgestel (Gutierrez et al., 1994; Slavin et al., 1991; Strumpfer, 1983a; Strumpfer, 1983b).
- Minderheidsgroepe beskik, volgens Davies (1986) en Ford (1985), oor minder besluitnemingsmag en outonomie as die dominante groep juis vanweë hierdie numeriese onderverteening.
- Minderheidsgroepe, waar velkleur die onderskeidende kenmerk is, word juis daardeur van informele samekomste uitgesluit. Dit is dikwels tydens hierdie geleenthede wanneer belangrike besluite geneem word (Davies, 1986).
- In sommige gevalle word minderheidsgroepe, volgens Ford (1985) en Moerdyk (1983) nie deur die dominante groep vertrou en/of as bevoeg beskou nie.
- Lede van minderheidsgroepe word dikwels aan aspekte wat met rolonderbenutting verband hou, blootgestel (Ford, 1985).
- Minderheidsgroepe word meestal kollektief gestereotipeer, geëvalueer en gekontroleer deur lede van die dominante groep (Stroman & Seltzer, 1991).
- Vanweë die stereotipering van minderheidsgroepe deur 'n dominante groep, is eersgenoemde in 'n groter mate, volgens Watts (1985), blootgestel aan onvoldoende loopbaanvordering en loopbaangeleenthede.

Pienaar (1998) wat die bostaande uitsprake ondersteun het in 'n studie onder blanke en swart middelvlakbestuur verbonde aan 'n Suid-Afrikaanse diensorganisasie bevind dat swart respondente veral taakeienskappe, loopbaanaangeleenthede en sosiale aspekte in 'n groter mate as hul blanke eweknieë as veranderlikes wat tot verlaagde werkstevredenheid aanleiding gee, beskou.

Hierdie bevindinge beklemtoon dat minderheidsgroepe (waarvan swart menslike hulpbronne deel uitmaak), met addisionele aspekte in dominant blanke organisasie en instellings gekonfronteer word. Hierdie aspekte mag dus tot addisionele loopbaandilemmas vir minderheidsgroepe aanleiding gee, juis

vanweë die numeriese onderverteenvoordiging van hierdie groepe (Adams, 1980; Van Daalen & Odendaal, 2003; Strumpfer, 1983b).

Die snelle veranderinge in Suid-Afrika op die politieke, ekonomiese en demografiese terreine vanweë onder meer wetgewing, regstellende aksie en transformasieprosesse noodsaak Suid-Afrikaanse organisasies, asook hoëronderwysinstellings, om toenemend ander ras- en kultuurgroepe, waarvan swart menslike hulpbronne deel vorm, in diens te neem en te ontwikkel (Motshabi, 1991; Potgieter, 2002). Met verwysing na werkstevredenheid mag hierdie groep moontlik unieke determinante binne 'n werksomgewing identifiseer, wat tot werksontevredenheid lei en dus mag bydra tot die genoemde groep se loopbaandilemmas.

### **2.3.4.3.2 Persoonlikheid**

Ook die unieke persoonlikheid waaroor 'n persoon beskik, mag die betekenis wat 'n hy of sy aan werk heg, beïnvloed (Mullins, 1999; Van Daalen & Odendaal, 2003; Spector, 1997). So verwys Allport (1961, p. 28) na persoonlikheid as die dinamiese organisasie van daardie psigofisiese sisteme wat die kenmerkende gedrag en denke van 'n persoon bepaal.

Die gedrag en denke waarvan in die voorafgaande paragraaf melding gemaak word, verwys na alles sigbaar sowel as onsigbaar, wat 'n persoon kan doen. Sisteme verwys na die inhoudelike aspekte van persoonlikheid, dit wil sê aspekte soos gewoontes, houdings, belangstellings, behoeftes, herinneringe, vrese, ideale en waardes. Psigofisies verwys dus na alle fisiese en psigiese aspekte wat mekaar onderling beïnvloed (Louw, 1986).

Die persoonlikheid van 'n persoon verwys dus implisiet en eksplisiet na alle aspekte van gedrag, vaardighede en vermoëns wat die betekenis wat hy of sy aan werk mag heg, kan beïnvloed (Schreuder & Theron, 2002; Sverko & Vizek-Vidovic, 1995).

In die volgende gedeeltes sal aangedui word hoe persepsie, selfpersepsie, selfaktualisering, sentrale lewensbelangstelling, angstig reaktiewe persoonlikheidstipe, lokus van beheer, Tipe A- en B-persoonlikhede as aspekte van persoonlikheid die betekenis van werk en gevolglik werkstevredenheid kan beïnvloed.

#### **2.3.4.3.2.1 Waardes**

Die betekenis van werk, asook gedrag binne- en buite werksverband, word deur 'n persoon se waardesisteme (of ook genoem behoeftes, norme, houdings en ideologie) wat regstreeks deur kulturele norme, kulturele afkoms en geloofsteme bepaal word, beïnvloed (Schreuder & Theron, 2002; Sverko & Vizek-Vidovic, 1995). Die waardes van 'n persoon beïnvloed noodwendig die betekenis wat hy of sy aan werk heg. Hierdie waardes word, volgens Sverko en Vizek-Vidovic (1995), deels beïnvloed deur

kognitiewe prosesse wat onder meer uit evaluasies, verwagtinge, antisipasies en persepsies bestaan - aspekte wat deel vorm van die persoonlikheid.

#### **2.3.4.3.2.2 Persepsie**

Volgens Fontana (1993), Hobfoll (1998) en Van Daalen en Odendaal (2003) is persepsie, wat die gevolg is van 'n kognitiewe evaluering, 'n kritieke veranderlike wat die belewenis van 'n betrokke situasie beïnvloed. Persepsie is 'n proses waardeur iemand sosiale indrukke organiseer en interpreteer, ten einde betekenis daaraan te gee. Die potensiaal waardeur iets soos byvoorbeeld werk as negatief of positief beskou mag word, lê dus nie in die objektiewe werklikheid nie, maar eerder in 'n persoon se persepsie daarvan (O'Brien, 1986). Scheepers (1995) is van die opinie dat 'n persoon se werkstevredenheid in 'n groot mate deur sy persepsie, asook die affektiewe komponent wat hy of sy aan 'n betrokke werk, taakomgewing of beide heg, beïnvloed word.

#### **2.3.4.3.2.3 Selfpersepsie**

Gedragskundiges soos Girdano, Everly en Dussek (1993), Hobfoll (1998) en Pretorius (1997) is van mening dat die beoordeling van 'n aspek of gebeurtenis deur 'n persoon se konsep wat hy of sy oor hom- of haarself het, beïnvloed word. Selfkonsep verwys na daardie beeld - hetsy positief of negatief - wat 'n persoon oor hom of haarself huldig. Selfpersepsie speel voorts 'n belangrike rol in die psigiese welstand van 'n persoon. Uit die literatuur blyk dit dat persepsies van hulpeloosheid en 'n verlaagde gevoel van eiewaarde, 'n persoon meer vatbaar vir stres maak en dus moontlik 'n invloed mag uitoefen op die ervaring van werk (O'Brien, 1986; Scheepers, 1995).

#### **2.3.4.3.2.4 Selfaktualisering**

Volgens Ghidina (1992), Grint (1998), O'Brien (1986), Schreuder en Theron (2002) en Sverko en Vizek-Vidovic (1995) beïnvloed selfaktualisering die identiteitsvorming van 'n persoon, wat gevolglik die betekenis wat iemand aan werk heg, modereer en beïnvloed. Selfaktualisering verwys na 'n proses van innerlike rigting gewing. Die mate waartoe selfaktualisering dus plaasvind en binne 'n persoon sigbaar is, sal noodwendig 'n invloed hê op die betekenis wat hy of sy aan werk heg, wat gevolglik werkstevredenheid mag beïnvloed.

#### **2.3.4.3.2.5 Sentrale lewensbelangstelling**

'n Verdere aspek wat die betekenis van werk beïnvloed, is die rol, mate en belangrikheid wat werk vir 'n persoon verteenwoordig - met ander woord hoe belangrik werk vir 'n persoon is. Navorsing toon dat werk nie noodwendig 'n sentrale komponent vorm in die bestaan van alle mense nie. Dit is veral professionele persone wat binne 'n professionele omgewing funksioneer, wat meer daartoe geneig is om werk as sentraal belangrik in hulle lewens te beskou (Schreuder & Theron, 2002). Die geldigheid van hierdie

stelling en die universele toepassing daarvan op alle persone word egter deur Sverko en Vizek-Vidovic (1995) bevestig, aangesien nie almal se werk as professioneel geklassifiseer kan word nie. Daar kan dus tog tot die gevolgtrekking gekom word dat die betekenis van werk tussen mense sal verskil, aangesien nie almal werk as ewe belangrik beskou nie.

#### **2.3.4.3.2.6 Angstig-reaktiewe persoonlikheidstipe**

Die angstig-reaktiewe persoonlikheidstipe is veral vatbaar vir stresvolle omstandighede, aangesien 'n outomatiese terugvoerreaksie veroorsaak dat die ervaring van 'n stresreaksie vir hierdie persone bly toeneem en dus daartoe mag bydra dat so 'n persoon meermale werksontevredenheid mag ervaar. Indien iemand oor hierdie persoonlikheidstipe beskik, is hy of sy, volgens Cunningham et al. (2004), Girdano et al. (1993), O'Brien (1986), Patel (1991) en Scheepers (1995), gepredisponeer om 'n hoër mate van werksontevredenheid, te ervaar.

#### **2.3.4.3.2.7 Lokus van beheer**

Die mate waarin 'n persoon kontrole oor 'n situasie uitoefen mag die ervaring van werkstevredenheid en gevolglik loopbaandilemmas beïnvloed. Namate 'n persoon meer kontrole oor 'n situasie uitoefen, mag die ervaring van werkstevredenheid toeneem. Die persoonlikheidsattribute van interne en eksterne lokus van kontrole is deur Antonovsky (1987) geïdentifiseer. Dit modereer die ervaring van stres. Iemand met 'n sterk interne lokus van beheer glo dat hy of sy 'n sekere mate van kontrole oor 'n situasie en oor sy of haar bestemming kan uitoefen. Daarteenoor glo persone met 'n eksterne lokus van beheer dat hulle lewens deur eksterne kragte beheer word. As gevolg hiervan ervaar diegene met 'n interne lokus van beheer dus hulle werk as minder stresvol, as dié met 'n eksterne lokus van beheer. Persone met 'n eksterne lokus van beheer is meer daartoe geneig om in stresvolle situasies hulpeloos te voel (O'Brien, 1986; Van Daalen & Odendaal, 2003). Volgens Kirkcaldy, Shephard en Furnham (2002) en Spector (1997), is daar aanduidings dat persone met 'n eksterne lokus van beheer 'n groter mate van werksontevredenheid as dié met 'n interne lokus van beheer, mag ervaar.

#### **2.3.4.3.2.8 Tipe A- en Tipe B-persoonlikhede**

Dit word aanvaar dat gedragpatrone 'n persoon se gesondheid kan beïnvloed. In die literatuur is daar twee tipes gedragpatrone in hierdie verband geïdentifiseer, wat as Tipe A- en Tipe B-gedrag en/of -persoonlikhede bekend staan. Volgens navorsers heg Tipe A-persoonlikhede 'n hoë waarde aan kompetisie en tyd. Volgens Cunningham et al. (2004), Everly en Girdano (1980), Fontana (1993), Girdano et al. (1993), Kirkcaldy et al. (2002), O'Brien (1986) Patel (1991) en Pretorius (1997) is persone met 'n Tipe A-persoonlikheid meer as persone met 'n Tipe B-persoonlikheid geneig om 'n hoër mate van werksontevredenheid te ervaar.

Dit blyk dus uit die voorafgaande gedeeltes dat dit onmoontlik is om werkstevredenheid en die moontlike loopbaandilemmas wat daaruit mag voortspruit, te verklaar sonder om 'n beeld van die kompleksie

persoonlikheidsamestellings te verskaf en te bespreek. Daar is ongetwyfeld verskeie individuele eienskappe, asook aspekte binne en buite werksomgewings aanwesig, wat enersyds oor die potensiaal beskik om die ervaring van werk positief en/of negatief te beïnvloed en andersyds as meganisme mag dien om gedrag te reguleer en te verklaar.

## 2.4 DIE BESTUUR VAN WERKSTEVREDENHEID

Alhoewel daar verskeie veranderlikes betrokke is in of 'n persoon werkstevredenheid sal ervaar of nie, is die bestuur van werksomgewingsveranderlikes wat tot loopbaandilemmas lei, primêr die verantwoordelikheid van die organisasie en meer spesifiek die betrokke rolspelers verantwoordelik vir die bestuur van die menslike hulpbronne van so 'n organisasie.

Dit is belangrik dat die rolspelers verantwoordelik vir die bestuur van die menslike komponent van 'n instelling of organisasie die aspekte sal identifiseer wat werknemers se werkstevredenheid beïnvloed, aangesien werksontevredenheid in die verlede met verskeie negatiewe uitkomstes verbind is soos in Paragraaf 2.2.2 aangedui. In aansluiting hiermee meen Kahn et al. (1964) dat die toename in werksontevredenheid die gevolg is van die betrokke rolspelers se onvermoë om die behoeftes van werknemers te bevredig, asook die ongereelde identifisering van veranderlikes, wat werkstevredenheid hetsy positief of negatief beïnvloed. Daarbenewens beskik veranderlikes wat werksontevredenheid tot gevolg het, volgens Monnapula-Mapesela (2002), die inherente potensiaal om alle prosesse binne organisasies wat onder meer groei, verbetering, oorlewing en sukses ten doel het, te saboteer.

Die effektiewe bestuur van die menslikehulpbronnecomponent, waaronder die versekering van werkstevredenheid is een van die belangrikste voorvereistes vir enige vorm van organisatoriese sukses (Barney, 1991; Jackson & Schuler, 2000; Pfeffer, 1994). Organisasies wat hierdie komponent effektief bestuur, deur die belange van sy werknemers in ag te neem, toon hoër winsgrense, produktiwiteitsvlakke en markwaarde, wat terselfdertyd die behoeftes van die organisasie, kliënte, werknemers en die gemeenskap in die breë bevredig (Stavrou-Costea, 2002).

Volgens Nijhof et al. (1998) word die sukses van 'n organisasie nie net bepaal deur die mate waarin die menslikehulpbronnecomponent effektief bestuur word nie, maar ook in watter mate 'n organisasie oor die vermoë beskik om organisasieverbintenis te verhoog. Werknemerverbintenis en hoë kwaliteit vaardige werknemers is van kardinale belang vir enige organisasie wat enersyds verandering moet bestuur en terselfdertyd kwaliteit moet verseker.

'n Generiese benadering tot die hantering van werkstevredenheid deur die verantwoordelike rolspelers is moontlik nie die geskikste metode nie, aangesien literatuur deur onder meer Schein (1978), Schreuder en Theron (2002) daarop dui dat die volwassemenslikeloopbaan in verskillende fases verdeel word, elk met 'n unieke stel take en behoeftes wat vervul en bevredig moet word - aspekte wat werkstevredenheid mag beïnvloed.

In die volgende hoofstuk sal daar gevolglik veral op die verskillende loopbaanfases en die betrokke take tydens die onderskeie loopbaanfases gefokus word, ten einde die moontlike impak daarvan op werkstevredenheid vas te stel. Die bespreking van die onderskeie lewensloopontwikkelings- en loopbaanontwikkelingstake binne die konteks van 'n veranderende werksomgewing mag as 'n addisionele invalshoek beskou word, waarvolgens werkstevredenheid en per implikasie loopbaandilemmas bestudeer word.

## **2.5 SAMEVATTING**

Daar is in hierdie hoofstuk eerstens 'n beskrywing van die verskillende uitkomstes verskaf wat met werk geassosieer word. Die individuele aspekte, asook die aspekte binne en buite werksomgewings wat die ervaring van werkstevredenheid beïnvloed en terselfdertyd gedrag rig, is daarna breedvoerig bespreek. Dit is voorafgegaan deur eerstens die konsep van werkstevredenheid, definisies en verskillende benaderings tot werkstevredenheid te beskrywe. Die hoofstuk is afgesluit deur die verantwoordelike partye vir die bestuur van werkstevredenheid te identifiseer en die impak daarvan op organisatoriese sukses te beskryf, sou werksontevredenheid en per implikasie loopbaandilemmas deur die verantwoordelike rolspelers geïgnoreer word.

# Hoofstuk 3

## LEWENSLOOP- EN LOOPBAANONTWIKKELINGSTAKE BINNE DIE KONTEKS VAN 'N VERANDERENDE WERKSOMGEWING

---

### 3.1 INLEIDING

Aangesien die huidige werksomgewing volgens Greenhaus et al. (2000) deur 'n verskeidenheid veranderinge gekenmerk word wat werk en gevolglik werkstevredenheid, asook die huidige konsep van 'n loopbaan beïnvloed sal van die vernaamste tendense, asook die invloed daarvan op die konsep van 'n loopbaan en werkstevredenheid eerstens in hierdie hoofstuk toegelig word. Die begrippe wat met 'n loopbaan verband hou en wat terselfdertyd van belang is vir hierdie studie, naamlik "loopbaan", "loopbaanbestuur" en "loopbaanontwikkeling" sal daarna belig word.

Soos in die voorafgaande hoofstuk gesuggereer is, sowel teoretici as praktisyns dit met mekaar eens dat byna alle werknemers werkstevredenheid nastreef. Werkstevredenheid en sukses word, volgens Jepsen en Sheu (2003) as die twee belangrikste oorkoepelende komponente van volwasse beroepsontwikkeling beskou.

Ten einde die dinamika wat met werkstevredenheid verband hou nog beter te verstaan is dit, volgens Jepsen en Sheu (2003), belangrik dat die lewensloop- en loopbaanontwikkelingstake wat tydens die verskillende fases van 'n persoon se lewe figureer en werkstevredenheid terselfdertyd mag beïnvloed, verreken word.

Gesien in die lig hiervan sal daar in die laaste gedeelte van hierdie hoofstuk veral op die verskillende fases, asook die betrokke take wat met elk van die verskillende volwasselewensloopontwikkelings- en loopbaanontwikkelingsfases verband hou gefokus word. Indien hierdie ontwikkelings- en loopbaantake in geheel of afsonderlik nie aangespreek word nie, mag dit werkstevredenheid beïnvloed en per implikasie tot loopbaandilemmas aanleiding gee. Die interverweefdheid tussen die verskillende lewensloop en loopbaanontwikkelingsfases, -teorieë en -benaderings sal waar moontlik aangetoon word. Hierna sal die verskillende volwasseloopbaanfases en die betrokke take wat met elk van die vroeë-, middel- en laatloopbaanfase geassosieer word, asook die impak daarvan op werkstevredenheid bespreek word.



## 3.2 DIE IMPAK VAN 'N VERANDERENDE WERKSOMGEWING OP DIE LOOPBAAN

Kenmerkend van die huidige werksomgewing is die onstabiele wêreld ekonomie en 'n besigheidsklimaat wat veral gekenmerk word deur intensiewe kompetisie vanweë globalisering en tegnologiese vooruitgang. Verskeie organisasies poog om hierdie realiteite by wyse van onder meer herstrukturering, samesmeltings, interne herorganiserings en afleggings te bestuur ten einde te funksioneer, groei te bewerkstellig en oorlewing te verseker (Anakwe, Hall & Schor, 2000; Arnold, 1997; Atkinson, 2002; Bruccoleri, 1999; Cascio, 2000; Greenhaus et al., 2000; Herriot & Stickland, 1996; Jackson, 2000; London & Stumph, 1986; Schreuder & Theron, 2002). Hierdie veranderinge wat met onder andere toenemende werksonsekerheid en die afname in bevorderingsgeleenthede gepaardgaan, beïnvloed, volgens Anakwe et al. (2000), Arnold (1997), Atkinson (2002), Baruch (2004a), Baruch (2004b), Baruch (1999), Bates en Bloch (1996), Bruccoleri, (1999), Chen (2003), Cartwright en Cooper (1997), Feldman (2000), Greenhaus et al. (2000), Hirsh, Jackson en Jackson (1995), Jackson (2000), Schreuder en Theron (2002), Sturges Guest en Davey (2000) en Tzabbar, Vardi en Baruch (2003), noodwendig die loopbane en per implikasie die werkstevredenheid van werknemers.

Ten einde 'n duideliker beeld van die huidige konsep van 'n loopbaan te vorm, asook die impak daarvan op werkstevredenheid te illustreer, is dit, volgens Arnold (1997) en Chen (2003), belangrik dat die konteks waarbinne die loopbaan tans funksioneer, eerstens blootgelê word. Van die mees ooglopende veranderinge en realiteite binne die huidige werksomgewing wat die konsep van 'n loopbaan tans beïnvloed, is die volgende:

### 3.2.1 Werksverlies

Werksverlies is wêreldwyd aan die toeneem. Net in die Verenigde State van Amerika is daar, volgens Greenhaus et al. (2000), aanduidings dat ongeveer 43 miljoen mense alreeds tydens 1979 tot 1995 hulle werk verloor het. Dit word verder beklemtoon deurdat werkverlies vanaf 1980 tot 1990 met 39% gestyg het. Hierdie toenemende werksverlies, wat gepaardgaan met 'n toenemende gevoel van werksonsekerheid en verminderde bevorderingsgeleenthede, dra onder meer by tot verhoogde werksontevredenheid. Dit kan toegeskryf word aan die afname in ekonomiese groei, wat noodwendig aanleiding gee tot prosesse soos herstrukturering, samesmeltings en afleggings. Hierdie situasies dra daartoe by dat werknemers oor minder vasgestelde en gevestigde loopbaanpaaie beskik. Dit het weer 'n invloed op werkstevredenheid (Arnold, 1997; Baruch, 2004a; Baruch, 2004b; Baruch, 1999; Bruccoleri, 1999; Cartwright & Cooper, 1997; Feldman, 2000; Hirsh, et al., 1995; Plimpton, 1984; Sherratt, 2000; Tzabbar et al., 2003).

Uit die literatuurstudie is dit dus duidelik dat 'n veilige en lewenslange loopbaan by 'n werkgewer of organisasie, of selfs binne 'n bepaalde industrie, besig is om vinnig te verdwyn of af te neem (Baruch, 2004a; Baruch, 2004b; Cartwright & Cooper, 1997; *It's the end*, 2001; *Lifetime employment is*, 1999;

Feldman, 2000, Schreuder & Theron, 2002; Sherratt, 2000; Stephens, 1994). Dit veronderstel dat 'n persoon telkemale tydens sy of haar loopbaan van werkgewer, of selfs van beroep mag verander (Arnold, 1997; Sherratt, 2000; Tzabbar et al., 2003; Wilson & Davies, 1999). Bruccoleri (1999) meen selfs dat 'n persoon by tot soveel as tien tot vyftien verskillende werkgewers werksaam mag wees gedurende sy of haar loopbaan. Die toenemende mate van werksverlies kan gedeeltelik toegeskryf word aan die toenemende mate van internasionalisering binne die huidige wêreld ekonomie (Greenhaus et al., 2000; Schreuder & Theron, 2002).

### **3.2.2 Internasionalisering**

Organisasies moet toenemend binne 'n internasionale arena funksioneer ten einde oorlewing te verseker. Die gevolg is dat die loopbane van werknemers binne hierdie organisasies sekere aanpassings moet ondergaan, ten einde organisasies in staat te stel om steeds effektief te kan bly funksioneer (Greenhaus et al., 2000; London & Stumpf, 1986; Schreuder & Theron, 2002). So word dit soms van werknemers en veral bestuurders verwag om hulle loopbane in filiaalmaatskappye of ander werkseenhede voort te sit, ten einde in hulle loopbane te vorder. Dit gaan soms met internasionale blootstellings, beweging en hervestigings gepaard. In 1990 is daar reeds 17 835 filiaalmaatskappye onder 2 167 moedermaatskappye wêreldwyd geïdentifiseer wat om-en-by 66 miljoen mense in diens gehad het. Aangesien sommige organisasies die grootste persentasie van hulle inkomste in gebiede buite die land van oorsprong genereer, beïnvloed dit noodwendig die loopbane van werknemers binne hierdie organisasies (Greenhaus et al., 2000). Hierdie tendens sal dus onverwyld nog in die toekoms druk op die tradisionele konsep van 'n loopbaan uitoefen (Baruch, 1999; Greenhaus et al., 2000).

### **3.2.3 Tegnologiese ontwikkelinge**

Tegnologiese vordering beïnvloed, volgens Baruch (2004a), Cartwright en Cooper (1997), Cascio (2000), Greenhaus et al. (2000) en Woodd (2000), byna elke faset van organisasies se funksionering en dus by implikasie elke aspek van 'n loopbaan. Rekenaartegnologie het in baie beroepe bygedra tot verhoogde vaardigheidsvereistes en terselfdertyd die bestaan van ander uitgeskakel. Die ontwikkeling en aanwending van nuwe tegnologie het dus noodwendig nuwe loopbaanpaaie en moontlikhede vir werknemers met die nodige vaardighede teweeggebring. In teenstelling hiermee bevind minder aanpasbare werknemers hul toenemend buite werkgewers se toekomsplanne of beroepe wat swaar op tegnologie steun. Tegnologie, tesame met die veranderings in die vraag na produkte en dienste, sal voortduur om nuwe beroepe te skep en by implikasie loopbane te beïnvloed en heel waarskynlik werksverlies teweeg te bring (Arnold, 1997; Greenhaus et al., 2000; Zeffane & Mayo, 1994).

### **3.2.4 Die veranderende struktuur van organisasies**

Ten einde hierdie veranderinge en toenemende uitdagings binne 'n uiters mededingende globale mark die hoof te bied, is talle organisasies tans besig om ingrypende veranderinge binne hul strukture aan te bring

wat, volgens Arnold (1997), Atkinson (2002), Baruch (2003), Baruch (2004b), Bates en Bloch (1996), Cartwright en Cooper (1997), Cascio (2000), Greenhaus et al. (2000), Jackson (2000), London en Stumpf (1986), Plimpton (1984), Schreuder en Theron (2002), Sherratt (2000) en Woodd (2000), noodwendig die loopbane van werknemers sal beïnvloed.

Voorbeelde van hierdie tipe veranderinge binne organisasies is die toenemende mate van afplatting en desentralisasie van strukture en die wegdoen van verskillende bestuursvlakke met die gepaardgaande toename in werksverlies. Dit lei dus tot minder gestruktureerde en formele werksgeleenthede (of loopbaanpaale) binne organisasies, asook minder loopbaangeleenthede (Arnold, 1997; Baruch, 2004a; Feldman, 2000; Jackson, 2000; London & Stumpf, 1986; Schreuder & Theron, 2002).

Daar word verwag dat hierdie tendens in die toekoms sal voortduur. So bevat die klantgedrewe, horisontale organisasiestruktuur minder bestuursvlakke en word tussenfunksionele, selfhandhawende werkspanne gebruik om feitlik elke proses vanaf vervaardiging tot bemaking te behartig (Arnold, 1997; Bates & Bloch, 1996; Sherratt, 2000; Greenhaus et al., 2000; London & Stumpf, 1986; Schreuder & Theron, 2002; Zeffane & Mayo, 1994).

Voortspruitend hieruit sal organisasies dus toenemend meer oor minder kernwerknemers beskik en meer van kontrakteurs of deeltydse werknemers gebruik maak om aktiwiteite wat nie van kernbelang is nie, te behartig. Die toenemende gebruik van tydelike of gebeurlikheidswerkers sal dus ook die tradisionele konsep van 'n loopbaan, wat onder meer lewenslange beroepe veronderstel het, beïnvloed (Arnold, 1997; Bates & Bloch, 1996; Cartwright & Cooper, 1997; Greenhaus et al., 2000; Jackson, 2000; Schreuder & Theron, 2002; Sherratt, 2000; Zeffane & Mayo, 1994).

Greenhaus et al. (2000) beraam dat twintig persent van nuwe werk wat gedurende die periode tussen 1991 en 1993 geskep is, deur deeltydse werknemers verrig is. Talle organisasies maak van 'n verskeidenheid alternatiewe hulpbronne gebruik om die nodige kundigheid, hulpbronne of beide vir die afhandeling van spesifieke projekte of die vervaardiging van sekere produkte te voorsien. Sekere vakkundiges maak van die term "grenslose organisasie" gebruik om die eienskappe wat met sulke organisasies geassosieer word, te omskryf, aangesien sulke organisasies hulle betrokke doelwitte deur middel van alternatiewe hulpbronne en verskaffers wat buite hulle grense geleë is, bereik (Greenhaus et al., 2000).

Opsommenderwys kan organisasies van die 21ste eeu heel waarskynlik oor die volgende eienskappe beskik:

- 'n Klein, permanente arbeidsmag met grootskaalse gebruik van gebeurlikheids-, deeltydse en kontrakwerkers (Arnold, 1997; Cartwright & Cooper, 1997; Greenhaus et al., 2000; Schreuder & Theron, 2002).
- Plat hiërargieë met groepe wat self die verantwoordelikheid vir die meeste prosesse neem (Arnold,

- 1997; Greenhaus et al., 2000; Jackson, 2000; Schreuder & Theron, 2002).
- Die gebruik van 'n verskeidenheid interne en eksterne vennote (Arnold, 1997; Greenhaus et al., 2000; Schreuder & Theron, 2002).
  - Die aanwending van gevorderde tegnologie binne byna elke werkproses (Greenhaus et al., 2000; Schreuder & Theron, 2002).
  - Uitgebreide verantwoordelikhede (Arnold, 1997; Schreuder & Theron, 2002).
  - Verhoogde individuele verantwoordelikheid teenoor kliënte vir waardetoevoeging (Arnold, 1997; Schreuder & Theron, 2002).
  - Meer aanpasbare en buigsame organisasiestrukture, -strategieë, -beleide en -prosedures om vir die veranderende omgewing voorsiening te maak (Schreuder & Theron, 2002).
  - 'n Groter fokus op die belyning van organisasie - en individuele doelwitte en behoeftes (Schreuder & Theron, 2002).

Hierdie eienskappe gee, volgens Bates en Bloch (1996), Cartwright en Cooper (1997), Jackson (2000) en Wilson en Davies (1999), daartoe aanleiding dat dit wat met die loopbaankonsep vir die grootste gedeelte van die twintigste eeu geassosieer is, nie noodwendig meer geldig is nie.

Die implikasies hiervan vir die loopbaankonsep is die volgende:

- Dat die moontlikheid vir lewenslange beroepe aan die afneem is (Arnold, 1997; Bates & Bloch, 1996; Cartwright & Cooper, 1997; Cascio, 2000; Jackson, 2000; *It's the end*, 2001; *Lifetime employment is*, 1999; Schreuder & Theron, 2002; Sherratt, 2000; Stephens, 1994; Wilson & Davies, 1999; Woodd, 2000).
- Dat loopbaanpaaie toenemend afgewissel sal word, of selfs sal verbrokkel (Arnold, 1997; Baruch, 2004a; Bates & Bloch, 1996; Cartwright & Cooper, 1997; Cascio, 2000; Jackson, 2000; Schreuder & Theron, 2002; Sherratt, 2000; Wilson & Davies, 1999).
- Dat persone toenemend meer beheer oor hulle eie beroepe sal moet neem ten einde indiensneembaarheid te verseker, wat noodwendig gepaard sal gaan met lewenslange leer en voortgesette professionele ontwikkeling (Anakwe et al., 2000; Arnold, 1997; Atkinson, 2002; Baruch, 2004a; Bates & Bloch, 1996; Cartwright & Cooper, 1997; Cascio, 2000; Jackson, 2000; Plimpton, 1984; Schreuder & Theron, 2002; Sherratt, 2000; Sturges et al., 2000; Tzabbar et al., 2003; Wilson & Davies, 1999).

### **3.2.4.1 Die impak van veranderende organisasiestrukture op verhoudinge tussen werkgewers en werknemers**

Die voorgenoemde veranderinge binne organisasies met spesifieke verwysing na die organisasiestruktuur het, volgens Atkinson (2002), Baruch (2004c), Cartwright en Cooper (1997), Cascio (2000), Greenhaus et al. (2000), Herriot en Stickland (1996), Pate en Malone (2000), *Lifetime employment is*, (1999) en Zeffane

en Mayo (1994), onder meer bygedra tot 'n verandering in die verhouding wat daar tussen organisasies en werknemers bestaan.

Volgens Arnold (1997), Atkinson (2002), Baruch, (2004a), Baruch (2004b), Baruch (2004c), Cartwright en Cooper (1997), Cascio (2000), Feldman (2000), Herriot en Stickland (1996), Jackson, (2000), McDonald en Makin (2000) en Zeffane en Mayo (1994) is die huidige verhouding tussen werkgewers en werknemers meestal tydelik van aard, in teenstelling met 'n verhouding wat in die verlede gekenmerk is deur 'n groter mate van interafhanklikheid en permanensie.

Gesien in die lig van bogenoemde, word die volgende tipes verhoudings deur Rousseau en Wade-Benzoni (Schreuder & Theron, 2002) geïdentifiseer:

- Langtermyn (interne) kernwerknemers: Die organisasie funksioneer vir vanweë hierdie groep. Hierdie groep verteenwoordig en verskaf die kompeterende voordeel aan 'n organisasie. Die groep is ook in 'n groter mate aan 'n organisasie verbind en is bekend met sy prioriteite en doelwitte.
- Korttermyn (interne) loopbaangeoriënteerde werknemers: Volgens hierdie groep geniet 'n loopbaan binne 'n bepaalde industrie voorkeur bo 'n loopbaan in 'n bepaalde organisasie.
- Langtermyn (eksterne) kontrakwerkers: Werknemers binne hierdie groep mag vir 'n lang tydperke as plaasvervangers binne organisasies funksioneer.
- Korttermyn (eksterne) deelydse werkers: Verwys na 'n groep werknemers wat vir kort tydperke eenmalig aangewend word om sekere behoeftes binne organisasies te bevredig.

Hierdie veranderende verhouding wat daar tussen 'n organisasie en 'n werknemer bestaan, word in die huidige literatuur aan die hand van 'n sielkundige kontrak beskryf (Atkinson, 2002; Baruch, 2004b; Cascio, 2000; Greenhaus et al., 2000; Hall & Mirvis, 1995; Hirsh, et al., 1995; Jackson, 2000).

Volgens Atkinson (2002), Hall en Mervis (1995), Hind, Frost en Rowley (1996) en Stanz, Slabbert en Scheepers (1999) bestaan daar verskeie definisies van die begrip, maar verwys die sielkundige kontrak tussen 'n werkgewer en werknemer in die breë na al die wedersyds aanvaarbare ongeskrewe verwagtinge wat daar tussen die twee partye bestaan.

So mag 'n sielkundige kontrak verwys na die verwagte insette en organisasieverbintenis van 'n werknemer aan 'n organisasie, asook die belonings, sosiale ondersteuning, bevorderingsgeleenthede en werkstevredenheid wat die betrokke werknemer vanaf die organisasie ontvang in ruil vir sy of haar bydraes (Atkinson, 2002; Greenhaus et al., 2000; Hind et al., 1996; Hirsh, et al., 1995; Jackson, 2000).

Die mees algemene aspekte wat, volgens Hirsh et al. (1995), tydens 'n sielkundige kontrak vanuit 'n werkgewer- en werknemerinvalshoek beklemtoon word, is die volgende:

Vanuit 'n werkgewersperspektief:

- Dat die werknemer in 'n groot mate met die doelwitte van die betrokke organisasie sal identifiseer.
- Dat die werknemer aanpasbaar genoeg sal wees om nuwe rolle en take op te neem.
- Dat die werknemer oor die vermoë sal beskik en bereidwillig sal wees om opgelei te word.
- Dat die werknemer oor die vermoë sal beskik om 'n ander betrekking te bekom, sou hy of sy nie meer nodig wees nie.

Vanuit 'n werknemersperspektief:

- Groter beheer oor die uitoefening van keuses met betrekking tot loopbaanpaaie, beroepe en rolle.
- Die geleentheid om vir eie finansiële sekuriteit te beplan.
- Die beskikbaarheid van inligting rakende beroepsmoontlikhede.
- 'n Beter balans tussen werk en nie-werk aangeleenthede.
- Die versekering van indiensneembaarheid deur middel van deurlopende ontwikkeling.
- 'n Proses wat deurlopende onderhandeling verseker.

In die tradisionele verhoudingsgebaseerde kontrak wat kenmerkend van die verlede was, het 'n werknemer werksekuriteit ontvang in ruil vir bevredigende prestasie en lojaliteit teenoor 'n organisasie (Arnold, 1997; Atkinson, 2002; Baruch, 2004a; Baruch, 2004b; Baruch, 2004c; Cartwright & Cooper, 1997; Cascio, 2000; Greenhaus et al., 2000; Hirsh et al., 1995; Jackson, 2000; McDonald & Makin, 2000; Smithson & Lewis, 2000).

Die groter behoefte aan aanpasbaarheid binne 'n uiters mededingende omgewing het egter daartoe bygedra dat verskeie organisasies die transaksioneel gebaseerde vorm van 'n sielkundige kontrak aangeneem het. Kenmerkend van hierdie tipe verhouding is dat dit van korter duur is en laer vlakke van verbintenis vanaf beide partye veronderstel. In plaas daarvan om prestasie en lojaliteit vir werksekuriteit te verruil, word daar toenemend van werknemers verwag om meer aanpasbaar in die aanvaarding van werksopdragte te wees en om gewillig te wees om nuwe vaardighede te ontwikkel ten einde aan die organisasie se behoeftes te voldoen. In ruil daarvoor, bied 'n organisasie nie noodwendig beloftes van toekomstige indiensneming nie, maar eerder een van indiensneembaarheid (by die huidige werkgewer of 'n ander organisasie) deur die verskaffing van geleenthede vir voortdurende professionele groei en ontwikkeling. Hierdie skuif in die sielkundige kontrak, wat oorspronklik op indiensneming gefokus het, na 'n tipe verhouding wat meer indiensneembaarheid beklemtoon en veronderstel, hou grootskaalse gevolge vir organisasieverbondenheid en per implikasie werknemers se loopbane in (Arnold, 1997; Atkinson, 2002; Baruch, 2004a; Baruch, 2004c; Cartwright & Cooper, 1997; Greenhaus et al., 2000; Hall & Mervis, 1995; Hirsh et al., 1995; McDonald & Makin, 2000; Schreuder & Theron, 2002).

Die belangrikheid van hierdie kontrak word weerspieël in die volgende negatiewe gevolge wat met die verbreking van hierdie kontrak verband hou:

- 'n Afname in vertroue tussen die werkgewer en werknemer (Cassar, 2001; Hind et al., 1996;

Smithson & Lewis, 2000).

- 'n Afname in organisasieverbondenheid (Cassar, 2001; Hind et al., 1996; Smithson & Lewis, 2000).
- 'n Toename in werksontevredenheid (Cassar, 2001).
- Werknemer-ontrekkingsgedrag (Hind et al., 1996).

Wanneer daar wel 'n indruk bestaan dat 'n werkgewer die kontrak verbreek, is daar, volgens Baruch (2004b) en McDonald en Makin (2000), 'n skuif vanaf 'n verhoudingsgebaseerde kontrak na 'n meer transaksioneel gebaseerde kontrak. Ook Atkinson (2002), Cassar (2001), Hind et al. (1996) en Pate en Malone (2000) is van mening dat die verbreking van 'n sielkundige kontrak of die persepsie dat 'n kontrak verbreek is, bydra tot 'n verhoging in negatiewe emosies, houdings en gedrag onder werknemers.

Indien die volgende aspekte wat as die mees algemene oorsake verantwoordelik vir die verbreking van die sielkundige kontrak soos geïdentifiseer deur Baruch (2004b) en Pate en Malone (2000) nie aangespreek word nie, mag dit, volgens Hall en Mervis (1995), daartoe aanleiding gee dat 'n persoon 'n organisasie sal verlaat.

Die mees algemene oorsake verantwoordelik vir die verbreking van die sielkundige kontrak is hoofsaaklik die volgende:

- Distribusionele skending: Dit beteken dat werknemers van mening is dat uitkomst soos finansiële belonings onregverdig verdeel word.
- Prosedurele skending: Dit verwys na die persepsies wat daar heers dat prosedures soos bevordering nie konsekwent toegepas word nie.
- Interaksionele skending: Dit verwys na werknemers se waargenome vertrouwe teenoor bestuur en die organisasie in die geheel.

Dit wil dus voorkom of daar 'n groter beweging is na die loopbaankonsep, eerder as na dié van 'n beroep, aangesien 'n beroep onder meer geografies, tyds- en situasioneel gebonde is, terwyl ander realiteite en behoeftes onder beide werknemers en organisasies bestaan, wat nie noodwendig deur 'n beroep bevredig word nie (Arnold, 1997; Hirsh et al., 1995; Schreuder & Theron, 2002).

Hierdie voortdurende veranderinge en die meegaande fluktuasies wat binne byna alle aspekte van organisasies blyk voor te kom, beïnvloed noodwendig alle s wat met 'n loopbaan gepaardgaan (Hirsh et al., 1995; Schreuder & Theron, 2002).

### **3.2.5 Die veranderende aard van werk**

Soos reeds duidelik in die voorafgaande paragrafe aangetoon, sal organisasies toenemend begin afplat. Hierdie organisatoriese veranderinge sal noodwendig die tipe werk wat deur werknemers, bestuurders en professionele persone verrig word, beïnvloed (Arnold, 1997; Tzabbar et al., 2003).

So sal dit toenemend van alle werknemers verwag word om die verantwoordelikheid in alle prosesse te aanvaar en te neem, aangesien die lokus van verantwoordelikheid toenemend binne organisasies afgewentel gaan word. Daar sal ook van bestuurders en nie-bestuurders verwag word om doeltreffende lede en leiers van tussenfunksionele en tussenorganisasoriese spanne te wees. Dit veronderstel dat werknemers toenemend meer aanpasbaar en vaardig sal moet wees om vanaf een projek na die ander te beweeg. In aansluiting hierby sal hulle toenemend oor die nodige vaardighede moet beskik om saam met mense van verskillende funksionele areas saam te werk. Dit impliseer onder meer dat werkers oor 'n meer samewerkende en deelnemende interpersoonlike styl sal moet beskik (Arnold, 1997; Greenhaus et al., 2000; Schreuder & Theron, 2002).

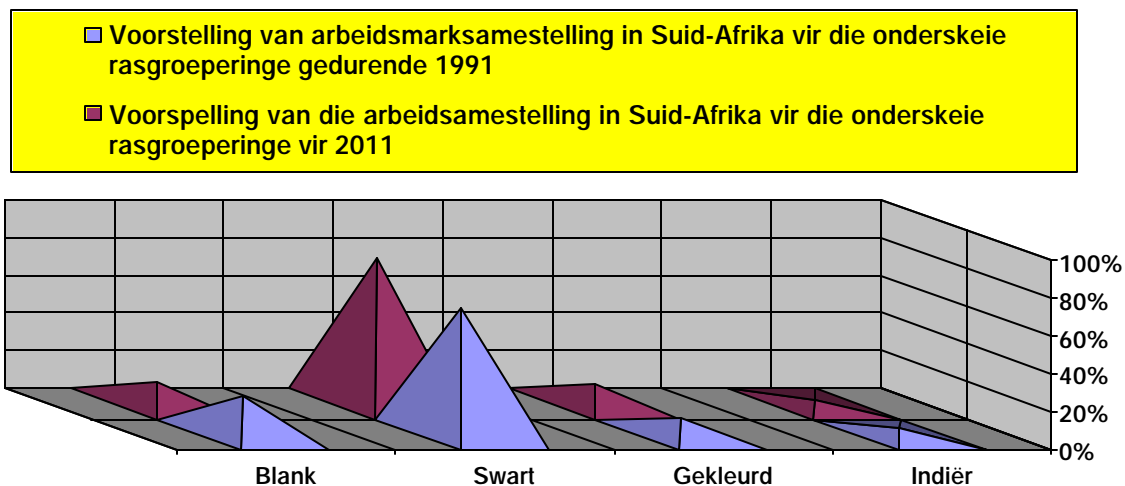
### 3.2.6 Die toenemende diverse arbeidsmag

Die wisselwerking met ander persone word verder gekompliseer, deurdat daar 'n toename is in die mate van diversiteit binne die huidige arbeidsmag, vanweë globalisering, tegnologiese en beleidsimperatiewe. Hierdie toenemende kulturele en diverse arbeidsmag dra by tot verskeie veranderinge binne organisasies (ook in hoër onderwys soos wat in Hoofstuk 4 beskrywe sal word), asook die wyses waarop hierdie organisasies (instellings) funksioneer (Arnold, 1997; Cross, 2004; Plimpton, 1984; Saveri & Falcon, 2000; Schreuder & Theron, 2002).

Die bestuur van diversiteit, is volgens Greenhaus et al. (2000) en Zeffane en Mayo (1994), net so belangrik soos die veranderinge voortspruitende uit ekonomiese kompetisie en tegnologiese verandering. Bevindings vanuit die "Workforce 2000-projek" Greenhaus et al. (2000) en Saveri en Falcon (2000) dui daarop dat werksomgewings toenemend deur 'n diverse mannekrag gekenmerk sal word, aangesien werknemers in die toekoms ouer sal wees en uit meer vrouens en individue vanuit voorheen benadeelde groepe sal bestaan. Daar is beraam dat slegs vyftien persent van die netto nuweling wat teen die jaar 2000 die VSA se arbeidsektor sou betree, inheemse en blanke mans sou wees (Greenhaus et al., 2000). Die oorgrote meerderheid van die nuwe arbeidsmag sou heel waarskynlik óf vrouens (62 persent), óf inheemse nie-blanke mans (7 persent) of manlike immigrante (13 persent) te wees (Greenhaus et al., 2000).

Hierdie tendens word ook in die Suid-Afrikaanse werksomgewing weerspieël, vanweë die invloed van 'n nuwe politieke bestel wat 'n verteenwoordigende arbeidsmag veronderstel en vereis. Volgens Schreuder (1998) het die Marknavorsingseenheid verbonde aan die Universiteit van Suid-Afrika die volgende voorstelling gemaak ten opsigte van die rassamestelling van die arbeidsmark soos dit in 1991 daarna uitgesien het, in vergelyking met die toekomstige Suid-Afrikaanse arbeidsmag. Figuur 3.1 verskaf 'n grafiese voorstelling van Schreuder (1998) se data.





**Figuur 3.1 'n Voorstelling en voorspelling van die arbeidsamestelling in Suid-Afrika vir die onderskeie rasgroepe.**

Schreuder (1998) veronderstel terselfdertyd dat vrouens toenemend meer tot die Suid-Afrikaanse arbeidsmark sou toetree en het verwag dat vroulike werknemers gemiddeld met 3.2% per jaar sou groei, teenoor die 2.4% van mans. Hierdie tendense word ook in Brittanje, volgens Arnold (1997), gevind aangesien die getal vroulike werknemers in hierdie land van 37% in 1971 tot 44% in 1994 toegeneem het. Teen die jaar 2000 behoort 48% van alle toetreders tot die Amerikaanse arbeidsmark vroulik te wees, in vergelyking met 15% in 1977.

Die toenemende getal vroue, rasse-minderhede en immigrante, sal noodwendig wêreldwyd druk op organisasies uitoefen om hierdie diversiteit met betrekking tot geslag, ras en etnisiteit effektief te bestuur (Arnold, 1997; Greenhaus et al., 2000; Saveri & Falcon, 2000; Schreuder & Theron, 2002).

Daar sal dus groter druk op alle werknemers geplaas word om ander kulture te verstaan en om met persone wat oor ander waardesisteme en perspektiewe beskik, saam te werk. Loopbaansukses sal moontlik in talle organisasies berus op die mate waartoe persone binne 'n multikulturele omgewing kan funksioneer (Greenhaus et al., 2000; Zeffane & Mayo, 1994).

Alhoewel die verkryging, aanwending en bestuur van personeel as een van die primêre funksies van menslikehulpbronbestuur beskou word, gaan hierdie funksies, volgens Zeffane en Mayo (1994), vanweë die toenemende diverse arbeidsmag binne organisasies toenemend moeiliker word. Diversiteit met spesifieke verwysing na verskillende geslagte, kulture, behoeftes, belangstellings, waardes, verwagtinge, lewenstyle, sal noodwendig impakteer op die huidige konsep van die loopbaan, aangesien werknemers dit verskillend mag interpreteer (Saveri & Falcon, 2000).

Daar is volgens Swanson en Parcover (1998), 'n toenemende en ongekende belangstelling in die studie van die vroulike loopbaan. Verskeie redes word hiervoor aangegee. Volgens Jepsen en Dickson (2003) en Swanson en Parcover (1998) is dit belangrik dat daar in enige studie van loopbane tussen mans en vrouens onderskei word, aangesien die loopbane van vrouens veel meer kompleks daar uitsien as dié van mans en nie noodwendig met mekaar vergelyk kan word nie. So word vrouens met addisionele ontwikkelingsstake gekonfronteer, wat nie die geval by hul manlike eweknieë blyk te wees nie. Voorts benadruk gemeenskappe ander tydsgrense vir vrouens as vir mans, wat noodwendig hul loopbane meer kompleks maak.

Beskikbare studies rakende die loopbane van vroue konsentreer veral op aspekte soos geslagsrolhoudings, verhoudings en gesinsaspekte, die verskeidenheid roldilemmas, kulturele invloede en aspekte betreffende ondersteuning en struikelblokke in die loopbaan van vroue (Swanson & Parcover, 1998).

In teenstelling met mans, wat veral eksterne aspekte van 'n loopbaan soos hoë verdienste, byvoordele en werksekuriteit beklemtoon, is vrouens meer geneig om intrinsieke aspekte van 'n loopbaan soos 'n uitdagende werk, ontwikkelingsgeleenthede, outonomie en kwaliteit terugvoer te beklemtoon (Woodd, 2000).

Gesien in die lig daarvan dat ekstrinsieke aspekte moeilik binne die huidige veranderende werksomgewing beskikbaar is, wil dit voorkom asof vrouens makliker by die veranderende werksomgewing mag aanpas, aangesien werksomgewing meer dikwels intrinsieke aspekte beklemtoon en veronderstel. Vrouens is ook meer dikwels geneig om vir hulle eie opleiding te betaal as mans. In teenstelling met mans is vrouens is ook meer geneig om van organisasie te verander (Saveri & Falcon, 2000; Woodd, 2000).

Daar is aanduidings dat vrouens meer aanpasbaar is en beter daartoe in staat is om onsekerheid te bestuur, asook om terselfdertyd verskillende prioriteite effektief te bestuur. Dit wil dus voorkom asof vroue beter voorbereid is om hulle loopbane binne die huidige veranderende werksomgewing te bestuur (Woodd, 2000).

Die vraag wat, volgens Swanson en Parcover (1998), noodwendig hieruit spruit, is of unieke teorieë oor die loopbaan van vroue ontwikkel moet word, ten einde die kompleksiteit waarmee hulle gekonfronteer word, aan te spreek. Volgens Harmon (Swanson & Parcover, 1998) sou twee verskillende teoretiese raamwerke egter nadelig wees, aangesien die tradisionele rolverskille tussen mans en vrouens hierdeur verder versterk sou word. Indien nuwe teorieë ontwikkel sou word, sou dit daarop dui dat sekere aspekte soos rolverwagtinge en -verantwoordelikheid oor kinderopvoeding in die verlede deur sekere teoretiese vertrekpunte geignoreer is, wat daarop mag dui dat kinderopvoeding slegs die verantwoordelikheid van vroue is.

'n Ander aspek wat, volgens Schreuder en Theron (2002) en Swanson en Parcover (1998), binne die

bestuur van diversiteit hoort, is die bestudering van minderheidsgroepe. Daar word egter min aandag geskenk aan minderheidsgroepe of voorheen benadeelde groepe met spesifieke verwysing na hul loopbane. Vir hierdie rede is dit belangrik dat daar as 'n aspek van die bestuur van diversiteit wel ook aandag aan hierdie groepe se behoeftes en opinies geskenk sal word (Plimpton, 1984; Schreuder & Theron, 2002; Swanson & Parcover, 1998).

In baie lande word organisasies met die indiensneming en bestuur van beide minderheidsgroepe en voorheen benadeelde groepe gekonfronteer. Hierdie situasie is veral in Suid-Afrika van toepassing, vanweë die afskaffing van 'n apartheidsregering en die daarstelling van beleidsimperatiewe, wat die indiensneming van voorheen verontregte etniese groepe veronderstel en vereis (Schreuder & Theron, 2002). Hierdie apartheidsbedeling het onder meer, volgens Watson en Stead (2002), daartoe bygedra dat die loopbane van slegs 'n gedeelte van die Suid-Afrikaanse bevolking bestudeer is, en hoofsaaklik vanuit 'n Westerse raamwerk, wat nie noodwendig geldig vir die Suid-Afrikaanse konteks toepaslik blyk te wees nie. Verder word dit gestel dat hierdie teorieë nie toepaslik of relevant is vir alle etniese groepe, sonder dat dit genoegsaam nagevors word nie.

Dit is egter nie net die ras, kultuur en geslag wat as vorme van diversiteitsbestuur binne die huidige werksomgewing beskou word nie, maar ook die integrering van beide 'n werk- en gesinslewe. Die toenemende uitdagings wat hiermee verband hou en aan sowel werknemer as werkgewer gestel word, sal vervolgens bespreek word (Greenhaus et al., 2000; Smithson & Lewis, 2000).

### **3.2.7 Werk en gesin**

Volgens Zeffane en Mayo (1994) dui voorspellings daarop dat 75% van alle gesinne in die toekoms uit dubbelloopbaangesinne sal bestaan. Dubbelloopbaangesinne verwys na situasies waar beide die man en vrou terselfdertyd werksaam is.

Dubbelloopbaangesinne beskik oor unieke waardes en lewenstyle. Persone binne 'n dubbelloopbaangesin huldig ander perspektiewe en houdings oor loopbane, aangesien hierdie persone ander rolle vervul, wat addisionele tyd en energie verg (Plimpton, 1984).

'n Poging om tussen werk- en gesinsrolle te onderskei, waar die een rol nie die ander beïnvloed nie, blyk dus heel onwaarskynlik te wees. Die toenemende indiensneming van vrouens bring mee dat organisasies met nuwe en addisionele uitdagings gekonfronteer word, aangesien vrouens, in teenstelling met mans, verskillende verbintenisse tot werk en familie toon (Smithson & Lewis, 2000; Schreuder & Theron, 2002).

Daar word toenemend van dubbelloopbaangesinne en enkelouers verwag om 'n balans tussen omvangryke gesinsverantwoordelikhede en werksaspekte te bewerkstellig. Die 21ste eeu sal selfs meer uitdagings aan vrouens en mans, wat veeleisende loopbane en besige gesins- en persoonlike lewens en doelwitte nastreef, stel. Werk- en gesinsrolle sal in die toekoms toenemend vervaag, namate

tegnologiese vooruitgang verbeter. Tegnologiese veranderinge stel selfs die mees afgeleë plek in staat om as 'n kantoor te dien. Hierdie veranderinge beskik oor die potensiaal om die balans tussen werk- en gesinsrolle en verantwoordelikhede te bevoordeel of te benadeel, maar vereis grootskaalse ondersteuning van gades, kinders en werkgewers (Cartwright & Cooper, 1997; Greenhaus et al., 2000).

Volgens Cartwright en Cooper (1997) en Swanson en Parcover (1998) vereenvoudig die media egter die komplekse interaksie wat daar tussen 'n werk en 'n gesin bestaan, sowel as die balans tussen 'n produktiewe werkslewe en betekenisvolle gesinsverhoudinge. Die twee vernaamste aspekte wat dit negatief beïnvloed, is die toenemende werklading binne werksomgewings en die toenemende verantwoordelikhede en verpligtinge wat met ouerskap verband hou. Hierdie twee aspekte word as die mees prominente invloede geïdentifiseer, wat die loopbane van beide mans en vrouens beïnvloed.

Dit wil egter voorkom asof werksaspekte in 'n groter mate die gesinsomgewing beïnvloed, as wat gesinsverpligtinge werksaspekte raak (Swanson & Parcover, 1998). Dit mag moontlik as een van die redes aangevoer word waarom werknemers meer aanklank vind by organisasies wat 'n meer geïntegreerde benadering teenoor gesinsverantwoordelikhede huldig.

Die voorafgaande tendense is slegs sommige van die mees opvallende binne die huidige veranderende werksomgewing wat tans 'n loopbaan en derhalwe werkstevredenheid beïnvloed.

### **3.3 TOELIGTING VAN RELEVANTE BEGRIPPE**

In die voorafgaande gedeelte is sommige van die belangrikste tendense wat die huidige werksomgewing kenmerk en terselfdertyd die konsep van 'n loopbaan beïnvloed, toegelig. Die volgende begrippe wat met 'n loopbaan verband hou en wat terselfdertyd van belang is vir hierdie studie is "loopbaan", "loopbaanbestuur" en "loopbaanontwikkeling".

#### **3.3.1 Loopbaan**

Daar bestaan twee breë, algemeen aanvaarbare vertrekpunte of benaderinge in terme waarvan die begrip "loopbaan" bestudeer word. Een benadering beskou 'n loopbaan as die strukturele eiendom van 'n beroep of 'n organisasie. 'n Loopbaan word dus vanuit hierdie benadering beskou as die wyse waarop individue binne organisasies beweeg. Die ander benadering beskou 'n loopbaan as die eiendom van 'n individu, eerder as dié van 'n beroep of organisasie. Vanuit hierdie individuele benadering, het 'n verskeidenheid definisies die lig gesien, wat elk 'n ander aspek soos onder meer vooruitgang, professionele status en stabiliteit beklemtoon (Arnold, 1997; Greenhaus et al., 2000). Die onlosmaaklike interafhanklikheid tussen 'n individuele en organisatoriese benadering word egter deur beide Arnold (1997) en Greenhaus et al. (2000) beklemtoon.

Hirsh et al. (1995) en Jackson (2000) verwys na 'n loopbaan as al die opeenvolgende werkservaringe

gedurende iemand se werkslewe. Volgens Adamson (1997), Arnold (1997) en Greenhaus et al. (2000), is dit veral in die laaste sewentig jaar dat die konsep van "loopbaan" vanuit verskillende invalshoeke en deur verskeie dissiplines aangepas is om die werkservaringe van persone oor die totale lewensloop te beskryf, te verklaar en te voorspel.

Die volgende definisie van 'n loopbaan soos gepostuleer deur Arthur, Hall, en Lawrence (Greenhaus et al., 2000, p. 9) sal vir die doeleindes van hierdie studie gebruik word, aangesien dit 'n holistiese beskouing daarvan verskaf, asook die belangrike aspekte van vooruitgang, status en opeenvolging ondervang en veronderstel: **"'n Loopbaan verwys na die patroon van werksverwante ervarings en -ontwikkelings wat iemand dwarsdeur sy lewe opdoen."**

Arnold (1997) en Greenhaus et al. (2000) beveel die gebruik van hierdie definisie aan, aangesien dit:

- Objektiewe gebeure soos onder meer posisies, take, aktiwiteite en besluite insluit.
- Subjektiewe interpretasies soos loopbaanverwante aspirasies, verwagtinge, waardes, behoeftes en gevoelens rakende sekere werkservaringe insluit.
- Nie vereis dat 'n persoon se werksrol professioneel van aard hoef te wees nie.
- Ruimte laat vir 'n veranderende werksomgewing, aangesien dit nie vertikale beweging vereis nie en terselfdertyd die gepaardgaande patrone van strukturele veranderinge binne organisasies wat met toenemende plat strukture, herstrukturering, afleggings, veranderende beroepe geassosieer en gekonfronteer word, ondervang.

Hierdie fasette veronderstel dat enige persoon wat betrokke is by enige werksverwante aktiwiteit, dus effektief besig is om 'n loopbaan te volg.

Hierdie breë definisie ondervang die vele veranderings binne die werksomgewing, wat vroeër in hierdie hoofstuk toegelig is. Die definisie se weglating van bevordering in die korporatiewe hiërargie as bepalende kenmerk van 'n loopbaan, skakel byvoorbeeld goed in by die huidige beperkte vertikale vorderingsgeleentheid binne afgeplatte organisasies. Gesien in die lig van die huidige werksomgewing wat gekenmerk word deur onder meer afskaling, die toename in gebeurlikheidswerkers en werk wat aanhoudend verander, skakel die gekose definisie goed hierby in.

Daar bestaan sterk ooreenkomste met die aanvaarde definisie van 'n loopbaan en die idee van 'n onbegrensde loopbaan soos deur Arthur (Greenhaus et al., 2000; Schreuder & Theron, 2002) ontwikkel. 'n Onbegrensde loopbaan beklemtoon veral die voortdurende beweging oor en tussen die grense van 'n organisasie. 'n Onbegrensde loopbaan is ook terselfdertyd nie afhanklik van 'n spesifieke organisasie en die betrokke loopbaanpad, soos deur die betrokke organisasie verskaf nie (Arnold, 1997; Greenhaus et al., 2000; Schreuder & Theron, 2002; Sturges et al., 2000).

'n Ander ontluikende benadering wat verband hou met die voorafgaande benadering en die bogenoemde

definisie is die konsep wat ontwikkel is deur Hall (1996), wat verwys na 'n "Proteaanse" loopbaan. Volgens Hall (1996) is daar 'n verandering in die liniêre ontwikkeling, waarvolgens 'n loopbaan in die verlede ontwikkel het. Die "Proteaanse" loopbaan veronderstel en maak voorsiening vir 'n verskeidenheid verbandhoudende ervarings. Hierdie beskouing van 'n loopbaan verwys, volgens Atkinson (2002), Greenhaus et al. (2000), Hall (1996), Hall en Mervis (1995) en Sturges et al. (2000), ook implisiet na die veranderende verhouding en die ooreenkoms (sielkundige kontrak) wat daar tussen 'n organisasie en werknemer bestaan, asook die gepaardgaande afname in organisasieverbondenheid. 'n "Proteaanse" loopbaan maak dus daarvoor voorsiening dat 'n loopbaan nie gebonde aan enige spesifieke organisasie, en/of beroep is nie. Dit veronderstel dus dat 'n persoon sy of haar eie persoonlike konsep van wat belangrik is in 'n werk en die lewe nastreef (Atkinson, 2002; Baruch, 2004a; Greenhaus et al., 2000; Hall, 1996; Hall & Mervis, 1995; Maguire, 2002; Schreuder & Theron, 2002).

Hierdie nuwer opvatting oor die konsep "loopbaan" erken dat mense se loopbane op verskillende maniere mag ontwikkel. Navorsers het, volgens Greenhaus et al. (2000) en Schreuder en Theron (2002), onlangs 'n "meervoudige loopbaankonsep" bepleit, wat tussen vier verskillende loopbaanpatrone onderskei:

- 'n Tradisionele liniêre-loopbaan, wat opwaartse mobiliteit beklemtoon.
- 'n Vakkundige loopbaan, wat fokus op stabiliteit binne 'n spesialiteitsveld (bv. finansiële analiste) met min geleentheid tot bevordering.
- 'n Spiraalloopbaan, waarin talle loopbaanveranderinge periodiek plaasvind, byvoorbeeld elke 7 tot 10 jaar.
- 'n Verganklike loopbaan, wat gekenmerk word deur veranderinge binne die loopbaanveld, so gereeld as elke drie tot vyf jaar.

### 3.3.2 Loopbaanbestuur

Sowel werknemers as die organisasie is, volgens Arnold (1997) en Schreuder en Theron (2002), vir loopbaanbestuur verantwoordelik.

Werkgewers het tradisioneel hul werknemers bygestaan en ondersteun in die ontwikkeling van hulle onderskeie loopbane, deur onder andere geleenthede vir opleiding en ontwikkeling, mentorskapprogramme en individuele-ontwikkelingsplanne te verskaf en te bewerkstellig. Werknemers het ter aanvulling van hulle loopbaandoelwitte, strategieë geïnisieer om die gepaardgaande doelwitte te bereik (Arnold, 1997; Schreuder & Theron, 2002; Sturges et al., 2000).

In teenstelling met hierdie benadering word loopbaanbestuur tans in die mees resente publikasies, volgens Anakwe et al. (2000), Arnold (1997), Atkinson (2002), Baruch (2003), Baruch (2004b), Greenhaus et al. (2000), Herriot en Stickland (1996), Sherratt (2000), Sturges et al. (2000), Tzabbar et al. (2003), as 'n persoonlike aangeleentheid en verantwoordelikheid beskou. Dit word deur die genoemde navorsers

bevestig, wat die siening huldig dat organisasies werknemers meestal toelaat om hul eie loopbane te bestuur.

Alhoewel daar tekens aanwesig is wat daarop dui dat loopbane wel deur individue bestuur word, blyk dit tog, volgens Baruch (2004a), Baruch (2004b) en Baruch (2003), dat die loopbane van werknemers steeds in 'n sekere mate deur die betrokke organisasies bestuur, beplan en beïnvloed sal word.

Arnold (1997), Atkinson (2002), Hall (Greenhaus et al., 2000), Hall en Mervis (1995), Jackson (2000) en Schreuder en Theron (2002) het opgemerk dat "die nuwe loopbaankontrak" nie 'n ooreenkoms met die organisasie *per se* is nie, maar dat dit 'n ooreenkoms tussen die persoon self en sy of haar werk of beroep is. Die implikasie van die voorafgaande is dat mense toenemend meer genoodsaak sal word om 'n stel bevoegdhede te ontwikkel, wat hulle in staat sal stel om insig in hulself en hulle omgewing te bewerkstellig, sodat hulle die toenemende onvoorspelbare loopbane waarmee hulle gekonfronteer gaan word, sal kan bestuur.

Volgens Atkinson (2002) en Sturges et al. (2000) sal so 'n idiosinkratiese benadering noodwendig die organisasieverbondenheid, motivering en loopbaantevredenheid van werknemers, beïnvloed. Organisasies sal dit toenemend moeiliker vind om hul menslike hulpbronnkomponent effektief te bestuur, indien die impak van hierdie nuwe ooreenkoms tussen 'n werknemer en sy of haar beroep of werk deur 'n organisasies buite rekening gelaat word.

Die konsep van loopbaanbestuur is, volgens Greenhaus et al. (2000), om die volgende redes belangrik:

- Dit verleen hulp en ondersteuning aan persone om hulle loopbane meer effektief te bestuur.
- Dit bied organisasies die geleentheid om meer effektiewe besluite te neem aangaande die menslike hulpbronnbestuurskomponent, asook om begrip te toon met die dilemmas waarmee hul werknemers mee konfronteer word.

Loopbaanbestuur hou dus sekere voordele vir sowel 'n individu as 'n organisasie in. In die volgende gedeelte sal die belangrikheid van loopbaanbestuur vanuit beide 'n individuele (werknemer) en organisatoriese (werkgever) perspektief afsonderlik in meer detail bespreek word.

### **3.3.2.1 Die belangrikheid van loopbaanbestuur vanuit 'n individuele perspektief**

Loopbaanbestuur vanuit 'n individuele perspektief is van besondere belang, aangesien ekonomieë, sowel as tegnologiese veranderinge soos reeds vooraf aangedui, loopbane beïnvloed. Dit is reeds aangedui, asook deur Arnold (1997) en Schreuder en Theron (2002), bevestig dat loopbane in die toekoms minder gestruktureerd, minder vanselfsprekend, en meer onvoorspelbaar sal wees. Volgens Greenhaus et al. (2000) sal die huidige loopbaanpaaie heel waarskynlik vervang word deur meer innoverende en idiosinkratiese loopbaanpaaie.

Die aanpasbaarheid van organisasies in terme van omgewingsvereistes vereis dieselfde mate van aanpasbaarheid van werknemers. Aanpasbaarheid en buigzaamheid word as die mees kritieke aspekte van effektiewe loopbaanbestuur binne die huidige werksomgewing beskou (Arnold, 1997; Sherratt, 2000).

Gesien in die lig hiervan en die veranderende werksomgewing, is daar duidelike tekens wat daarop dui dat die huidige generasie werknemers 'n groter mate van beheer oor hul loopbane en lewens verkies en vereis. Gedragwetenskaplikes het die volgende belangrike veranderinge in die arbeidsmag oor die afgelope jare opgemerk, wat die idee van loopbaanbestuur vanuit 'n individuele perspektief mag beïnvloed (Greenhaus et al., 2000).

### **3.3.2.1.1 Hoë verwagtinge**

Daar bestaan 'n groter begeerte onder die huidige generasie werknemers na interessante, uitdagende en betekenisvolle werk (Greenhaus et al., 2000; Lähteenmäki en Paalumäki, 1993; London & Stumpf, 1986). Zeffane en Mayo (1994) meen ook dat dit veral jonger werknemers is wat in geleentheid tot selfverwesenliking binne 'n loopbaan belangstel.

Hierdie veranderinge binne die werksomgewing het, volgens Schreuder (1998), terselfdertyd 'n invloed op die profiel van die post-industriële werknemer, wat meer aktief en selfgeldend optree en terselfdertyd 'n groter mate van beheer oor 'n loopbaan vereis. Hierdie verandering in die waardes van werknemers word ook deur Wilson en Davies (1999) waargeneem. Greenhaus et al. (2000) en Schreuder en Theron (2002) identifiseer die volgende veranderinge binne die werksomgewing:

- Hoër verwagtings.
- Groter behoefte aan outonomie.
- Toenemend verswakke geslagsgrense.
- Groter behoefte aan 'n gebalanseerde lewenstyl.
- Toenemend gedifferensieerde loopbaanoriëntasies.

Greenhaus et al. (2000) meen egter dat werknemers veral daartoe geneig is om onrealistiese verwagtinge in verband met hulle werk of beroep te koester. Hoë verwagtinge kan dus tot woede, teleurstelling en werksontevredenheid aanleiding gee, indien werkservaring nie aan hierdie verwagtinge, behoeftes of beide voldoen nie.

### **3.3.2.1.2 Outonomie**

Een van die belangrikste waardes van 'n werknemer, wat terselfdertyd loopbaanbestuur mag beïnvloed, is die behoefte aan vryheid en outonomie binne 'n werksomgewing. Hierdie vryheid, wat onder meer verwys na die keuse oor projekte, die uitvoering daarvan en die gepaardgaande werkskedules, is kenmerkend die verwagtings van baie werknemers in die huidige werksomgewing (London & Stumpf, 1986). Tegelykertyd



word daar ook 'n groot waarde aan uitdagende werk wat op 'n outonome manier bereik kan word, geheg. Hierdie aspekte beïnvloed noodwendig loopbaanbestuur (Greenhaus et al., 2000).

### 3.3.2.1.3 Verswakking van geslagsrolgrense

Die onderskeid wat daar in die verlede tussen mans en vrouens getref is met betrekking tot deelname en verteenwoordiging in die arbeidsektor, asook werksrolle, is stelselmatig besig om af te neem. Vroulike werknemers betree toenemend regs, medies, asook besigheidspersoneel, asook blou-boordjie beroepe-beroepes wat in die verlede veral deur mans gedomineer is. Aangesien sekere beroepe nie meer uitsluitlik tot 'n betrokke geslag beperk word nie, beskik vrouens sowel as mans oor veel meer loopbaankeuses en sal daar 'n toenemende behoefte aan effektiewe loopbaanbestuur ontstaan (Greenhaus et al., 2000; London & Stumpf, 1986).

### 3.3.2.1.4 Behoeftes aan 'n geïntegreerde lewenswyse

Die nastrewe van betekenisvolle en uitdagende werk hou verband en word soms met 'n behoefte aan 'n bevredigende persoonlike lewe geassosieer. Die nastrewing van sukses in een aspek van 'n persoon se lewe (in hierdie geval, loopbaansukses) hou noodwendig sekere potensiële koste vir die persoonlike lewe in. So kan die strewe na sukses in 'n loopbaan bydra tot minder tyd, energie of beide vir gesinsverantwoordelikhede, ontspanning en selfontwikkeling. Bevorderings en verplasinge word in talle gevalle van die hand gewys. Die onwilligheid om sewe dae per week vir 14 uur per dag te werk, weerspieël die oortuiging onder talle werknemers dat die nastreef van loopbaansukses nie meer in dieselfde mate beklemtoon word nie. 'n Opname deur Robert Hall Internasionaal (Greenhaus et al., 2000) het aangedui dat 92% van uitvoerende bestuurders daarvan oortuig is dat werknemers toenemend meer besorg is oor die balans tussen 'n werk en 'n gesin, as wat vyf jaar gelede die geval was. 49% het aangedui dat die aantal uitvoerende bestuurders wat gewillig was om lang ure te werk, oor dieselfde periode afgeneem het. Hierdie toenemende behoefte aan 'n gebalanseerde lewenstyl kan botsende gevoelens by baie werknemers veroorsaak. Enersyds word geld, bevordering, uitdaging, verantwoordelikheid en interessante werk nagestreef en beoog. Andersyds word ontspanning en gesins- en selfontwikkeling ook as erkende en belangrike behoeftes en aktiwiteite beskou, wat somtyds selfs voorkeur bo werk mag geniet. Dit impliseer dus dat talle werknemers slegs 'n beperkte mate van betrokkenheid by 'n werk of beroep verkies. Ten einde 'n beperkte mate van betrokkenheid te bewerkstellig word grense deur werknemers geskep om te verhoed dat werk aanhoudend tot ander fasette van hulle lewens uitbrei. Loopbaanbesluite as 'n komponent van individuele loopbaanbestuur word dus ook geneem op grond van werksbevrediging, gesinsverantwoordelikhede, asook persoonlike behoeftes.

Of die vervaging van grense tussen werk- en gesinslewe positiewe, negatiewe gevolge of beide gaan meebring al dan nie, sal dit steeds mense se loopbane en die bestuur daarvan beïnvloed. Soos vroeër opgemerk, betree al hoe meer vrouens die arbeidsmark. Die toenemende voorkoms van enkelouerhuishoudings en dubbelloopbaangesinne plaas groot druk op vrouens en mans om balans

tussen hulle werk, gesin en persoonlike verantwoordelikhede te handhaaf. Nie-tradisionele gesinstrukture noodsaak doeltreffende loopbaanbestuur deur beide mans en vrouens. Dit bring mee dat die huidige konsep van 'n loopbaan noodwendig sal verander (Greenhaus et al., 2000).

### **3.3.2.1.5 Uiteenlopende loopbaanorientasies**

Dit is alombekend dat die huidige arbeidsmag nie noodwendig oor werknemers beskik wat dieselfde waardeoriëntasies of wêreld- en lewensbekouing huldig nie en per implikasie dieselfde tipes loopbane sal nastreef nie. Volgens Greenhaus et al. (2000) en Herriot en Pemberton (1996) bestaan daar inderdaad 'n verskil tussen werknemers se loopbaanoriëntasies. Alhoewel sommige werknemers slegs bevordering en vryheid ten doel het, mag ander eerder op die intrinsieke waarde van werk of sekuriteit, lewensbalans of beide klem lê. Hierdie uiteenlopende loopbaanoriëntasies beïnvloed noodwendig die huidige sienings betreffende 'n loopbaan en per implikasie loopbaanbestuur en werkstevredenheid.

### **3.3.2.2 Die belangrikheid van loopbaanbestuur vanuit 'n organisatoriese perspektief**

Daar bestaan genoegsame redes vir organisasies om die loopbaanbegrip, asook die aspekte wat daarmee verband hou en dit terselfdertyd beïnvloed, te verstaan en te bestuur. 'n Organisasie se vermoë om sy menslikehulpbronkomponent effektief te bestuur, berus op die mate waartoe dit werknemers se behoeftes aangaande 'n loopbaan verstaan en derhalwe bevredig en daardeur poog om werkstevredenheid te verhoog (Atkinson, 2002; Baruch, 2004b; Greenhaus et al., 2000).

Dit is veral menslikehulpbronspesialiste werksaam binne organisasies wat verantwoordelik is vir die bestuur van die werknemers se loopbane. Daar is egter toenemende tendense binne werksomgewings te bespeur wat daarop dui dat lynbestuurders en individuele werknemers toenemend hierdie verantwoordelikheid, funksie en rol in die bestuur van loopbane sal moet aanneem en vervul. Die dilemmas wat noodwendig hieruit mag voortspruit, sentreer hoofsaaklik rondom die moontlike personeeltekorte binne organisasies wat deur so 'n ongeïntegreerde benadering teweeggebring mag word (Arnold, 1997; Hirsh et al., 1995).

Loopbaanbestuur is, volgens Arnold (1997), Atkinson (2002) en Tzabbar et al. (2003), 'n belangrike strategiese meganisme wat deur organisasies aangewend kan word om individuele behoeftes te bevredig, organisatoriese doelwitte te bewerkstellig en werkstevredenheid te verhoog. Volgens Herriot (Atkinson, 2002) sal slegs organisasies wat die belangrikheid van loopbane erken en dit effektief bestuur, in hierdie eeu bly voortbestaan. Alhoewel Maguire (2002) hierdie stelling bevestig, wil dit voorkom asof talle organisasies volgens die outeur loopbaanbestuur nie as 'n belangrike bestuurstrategie beskou nie.

Volgens Baruch (1999) en Maguire (2002) bevraagteken organisasies egter die finansiële sinvolheid daarvan om die loopbane van hul werknemers - hul duurste hulpbron - te ontwikkel en te bestuur. Redes wat deur organisasies aangevoer word, is dat daar aanduidings bestaan wat daarop dui dat

organisasieverbondenheid aan die afneem is. Daarbenewens bestaan daar die moontlikheid dat werknemers deur ander organisasies gewerf mag word, sonder dat hierdie betrokke organisasies enige koste aangegaan het. Organisasies skram dus per implikasie weg van loopbaanbestuur. 'n Ander rede wat, volgens Arnold (1997), tot verminderende loopbaanbestuur mag bydra, is die verbreking van die sielkundige kontrak, wat meestal ongesiens plaasvind en op persepsies gebaseer is. Die verbreking van die sielkundige kontrak gee tot 'n verskeidenheid negatiewe gevolge vir organisasies aanleiding, soos reeds aangetoon (sien Paragraaf 3.2.4.1).

Bogenoemde situasie is egter teenstrydig met die uitgangspunt van talle organisasies wat hul menslikehulpbronkomponent as hulle belangrikste en mees kompeterende voordeel beskou. Die ironie is egter dat organisasies wat van menslike hulpbronne afhanklik is om te funksioneer, juis die loopbane van hulle werknemers sal moet bestuur en ontwikkel, ten einde die eksterne omgewingseise en interne organisatoriese behoeftes aan te spreek (Arnold, 1997; Gibson & Barron, 2003; Hirsh et al., 1995). Van die belangrikste redes vir loopbaanbestuur vanuit 'n organisatoriese perspektief is die volgende:

### **3.3.2.2.1 Die afname in organisasiegroei**

Soos reeds in die eerste twee hoofstukke, asook Paragraaf 3.2.4 van hierdie hoofstuk aangedui, veroorsaak plat organisasiestrukture dat daar minder vertikale geleenthede vir bevordering bestaan. Die voorafgaande situasie veroorsaak dat daar meer kompetisie onder werknemers bestaan om hierdie beperkte aantal vakante poste te vul. Dit impliseer dat 'n organisasie 'n effektiewe loopbaanbestuurstelsel sal moet implementeer, aangesien persone meermale met loopbaanplato's gekonfronteer mag word (Plimpton, 1984).

### **3.3.2.2.2 Die toename in loopbaanplato's**

Organisasies wat óf nie vinnig genoeg uitbrei nie, óf wat in grootte afneem vanweë die realiteite binne die huidige werksomgewing, ervaar bykomende probleme. So is daar, volgens Arnold (1997), minder bevorderingsgeleenthede vir bestuurders en ander werknemers binne hierdie organisasies, aangesien die aantal werknemers wat gereed is vir bevordering of ander posisies, alreeds die aantal vakatures wat beskikbaar is, oorskry. Gevolglik mag werknemers relatief vroeg in hul loopbane 'n plato bereik waardeur hulle vasgevang word in situasies wat gekenmerk word deur minder geleenthede tot bevordering, of addisionele verantwoordelikhede. Hierdie werknemers is toenemend meer daartoe geneigd om 'n afname in hulle eie persoonlike motivering te ondervind en bestaan daar 'n groter moontlikheid onder hierdie groep dat hulle die betrokke organisasie wil en sal verlaat, indien daar nie alternatiewe geleenthede bestaan nie (Arnold, 1997). Die bereiking van 'n loopbaanplato word met 'n verskeidenheid individuele negatiewe emosionele toestande soos byvoorbeeld 'n gevoel van mislukking, aggressie en frustrasie geassosieer (Greenhaus et al., 2000). Effektiewe loopbaanbestuur vanuit 'n organisatoriese perspektief mag dus die negatiewe aspekte wat met loopbaanplato's geassosieer word, vroegtydig uit die weg ruim en bestuur.

### 3.3.2.2.3 Die toename in die diversiteit van werknemers

Gelyke indiensnemingsgeleenthede en globalisering is onder meer verantwoordelik vir die huidige diversiteit van werknemers binne talle organisasies. Dit is dus belangrik dat werkgewers die verskillende perspektiewe van verskillende kultuur-, ouderdoms-, en geslagsgroepe rakende die loopbaankonsep sal verstaan en identifiseer, ten einde 'n meer effektiewe arbeidsmag te verseker en te bestuur (Arnold, 1997; Cross, 2004; Greenhaus et al., 2000; Plimpton, 1984).

Greenhaus et al. (2000) vermeld dat suksesvolle menslike hulpbronbestuur met die doeltreffende werwing, keuring en sosialisering van werknemers, met ander woorde, loopbaanbestuur, begin. Organisasies is dus betrokke by die identifisering van talentvolle aansoekers, hul keuring, asook die sosialisering op so 'n manier dat hulle spoedig 'n bydrae tot 'n organisasie kan lewer. Om hierdie uitkomst te verseker, is dit nodig dat organisasies die tipes loopbane wat beskikbaar is, asook die loopbaanwaardes wat mees bevorderlik sou wees vir sukses en bevrediging hiervan binne die betrokke organisasie identifiseer en verstaan. Organisasies behoort dus meer suksesvol te wees, indien dit die betrokke loopbaanbehoefte van 'n diverse werknemerkorps tydens die verskillende loopbaanfases verstaan en bevredig.

Volgens Arnold (1997) en Zeffane en Mayo (1994) is die bestuur van diversiteit een van die belangrikste aspekte waarmee organisasies voortdurend in die toekoms mee gekonfronteer gaan word. Daar is aanduidings dat organisasies wat die bestuur van diversiteit bemeester, meer daartoe geneigd sal wees om gekwalifiseerde werknemers te bekom en te behou.

### 3.3.2.2.4 Die toename in die ontwikkeling en benutting van menslike hulpbronne

Soos reeds gesê, beskou talle organisasies hulle werknemers as hulle waardevolste bate of hulpbron. Werknemers wat hulself egter in 'n ontoepaslike loopbaan met min geleenthede vir groei en ontwikkeling bevind, mag met verloop van tyd toenemend gefrustreerd en ongemotiveerd voel (sien Paragraaf 2.3.4.1.19). In so 'n geval bestaan daar 'n groter moontlikheid dat hierdie betrokke werknemer 'n las vir die betrokke organisasie word, aangesien so iemand byvoorbeeld swakker mag presteer of selfs die organisasie mag verlaat (Greenhaus et al., 2000). Volgens Garden (Chen, Chang & Yeh, 2003) het 68% van besigheidsbestuurders in 'n studie in die Verenigde State van Amerika aangedui dat loopbaanontwikkelingsprogramme 'n effektiewe manier was om die menslikehulpbronnekomponent te bestuur, alhoewel slegs 13% aangetoon het dat dit wel gebeur.

Verhoogde arbeidsomset impliseer verhoogde finansiële koste vir organisasies en sal aspekte wat met organisasieverbintenis verband hou, volgens Lähteenmäki en Paalumäki (1993), in die toekoms steeds vir organisasies problematies bly. Organisasieverbondenheid neem toe namate daar genoegsame loopbaangeleenthede of inligting aangaande moontlike alternatiewe loopbane bestaan, of wanneer 'n persoon volgens Chen et al. (2003) werkstevredenheid ervaar.

Jong, dinamiese werknemers wat sterk met hulle loopbane identifiseer, vorm 'n belangrike onderdeel van enige organisasie se menslikehulpbronkomponent. Dit is, volgens Lähtenmäki en Paalumäki (1993), belangrik dat organisasies deurentyd met nuwe strategieë na vore sal tree, ten einde hierdie groep se organisasieverbondenheid te verhoog. Indien organisasieverbondenheid nie genoegsaam bewerkstellig word nie en daar terselfdertyd 'n groot mate van arbeidsomset plaasvind, is dit nie net die opleidingskoste wat verlore gaan nie, maar ook 'n personeelstruktuur wat oor die lang termyn verwronge daar mag uitsien met al die meegaande negatiewe implikasies wat dit meebring. Die teendeel is egter ook waar, aangesien organisasies moontlik ander personeel met nuwe idees en vaardighede kan werf. Dit sal egter noodwendig teen 'n prys geskied.

Dit is daarom volgens Arnold (1997) belangrik dat organisasies hulle werknemers sal bystaan in die beplanning, ondersteuning en bestuur van hulle loopbane. Organisasies moet egter die kritiese take en behoeftes van werknemers tydens die verskillende loopbaanfases identifiseer, verstaan en bevredig, ten einde die prestasie, werkstevredenheid en organisasieverbondenheid van werknemers te verhoog (Greenhaus et al., 2000; McElroy, Morrow, Wardlow, 1999).

Programme soos uitdagende aanvanklike werksopdragte wat ontwerp word om werknemers tydens die vroeë loopbaanfases te help en te ondersteun, sal heel waarskynlik, volgens Greenhaus et al. (2000), verskil van die ontwikkelingsaktiwiteite van iemand wat byvoorbeeld in sy middelloopbaanfase aspireer om 'n mentor te word en 'n persoon in die laatloopbaanfase wat meer voor-aftrede voorligting vereis. Om gelykmatige beweging van menslike hulpbronne na sleutelposisies te verseker, moet 'n organisasie die grondslag van werknemers se loopbaanbesluite verstaan. Persoonlike loopbaanbelangstelling, gesinsbelange, en keuse van lewenswyses werp dikwels 'n organisasie se beplanning omver. Daarom is dit belangrik dat organisasies, óf die verantwoordelike rolspelers, die dinamiek van loopbaanbesluitneming verstaan en bewus sal wees van werknemers se loopbaanbelange ten einde 'n foutiewe beraming van die betrokke organisasies se menslikehulpbronbehoefte te voorkom (Greenhaus et al., 2000).

Die bogenoemde aspekte sal dus die bestuur van menslike hulpbronne en meer spesifiek die loopbaanbeplanning- en bestuursisteme van organisasies beïnvloed. Volgens Arnold (1997) en Baruch (1999) is daar verskeie metodes en prosesse wat deur organisasies in die volgende millennium toegepas kan word om loopbaanbeplanning en bestuursisteme suksesvol te implementeer. Die volgende kan gedoen word:

- Die advertering van interne werksvakatures.
- Formele induksie as 'n vorm van loopbaanontwikkeling.
- Laterale skuiwe, ten einde tussenfunksionele ervaring te bewerkstellig.
- Aftredebeplanningswerkswinkels.
- Die verspreiding van pamflette en ander materiaal rakende loopbaanaspekte.
- Dubbelloopbaanpaaie.
- Takseer- en ontwikkelingsentrums.

- Mentorskappe.
- Loopbaanwerkswinkels.
- Prestasiebeoordeling as 'n basis vir loopbaanbeplanning.
- Loopbaanvoorligting.
- Loopbaanvoorligting deur die direkte toesighouer en die menslikehulpbrondepartement.
- Opvolgbeplanning.
- 360 grade prestasiebeoordelings.
- Spesiale programme vir persone wat uitstyg.

### **3.3.2.2.5 Die toename in dubbelloopbaangesinne**

Indien organisasies nie hul werknemers behulpsaam is in die balansering van werk- en gesinsverantwoordelikhede nie, staan organisasies, volgens Greenhaus et al. (2000) en Zeffane en Mayo (1994), die kans om die dienste van hulle waardevollste menslike hulpbronne te verbeur en te verloor. Ten einde werknemers in staat te stel om hulle gesinsverantwoordelikhede na te kom, sal organisasies, volgens Arnold (1997), toenemend meer buigsame werkskedules, deeltydse indiensneming, geleenthede vir werksdeling en kindersorgfasiliteite moet voorsien in 'n poging om werknemers wat uiteenlopende werk en gesinskonflikte ervaar, te behou.

Werknemers sal toenemend die mate van verbintenis en betrokkenheid wat hul werkgewers vereis, heroorweeg. Organisasies sal dus 'n beter begrip van die onderskeie werk- en gesinsdrukte tydens die verskillende loopbaanfases moet toon. Die doeltreffende integrasie van 'n werk- en gesinsrol is dus 'n belangrike loopbaanbestuursmeganisme wat deur organisasies aangewend kan word om 'n hoë kwaliteit menslikehulpbronneponeent te bekom, te motiveer en te behou (Arnold, 1997; Greenhaus et al., 2000).

### **3.3.2.2.6 Die toename in uiteenlopende behoeftes**

Soos reeds aangedui (sien Paragraaf 3.3.2.1.5) beskik die nuwe generasie werknemer oor uiteenlopende loopbaanorientasies, koester terselfdertyd hoër verwagtinge en het 'n groter behoefte aan outonomie binne 'n werksomgewing as werknemers in die verlede. Die toenemende mate waarin daar nie meer onderskeid getref word tussen geslagte nie en die behoefte aan 'n geïntegreerde lewenswyse, dra noodwendig daartoe by dat organisasies bo-en-behalwe die voorafgaande aspekte voorsorg vir effektiewe loopbaanbestuursisteme sal moet tref.

## **3.3.3 Loopbaanontwikkeling**

Volgens Adamson (1997) is dit belangrik dat die waarde en kompleksiteit wat met loopbane geassosieer word, nie onderskat moet word nie, aangesien die menslike loopbaan veel meer kompleks daar uitsien as wat algemeen aanvaar word. Ten einde hierdie kompleksiteite te illustreer, veronderstel Adamson (1997), Arnold (1997) en Greenhaus et al. (2000) dat die menslike lewensloop in relatief voorspelbare fases of

stadiums op grond van ontwikkeling en tydsverloop onderverdeel word.

Die term "loopbaanontwikkeling" word dus as vertrekpunt gebruik en impliseer eksplisiet verskillende loopbaanfases elk met sy eie stel take, temas en uitdagings (Chen et al., 2003; Schreuder & Theron, 2002). Loopbaanfases word dus beskou as die verskillende opeenvolgende ontwikkelingsfases van 'n persoon se werkslewe (Chen et al., 2003).

Hierdie konsep is reeds vanaf die vroegste tye vanuit verskillende invalshoeke deur verskillende teoretici bestudeer en ontwikkel. Dit was veral die psigo-analis Erikson, sielkundiges waaronder Levinson, Piaget, Super en die sosioloë Miller en Form wat as die pioniers beskou word, wat vir die ontwikkeling van hierdie konsep verantwoordelik was (Adamson, 1997; Greenhaus et al., 2000).

Loopbaanfaseteorieë verskil van ander loopbaanontwikkelingsmodelle, aangesien dit uit verskillende opeenvolgende fases bestaan, elk met sy eie unieke stel take (Chen et al., 2003). Soos met enige ontwikkelingsteorie wat op fases konsentreer, verskil teoretici in die afbakening van die onderskeie fases. Sommige gebruik ouderdom as onderskeidende kenmerk, terwyl ander weer take of ander psigofisiese eienskappe gebruik. Loopbaanfases wat op grond van ouderdom onderskei word, word meestal met lewensloopontwikkelingsbenaderings geassosieer en verbind (Adamson, 1997; Greenhaus et al., 2000).

Ter ondersteuning en illustrasie hiervan word die menslike loopbaan, volgens Schein (1978), in verskillende fases onderverdeel, elk met 'n unieke stel loopbaan- en lewensloopontwikkelingstake. Hy is van mening dat loopbane nie slegs deur die eise van die betrokke loopbaanfase waarin iemand hom of haarself bevind, beïnvloed word nie, maar ook deur die eise van die betrokke lewensloopontwikkelingsfase vanweë 'n oorloop-effek. Elk van hierdie lewensloopontwikkelingsfases binne volwassenheid het, volgens Schein (1978), 'n unieke stel ontwikkelingstake, probleme en aspekte, wat terselfdertyd sistemies die loopbane van persone en per implikasie hul werkstevredenheid beïnvloed (Schein, 1978).

Ten einde 'n holistiese beeld van die menslike loopbaan te vorm, is dit volgens Adamson (1997) nodig dat sowel die lewensloopontwikkelingsfases as loopbaanontwikkelingsfases geïnkorporeer word, aangesien hulle mekaar beïnvloed. Volgens Adamson (1997) word die subjektiewe ervaring van loopbane dus deur beide die betrokke loopbaanfase en lewensloopfase van 'n individu bepaal en beïnvloed.

### **3.4 DIE INTERVERWEEFDHEID VAN MENSLIKE LEWENSLOOP- EN LOOPBAANONTWIKKELINGSBENADERINGS**

Volgens Arnold (1997), Greenhaus et al. (2000), Jepsen en Dickson (2003) en Schreuder en Theron (2002) word 'n persoon se loopbaan, asook menslike lewensloopontwikkeling tydens volwassenheid in verskillende fases verdeel, elk met 'n unieke stel eise en take.

Alhoewel die menslikelebensloopontwikkelingsbenaderings en loopbaanontwikkelingsbenaderings interafhanklik funksioneer, val daar meer klem op werksverwante aspekte binne loopbaanontwikkelingsbenaderings. Vanweë die interafhanklikheid daarvan sal elke benadering kortliks belig word, ten einde 'n holistiese geheelbeeld van 'n persoon se loopbaan te verskaf.

Sowel loopbaanontwikkelingsbenaderinge as menslikelebensloopontwikkelingsbenaderings veronderstel verskillende fases gekoppel aan spesifieke chronologiese ouderdomme en stadia (Arnold, 1997; Greenhaus et al., 2000; Schreuder & Theron, 2002).

Soos reeds vermeld, sal daar binne hierdie studie op die loopbaan en gepaardgaande loopbaandilemmas van werknemers tydens verskillende volwasseloopbaanfases gefokus word. Die rede hiervoor is omdat sekere dilemmas meer prominent binne sekere fases as andere mag wees, juis vanweë die behoeftes wat verander namate iemand ouer word (London & Mone, 1987).

Ten einde die dilemmas binne 'n persoon se loopbaan te omvat, te verstaan en te beskryf is dit dus noodsaaklik dat beide die menslike lewensloopontwikkelings- en loopbaanontwikkelingsse binne die betrokke benaderings toegelig sal word, aangesien albei benaderings 'n persoon se loopbaan en per implikasie werkstevredenheid direk, indirek of beide, beïnvloed (Arnold, 1997; Schreuder & Theron, 2002).

Ten einde die interafhanklikheid tussen die verskillende loopbaanontwikkelingsbenaderinge en menslikelebensloopontwikkelingsbenaderings aan te dui, word die interafhanklikheid en ooreenstemming tussen die verskillende loopbaanontwikkelingsstake en die verskillende fases van volwasse lewensloopontwikkeling in Tabel 3.1 uitgebeeld.



**Tabel 3.1 Die interafhanklikheid en ooreenstemming tussen loopbaanontwikkelingstake en die fases van volwasse ontwikkeling.**

<b>Loopbaanontwikkelings -take</b>	<b>Fases van Volwassenheid</b>		
	<b>Vroeë volwassenhei d</b>	<b>Middelvolwassenhei d</b>	<b>Laatvolwassenhei d</b>
	Loopbaankeuse	XXX	XX
Loopbaantoetrede	XXX	XX	X
Vroeë loopbaan			
Vestiging	XXX	XX	X
Prestasie	XXX	XX	X
Middel loopbaan			
Herevaluering	X	XXX	XX
Bly steeds produktief	X	XXX	XX
Laat loopbaan			
Bly steeds produktief	X	XXX	XXX
Vorbereiding vir aftrede	X	XX	XXX

XXX Hoë frekwensie

XX Gemiddelde frekwensie

XSomtyds

(Greenhaus et al., 2000, p. 123)

Bostaande tabel impliseer dus 'n interafhanklikheid tussen die twee benaderings. Beide die menslikelebensloopontwikkelings- en loopbaanontwikkelingsbenadering verskaf dus 'n duidelike riglyn en geordende struktuur, waarvolgens talle aspekte van 'n loopbaan beskryf en verklaar mag word.

Alvorens die verskillende eise wat tot loopbaandilemmas tydens die verskillende fases mag bydra geïdentifiseer en indringend bespreek word, sal die verskillende fases binne die onderskeie modelle van die onderskeie teoretiese benaderings waaruit hierdie eise begrond word, kortliks bespreek word.

Eerstens sal die belangrikste fases binne die onderskeie menslikelebensloopontwikkelingsmodelle geïdentifiseer en bespreek word, aangesien dit 'n direkte invloed uitoefen op die begrip van die bespreekte fases van die onderskeie loopbaanontwikkelingsmodelle, wat daarna toegelig sal word.

### 3.4.1 Menslikelebensloopontwikkelingsmodelle

Erikson, sowel as Levinson word, volgens Louw, Van Ede en Louw (1998), as van die toonaangewendste akademiese pioniers op die terrein van menslikelebensloopontwikkeling beskou.

Erikson postuleer dat 'n persoon deur agt verskillende fases van ontwikkeling beweeg. Elke fase gaan gepaard met 'n unieke krisis wat hanteer moet word. Die oplos van 'n krisis verskaf die basis tot die volgende ontwikkelingsfase, of die belemmering daarvan (Arnold, 1997; Erikson, 1950; Erikson, 1963 en Greenhaus et al., 2000).

Erikson (1963) se agt fases van menslike ontwikkeling word in Tabel 3.2 kortliks deur Greenhaus et al. (2000) opgesom.

**Tabel 3.2 Die agt fases van menslike ontwikkeling volgens Erikson.**

<i>Ontwikkelingsfases</i>	<i>Ouderdom</i>
Fase 1. Basiese vertrouwe vs. Wantroue	Suigelingstadium
Fase 2. Outonomie vs. Skaamte en onsekerheid	Ouderdom 1 tot 3
Fase 3. Inisiatief vs. Skuld	Ouderdom 4 tot 5
Fase 4. Werkywer vs. Minderwaardigheid	Ouderdom 6 tot 11
Fase 5. Identiteit vs. Rolonduidelikheid	Puberteit en adolessensie
Fase 6. Intimiteit vs. Isolاسie	Vroeë volwassenheid
Fase 7. Opwekking vs. Stagnasie	Middel volwassenheid
Fase 8. Ego-integriteit vs. Wanhoop	Laat volwassenheid

(Greenhaus et al., 2000, p. 109)

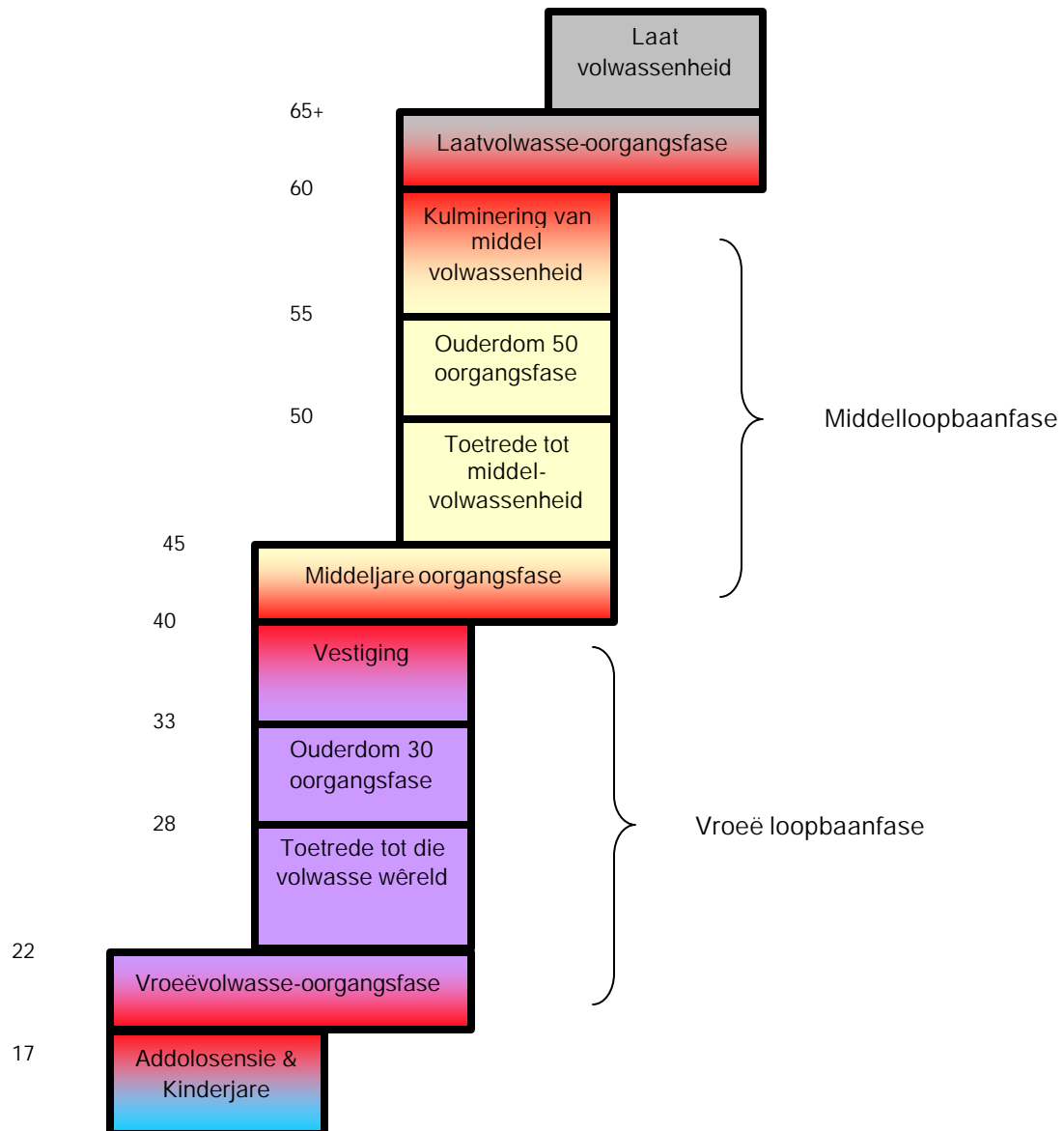
Die mate waartoe ontwikkeling binne elke fase plaasvind, word grootliks bepaal deur die ratio van positiewe en negatiewe ervaringe tydens elke fase. Die laaste drie fases binne die Erikson-model het veral betrekking op die loopbane van volwassenes (Erikson, 1963; Greenhaus et al., 2000).

Die nut en gebruikswaarde van bogenoemde benadering in die bestudering van die lewens- en loopbaanontwikkeling van die mens is tweeledig:

- Daar bestaan 'n onderliggende reëlmaat, waarvolgens aspekte hulself tydens sekere fases of tydsgleuwe voordoen. Sukses in een fase waarborg nie noodwendig die sukses in 'n daaropvolgende fase(s) nie. Die onvermoë om 'n krisis op te los mag wel die ontwikkeling in 'n latere fase benadeel of beïnvloed, maar nie voorkom nie (Greenhaus et al., 2000).
- Tweedens, identifiseer Erikson (1963) drie kernontwikkelingstake tydens volwassenheid, naamlik intimiteit, begeleiding en ego-integrasie, wat veral belangrik is vir die verstaan van loopbane, volgens Greenhaus et al. (2000).

Benewens Erikson, is dit veral ook die werk van Levinson, Darrow, Klein, Levinson en Mckee (1978) volgens Arnold (1997) en Greenhaus et al. (2000), wat 'n impak op die begrip van lewensloopontwikkeling teweeggebring het.

Levinson et al. (1978) en Levinson (1986) fokus veral op die universele periodes van die menslike ontwikkeling of lewensiklus wat met sekere ouderdomme gepaardgaan. Volgens die navorsers is daar vier definitiewe fases wat op mekaar volg, naamlik voor volwassenheid, vroeë volwassenheid, middel volwassenheid en laat volwassenheid. Elk van die voorafgaande areas veronderstel beide 'n stabiele en veranderingsperiode. 'n Grafiese voorstelling hiervan word deur Levinson (1978, p. 57) verskaf.



**Figuur 3.2** 'n Grafiese voorstelling van Levinson se lewensloopontwikkelingsmodel.

(Levinson 1978, p. 57)

Levinson se teorie bevestig die feit dat die volwassene se ontwikkeling deur vier fases gekenmerk word. Volgens die literatuur is daar 'n beduidende verband tussen persone se ontwikkelings- en loopbaanfases. Aangesien die hoofokus van hierdie studie loopbaanfases is, sal daar nie op die detail van Levinson se volwasseontwikkelingsfases gekonsentreer word nie.

### 3.4.2 Menslikeloopbaanontwikkelingsmodelle

Loopbaanontwikkeling is die aaneenlopende proses waartydens 'n mens volgens 'n vasgestelde proses of

fases ontwikkel, elk met 'n eie unieke stel aspekte, temas en take (Greenhaus et al., 2000; Jepsen & Dickson, 2003).

Soos reeds verduidelik (sien Paragraaf 3.4), is menslikelebensloopontwikkeling en loopbaanontwikkeling nou aan mekaar verwant, maar word binne loopbaanontwikkeling meer klem op werksverwante aspekte geplaas. Tabel 3.3 verskaf 'n bondige opsomming van die verskillende fases van elk van die betrokke menslikeloopbaanontwikkelingsmodelle. Alhoewel daar verskille aanwesig is, bestaan daar wel sekere raakpunte. Die onderskeie fases is deur Hall en Nougaim (1968), Miller en Form (1951), Schein (1978) en Super (1992) in Greenhaus et al. (2000) gepostuleer.

Tabel 3.3 Verskillende benaderings tot loopbaanontwikkeling.

<i>Miller en Form</i>	<i>Hall en Nougaim</i>	<i>Super</i>	<i>Schein</i>
Ouderdom en Fase	Ouderdom en Fase	Ouderdom en Fase	Ouderdom en Fase
0-15 Voorbereiding tot die loopbaan	Vooraf werk	0-14 Groei	
15-18 Inisiële werkperiode	25-30 Vestiging	15-24 Eksplorering	16-25 Toetrede tot die wêreld van werk
18-34 Eksperimenteringsperiode	30-45 Vooruitgang	25-44 Vestiging	16-25 Basiese opleiding
35-65 Stabiele periode	46-65 Onderhouding	45-64 Onderhouding	17-30 Volle lidmaatskap tydens vroeë loopbaan
65+ Aftrede	65+ Afname	65+ Afname	25+ Volle lidmaatskap tydens middelloopbaan
			35-45 Middelloopbaankrisis
			40+ Laatloopbaan
			40+ Afname en losmaking
			? Aftrede

(Greenhaus et al., 2000, p. 118)

Die raakpunte tussen die verskillende teoretiese modelle word deur Greenhaus et al. (2000) kortliks soos volg opgesom:

- Elke model postuleer 'n sekere reëlmatigheid tussen die fases waardeur die mens ontwikkel, elk met 'n unieke stel take en uitdagings.
- Elke fase word geassosieer met 'n sekere ouderdomskategorie, alhoewel 'n mate van buigsaamheid toegelaat word.
- Elke model beskik oor 'n holistiese siening van die mens en demonstreer die interafhanklikheid van sisteme soos onder meer werk, familie en selfontwikkeling.

- Alhoewel al bogenoemde modelle veral op die werksverwante aspekte fokus, word ander nie-werksverwante aspekte nie noodwendig geïgnoreer nie.
- Daar is aansienlike ooreenkomste tussen die inhoud van die onderskeie fases van die modelle.

Die voorafgaande struktuur verskaf dus 'n bruikbare formaat waarteen loopbaanverwante aspekte, take en temas en per implikasie loopbaandilemmas tydens verskillende fases van volwassenheid bestudeer en geïdentifiseer kan word. 'n Volledige bespreking daarvan word in Paragraaf 3.5 verskaf.

Ten einde die verdere interverweefdheid tussen die verskillende loopbaanontwikkelingsbenaderings en menslikelebensloopontwikkelingsbenaderings te belig, word 'n sinoptiese oorsig soos gesien deur Greenhaus et al. (2000) en Grutter (2000) verskaf. Die ooreenstemming en interafhanklikheid tussen die verskillende loopbaan- en menslikeontwikkelingsfases word vervolgens in Tabel 3.4 geïllustreer.

**Tabel 3.4 Die interafhanklikheid en ooreenstemming tussen die menslikelebensloopontwikkelingsfases en loopbaanontwikkelingsfases.**

<i>Menslike lewensloopontwikkeling</i>	<i>Menslike loopbaanontwikkeling</i>
Fase en tipiese ouderdomstrekwydte	Fase en tipiese ouderdomstrekwydte
Vroeë loopbaan (25 – 40 jaar)	Loopbaanprogressie (20 - 40jaar)
Middel loopbaan (40 – 55 jaar)	Loopbaanverfyning (40 - 60 jaar)
Laat loopbaan (55 tot aftrede)	Loopbaanontkoppeling (60 +)

(Saamgestel uit Grutter in Kummerow 2000, p. 276-279 en Greenhaus et al., 2000, p. 119)

Alhoewel die verloop van die voorafgaande lewensloopontwikkelings- en loopbaanontwikkelingsmodelle lineêr en voorspelbaar is, verloop die twee benaderings nie noodwendig altyd konstant of parallel aan mekaar nie. So mag die ouderdomme waartydens persone 'n betrokke lewensfase en loopbaanfase nader en betree van mekaar verskil, aangesien die biososiale ontwikkeling en omstandighede tussen persone soms mag verskil. So mag sekere persone die take en aspekte, waaronder verkenning, wat kenmerkend is van vroeë volwassenheid, suksesvol bemeester, terwyl ander onverwyld in verkenning vasgevang word. Persone mag selfs in 'n latere stadium terugkeer na verkenning, sou omstandighede dit vereis. Volgens die voorafgaande ontwikkelingsbenaderings sal daar egter wel 'n dominante stel gedragsaspekte tydens elke fase aanwesig wees, soos vestiging tydens die vroeë lewensloop, asook vroeë loopbaanfase (Jepsen & Dickson, 2003).

Ten einde 'n vollediger beeld te verskaf sal die betrokke ontwikkelingseise met verwysing na kenmerke en take, asook loopbaaneise met spesifieke verwysing na die verskillende take,

loopbaanontwikkelingsfokusareas, strategieë, gekose uitkomst en dilemmas in Paragraaf 3.5 bespreek word.

Bogenoemde lewensloopontwikkelings- en loopbaanontwikkelingsbenaderings verskaf, volgens Chen (2003), slegs 'n teoretiese vertrekpunt waarbinne die loopbaan van persone bestudeer en verklaar mag word. Volgens Chen (2003) is dit binne enige studie belangrik dat die betrokke konteks ook betrek en uitgeklaar sal word, aangesien dit kontekstuele agtergrondsinligting verskaf waardeur ervaringe, optredes of beide verstaan en geïnterpreteer mag word. Chen (2003) is van mening dat 'n ervaring slegs verduidelik kan word, indien die konteks waarteen dit geskied, ook verstaan word. 'n Spesifieke ervaring mag dus verander, indien die konteks verander. Die betekenis van ervarings kan dus nie volledig verstaan word, sonder dat die spesifieke konteks in berekening gebring word nie.

Daar is egter 'n verskeidenheid veranderlikes of faktore verantwoordelik vir die daarstelling van 'n konteks. So mag ouer- en gesinsinvloede, interpersoonlike verhoudinge, kultuur, sosiale en ekonomiese omgewings, 'n politieke bestel, enige vorm van verandering en spesifieke werksomgewing 'n persoon beïnvloed om op 'n sekere manier te dink, te voel en op te tree. 'n Konteks kan ook 'n verskeidenheid vorme aanneem, waaronder sielkundig, tasbaar of enige ander situasionele komponent. 'n Werksomgewing is 'n voorbeeld van 'n konteks. Die spesifieke werksomgewing kan dus die ervaringe wat 'n persoon aan sy of haar loopbaan en persoonlike lewe heg, dienooreenkomstig beïnvloed (Chen, 2003). In hierdie studie sal die veranderende hoëronderwyswerksomgewing wat in die volgende hoofstuk bespreek sal word, as konteks gebruik word waarvolgens die loopbane van akademiese personeel binne die verskillende loopbaanfases (teoretiese raamwerk) bestudeer word.

Dit is dus noodsaaklik dat beide die konteks waarbinne loopbane funksioneer, sowel as die teoretiese vertrekpunte waarvolgens loopbane bestudeer word, duidelik omskryf sal word. Teoretiese vertrekpunte, asook kontekste verskaf dus 'n holistiese beeld waarteen die konsep van 'n loopbaan en per implikasie werkstevredenheid bestudeer mag word. Die kontekste, met spesifieke verwysing na die makrokonteks (veranderende werksomgewing) en die mikrokonteks (veranderende hoëronderwyswerksomgewing), verskaf dus 'n addisionele verklaring waarteen die loopbaan en gepaardgaande dilemmas van akademiese personeel bestudeer mag word.

### **3.5 MENSLIKELEWENSLOOPONTWIKKELING- EN LOOPBAANONTWIKKELINGSTAKE TYDENS DIE ONDERSKEIE FASES VAN VOLWASSENHEID**

Alhoewel die konteks waarbinne loopbane funksioneer, belangrike inligting verskaf, sal die algemene take, aspekte of eise wat tydens elk van die betrokke fases van volwassenheid voorkom in die volgende gedeeltes bespreek word. Die interafhanklikheid tussen die betrokke lewensloopontwikkelings- en loopbaanontwikkelingsbenaderings sal ook volledig bespreek word.

#### **3.5.1 Take tydens die vroeë loopbaanfase**



Soos reeds in Tabel 3.1, Tabel 3.3 en Tabel 3.4 aangetoon, bestaan daar talle ooreenkomste tussen die verskillende benaderings, maar is daar nie in alle gevalle 'n ooreenstemming onder die verskillende benaderings rakende die spesifieke chronologiese ouderdom waartydens die vroeë loopbaan 'n aanvang neem en ten einde loop nie.

Die lewensloopontwikkelings- en loopbaanontwikkelingsbenaderinge in die vroeë loopbaanfase word meestal geassosieer met mense wat hulself in die laat tiener- en vroeë twintigerjare bevind en eindig gewoonlik tussen die laat dertiger- en vroeë veertigerjare.

### **3.5.1.1 Lewensloopontwikkelingstake**

Volgens Louw et al. (1998) kan die individuele ontwikkelingstake van vroeë volwassenheid verdeel word in take wat betrekking het op die self, interpersoonlike verhoudings, werk, vryetydsbesteding en die gemeenskap.

Ontwikkelingstake wat betrekking het op 'n persoon self, interpersoonlike verhoudinge, vryetydsbesteding en die gemeenskap in die breë sal vir die doeleindes van hierdie studie as algemene lewensloopontwikkelingstake beskou word en derhalwe in die volgende gedeeltes bespreek word.

#### **3.5.1.1.1 Lewensontwikkelingstake wat betrekking het op die self**

Havighurst (1953;1972), Hurlock (1980), Pikunas (1976), Gerdes et al. (1988), Louw et al. (1998) en Schreuder en Theron (2002) identifiseer en beklemtoon die volgende lewensloopontwikkelingstake wat betrekking het op die self:

- Die verkryging en bereiking van onafhanklikheid en verantwoordelikheid.
- Die stabilisering van 'n persoonlike identiteit.
- Die definiëring en uitklaring van persoonlike waardes.
- Die ontwikkeling van toegewydheid en intimiteit.

#### **3.5.1.1.2 Lewensontwikkelingstake wat betrekking het op interpersoonlike verhoudinge**

Havighurst (1953;1972), Hurlock (1980), Pikunas (1976), Gerdes et al. (1988) en Louw et al. (1998) identifiseer en beklemtoon die volgende lewensloopontwikkelingstake wat betrekking het op interpersoonlike verhoudinge:

- Die keuse van 'n huweliksmaat.

- Die vestiging van 'n bevredigende en betekenisvolle verhouding met 'n huweliksmaat.
- Take wat verband hou met ouerskap en kinderopvoeding.
- Die vestiging en bestuur van 'n huishouding.

### **3.5.1.1.3 Lewensloopontwikkelingstake wat betrekking het op vryetydsbesteding**

Havighurst (1953;1972), Hurlock (1980), Pikunas (1976), Gerdes et al. (1988) en Louw et al. (1998) identifiseer en beklemtoon die ontwikkeling van 'n gekose ontspanningspatroon as 'n lewensloopontwikkelingstake wat betrekking het op vryetydsbesteding.

### **3.5.1.1.4 Lewensloopontwikkelingstake wat betrekking het op die gemeenskap**

Havighurst (1953;1972), Hurlock (1980), Pikunas (1976), Gerdes et al. (1988), Louw et al. (1998) en Schreuder en Theron (2002) identifiseer en beklemtoon lewensloopontwikkelingstake wat met die vestiging en bydrae binne 'n gemeenskap verband hou.

Dieselfde lewensloopontwikkelingstake word ook deur Arnold (1997), Arnold, Robertson en Cooper (1991), Erikson (1963) en Greenhaus et al. (2000) geïdentifiseer, wat die vestiging van intimiteit met ander persone, sowel as groepe beklemtoon. 'n Mislukking om intimiteit in hierdie fase te bewerkstellig mag volgens Erikson (1963) bydra tot 'n gevoel van isolasie.

Levinson et al. (1978) is ook van mening dat mense tydens hierdie tydperk veral aandag skenk aan die ontwikkeling van 'n spesialisarea en die eksperimentering met verskillende rolle. Persone fokus veral op take wat poog om finansiële en emosionele onafhanklikheid te bewerkstellig. Die verlatting van 'n ouerhuis is 'n voorbeeld hiervan. 'n Verdere taak wat deur Levinson et al. (1978) geïdentifiseer word en ook deur Schreuder en Theron (2002) gereflekteer word en aansluit by die sienings van voorgenoemde teoretici en veral aanwesig is in die ouderdomskategorie - 22 jaar tot 28 jaar, is die bewerkstelling van stabiliteit en harmonie binne die bepaalde lewensstruktuur. Gedurende hierdie tydperk vind verdere eksperimentering met verskillende rolle wat met volwassenheid verband hou (binne en buite die werksomgewing), plaas.

Levinson et al. (1978) is van mening dat die oorgangstydperk wat met die aanbreek van die dertigerjare verband hou, meestal gekenmerk word deur 'n mate van dringendheid om alternatiewe keuses te maak. Hierdie tydperk word veral gekenmerk deur 'n intense beoordeling en bevraagtekening van die bestaande lewensstruktuur. Hierdie oorgangsperiode bied dus 'n geleentheid vir refleksie, groei en die nodige aanpassings wat aangebring moet word, ten einde die "droom" te bereik. Die "droom" verteenwoordig, volgens Levinson et al. (1978, p. 19), 'n fantasie of ideale toestand wat 'n persoon poog na te streef met betrekking tot 'n loopbaan, verhoudings en vryetydsaktiwiteite. Verdere ontwikkelingstake wat tydens die tydperk 33 jaar tot 40 jaar die aandag vereis, sluit onder meer die daarstelling en bewerkstelling van 'n nis, hetsy binne werks-, gesins-, of die breë samelewingsomgewing in. Hierdie tydperk mag wel geassosieer word met 'n gevoel van persoonlike sukses, sou die "droom" bereik word.

### 3.5.1.2 Loopbaanontwikkelingstake

Die mees prominente loopbaanontwikkelingstake met spesifieke verwysing na die betrokke eise, fokusareas, strategieë, uitkomstes en problematiek wat gewoonlik met die vroeë loopbaan geassosieer word, sal vervolgens bespreek word.

Alhoewel Louw et al. (1998) werk as een van die lewensloopontwikkelingstake geïdentifiseer het (sien Paragraaf 3.5.1.1), sal werk vir die doeleindes van hierdie studie onder die opskrif van loopbaanontwikkelingstake, bespreek word. Werk word as 'n afsonderlike komponent van loopbaanontwikkelingstake bespreek, gesien in die lig van die aard en omvang van hierdie studie wat fokus op aspekte wat loopbaandilemmas te weeg bring en beïnvloed. Die volgende ontwikkelingstake wat tydens die vroeë loopbaanfase aangespreek behoort te word, mag dus terselfdertyd werkstevredenheid beïnvloed of as rede aangevoer word waarom werksontevredenheid ervaar word.

#### 3.5.1.2.1 Loopbaanontwikkelingstake wat betrekking het op werk

Die volgende loopbaanontwikkelingstake word meestal geassosieer met 'n beroep of werk in die vroeë loopbaanfase, wanneer 'n persoon vir die eerste keer tot 'n beroep toetree.

Dit gee, volgens Arnold (1997), Grutter (2000), Greenhaus et al. (2000), Schein (1978) en Schreuder en Theron (2002), aanleiding tot die eerste individuele ontwikkelingstaak, naamlik die keuse en passing met 'n pos, organisasie en beroepsveld wat op akkurate inligting van 'n persoon se behoeftes, selfkonsep en ander realiteite binne 'n werksomgewing gebaseer is.

Ander vroeëloopbaanontwikkelingstake en eise tydens beroeps- of organisasietoetrede sentreer, volgens Greenhaus et al. (2000), Louw et al. (1998), Super (1957) en Schreuder en Theron (2002), rondom die aksies en take wat met die vestiging, stabilisering en groei (prestasie) binne 'n nuwe werkkrol of bepaalde beroep of spesifieke organisasie te make het. Dit kan puntsgewys soos volg opgesom word:

- Volgens Grutter (2000), Greenhaus et al. (2000), Newman en Newman (1991) en Schreuder en Theron (2002) is die identifisering, ontsyfering en bemeestering van organisasiereëls, prosedures, norms en waardes wat as aspekte van sosialisering bekou word en wat terselfdertyd vestiging, stabiliteit, groei en prestasie verseker en vergemaklik, een van die belangrikste ontwikkelingstake gedurende die vroeë loopbaanfase.
- Die identifisering van die gekose magstrukture en die werkswyse hiervan binne organisasies is 'n verdere belangrike ontwikkelingstaak wat, volgens Newman en Newman (1991), deur 'n nuweling bemeester moet word.
- Daarbenewens is die identifisering van 'n mentor, volgens Schein (1978), 'n verdere belangrike loopbaanontwikkelingstaak. Volgens Louw et al. (1998) vertolk mentors 'n belangrike rol tydens die vestigingsproses. Mentors speel byvoorbeeld 'n belangrike rol in die opleiding en vordering van die

nuweling. Hulle tree nie net as rolmodelle in die werksituasie op nie, maar speel ook op sosiale gebied 'n belangrike integreringsrol.

- 'n Verdere belangrike taak gedurende die vroeë loopbaanfase waaraan persone ook terselfdertyd 'n behoefte het, is die opheldering van organisasieverwagtinge (Arnold, 1997; Grutter, 2000; Greenhaus et al., 2000; Newman & Newman, 1991; Schreuder & Theron, 2002). Die verkryging van addisionele inligting wat met die betrokke pos verband hou, kan volgens Schein (1978) hiermee help.
- Die identifisering en bemeestering van tegniese aspekte wat met die betrokke pos verband hou, is verdere aspekte wat die aandag van nuwelingen vereis (Newman & Newman, 1991).
- Die ontwikkeling en verkryging van die nodige vaardighede ten einde groei en prestasie te verseker is 'n verdere loopbaanontwikkelingstaak wat gedurende hierdie tydperk hanteer moet word (Grutter, 2000; Greenhaus et al., 2000; Louw et al., 1998). Hierdie taak ondervang, volgens Newman en Newman (1991) en Super (1957), ook een van die vername behoeftes binne die vroeë volwasse stadium, naamlik dié van bevordering. Inkomste en bevordering word, volgens Super (1957), as belangrike aanwysers deur werknemers wat hulleself in die vroeë loopbaanfase bevind, aangewend om te bepaal of groei en ontwikkeling plaasvind. Hierdie taak is ook soms 'n refleksie van die individuele behoeftes gedurende hierdie tydperk, wat veronderstel dat persone gedurende hierdie tydperk graag hulle vaardighede wil vertoon (Newman & Newman, 1991; Arthur en Kram in Schreuder & Theron, 2002).
- Die lewering van 'n bekwame en produktiewe bydrae tot 'n organisasie en 'n mate van onafhanklikheidsverkryging is volgens Arnold (1997), Louw et al. (1998), Schein (1978) en Schreuder en Theron (2002), 'n verdere belangrike ontwikkelingstaak.
- Die prosessering en bestuur van onsekerheid wat met min ervaring gedurende die toetrede van die vroeë loopbaanfase verband hou, asook die aanvaarding van 'n ondergeskikte posisie en die bemeestering en daarstelling van produktiewe verhoudinge met 'n direkte toesighouer en ander kollegas word as 'n verdere eis beskou (Newman & Newman, 1991; Schein, 1978; Schreuder & Theron, 2002).
- Ander take wat waaroor 'n nuweling helderheid behoort te verkry, volgens Schreuder en Theron (2002), is die vestiging van persoonlike loopbaandoelwitte, asook die aanpassing daarvan, indien nodig.
- Persone maak van selfverkenning, asook die verkryging van inligting rakende die makro en mikro werksomgewings gebruik, wat terselfdertyd as 'n ontwikkelingstaak van die vroeë loopbaanfase beskou word, om loopbaandoelwitte te formuleer (Arnold, 1997; Newman & Newman, 1991; Schreuder & Theron, 2002; Super, 1957).
- Loopbaandoelwitte mag dus onder meer daartoe bydra dat organisasieverbondenheid afneem, indien hierdie doelwitte nie binne die betrokke organisasiestruktuur bereik kan word nie. Dit gaan gepaard met gedrag en optredes wat organisasieverbondenheid versterk, of gedrag wat 'n skuif na 'n ander organisasie, beroep of beide impliseer (Newman & Newman, 1991; Schein, 1978). Hierdie aspek toon in 'n sekere mate talle ooreenkomste met die bogenoemde ontwikkelingseise soos deur Levinson et al. (1978), gedurende die onderskeie dertiger en veertigerjare oorgangsperiodes,

gepostuleer. Volgens Levinson et al. (1978) ervaar werknemers tydens hierdie oorgangsperiodes 'n groter mate van dringendheid om alternatiewe keuses te maak. Hierdie tydperk word veral gekenmerk deur 'n intense beoordeling en bevraagtekening van die bestaande lewensstruktuur of in hierdie geval die betrokke loopbaanstruktuur. In aansluiting hierby en ter illustrasie van die intense beoordeling en bevraagtekening is Schein (1978) van mening dat mense veral gedurende hierdie tydperk gekonfronteer word met die bepaling van dominante loopbaanankers, asook die internalisering en verwerking van gevoelens van sukses of mislukking wat met die eerste beroep verband hou.

- Voortspruitend uit bogenoemde volg die volgende loopbaanontwikkelingstaak soos gepostuleer deur Arthur en Kram (Schreuder & Theron, 2002), naamlik die ontwikkeling en daarstelling van 'n individuele beroepselfbeeld.

Die voorafgaande loopbaanontwikkelingstake toon, volgens Greenhaus et al. (2000) en Schreuder en Theron (2002), vele raakpunte met die werkswaardes en behoeftes waaraan jong volwassenes tydens die vroeë loopbaanfase 'n behoefte het en beklemtoon:

- Geleentehede vir groei en vordering.
- Geleentehede vir sosiale status, aansien en erkenning.
- Groter moontlikhede vir toenemende verantwoordelikheid.
- Geleentehede tot 'n outonome werkswyse.
- Geleentehede waartydens aanlegte, vermoëns en vaardighede ten toon gestel kan word.
- Uitdagings en avontuur.
- Geleentehede om kreatief te wees.
- Hoë salarisse.

Kompetisie, loopbaanaanpassing en loopbaantevredenheid vorm, volgens Grutter (2000) en Greenhaus et al. (2000), die kern fokusareas tydens die vroeë loopbaan.

Werknemers maak onder meer van strategieë soos self-promovering, strategiese alliansies en die uitbreiding van formele en informele netwerke gebruik om vroeë loopbaaneise en ontwikkelingsake te hanteer en te bestuur (Grutter, 2000; Greenhaus et al., 2000; Super, 1957). Volgens Schein (1978) en Louw et al. (1998) maak persone somtyds van mentors gebruik om die meegaande loopbaaneise te hanteer.

Volgens Grutter (2000), Greenhaus et al. (2000), Louw et al. (1998), Newman en Newman (1991) en Super (1957) is die gekose uitkomstes en behoeftes tydens hierdie periode - wat implisiet en eksplisiet vestiging en prestasie impliseer - die uitklaring van die huidige posisie binne 'n organisasie, asook bevordering of aanvaarde laterale skuiwe.

Die problematiek binne die vroeë loopbaan tydperk sentreer hoofsaaklik rondom aspekte wat te make het

met organisasieverbondenheid, die onvermoë om werkstevredenheid te ervaar en die blamering van ander rakende 'n tekort aan geleenthede (Grutter, 2000; Greenhaus et al., 2000).

### **3.5.1.3 Die impak van lewensloopontwikkelings- en loopbaanontwikkelingstake op werkstevredenheid tydens die vroeë loopbaanfase**

Indien die bogenoemde ontwikkelings- en loopbaantake in geheel of afsonderlik nie hanteer of aangespreek word nie, mag dit moontlik werkstevredenheid beïnvloed en per implikasie tot loopbaandilemmas aanleiding gee.

## **3.5.2 Take tydens die middelloopbaanfase**

Soos reeds in Tabel 3.1, Tabel 3.3 en Tabel 3.4 aangetoon, bestaan daar talle ooreenkomste tussen die verskillende benaderings, maar is daar nie in alle gevalle ooreenkomste tussen die verskillende ontwikkelingsbenaderings rakende die spesifieke chronologiese ouderdom waartydens die middelloopbaan 'n aanvang neem, asook eindig nie.

Dit blyk uit die literatuur en die onderstaande bespreking van die lewensloopontwikkelings- en loopbaanontwikkelingsbenaderinge dat die middelloopbaanfase meestal gedurende die vroeë veertigerjare 'n aanvang neem en tussen die laat vyftiger- en vroeë sestigerjare ten einde loop.

### **3.5.2.1 Lewensloopontwikkelingstake**

Volgens Louw et al. (1998) kan die individuele ontwikkelingstake van middelvolwassenheid verdeel word in take wat betrekking het op die self, interpersoonlike verhoudings, werk, vryetydsbesteding en die gemeenskap.

Ontwikkelingstake wat betrekking het op 'n persoon self, interpersoonlike verhoudinge, vryetydsbesteding en die gemeenskap in die breë sal vir die doeleindes van hierdie studie as algemene lewensloopontwikkelingstake beskou word.

#### **3.5.2.1.1 Lewensloopontwikkelingstake wat betrekking het op die self**

Havighurst (1953;1972), Hurlock (1980), Pikunas (1976), Gerdes et al. (1988), Louw et al. (1998), Schreuder en Theron (2002) en Super (1957) identifiseer en beklemtoon die volgende lewensloopontwikkelingstake wat betrekking het op die self:

- Die aanpassing by fisieke veranderinge met betrekking tot voorkoms, liggaamskrag en gesondheid .
- Die herdefiniëring van die selfkonsep en identiteit.
- Die duidelike omskrywing van waardes en 'n lewensfilosofie.

- Die ontwikkeling van produkte en dienste ten einde die gemeenskap in stand te hou, en om kulturele waardes na die volgende geslag oor te dra.

### **3.5.2.1.2 Lewensloopontwikkelingstake wat betrekking het op interpersoonlike verhoudinge**

Havighurst (1953;1972), Hurlock (1980), Pikunas (1976), Gerdes et al. (1988) en Louw et al. (1998) identifiseer en beklemtoon die volgende lewensloopontwikkelingstake wat betrekking het op interpersoonlike verhoudinge:

- Die saamleef met 'n eggenoot, asook die aanvaarding van liggaamsveranderinge van die eggenoot en/of metgesel.
- Die ontwikkeling van nuwe belangstellings en stokperdjies en die daarstelling van nuwe projekte saam met 'n maat.
- Die hulpverlening aan kinders tydens die onafhanklikwordingproses, asook met die aanpassing in hulle nuwe rol as ouers.
- Die skepping van 'n aangename tuiste binne gesinsverband vir verskillende generasies.
- Die verantwoordelikheid om na bejaarde ouers om te sien en die nodige aanpassings wat dit verg.

### **3.5.2.1.3 Lewensloopontwikkelingstake wat betrekking het op vryetydsbesteding**

Havighurst (1953;1972), Hurlock (1980), Pikunas (1976), Gerdes et al. (1988), Louw et al. (1998) en Super (1957) identifiseer en beklemtoon die uitbreiding van sosiale bedrywighede in voorbereiding op aftrede as lewensloopontwikkelingstake wat betrekking het op vryetydsbesteding.

### **3.5.2.1.4 Lewensloopontwikkelingstake wat betrekking het op die gemeenskap**

Havighurst (1953;1972), Hurlock (1980), Pikunas (1976), Gerdes et al. (1988) en Louw et al. (1998) identifiseer en beklemtoon die volgende lewensloopontwikkelingstake wat betrekking het op 'n gemeenskap:

- Groter betrokkenheid by gemeenskap- en burgerlike sake.
- Om as tussenganger tussen 'n ouer en jonger geslag op te tree.
- Om as behoudende krag en as "waghond" in die samelewing op te tree.

Die lewensloopontwikkelingstake soos geïdentifiseer deur Arnold (1997), Erikson (1963) en Greenhaus et al. (2000) toon talle raakpunte met die voorafgaande take soos geïdentifiseer Havighurst, Hurlock, Pikunas, Louw, Van Ede en Louw, Schreuder en Super. Die ontwikkelingstake gedurende die middelvolwassetydperk word hoofsaaklik met die rol van begeleier, hetsy as ouer, mentor in onderskeidelik die gesins- en werksomgewing, geassosieer. Indien persone egter nie die eise wat met

hierdie rolle gepaardgaan, nakom nie, mag dit tot 'n gevoel van stagnasie binne die huidige fase aanleiding gee. Volgens Erikson (1963) en Kets de Vries (Schreuder & Theron, 2002) is die kerntaak tydens hierdie fase die nalatenskap van iets blywends.

In aansluiting hierby is Levinson et al. (1978) van die opinie en word dit ook so deur Schreuder en Theron (2002) bevestig, dat die belangrikste take en aspekte gedurende middelvolwassenheid rondom die evaluering van die "droom" en die nodige aanpassings wat dit veronderstel sentreer. Dit toon ooreenkomste met Havighurst (1953;1972), Hurlock (1980), Pikunas (1976), Gerdes et al. (1988), Louw et al. (1998) en Schreuder en Theron (2002) se sienings wat die heromskrywing van die selfkonsep en die identiteit as 'n taak van middelvolwassenheid veronderstel. Ander navorsers soos byvoorbeeld Arnold (1997) en Kets de Vries (Schreuder & Theron, 2002) verwys soms na hierdie tydperk ( $\pm 40$  tot  $\pm 44$ ) as die middelleeftydskrisis, 'n tydperk wat intense beoordeling van die voorafgaande en die bestaande lewenstruktuur impliseer en geassosieer word met negatiewe gevoelens soos angstigheid, depressie en nutteloosheid. Louw et al. (1998) verwys eerder na hierdie tydperk as die middeljare-oorgangstydperk, aangesien nie almal hierdie tydperk as negatief of as 'n krisis beskou nie. Volgens Helson en Wink (Louw et al., 1998) vind baie mense dat die herevaluering van hulself en hul take nuwe vooruitsigte, lewenskrag en entoesiasme meebring.

Kenmerkend van die volgende tydperk ( $\pm 44$  jaar tot  $\pm 50$  jaar) binne die middelloopbaanfase is die groter mate van stabiliteit, asook die toenemende horisontale ontwikkeling wat plaasvind. Doelwitte, aspekte en tekortkominge wat tydens die vorige periodes geïdentifiseer is, word veral tydens hierdie tydsgleuf verwesenlik en hanteer. Die aktiwiteite en take wat met die latere gedeelte van die middelloopbaanfase ( $\pm 55$  jaar tot  $\pm 60$  jaar) geassosieer word, fokus veral op die vestiging en implementering van 'n gekose lewenstruktuur soos vir die voorafgaande tydperk geïdentifiseer (Levinson et al., 1978; Schreuder & Theron, 2002).

Sommige van die redes wat deur Levinson et al. (1978), Louw et al. (1998) en Schreuder en Theron (2002) vir die intense en dringende evaluasie gedurende hierdie fase aangevoer word, is die mate van afplatting in die persoon se fisieke vermoëns. Dit word dikwels deur persone beoordeel en beskou as 'n vorm van verlies van sy of haar jeugdigheid en die verganklikheid wat dit noodwendig impliseer en meebring. Ander redes wat hiertoe bydra, is dat persone steeds gedurende hierdie fase met al die kompleksiteite wat met kinder- en tieneropvoeding gepaardgaan gekonfronteer word, terwyl die moontlikheid van afsterwe van ouers vergroot. Hierdie intense en dringende evaluasie word verder beklemtoon deur die toenemende behoefte - beoordeel teen die agtergrond van die beskikbare tyd - wat daar onder persone gedurende hierdie fase bestaan om 'n nalatenskap van die een of ander vorm te verseker. Die toenemende beoordeling tydens veral hierdie fase is die gevolg van persone wat oor genoeg ervaring beskik om 'n realistiese beeld van die "droom" te vorm. Dit gaan in 'n meerdere of mindere mate gepaard met die heromskrywing van 'n persoon se selfkonsep, identiteit, asook lewensfilosofie en waardes, soos ook deur Levinson et al. (1978) geïdentifiseer. Uit die genoemde literatuurondersoek is dit dus duidelik dat daar dus vele ooreenkomste is met die ontwikkelingstake wat betrekking het op die self soos beskryf in Paragraaf 3.5.2.1.1.



### 3.5.2.2 Loopbaanontwikkelingstake

Alhoewel Louw et al. (1998) werk as een van die lewensloopontwikkelingstake geïdentifiseer het (sien Paragraaf 3.5.2.1), sal werk vir die doeleindes van hierdie studie ook as 'n loopbaanontwikkelingstaak, beskou word. Werk as 'n komponent van loopbaanontwikkelingstake, word as 'n afsonderlike komponent bespreek, gesien in die lig van die aard en omvang van hierdie studie wat fokus op aspekte wat loopbaandilemmas teweegbring en beïnvloed. Die volgende ontwikkelingstake wat tydens die middelloopbaanfase aangespreek behoort te word, mag dus terselfdertyd werkstevredenheid beïnvloed en as rede aangevoer word waarom werksontevredenheid ervaar word.

#### 3.5.2.2.1 Loopbaanontwikkelingstake wat betrekking het op werk

Die volgende loopbaanontwikkelingstake word meestal met 'n beroep of werk in die middelloopbaanfase geassosieer.

Loopbaanontwikkelingstake gedurende die middel loopbaanfase sentreer, volgens Greenhaus et al. (2000) Grutter (2000), Schreuder en Theron (2002) en Super (1957) veral op eise wat te make het met die handhawing van 'n produktiewe beroeps- en werkslewe, asook die herevaluering van die voorafgaande lewenstruktuur wat, volgens Grutter (2000), Greenhaus et al. (2000), Newman en Newman (1991), Schein (1978) en Schreuder en Theron (2002), vanweë die oorgangsperiode na die middeljare teweeggebring word.

Die betrokke loopbaanontwikkelingstake wat met die handhawing van 'n produktiewe beroeps- of werkslewe geassosieer word, is kortlik die volgende:

- Een van die primêre loopbaanontwikkelingstake wat deur 'n werknemer gedurende hierdie tydperk aandag behoort te verkry en wat terselfdertyd die handhawing van 'n produktiewe beroeps- en werkslewe veronderstel, is die ontwikkeling, onderhouding of beide van 'n nisarea gegrond op die beoordeling van die betrokke persoon se motiewe, talente en waardes (Louw et al., 1998; Super, 1957; Schein, 1978).
- Soos reeds vooraf ook deur Havighurst (1953;1972), Hurlock (1980) en Pikunas (1976), Louw et al. (1998) en Erikson (1963) in Paragraaf 3.5.2.1.4 aangedui, is 'n verdere loopbaantaak gedurende hierdie tydperk die rol wat 'n persoon as mentor binne 'n werksomgewing vir jonger werknemers wat hulle in die vroeë loopbaanfase bevind begin vertolk, ten einde steeds 'n produktiewe bydrae te maak.
- 'n Verdere loopbaanontwikkelingstaak wat deur beide Louw et al. (1998) en Schreuder en Theron (2002) geïdentifiseer en beklemtoon word, is die integrering wat daar tussen opleiding en ervaring moet plaasvind.

Die betrokke loopbaanontwikkelingstake wat met die herevaluering van die huidige en voorafgaande

lewenstruktuur verband hou en vanweë die oorgangperiode na die middel jare teweeggebring word, kan soos volg opgesom word:

- Hierdie herevaluering hou noodwendig verband met die ontwikkeling, aanpassing of beide van die huidige lewenstruktuur (Grutter, 2000; Greenhaus et al., 2000). Die interverweefdheid tussen die loopbaanontwikkelingstake en lewensloopontwikkelingstake word weereens geïllustreer, aangesien dit aansluit by die evaluering van die "droom" soos gepostuleer deur Levinson et al. (1978) en die nodige aanpassings wat dit gedurende hierdie tydperk veronderstel. Take tydens hierdie tydperk, volgens Schein (1978) en Schreuder en Theron (2002), fokus dus veral op die prosessering van gevoelens wat betrekking het op die bereiking van die "droom", asook die daaruit voortspruitende middelleefydskrisis wat daaruit mag voortspruit sou die "droom" nie bereik word nie.
- Indien persone dus met 'n middelleefydskrisis gekonfronteer word, is daar, volgens Schein (1978), addisionele take waaraan aandag geskenk behoort te word. Van die vernaamste is onder meer die verifiëring van die gekose loopbaananker, met ander woorde, aspekte wat onder meer verwys na 'n persoon se selfkennis oor sy of haar talente, motiewe en waardes.
- Voortspruitend daaruit vloei die volgende taak, naamlik die realistiese assessering van 'n persoon se toekomstige loopbaan. Dit dra daartoe by dat 'n persoon óf die status quo aanvaar, óf take inisieer en terselfdertyd met 'n gesinstruktuur begin onderhandel om die alternatiewe toekoms wat in die vooruitsig gestel word, te bereik (Schein, 1978; Kets de Vries in Schreuder & Theron, 2002).
- Gedurende hierdie fase is persone, volgens Grutter (2000), Greenhaus et al. (2000), Louw et al. (1998), Schein (1978) en Schreuder en Theron (2002), veral bewus van kenmerkende loopbaaneise, waaronder die moontlike oorskakeling na 'n ander beroep, die toenemende moontlikheid van uitgediendheid, asook die bereiking van 'n loopbaanplato, asook die take wat dit terselfdertyd veronderstel.

Die balansering tussen gesins-, werk- en individuele verantwoordelikhede en rolle vorm, volgens Newman en Newman (1991) en Schein (1978), die kernfokusareas binne loopbaanontwikkeling. Ander spilpunte gedurende hierdie tydperk, volgens Grutter (2000), Greenhaus et al. (2000) Louw et al. (1998), is onder meer loopbaanverandering, lewens- en loopbaanverryking, en voorbereiding vir aftrede.

Persone in hierdie lewensfase maak onder andere van strategieë soos selfevaluering en die evaluering van alternatiewe geleenthede gebruik om die eise van die middelloopbaanfase te bestuur (Grutter, 2000; Greenhaus et al., 2000; Newman & Newman, 1991; Schein, 1978).

Volgens Grutter (2000), Greenhaus et al. (2000), Louw et al. (1998) en Super (1957) is die gekose uitkomst tydens hierdie periode onder meer die mate van kongruensie en aanpassings wat gemaak moet word met betrekking tot die gekose lewenstyl enersyds en die daargestelde behoeftes andersyds.

Die problematiek gedurende hierdie fase sentreer veral rondom die toenemende mate van oorwerktheid, wat verband hou met die psigiese uitbrandingsindroom en gesinsprobleme (Louw et al., 1998). Ander probleme wat, volgens Grutter (2000) en Greenhaus et al. (2000), gedurende hierdie tydperk

geïdentifiseer word, is die ang, spanning en interne konflik wat 'n persoon ervaar, indien hy of sy ongelukkig is met die hede, maar nie bereid is om die nodige aanpassings binne die bestaande lewenstruktuur aan te bring nie. 'n Verdere dilemma vir persone gedurende hierdie fase is, volgens Arnold (1997), die afwesigheid en onvoldoende opleiding en ontwikkeling om met die nuutste tendense binne 'n werksomgewing tred te hou.

### **3.5.2.3 Die impak van lewensloopontwikkelings- en loopbaanontwikkelingstake op werkstevredenheid tydens die middelloopbaanfase**

Indien die bogenoemde ontwikkelings- en loopbaantake in geheel of afsonderlik nie hanteer of aangespreek word nie, mag dit moontlik werkstevredenheid beïnvloed en per implikasie tot loopbaandilemmas aanleiding gee.

### **3.5.3 Take tydens die laatloopbaanfase**

Soos reeds in Tabel 3.1, Tabel 3.3 en Tabel 3.4 aangetoon, bestaan daar in die meeste gevalle beduidende ooreenkomste tussen die verskillende benaderings, maar is daar nie in alle gevalle ooreenkomste tussen die onderskeie ontwikkelingsbenaderings rakende die spesifieke chronologiese ouderdom waartydens die laat loopbaan 'n aanvang neem en eindig nie.

Dit blyk uit die onderstaande bespreking van die lewensloopontwikkelings- en loopbaanontwikkelingsbenaderinge dat die laatloopbaanfase meestal gedurende die laat vyftigerjare 'n aanvang neem en met die dood van 'n persoon eindig.

#### **3.5.3.1 Lewensloopontwikkelingstake**

Volgens Gerdes et al. (1988), Louw et al. (1998) en Super (1957) fokus die belangrikste ontwikkelingstake en eise tydens die laatloopbaanfase met spesifieke verwysing na 'n persoon self, 'n gesin, vryetydsbesteding en die gemeenskap op die aanpassings wat deur die persoon gemaak moet word. In teenstelling met die ander fases van volwassenheid fokus die take of eise tydens laat volwassenheid veral op die aspek van aanpassings binne die genoemde strukture.

##### **3.5.3.1.1 Lewensloopontwikkelingstake wat betrekking het op die persoon self, gesin, vryetydsbesteding en die gemeenskap**

Hierdie aanpassings wat gemaak moet word behels, volgens Gerdes et al. (1988) en Louw et al. (1998), die volgende:

- Aanpassings wat gemaak moet word vanweë verminderde liggaamskrag en afname in gesondheid.
- Aanpassing wat aangebring moet word vanweë aftrede en die daaruitvoortspruitende verlaagde

inkomste.

- Aanpassings wat intree na die afsterwe van 'n eggenoot.
- Die vestiging van 'n duidelike affiliasie met 'n eie leeftydsgroep.
- Die nakoming van sosiale en burgerlike verpligtinge.
- Die vestiging van bevredigende fisieke lewensomstandighede.
- Die verkryging van 'n holistiese beeld van die totale lewenstruktuur, asook die versoening wat daarmee gepaardgaan.
- Voorbereiding vir die dood.

In aansluiting hierby fokus die ontwikkelingstake gedurende die laatvolwassenheidsfase, volgens Erikson (1963) en Super (1957), veral op die internalisering en betekenisvolheid wat met die totale lewenstruktuur geassosieer word, asook die betrokke beperkinge. Volgens Erikson sentreer die problematiek gedurende hierdie fase hoofsaaklik op die interne konflik wat 'n persoon vanweë onvervulde keuses en optredes tydens die vroeë lewenstydperk mag ervaar. Die realiteitsbesef wat hiermee verband hou en wat veronderstel dat dit te laat is om ander keuses en optredes te ondersoek en te implementeer, dra by tot verdere interne konflik (Erikson, 1963; Greenhaus et al., 2000; Super, 1957).

Van die belangrikste take wat, volgens Levinson et al. (1978), die aandag van mense tydens die laatvolwassenheidstydperk verg en aangespreek behoort te word, is die aanvaarding van 'n agteruitgang in fisieke voorkoms en funksionering. Die toenemende moontlikheid van aftrede word in alle waarskynlikheid geassosieer met 'n afname in status en mag (Schreuder & Theron, 2002). Ter bevestiging van Erikson (1963) en Super (1957) se oortuigings is dit, volgens Levinson et al. (1978), belangrik dat daar gedurende hierdie tydperk 'n mate van integrasie sal plaasvind met verwysing na onder meer die verskillende keuses en optredes wat gedurende 'n persoon se lewe, hetsy positief of negatief plaasgevind of uitgeoefen is. Tydens hierdie lewensfase word 'n persoon meermale met die dood van gesinslede en vriende gekonfronteer. Hierdie take soos geïdentifiseer deur Levinson et al. (1978) en Erikson (1963) toon vele ooreenkomste met die eise wat deur beide Gerdes et al. (1988) en Louw et al. (1998) in die begin van hierdie paragraaf bespreek is.

### **3.5.3.2 Loopbaanontwikkelingstake**

Alhoewel Gerdes et al. (1988) en Louw et al. (1998) werk as een van die lewensloopontwikkelingstake geïdentifiseer het, sal dit vir die doeleindes van hierdie studie as afsonderlike komponent bespreek word. Die volgende ontwikkelingstake wat tydens die laatloopbaanfase aangespreek behoort te word, mag dus terselfdertyd werkstevredenheid beïnvloed en as rede aangevoer word waarom werksontevredenheid ervaar word.

#### **3.5.3.2.1 Loopbaanontwikkelingstake wat betrekking het op werk**

In teenstelling met Super (1957) wat daarop wys dat daar 'n afname in betrokkenheid tydens die laatloopbaanfase te bespeur is en plaasvind, is Grutter (2000), Greenhaus et al. (2000), Louw et al. (1998)

en Schein, (1978) van die opinie dat persone gedurende hierdie lewensfase steeds 'n produktiewe bydrae tot 'n organisasie kan lewer.

Die loopbaanontwikkelingstake tydens die laatloopbaanfase is as volg:

- Eise waarmee persone gedurende hierdie tydperk worstel, is die prosessering van gevoelens van weerstand vanweë verandering binne formele organisasiestrukture (Grutter, 2000; Greenhaus et al., 2000).
- Volgens Newman en Newman (1991) en Schein (1978) is van die addisionele eise en take die handhawing en bevordering van selfagting en waardigheid .
- Een van die vernaamste eise, volgens Arnold (1997), Louw et al. (1998) en Schreuder en Theron (2002), gedurende die laatloopbaanfase is die implementering van 'n doeltreffende aftreebeplanningstrategie.

Die loopbaanontwikkelingsareas gedurende hierdie periode fokus veral op persoonlike verryking en die aanpassings wat aangebring moet word vanweë rolle wat besig is om te verander (Grutter, 2000; Greenhaus et al., 2000; Newman & Newman, 1991; Super, 1957).

Persone in hierdie fase maak onder andere van strategieë soos identiteitsherevaluering en die identifisering van nuwe belangstellings gebruik om die eise van die laat loopbaanfase te bestuur (Grutter, 2000; Greenhaus et al., 2000).

Volgens Grutter (2000), Greenhaus et al. (2000) en Super (1957) is van die gekose uitkomstes tydens hierdie periode onder andere die suksesvolle hersiening en aanpassing van die totale lewenstruktuur, asook die beoefening van nuwe belangstellings. Volgens Schein (1978) is 'n addisionele uitkoms van hierdie tydperk die verbreking van die verbintenis met 'n organisasie of instelling.

Die problematiek wat iemand gedurende hierdie fase moontlik mag ervaar, sluit onder meer 'n gevoel dat die lewe slegs uit werk bestaan (Grutter, 2000; Greenhaus et al., 2000). Ander aspekte soos die vrees vir aftrede en die blamering van werkgewers en ander vir 'n tekort aan betekenisvolle finansiële aftrede is, volgens Grutter (2000) en Greenhaus et al. (2000), verdere aspekte wat in hierdie tydperk as problematies geïdentifiseer word.

### **3.5.3.3 Die impak van lewensloopontwikkelings- en loopbaanontwikkelingstake op werkstevredenheid tydens die laatloopbaanfase**

Indien die bogenoemde lewensloopontwikkelings- en loopbaanontwikkelingstake in geheel of afsonderlik nie hanteer of aangespreek word nie, mag dit moontlik werkstevredenheid beïnvloed en per implikasie tot loopbaandilemmas aanleiding gee.

### 3.6 SAMEVATTING

Hoofstuk drie vorm een van die belangrike fokuspunte van hierdie studie. Dit hou direk met die primêre doelwit van hierdie studie verband en toon perspektiewe aan vanuit die literatuur oor die betrokke onderwerp.

In hierdie hoofstuk is daar gefokus op die onderskeie lewensloopontwikkelings- en loopbaanontwikkelingstake tydens die onderskeie volwasselewensfasas van 'n mens. In die proses is die interverweefdheid tussen die lewensloopontwikkelings- en loopbaanontwikkelingsbenaderinge geïllustreer. Aangesien die huidige werksomgewing deur 'n verskeidenheid veranderinge gekenmerk word, is die aspekte wat 'n loopbaan beïnvloed en terselfdertyd die normale vordering tussen hierdie verskillende fasas beïnvloed, eerstens bespreek. Resente perspektiewe oor loopbaanbegrippe soos loopbane, loopbaanbestuur en loopbaanontwikkeling, wat van belang is vir hierdie studie, is verskaf terwyl huidige tendense ook aangedui is.

Aangesien dit die primêre fokus is om die veranderlikes en meer spesifiek die werksomgewingsveranderlikes wat binne 'n veranderende Suid-Afrikaanse hoërondewyswerksomgewing wat tot werksontevredenheid en terselfdertyd tot loopbaandilemmas mag aanleiding gee, te identifiseer sal die werkstevredenheid van akademië binne 'n veranderende hoërondewyswerksomgewing in die volgende hoofstuk belig en bespreek word.

In die volgende hoofstuk sal 'n omvattende literatuuroorsig rakende die kragte binne en buite hierdie instellings wat impakteer op die akademiese loopbaan en wat terselfdertyd die belewenis van werk onder akademiese personeel dienoooreenkomstig beïnvloed, verskaf word.

Die navorser wil hierdeur die ooreenkomste al dan nie, met spesifieke verwysing na werksomgewingsveranderlikes wat werkstevredenheid beïnvloed en moontlik mag bydra tot loopbaandilemmas tussen organisasies in die algemeen en meer spesifiek hoërondewysinstellings aantoon. Alhoewel daar ooreenkomste bestaan tussen organisasies meen Monnapula-Mapesela (2002), dat dit riskant sou wees om in alle gevalle te veralgemeen, aangesien elke organisasie oor unieke kenmerke beskik en binne 'n unieke konteks funksioneer, waarvan hoërondewysinstellings nie uitgesluit is nie.

# Hoofstuk 4

## DIE WERKSTEVREDENHEID VAN AKADEMICI BINNE 'N VERANDERENDE HOËRONDERWYSWERKSOMGEWING

---

### 4.1 INLEIDING

In die voorafgaande hoofstukke is werkstevredenheid vanuit verskillende invalshoeke bespreek. In hierdie hoofstuk sal daar egter meer pertinent op die aspekte binne die huidige hoëronderwyswerksomgewing wat moontlik tot werksontevredenheid onder akademici mag aanleiding gee en dus tot loopbaandilemmas mag bydra, gekonsentreer word.

Eerstens sal 'n inleidende oorsig van die huidige hoëronderwysomgewing verskaf word. Die verskillende aspekte binne die huidige hoëronderwyswerksomgewing wat tot werksontevredenheid onder akademiese personeel mag aanleiding gee, sal daarna toegelig word. Dit sal gedoen word deur die invloed van interne, sowel as eksterne kragte en die realiteite wat hiermee in die huidige hoëronderwyswerksomgewing wêreldwyd, maar ook in Suid-Afrikaanse verband hou, te beskrywe.

### 4.2 DIE HUIDIGE HOËRONDERWYSWERKSOMGEWING

Die huidige veranderinge en uitdagings waarmee hoëronderwysinstellings wêreldwyd, asook in Suid-Afrika gekonfronteer word, is veel meer kompleks as in die verlede. Dieselfde kragte verantwoordelik vir veranderinge binne die huidige wêrelddeksonomie is tans besig om sistematies na hoëronderwysomgewings wêreldwyd, asook in Suid-Afrika, deur te syfer, met geen aanduiding dat hierdie veranderinge enigsins gaan afneem nie (Barkhuizen, Rothmann & Tytherleigh, 2004; Becher & Trowler, 2001; Boughey, 2004; *Higher education in*, 2000; Hugo, 1998; Martin, 1999; Monnapula-Mapesela, 2002; Ruben, 2004).

Volgens Boughey (2004), Coaldrake en Stedman (1999), Barkhuizen et al. (2004), Becher en Trowler (2001), Bellamy, Morley en Watty (2003), Doyle en Hind (1998), *Higher education in*, (2000), Hugo (1998), McInnis (2000), Nixon, Marks, Rowland en Walker (2001), Monnapula-Mapesela (2002), *Performance management system* (2004) Trowler (1998) en Van der Wende (2001) word hoëronderwysinstellings met addisionele uitdagings in die vorm van onder meer toenemende aanspreeklikheid, nuwe prosesse en vorme van onderrig en 'n afname in hulpbronne, en die toename in diversiteit gekonfronteer (Cross, 2004; Shay, 1997; Strydom & Strydom, 2004).

Daarmee saam word die onbetwisbare waardes en praktyke van tersiêre instellings toenemend deur verskeie rolspelers waaronder studente, industrieë en regeringslui ressorteer, bevraagteken. Daar is ook geen tekens aanwesig wat daarop dui dat hierdie tendense enigsins gaan afneem nie. Intendeel, daar is aanduidings dat die praktyke en waardes van hoëronderwysinstellings toenemend onder die soeklig sal kom en deur die betrokke rolspelers beïnvloed sal word (Becher & Trowler, 2001; Bok, 2003; Coaldrake & Stedman, 1999; *Higher education in*, 2000; Martin, 1999; Ruben, 2004; Sahney, Banwet & Karunes, 2004).

Daarbenewens, is daar verskeie eksterne kragte wat die huidige funksionering van hoëronderwysinstellings, beïnvloed. Voorbeelde hiervan is verlaagde subsidies, wat daartoe bydra dat hoëronderwysinstellings toenemend die inisiatief moet neem om addisionele bronne van inkomste vanaf nie-regeringsbronne te genereer (Becher & Trowler, 2001; Bellamy et al., 2003; Bok, 2003; Boughey, 2004; Cross, 2004; *Higher education in*, 2000; McInnis, 2000; *Performance management system*, 2004; Ruben, 2004; Trowler, 1998).

Die gevolg hiervan is dat industrieë onder meer groter seggenskap in die ontwikkeling van kurrikulums en navorsing bekom, 'n aspek wat tradisioneel deur akademici bepaal is. Regerings wat hulself toenemend as 'n belangrike rolspeler binne hoër onderwys posisioneer, verwag toenemend dat hoëronderwysinstellings op hul beurt gedemonstreerde aanspreeklikheid en 'n opbrengs op die belegging wat gemaak is, sal toon. Die ander kliënte in hierdie verhouding, naamlik studente, ouers en werkgewers stel toenemend hoër eise vanweë toenemende hoër onderwyskoste (Coaldrake & Stedman, 1999; Cross, 2004; *Higher education in*, 2000; Martin, 1999; Sahney et al., 2004; Simmons, 2002).

Hoëronderwysinstellings wêreldwyd, asook in Suid-Afrika, poog om hierdie veranderinge en kompleksiteite aan te spreek deur onder meer nuwe tegnologie aan te wend en die herstrukturering en inkorporering van instellings van hoër onderwys te bewerkstellig, ten einde volhoubaarheid te verseker. Wêreldwyd, asook in Suid-Afrika, word hierdie instellings dus met addisionele uitdagings by wyse van beleidsveranderinge gekonfronteer, ten einde hierdie aspekte aan te spreek (Boughey, 2004; Strydom & Strydom, 2004).

Dit is veral Suid-Afrikaanse hoëronderwysinstellings wat met addisionele uitdagings gekonfronteer word, aangesien die afskaffing van apartheid in 1994 en die gepaardgaande sosio-politieke en ekonomiese vraagstukke wat dit teweeggebring het, noodwendig addisionele veranderinge vir hoëronderwysinstellings in Suid-Afrika impliseer (Boughey, 2004; Cloete & Bunting, 2000).

Die bogenoemde veranderinge impliseer die hersiening van alle sosiale, politieke, en ekonomiese aspekte en beleide, asook die kulturele status van hoëronderwysinstellings binne die Suid-Afrikaanse konteks (Barkhuizen et al., 2004; Boughey, 2004; Cloete & Bunting, 2000; Monnapula-Mapesela, 2002).



Hierdie verskillende beleide word as een van die belangrike kragte verantwoordelik vir die transformasie van hoëronderwysinstellings binne Suid-Afrika beskou (Boughey, 2004; Cloete & Bunting, 2000; Cross, 2004; Monnapula-Mapesela, 2002; Strydom & Strydom, 2004).

Transformasie is 'n gegewe binne internasionale en plaaslike hoër onderwys en vorm gevolglik die fokus van heelwat besprekingspunte. Volgens Kogan, Moses en El-Khawas (1994), Monnapula-Mapesela (2002) en Strydom en Strydom (2004) word daar egter nie genoeg gefokus op die impak van hierdie veranderinge en transformasie vanweë beleide op die belewenis van werk onder akademiese personeel wêreldwyd, asook binne die Suid-Afrikaanse konteks nie. Volgens Strydom en Strydom (2004) is dit onmoontlik om van hoëronderwysinstellings te verwag om hierdie veranderinge, wat die gevolg is van talle beleidsimperatiewe, gelyktydig aan te spreek. Indien akademici voortdurend met veranderinge gekonfronteer word en daar nie 'n tydperk is vir konsolidasie en stabilisering nie, mag die reaksie dieselfde wees as dié van akademici in Oos-Europa. Hierdie voortdurende blootstelling aan verandering vanweë beleide wat verandering genoodsaak het, het daartoe bygedra dat akademici in sommige instellings in hierdie lande nie meer gewillig is om op eksterne behoeftes reageer nie. Vanweë hierdie voortdurende veranderinge word die behoeftes van die eksterne omgewing in sommige gevalle totaal geïgnoreer.

Bourgeois, Duke, Guyot en Merrill (1999) en Winter, Taylor en Sarros (2000) ondersteun hierdie gedagtegang deurdat hulle van mening is dat akademiese personeel onvoldoende voorberei word om hierdie veranderinge die hoof te bied. Akademiese personeel vind dit moeilik om al die aspekte wat met transformasie en veranderinge gepaardgaan gelyktydig te inkorporeer, aangesien dit bydra tot 'n toename in werkslading en veranderende rolle (Barkhuizen et al., 2004). Dit wil voorkom asof die toenemende beleide in hoër onderwys wêreldwyd, asook in Suid-Afrika, as een van die hoofoorsake geïdentifiseer word vir ontevredenheid onder akademiese personeel (McFarlane, 2000).

Een van die vernaamste uitkomst wat met die voorafgaande beleide verband hou, is die inkorporerings en samesmeltings van hoëronderwysinstellings in Suid-Afrika soos uiteengesit in die nuwe Nasionale Plan vir Hoër Onderwys (Boughey, 2004; Cloete & Bunting, 2000; RSA MoE - Republic of South Africa - Ministry of Education, 2002; Strydom & Strydom, 2004). Die doel van hierdie inkorporerings en samesmeltings is volgens Boughey (2004), Cloete en Bunting (2000), Monnapula-Mapesela (2002) en Strydom en Strydom (2004), om die gaping tussen histories bevoordeelde en benadeelde instellings met spesifieke verwysing na onder meer fisiese hulpbronne, finansiële ondersteuning en menslike hulpbronne, te vernou.

Nieteenstaande die goed bedoelde inisiatiewe toon personeel in beide instellings steeds vrese en negatiewe houdings teenoor hierdie inkorporerings. Personelede van historiese wit universiteite vrees dat die standaard van programme sal verlaag, indien hulle met tradisioneel swart universiteite saamsmelt. Personeel verbonde aan tradisioneel swart universiteite ervaar werksonsekerheid, aangesien hulle voel dat hul poste verlore sal gaan wanneer samesmeltings plaasvind (Monnapula-Mapesela, 2002).

Nieteenstaande samesmeltings wat wel binne die Suid-Afrikaanse hoëronderwysomgewing plaasvind of

plaasgevind het word akademiese personeel verbonde aan hierdie instellings aan addisionele eise blootgestel. Badsha (2000), Habib (2000) en Hannan en Silver (2000) is van mening dat, alhoewel swart akademiese personeel vir die eerste maal oor die geleentheid beskik om binne tradisioneel wit universiteite poste te aanvaar en dit terselfdertyd aangemoedig word, word die groep steeds aan owerste en kovert diskriminasie blootgestel. Andersyds word dit van akademië by tradisioneel wit universiteite verwag om akkommoderend teenoor ander rasgroepe op te tree en 'n organisasiekultuur daar te stel wat vir almal aanvaarbaar sal wees.

Die toenemende diverse samestelling van studente in die vorm van onder meer volwasse, swart en gestremde studente, plaas volgens Cloete en Bunting (2000), Kakai (2000), Monnapula-Mapesela (2002) en Trowler (1998), addisionele druk op akademië. Dit word derhalwe van hulle verwag om byvoorbeeld alternatiewe vorme van onderrig te implementeer, kurrikulums te herskryf, van dubbelmediumonderrig gebruik te maak, hoë onderriggladings te hanteer en verskillende kulture te respekteer ten einde diversiteit in ag te neem (Becher & Trowler, 2001; Boughey, 2004; Cross, 2004; Shay, 1997).

In die lig van die bogenoemde kragte word hoër onderwys terselfdertyd met ander wêreldneigings in die vorm van tegnologiese, globalisering en internasionalisering gekonfronteer, wat vir addisionele druk onder personeel verbonde aan hierdie instellings verantwoordelik is (Barkhuizen et al., 2004; Becher & Trowler, 2001; Boughey, 2004; *Higher education in*, 2000; *Performance management system*, 2004; Van der Wende, 2001). Hierdie kragte vereis die aandag van akademië wêreldwyd, en meer spesifiek in Suid-Afrika, aangesien hierdie aspekte ten tye van voortdurende verandering geïnkorporeer moet word ten einde kompetender te bly (Monnapula-Mapesela, 2002; Strydom & Strydom, 2004).

Volgens Bok (2003), Boughey (2004), Cox (2001), Cross (2004), Sahney et al. (2004), Simmons (2002) en Strydom en Strydom (2004) word hoër onderwysinstellings wêreldwyd, asook in Suid-Afrika, toenemend meer noodsaak om aandag te skenk aan aspekte wat te make het met kwaliteit en kwaliteitsversekering. Die implikasie hiervan is, volgens Boughey (2004), Hay (2001) en Trowler (1998) dat hoër onderwysinstellings en meer spesifiek die akademië wat verantwoordelik was en is vir hierdie prosesse, en die gepaardgaande administratiewe verpligtinge onder geweldige druk verkeer, aangesien hierdie groep verantwoordelik is vir die heroorweging, herskrywing en herontwikkeling van alle kwalifikasies, kurrikulums en modules. Bowendien moet akademië terselfdertyd kennis uitbrei en nog steeds ander akademiese verpligtinge soos navorsing, onderrig en gemeenskapsdiens verrig.

Die verskillende kragte binne die wêreld van werk en meer spesifieke die kragte binne hoër onderwyswerksomgewings wat in die bogenoemde gedeeltes beskryf is, dwing hierdie instellings om toenemend soos enige ander organisasie sodanige veranderinge te inkorporeer, ten einde oorlewing te verseker (Becher & Trowler, 2001; Bok, 2003; Coaldrake & Stedman, 1999; Cross, 2004; Michael, 1995; Ruben, 2004; Wilms & Zell, 2003). Dit is, volgens Wilms en Zell (2003), nie die eerste maal dat hoër onderwysinstellings met veranderinge van hierdie aard gekonfronteer word nie, maar wel die eerste maal dat veranderinge teen hierdie tempo geskied.

Dit blyk dus dat veranderinge binne die hoërondewyswerksomgewing onomkeerbaar voortstu. Aangesien hierdie veranderinge alle aspekte binne die hoërondewyswerksomgewing beïnvloed, sal die loopbane van akademiese personeel, asook die werkstevredenheid van akademici gevolglik hierdeur geraak word. Volgens Winter en Logsdon (2004) en Winter et al. (2000) hou die kwaliteit van hoër ondewys direk verband met die mate waartoe hoërondewyswerksinstellings akademiese personeel kan bekom, ontwikkel, bestuur en behou.

Geen hoërondewysinstelling kan voortbestaan sonder akademiese personeel nie. Volgens Winter en Logsdon (2004) behoort die menslikehulpbronkomponent binne hoër ondewys meer so as enige ander komponent beklemtoon te word, aangesien hierdie instellings hulle doelwitte slegs deur middel van akademici kan realiseer.

Akademiese personeel word ook deurentyd met hierdie uitdagings gekonfronteer en moet aan die vereistes wat daargestel word, voldoen. Daarom is dit belangrik dat die dilemmas wat hierdie groep binne hul werksomgewing ervaar (gesien in die lig van die veranderinge wat hoërondewysinstelling ondergaan), geïdentifiseer word. Volgens Monnapula-Mapesela (2002) bestaan daar min tot geen navorsing wat die bekommernisse (wat bydra tot loopbaandilemmas) van akademici binne Suid-Afrikaanse hoërondewyswerksomgewings reflekteer. Indien hierdie bekommernisse, volgens Brown (2000), nie tydens veranderinge aangespreek word nie, mag dit onder meer verreikende gevolge inhou vir die kwaliteit van onderrig, navorsing en dienslewering binne hoër ondewys.

Dit is belangrik dat hoërondewysinstellings en die bestuur van hierdie instellings hulself sal vergewis van die impak van hierdie veranderinge op die loopbane van akademiese personeel. Indien dit nagelaat word, mag dit daartoe bydra dat akademiese personeel gefrustreerd, uitgebrand en gedisorïenteerd voel rakende hul loopbane (Martin, 1999; Monnapula-Mapesela, 2002). Soos menige ander professies vereis 'n akademiese loopbaan voortdurende groei en ontwikkeling. Die vaardighede wat met onder andere onderrig en navorsing verband hou, word nie outomaties verwerf nie, maar deur middel van mentorskappe, opleiding en ervaring oor 'n lang tydperk bekom (Anderson, Richard & Saha, 2002).

Gesien in die lig van die bogenoemde veranderinge binne hoërondewysinstellings oor die laaste aantal jare, asook die talle en komplekse veranderinge waarmee die huidige hoërondewyswerksomgewing worstel, is dit duidelik dat die rolle en werkslading van akademici, volgens Gillespie, Walsh, Winefield, Dua en Stough (2001), gaan toeneem. Indien die loopbane, asook die gepaardgaande dilemmas wat uit hierdie veranderinge mag voortspruit, nie die nodige aandag sou verkry of korrek bestuur word nie, mag dit vir die gemeenskap in die breë verreikende gevolge inhou.

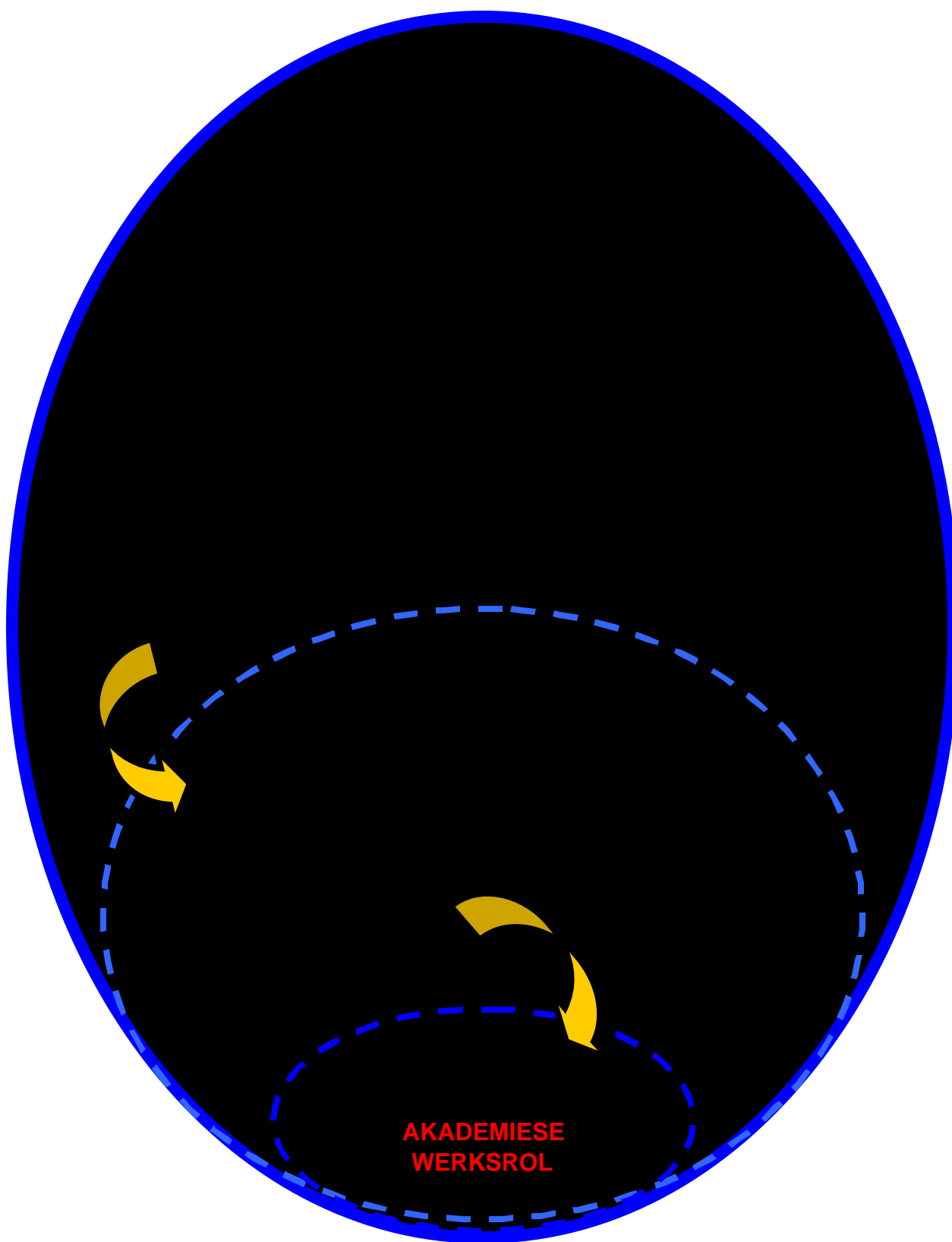
### 4.3 ASPEKTE WAT DIE WERKSTEVREDENHEID VAN AKADEMICI BINNE 'N VERANDERENDE HOËRONDERWYSWERKSOMGEWING BEÏNVLOED

Die huidige veranderende hoëronderwyswerksomgewing dra, volgens Anderson et al. (2002), Barkhuizen et al. (2004), Becher en Trowler (2001), Bellamy et al. (2003), Gillespie et al. (2001), Joseph (2000) en McInnis (2000), daartoe by dat die akademiese professie tans as een van die mees stres belaaide beroepe geïdentifiseer word. Volgens Vecchio (1988) is stres 'n manifestasie of erge simptoom van werksontevredenheid. Volgens Becher en Trowler (2001), Bellamy et al. (2003) en McInnis (2000) ervaar akademiese personeel toenemend meer werksontevredenheid. 'n Studie deur Anderson et al. (2002) onder akademici in Australiese hoëronderwysinstellings bevestig hierdie stelling. Meer as 80% van die respondente meen dat werksontevredenheid aan die toeneem is. Die oorsake van hierdie werksontevredenheid is intern, sowel as ekstern. Hierdie bevindinge word ondersteun deur Dua (1994), wat dieselfde resultate bevind het in 'n soortgelyke hoëronderwysinstelling van dieselfde kontinent - 82% akademici het weereens hier ook aangedui dat hulle werksontevredenheid aan die toeneem is.

Aangesien nie alle aspekte in alle werksomgewings tot werksontevredenheid aanleiding gee nie, is dit volgens Burke (1988), Fairbrother en Warn (2003), Leong et al. (1996), Oshagbemi (1997), Sullivan en Bhagat (1992) noodsaaklik dat die betrokke veranderlikes in die bepaalde konteks wat vir werksontevredenheid verantwoordelik is, geïdentifiseer word.

Alhoewel daar, volgens Oshagbemi (2000a) en Oshagbemi en Hickson (2003), verskeie ondersoekte bestaan wat die veranderlikes identifiseer wat werkstevredenheid beïnvloed, is daar egter min navorsing wat die determinante identifiseer wat die werkstevredenheid van akademiese personeel verklaar. Die navorsing wat wel bestaan, fokus uitsluitlik op die impak van navorsing, onderrig en bevordering op werksbevrediging en is in die meeste gevalle ouer as 20 jaar.

Die aspekte verantwoordelik vir die veranderinge binne hoëronderwysinstellings vind hul oorsprong in beide die eksterne, sowel as interne omgewings van hierdie instellings. Dit is egter belangrik dat die interne en eksterne aspekte nie in isolasie beskou word nie, aangesien daar 'n sistemiese interafhanklikheid tussen hierdie kragte bestaan wat tesame die huidige hoëronderwyswerksomgewing vorm. Hierdie kragte is gesamentlik en afsonderlik vir die werksontevredenheid al dan nie van akademiese personeel verantwoordelik. In die volgende gedeeltes sal die impak van die interne, sowel as eksterne kragte wat die werkstevredenheid van akademici beïnvloed bespreek word. Dit word deur Figuur 4.1 vervolgens voorgestel.



Figuur 4.1 'n Grafiese voorstelling van die verskillende kragte wat 'n akademiese werksrol beïnvloed.

### 4.3.1 Die invloed van eksterne realiteite op die interne hoërondewyswerksomgewing en die werkstevredenheid van akademici

Die volgende realiteite binne hoër onderwys is die direkte en indirekte gevolg van die volgende eksterne realiteite waaroor dit self min of geen beheer uitoefen nie. Waar moontlik, sal die invloed van hierdie eksterne kragte op die interne aspekte en realiteite van die akademiese werksrol en loopbaan, geïllustreer word.

#### 4.3.1.1 Globalisering

Dit is 'n aanvaarbare tendens wêreldwyd dat lande hulself soos organisasies transformeer, ten einde met mekaar in die internasionale arena te kompeteer (Dahlberg, Connell & Landrum, 1997). Dit impliseer 'n algehele herbesinning met verwysing na hoe lande, sowel as organisasies en meer spesifiek hoërondewysinstellings binne 'n internasionale omgewing funksioneer (Barkhuizen et al., 2004; Becher & Trowler, 2001; Boughey, 2004; *Higher education in*, 2000; Martin, 1999).

Die toenemende internasionale verweefdheid hou ook sekere voordele vir hoërondewysinstellings in. So dra globalisering binne hoërondewysinstellings by tot die generering van "nuwe" kennis en die vloei daarvan tussen personeel, aangesien daar 'n toenemende moontlikheid van kontak tussen akademici met verskillende agtergronde, idees en ideologie bestaan (Becher & Trowler, 2001; *Higher education in*, 2000; Martin, 1999; Richardson & McKenna, 2003; Van Damme, 2001).

Alhoewel globalisering oënskynlik positief bydra tot hoërondewysinstellings, deurdat dit nuwe geleenthede en, volgens Richardson en McKenna (2003), meer geleenthede vir akademici skep om internasionaal te werk, is dit juis die probleme wat met globalisering gepaardgaan wat volgens Van Damme (2001) negatief mag inwerk op die volhoubaarheid van hierdie instellings.

Sommige hoërondewysinstellings wat in 'n globale omgewing funksioneer word onder meer met die volgende gekonfronteer:

- Nie alle hoërondewysinstellings beskik oor die nodige infrastruktuur of hulpbronne om globalisering suksesvol te implementeer en te bestuur nie. Dit blyk dat globalisering meer effektief binne hoërondewysinstellings van ontwikkelde as ontwikkelende lande geïnkorporeer word (*Higher Education in*, 2000; Monnapula-Mapesela, 2002).
- Globalisering dwing akademiese personeel om studente op te lei om binne 'n internasionale werksomgewing te kan funksioneer (Becher & Trowler, 2001; Cross, 2004; Martin, 1999; Monnapula-Mapesela, 2002; Ruben, 2004).
- Bogenoemde aspek word verder bemoelijk deurdat daar min internasionaal aanvaarbare onderwysriglyne en norms tussen of binne instellings bestaan, waarvolgens kwaliteit verseker word (Monnapula-Mapesela, 2002; Toffler & Wang, 2001; Van Damme, 2001).

- Die druk van globalisering op hoëronderrysinstellings om internasionaal te kompeteer en oorlewing te verseker, vereis dat hierdie instellings hul dienste nie net plaaslik nie, maar ook internasionaal beskikbaar moet maak. Dit uitoefen noodwendig 'n invloed uit op die werkslading en rolle van akademici (Becher & Trowler, 2001; Martin, 1999; Monnapula-Mapesela, 2002).
- Globalisering is terselfdertyd verantwoordelik vir 'n ryke leerervaring, aangesien interaksie tussen studente met verskillende kulture, ideologieë en norms meer so as in die verlede plaasvind. Dit hou egter sekere pedagogiese probleme vir akademici in (Cross, 2004; Martin, 1999; Monnapula-Mapesela, 2002).

Volgens Monnapula-Mapesela (2002) is dit veral akademiese personeel wat bo en behalwe hulle ander verpligtinge en rolle die bogenoemde uitdagings binne hoëronderrysinstellings moet bestuur, wat vir addisionele druk en 'n toename in rolle en werkslading onder akademiese personeel verantwoordelik is. Hierdie verskynsel van globalisering is die regstreekse resultaat van die toenemende aanwending van gevorderde tegnologie deur alle partye binne instellings en organisasies (Becher & Trowler, 2001; Bok, 2003).

#### 4.3.1.2 Tegnologie en die impak daarvan op onderrig en leer

Daar is reeds in Hoofstukke 2 en 3 aangetoon dat tegnologie een van die faktore is wat enersyds vir die meeste veranderinge in organisasies verantwoordelik is, asook oor die potensiaal beskik om tot werksontevredenheid aanleiding te gee.

Hoëronderrysinstellings is geen uitsondering in hierdie verband nie, aangesien inligtingstegnologie, volgens Bok (2003), Boughey (2004), Coaldrake en Stedman (1999), *Higher education in*, (2000), McClenney (2001) en *Performance management system* (2004), reeds 'n ongekende impak op die hoëronderryslandskap gemaak het, en sal voortgaan om hoëronderrysinstellings in die toekoms te vorm.

Volgens Monnapula-Mapesela (2002) is tegnologie egter 'n tweesnydende swaard, aangesien dit beide positiewe en negatiewe gevolge vir hoëronderrysinstellings veronderstel.

Die toenemende aanwending en beskikbaarheid van tegnologie dra daartoe by dat akademici ongekende hoeveelhede inligting binne hulle spesialisareas moet baasraak, of ten minste daarvan moet kennis neem (*Higher education in*, 2000; *Performance management system*, 2004). Inligting in sy wydste betekenis vorm, volgens Oshagbemi (1997), 'n onlosmaaklike komponent van enige akademiese loopbaan, maar dit is juis die min beskikbare tyd om nuwe inligting aaneenlopend te integreer, wat tot werksontevredenheid onder akademiese personeel mag aanleiding gee.

Hierdie waarneming word deur Anderson et al. (2002) bevestig. Daarvolgens beskou 97% van akademiese personeel die voorafgaande as 'n kardinale aspek van 'n akademiese loopbaan, maar toon 48% van die personeel aan dat dit moeilik is om op hoogte van hulle spesialisareas te bly. Die groep voer

hoofsaaklik drie redes vir hierdie situasie aan:

- 'n Tekort aan tyd.
- 'n Tekort aan fasiliteite.
- Inligtingsoorlading vanweë nuwe inligtingstegnologie.

Bellamy et al. (2003), Fisher (1994), *Higher education in*, (2000), Kaburise (2000), *Performance management system* (2004) en Teichler (2001) meen voorts dat die toename in inligting vanweë gevorderde tegnologie toenemend die aandag van akademiërs gaan verdeel. Akademiërs sal noodwendig prosesse moet vind waardeur inligting positief tot die proses van leer en onderrig kan bydra, sonder dat die leerproses saaklik word en akademiërs deur al die beskikbare inligting oorweldig word (Green & Hayward, 1997).

Binne hoëronderrysinstellings bestaan daar egter verskillende houdings onder akademiërs teenoor die gebruik en aanwending van tegnologie. Daarbenewens beskik nie alle akademiese personeel oor die nodige ervaring, tegnologiese vaardighede of tegnologiese geletterdheid om inligting, sowel as die tegnologie wat daarmee verband hou, te bestuur nie. Die addisionele vaardighede wat akademiërs moet bekom om tegnologie toe te pas, mag tot addisionele druk, spanning en ontevredeheid aanleiding gee (Coaldrake & Stedman, 1999; Monnapula-Mapesela, 2002). Dit is veral akademiese personeel wat voorheen aan 'n benadeelde groep binne die Suid-Afrikaanse hoëronderrysstelsel behoort het, wat addisionele druk vanweë die inkorporering van tegnologie mag ervaar. Redes wat hiervoor aangevoer word, is 'n onderrysstelsel wat hul minimaal voorberei het en blootgestel het aan die nuuste tegnologie en die integrering daarvan (Monnapula-Mapesela, 2002).

Daarteenoor is daar sekere akademiërs wat meer buigsaamheid verkies en vertrou is met die nuutste tegnologie en derhalwe tegnologie aanwend om hulle onderrig te verbeter. Dit gaan meestal gepaard met groot veranderinge in die wyse waarop hulle werk, wat addisionele tyd en vaardighede vereis (Coaldrake & Stedman, 1999). Hierdie groep word dikwels met 'n stelsel, kollegas of beide gekonfronteer, wat die aanwending van tegnologie teenstaan, aangesien die stelsel nie altyd voorsiening maak vir die werkverdeling, professionele erkenning en vergoeding wat daarmee gepaardgaan nie (Coaldrake & Stedman, 1999).

Daarteenoor beskik nie alle instellings oor die nodige infrastruktuur en tegnologie om onderrig en leer effektief onder groot getalle studente te fasiliteer nie (Monnapula-Mapesela, 2002). Hierdie aspek is veral 'n realiteit binne hoëronderrysinstellings in ontwikkelende lande - waarvan Suid-Afrika ook een is (*Higher education in*, 2000). Dit is veral die afwesigheid van finansiële ondersteuning binne hoëronderrysinstellings in Suid-Afrika wat die aanwending en inkorporering van tegnologie bemoeilik.

Die grenslose beskikbaarheid van inligting deur middel van onder meer die internet skep 'n ongekende teëlaarde van plagiaat onder studente. Daar is egter min stelsels beskikbaar om hierdie dilemma op te los



(Levine, 2001).

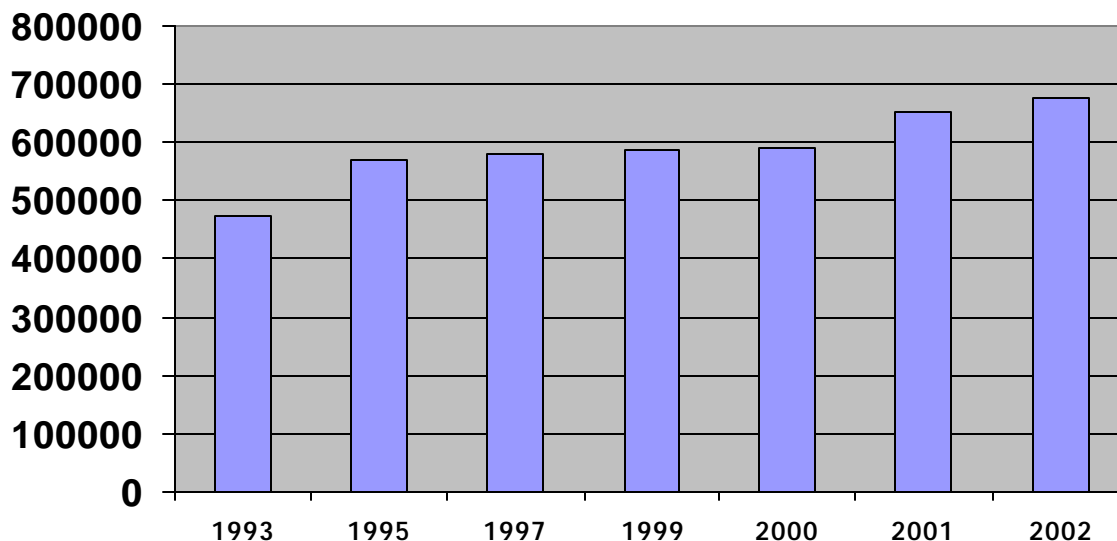
Alhoewel daar verskeie negatiewe aspekte by die aanwending van tegnologie binne hoëronderwysinstellings aanwesig is, wat terselfertyd tot werksontevredenheid onder akademici mag aanleiding gee, word sekere positiewe aspekte, volgens Coaldrake en Stedman (1999) en Monnapula-Mapesela (2002), geïdentifiseer. Inligtingstegnologie skep, volgens Coaldrake en Stedman (1999), geleenthede tot verbeterde kommunikasie en interaksie, aspekte wat as belangrike komponente van onderrig beskou word. Hedendaagse hoëronderwysinstellings soek aktief na wyses waarop tegnologie regoor kampusse ingespan kan word. Terselfdertyd dien dit as 'n kommunikasie middel met eksterne kliënte, ten einde 'n groter mate van toegang vir studente te bewerkstellig (Bok, 2003; *Higher education in*, 2000). Volgens Monnapula-Mapesela (2002) mag die aanwending van tegnologie onder meer tot verlaagde hoëronderwysopleidingskoste bydra, wat gevolglik die toeganklikheid tot hoër onderwys verhoog.

#### 4.3.1.3 Groter toeganklikheid

Becher en Trowler (2001), Boughey (2004), *Higher education in*, (2000), Monnapula-Mapesela (2002), Kogan et al. (1994), *Performance management system* (2004), Shay (1997) en Trowler (1998) beklemtoon die klemverskuiwing in hoër onderwys vanaf instellings wat primêr vir die elite beskore was, na instellings wat poog om onderrig en opleiding aan 'n breë gemeenskap beskikbaar te stel. Hierdie klemverskuiwing is, volgens die bogenoemde navorsers en literatuur, deels die resultaat van regerings wêreldwyd, asook in Suid-Afrika, om deur middel van beleidsimperatiewe hoër onderwys aan meer studente, sowel as minderheidsgroepe, wat onder meer vrouens en lede van voorheen benadeelde groepe insluit, beskikbaar te stel.

Turnerman het reeds in 1996 die volgende statistiek verskaf om die groeiende getal studente in hoër onderwys wêreldwyd aan te toon. In 1960 was daar slegs 13 miljoen studente, in teenstelling met die 65 miljoen verbonde aan hoëronderwysinstellings in 1991. Daar is aanduidings dat in die afgelope nege jaar vanaf 1991 tot 2000 meer studente tot hoër onderwys toegelaat sal word, as vir die totale getal voor 1960.

Dieselfde tendens met verwysing na die groeiende getal studente is ook in die Verenigde State van Amerika te bespeur, aangesien daar voorspel word dat studentegetalle in die volgende 15 jaar met tot 20% gaan groei (Wilms & Zell, 2003). Dieselfde tendens is ook in Suid-Afrika te bespeur. In Figuur 4.2 op die volgende bladsy word die toename van studente binne twee van die vernaamste tipes hoëronderwysinstellings binne Suid-Afrika, volgens *South African higher* (2004), naamlik universiteite en universiteite van tegnologie na 1993 grafies uitgebeeld.



**Figuur 4.2** Voorstelling van die totale aantal ingeskrewe studente verbonde aan twee van die vernaamste tipe hoërondewysinstellings in Suid-Afrika.

Daar bestaan egter meningsverskille onder navorsers oor die groter toeganklikheid van studente tot hierdie instellings. So meen Toffler en Wang (2001), asook literatuur in *Higher education in*, (2000) dat die beskikbaarstelling van meer geleenthede tot hoër onderwys 'n groot rol in die ontwikkeling van die mens kan speel. Ander redes wat, volgens Monnapula-Mapesela (2002) en Goodford (2001), hierby aansluit is dat hoër studentegetalle wat 'n groter inkomstegenereringskomponent verskaf, gevolglik 'n groter mate van finansiële volhoubaarheid verseker. Dit op sigself verseker 'n groter mate van werksekuriteit aan akademië. Die toenemende getal studente dra, volgens Goodford (2001), ook by tot 'n groter verskeidenheid idees en perspektiewe, wat gevolglik 'n positiewe invloed op die kwaliteit van onderrig en opleiding uitoefen.

In teenstelling hiermee impliseer die groter toeganklikheid van voorheen benadeelde en diverse groepe dat akademiese personeel toenemend met addisionele uitdagings gekonfronteer gaan word. Hierdie groepe beskik oor eiesoortige behoeftes, waardes, houdings, leervaardighede en taalvaardighede, wat noodwendig die aandag en bystand van akademië sal en gaan vereis (Becher & Trowler, 2001; Boughey, 2004; Cross, 2004; Martin, 1999; McInnis, 2000; *Performance management system*, 2004).

Die groter toeganklikheid van 'n diverse populasie studente sal die werkslading van akademiese personeel soos volg kan beïnvloed:

- Aangesien die onderrigmedium nie noodwendig die moedertaal van die betrokke studente of

akademici reflekteer nie, mag dit tot verhoogde ontevredenheid onder hierdie groepe lei. Hierdie aspek is veral binne die Suid-Afrikaanse konteks met sy elf amptelike landstale 'n realiteit. Die probleme wat met taal geassosieer word, is veral binne Suid-Afrikaanse hoëronderriginstellings, waar studente en akademici nie noodwendig oor dieselfde moedertaal of taalbedreweheid vanweë hul afkoms beskik nie, sigbaar. Ten einde hierdie probleem die hoof te bied, word akademici toenemend gedwing om in meer as een amptelike taal te onderrig. Dit dra daartoe by dat hulle werkslading verdubbel en dat dit werkstevredenheid negatief mag beïnvloed, aangesien alle leerdermateriaal en voorbereiding in ten minste twee van die amptelike landstale moet geskied (Boughey, 2004; Monnapula-Mapesela, 2002; Purser, 2000; Winter et al., 2000).

- Aangesien studente oor verskillende wêreld- en lewensbeskouinge, ekonomiese, sosiale, kulturele, en skolastiese agtergronde beskik, sal dit noodwendig die werkslading van akademiese personeel verhoog. So sal veral studente in Suid-Afrika wat voorheen aan 'n benadeelde groep behoort het en wat hoofsaaklik vanweë ras, kleur of kulturele afkoms nie aan dieselfde kwaliteit onderrig blootgestel was nie, addisionele hulp en bystand vereis. Akademiese personeel sal dus toenemend oor spesiale vaardighede en innoverende metodes moet beskik, om doeltreffend in die behoeftes van hierdie groep studente te voorsien (Boughey, 2004; Monnapula-Mapesela, 2002).
- Hauptman (2000), McInnis (2000) en Milliken en Colohan (2000), suggereer voorts dat die toetrede van 'n groot aantal studente, 'n negatiewe invloed mag hê op die kwaliteit van hoër onderrig, aangesien die kwaliteit van die gemiddelde student oënskynlik aan die afneem is, asook dat die werkslading en rolle van akademiese personeel dienoooreenkomstig toeneem. So mag die toetrede van meer studente tot hoëronderriginstellings daartoe aanleiding gee dat akademiese personeel toenemend meer studieleiding aan studente moet verskaf. Dit sal noodwendig 'n invloed uitoefen op die alreeds hoë werkslading van akademiese personeel. Binne die Suid-Afrikaanse konteks is hierdie aspek egter meer kompleks, aangesien studente met verskillende agtergronde, of diegene wat voorheen benadeel is, addisionele akademiese ondersteuning vereis.
- Die diverse profiel van studente binne hoëronderriginstellings sal daartoe bydra dat die werkslading en werksontevredenheid van akademiese personeel dienoooreenkomstig toeneem. Van die redes wat hiervoor aangevoer word, is die min tyd, min vaardighede of afwesigheid van opleiding aan akademiese personeel om hierdie kulturele aspekte en behoeftes binne 'n diverse onderrigsituasie te bevredig (Monnapula-Mapesela, 2002).

#### **4.3.1.4 Kwaliteit en kwaliteitsversekering**

Kwaliteit en die deurlopende versekering daarvan is tans hoog op die agenda van hoër onderrig en die meeste hoëronderriginstellings (Strydom & Strydom, 2004). Becher en Trowler (2001), Bok (2003), Lecouteur en Delabro (2001), Martin (1999) en McInnis (2000) voer verskeie redes hiervoor aan, waaronder die afname in die finansiële ondersteuning wat van regerings ontvang word.

Die situasie is geensins anders in Suid-Afrika nie, aangesien die meeste beleidsdokumente binne die Suid-Afrikaanse Hoëronderrigswet in een of ander mate na kwaliteit verwys en veral klem lê op die

verbetering en volhoubaarheid daarvan (CHE, 2000a; NCHE, 1996; RSA, 1995; RSA DoE - Republic of South Africa - Department of Education, 1997; RSA MoE, 2002; Strydom & Strydom, 2004).

Die implementering van kwaliteit binne hoër onderwys word bemoeilik, deurdat die konsep homself tot verskeie konfrontasies soos die volgende toeleen:

- Die konseptualisering, verbetering en evaluering van kwaliteit blyk 'n ontwykende en moeilike taak te wees. So getuig die verskeie boeke, artikels en publikasies soos gepubliseer deur 'n verskeidenheid vooraanstaande akademici in die veld van hoër onderwys waaronder Harvey en Green, Weller en McElwee, Meade, Freeland, Strydom, Haworth en Conrad ressorteer (Monnapula-Mapesela; 2002).
- 'n Verdere dilemma wat deur Monnapula-Mapesela (2002) en Sahney et al. (2004) geïdentifiseer is, fokus op die definiëring en bereiking van kwaliteit, wat nie altyd maklik blyk te wees nie, aangesien navorsers verskillende opinies daaroor huldig. Meade (Monnapula-Mapesela, 2002) verwys na kwaliteit as 'n vorm van vooruitgang. Harvey en Green (Monnapula-Mapesela, 2002) verwys daarenteen daarna as 'n vorm van uitnemendheid, transformasie, die bereiking van doelwitte, asook die voldoening aan rolspelers se behoeftes.
- Die afwesigheid van aanvaarbare standaarde, asook watter instansies se standaarde aangewend gaan word, bemoeilik die prosesse betreffende kwaliteit en kwaliteitsversekering nog meer (Bok, 2003; Sahney et al., 2004).

Die bereiking van kwaliteit binne hoër onderwysinstellings, verwys na en ondervang alle aspekte van hoër onderwys waaronder kurrikulumontwikkeling, onderrig en navorsing. Die afwesigheid van algemeen aanvaarbare maatstawwe en definisies soos genoem, sal die verwesenliking van kwaliteit en kwaliteitsversekering gevolglik verder bemoeilik (*Higher education in*, 2000; Sahney et al., 2004). Dit sal noodwendig bydra tot gevoelens van onsekerheid onder akademici en terselfdertyd die werkslading van hierdie groep verhoog, aangesien instellings en personeel verbonde aan hierdie instellings verplig word om sisteme en prosesse te implementeer om kwaliteit te verseker.

Die versekering van kwaliteit binne hoër onderwysinstellings word verder bemoeilik, aangesien studente afkomstig vanuit verskillende agtergronde heel waarskynlik oor unieke behoeftes beskik en eiesoortige vereistes en akademiese ondersteuning benodig. Dit impliseer dat addisionele sisteme en ondersteuning tydens hierdie veranderinge in plek gestel moet word om sodoende toe te sien dat hoogstaande kwaliteit steeds te midde van veranderinge verseker word (Martin, 1999; McInnis, 2000; Meade, 1997). Hierdie prosesse wat met kwaliteit verband hou, met spesifieke verwysing na die daarstelling en versekering daarvan, lei tot addisionele druk en werksladings vir akademiese personeel.

Alhoewel die verbetering van kwaliteit binne hoër onderwys met verskeie positiewe uitkomstes verband hou, sal dit nie binne die konteks van hierdie studie verder bespreek word nie. Kwaliteitsversekering en die prosesse wat daarmee geassosieer word, beïnvloed egter akademiese vryheid. Monnapula-Mapesela

(2002) meen dat professionele vryheid weens kwaliteitsversekeringsprosesse in die slag mag bly, aangesien

- studente se status na primêre kliënte verhoog word,
- akademiëci toenemend meer toerekeningsvatbaar en aanspreeklik vir alle vorme van gedrag en aktiwiteite gehou sal word,
- die daarstelling van kwaliteitsversekeringsmeganismes tydwend en kompleks is, en
- dit deur verskeie rolspelers, waaronder regering en bestuur, aangewend mag word om ondergeskiktheid te beklemtoon.

Die poging om in die behoeftes van al die betrokke rolspelers, waaronder die arbeidsmark, studente en hulle ouers en die regering te voldoen, maak die bestuur van kwaliteit binne hierdie instellings kompleks (Martin, 1999; Sahney et al., 2004).

#### 4.3.1.5 Arbeidsmarkbehoefte

Volgens Bok (2003), Martin (1999) en Monnapula-Mapesela (2002) is die behoeftes van die arbeidsektor, een van die primêre kliënte van hoër onderwys, besig om dramaties te verander. Dit word, volgens Becher en Trowler (2001), Boughey (2004), Cross (2004), Martin (1999) en Ruben (2004), toenemend van hoëronderwysinstellings verwag om studente met die nodige tegniese, professionele, spesialiskennis en generiese vaardighede toe te rus.

Hierdie skuif in hoëronderwysinstellings om toenemend aandag te skenk aan die behoeftes van 'n veranderende arbeidsektor, het noodwendig 'n invloed op die loopbane van akademiëci, asook die funksionering van hierdie instellings wat, volgens Bok (2003) en Jacob (2000a), meer soos dié van groot organisasies blyk te lyk. Die impak wat die eksterne omgewing, met spesifieke verwysing na die arbeidsektor, op die loopbane van akademiëci kan hê, is kortliks die volgende:

- Akademiëci moet toenemend aandag skenk aan die generering van inligting en kennis wat sentreer rondom die veranderende behoeftes van die arbeidsektor.
- Akademiëci moet toenemend Tipe 2-kennis as vorm van navorsing benut (Becher & Trowler, 2001; Bok, 2003; Boughey, 2004; Jacob, 2000b; Ziman, 1996).
- Dit gaan met verskeie veranderinge gepaard, wat addisionele druk op akademiëci plaas om ou paradigmas met nuwes te vervang (Cross, 2004). Dit hou, volgens Johnson (1999), met roloerlading, roldubbelsinningheid en hoër werksladings onder akademiese personeel verband.
- In aansluiting hierby word dit terselfdertyd van akademiëci verwag om hulself met die nodige andragogiek, kennis en behoeftes van 'n veranderende arbeidsmark te vergewis, ten einde studente te produseer wat meer pro-aktief ingestel is (Boughey, 2004; Clarke & Clegg, 1998; Cross, 2004; Martin, 1999).
- Bo-en-behalwe die voorafgaande verwag die arbeidsektor van akademiëci om studente te vorm wat

oor die relevante vaardighede beskik om in die wêreld van werk te funksioneer (Becher & Trowler, 2001; Boughey, 2004; Cross, 2004; Martin, 1999). Hierdie vaardighede verwys, volgens Mitchell (1999), onder meer na die vermoë om selfstandig te redeneer en te dink, effektief te kommunikeer, asook om innoverend te wees.

Gesien in die lig van die bogenoemde verwagtinge sal akademiëci noodwendig vele aanpassings moet maak ten einde aan hierdie behoeftes te voldoen. Hierdie uitdagings impliseer, volgens Fourie en Fourie (Monnapula-Mapesela, 2002), dat akademiëci hulself toenemend met die nodige kennis en vaardighede sal moet bemagtig ten einde die komplekse interaksie tussen spesialiskennis en markbehoefte, gelyktydig te verreken. Die dilemma word verder beklemtoon deurdat die skuif in die kortste moontlike tyd moet geskied, sonder die nodige ondersteuning en te midde van al die voorafgaande veranderinge waarmee akademiëci gekonfronteer word.

#### 4.3.1.6 Navorsing geskoei op Tipe 2-kennis

Die veranderende behoeftes van die arbeidsmark dra by daartoe dat akademiëci toenemend meer op Tipe 2-kennis sal moet begin fokus. Die arbeidsmark is afhanklik en floreer, volgens Bok (2003), Boughey (2004), Gibbons, Limonges, Nowontny, Schwartzman, Scoth en Trav (1994) en Ziman (1996), op kennis wat oor toepassingswaarde beskik en terselfdertyd nasionale en internasionale probleme aanspreek en oplos. Ten einde aan hierdie behoeftes te voldoen het 'n nuwe vorm van navorsing volgens die laasgenoemde navorsers te voorskyn gekom, genaamd Tipe 2-kennis. Hiervolgens word navorsing veral op die verskaffing van oplossings vir kontekstuele probleme geskoei (Gibbons et al., 1994; Jacob, 2000a; Ziman, 1996). Hierdie navorsing beskou probleme volgens Meek (2001) vanuit verskillende invalshoeke, dissiplines of beide, wat heel waarskynlik beter resultate mag lewer. Komplekse probleme word dus vanweë 'n multidissiplinêre spanbenadering heel waarskynlik meer effektief, verhelder en nagevors (Meek, 2001). Navorsing wat op Tipe 2-kennis berus, verskaf ook geleentheid tot die vorming van netwerke tussen verskillende rolspelers, wat baie waardevol binne 'n akademiese werksomgewing blyk te wees (Gibbons et al., 1994).

Kenmerkend van Tipe 2-kennis as vorm van kennisgenerering is dus die mate van interdisiplinêre samewerking, heterogeniteit, toenemende sosiale aanspreeklikheid, uitgebreide kwaliteitsversekering en konteksgebondenheid (Becher & Trowler, 2001; Boughey, 2004; Gibbons et al., 1994; Jacob 2000b; Ziman 1996).

Tipe 2-kennis kan die werkstevredenheid van akademiëci as volg beïnvloed:

- Die werkslading van akademiese personeel word verhoog, aangesien akademiëci toenemend in areas buite hul spesialisvelde betrokke moet raak.
- Dit vereis dat akademiëci dikwels 'n spanbenadering in hierdie vorm van navorsing moet volg, in teenstelling met die individuele vorm van navorsing waaraan hulle in die verlede aan gewoond was.

- Akademiese vryheid en individuele outonomie gaan daardeur verlore, omdat akademici van mekaar afhanklik is tydens die generering van inligting in hierdie vorm van navorsing.
- Daar is sekere werkswyses en metodologiese voorvereistes waaraan akademici gewoon moet raak en aan gehoor gee of ten minste kennis van moet dra, voordat hulle by hierdie tipe van inligtinggenerering betrokke kan raak. Van die redes wat hiervoor aangevoer word, is dat 'n verskeidenheid dissiplines op 'n gegewe tydstip saam aan 'n navorsingsprojek werk, elke met sy eie sieninge en idees.
- Soos reeds aangetoon, vorm kwaliteit 'n belangrike aspek binne hoër onderwys. Die kompleksiteite van kwaliteitsversekering tydens die generering van Tipe 2-kennis gaan egter met sekere problematiek gepaard. Die kriteria waarteen Tipe 2-inligting en navorsingsresultate beoordeel word, is meer divers, in teenstelling met Tipe 1-kennis wat oor meer definitiewe maatstawwe beskik waarteen navorsing beoordeel kan word.

Navorsing wat op Tipe 2-kennis geskoei is, kan die werkstevredenheid van akademici verder beïnvloed, aangesien die resultate soos verkry vanuit hierdie metode van navorsing meestal slegs na die betrokke rolspelers wat die navorsing benodig het en die navorsers wat by die projek betrokke was en dit uitgevoer het, deurgegee word. In teenstelling hiermee word Tipe 1-inligtinggenerering meermale in die een of ander formaat gepubliseer, hetsy in akademiese artikels of verslae. Hierdie soort navorsing en die daaruitvoortspruitende publikasies hou vir sowel die akademici, as die betrokke instelling talle voordele in. Dit speel heel waarskynlik 'n groter rol in die bevordering en aansien van akademici as in die geval van Tipe 2-kennisgenerering. Akademici is voorts ook meer verseker van finansiële insentiewe voortspruitend uit navorsing wat op Tipe 1-kennis geskoei is. Tipe 1-kennisgenerering verseker ook 'n bepaalde subsidie vanaf die betrokke regering, wat nie die geval met Tipe 2-kennisgenerering die geval blyk te wees nie.

Nieteenstaande die feit dat navorsing wat op Tipe 1-kennis berus - soos reeds vooraf geïmpliseer - soveel voordele vir die betrokke instelling, asook akademiese personeel inhou, sal die behoeftes en probleme van die eksterne rolspelers, waaronder die gemeenskap en industrieë voorrang geniet, aangesien hulle die finansiële volhoubaarheid van hoëronderwysinstellings direk en indirek beïnvloed (Bok, 2003; Jacob, 2000b).

Die vraag wat noodwendig hieruit voortspruit, is tot watter mate akademici aan al hierdie vereistes wat met Tipe 2-kennis gepaardgaan, sal kan voldoen en steeds werkstevredenheid ervaar, te midde van die addisionele werkslading en min oënskynlike erkenning en vergoeding wat met Tipe 2-inligtinggenerering gepaardgaan.

Ten einde die druk op akademiese personeel verder te illustreer, sal die verwagtinge van die volgende rolspelers, naamlik studente en ouers vervolgens kortliks beskryf word.

#### 4.3.1.7 Leerder- en ouerbehoefes

Die volhoubaarheid en funksionering van die hedendaagse hoërondewysinstelling is nie net van akademiese personeel nie, maar ook van die bydraes wat deur studente, ouers en regerings gemaak word, afhanklik (Martin, 1999; Monnapula-Mapesela, 2002; Sahney et al., 2004).

Die toenemende wedywing tussen instellings, asook globalisering dra daartoe by dat instellings toenemend net soos organisasies bedryf en bestuur word (Bok, 2003). Dit vereis dat hoërondewysinstellings, net soos enige ander organisasie, aandag aan die behoeftes van sy primêre kliënte, in hierdie geval studente, sal moet skenk. Daar is baie redes wat hiervoor aangevoer word, maar van die belangrikstes sluit onder meer oorlewing en finansiële volhoubaarheid in (Martin, 1999).

Dit alles dra daartoe by dat die huidige werksomgewing binne hoërondewysinstellings heelwat anders daar uitsien as in die verlede, of gedurende die beginjare van hierdie instellings. In teenstelling met die verlede moet akademiese instellings die behoeftes van studente bevredig. Dit was nie tydens die ontstaan van hoërondewysinstellings in dieselfde mate die geval nie (Kwiek, 2001; Monnapula-Mapesela, 2002; Sahney et al., 2004). Die implikasie hiervan is dat akademiese instellings in meer gevalle toerekeningsvatbaar en verantwoordelik gehou sal word vir die voorbereiding van studente, ten einde nasionale probleme en uitdagings te hanteer en op te los (Green & Hatch, 2002; Higgs, 1991; *Higher education in*, 2000; Martin, 1999). Ten einde hierdie nasionale probleme en uitdagings die hoof te bied sal akademiese instellings die huidige en toekomstige werkspatrone in aanmerking moet neem, sodat die mees geskikte andragogiese prosesse geïmplementeer word (Higgs, 1991).

Die voldoening aan en die bevrediging van hierdie addisionele verwagtings en behoeftes, sal noodwendig negatief inwerk op die ander werksaamhede, vereistes en verwagtinge waaraan akademiese instellings moet voldoen. Dit impliseer weereens addisionele werksdruk, roloerlading en roldubbelsinnigheid (Monnapula-Mapesela, 2002).

#### 4.3.1.8 Nasionale regering(s)

Die primêre rol van regerings binne hoër onderwys is, volgens Martin (1999) en Winter (1995), die bepaling, vorming, rigtinggewing en regulering van hoërondewysinstellings hoofsaaklik deur middel van beleidsimperatiewe. Hierdeur verseker regerings dat hoërondewysinstellings steeds toerekeningsvatbaar bly vir alle aktiwiteite, asook dat hulle nie hul vryheid ten koste van ander rolspelers misbruik nie (Becher & Trowler, 2001; *Higher education in*, 2000; Martin, 1999).

Die eksterne kragte wat die huidige hoërondewyswerksomgewing beïnvloed en wat reeds in die voorafgaande paragrawe bespreek is, by name die groter toeganklikheid en toerekeningsvatbaarheid en die aanspreek van nasionale en arbeidsmarkbehoefes, word hoofsaaklik deur die beleidsimperatiewe van regerings en politieke leiers bepaal en gedryf (Green & Hayward, 1997). Regerings is, volgens Enders



(2000), Green en Hayward (1997), *Higher education in* (2000) en Martin (1999), nie net die belangrikste rolspelers ten opsigte van beleidsimperatiewe nie, maar ook die primêre bron van finansiële ondersteuning. Die finansiële volhoubaarheid van hierdie instellings, met ander woorde, die oorlewing en voortbestaan daarvan, word primêr deur regerings, ouers en studente bepaal (Martin, 1999).

Die outonomie van hierdie instellings, asook die werksaamhede van akademici, word gevolglik in 'n groot mate deur die primêre rolspelers beïnvloed en gedikteer, aangesien die groepe die primêre finansiële bydraers is en terselfdertyd sekere uitkomst en verwagtinge koester (Altbach, 2000; *Higher education in*, 2000; Martin, 1999).

Die finansiële ondersteuning vanaf regerings waarop hoërondewysinstellings wêreldwyd staatmaak, word egter toenemend minder (Boughey, 2004; Cross, 2004; *Higher education in*, 2000; Oshagbemi, 1997). Dit dra, volgens Monnapula-Mapesela (2002), daartoe by dat regerings nie as toesighouers nie, maar as rigtinggewers beskou word.

Ten einde die impak van 'n regering en meer spesifiek die Suid-Afrikaanse regering op hoërondewysinstellings in Suid-Afrika te illustreer, sal die gepaardgaande beleidsimperatiewe wat die Suid-Afrikaanse hoërondewysomgewing vorm en terselfdertyd vir die veranderinge verantwoordelik is, vervolgens bespreek word. Die impak van hierdie beleidsimperatiewe op die rolle en meegaande werkstevredenheid van akademiese personeel sal waar moontlik, aangetoon word.

Om dit te kan doen is dit egter belangrik om eerstens die redes en konteks waarbinne veranderinge en transformasie binne Suid-Afrikaanse hoërondewysinstellings geskied, kortliks te skets.

#### **4.3.1.8.1 Transformasie en verandering binne Suid-Afrikaanse hoërondewysinstellings**

Die Suid-Afrikaanse hoërondewysomgewing en by implikasie sy instellings, word veral deur ongekende verandering, transformasie en hervorming gekenmerk (CHE, 1998;1999). Hierdie veranderinge binne die hoër onderwys in Suid-Afrika word nie slegs deur globalisering en tegnologiese veranderinge veroorsaak soos reeds elders bespreek nie, maar ook vanweë die politieke transformasie binne die huidige Suid-Afrikaanse konteks, vanweë die afskaffing van die apartheidsbedeling (Boughey, 2004; Cross, 2004; NCHE, 1996; Olivier, Venter & De Lange, 2004; Strydom & Strydom, 2004). Die apartheidsbewind wat veral deur honderde jare se kolonialisme en apartheidsbeleide gedryf is, het ook duidelik binne die Suid-Afrikaanse hoër onderwysomgewing gefigureer (Boughey, 2004; Strydom & Strydom, 2004).

So is hoër onderwys in die verlede gekenmerk deur 'n rasse- en kleurgrens skeiding. Dit het onder meer daartoe aanleiding gegee dat studente en personeel op grond van ras, kleur en taal nie binne tradisioneel wit hoërondewysinstellings toegelaat is of geakkommodeer kon word nie. Hierdie studente is tradisioneel binne swart hoërondewysinstellings geakkommodeer, wat nie noodwendig oor dieselfde finansiële en

menslike hulpbronne beskik het nie (Boughey, 2004; CHE 2000b; Strydom & Strydom, 2004; Subotzky & Cooper, 2001).

Die aparte onderwysstelsels het daartoe bygedra dat tradisioneel wit hoërondewysinstellings oor beter fasiliteite en akademiese personeel, asook 'n groter kapasiteit vir navorsing, beskik het. Daarbenewens was tradisioneel wit hoërondewysinstellings geografies meer toeganklik vir studente as in die geval van tradisioneel swart hoërondewysinstellings (Badsha, 2000; Boughey, 2004; Monnapula-Mapesela, 2002). Die gevolge en probleme wat met 'n aparte onderwysstelsel geassosieer word, sal nog vir 'n geruime tyd binne die huidige hoërondewysomgewing in Suid-Afrika voortduur. Swart akademiese personeel vorm byvoorbeeld steeds die minderheidsgroep in Suid-Afrikaanse hoërondewysinstellings (CHE, 2001, *South African higher*, 2004). Hierdie dilemma word in Tabel 4.1 aangetoon.

**Tabel 4.1 Die samestelling van akademici op grond van ras in hoërondewysinstellings in Suid-Afrika gedurende 2001.**

<i>Tipe hoër onderwys-instelling</i>	<i>Swart</i>	<i>Gekleurd</i>	<i>Indiër</i>	<i>Blank</i>	<i>Ander</i>	<i>Totaal</i>
Universiteite	1268 (16%)	315 (4%)	568 (7%)	5872 (73%)	18 (0%)	8041 (100%)
Universiteite van Tegnologie	414 (17%)	178 (7%)	288 (12%)	1511 (63%)	7 (0%)	2398 (100%)
Ander	1037 (29%)	81 (2%)	129 (4%)	2327 (65%)	1 (0%)	3575 (100%)
Vista	236 (38%)	16 (3%)	22 (4%)	348 (56%)	0 (0%)	622 (100%)
Totaal	2955 (20%)	590 (4%)	1007 (7%)	10058 (69%)	26 (0%)	(100%)

(*South African higher*, 2004, p.86)

Die huidige Suid-Afrikaanse hoërondewysomgewing word, volgens Boughey (2004), Cross (2004), CHE (2000b), *South African higher*, (2004) en Strydom en Strydom (2004) egter stelselmatig gedwing om van sy vroeëre apartheidsideologieë en beeld afstand te doen deur middel van die implementering van nasionale en institusionele beleidsimperatiewe. Hierdie omvattende veranderinge beïnvloed alle aspekte en rolspelers op beide 'n institusionele en individuele vlak binne die Suid-Afrikaanse hoërondewyswerksomgewing (Monnapula-Mapesela, 2002).

#### **4.3.1.8.1.1 Die impak van beleidsimperatiewe op die Suid-Afrikaanse hoërondewyswerksomgewing**

Die huidige Suid-Afrikaanse hoërondewyswerksomgewing verkeer in 'n voortdurende staat van verandering, aangesien instellings jaarliks met nuwe beleidsimperatiewe, dokumente en planne gekonfronteer word waaraan hulle moet gehoor gee (Monnapula-Mapesela, 2002; Strydom & Strydom, 2004). Dit dra daartoe by dat alle sosiale, kulturele, politieke en ekonomiese aspekte binne hierdie instellings hersien is en steeds hersien word (RSA MoE, 2002). Dit het bygedra tot die ontwikkeling van verskeie hoërondewysbeleidsimperatiewe en -strategieë om die ongelykhede wat tydens die apartheidsera geheers het, te herstel (Asmal, 2001; Boughey, 2004; Cross, 2004; Strydom & Strydom, 2004).

Dit alles impliseer dat instellings deur die relevante rolspelers en die betrokke regering toenemend toerekeningsvatbaar gehou sal word. Die Suid-Afrikaanse regering het deur middel van sy Departement van Onderwys verskeie beleidsimperatiewe en dokumente uitgereik om hierdie toerekeningsvatbaarheid te waarborg (RSA MoE, 2002).

In die volgende gedeelte sal sommige van die mees prominente beleidsimperatiewe wat tans op hoër onderwys in Suid-Afrika impakteer, kortliks bespreek word. Alhoewel sommige van hierdie beleidsdokumente reeds gedateerd is, beïnvloed hulle steeds die hoër onderwys.

##### **4.3.1.8.1.1.1 Die Nasionale Onderwysbeleid-onderzoek (1992)**

In 1992 reeds het die Nasionale Onderwysondersoek bevind dat aspekte soos billikheid, ongelyke werkseleenthede op grond van ras en geslag, asook hoë studentegetalle vir werksontevredenheid onder akademiese personeel in hoërondewysinstellings verantwoordelik was. Die verslag beveel aan dat akademiese personeel met die nodige vaardighede toegerus word en die nodige ondersteuning ontvang ten einde die veranderende hoërondewyswerksomgewing te hanteer.

Hierdie ondersoek is deur die Nasionale Kommissie vir Hoër Onderwys in 1996 opgevolg, wat die raamwerk vir transformasie binne hoër onderwys in die post-apartheidsera daargestel het (NEPI - National Education Policy Investigation, 1992).

##### **4.3.1.8.1.1.2 Die Nasionale Kommissie vir Hoër Onderwys (1996)**

Die betrokke kommissie het sekere riglyne neergelê, waarvolgens transformasie binne hoër onderwys moes geskied. Van hierdie riglyne spreek aspekte soos onder meer billikheid, regstelling van ongelykhede in die verlede, diversiteit, kwaliteit, akademiese vryheid, asook toenemende toerekeningsvatbaarheid wat institusionele outonomie beïnvloed, aan. Alhoewel hierdie veranderinge positief bygedra het tot verandering binne hoër onderwys, beskou nie alle akademici noodwendig die

gepaardgaande veranderinge as positief nie (Monnapula-Mapesela, 2002). So beïnvloed die toenemende studentegetalte vanweë beleide wat die beskikbaarstelling van hoër onderwys meer toeganklik maak alle aspekte van die akademiese loopbaan, met 'n gevolglike negatiewe impak op werkstevredenheid .

Die Nasionale Kommissie vir Hoër Onderwys erken in hierdie verband soos in die geval van die Nasionale Onderwysbeleid-ondersoek in 1992, die belangrikheid van menslike hulpbronne en meer spesifiek die rol van akademiese personeel. Die Nasionale Kommissie vir Hoër Onderwys bevestig weereens die ontwikkeling van die menslikehulpbronnekomponent met spesifieke verwysing na die ontwikkeling van vaardighede en ondersteuning ten einde die veranderinge binne hoër onderwys te absorbeer.

Die bevindinge van hierdie kommissie het bygedra tot die ontwikkeling van ander beleidsdokumente, waaronder die Groenskrif vir Hoëronderwystransformasie (RSA DoE, 1996) en die Onderwyswitskrif ressorteer (RSA DoE, 1997).

#### **4.3.1.8.1.1.3 Die Groenskrif vir Hoëronderwystransformasie (1996)**

Die genoemde beleidsdokument het in die breë dieselfde as die voorafgaande beleidsdokument ten doel gehad, met die uitsondering dat hierdie dokument spesifieke strategieë vir die transformasie van hoëronderwysinstellings geïdentifiseer het (RSA DoE, 1996).

#### **4.3.1.8.1.1.4 Die Onderwyswitskrif - Deel 3: 'n Program vir Hoëronderwystransformasie (1997)**

Die Witskrif (RSA DoE, 1997) het net soos die voorafgaande Groenskrif die aanspreek van behoeftes, uitdagings, groei, bestuur en finansiële volhoubaarheid van hoëronderwysinstellings, ten doel gehad. Dit is sake wat noodwendig op akademiese personeel 'n invloed sou hê.

Een van die primêre aspekte waarop die Witskrif fokus, gesien in die lig van die huidige realiteite en uitdagings, is die regstelling van ongelykhede van die verlede. Hierdie beleidsdokument poog om die mate waartoe daar in die verlede teenoor studente en personeel gediskrimineer is op grond van onder meer ras, kleur en geslag reg te stel (Bouhey, 2004; Cross, 2004). Die meeste hiervan is reeds uit die weg geruim, maar dit blyk dat die verteenwoordiging van swart akademiese personeel in hoëronderwysinstellings steeds problematies van aard is (sien Tabel 4.1).

Sommige van die doelwitte en uitkomstes wat die Witskrif ten doel gehad het ten einde die voorafgaande aspekte, gapings en leemtes aan te vul, sal noodwendig die werkstevredenheid van akademiese personeel beïnvloed, aangesien hierdie dokument die volgende impliseer:

- Die daarstelling, versekering en bewerkstelling van hoë kwaliteit onderrig, leer en navorsing.
- Die daarstelling van 'n meer verteenwoordigende personeelkorps om aan streeks- en nasionale

behoefte te voorsien.

- Die daarstelling van 'n akademiese klimaat, wat gekenmerk word deur openlike en kritiese debattering betreffende die toenmalige situasie en die eksperimentering met nuwe idees.
- Die skep van 'n hoërondewyswerksomgewing en kultuur wat gekenmerk word deur respek en verdraagsaamheid.
- Die ontwikkeling van menslike hulpbronprogramme om die behoeftes van akademiese personeel te bevredig.

'n Ander aspek waarop die beleid fokus, is die daarstelling van 'n Suid-Afrikaanse hoërondewysomgewing wat minder gefragmenteerd funksioneer. Een van die strategieë wat in hierdie verband geïmplementeer word, is die herstrukturering van die vorige sisteem tot een wat meer voordelig vir almal is (Patterson, 2000). Alhoewel daar baie voordele uit so 'n sisteem mag voortspruit, blyk dit dat dit met onder meer werksonsekerheid, verlies aan outonomie en akademiese vryheid gepaardgaan, aspekte wat werksontevredenheid beïnvloed.

#### **4.3.1.8.1.1.4.1 Herstrukturering en diversifisering van hoërondewysinstellings**

Die herstrukturering van hoërondewysinstellings deur regerings om kwaliteit te verhoog, ekonomiese groei te verseker en te bevorder en hoër onderwys te versterk, te midde van die afname in hulpbronne, blyk 'n internasionale fenomeen te wees (Fielden & Markham, 1997; RSA MoE, 2002).

Die herstrukturering van hoër onderwys in Suid-Afrika het hoofsaaklik die volgende ten doel:

- Gelyke onderrig- en leergeleenthede aan almal, ongeag van ras, kultuur en geslag.
- Die beskikbaarstelling en deel van hulpbronne waar moontlik.
- Die bou van kapasiteit op alle vlakke binne die hoër onderwys, waar dit nodig sou wees.

In sekere gevalle is herstrukturering die enigste vorm en oplossing waardeur hoërondewysinstellings, net soos organisasies, oorlewing verseker. 'n Tekort aan en afname in finansiële ondersteuning deur die betrokke regerings, asook leierskapskrisisse en finansiële wanbestuur, word as redes tot herstrukturering binne die hoër onderwys aangevoer (Meade, 1998).

Hierdie veranderinge sal noodwendig die werksontevredenheid van akademiese personeel beïnvloed, aangesien nie alle rolspelers hierdie veranderinge verwelkom nie. Die toenemende samewerking en in sekere gevalle samesmeltings tussen tradisioneel wit en swart hoërondewysinstellings dra by tot verhoogde werksladings en komplekse werksrolle onder akademiese personeel. Redes wat hiervoor aangevoer word, is dat akademiese personeel niesteenstaande hulle gewone aktiwiteite waaronder onderrig, leer, navorsing en gemeenskapsdiens (wat later volledig bespreek sal word), toenemend betrokke sal moet raak by addisionele aspekte wat uit veranderinge en die gepaardgaande herstrukturering voortspruit (RSA DoE, 1997).

Aspekte wat onder andere hiermee verband hou, is die daarstelling, ontwikkeling en bestuur van 'n organisasiekultuur deur die betrokke leiers of bestuur van die spesifieke geïntegreerde hoërondewysinstelling (waar van toepassing) en die implementering daarvan deur die akademiese personeel. Hierdie integrasie van waardes, gedrag, ideologieë verteenwoordigend van almal binne die instansie as 'n gekose organisasiekultuur, blyk 'n komplekse proses te wees wat meestal deur akademici self gedryf moet word.

In aansluiting by bogenoemde gee herstrukturering tot verhoogde werksonsekerheid aanleiding, aangesien herstrukturering meestal met die afskaling in poste en die gepaardgaande finansiële impak daarvan op akademiese personeel verband hou (Eckel, 2001; Hay, Fourie & Hay, 2001).

Nieteenstaande die voorafgaande taak waarmee akademici gekonfronteer word, vereis die beleidsdokument verder ook dat hoërondewysinstellings toenemend sal aandag skenk aan kapasiteitsverhoging en -uitbreiding, asook die ontwikkeling van die menslike hulpbronnekomponent.

#### **4.3.1.8.1.1.4.2 Kapasiteitsuitbouing**

Soos reeds vooraf aangetoon, word ook kapasiteitsuitbouing binne die voorafgaande beleidsimperatief aangespreek. Hierdie aspek fokus veral op die toelating, daarstelling en uitbreiding van nagraadse studente. Dit word beoog ten einde die behoeftes van die betrokke rolspelers en die akademiese arbeidsmark te bevredig.

Kapasiteitsuitbouing sal noodwendig die werkslading van akademiese personeel verhoog, aangesien hoër studentgetalle op beide 'n voorgraadse en nagraadse vlak direk, asook indirek, hiertoe bydra. (CHE, 2002; RSA MoE, 2002).

#### **4.3.1.8.1.1.5 Die Hoërondewyswet (1997)**

Die genoemde aanbevelings en intervensies binne hoër onderwys in Suid-Afrika het bygedra tot die daarstelling van 'n nuwe getransformeerde Wet op Hoër Onderwys (RSA, 1997). Die doel van hierdie wet was om die Raad van Hoër Onderwys, wat gedurende hierdie tydperk in die lewe geroep is, met die nodige inligting en riglyne te dien rakende hoërondewysinstellings en akademiese personeel. Hierdie wet spreek onder meer die volgende aspekte aan:

- Die bestuur en regulering van hoër onderwys in Suid-Afrika.
- Die daarstelling van 'n Hoërondewysraad.
- Die daarstelling en versekering van kwaliteit.

Hierdie aspekte het onder meer die volgende ten doel:

- Die implementering van 'n regverdige personeelplan.
- Die daarstelling van 'n inklusiewe institusionele kultuur.
- Die versekering van billike keuring en bevordering van akademiese personeel.
- Die daarstelling van riglyne waarvolgens aanvaarbare gedrag beoordeel word.
- Die voorsiening van meganismes en prosedures waarvolgens mediasie en konflik hanteer word.

Dit het daartoe bygedra dat die Raad van Hoër Onderwys die volgende aspekte steeds as prioriteit beskou:

- Die implementering van die Hoërondwyswet 1997.
- Die toesien en daarstelling van beleidsimperatiewe, wat aspekte van diversiteit aanspreek, met spesifieke verwysing na geslag en ras.
- Die keuring van kandidate vir senior posisies.
- Die daarstelling van 'n organisasiekultuur, wat aanvaarding en respek vir menseregte ten doel het, asook 'n omgewing wat onderrig, leer en navorsing promoveer.

'n Verslag deur 'n taakspan van die Raad op Hoër Onderwys in 2000 en 2001 (CHE, 2001) het daartoe bygedra dat die momentum van transformasie binne hoër onderwys behou is. Dit het aanleiding gegee tot die ontwikkeling en daarstelling van beleidsimperatiewe om transformasie binne hoër onderwys te verseker en te bespoedig. Hierdie beleidsimperatiewe is op die riglyne soos in die Onderwyswitskrif vervat, geskoei. Die impak daarvan op beide die bestuur en akademiese personeel van hierdie instellings om al die voorafgaande beleidsimperatiewe gelyktydig te bestuur en te integreer, te midde van hoë werksladings beïnvloed werkstevredenheid dus heel waarskynlik. Een van die uitkomstes wat met die voorafgaande beleidsimperatiewe verband hou, was die uitvaardiging van 'n nasionale kwalifikasiewet (RSA, 1995).

#### **4.3.1.8.1.1.6 Die Suid-Afrikaanse Kwalifikasiewet (1995)**

Volgens Hay (2001) en Monnapula-Mapesela (2002) sal die vereistes wat aan die ontwikkeling en implementering van reëls soos neergelê deur die Nasionale Kwalifikasieraamwerk (en deur die Suid-Afrikaanse Kwalifikasie-owerheid bestuur word), toenemend alle instellings en akademiese personeel beïnvloed (RSA DoE, 1995).

Die gevolg van die voorafgaande beleidsimperatiewe en wetgewing is dat alle hoërondwysinstellings hul betrokke kursusse, kwalifikasies, modules en kurrikulums moet hersien. Hiermee saam moet akademiese personeel groter aanspreeklikheid en verantwoordelikheid aanvaar vir die versekering en uitvoering van die voorafgaande take ten einde aan die beleide en daargestelde vereistes te voldoen (Bouhey, 2004; Hay, 2001). Die hersiening van kurrikulums en kursusse, asook die oorskrywing van kursusse, gaan met addisionele prosedures, prosesse, administratiewe verpligtinge en burokratiese prosesse gepaard. Hierdie aspekte dra daartoe by dat die werkslading van akademiese personeel toenemend verhoog. Die

diverse rolle en tydsimplikasies wat hiermee verband hou, mag daartoe bydra dat die kwaliteit van onderrig en navorsing onder meer in die slag bly (Monnapula-Mapesela, 2002). Hierdie toedrag van sake mag dus die werkstevredenheid van akademiese personeel negatief, beïnvloed.

Die invloed van hierdie wet word ook in die Suid-Afrikaanse hoër- en laerskoolsisteme gereflekteer, met die inkorporering van 'n nuwe onderrigstelsel of model getiteld "Kurrikulum 2005". Hierdie nuwe model fokus veral op uitkomsgebaseerde aspekte van onderrig en die behoeftes van die betrokke studente. Volgens Monnapula-Mapesela (2002) mag hierdie situasie die werkslading van akademiese personeel verder verhoog, aangesien die studente wat aan so 'n model blootgestel was, eiesoortige behoeftes en bystand benodig. Dit vereis dat akademiese personeel oor addisionele vaardighede moet beskik, kurrikulums moet herontwerp en pedagogiese onderrigmetodes hersien ten einde in die toekoms by hierdie generasie aan te pas.

Die aanpassings wat dit veronderstel en die vaardighede wat dit noodwendig sal vereis, word deur die Suid-Afrikaanse regering by wyse van 'n Vaardighedsontwikkingswet ondervang (RSA, 1998a).

#### **4.3.1.8.1.1.7 Die Vaardighedsontwikkingswet No. 97 (1998)**

Bogenoemde wet het die ontwikkeling en welstand van werknemers in die algemeen, asook akademiese personeel ten doel (RSA, 1998a). Volgens Boughey (2004) sluit dit onder meer die volgende in:

- Die ontwikkeling en implementering van strategieë om die vaardighede van Suid-Afrikaanse werknemers nasionaal te verbeter.
- Die integrasie van alle verbandhoudende strategieë binne 'n nasionale kwalifikasieraamwerk.
- Die verskaffing van vakleerlingskappe.
- Die regulering en verskaffing van werkverskaffingsdienste.

Bo-en-behalwe die voorafgaande poog die regering deur middel van hierdie wet, om werkgewers te oortuig om dit as 'n geleentheid te beskou, waardeur werknemers wat voorheen aan 'n benadeelde groep behoort het, die nodige vaardighede, opleiding en ervaring binne 'n werksomgewing kan opdoen en ontvang (RSA, 1998a).

Volgens Hay (2001) kan hoëronderwysinstellings direk en indirek hierby baat, aangesien veral jong, vroulike, swart akademici hierdeur bemagtig word en dit terselfdertyd die oorgang na 'n akademiese loopbaan vergemaklik. Hierdie bemagtiging geskied gewoonlik by wyse van vakleerlingskappe, indiensopleiding, opleidingsprogramme en mentor-protégéverhoudinge. Dit verhoog dus noodwendig die werkslading van die betrokke akademiese personeel verantwoordelik vir hierdie tipe ondersteuning, veral betreffende mentorverhoudinge.

Ten einde die kompleksiteit en omvang van die voorafgaande prosesse vir alle rolspelers betrokke in



hoër onderwys en meer spesifiek die betrokke instellings en die akademiese personeel te vergemaklik, is die betrokke beleidmakers genoodsaak om addisionele liggame in die lewe te roep. Hierdie organisasies is in die lewe geroep om onder meer die las te verlig, implementering te vergemaklik en terselfdertyd te bespoedig. Voorbeelde hiervan is:

- Die Nasionale Vaardighedsowerheid.
- Die Nasionale Vaardighedsfonds.
- Die Vaardighedsontwikkelingheffingskema.
- Die Sektor Onderrig- en Opleidingsowerheid.
- Arbeidsentrums.
- Die Vaardighedsontwikkelingsbeplanningseenheid.

Hierdie addisionele rolspelers in die proses het tot verdere rolverwarring onder die betrokke rolspelers (waarvan akademiese deel vorm) bygedra. Hierdie aspekte mag die werkstevredenheid van hierdie groep verder negatief beïnvloed.

Die realisering en inkorporering van die bogenoemde prosesse en die ontwikkeling van vaardighedsontwikkelingsplanne en die beleide wat daarmee verband hou deur bestuur en akademiese personeel, is 'n realiteit binne hoër onderwys in Suid-Afrika.

#### **4.3.1.8.1.1.8 Die Wet op Gelyke Indiensneming No. 55 (1998)**

Die Wet op Gelyke Indiensneming is na die val van die vorige apartheidsregering deur die huidige Suid-Afrikaanse regering geproklameer waardeur 'n beleid daargestel word wat die verwydering van enige vorm van onbillike diskriminerende praktyke teenwerk, asook die implementering van maatreëls vir regstellende aksie (Cross, 2004; RSA, 1998b).

Die wet veronderstel verder die skepping van gelyke toegang tot werksgeleenthede en diensvoorwaardes om sodoende werknemers in staat te stel om tot hulle volle potensiaal te ontwikkel, ongeag ras, geloof, geslag en kultuur.

Die wet is geïmplementeer, aangesien organisasies in Suid-Afrika, asook hoërondewysinstellings in sommige gevalle nagelaat het om hierdie ongelykhede reg te stel of met kragte in die verlede of hede wat hierdie regstelling bemoeilik gekonfronteer is.

Dit problematiek hiervan blyk steeds die geval binne hoërondewysinstellings in Suid-Afrika te wees. Soos deur *South African higher*, (2004) bevestig (sien Tabel 4.1), aangesien die huidige samestelling van akademiese personeel verbonde aan hoërondewysinstellings nie die geografiese samestelling van die Suid-Afrikaanse werksomgewing reflekteer nie. Hiervolgens verteenwoordig blanke personeel steeds 69% van akademiese personeel verbonde aan hoërondewysinstellings, in teenstelling met swart

akademiese personeel wat slegs 20% verteenwoordig. Indiër en Kleurling akademiese personeel verteenwoordig onderskeidelik slegs 7% en 4%.

Cloete en Bunting (2000) en Monnapula-Mapesela (2002) huldig dieselfde opinie, aangesien veral swart akademiese personeel en meer spesifiek swart vroulike akademiese personeel nie na behore in hoërondewysinstellings verteenwoordig word nie. Dit is veral die afwesigheid van swart vroulike akademiese personeel binne senior posisies wat kommer wek en aandag trek. Dit wil voorkom asof blanke personeel en meer spesifiek blanke mans steeds die meerderheid senior posisies binne tradisioneel wit hoërondewysinstellings beklee.

Alhoewel beleidsimperatiewe hierdie transformasie en veranderinge binne hoër onderwys in Suid-Afrika dryf, vind hoërondewysinstellings dit steeds moeilik om swart akademiese personeel te bekom. Van die redes wat hiervoor aangevoer word, is 'n apartheidsmodel van onderwys wat daartoe aanleiding gegee het dat swart persone nie oor dieselfde kwalifikasies, kwaliteit onderrig en opleiding as hul blanke kollegas beskik of ontvang het nie (Badsha, 2000). Dit het gevolglik daartoe aanleiding gegee dat swart akademiese personeel nie onmiddellik beskikbaar was en steeds is om binne hierdie sisteme geakkommodeer te word nie.

Hierdie wet maak egter tans daarvoor voorsiening dat persone met die nodige kwalifikasies wat voorheen aan 'n benadeelde groep behoort het, oor dieselfde geleentheid sal beskik en dat hulle terselfdertyd in alle beroepskategorieë eweredig verteenwoordig moet wees.

Hierdie wetgewing en die probleme wat met ongelykhede geassosieer word, mag volgens Monnapula-Mapesela (2002) tot werksontevredenheid onder sekere groepe lei. Die werksontevredenheid van groepe wat deur hierdie wetgewing bevoordeel word, mag egter 'n hoër mate van werksontevredenheid ervaar. Ten einde hierdie ongelykhede te verwyder het die Suid-Afrikaanse Minister van Onderwys in 2001, 'n Nasionale Plan vir Hoërondewystransformasie geïnisieer.

#### **4.3.1.8.1.1.9 Die Nasionale Plan vir Hoërondewystransformasie (2001)**

Die primêre fokus van die Nasionale Plan vir Hoërondewystransformasie was en is steeds die verskaffing van 'n raamwerk waarvolgens die riglyne soos deur die Hoërondewyswitskrif - Dokument 3 (RSA DoE, 1997) geïdentifiseer, geïmplementeer word. Hierdie plan ondervang en ondersteun al die voorafgaande beleidsimperatiewe, aangesien studentegelykheid ook in die Nasionale Plan vir Hoërondewystransformasie gereflekteer word.

##### **4.3.1.8.1.1.9.1 Studentegelykheid**

Hierdie plan het die volgende riglyne neergelê rakende die instelling en handhawing van gelykheid:

- Die toename en deelname in hoër onderwys moet tot tussen 15% tot 20% oor die volgende tien tot vyftien jaar groei.

- Instellings is veronderstel om planne en strategieë te implementeer ten einde swart studente en meer spesifiek swart vroulike studente wat nie verteenwoordigend is nie te akkommodeer.
- Instellings moet gelyke indiensnemingsplanne ten opsigte van geslag en ras ontwikkel en implementeer.
- Institusionele kulture wat meer akkommoderend teenoor swart akademië is, moet gevestig word.

Hierdie faktore beïnvloed die werksladings van akademiese personeel direk en indirek wat, noodwendig die werkstevredenheid van hierdie groep negatief mag beïnvloed. Dit word deur Monnapula-Mapesela (2002) beklemtoon, aangesien verhoogde studentegetalle en 'n diverse populasie studente, met sy eiesoortige behoeftes, gevolglik die werkslading van akademiese personeel sal verhoog.

Dit is egter nie net die eksterne realiteite wat die werkstevredenheid van akademië beïnvloed nie, maar ook die volgende interne realiteite.

### **4.3.2 Die invloed van interne realiteite op die werkstevredenheid van akademië**

In hierdie studie word toenemende onderrigbystand en -interaksie, groter studentegetalle, 'n vraag na verhoogde navorsingsuitsette, addisionele administratiewe en entrepreneuriese verpligtinge, gemeenskapsdiensbetrokkenheid en deeltydse personeel as interne kragte beskou, wat die akademiese werksrol beïnvloed.

#### **4.3.2.1 Toenemende onderrig, interaksie, akademiese bystand en hoër studentegetalle**

Een van die primêre doelwitte van enige hoëronderwysinstelling is die beskikbaarstelling en daarstelling van hoë kwaliteit onderrig en leerervarings. Akademiese personeel is primêr vir die daarstelling en bestuur daarvan verantwoordelik (Joseph, 2000; Martin, 1999; Rowley, 1996).

Die wyse waarop onderrig tans plaasvind, word deur talle kragte, waaronder hoër studentegetalle vanweë onder meer 'n groter mate van toeganklikheid en die inkorporering van tegnologie (wat reeds vooraf beskryf is) beïnvloed (Bellamy et al., 2003; Boughey, 2004; Fisher, 1994; *Higher education in*, 2000; Joseph, 2000; Martin, 1999; McInnis, 2000; *Performance management system*, 2004; Shay, 1997).

Die voorafgaande beïnvloed die metodes van onderrig direk, aangesien die kontak tussen akademiese personeel en studente vanweë 'n hoër studente-akademiëverhouding, verminder. Ten einde bedryfskoste te verlaag, internasionalisering te bewerkstellig, geleenthede vir afstandsonderrig en aanlynleer te skep, word gevorderde inligtingstegnologie soos die internet toenemend binne alle aspekte van die hoëronderwyswerksomgewing en meer spesifiek onderrig aangewend en geïnkorporeer (Anderson et al., 2002; Boughey, 2004; *Higher education in*, 2000; Michael, 1995).

Die toenemende aanwending van tegnologie, asook die groter getalle deeltydse en volwasse studente,

dra daartoe by dat die grense tussen afstandsonderrig en kampusaflewering stelselmatig vervaag (Boughey, 2004; Trowler, 1998). Die uitvoering van al hierdie take deur akademiese personeel is, volgens Coaldrake en Stedman (1999), moeilik volhoubaar, aangesien hierdie prosesse voortgaan, sonder dat die getalle van akademiese personeel noodwendig dienoreenkostig vermeerder (Kogan et al., 1994). Akademiese moet dus noodwendig al die voorafgaande interne realiteite, sowel as eksterne realiteite (wat reeds bespreek is) inkorporeer en bestuur (*Performance management system*, 2004).

Alhoewel tegnologie aangewend word om van die voorafgaande aspekte aan te spreek, benodig akademiese personeel steeds opleiding en administratiewe ondersteuning om hierdie tegnologie effektief te bestuur en aan te wend. In die geval van aanlynleer en kommunikasie-middele soos e-pos meen Anderson et al. (2002) dat dit nie van onderrigpersoneel verwag kan word om hulself vinnig met die genoemde tegniese aspekte te vergewis nie. In aansluiting hierby het McInnes (Bellamy et al., 2003) in 'n studie onder 2609 akademiese in vyftien hoëronderrig-instellings in Australië aangetoon dat hulle nie genoeg ondersteuning en opleiding verkry om tegnologie, asook die verskillende rolle met verwysing na leer en onderrig, te hanteer nie.

Akademiese standaarde gaan toenemend hierdeur beïnvloed word, aangesien die afname in hulpbronne, meer studente, meer studente met spesiale voorkeure en diverse behoeftes en minder akademiese wat beskikbaar is om onderrig te verskaf en aan al hierdie behoeftes kan voorsien, aan die orde van die dag blyk te wees (Anderson et al., 2002; Becher & Trowler, 2001; Boughey, 2004; Gillespie et al., 2001; Martin, 1999). Hierdie addisionele bystand wat studente, volgens Gillespie et al. (2001) en McInnis (2000), benodig sal noodwendig die werkslading van akademiese verhoog.

In reaksie op hierdie realiteite word 'n nuwe vorm van onderrig, naamlik brongebaseerde leer, toenemend in hoëronderrig-instellings toegepas (Coaldrake & Stedman, 1999; Rowntree, 1998). Hierdie vorm van onderrig veronderstel en vereis meer selfstandige en onafhanklike leer van die leerder en word deur middel van onder meer aanlynleer, multimediamateriaal, aanlynbesprekings, rekenaargebaseerde assessering en leer verwesenlik. Brongebaseerde leer impliseer en veronderstel dus ook minder fisieke kontak tussen 'n leerder en onderrigpersoneel - tegnologie soos die internet word byvoorbeeld aangewend om hierdie probleem te oorkom, soos reeds aangedui (Armatas, Holt & Rice, 2003; Rowntree, 1998). So, byvoorbeeld, veronderstel brongebaseerde leer onder meer 'n groter verspreiding van kontakssessies. Voorbeelde hiervan verwys onder meer na die reaksie op e-pos en aanlynbesprekings buite normale werksure. Brongebaseerde leer impliseer ook dus dat die rol van akademiese na 'n fasiliteerder van studenteleer, eerder as bron van inligtingoordraging beweeg (Armatas, et al., 2003; Coaldrake & Stedman, 1999). Hierdie tipe van onderrig vereis dus dat akademiese addisionele kennis en vaardighede moet bekom en behels aansienlike aanpassings, ontwikkelings, voorbereiding en 'n klemverskuiwing in die wyse waarop onderrig tans plaasvind (Rowntree, 1998).

Volgens Coaldrake en Stedman (1999) vereis die beweging na tegnologiese en hulpbrongebaseerde onderrig en -leer 'n herwaardering van die volgende:

- Die evaluering van vooraf leer en die vereistes benodig vir toegang.

- Die ontwerp en koördinasie van modules en studiekursusse.
- Die ontwerp en ontwikkeling van hulpbronne en studiegidse om studente te ondersteun.
- Die evaluering van die kwaliteit van hierdie hulpbronne.
- Die hulpverlening aan studente in terme van nagraadse studieleiding.
- Die verskaffing van leiding aan studente, individueel of in groepsverband.
- Die bepaling, evaluering en verskaffing van terugvoer oor studentevordering aan al die relevante rolspelers.

Die voorgenoemde veranderinge en verwagtinge met spesifiek verwysing na onderrig, impliseer dus dat akademiese personeel aan addisionele druk onderwerp sal word en terselfertyd nuwe rolle sal moet aanneem, aangesien hierdie groep primêr vir onderrig verantwoordelik is (Barkhuizen et al., 2004; Fisher, 1994; McInnis, 2000; Monnapula-Mapesela, 2002).

Ter stawing hiervan het Oshagbemi (1997) in 'n studie onder akademiese personeel binne 23 hoërondewysinstellings binne die Verenigde Koningryk bevind dat die kern werksrol van akademiese personeel, naamlik onderrig, afsonderlik vir meer as 16% van werksontevredenheid verantwoordelik is. 'n Ontleding van die response met spesifieke verwysing na onderrig het die volgende aspekte wat bydra tot werksontevredenheid geïdentifiseer:

- Toenemende klasgrootte.
- Prosedures met betrekking tot kursusevaluerings wat ontoepaslik is vir die onderrigomgewing.
- Min erkenning en beloning vir onderrigvaardighede.
- Die toenemende en eiesoortige behoeftes van individuele studente.
- Toename in studentegetalle sonder dienooreenkomstige groei in hulpbronne.
- Merk van vraestelle, asook die toename in die aantal daarvan.
- Afname in die standaard en die gehalte van nuwe studente.
- Toename in personeel-studenteverhouding - te veel studente.
- Eksterne inmenging van die regering met spesifieke verwysing na onderrig.
- Negatiewe houdings van studente tot leer.
- Die beklemtoning van navorsing ten koste van onderrig.

Alhoewel onderrig tot en met die 19de eeu die hoofokus van akademiese personeel binne instellings van hoër onderwys was, het die aanbreek van die 20ste eeu die inkorporering van navorsing as 'n addisionele fokusarea en werksrol binne hoër onderwys gekenmerk (Anderson et al., 2002).

#### **4.3.2.2 Die toenemende klem op navorsingsuitsette**

Onderrig, navorsing sowel as gemeenskapsdiens (wat in die volgende gedeelte bespreek word) word tans as die spil beskou waarom die akademiese werksrol sentreer. Hoërondewysinstellings verskil egter in die mate waartoe hierdie komponente onder akademië binne hoërondewysinstellings, beklemtoon word

(Anderson et al., 2002; Monnapula-Mapesela, 2002).

Alhoewel instellings in hierdie verband verskil, verrig navorsing steeds belangrike funksies:

- Dit stimuleer die belangstelling van akademiese personeel.
- Dit dra by tot kennisverbreding.
- Dit verhoog die kwaliteit van onderrig in die breë.

Verhoogde navorsingsuitsette dra positief by tot die aansien van 'n hoërondewysinstelling by wyse van publikasie- en navorsingsrekords. In uitsonderlike gevalle en met die nodige ondersteuning kan akademiese personeel deur hulle navorsingsuitsette vir hulleself 'n nasionale, sowel as internasionale aansien bou, wat weereens tot die positiewe beeld van die betrokke instelling bydra. 'n Goeie navorsingsrekord hou verdere voordele vir hoërondewysinstellings in, aangesien dit onder meer hoë kaliber studente trek, addisionele navorsingsbefondsing bewerkstellig en terselfdertyd konsultasiegeleenthede skep (Bok, 2003; Rowley, 1996).

Ten einde die belangrikheid van navorsing binne hoërondewysinstellings verder te beklemtoon word navorsing as die belangrikste komponent beskou om akademiese sukses te meet en bevordering sowel as aansien te verwerf (Bagillhole, 2002; Bok, 2003; Fisher, 1994; Nicholls, 2001).

Dit beklemtoon dus die belangrikheid van navorsing binne hoërondewysinstellings - ten koste van byvoorbeeld onderrig, aangesien dit verhoogde salarisse verseker, toekennings impliseer en aanbiedings van ander instellings vergroot, om maar 'n paar te noem (Bok, 2003; Nicholls, 2001).

Die realisering daarvan blyk volgens Trowler (1998) egter problematies te wees. In 'n studie deur Anderson et al. (2002) onder akademici in Australië het meer as 66% aangedui dat navorsingsuitsette aan die afneem is, aangesien daar 'n afname in navorsingshulpbronne en ondersteuningsmeganismes blyk te wees (Anderson, et al., 2002). In aansluiting hierby het 79% van die respondente aangedui dat die tyd wat vir navorsing beskikbaar is, aan die afneem is. Die studie toon aan dat sommige akademici juis ander akademiese verpligtinge sal nalaat, ten einde hulle navorsingsuitsette te verbeter. Die meerderheid respondente meen egter dat hulle navorsing gedurende hul vryetyd moet verrig (Anderson et al., 2002). Soortgelyke bevindinge word in 'n studie deur Raijmakers (2004) binne 'n Suid-Afrikaanse hoërondewysinstelling bevind. Die volgende aspekte word deur 309 akademiese personeel geïdentifiseer as aspekte wat navorsing bemoeilik:

- Diverse take.
- Hoë werkslading.
- Gemeenskapsdiens.
- Transformasieprosesse.
- Hoë administratiewe lading.
- Vergaderings.

- Spannavorsing.
- Kursusontwikkeling.

Dieselfde tendense is ook in 'n studie binne die Verenigde Koningryk onder akademië van 23 hoëronderriginstellings gevind. Oshagbemi (1997) het bevind dat een van die kern werksrolle van akademiese personeel, naamlik navorsing, afsonderlik vir meer as 16% van die werksontevredenheid onder akademiese personeel verantwoordelik is.

'n Ontleding van die response met spesifieke verwysing na navorsing het die volgende aspekte wat tot werksontevredenheid bydra, aangetoon:

- Te min beskikbare navorsingstyd.
- Toenemende druk om te publiseer.
- 'n Afname in beskikbare tyd vir navorsing en persoonlike ontwikkeling in spesialisareas.
- Meer tyd nodig om navorsingsbefondsing te bekom.
- Die problematiek verbonde aan befondsing vir navorsingsdoeleindes.
- Die problematiek daaraan verbonde om nagraadse studente te bekom.
- 'n Tekort aan navorsingsfondse.
- Te min tyd om van navorsing verslag te doen.
- 'n Tekort aan navorsingsfasiliteite.

Die druk op akademiese personeel neem verder toe, aangesien owerhede van die veronderstelling uitgaan dat akademië eksterne befondsing vir navorsing moet bekom. Dit gee daartoe aanleiding dat akademië hulleself toenemend in 'n posisie bevind waar hulle navorsingsvoorleggings aan eksterne rolspelers moet maak (Anderson et al., 2002; Boughey, 2004; Fisher, 1994). In navorsing deur Anderson et al. (2002) onder akademië in Australiese universiteite is bevind dat 70% van die respondente die voorbereiding van navorsingsvoorleggings as belangrik beskou. 60% meen egter dat die tyd wat dit neem om so 'n voorlegging te maak aan die afneem is. Alhoewel hierdie voorleggings in die meeste gevalle aan dieselfde hoë standarde as professionele publikasies voldoen, ontstaan die vraag tot watter mate hierdie aspek erken en beloon word, hetsy finansiëel of by wyse van bevordering (Anderson et al., 2002).

Nieteenstaande die vereistes wat met beide onderrig en navorsing gepaardgaan, word die werksdruk en toenemende rolle van akademië verder verhoog deur die addisionele verpligtinge in die vorm van toenemende gemeenskaps en administrasie- en entrepreneuriese aktiwiteite.

#### **4.3.2.3 Addisionele verpligtinge in die vorm van administrasie, entrepreneurskap en gemeenskapsdiens**

Alhoewel onderrig en navorsing die kernaktiwiteite van akademië vorm, is daar addisionele aktiwiteite, take en rolle wat hul aandag verdeel en wat terselfdertyd van akademiese instellings verwag word

(Anderson et al., 2002; Barkhuizen et al., 2004).

Alhoewel administratiewe take deel van die nie-kernaktiwiteite van akademici vorm, vereis dit addisionele tyd in 'n reeds druk werksomgewing (Fisher, 1994; Oshagbemi, 1997; Trowler, 1998). In 'n studie deur Olivier et al. (2004) onder Suid-Afrikaanse akademici is bevind dat 'n hoë administratiewe lading en 'n tekort aan ondersteuning in hierdie verband tot werksontevredenheid onder hierdie groep aanleiding gegee het. Hoëronderwysinstellings verwag dat alle personeellede die administratiewe lading sal dra, hetsy in die vorm van byvoorbeeld komitees, leierskapsrolle en projekte. Die administratiewe verpligtinge dra egter nie soveel gewig wanneer bevordering ter sprake kom, soos in die geval van navorsing en onderrig nie, alhoewel dit addisionele tyd in beslag neem (Oshagbemi, 1997).

Die werkslading van akademiese personeel word verder verhoog, aangesien hierdie groep toenemend ook vir die verkryging van eksterne befondsing vir operasionaliseringsdoeleindes verantwoordelik gehou word. Redes wat hiervoor aangevoer word, is die verlaging in die subsidies wat vanaf regerings ontvang word. Hierdie sogenaamde entrepreneuriese aktiwiteite waardeur befondsing verkry word, word somtyds deur permanente personeel (verantwoordelik vir hierdie aktiwiteite) uitgevoer, maar in baie gevalle word daar van akademici verwag om ook daarby betrokke te raak (Becher & Trowler, 2001; Boughey, 2004; Coaldrake & Stedman, 1999; Fisher, 1994).

In studies wat onder akademici in Australië uitgevoer is, is bevind dat 46% meen dat administratiewe en entrepreneuriese verpligtinge 'n belangrike deel van hul daaglikse prioriteite en werksroetines vorm. Anderson et al. (2002) het byvoorbeeld bevind dat 80% en 53% van die respondente onderskeidelik aangetoon het dat die tyd wat vir administratiewe en entrepreneuriese take onderskeidelik uitgesit is, toegeneem het.

Aangesien hoëronderwysinstellings nie in 'n vakuum bestaan en funksioneer nie, word daar terselfdertyd van akademici verwag om die betrokke instelling binne die gemeenskap te verteenwoordig. Daar bestaan dus 'n simbiotiese verhouding tussen die betrokke gemeenskap en die instelling wat 'n gemeenskap bedien. Gemeenskapsdiens ondervang en onderhou hierdie verhouding, deurdat dit aktiwiteite waaronder byvoorbeeld professionele dienste aan minderbevoorregte gemeenskappe of individue veronderstel en bevorder. Soos al die ander aspekte van die akademiese werksrol wat reeds bespreek is, verg gemeenskapsdiens addisionele tyd en administratiewe verpligtinge van akademici (Gunasekara, 2004; *Performance management system*, 2004). Alhoewel sommige hoëronderwysinstellings volgens Anderson et al. (2002) gemeenskapsdiens as 'n addisionele kriterium tot bevordering beskou is Gunasekara (2004) van die opinie dat akademici huiwerig hierteenoor staan aangesien hierdie aktiwiteite nie in dieselfde mate met bevordering gepaardgaan as byvoorbeeld navorsing nie.

Gemeenskapsdiens word hoog onder akademici aangeslaan en sommige meen dat dit 'n vernuftige wyse is waarop addisionele befondsing bekom kan word en bemarking deur instellings georkestreer kan word. Afgesien daarvan dat gemeenskapsdiens as negatief en positief deur akademici beskou word, word laasgenoemde deur die ander akademiese verpligtinge (soos reeds aangedui) onder druk geplaas



(Anderson et al., 2002). Die toenemende verwagting, asook eksplisiete en implisiete vereistes dat akademiци by gemeenskapsdiens betrokke raak, dra by tot 'n groter mate van weersin onder akademiци (Anderson et al., 2002; Gunasekara, 2004). Dit mag dus die werkstevredenheid van akademiese personeel dienooreenkomstig nadelig beïnvloed.

Ten einde sommige van die dilemmas voortspruitend uit die vorige interne en eksterne kragte aan te spreek, word deelydse onderrigpersoneel toenemend binne hoërondewysinstellings, aangewend. Die aanwending van deelydse personeel wat 'n realiteit binne hoërondewyswerksomgewings blyk te wees, het 'n invloed op die rolle en werksdruk van voltydse akademiese personeel.

#### **4.3.2.4 Die toenemende aanwending van deelydse onderrigpersoneel**

Volgens Anderson (2002), Anderson et al. (2002) en Becher en Trowler (2001) is daar duidelike tekens aanwesig dat deelydse personeel toenemend in die toekoms vir onderrig en assesseringsdoeleindes binne hoërondewysinstellings aangewend gaan en sal word. Volgens Anderson et al. (2002) bestaan die akademiese personeel van talle hoërondewysinstellings tans uit ongeveer 25% deelydse onderrigpersoneel. Volgens Koen (2003) word sowat 50% van akademiци in die meeste Suid-Afrikaanse hoërondewysinstellings op kontrak of deelydse basis aangestel. Deelydse onderrigpersoneel word hoofsaaklik aangewend om die hoë klasladings vanweë toenemende studentegetalle te hanteer (Anderson, 2002; Koen, 2003).

Daar bestaan egter verskillende opinies onder akademiци en die bestuur van hierdie instellings oor die aanwending van deelydse personeel. Bestuur is van die opinie dat die aanwending van deelydse personeel finansiell 'n beter opsie blyk te wees, aangesien daar 'n groter mate van buigzaamheid ter sprake is in onder meer die aanwending van hierdie hulpbronne, in teenstelling met permanent aangestelde personeel. Nog 'n rede wat aangevoer word, is dat spesialiste ingekontrakteer mag word, indien permanente personeel nie oor die nodige spesialiskennis beskik nie. Deelydse onderrigpersoneel is terselfdertyd "goedkoper" as permanent aangestelde akademiци (Anderson, 2002; Anderson et al., 2002).

Alhoewel die voorafgaande aanwending van deelydse personeel vir verskeie redes positief blyk te wees, word daar wel negatiewe aspekte deur voltydse akademiци geïdentifiseer. Volgens hierdie groep word deelydse onderrigpersoneel veral aangewend om die onderrigladings van permanente personeel te verminder, asook om permanente personeel die kans te bied om navorsing te verrig of daarby betrokke te raak. Hierdie oplossing maak egter nie altyd voorsiening vir die informele gesprekke, skakeling of beide tussen studente en onderrigpersoneel, wat kritiek belangrik vir leer is nie. Die addisionele verpligtinge om die voorafgaande problematiek by wyse van meer informele gesprekke tussen permanente personeel en studente te ondervang, beïnvloed dus die kwaliteit van navorsing en onderrig direk en indirek en dra terselfdertyd by tot 'n hoër werkslading onder permanente personeel. Alhoewel deelydse onderrigpersoneel aangewend word, dra voltydse akademiци egter steeds die toesighoudende verantwoordelikhede en administratiewe lading vir die betrokke vak of kursus (Anderson et al., 2002).

Voltydse akademici bevestig ook die gebruik van deeltydse onderrigpersoneel aangesien laasgenoemde nie altyd dieselfde verbintenis teenoor 'n instelling hoef te toon nie. Die benutting van deeltydse onderrigpersoneel mag dus tot verminderde kontinuïteit en kohesie binne 'n kursus(se), vak(ke) of beide bydra (Anderson et al., 2002). Hierdie realiteite binne die interne en eksterne hoëronderwyswerksomgewing beskik dus oor die potensiaal om die werkstevredenheid van akademici te beïnvloed.

### **4.3.3 Aspekte binne hoëronderwyswerksomgewings wat die werkstevredenheid van akademici beïnvloed**

Die toenemende pas van die moderne lewe, tesame met die toenemende werksrolle in die meeste sektore - soos ook die geval onder akademici in hoër onderwys blyk te wees, soos reeds aangedui - veroorsaak dat werknemers meer as ooit te vore sukkel om aan al die werksvereistes te voldoen. 'n Wanbalans tussen die eise wat aan 'n persoon gestel word, hetsy ekstern of intern, en die kapasiteit om hierdie eise te hanteer, asook 'n verlies aan beheer, is twee van die belangrikste faktore wat tot werksontevredenheid lei (Fisher, 1994).

In die volgende gedeeltes sal daar spesifiek op die werksomgewingsveranderlikes binne hoëronderwyswerksomgewings gefokus word wat werksontevredenheid veroorsaak en moontlik die loopbaandilemmas van akademici verklaar.

**(LET WEL: Die literatuur wat werksomgewingsveranderlikes verduidelik wat vir werksontevredenheid verantwoordelik is, is reeds volledig in Hoofstuk 2, Paragraaf 2.3.4.1 verduidelik. In die volgende gedeeltes sal hierdie veranderlikes dus nie weer volledig bespreek of die inhoud daarvan herhaal word nie, maar slegs dit wat binne hoëronderwysinstellings figureer en van toepassing is, sal uitgelig word.)**

#### **4.3.3.1 Organisasiestruktuur**

Dit is veral die groot hoeveelheid beleide waaraan hoëronderwysinstellings wêreldwyd, maar spesifiek in Suid-Afrika moet gehoor gee (soos reeds beskryf), asook die gelyktydige implementering daarvan, wat tot verhoogde werksladings, aanleiding gee, wat werksontevredenheid onder meer beïnvloed (Monnapula-Mapesela, 2002).

Volgens Monnapula-Mapesela (2002) is kommunikasie wat deel van 'n organisasie se struktuur vorm vir akademici uiters belangrik, aangesien dit hulle in staat stel om opinies met bestuur en kollegas te deel. Die teendeel is egter ook waar, naamlik dat kommunikasie sy waarde verloor, indien akademici dit as 'n bestuursmeganisme wat slegs vir afwaartse kommunikasie voorsiening maak beskou. Die afwesigheid van kommunikasie of die verkeerde aanwending daarvan kan dus tot verhoogde werksontevredenheid onder akademiese personeel aanleiding gee.

Hierdie situasie word deur die resultate in 'n studie deur Michailidis en Asimenos (2002) onder akademici in 'n hoërondewysinstelling in Oprus, Griekeland, bevestig. Volgens die resultate was een van die aspekte wat vir die meeste werksontevredenheid verantwoordelik was, kommunikasie en per implikasie die vloei van inligting binne die instelling. Dieselfde is ook in studies deur Gillespie et al. (2001) onder akademici in vyftien hoërondewysinstellings in Australië bevind waar swak en min kommunikasie as van die belangrikste aspekte geïdentifiseer is wat ontevredenheid onder akademici meebring.

Coaldrake en Stedman (1999) en Winter et al. (2000) is dit met mekaar eens dat die organisasiestruktuur van hoërondewysinstellings wat onder meer na beleide en kommunikasie verwys en dit insluit, wel die werkstevredenheid van akademiese personeel beïnvloed.

#### **4.3.3.2 Werksonsekerheid vanweë transformasieprosesse en verandering**

Personeel- en begrotingsbesnoeiings vanweë samesmeltings en herstrukturering gaan gepaard met werksonsekerheid, werksoorlading en intra- en intergroepkompetisie soos reeds aangetoon, wat werkstevredenheid negatief beïnvloed (Chandler, Barry & Clark, 2002). Werksonsekerheid vanweë die herstrukturering en samesmelting van hoërondewysinstellings, wêreldwyd, asook in Suid-Afrika, gee gewoonlik aanleiding tot hoë vlakke van spanning, aangesien akademici onseker voel oor hul voortbestaan binne 'n instelling, wat die ervaring van werkstevredenheid modereer (Barkhuizen et al., 2004; Bellamy et al., 2003; Dua, 1994; Gillespie et al., 2001).

In 'n studie deur Anderson et al. (2002) blyk werksekeriteit 'n brandpunt vir akademici te wees, aangesien 78% respondente aangetoon het dat werksekeriteit 'n belangrike komponent vorm, maar dat slegs 21% meen dat hul werksekeriteit toegeneem het. Dieselfde is in 'n studie deur McInnes (Bellamy et al., 2003) bevind, waar 2609 akademici in vyftien hoërondewysinstellings in Australië aangetoon het dat verhoogde werksonsekerheid met hulle verhoogde werkontevredenheid verband hou. Dit situasie met betrekking tot verhoogde werksekeriteit sien, volgens Barkhuizen et al. (2004), nie veel beter daar uit in Suid-Afrikaanse hoërondewysinstellings nie, aangesien verskeie instellings alreeds besig is met rasionaliseringsprogramme in terme van personeel, programme en projekte.

#### **4.3.3.3 Organisasiekultuur en -klimaat**

Organisasiekultuur vorm een van die onlosmaaklike aspekte van enige organisasie, soos reeds aangedui. Hoërondewysinstellings is geen uitsondering in hierdie verband nie (Monnapula-Mapesela, 2002; Sauter & Murphy, 1995).

Volgens Anderson et al. (2002), Barkhuizen et al. (2004), Bok (2003), Giroux (1999) en Martin (1999) word die organisasieklimaat binne hoërondewysinstellings toenemend gekenmerk deur 'n afname in samewerking onder akademici, aangesien daar toenemend 'n kultuur van korporatisme en individualisme binne hoërondewysinstellings ontwikkel of heers.

Anderson et al. (2002) maak van die term “geïntegreerdheid” gebruik om na die deelname van akademici in die besluitnemingsprosesse binne ‘n universiteitsomgewing te verwys. Die term word ook deur die navorser aangewend om die tipe interaksie tussen akademici wat onder meer die deel van idees, die ondersteuning van kollegas en algemene sosiale interaksie (samerwerking) insluit, te illustreer. In ‘n studie onder akademici in Australië het Anderson et al. (2002) bevind dat 58% van die respondente egter aangetoon dat geïntegreerdheid (samerwerking) afgeneem het. ‘n Verdere 59% van hierdie betrokke respondente was van die opinie dat hierdie verandering negatiewe gevolge vir hoër onderwys sal inhou. Akademici meen dat komitees nie noodwendig geïntegreerdheid of samerwerking verteenwoordig nie, en dat dit soms slegs as ‘n metode en front deur bestuur aangewend word om ‘n gevoel van deelname te verseker (Anderson et al., 2002).

#### **4.3.3.4 Vaardighede van bestuur en/of toesighouer(s)**

Bestuurders, toesighouers of leiers beskik oor die potensiaal om die belewenis van werk onder werknemers te beïnvloed, aangesien die gedrag, vaardighede en leierskapstyl van hierdie groep die werkstevredenheid van hulle ondergeskiktes dienooreenkomstig beïnvloed.

Leierskap is een van die kernkomponente binne organisasies en meer spesifiek hoëronderwysinstellings wat die ervaring van werk onder akademici beïnvloed. Leierskap speel so ‘n kardinale rol in die sukses en funksionering van enige organisasie, asook hoëronderwysinstellings dat al sou dit oor al die hulpbronne beskik, maar swak bestuur word, die betrokke organisasie of instelling steeds nie sukses sal behaal nie (Anderson et al., 2002; Barkhuizen et al., 2004).

Die werksverhouding tussen akademici en bestuur word veral beïnvloed en gekenmerk deur die toenemende beeld van korporatisme wat binne hierdie instellings bevorder word. Akademici meen dat die kwaliteit van werksverhoudinge tussen akademici, administrateurs en bestuur aan die afneem is (Barkhuizen et al., 2004; Martin, 1999).

Van die redes wat hiervoor aangevoer word, is die onvermoë van bestuur om die probleme waarmee akademici op ‘n daaglikse basis mee gekonfronteer word, te begryp (Anderson et al., 2002; Gillespie et al., 2001; Oshagbemi, 1997). ‘n Ander rede wat aangevoer word, is die ongekende vermoë van personeel en bestuur verbonde aan hoëronderwysinstellings om krisis te rasionaliseer (Wilms & Zell, 2003).

Volgens Patitu en Tack (1992) is dit belangrik dat die leiers verantwoordelik vir die bestuur van hoëronderwysinstellings hulself sal vergewis van die rol wat werkstevredenheid onder akademiese personeel speel betreffende die mate waarop kwaliteit akademiese personeel van verskillende rasgroepe, geslag en ouderdom gewerf, bestuur en behou mag word.

Volgens Oshagbemi (1997) beïnvloed die bestuurstyl (veral ‘n outokratiese bestuurstyl) asook die inkonsekwentheid met verwysing na gedrag en optredes van ‘n departementshoof die werkstevredenheid van akademiese personeel. Aspekte wat hiermee verband hou en deur Dua (1994), Fisher (1994) en

Oshagbemi (1997) geïdentifiseer is, is 'n tekort aan terugvoer en doelmatige departementele strategieë met betrekking tot onderrig, asook 'n tekort aan deelnemende besluitneming. 'n Tekort aan konsultering, kommunikasie, koördinasie, asook oneffektiewe bestuur aan die kant van leierskap en toesighouer(s) verantwoordelik vir die bestuur van hoërondewysinstellings, departemente en fakulteite dra, volgens Barkhuizen et al. (2004), Gillespie et al. (2001), Martin (1999), Oshagbemi (1997) en Winter et al. (2000), by tot werksontevredenheid onder akademië.

Soortgelyke resultate is ook in 'n studies onder akademië in hoërondewysinstellings in Ciprus, Griekeland en Australië gevind. Volgens die resultate beïnvloed die spesifieke leierskapstyl wat gekenmerk word deur 'n tekort aan deelname en besluitneming die werkstevredenheid van akademië (Gillespie et al., 2001; Michailidis & Asimenos, 2002).

Dieselfde is in studies deur Barkhuizen et al. (2004) en Oliver et al. (2004) onder akademiese personeel in Suid-Afrika bevind. Die resultate dui daarop dat oneffektiewe bestuur, 'n tekort aan deelname en besluitneming en oneffektiewe kommunikasiekanale tot werksontevredenheid onder hierdie akademië bydra het.

#### **4.3.3.5 Werksverhoudinge met kollegas**

Soos reeds in Hoofstuk 2 aangetoon, kan kollegas en hulle waardestelsels 'n belangrike invloed uitoefen in die mate waartoe werksbevrediging ervaar word al dan nie. Namate daar 'n ooreenstemming in houdings, waardes en wêreld-en-lewensbeskouing tussen medewerkers bestaan, hoe groter is die groepskohesie en -ondersteuning klaarblyklik tussen groepslede.

Positiewe verhoudings met kollegas kan tot werkstevredenheid bydra. Volgens Gillespie et al. (2001) Van der Heijden (2003) verrig die verhoudings tussen kollegas in hoër onderrig 'n belangrike funksie, aangesien kollegas mekaar byvoorbeeld met inligting bedien, asook as klankbord vir nuwe idees optree. Indien daar dus positiewe verhoudings tussen akademië bestaan, hoe groter is die moontlikheid vir persoonlike terugvoer - 'n aspek wat met verhoogde werkstevredenheid geassosieer word.

Die belangrikheid hiervan word deur resultate in 'n studie onder akademië in 'n hoërondewysinstelling in Ciprus, Griekeland bevestig. Volgens die resultate word akademië se werkstevredenheid veral deur die verhouding en interaksie met rolspelers binne en buite die instelling beïnvloed (Michailidis & Asimenos, 2002).

Indien verhoudings binne 'n organisasie of tussen individue en groepe binne 'n organisasie dus deur onder meer kompetisie en konflik gekenmerk word, kan dit tot verhoogde werksontevredenheid bydra, aangesien dit gepaardgaan met 'n toename in wantroue en 'n afname in samewerking.

Daar is verskeie kragte binne Suid-Afrikaanse hoërondewysinstellings, asook hoërondewysinstellings wêreldwyd, aanwesig wat die verhoudings tussen akademië negatief mag beïnvloed en gevolglik negatief

op werkstevredenheid impakteer. Dit is veral die toename in diversiteit met betrekking tot verskille in wêreld- en lewensbeskouing, waardes, ideologie, agtergronde (ras en kultuur), geslag onder personeel en studente, wat 'n basis vir moontlike konflikte, wêreldwyd, maar ook in spesifiek in Suid-Afrika, skep (Cross, 2004).

Volgens Monnapula-Mapesela (2002) word die konflik en verskille tussen akademici veral deur 'n tekort aan respek en vertroue vir en tussen mekaar veroorsaak. Hierdie bevindinge word deur Barkhuizen et al. (2004), Gillespie et al. (2001) en Oshagbemi (1997) ondersteun, aangesien die gedrag en optredes van akademici onderling die werkstevredenheid van hierdie groepe beïnvloed. Barkhuizen et al. (2004) veronderstel dat die ondersteuning van kollegas werksontevredenheid teenwerk. In 'n studie deur dieselfde navorsers is bevind dat akademiese personeel verbonde aan Suid-Afrikaanse hoërondewysinstellings veral die afwesigheid van sosiale ondersteuning deur kollegas as een van die aspekte identifiseer wat tot werksontevredenheid aanleiding gee.

Hierdie verskille in houdings, waardes en wêreld- en lewensbeskouing lei, volgens Middlehurst (1993), altyd tot 'n vorm van konflik, hetsy by wyse van 'n tekort aan samewerking, lae moreel, haat en diskriminasie (hetsy op grond van geslag, rasgroepering, geloofsoortuigings of seksuele oriëntasie) wat noodwendig die werkstevredenheid van akademici beïnvloed. Vir die doeleindes van hierdie studie sal daar slegs op aspekte wat met geslag en rasgroepering te make het gefokus word, met die doel om aan te dui hoe hierdie aspekte die verhoudinge tussen akademici kan beïnvloed.

So bekom en verkry vroulike akademici nie dieselfde geleentheid, erkenning en beloning as hul manlike eweknieë nie en moet hulle telkens laer poste beklee (Harper, Baldwin, Gansdneder & Chronister, 2001; Howie & Tauchert, 2002; Trowler, 1998; Vecchio, 1988; Woodward, 2000). Voorts word vroue, volgens Howie en Tauchert (2002), meermale aan teistering blootgestel en sal hulle in 'n groter mate werksonsekerheid ervaar. Volgens Jackson (2002) is hierdie situasie selfs meer 'n realiteit, indien vroulike akademici aan 'n minderheidsgroep sou behoort.

Ter illustrasie hiervan het Halvorsen (2002) aangedui dat vroulike akademici se vergoeding in 1999 in die Verenigde Koningryk laer was as dié van manlike akademici. So is gevind dat vroulike akademici se vergoeding in Engeland per jaar gemiddeld £4,126 laer was as die van mans. Dieselfde is vir vrouens in onderskeidelik Wallis, Skotland en Noord-Ierland gevind, waar hulle jaarliks gemiddeld tussen £4,307 en £5,236 minder betaal is. Resultate wat hierdie situasie in Suid-Afrikaanse hoërondewysinstellings weerspieël, kon nie in die geraadpleegde literatuur gevind word nie.

Woodward (2000) bevestig sommige van die bognoemde aspekte deur 'n studie wat so onlangs as 1999 onder vroulike akademici by een van die vooraanstaande hoërondewysinstellings in die Verenigde State van Amerika by die Massachusetts Institute of Technology (MIT) uitgevoer is. Volgens hierdie studie was vroulike akademici se kantoorspasie oor die algemeen die helfte kleiner as dié van hulle manlike eweknieë op dieselfde vlak. Daar is ook bevind dat vroulike akademici se finansiële vergoeding oor die algemeen minder was as dié van hulle manlike kollegas en dat hulle minder navorsingsbefondsing ontvang het .

Hierdie studie het ook bevind dat vroulike akademici nie in dieselfde mate as hulle manlike kollegas by besluitneming betreffende die aanstelling van nuwe personeel betrek is nie en dat hulle ook nie insentiewe ontvang het om by die instelling aan te bly soos in die geval van hulle manlike kollegas nie. Die gevolg hiervan is dat vroue klaarblyklik meer struikelblokke moet oorkom om suksesvol te wees wat noodwendig bydra tot 'n laer algemene gevoel van werkstevredenheid. 'n Verdere gevolg hiervan is dat hulle aangedui het dat hulle moontlik 'n negatiewe rolmodel vir ander jonger vroue wat 'n akademiese loopbaan sou wil volg, mag wees.

Hierdie verskil tussen vroulike en manlike akademici word verder uitgebeeld in die verteenwoordiging van hierdie twee groepe binne die hoër onderwys wêreldwyd. Volgens Woodward (2000) het 'n opname in 1998 in die Verenigde Koninkryk getoon dat vrouens slegs 8% van vise-kanseliere en rektore, 14% van assistent-kanseliere, 15% van dekane, 24% van registrateurs en administratiewe hoofde en 12% van direkteure wat finansies of studentesake behartig, verteenwoordig het. Vrouens het ook slegs 33% van akademiese personeel verteenwoordig, waarvan slegs 9.2% professore was. Verder meer het die resultate aangedui dat sestien instellings van hoër onderwys oor geen vroulike professore of senior vroulike dosente beskik het nie.

Die volgende tabel illustreer hierdie verskil.

**Tabel 4.2 Voltydse akademici op grond van geslag in hoëronderrysinstellings in die Verenigde Koninkryk.**

<i>Vlak van senioriteit</i>	<i>Vroulike akademici</i>	<i>Manlike akademici</i>	<i>Totaal</i>
Professore	9%	91%	100%
Senior dosente	21%	79%	100%
Dosente	35%	65%	100%
Navorsers	37%	63%	100%

(Bagilhole 2003, p. 47)

Diskriminasie teenoor vroue word, volgens Walsh (2002), verder geïllustreer aangesien slegs 109 hoëronderrysinstellings in die Verenigde Koninkryk vroue bo die ouderdom van 55 jaar as senior dosente aangestel het.

Soos reeds vooraf aangedui word sukses, loopbaanvorderinge en bevordering in hoër onderwys met navorsing geassosieer, maar vroulike akademici ervaar meer struikelblokke om by navorsing betrokke te raak, wat per implikasie hulle bevorderingsgeleenthede dienoooreenkomstig verminder (Bagilhole, 2002).

Akademici wat navorsingsbefondsing bekom en kontraknavorsing binne hoër onderwys bewerkstellig, word deur hoëronderwysinstellings weens verskeie redes ondersteun en aangemoedig (sien Paragraaf 4.3.2.2).

Die verskillende rolle wat vroulike akademici binne en buite werksverband vervul, asook gesinsverpligtinge, maak dit moeilik om 'n akademiese loopbaan, asook 'n navorsingsloopbaan te vestig en te bestuur (Bagilhole, 2002). In aansluiting hierby sentreer die take van vroulike akademici binne hoër onderwys, volgens Bagilhole (2002), veral rondom onderrig, administratiewe take en die ondersteuning en omsien na studentebehoefes, wat hulle tyd vir navorsing dus dienooreenkomstig verminder. Hierdie aspekte word nie noodwendig as kriteria vir bevordering deur alle instellings beskou nie. Manlike akademici word meer by navorsing betrek, wat per implikasie hulle loopbane positief beïnvloed. Aangesien vrouens nie in dieselfde mate as mans oor die nodige aansien en senioriteit beskik nie, dien hulle meestal slegs op fakulteits- en departementele komitees. Hierdie komitees beskik ook nie noodwendig oor enige besluitnemingsgesag nie. Sodanige komitees dra nie noodwendig by tot enige vorm van erkenning of prestasie nie, aangesien dit nie noodwendig produktiwiteit of prestasie weerspieël nie. Komiteewerk verminder weereens die tyd om by navorsing betrokke te raak. Vroulike akademici beskik ook nie altyd oor dieselfde informele netwerke wat navorsingsondersteuning, hulpbronne of mentors verseker nie. Hierdie siklus word in stand gehou, deurdat akademici oor vorige prestasies moet beskik, ten einde navorsingsbefondsing te bekom. Vroulike akademici beskik soos aangedui nie altyd daarvoor nie, wat weereens navorsingsuitsette bemoeilik. Soortgelyke tendense is ook in Suid-Afrikaanse hoër onderwys te bespeur, soos deur die volgende tabel geïllustreer.

**Tabel 4.3 Die samestelling van akademici op grond van geslag binne hoëronderwysinstellings in Suid-Afrika gedurende 1993 en 2000.**

<i>Geslag</i>	<i>Universiteite</i>		<i>Universiteite van Tegnologie</i>	
	1993	2000	1993	2000
Manlike	69%	63%	68%	51%
Vroulik	31%	37%	32%	49%
Totaal	100%	100%	100%	100%

(Koen 2003, p. 511)

Vanuit die voorafgaande tabel het die getal vroulike akademici in universiteite van 1993 tot 2000 met ses persent van 31% tot 37% gestyg. In universiteite van tegnologie het hierdie syfer van 32% na 49% gestyg (Koen, 2003). Hierdie syfers is steeds ver onder die nasionale samestelling van vrouens in Suid-Afrika, wat 52% van die bevolking verteenwoordig.



Ten einde die voorafgaande stereotipes verkeerd te bewys, sal vrouens heel waarskynlik juis meer doen as wat daar van hulle verwag word om hulle vaardighede aan hul manlike eweknieë te bewys. Dit lei tot verhoogde werkslading. Dit, tesame met hul addisionele verantwoordelikhede teenoor 'n gesin, mag daartoe aanleiding gee dat vroulike akademië in 'n groter mate werksontevredenheid, stres, psigiese uitbranding en gesinskonflikte vanweë druk en oorkraging mag ervaar as in die geval van mans (Cartwright & Cooper, 1997; Howie & Tauchert, 2002; Monnapula-Mapesela, 2002; Trowler, 1998).

Dit is egter nie net vroulike akademië wat met unieke aspekte gekonfronteer word wat die verhoudinge tussen akademië negatief beïnvloed en tot werksontevredenheid mag aanleiding gee nie, maar ook personeel van 'n ander ras, kultuur of minderheidsgroep. Hierdie situasie blyk veral in Suid-Afrika die geval te wees vir swart akademiese personeel wat tans die minderheidsgroep in hoërondewysinstellings verteenwoordig (*Higher education in*, 2000).

Potgieter (2002) het bevind dat swart akademiese personeel in Suid-Afrika addisionele rasverwante aspekte identifiseer (wat in die volgende paragraaf bespreek sal word) wat die beleving van werkstevredenheid mag beïnvloed en dus direk of indirek mag bydra tot hierdie groep se loopbaandilemmas, juis vanweë hulle ondervteenwoordiging (sien Tabel 4.1). Indien hierdie groep se dilemmas nie aangespreek word nie, mag dit 'n geruime tyd duur voordat die geografiese samestelling van die land se bevolking in hoërondewysinstellings onder akademiese personeel gereflekteer sal word.

Volgens Potgieter (2002) is die belangrikste aspekte wat tot werksontevredenheid onder swart akademiese personeel in Suid-Afrikaanse hoërondewyswergesamings bydra die volgende:

- Institusionele rassisme is een van die redes wat deur hierdie groep aangevoer word as rede waarom hulle historiese Engels- en Afrikaanssprekende instellings verlaat. In die studie het die respondente veral 'n tekort aan praktiese transformasie en negatiewe houdings as aspekte wat tot werksontevredenheid mag bydra, geïdentifiseer. Alhoewel swart akademië in senior poste aangestel word, bestaan daar steeds 'n gevoel onder die genoemde groep dat besluitneming steeds by blanke personeel ressorteer. Sommige akademië is van die opinie dat van die aanstellings slegs 'n vorm is om aan kwotastelsels gehoor te gee.
- Deelnemers aan die studie wat aan Afrikaanssprekende instellings verbonde is, het gevoel dat onrealistiese doelwitte en vlakke van prestasie aan swart akademiese personeel gestel word.
- Die respondente identifiseer rolorkraging as 'n addisionele aspek binne die hoërondewysinstelling, wat die ervaring van werk onder swart akademiese personeel negatief beïnvloed. Die oorkraging word veral binne tradisioneel Afrikaansmedium universiteite verhoog, deurdat daar van swart akademië verwag word om by entrepreneurskaps- en fondsinsamelingsaktiwiteite betrokke te raak.
- Leierskap binne hoërondewysinstellings word as een van die vernaamste redes aangevoer waarom swart akademiese personeel die instellings verlaat. Rassisme wat gekoppel is aan sekere instellings en konflikterende idees rondom kernaktiwiteite, professionaliteit en die mate waartoe instellings transformeer, is van die addisionele dilemmas wat geïdentifiseer is.

- Addisionele aspekte wat deur die betrokke groep geïdentifiseer is en wat daarvoor verantwoordelik is dat swart akademiese personeel instellings verlaat, is aspekte wat verband hou met swak salarisse en alternatiewe eksterne werkseleenthede.

Die sukses van enige organisasie, sowel as hoërondewysinstellings, is afhanklik van die mate waartoe daar 'n samewerking tussen personeel plaasvind of nie - met ander woorde die kwaliteit van verhoudinge tussen werknemers onderling. So 'n situasie word egter bemoeilik omdat daar, volgens Middlehurst (1993), 'n groter mate van individualisme onder akademiëci heers, as in die geval van ander beroepskategorieë. Hierdie tipe gedrag dra, volgens Mitchell (1999), moontlik by tot verdere gefragmenteerde verhoudings onder akademiese personeel, wat weereens samewerking bemoeilik en dus werkstevredenheid beïnvloed.

#### **4.3.3.6 Interaksie tussen akademiëci en studente**

Die diversiteit binne hoërondewysinstellings dra, volgens Monnapula-Mapesela (2002), daadwerklik by tot nuwe kennis, sienings, insigte, interpersoonlike sensitiwiteit en geleentehede vir meer betekenisvolle interaksie tussen akademiëci en studente. Dit veronderstel egter, volgens Joseph (2000) en Kaburise (2000), dat akademiese personeel toenemend addisionele rolle sal moet opneem en vaardighede moet aanleer om die probleme en behoeftes van studente met verskillende agtergronde, rasse en ouderdomme te hanteer.

Die verhoudinge met kliënte, in hierdie geval studente, is volgens Fontana (1993), 'n addisionele faktor wat werkstevredenheid beïnvloed. Dit is veral in diensleweringprofessies en in beroepe waar daar dikwels met mense gewerk word, waar meer spanning wat tot werksontevredenheid mag aanleiding gee ervaar word. Hierdie aspek gaan toenemend in die toekoms die werkstevredenheid van akademiese personeel beïnvloed, aangesien daar, volgens Barkhuizen et al. (2004) en Gillespie et al. (2001), 'n toenemende groei in leerdergetalle is. Aangesien onderwys, volgens Joseph (2000), toenemend 'n besigheidskultuur toon, sal akademiëci toenemend studente ongeag van hulle gedrag of vermoëns moet ondersteun, ten einde finansiële volhoubaarheid te verseker.

#### **4.3.3.7 Roldubbelsinnigheid**

Volgens Barkhuizen et al. (2004) en Winter et al. (2000) is roldubbelsinnigheid, asook die vervaging van rolle onder akademiese personeel, binne 'n veranderende hoërondewyswerksomgewing 'n algemene gesig. Hierdie diffusie van rolle word duidelik deur Coaldrake en Stedman (1999) gedemonstreer, deurdat daar volgens hierdie navorsers, 'n toenemende neiging bestaan tussen die samevloei van akademiese en nie-akademiese werk. Voorbeelde hiervan is onder meer:

- Die betrokkenheid van akademiëci in areas buite hulle velde van vaardigheid en deskundigheid (soos byvoorbeeld menslikehulpbronbestuur, strategiese beplanning, bestuur van informasietegnologie en finansiële-investeringsbeplanning).

- Die toenemende tydsbesteding aan nie-kernaktiwiteite.
- Die aanwending van ander professioneel gekwalifiseerde persone (nie-akademici) in die ontwikkeling van onderrigprogramme.

#### **4.3.3.8 Roloorlading**

Soos reeds aangedui (sien Paragraaf 4.3.2.2), word akademiese werk in komponente van onderrig, navorsing en gemeenskapsdiens verdeel, aspekte wat as die repertoire van elke akademikus beskou word. Volgens Abouserie (1996), Barkhuizen et al. (2004), Becher en Trowler (2001), Bellamy et al. (2003), Coaldrake en Stedman (1999), Cross en Carroll (1990), Daniels en Guppy (1994b), Doyle en Hind (1998), Fisher (1994), Gillespie et al. (2001), Martin (1999), McInnis (2000), Olivier et al. (2004), Oshagbemi (1997) en Trowler (1998) is dit egter die toenemende druk, kompleksiteit en oorlading wat met hierdie verskillende aspekte en die rolle gepaardgaan wat vir toenemende werksontevredenheid onder akademici verantwoordelik is.

Daar word, volgens Coaldrake en Stedman (1999), van akademici verwag om toenemend die volgende te doen:

- Aan die behoeftes van 'n diverse groepe studente voldoen.
- Beskikbaar wees in terme van tyd en plekke van onderrig.
- Informasietegnologie in onderrig bemeester en inkorporeer.
- Kurrikula met spesifieke leeruitkomst ontwerp.
- Spanbenaderings in onderrig bemeester.
- Onderrig onderwerp aan evaluasie en terselfertyd verbeterings aanbring waar nodig.
- Evaluasies van studente monitor en daarop reageer, ten einde onderrig en terugvoer te verbeter.
- Nuwe teorieë aangaande leer verstaan en toepas.

Al hierdie eise, verwagtinge en realiteite plaas druk op die tyd en werksrolle van akademiese personeel. Hierdie aspekte moet hanteer word, te midde van die toenemende verwagtinge dat navorsingsuitsette moet toeneem en aan die behoeftes van studente en die arbeidsmark voldoen moet word (Barkhuizen et al., 2004; Coaldrake & Stedman, 1999; McInnis, 2000; Raijmakers, 2004; Trowler, 1998).

Dit is veral in die lig van die voorafgaande dat rolorlading as een van die mees kritieke veranderlikes wat tot werksontevredenheid onder akademiese personeel aanleiding gee deur Anderson et al. (2002), Barkhuizen et al. (2004), Coaldrake en Stedman (1999), Dua (1994), Fisher (1994), Gillespie et al. (2001), Lease (1999), McInnis (2000), Monnapula-Mapesela (2002), Olivier et al. (2004) Oshagbemi (1997) Winter et al. (2000) geïdentifiseer is. Akademiese personeel word aan beide kwantitatiewe en kwalitatiewe oorlading blootgestel. Enersyds word daar van akademiese personeel verwag om binne 'n bepaalde tyd toenemend meer take te verrig en rolle te vervul tesame met die realiteit dat akademiese werk meer gespesialiseerd en kompleks raak.

In aansluiting hierby word daar toenemend van akademiëci verwag om addisionele administratiewe verpligtinge ter vervul, sonder dat daar genoegsame administratiewe ondersteuning beskikbaar is. Die groter mate van aanspreeklikheid vir alle prosesse binne die hoërondewyswêrksomgewing (soos reeds vooraf aangedui) gee gevolglik aanleiding tot 'n hoër werkslading wat werksontevredenheid verhoog (Anderson et al., 2002; Barkhuizen et al., 2004; Fisher, 1994; Gillespie et al., 2001; Michael, 1995; McInnis 2000; Olivier et al., 2004; Oshagbemi, 1997; Oshagbemi, 2000a).

#### **4.3.3.9 Rolkonflik**

Barkhuizen et al. (2004), Coaldrake en Stedman (1999), Gmelch, Lovrich en Wilke (1984), Fisher (1994), Martin (1999) en Winter et al. (2000) meen voorts dat akademiese personeel in 'n veranderende hoërondewyswêrksomgewing met veral rolkonflik gekonfronteer word, aangesien akademiese waardes toenemend in konflik kom met die vereistes wat deur 'n eksterne omgewing en rolspelers daargestel word.

Ter illustrasie word rolkonflik in 'n studie deur Gmelch et al. (1984) onder 1200 akademiese personeel in tagtig hoërondewysinstellings in die Verenigde State van Amerika as die aspek geïdentifiseer wat vir die meeste werksontevredenheid onder akademiese personeel verantwoordelik is.

#### **4.3.3.10 Taakeienskappe**

Taakveranderlikes verwys na die veranderende omstandighede waaronder 'n taak uitgevoer word en wat terselfdertyd werkstevredenheid beïnvloed en dus tot loopbaandilemmas mag bydra.

Volgens Anderson et al. (2002) en Coaldrake en Stedman (1999) word die werkstevredenheid van akademiese personeel veral deur taakeienskappe beïnvloed. Taakeienskappe is daardie faktore wat direk met 'n persoon se werk verband hou en aspekte soos outonomie, verskeidenheid, verantwoordelikheid, betekenisvolheid en uitdagings insluit.

Navorsers meen dat die toenemende tydsdruk, talle uitdagings en take wat sekere ooreenkomste met sommige van die rolveranderlikes toon, asook die afname in vryheid en outonomie van die taakveranderlikes is, wat toenemend die werkstevredenheid van akademiëci negatief mag beïnvloed (Anderson et al., 2002; Coaldrake & Stedman, 1999; Gillespie et al., 2001; Oshagbemi, 1997).

Een van die mees prominente werkseienskappe binne akademiese werksomgewings is die mate waartoe outonomie binne spesialisareas, asook onderrig en navorsing toegelaat word. In 'n studie deur Anderson et al. (2002) onder Australiese akademiëci is bevind dat 92% van respondente aandui dat outonomie binne onderrig en navorsing 'n belangrike positiewe deel van hulle werk vorm. Die belangrikheid van outonomie word deur 'n studie van Bellamy et al. (2003) geïllustreer, waarin bevind is dat akademiëci outonomie as een van die belangrikste redes aanvoer waarom hulle die professie betree het en steeds in die beroep aanbly.

Die aard en wyses van onderrig, asook die tipe en aard van navorsing het in die verlede veral op die professionele besluitneming van akademiërs berus. Akademiërs het gevolglik, 'n groot mate van outonomie en vryheid gehad oor aspekte wat te make het met onderrig en navorsing (Anderson et al., 2002; Bok, 2003; Fisher, Gillespie et al., 2001; 1994; Trowler, 1998).

Die huidige hoërondewysomgewing sien egter anders daar uit, aangesien instellings wêreldwyd, asook in Suid-Afrika, toenemend die behoeftes van ander rolspelers wat befondsing beïnvloed, in ag moet neem (Bok, 2003). Hierdie afname in outonomie en vryheid ten einde ander rolspelers se behoeftes in aanmerking te neem, mag tot verhoogde werksontevredenheid onder plaaslike, sowel as internasionale akademiese personeel, aanleiding gee (Anderson et al., 2002; Fisher, 1994; Monnapula-Mapesela, 2002; Trowler, 1998).

Dit word terselfertyd van akademiërs verwag om 'n spanbenadering in navorsing en onderrig te volg, in teenstelling met die outonome funksionering waaraan hulle in die verlede gewoon was (Coaldrake & Stedman, 1999; Fisher, 1994). Hierdie paradigmaskuif is teenstrydig met die ouer geslag akademiërs se geneigdheid tot individuele funksionering, wat heel waarskynlik hierdie groep se werks-tevredenheid negatief mag beïnvloed (Coaldrake & Stedman, 1999; Trowler, 1998).

Dit lei dus daartoe dat akademiërs oor minder outonomie beskik, met spesifieke verwysing na die aard en tipe navorsing, asook die wyse waarop onderrig onderneem word (Anderson et al., 2002; Bok, 2003; Fisher, 1994; Trowler, 1998). Dit word deur Kinman (1998) bevestig. Volgens die navorser het meer as 75% van die 782 akademiese personeel wat aan die studie deelgeneem het, aangedui dat die mate waartoe hulle beheer uitoefen oor die kwaliteit en rigting van onderrig en navorsing, afgeneem het.

Hierdie situasie mag moontlik op die korte duur die voordeel inhou dat studente gewerf word en finansiële befondsing bekom word, maar op die lange duur mag dit nadelig inwerk op 'n hoërondewysinstelling se bydrae op die gebied van navorsing en onderrig, asook die aantreklikheid van 'n akademiese loopbaan (Anderson et al., 2002; Bok, 2003).

Akademiese vryheid en vryheid van spraak is een van die kritiese komponente binne 'n akademiese werksrol wat in 'n hoë mate deur akademiërs as belangrik beskou en geag word (Anderson et al., 2002).

Dit is veral die implementering van 'n verskeidenheid beleidsimperatiewe en voorskriftelik werksbeskrywings binne hoër ondewys deur die relevante rolspelers wat akademiese vryheid soos dit in die verlede daar uitgesien het, bedreig. Hierdie ervaring dat akademiese vryheid bedreig word, mag die werks-tevredenheid van akademiese personeel, dienooreenkomstig nadelig beïnvloed (Trowler, 1998). Hierdie situasie blyk veral in Suid-Afrika die geval te wees waar hoër ondewys gelyktydig met 'n verskeidenheid beleidsimperatiewe gekonfronteer word (Monnapula-Mapesela, 2002).

Vryheid van spraak is vanaf die ontstaan van hoërondewysinstellings vir baie debattering en kontroversie verantwoordelik. Dit is egter nou met akademiese outonomie vervleg. Die verskil is dat vryheid van spraak te make het met die openlike bespreking van alle aspekte wat te make het met

hoëronderwyspolitiek, asook die insluiting van alle idees in die proses van onderrig. Anderson et al. (2002) het bevind dat 44% van respondente aangetoon het dat vryheid van spraak afgeneem het.

#### **4.3.3.11 Fisiese werksomstandighede**

Barkhuizen et al. (2004), Dua (1994), Gillespie et al. (2001) en Oshagbemi (1997) het aangetoon dat die fisiese werksomstandighede, fasiliteite en toerusting, asook die afwesigheid van die nodige hulpbronne en toerusting die werkstevredenheid van akademiese personeel wêreldwyd, asook in Suid-Afrika, negatief beïnvloed.

#### **4.3.3.12 Tegnologie**

Tegnologie en die inkorporering daarvan binne 'n werksomgewing dra onder meer by tot nuwe werkspatrone, individuele take, werksprosesse en werksgroepfunksionering. Die inkorporering van tegnologie binne hoër onderwys beïnvloed dus alle aspekte van die hoëronderwyswerksomgewing en gevolglik ook die kernaktiwiteite en werkslading van akademiese personeel soos reeds telkemale aangedui, wat gevolglik werkstevredenheid beïnvloed.

#### **4.3.3.13 Opleiding en ontwikkeling**

'n Tekort aan personeelontwikkeling en -opleiding mag tot werksontevredenheid aanleiding gee, aangesien nuwe rolle en veranderinge nie deur toepaslike opleiding gerugsteun word nie. Die impak van veranderinge op akademiese personeel verbonde aan hoëronderwysinstellings, noodsaak hierdie instellings om die nodige ontwikkeling, ondersteuning en bystand te verskaf, waar nodig, ten einde akademici in staat te stel om hierdie veranderinge suksesvol te internaliseer en te bestuur (Nicholls, 2001). McInnes (Bellamy et al., 2003) het egter die teendeel bevind. Volgens dié studie het 2609 akademici in vyftien hoëronderwysinstellings in Australië aangetoon dat hulle nie genoegsame ondersteuning en opleiding verkry om al hierdie verskillende rolle, uitdagings en prosesse ten opsigte van leer en onderrig te hanteer nie.

Personeelontwikkeling binne hoër onderwys is weens die volgende redes onafwendbaar,:

- Personeel moet voorberei word om die veranderende rolle te vertolk wat voortspruit uit veranderinge in hoër onderwys (Kaburise, 2000; Monnapula-Mapesela, 2002; Nicholls, 2001);
- Dit is belangrik dat addisionele vaardighede bekom en bemeester word, ten einde aspekte soos 'n toename in kennis, nuwe metodes van leer en onderrig en inligtingstegnologie meer effektief te inkorporeer en aan te wend (Elton, 2000; Mitchell, 1999; Monnapula-Mapesela, 2002; Mullins 1999; Nicholls, 2001).
- Die veranderende behoeftes van studente en die arbeidsmark en die impak van globalisering noodsaak instellings om addisionele bystand en ondersteuning aan personeel te verskaf om hierdie

behoefte en veranderinge aan te spreek (Elton, 2000; Monnapula-Mapesela, 2002; Nicholls, 2001).

Dit is nie net die voorafgaande veranderinge wat ondersteuning en bystand, volgens Elton (2000), regverdig nie. Aaneenlopende opleiding en ontwikkelingsaspekte wat 'n voorvereiste is vir uitnemende onderrig en navorsing, word deurgaans benodig (Nicholls, 2001). Hierdie opleiding en bystand moet veral gerig word op die betrokke akademië wat aan die begin van hul akademiese loopbane staan, asook die nie-tradisionele akademië en die veteraan akademië wat nuwe houdings moet aanleer, of by nuwe metodes van onderrig kan baat. Soos reeds vooraf aangedui, is aaneenlopende opleiding en onderrig (wat aaneenlopende leer veronderstel) 'n behoefte, vereiste, asook 'n realiteit binne die nuwe werksomgewing (Elton, 2000).

Alhoewel daar aangedui is dat opleiding en ontwikkeling 'n belangrike rol speel, is daar in 'n nasionale ondersoek onder akademië in Australië bevind dat slegs 34% in 'n sekere mate opleiding tydens hulle aanstelling ontvang het (McInnis, 2000). Slegs 25% van die akademië het aangedui dat hulle oor die vorige twee jaar opleiding in onderrigmetodes ontvang het. Verder het slegs 12% aangedui dat hulle opleiding ontvang het om nagraadse studente in navorsing te begelei. Slegs 'n verdere 16% het aangedui dat hulle wel op die een of ander tydstip in die vorige twee jaar opleiding ontvang het om studente met navorsing te help (McInnis, 2000).

Dieselfde siening word deur Keep en Sission (Richardson & McKenna;2003) gehuldig. Volgens hierdie outeurs is daar in vergelyking met ander organisasies min sprake van personeelontwikkeling en vordering binne hoër onderwys.

Soortgelyke resultate is ook in 'n studie onder akademië in 'n hoërondewysinstelling in Oprus gevind. Volgens die resultate is die tekort aan ontwikkeling en opleiding, asook vordering, van die belangrike aspekte wat die werkstevredenheid van akademië in hierdie studie negatief beïnvloed het (Michailidis & Asimenos, 2002).

Sonder die nodige bystand, ondersteuning en opleiding is dit, volgens Nicholls (2001), byna onmoontlik om al die aspekte, vereistes, realiteite en rolle waaraan akademië moet voldoen, aan te spreek.

#### **4.3.3.14 Loopbaanontwikkeling en bevorderingsgeleenthede**

Daar is reeds in Hoofstuk 2 Paragraaf 2.3.4.1.19 aangetoon dat beperkte loopbaanontwikkeling en bevorderingsgeleenthede met verhoogde frustrasie en spanning gepaardgaan en dat dit gevolglik tot werksontevredenheid aanleiding gee. Hierdie aanname word deur Oshagbemi (1996) bevestig, nadat die navorser bevind het dat akademiese personeel verbonde aan 23 Britse hoërondewysinstellings gebrek aan bevordering as een van die vernaamste werksomgewingsveranderlikes geïdentifiseer het, wat vir die meeste werksontevredenheid verantwoordelik is. Dieselfde is deur Olivier et al. (2004) in 'n studie onder

Suid-Afrikaanse akademici binne 'n instelling gevind, aangesien byna 30% van die respondente 'n tekort aan bevordering as 'n aspek wat tot werksontevredenheid aanleiding gee, geïdentifiseer het. Soortgelyke bevindinge is ook in in studie deur Gillespie et al. (2001) onder akademici in vyftien hoërondewysinstellings in Australië bevind. Dit is veral die min geleenthede vir bevordering en die daaruitvoortspruitende onderlinge kompetisie wat as van die aspekte geïdentifiseer is, wat ontevredenheid onder hierdie respondente wat akademici verteenwoordig het, meebring. Ander aspekte wat hiermee verband hou en ook in hierdie studie gevind is, sentreer veral rondom onduidelike prosesse en riglyne waarvolgens bevorderings en prestasie bestuur word, asook 'n tekort aan erkenning en waardering vir akademiese uitsette en suksesse.

Hierdie situasie word verder gekompliseer, aangesien meer as die helfte van akademici wat aan 'n studie in Australië deelgeneem het, meen dat die geleenthede tot bevordering aan die afneem is. Die respondente meen dat dit juis die druk en die aard van die akademiese werksrol is, wat bevordering bemoeilik (Anderson et al., 2002).

Dua (1994) meen dat die problematiek rondom bevordering binne hoërondewysinstellings veral sentreer rondom

- beperkte geleenthede tot bevordering en
- interne en departementele politiek wat bevordering, beïnvloed.

Die geleentheid tot bevordering en die erkenning wat daarmee gepaardgaan, beïnvloed werkstevredenheid, soos reeds aangetoon, aangesien dit individuele behoeftes wat met hoër inkomste, sosiale status en psigologiese groei gepaardgaan, aanspreek.

#### **4.3.3.15 Finansiële vergoeding**

Volgens Anderson et al. (2002), Gillespie et al. (2001) en Martin (1999) word akademiese personeel se werkstevredenheid in terme van die aanwesigheid of afwesigheid van die nodige erkenning, beloning of beide bepaal. Finansiële vergoeding, waarvan salarisse deel vorm, word as 'n vorm van erkenning vir dienste gelewer, beskou.

Finansiële vergoeding word deur Anderson et al. (2002), Barkhuizen et al. (2004), Bok (2003), Olivier et al. (2004), Oshagbemi (1996 & 1997) as een die belangrikste aspekte binne hoërondewysinstellings geïdentifiseer wat wêreldwyd, asook in Suid-Afrika, tot werksontevredenheid onder akademici aanleiding gee. In aansluiting hierby is een van die vernaamste redes waarom hoërondewysinstellings in China toenemend akademici verloor en nie kan werf nie die swak finansiële vergoeding wat akademici in hierdie land ontvang (*High-salaried and*, 2004).



Young, Rinehart en Heneman (Winter & Logsdon, 2004) beskou monitêre insentiewe as belangrike 'n werwingsmeganismes wat applikante motiveer om poste te aanvaar. Heneman, Judge en Heneman (2000) beklemtoon dat salaris een van die kritiese aspekte is wat sal bepaal of 'n persoon vir 'n pos aansoek doen of nie. Vergoeding beïnvloed dus nie net werkstevredenheid nie, maar is heel waarskynlik ook een van die belangrikste werwingstrategieë wat 'n organisasie en instelling kan gebruik om akademië te werf en te behou.

Volgens Ball (2004) word die swak finansiële vergoeding van dosente binne besigheidskole as is een van die hoofredes beskou waarom ervare akademië nie in Suid-Afrika vir hierdie gespesialiseerde fakulteite gewerf of behou kan word nie. Hierdie besigheidskole is die primêre verskaffers van bestuursopleiding aan die arbeidsektor. Dit is juis die verantwoordelikheid van hierdie besigheidskole om persone met die nuuste opleiding en kennis aan industrië te verskaf.

Van die belangrikste redes wat deur Oshagbemi en Hickson (2003) vir werksontevredenheid aangevoer word, is die toenemende verskil in finansiële vergoeding tussen akademiese personeel en hul eweknieë in die privaatsektor. Volgens Joseph (2000) word akademië in sommige gevalle dieselfde of selfs minder betaal as gegradueerdes wat oor minder ervaring en kwalifikasies as hulle beskik.

Volgens Spector (1997) word werkstevredenheid nie net deur die vlak van vergoeding beïnvloed nie, maar is dit veral die persepsuele gewaarwording dat dit nie noodwendig billik is nie, wat hiertoe bydra. Werknemers se werkstevredenheid word nie *per se* deur die finansiële vergoeding van ander individue beïnvloed nie. Dit is egter die finansiële vergoeding van ander in soortgelyke posisies wat in 'n groter mate hulle werkstevredenheid beïnvloed.

Wat egter meer belangrik is as die verskille in finansiële vergoeding, is die billikheid en deursigtigheid van riglyne wat finansiële vergoeding rig. Die proses van vergoeding mag dus 'n groter impak op werkstevredenheid uitoefen, as vergoeding op sigself (Spector, 1997).

Ter staving hiervan het Gillespie et al. (2001) in 'n studie onder akademië in vyftien hoërondewysinstellings in Australië bevind dat dit veral die gewaarwording van onregverdigheid en onbillikheid van die betrokke vergoedingsisteme is wat werkstevredenheid negatief beïnvloed. In studies deur McInnes (Bellamy et al., 2003) en Trotman, Bennett, Scheffler en Tulloch (2002) is swak finansiële vergoeding as een van die hoofredes aangevoer waarom akademië hoër onderwys verlaat.

Swak finansiële vergoeding word ook as een van die vername redes deur Koen (2003) aangevoer waarom jong, kundige akademië nie vir hoër onderwys in Suid-Afrika gewerf of behou kan word nie. Hierdie situasie word vererger deurdat 15% van akademië in Suid-Afrika jaarliks die professie verlaat en die meerderheid professore en mede-professore hierdie instellings as gevolg van aftrede in die volgende dekade gaan verlaat - soos geïmpliseer deur die gegewens in Tabel 4.4. In die lig hiervan mag hoërondewysinstellings in die nabye toekoms 'n ernstige tekort aan goed gekwalifiseerde en ervare

akademici hê. Redes wat hiervoor aangevoer word, is die swak finansiële vergoeding, asook die afname in die beeld en status wat met 'n akademiese loopbaan geassosieer word.

**Tabel 4.4 Ouderdomsvlakke en senioriteit van akademici verbonde aan Suid-Afrikaanse hoëronderriginstellings gedurende 2000.**

<i>Ouderdom</i>	<i>Professore</i>	<i>Mede-professore</i>	<i>Senior dosente</i>	<i>Dosente</i>	<i>Ander</i>	<i>Totaal</i>
25 jaar en onder	0%	0%	0%	1%	14%	2%
25-34	1%	4%	15%	36%	45%	23%
35-44	17%	33%	37%	38%	22%	32%
45-54	48%	44%	35%	20%	15%	30%
55-65	33%	18%	13%	5%	4%	12%
66 +	1%	0%	0%	0%	0%	1%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%

(Koen, 2003, p. 509)

Fisher (1994) en Michael (1995) is van mening dat dit toenemend moeiliker gaan word om hoogs gekwalifiseerde onderrigpersoneel met spesifiek verwysing na professore te gaan bekom. Ontoereikende finansiële vergoeding word as een van hoofredes aangevoer, aangesien hierdie persone in die privaatsektor 'n beter finansiële vergoedingspakket kan beding. Volgens Fisher (1994) is dit belangrik dat hierdie situasie aangespreek word, ten einde die lewensvatbaarheid van hoëronderriginstellings in die toekoms te verseker.

Finansiële vergoeding en bevordering hou, volgens Oshagbemi en Hickson (2003), met mekaar verband, aangesien bevordering meestal met 'n toename in finansiële vergoeding gepaardgaan. Gesien in die lig van die moontlikhede tot bevordering wat afneem soos reeds elders bespreek, sal die moontlikheid tot finansiële vergoeding ook gevolglik beperk wees.

Dit is volgens, Oshagbemi en Hickson (2003), uiters belangrik dat owerhede in hoër onderwys hulle deeglik sal vergewis van die belangrikheid en impak van finansiële vergoeding op die gedrag van akademiese personeel. Hulle moedig verdere navorsing in hierdie verband aan. Gesien in die lig van van die hoë werkloosheidsyfer wêreldwyd en meer spesifiek in Suid-Afrika, 'n tekort aan eksterne geleenthede, die redelike mate van werksekerheid wat hoëronderriginstellings bied, sal akademici heel waarskynlik poog om hulle aandag te fokus op addisionele bronne van inkomstegenerering soos byvoorbeeld konsultasiewerk, ten einde hulle salarisse aan te vul. Hierdie gedrag mag daartoe lei dat akademici hulle eie private belange voor dié van hulle kollegas en studente sal stel. Die gevolg hiervan is dat akademici minder by onderrig betrokke gaan raak, minder op komitees sal wil dien, die organisasie

gaan begin aanwend tot hulle voordeel (bemarkingsdoeleindes), ten einde hulle belange uit te brei, en meer aandag aan privaat inkomstegenereringskomponente en aspekte wy. Hierdie optrede van akademici kan tot verlaagde organisasieverbintenis bydra, die werkslading van ander akademici verhoog, die kwaliteit van onderrig en navorsing verlaag, navorsingsuitsette verminder, asook die verhoudings tussen kollegas negatief beïnvloed, aangesien hierdie akademici meer geld deur middel van konsultasiewerk verdien en minder verpligtinge nakom, terwyl ander akademici hulle verantwoordelikhede moet nakom, wat noodwendig die werkslas van hierdie akademici sal verhoog. Indien die finansiële vergoeding van akademici dus nie tred hou met vergoeding in ander sektore nie en daar nie 'n sisteem in plek is wat aanspreeklikheid onder akademici verseker nie, sal die moontlikheid om geld uit konsultasiewerk te maak 'n instelling se standaard waarskynlik verlaag en bydra tot onetiese praktyke (Bok, 2003; *Higher education in*, 2000). Gesien in die lig hiervan blyk die enigste werklike oplossing te wees dat hoërondwysinstellings prosesse sal moet inisieer wat verseker dat akademici beter finansiël vergoed word.

#### **4.4 DIE INVLOED VAN DIE VERANDERENDE HOËRONDERWYSWERKSOMGEWING OP DIE BEELD, STATUS EN ORGANISASIEVERBINTENIS VAN AKADEMICI**

Die invloed van die voorafgaande realiteite en veranderinge binne die hoër onderwys wat in die bogenoemde gedeeltes aangedui is, asook die impak daarvan op die rolle, take en verwagtinge wat aan akademici gestel word dra daartoe by dat die beeld en status verbonde aan 'n akademiese loopbaan aan die afneem is. Die invloed hiervan op die beeld en status van 'n akademiese loopbaan is ingrypend.

##### **4.4.1 Die afname in die beeld en status van 'n akademiese loopbaan**

Die volgende kommentaar van 'n groep akademici wat deur Anderson et al. (2002, p. 92) ondervra is, illustreer dié veranderende beeld, asook die afname in die status van die akademiese professie, of ook genoem "loopbaan" onder akademiese personeel.

**"We have trouble recruiting in certain areas where the rewards outside in the private sector or the general workforce are just so much better, that a person with financial commitments with family or mortgage or whatever would, I suppose be a bit crazy to choose ...the academic option, and that's becoming a reality. We haven't been able to fill one or two positions last year because of difficulty of finding the right people, when there must be people out there but they are choosing to do other things."**

**"If I had a 23 or 24 year-old niece or nephew who told me they were contemplating an academic career in an Australian university, I would say you must be completely out of your mind."**

Dit illustreer die moontlikheid dat die akademiese professie op grondvlak nie meer so aantreklik daar uitsien, as wat in die verlede geglo was nie (Anderson et al., 2002; Trowler, 1998). Navorsing deur Anderson et al. (2002) onder akademici in Australiese universiteite toon aan dat 79% van die respondente glo dat die beeld van 'n akademiese loopbaan aan die afneem is. Alhoewel die status verbonde aan enige professie of beroep tussen lande en kulture mettertyd verander, bevestig die volgende gegewens weereens die afname in die aanloklikheid van akademiese loopbane. Volgens 'n studie deur Anderson et al. (2002) is 71% van akademiese personeel van die opinie dat die status verbonde aan 'n akademiese loopbaan aan die afneem is. Indien daar wel 'n negatiewe persepsie onder akademici aanwesig is betreffende hul gekose loopbaan, mag dit hulle organisasieverbintenis, prestasie en hulle meegaande produktiwiteit verlaag (Anderson et al., 2002).

Die realiteite en veranderinge binne hoër onderwys wat onder meer tot verhoogde werksontevredenheid en verhoogde werkstres lei, asook die afname in die beeld en status van 'n akademiese loopbaan, dra by tot 'n afname in organisasieverbintenis.

#### **4.4.2 Die afname in organisasieverbintenis**

Volgens Altbach (1991) word die krag van 'n hoërondewysinstelling aan die mate waartoe dit talent kan aantrek, bestuur en behou, genoem "organisasieretensie" gemeet. Dit verwys nie slegs na die aspek van werwing nie, maar ook na die vermoë om 'n gepaste vergoedingstruktuur, hulpbronne en fisiese fasiliteite daar te stel wat akademiese uitmuntendheid verseker.

Die retensie van menslike hulpbronne is van kritiese belang in organisasies en instellings waar finansiële volhoubaarheid en oorlewing veral van skaars menslike en spesialisvaardighede afhanklik is. Hierdie situasie word verder bemoeilik, indien hierdie individue skaars is, of wanneer dit moeilik raak om hulle te werf en te behou (McKeown, 2002; Phillips & Connell, 2003).

Die dilemma waarin die akademiese loopbaan en hoër onderwys homself per implikasie tans bevind, word geïllustreer deurdat 68% van respondente (akademiese personeel) in 'n nasionale studie binne Australiese hoërondewysinstellings aandui dat die genoemde groep die universiteitsomgewing (hoër onderwys) wil en sou verlaat. Slegs 11% van hierdie respondente meen dat hierdie diensverlating tot voordeel van die universiteit en alle aspekte wat daarmee verband hou, strek. Akademici beskou volgens Anderson et al. (2002) oor die algemeen die toename in diensverlating, asook aftrede as 'n negatiewe komponent, aangesien:

- Spesialiskennis en ervaring daardeur verlore gaan.
- Dit met 'n tekort aan nuwe aanstellings gepaardgaan.
- Dit 'n omgewing van onstabieliteit veroorsaak.

Hierdie problematiek word ook in Suid-Afrika ondervind, aangesien gegewens, volgens Koen (2003), toon dat die mate waartoe akademië hoërondwysinstellings verlaat, kommerwekkend hoog is. Syfers van tussen 5% tot 18% word genoem. Hoërondwysinstellings vind dit ook toenemend moeiliker om buitelandse akademië te werf en te bekom.

Wanneer talle werknemers 'n organisasie verlaat, bestaan die moontlikheid dat hierdie instellings 'n sekere mate van ondoeltreffendheid en onstabielheid sal ervaar (Rosser, 2004). In aansluiting hierby word die volgende negatiewe organisasieuitkomst wat met verhoogde arbeidsomset verband hou deur Phillips en Connell (2003) geïdentifiseer:

- Hoë direkte en indirekte finansiële koste.
- 'n Afname in finansiële volhoubaarheid en per implikasie dus oorlewing.
- 'n Afname in produktiwiteit, dienslewering, asook standaarde en werksvloei-onderbrekinge.
- Die verlies aan ervaring en spesialiskennis.
- 'n Toename in administratiewe prosesse, asook administratiewe lading.
- 'n Afname in die organisasie se beeld, aangesien dit soms gepaardgaan met grieweprosedures.
- 'n Onderbreking van die interne en informele sosiale skakeling en kommunikasiekanale.
- 'n Verhoging in werksontevredenheid onder die oorblywende personeel.

Organisasiesverbintenisse is dus nie net 'n houding nie, maar veronderstel, Nijhof et al. (1998), ook sekere gedrag soos reeds hierbo aangedui.

Hierdie aspek is nog meer problematies in hoër onderwys en per implikasie hoërondwysinstellings, waar dit moeilik is om die kennis, vaardighede en ervaring van akademiese personeel te vervang, aangesien hierdie vaardighede oor 'n lang tyd en met ervaring opgedoen word (Simmons, 2002).

Daar is duidelike tekens in Suid-Afrika, asook wêreldwyd aanwesig (soos reeds in Paragraaf 4.4.1 aangedui), wat daarop dui dat 'n akademiese loopbaan nie meer so bekoorlik en aantreklik daar uitsien as wat in die verlede geglo is nie. Hierdie aspek kan verreikende gevolge vir hoërondwysinstellings, die gemeenskap in die breë, asook die ekonomie van 'n land inhou, sou dit deur die rolspelers verantwoordelik vir die bestuur van hoër onderwys as nietig en onbelangrik beskou word.

Dit is voorts, volgens Phillips en Connell (2003), veral bestuur wat nie genoegsaam aandag hieraan wy nie. Die redes hiervoor is:

- Die rolspelers, asook menslike hulpbronnbestuurders onderskat die waarde en erns daarvan.
- Die redes vir arbeidsomset word nie korrek geïdentifiseer nie.
- Die oplossings is nie altyd gepas vir die rede vir die verhoogde arbeidsomset nie.
- Daar word geen meetinstrument om die waarde van retensie te bestuur ontwikkel of geïmplementeer nie.

Volgens Landy (1989), McCormick en Ilgen (1985) en Spector (1997) is daar verskeie studies wat lae vlakke van werkstevredenheid met verhoogde arbeidsomset verbind. Volgens Spector (1997) dui navorsing deur Blau en Newton en Thorton op 'n sterk verband tussen werksontevredenheid en die voorneme om 'n organisasie of werkgewer te verlaat. Volgens Bluedorn (1982) is die beste enkele voorspeller om te bepaal of 'n persoon wel 'n organisasie of instelling gaan verlaat, wanneer die persoon melding daarvan maak of dit op een of ander tydstip aandui.

Volgens Rosser (2004) vind arbeidsomset plaas wanneer 'n persoon sowel ontevrede is met sy of haar werk en wanneer hy of sy aanduidings gee dat hy of sy die instelling of organisasie gaan verlaat.

Indien die volgende werksomgewingsaspekte, -behoefes of beide nie, volgens Phillips en Connell (2003) aangespreek word nie, is die sprake van verlaagde organisasieverbintenis en verhoogde arbeidsomset soveel groter.

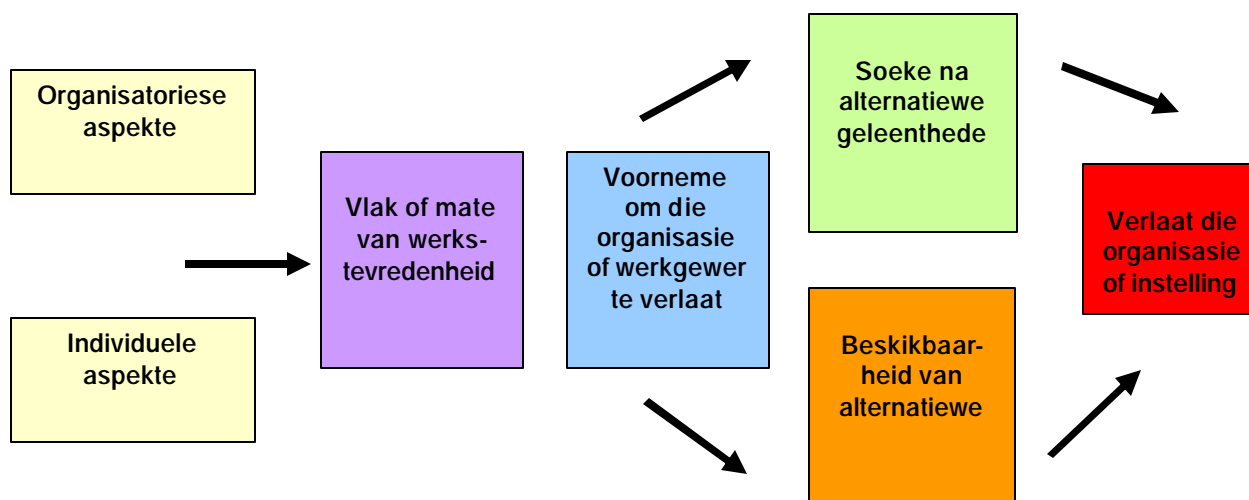
- Indien 'n persoon se organisasieloyaliteit laag is.
- Indien die behoefte aan uitdagende en betekenisvolle werk nie bevredig word nie.
- Indien die behoefte aan outonomie, buigsaamheid en onafhanklikheid nie verwesenlik word nie.
- Indien die behoefte aan prestasiegebaseerde vergoeding nie bevredig word nie.
- Indien daar nie erkenning, deelname en terugvoer beskikbaar is nie.
- Indien die behoefte om nuwe vaardighede aan te leer, nie realiseer nie.
- Indien die behoefte en geleenthede aan laterale of vertikale (be)vordering ontbreek.
- Indien 'n persoon nie 'n kompeterende finansiële vergoedingspakket ontvang nie.
- Indien die behoefte aan 'n ondersteunende werksomgewing nie realiseer nie.
- Indien die balansering van werk en gesinsverpligtinge nie moontlik is nie.

Hierdie interne aspekte wat binne organisasies retensie beïnvloed, toon vele ooreenkomste met die aspekte binne organisasies in die algemeen, asook hoër onderwysinstellings, wat werkstevredenheid en per implikasie loopbaandilemmas tot gevolg mag hê.

Spector (1997) veronderstel dat indien die vlakke van werksontevredenheid toeneem, dit gewoonlik met sekere aksies gepaardgaan. Die werknemer sal byvoorbeeld alternatiewe geleenthede oorweeg, asook aktief ander geleenthede begin ondersoek. Dit is addisionele aspekte, wat sterk aanduidings verskaf of 'n persoon wel 'n organisasie of werkgewer sal verlaat of nie.

Of dit werklik sal gebeur, alhoewel daar 'n voorneme te bespeur is, word, volgens Spector (1997), in die meeste gevalle deur alternatiewe geleenthede in die arbeidsmark bepaal. Volgens Phillips en Connell (2003) is persoon/beroepspassing 'n verdere belangrike faktor wat sal bepaal of 'n persoon wel die organisasie of instelling sal verlaat of nie. Phillips en Connell (2003)

Die volgende figuur beeld arbeidsomset as 'n funksie van werksontevredenheid aan.



**Figuur 4.3** 'n Model van arbeidsomset as 'n funksie van werksontevredenheid.

(Spector 1997, p. 64)

Arbidsomset kan sowel 'n voordeel as 'n nadeel vir 'n hoërondewysinstelling wees. Die nadele hiervan sentreer veral rondom die koste wat verband hou met verlaagde organisasie lojaliteit, die verlies aan kennis en ervaring rakende die instelling en die langer tyd en groter koste verbonde om nuweling weereens op te lei (sien ook die bogenoemde negatiewe uitkomstes vir organisasies soos reeds bespreek). Andersyds mag die organisasie spaar op die finansiële vergoedingspakette van ervare werknemers, deur toetreders op 'n laer skaal aan te stel (Rosser, 2004).

Hoërondewysinstellings is meer so as enige organisasie egter van die intellektuele vermoëns en die verbintenis van akademiese personeel afhanklik. Die intellektuele en kreatiewe vermoëns van die genoemde groep is bepalend vir die voortbestaan en volhoubaarheid van hoërondewysinstellings (Martin, 1999).

Indien die loopbaandilemmas van akademiese personeel dus nie geïdentifiseer en uit die weg geruim word nie, mag die kwaliteit en volhoubaarheid van hoërondewysinstellings in die gedrang kom, aangesien hierdie akademiëci toenemend vir die hoër ondewys verlore sal wees.

Studies deur Gillespie et al. (2001) onder akademiëci in vyftien hoërondewysinstellings het aangedui dat, indien loopbaanverbandhoudende dilemmas nie uit die weg geruim word nie, dit onder meer aanleiding gee tot:

- 'n Afname in werksprestasie, wat ook die betrokke akademiëci se self-waarde beïnvloed.
- 'n Afname in interpersoonlike werkverhoudinge, aangesien 'n aspek soos toenemende werkslading

interpersoonlike kontak tussen akademici verminder. Dit is 'n aspek wat as 'n belangrike buffer teen spanning beskou word.

- Gedrag wat toenemend gekenmerk word deur afwesigheid of ontrekking.
- Gedrag wat gekenmerk word deur akademici wat toenemend ander alternatiewe buite die hoër onderwys oorweeg.
- Gedrag en optredes wat verlaagde organisasieverbintenis veronderstel.
- Akademici wat streng volgens voorskrifte werk en hulle werksbeskrywing en poste duidelik omgrens. Dit impliseer dat hulle nie bereid is om meer te doen as wat nodig is nie. Van die response dui ook aan dat hulle nie meer na-uurse werk verrig nie en dat hulle summier weier om verder oor naweke te werk.

Van die persoonlike gevolge van hierdie loopbaandilemmas wat weens hierdie ondersoek deur die bogenoemde navorsers gerapporteer is, is die volgende:

- Meer as 75% van hierdie respondente het aangetoon dat aspekte wat met hulle loopbaandilemmas verband hou tot 'n afname in hulle fisieke gesondheid gelei het. Aspekte wat geïdentifiseer is sluit onder meer, hoofpyne, slaapprobleme, rug- en nekpyne, gewigsverlies of gewigstoename, verlaagde immuniteit, asook hart- en velprobleme in.
- Meer as 75% van die respondente het aangedui dat hierdie dilemmas op hulle geestesgesondheid ingewerk het in die vorm van 'n toename in angs, depressie, woede, uitbranding, geïrriteerdheid en hulpeloosheid. 'n Toename in frustrasie met ander, asook met bestuur, is gerapporteer. Sommige van die akademici het aangedui dat hulle selfs professionele hulp moes bekom. Party het aangedui dat hulle van alkohol en medikasie gebruik maak om hierdie dilemmas te hanteer.
- Meer as 50% het aangedui dat hierdie dilemmas op die kwaliteit van hulle gesinslewe inwerk, aangesien hulle addisionele tyd aan hulle werksverpligtinge moes nakom. Die respondente het ook aangedui dat hierdie dilemmas vir hoë stresvlakke verantwoordelik was, wat tot swakker kommunikasie en verhoogde konflik onder familie en vriende bygedra het wanneer hulle gespanne was. Verskeie van die respondente het aangedui dat hulle vanweë hierdie dilemmas meer gereeld hulleself wou isoleer, wat gevolglik hulle verhoudinge met ander negatief beïnvloed het.

Loopbaandilemmas wat hoë vlakke van werksontevredenheid en werkstres impliseer soos in hierdie hoofstuk aangedui, word dus met 'n verskeidenheid negatiewe aspekte soos verlaagde organisasieverbintenis, verlaagde geestes- en fisieke gesondheid, problematiese interpersoonlike werkverhoudinge en 'n afname in die kwaliteit van akademici se werkslewe geassosieer.

## 4.5 SAMEVATTING

Alhoewel daar vele positiewe veranderinge binne hoër onderwys blyk te wees, spreek die huidige beeld van 'n akademiese loopbaan eerder een van frustrasie en ontnugtering (Martin, 1999). Gesien in lig van die voorafgaande stelling en die sentrale aard en rol van akademici binne die funksionering en



volhoubaarheid van enige hoërondewysinstelling, is dit belangrik dat die leiers verantwoordelik vir die bestuur van hierdie instellings maniere sal vind waardeur die loopbaandilemmas van akademiese personeel tydig bevredig en bestuur sal word. Indien dit nie plaasvind nie, is die kans dat hoë kwaliteit akademiese personeel vir hoërondewysinstellings verlore sal wees soveel groter.

In hierdie hoofstuk is daar verskeie werksomgewingsfaktore en/of aspekte geïdentifiseer wat die werkstevredenheid van akademiese personeel beïnvloed en moontlik tot die loopbaandilemmas van akademiese personeel kan bydra. Die invloed daarvan op die beeld en status, asook organisasieverbintenisse van akademiese personeel is daarna volledig bespreek. Die hoofstuk is afgesluit deur veral op die gevolge van loopbaandilemmas te fokus soos die loopbaandilemmas nie uit die weg geruim word nie.

Vervolgens sal daar dus deur middel van 'n empiriese ondersoek bepaal word watter aspekte vir die loopbaandilemmas van akademiese personeel tydens die verskillende volwasselewensloopfasies binne 'n veranderende hoërondewyswerksomgewing verantwoordelik is.

Ten einde die voorafgaande vraag te beantwoord, sal die navorsingsmetodologie wat in hierdie ondersoek gebruik is om geldige en betroubare resultate (antwoorde) te bekom in die volgende hoofstuk bespreek word.

# Hoofstuk 5

## NAVORSINGSMETODOLOGIE

---

### 5.1 INLEIDING

Ten einde kennis uit te brei, te ontdek en te verifieer en terselfdertyd die gehalte, geldigheid en betroubaarheid daarvan te verseker is dit volgens Hancock (2002b) sowel as Welman en Kruger (2001) belangrik dat diegene betrokke by die generering, verbreding en blootlegging van kennis 'n sekere proses of metodiek volg.

Navorsing veronderstel so 'n proses, aangesien dit 'n georganiseerde, sistematiese, data-gebaseerde, kritiese, objektiewe ondersoek na 'n spesifieke probleem veronderstel met die doel om antwoorde, oplossings of verklarings aan te bied, ten einde kennis uit te brei (Sekaran, 2000).

Volgens Hancock (2002b) behels dit die volgende drie kernaspekte betreffende navorsing:

- Navorsing is 'n proses, wat uit verskillende, opeenvolgende fases bestaan.
- Navorsing word beplan en sistematies uitgevoer.
- Navorsing behoort tot die verbreding van die bestaande kennis by te dra.

In hierdie hoofstuk word 'n uiteensetting van die betrokke metodiek, of ook genoem proses wat tydens hierdie ondersoek gevolg, is verskaf.

Eerstens word die aanwending van die kwalitatiewe benadering as gekose navorsingsmetode beredeneer. Daarna volg 'n bespreking van die data-insamelingsmetode, waaronder die rasionaal vir insluiting, werking, betroubaarheid en geldigheid resorteer. Die spesifieke data-insamelingsproses wat gevolg is, word daarna in meer detail bespreek. Hierdie uiteensetting bevat 'n bespreking van die navorsingspopulasie, die samestelling van die steekproef en die metode wat gevolg is met die verkryging van die data.

### 5.2 NAVORSINGSMETODES

In 'n poging tot kennisverbreding maak mense en in die besonder navorsers, volgens Struwig en Stead (2001), van verskeie metodes gebruik om inligting te bekom, dit te analiseer en te interpreteer. Daar bestaan, volgens Hancock (2002a) en Struwig en Stead (2001), twee algemeen aanvaarbare wetenskaplike metodes waarvolgens inligting bekom word, naamlik kwantitatiewe en kwalitatiewe

navorsing. Dit impliseer dus dat daar nie een algemeen aanvaarbare navorsingsmetode waarvolgens inligting wat tot kennisverbreding mag bydra, bestaan nie. Volgens Denzin en Lincoln (1994) sal die aard van die betrokke denkrigting, sowel as die doel, aard, en tipe probleem wat ondersoek word, hierdie keuse beïnvloed en rig.

So is die inligting of data wat by wyse van 'n kwalitatiewe benadering verkry word, hoofsaaklik subjektief van aard, aangesien dit die opinies, ervarings en gevoelens van mense reflekteer. Indien dit die doel van die ondersoek is, is 'n kwalitatiewe benadering die voorhandliggende keuse (Denzin & Lincoln, 1994; Hancock, 2002a; Struwig & Stead, 2001).

In teenstelling met 'n kwalitatiewe benadering, wat sosiale verskynsels beskryf soos wat dit voorkom, manipuleer kwantitatiewe navorsing soms die omstandighede ten einde inligting te genereer. Waar kwalitatiewe navorsing eerder poog om 'n holistiese geheelbeeld van 'n verskynsel te skets, is die kwantitatiewe benadering afhanklik van geïdentifiseerde veranderlikes, voordat die ondersoek 'n aanvang kan neem (Denzin & Lincoln, 1994; Hancock, 2002a; Struwig & Stead, 2001).

Kwalitatiewe navorsing fokus veral op die ontwikkeling van konsepte en teorieë, ten einde 'n beter begrip van 'n sosiale omgewing te bewerkstellig. Dit is dus 'n induktiewe benadering tot die ontwikkeling van 'n teorie of teorieë. Kwantitatiewe navorsing, daarenteen, is deduktief van aard, aangesien dit reeds bestaande teorieë ondersoek (Hancock, 2002a; Struwig & Stead, 2001).

Kwalitatiewe navorsing bekom inligting op 'n meer direkte manier, hetsy by wyse van onderhoude of observasies. Aangesien dit 'n tydrovende proses is, word kleiner steekproewe binne kwalitatiewe navorsing aangewend, as wat die geval met kwantitatiewe navorsing is (Hancock, 2002a).

Verdere verskille tussen die twee benaderings is die verskillende kriteria waarvolgens geldigheid en betroubaarheid bepaal word, asook die wyse waarop steekproeftrekking plaasvind. In kwantitatiewe navorsing is die doel, volgens Struwig en Stead (2001), hoofsaaklik die veralgemening van bevindinge met betrekking tot 'n groot populasie. In teenstelling hiermee poog kwalitatiewe navorsing inligting rakende 'n spesifieke groep of subgroep binne 'n bepaalde populasie te bekom, wat nie noodwendig tot die groter populasie veralgemeen kan word nie (Hancock, 2002a; Struwig & Stead, 2001).

Opsommenderwys word die volgende terme op die volgende bladsy in Tabel 5.1 gebruik om tussen 'n kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsingsbenadering te onderskei.

**Tabel 5.1 Terme wat gebruik word om tussen kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsing te onderskei.**

<i>Kwalitatiewe navorsing</i>	<i>Kwantitatiewe navorsing</i>
Subjektief	Objektief
Holisties	Vermindering
Fenomenologies	Wetenskaplik
Anti-positivisties	Positivisties
Beskrywend	Eksperimenteel
Natuurlik	Gekontroleerd
Induktief	Deduktief

(Hancock 2002a, p. 3)

Die betrokke navorsingsvraag en navorsingsdoelwit sal dus die keuse van die betrokke benadering of ontwerp bepaal. Gesien in die lig van die aard van die betrokke probleem wat ondersoek word soos gereflekteer in die betrokke navorsingsvraag (sien Paragraaf 1.2) en die meegaande navorsingsdoelwitte (sien Paragraaf 1.3) van hierdie studie, is daar van die kwalitatiewe benadering gebruik gemaak.

Ten einde aan die vereistes wat met wetenskaplikheid verband hou te voldoen, word die betrokke navorsingsontwerp en data-insamelingsmetode in die volgende gedeeltes beskrywe. 'n Beskrywing hiervan is, volgens Struwig en Stead (2001), 'n belangrike en noodsaaklike stap in enige navorsingstudie, aangesien dit groter geldigheid en betroubaarheid aan 'n ondersoek verleen.

### 5.3 NAVORSINGSONTWERP

In die volgende gedeeltes sal die aard, toepaslikheid en rasionaal van die kwalitatiewe benadering in die algemeen, asook vir die doeleindes van hierdie studie volledig blootgelê word. Daarna sal die mees algemene vorme of paradigmas waarvolgens kwalitatiewe navorsing geskied, bespreek word. Die betrokke data-insamelingsmetode sal daarna beskryf word deur onder meer op die rasionaal vir insluiting, werkswyse, betroubaarheid en geldigheid te fokus. Die spesifieke data-insamelingsproses sal daarna uiteengesit word, wat onder meer sal fokus op 'n bespreking van die navorsingspopulasie, die samestelling van die steekproef en die werkswyse wat tydens die data-insamelingsproses gevolg is.

#### 5.3.1 Die aard, toepaslikheid en rasionaal van 'n kwalitatiewe benadering

Kwalitatiewe navorsing veronderstel nie noodwendig streng geformaliseerde en duidelike prosesse nie, maar omsluit eerder 'n filosofiese raamwerk, wat terselfdertyd 'n groter omvang impliseer (Denzin & Lincoln, 1994; Mouton & Marais, 1990; Struwig & Stead, 2001).

Aangesien die prosedures van kwalitatiewe navorsing nie so streng en geformaliseerd daar uitsien soos in die geval van kwantitatiewe navorsing nie en die omvang daarvan breër is, is dit, volgens Denzin en Lincoln (1994) en Mouton en Marais (1990), 'n meer gepaste manier om tot die wese van 'n verskynsel deur te dring. In aansluiting hierby veronderstel Patton (1990) dat kwalitatiewe metodes 'n navorser toelaat om 'n geselekteerde onderwerp, soos ook in die geval van hierdie studie, indringend te ondersoek, sonder om beperk te word deur vooropgestelde kategorieë van analise.

Om tot die kern van 'n verskynsel deur te dring maak 'n kwalitatiewe metode, volgens Bogdan en Taylor (1975) en Denzin en Lincoln (1994), veral staat op beskrywende data, soos onder meer verkry uit respondente se geskrewe of gesproke antwoorde. Volgens Leedy (1993) word die kwalitatiewe metode hoofsaaklik met verbale data geassosieer. In hierdie studie is respondente ook versoek om deur middel van die geskrewe woord betekenis aan hulle onderskeie loopbaandilemmas binne 'n veranderende hoërondewyswerksomgewing te gee.

Die betrokke navorsingsdoelwitte en vrae (sien Paragraaf 1.2 en Paragraaf 1.3), asook die bogenoemde paragraaf impliseer dus dat gepoog is om die leefwêreld van die persone wat bestudeer is te verstaan. Daar is gepoog om 'n beter begrip van die loopbaandilemmas waarmee akademiese personeel binne 'n veranderende hoërondewyswerksomgewing gekonfronteer word, aan te toon en te verstaan. Hierdie aspek word deur Mouton en Marais (1990) as een van die onderskeidende eienskappe van die kwalitatiewe metode, beskou.

Sou daar wel instrumente bestaan wat gebruik kon word om die loopbaandilemmas van akademiese personeel te bepaal en te beskryf - wat 'n kwantitatiewe metode impliseer - sou daar steeds die moontlikheid bestaan dat die toetsing van houdingsobjekte in vraelyste nie korrek gereflekteer word nie. 'n Verdere problematiek wat moontlik hieruit mag voortspruit, is dat belangrike faktore uitgelaat word, of dat vrae in hierdie vraelyste meer oor sommige faktore as ander uitvind, wat aanleiding mag gee tot partydige interpretasies (Lyne, 1989).

Die eiesoortige aard van kwalitatiewe navorsing skakel egter hierdie metingsfout in 'n groot mate uit, aangesien konsepte in 'n kwalitatiewe metode hoofsaaklik met die direkte waarneming van gedrag geassosieer word (Bailey, 1978). Die problematiek betreffende 'n moontlike metingsfout vanweë 'n kwantitatiewe benadering word deur die betrokke kenmerke en werkswyses van 'n kwalitatiewe metode ondervang, wat meer spontaan, ongestruktureerd, oop, konteksgebonde en deelnemend is as in die geval van die kwantitatiewe benadering (Mouton & Marais, 1990). Gesien in die lig hiervan en die doeleindes van hierdie ondersoek is die aanwending van 'n kwalitatiewe metode dus 'n meer gepaste benadering.

Aangesien hierdie ondersoek gepoog het om tot die kern van akademiese personeel se loopbaandilemmas deur te dring en hoe dit deur die betrokke omgewing beïnvloed word, is die kwalitatiewe benadering om die volgende redes 'n meer gepaste metode:

- Verskynsels word in 'n spesifieke konteks of omgewing bestudeer, ten einde betekenis daaraan te verleen (Denzin & Lincoln, 1994). Die data verkry dus betekenis binne 'n bepaalde konteks, wat nie noodwendig deur 'n kwantitatiewe metode verkry word nie. Die betekenis wat 'n mens aan sy of haar omgewing heg of gee, word as 'n verdere onderskeiderende kenmerk en voordeel van die kwalitatiewe benadering beskou.
- In aansluiting hierby is Bogdan en Taylor (1975), sowel as Hammersley (1989), van mening dat menslike gedrag nie net tot statistiese gemiddeldes gereduseer kan word nie. Kwalitatiewe navorsing beskik daarenteen oor die inherente potensiaal om verskynsels met 'n gevoelswaarde te ondersoek (wat ook die geval is in hierdie ondersoek), maar wat nie altyd moontlik is met 'n kwantitatiewe benadering nie (Bogdan & Taylor, 1975).
- 'n Kwalitatiewe metode poog dus om die uniekheid en perspektiewe van mense en die betekenis van 'n verskynsel soos dit deur hulle beleef word, te ondersoek en te verklaar. Dit was ook die geval in hierdie ondersoek, waar die perspektiewe van akademiese personeel rakende 'n spesifieke verskynsel - loopbaandilemmas - ondersoek is (Filstead, 1970).

Die kenmerke van 'n kwalitatiewe metode kan soos volg opgesom word:

- Dit veronderstel geen vooraf hipoteseformulering nie (Bailey, 1978; Mouton & Marais, 1990).
- Dit verskaf 'n beskrywing van wat gebeur het (Bailey, 1978).
- Dit is veral gemoeid met die verklaring van sosiale verskynsels, waaronder die redes vir menslike optrede en gedrag, die wyse waarop opinies en houdings gevorm word, die wyse waarop mense beïnvloed word deur eksterne gebeurlikhede of omstandighede en hoe sosiale groepe van mekaar verskil (Hancock, 2002a).
- Verduidelikings vir die oorsake van gebeure word geformuleer op grond van verkreeë data (Bailey, 1978).

Gesien in die lig van die aard, kenmerke, toepassingsmoontlikhede en voordele wat met kwalitatiewe navorsing geassosieer word, is die kwalitatiewe metode dus die mees geskikte vir hierdie ondersoek.

Die toepassing van hierdie metode verkry verdere steun vanaf Filstead (1970) en Mouton en Marais (1990), aangesien kwalitatiewe navorsing as onderskeidelik wetenskaplik, bruikbaar en toepaslik geklassifiseer word. Hierdie standpunt word deur Leedy (1993) beklemtoon wat van mening is dat navorsers toenemend na die 1960's van kwalitatiewe navorsing gebruik begin maak het, aangesien hulle die waarde daarvan begin insien het.

### 5.3.2 Die onderskeie vorme of benaderings binne kwalitatiewe navorsing

Hancock (2002a) beskou die volgende as van die belangrikste benaderings:

### 5.3.2.1 Fenomenologie

Soos in Tabel 5.1 aangetoon, word die term Fenomenologie, volgens Hancock (2002a), meestal gebruik om na 'n aspek van kwalitatiewe navorsing te verwys. Daar heers soms verwarring oor die gebruik en die aanwending van die term, aangesien verskillende skrywers dit verskillend interpreteer en aanwend. So word dit ook gebruik om na 'n spesifieke vorm of benadering van kwalitatiewe navorsing te verwys.

Fenomenologie beteken en impliseer die bestudering en beskrywing van verskynsels binne die mens se bestaanswêreld. Hierdie verskynsels verwys onder meer na situasies, ervaringe en konsepte. Fenomenologie word hoofsaaklik gebruik om verskynsels te beskryf wat nog nie duidelik omskryf of verklaar is nie of waarvan die impak nog nie indringend genoeg nagevors is nie (Hancock, 2002a).

Hierdie vorm van kwalitatiewe navorsing gaan vanaf die vertrekpunt uit dat daar steeds 'n leemte in 'n betrokke verskynsel bestaan en dat die verheldering daarvan sekere voordele inhou. Fenomenologie poog derhalwe dus nie om definitiewe verklaring(s) aan te bied nie. Hierdie vorm van kwalitatiewe navorsing poog dus primêr om 'n groter mate van bewuswording en insig in die verskynsel wat bestudeer word te bewerkstellig (Hancock, 2002a).

### 5.3.2.2 Etnografie

Etnografie word as 'n ander vorm of benadering binne kwalitatiewe navorsing beskou. Etnografie toon egter sekere raakpunte met antropologie, aangesien dit ook die bestudering van kulture en mense impliseer. Hierdie vorm van kwalitatiewe navorsing veronderstel dat die betrokke individue of kulture wat ondersoek word, iets gemeenskapliks besit, hetsy dit geografies of religieus van aard is, of na gedeelde ervaringe verwys. Hierdie navorsingsmetode behels onder meer ekstensiewe veldwerk en is veral tydrowend, aangesien 'n navorser vir lang tye tyd met die geïdentifiseerde steekproef besig bly. Sommige van die data-insamelingsmetodes van hierdie vorm van kwalitatiewe navorsing vereis dat die navorser onder meer beide formele en informele onderhoude met persone by verskillende geleenthede sal voer (Hancock, 2002a).

Een van die primêre doelwitte wat veral met etnografie beoog word, is die verklaring van inligting vanuit die perspektief van die betrokke groep wat bestudeer word. Ten einde 'n getroue beeld van die verskillende perspektiewe te verseker, maak navorsers dikwels van direkte aanhalings gebruik, sodat inligting vanweë taalversperrings of spesifieke terme nie verlore gaan nie (Hancock, 2002a).

Etnografie mag moontlik probleme inhou, indien 'n navorser nie vertrou is met die betrokke groep se verwysingsraamwerk en taal nie. Ten einde hierdie problematiek te ondervang sal die navorser heel waarskynlik die resultate aan die betrokke groep vir validering voorhou, voordat resultate gepubliseer word (Hancock, 2002a).

### 5.3.2.3 Grondteorie

Hierdie vorm of benadering binne kwalitatiewe navorsing verskil van fenomenologie deurdat inligting wat tydens so 'n ondersoek verkry word, geanaliseer en gebruik word om nuwe teorieë te ontwikkel waarvolgens soortgelyke of ander verskynsels ondersoek en verklaar mag word. Hierdie vorm van kwalitatiewe navorsing verskil van fenomenologie, deurdat dit werklik tot nuwe teorieë en die verbreding van die beskikbare kennis van 'n verskynsel bydra (Hancock, 2002a).

Verskeie data-insamelingsmetodes word aangewend in die ontwikkeling van die grondteorie, waaronder onderhoude, waarneming, literatuurstudies en die ontleding van verkreë data. 'n Kern eienskap van die grondteorie is die gelyktydige proses waartydens inligting ingesamel, sowel as ontleed word. Hierdie proses staan as die voortdurend vergelykende ontledingsproses bekend. Idees wat tydens 'n bepaalde analise verkry is, word weer in die volgende data-insamelingsproses aangewend. So mag 'n onderhoudskedule aan die einde van 'n navorsingsprojek heelwat anders daar uitsien, as in die begin daarvan, omdat nuwe data deurentyd geïnkorporeer word (Hancock, 2002a).

### 5.3.2.4 Opname-ontwerp

Die opname-ontwerp is een van die bekendste en ook tradisionele vorme of benaderings waarvolgens kwalitatiewe navorsing in die breë plaasvind of uitgevoer word. Dit is veral bruikbaar in nie-eksperimentele beskrywende benaderings wat poog om die realiteite binne 'n betrokke situasie te beskryf. Hierdie tipe benadering word veral gebruik om inligting rakende opinies, gedrag en houdings oor 'n sekere onderwerp te bekom (Hancock, 2002b; Matters, Fox & Hunn, 2002).

Opmnames word meestal beperk tot 'n verteenwoordigende steekproef van individue, aangesien dit nie altyd prakties moontlik of koste-effektief is om die opinies, houdings of gedrag van almal te bepaal nie. Persone word gewoonlik op grond van sekere eienskappe of vanweë 'n bepaalde populasie of afkoms geselekteer om deel van 'n opname te vorm (Matters et al., 2002).

Dit is belangrik om tussen opnames en onderhoude, asook vraelyste te onderskei, aangesien laasgenoemde metodes is waarvolgens data ingesamel word (Matters et al., 2002).

### 5.3.2.5 Gevallestudie

Net soos in die geval van 'n opname-ontwerp, kan gevallestudies as vorm of benadering binne beide 'n kwalitatiewe en kwantitatiewe raamwerk geplaas word. Vanuit 'n kwalitatiewe perspektief word 'n gevallestudie hoofsaaklik gebruik om 'n indringende ondersoek van 'n bepaalde persoon, eenheid of organisasie en so meer te loods. Daar bestaan egter verskillende maniere waarop gevallestudies gebruik word om inligting te bekom. Een voorbeeld hiervan is waar daar 'n eenmalige beskrywing van 'n bepaalde situasie of gebeurtenis verskaf word. 'n Meer komplekse voorbeeld waar 'n gevallestudie gebruik word om



inligting te bekom, is waar 'n spesifieke situasie vir 'n bepaalde tydskuur bestudeer en ontleed word. Die mees komplekse aanwending van 'n gevallestudie is wanneer dieselfde rolspelers vir 'n bepaalde tydskuur bestudeer word, ten einde veranderinge en aanpassings wat aangebring is te reflekteer (Hancock, 2002a).

Een van die voor die hand liggende voordele wat met 'n gevallestudie geassosieer word, is dat dit 'n indringende beeld van 'n spesifieke situasie verskaf, wat heel waarskynlik nie in dieselfde mate deur ander benaderings of vorme ondervang word nie. So beskik 'n gevallestudie oor die inherente vermoë om die verskillende aspekte wat tot 'n komplekse verskynsel bydra, te verduidelik. Die buigsamheid waarmee 'n gevallestudie toegepas kan word, is veral opmerklik, aangesien verskillende metodes van data-insameling gebruik kan word tydens 'n gevallestudie, hetsy dit toetsing of onderhoudvoering is.

Van die kritiek wat veral teen hierdie vorm van navorsing ingebring word, is dat die resultate nie noodwendig verteenwoordigend, of tot 'n breër populasie veralgemeen kan word nie. Dit is egter 'n verkeerde opvatting, aangesien 'n gevallestudie juis poog om 'n volledige beeld van 'n spesifieke geval te skets.

### **5.3.3 Die gekose kwalitatiewe navorsingsvorm of benadering vir hierdie ondersoek**

Met inagneming die bepaalde navorsingsvraag en doelwitte (sien Paragraaf 1.2 en Paragraaf 1.3) van hierdie ondersoek, asook die bepaalde kenmerke en toepassingsmoontlikhede van die onderskeie vorme of paradigmas wat bespreek is, kan verskeie beweegredes aangevoer word vir die aanwending van 'n kombinasie van hierdie benaderings of vorme.

Daar kan byvoorbeeld aangevoer word dat hierdie studie vanuit 'n fenomenologiese raamwerk benader behoort te word, aangesien dit, volgens Hancock (2002a), gebruik word om 'n verskynsel binne die mens se leefwêreld te bestudeer en te beskryf, waar verskynsels onder meer na situasies, ervarings en konsepte verwys. In ag genome die doelwitte van hierdie ondersoek, (sien Paragraaf 1.3) asook die toepassingsmoontlikhede en kenmerke wat met etnografie geassosieer word, kan verskeie argumente aangevoer word waarom hierdie studie ook vanuit 'n etnografiese benadering benader kan word. Die gebruik van die opname-ontwerp as 'n kwalitatiewe vorm binne hierdie studie sou ook beredeneer kon word, soos reeds aangedui. Hierdie benadering word veral aangewend om inligting rakende opinies, gedrag en houdings oor 'n sekere onderwerp te bekom, soos ook die geval in hierdie ondersoek blyk te wees (Hancock, 2002b; Matters et al., 2002). Daar kan ook verskeie redes aangevoer word vir die aanwending van 'n gevallestudie as benadering of vertrekpunt binne hierdie ondersoek, soos in Paragraaf 5.3.2.5 aangedui. In ag genome die bepaalde navorsingsvraag van hierdie studie, is die gevallestudie heel waarskynlik die mees aangewese vorm.

### 5.3.4 Insameling van data

Aangesien daar in die voorafgaande gedeeltes veral aandag geskenk is aan die gekose navorsingsontwerp en die verskillende paradigmas binne kwalitatiewe navorsing, sal die betrokke data-insamelingstegniek wat in hierdie studie aangewend is, vervolgens volledig bespreek word.

#### 5.3.4.1 Data-insamelingstegniek

Die data in hierdie ondersoek is met behulp van die Delphi-data-insamelingstegniek bekom, 'n tegniek wat deur Louw (1997), Nel (1994), Patton (1990) en Tesch (1990) as 'n kwalitatiewe data-insamelingsmetode beskou word.

##### 5.3.4.1.1 Agtergrond

Die Delphi-tegniek is vernoem na die Griekse profeet, Delphi. Die antieke Grieke het geglo dat hulle inligting rakende hul toekoms by hierdie profeet kon verkry. Die Delphi-tegniek word tans as die bekendste gestruktureerde en indirekte interaktiewe kwalitatiewe metode waarvolgens inligting bekom kan word, beskou (Woudenberg, 1991).

Hierdie tegniek is deur middel van 'n dinkskrum in 1953 deur Olaf Helmer en Norman Dalkey by die Rand Corporation in Santa Monica ontwikkel ten einde 'n militêre probleem op te los (Helmer, 1983). Dit het later egter ook groot byval binne die korporatiewe omgewing gevind, aangesien dit steeds vir grootskaalse voorspellings in korporatiewe beplanning gebruik word. Die tegniek is ook volgens Armstrong (1985) die onderwerp van talle boeke en joernaalartikels. Dit word tans wêreldwyd aangewend, maar verkry veral groot aftrek in die VSA, Oos- en Wes-Europa en Japan (Masini 1993).

Die Delphi-tegniek veronderstel 'n proses waartydens individuele of groepspeerspektiewe of opinies oor 'n bepaalde onderwerp deur middel van 'n reeks opeenvolgende, noukeurig saamgestelde vraelyste bekom en geïntegreer word (Delbecq, Van de Ven, Gustafson, 1975; Mullen, 2003). Meer spesifiek poog die tegniek om nuwe inligting vanuit 'n groep kenners betreffende 'n spesifieke saak te bekom, by die afwesigheid van teorieë en verklaringsmodelle (Dalkey, 1967; Brown, 1968; Gerber, Nel & Van Dyk, 1987). Jones (1980) beskou dit as een van die mees prominente kwalitatiewe metodes waarvolgens nuwe inligting bekom kan word. Die definisie soos verskaf deur Helmer (1983, p. 134) sluit by die bogenoemde beskrywing van die Delphi-tegniek aan deur daarna te verwys as die **"...ingeligte, intuitiewe opinies van spesialiste."**

Die definisie van Linstone en Turrof (1975, p. 3) soos ook gereflekteer in Mullen (2003), vind veral byval binne die konteks van hierdie studie. Die Delphi-tegniek word beskryf as: **"... a method for structuring a group communication process so that the process is effective in allowing a group of individuals, as a whole to deal with a complex problem."**

In hierdie ondersoek poog die navorser ook om 'n groepskommunikasieproses tussen die akademiese personeel verbonde aan 'n veranderende hoëronderwysinstelling binne 'n veranderende werksomgewing te bewerkstellig, ten einde die komplekse probleem van hulle onderskeie loopbaandilemmas te ondersoek.

Volgens Delbecq et al. (1975) word die betrokke tegniek veral aangewend wanneer een of meer van die volgende doelwitte beoog word:

- Wanneer die onderliggende aannames of inligting wat tot sekere gevolgtrekkings lei, ondersoek en blootgelê moet word.
- Wanneer die inligting wat konsensus by die respondente mag bewerkstellig, geïdentifiseer moet word.
- Wanneer die menings van kundiges uit verskillende dissiplines oor 'n bepaalde onderwerp gekorreleer moet word.

Die aanwending van die Delphi-tegniek is veral in die volgende omstandighede gepas:

- Indien die aard van die betrokke probleem eerder 'n subjektiewe en kollektiewe oordeel beklemtoon en veronderstel (Linstone & Turoff, 1975).
- Indien die aantal persone wat benodig word, te veel word vir effektiewe persoonlike gesprekke (Linstone & Turoff, 1975; Mullen, 2003).
- Indien tyd en koste gereelde interaktiewe geleenthede onuitvoerbaar maak (Linstone & Turoff, 1975; Mullen, 2003).
- Indien die geldigheid van resultate bevestig word, vanweë die dominerende deur die tipe of sterkte van 'n persoonlikheid tydens 'n persoonlike gesprek (Linstone & Turoff, 1975).

#### **5.3.4.1.2 Die rasionaal vir die insluiting van die betrokke data-insamelingstegniek**

Die betrokke kenmerke wat ook as die voordele van die tegniek beskou word, dien terselfdertyd as die rasionaal vir die insluiting en aanwending daarvan tydens hierdie studie.

Verskeie redes kan ter ondersteuning van die bogenoemde stelling aangevoer word:

- Volgens Helmer (1983) en Louw (1997) kan die tegniek toegepas word op 'n wye verskeidenheid probleme wat die verheldering van 'n betrokke onderwerp vereis.
- Die aard, struktuur en ontwerp van die Delphi-tegniek verleen homself daartoe dat vooropgestelde idees oor 'n probleem nie op respondente afgedwing word nie, derhalwe verhoog dit die mate van betroubaarheid en bruikbaarheid van data (Linstone & Turrof, 1975; Louw, 1997).
- Een van die tegniek se groot voordele is dat dit nie die fisieke teenwoordigheid van die respondente vereis nie en uitgevoer kan word op respondente wat geografies wyd verspreid is (Bowditch &

Buono, 1990; Linstone & Turoff, 1975; Louw 1997; Mullen, 2003; Robbins, 1996).

- Die tegniek dra by tot die geïsoleerde generering van 'n groot aantal idees in 'n geskrewe formaat (Delbecq et al., 1975; Nel, 1994). In aansluiting hierby word die effek van groepsdinamika uitgeskakel, aangesien respondente anoniem en geïsoleerd bly (Mullen, 2003; Spies, 1980). Verder stel dit die deelnemers in staat om 'n gelyke bydrae te maak, deurdat onafhanklike idees en perspektiewe sonder inmenging ingesamel word (Delbecq et al., 1975; Mullen, 2003; Nel, 1994).
- Die skriftelike respondering voortspruitend uit hierdie tegniek dwing respondente om weldeurdagte en spesifieke antwoorde te verstrek (Delbecq et al., 1975; Nel, 1994).
- Die tipe navorsing word as pro-aktief beskou, aangesien daar nie op vorige idees gebou word nie (Delbecq et al., 1975; Nel, 1994).

Dit blyk dus dat die Delphi-tegniek 'n aanpasbare, kwalitatiewe metode is, wat oor die nodige eienskappe beskik om die daargestelde navorsingsvraag en doelwitte binne hierdie ondersoek te bereik.

#### **5.3.4.1.3 Die geldigheid en betroubaarheid van die Delphi-tegniek**

Volgens Filstead (1970) kan die geldigheid en betroubaarheid van kwalitatiewe navorsing selfs hoër wees as dié van kwantitatiewe navorsing, aangesien 'n indringende ondersoek moontlik is en dat daar byna terselfdertyd geen verwringing of manipulerings van data plaasvind nie. Die geldigheid van die Delphi-tegniek, volgens Helmer (1983), word juis gevind in die konsensus wat dikwels bereik word en indien nie, die probleem gewoonlik opgelos word, deurdat die denkprosesse van die respondente blootgelê word en duidelikheid so verkry word oor die redes vir verskillende standpunte. Die betroubaarheid van die Delphi-tegniek word verder verhoog deur die struktuur en reëls wat geld vir die insameling, verwerking en die interpretasie van die data.

#### **5.3.4.1.4 Die Delphi-data-insamelingsproses in die algemeen**

Soos reeds aangetoon behels die Delphi-proses, volgens Helmer (1983), Delbecq et al. (1975), Mullen (2003), Nel (1994) en Uys (1981), die herhaaldelike ondervraging van individue wat as die "paneel" bekend staan, deur middel van opeenvolgende vraelyste.

Hierdie vraelyste kan gestruktureerde of relatief ongestruktureerd van aard wees. Die response op hierdie vraelys word vergelyk en die oorspronklike of 'n hersiene vraelys word gehersirkuleer, dikwels vergesel deur 'n anonieme opsomming van response. Paneellede word uitgenooi om hulle vorige response te bevestig of te verander. Paneellede kan ook gevra word om 'n verduideliking of 'n regverdiging vir hulle response te verskaf. Hierdie prosedure word herhaal vir 'n voorafbepaalde aantal rondtes of totdat daar geen nuwe inligting na vore kom nie (Mullen, 2003; Spies, 1980; Uys, 1981).

Die voorafgaande beskrywing van die data-insameling met behulp van die Delphi-tegniek veronderstel dus vier basiese prosesse, naamlik:

- Gestruktureerde ondervraging deur middel van vraelyste.
- Herhaling, wat verwys na die proses waardeur die vraelys voorgelê word oor 'n aantal rondtes om deelnemers toe te laat om hul response te heroorweeg.
- Gekontroleerde terugvoer aan die paneellede oor die response van die groep as geheel, sowel as hul eie response, wat hulle dan kan heroorweeg. Dit beteken dat alle response van die betrokke paneel in ag geneem word.
- Anonimiteit van response word verseker, deurdat daar van vraelyste gebruik gemaak word, wat groeplede toelaat om hulle opinies vryelik te verskaf, sonder om druk van die groter groep te ervaar.

Die gebruik van 'n paneel van deskundiges, konsensus, vraelyskonstruksie, anonimiteit en interaksie tussen paneellede as aspekte van die Delphi-tegniek, sal as vertrekpunt in die volgende gedeeltes gebruik word, aangesien dit, volgens Mullen (2003), in die verlede as teikens van kritiek en bronne van omstredenheid beskou is.

#### **5.3.4.1.4.1 Die paneel van deskundiges**

Volgens Sackman (Mullen, 2003) is dit byna onmoontlik om huidige psigometriese of sosiaal wetenskaplike literatuur aangaande "deskundiges" te vind wat algemeen deur alle rolspelers aanvaar word. Pill (1971) stel voor dat 'n "kenner" gedefinieer word as enigiemand wat relevante bydraes lewer.

Met betrekking tot paneelgrootte het Linstone (1978) bevind dat sewe kenners die minimum aanvaarbare grootte is waaruit 'n paneel behoort te bestaan. Cavalli-Sforza en Ortolano (1984) meen dat 'n tipiese Delphi-paneel uit 8 tot 12 lede moet bestaan, terwyl Phillips (2000) van die opinie is dat die optimale grootte van die paneel sewe tot twaalf lede behoort te wees.

Volgens Walker en Selfe (1996) moet 'n minimum responskoers van 70% behaal word om stiptheid en nougesetheid te verseker.

Volgens Reid (1988) is die kritiek wat teen die Delphi-tegniek ingebring word, juis die gevaar inherent aan die seleksie van die paneel. Beretta (1996) wys egter daarop dat verteenwoordigende steekproeftegnieke dalk ontoepaslik is wanneer deskundiges se opinies benodig word. Ook Goodman (1987) beveel die aanwending van deskundige of ingeligte voorstanders, in plaas van toevallige steekproefpaneellede aan.

#### **5.3.4.1.4.2 Konsensus en vraelysontwerp**

'n Belangrike doelstelling van die Delphi-tegniek is om konsensus tussen paneellede te bewerkstellig (Dalkey & Helmer, 1963). Lindeman (1975) vermeld dat die Delphi-tegniek juis aangewend word om groepskonsensus oor 'n bepaalde saak te verkry. Walker en Selfe (1996) het egter tot meer onlangs aangedui dat hoewel dié tegniek oorspronklik ontwerp is om konsensus te bereik, dit in sommige gevalle nie bereik, of benodig word nie.

Met betrekking tot die ontwerp van die vraelys, dui Mullen (2003) aan dat sekere navorsers van die opinie is dat die eersterondtevraelys uit oop-einde vrae behoort te bestaan. Daardeur word paneellede uitgenooi om sake, voorspellings en opvattinge, soos van toepassing op die studie, te identifiseer. Die "items" wat so geïdentifiseer is, word dan deur die navorser of die monitorspan in 'n gestruktureerde vraelys saamgevat, wat in 'n tweede rondte aan die paneel voorgelê word (Mullen, 2003).

In talle Delphi-onderseke word die aanvanklike vraelys egter deur 'n navorser self, na voltooiing van 'n omvangrykende literatuuroorsig, of deur 'n sub-paneel "deskundiges" of 'n monitorspan, ontwikkel (Mullen, 2003). In aansluiting hierby is Evans (Mullen, 2003) egter van die opinie dat die vraelys aanvanklik deur die Delphi-onderseker, in samewerking met die hulp van 'n eksterne kenner, ontwikkel behoort te word. Volgens Charlton, Patrick, Matthews en West (1981) behoort 'n Delphi-onderzoek te begin wanneer 'n klein monitorspan 'n vraelys vir 'n groep respondente ontwikkel. In aansluiting hierby meen Wild en Torgersen (2000) dat werkgroepe gebruik moet word om die vraelys se stellings te formuleer.

#### **5.3.4.1.4.3 Anonimiteit en interaksie tussen respondente**

Anonimiteit is, volgens Delbecq et al. (1975), Louw (1997), Mullen (2003), Nel (1994), nog 'n kenmerkende eienskap van die Delphi, en ook een van die sterk punte waarop die tegniek aanspraak maak. Anonimiteit voorkom die effek van status, sterk persoonlikhede en groepsdruk, wat tydens groepinteraksie mag voorkom. Volgens Charlton et al. (1981) beteken anonimiteit dat respondente of lede van die paneel dus nooit verplig voel om van hul opinies te wysig nie. Anonimiteit laat dus eerlike uitdrukking van opinies toe, sonder intimidasie, inhibisie of groepsdruk (Louw, 1997; Mullen 2003).

#### **5.3.4.1.4.4 Aantal rondtes**

Terugvoer aan respondente en die geleentheid om vroeëre response te verander, is nog 'n kenmerk van die Delphi-metode. Daar moet vir ten minste twee rondtes voorsiening gemaak word. Die aantal rondtes wat vereis word, is debatteerbaar en daar is studies wat twee, drie, vier of selfs vyf rondtes beskryf (Mullen, 2003).

Volgens Sumsion (1998) het die klassieke Delphi-tegniek uit vier rondtes bestaan, maar die meeste navorsers is dit met mekaar eens dat twee of drie rondtes verkies word. Walker en Selfe (1996) stel voor dat herhaalde rondtes dalk tot vermoeidheid onder respondente mag lei en daarom maak die meeste studies van slegs twee of drie rondtes gebruik.

Mullen (2003) wys daarop dat 'n groot aantal navorsers voorstel dat daar met Delphi-rondtes voortgegaan moet word, totdat konsensus bereik is. Scheibe, Skutsch en Schofer (1975) daarenteen is egter van mening dat die aantal rondtes sal afhang van die mate waartoe nuwe inligting gegenereer word al dan nie.

Alhoewel 'n minimum van twee rondtes (of drie indien die eerste rondte oop-einde was) benodig word om

terugvoer en hersiening van response toe te laat, het 'n aantal onlangse ondersoekes deur Gallagher, Branshaw en Nattress (1996), Butterworth en Bishop, (1995) bevind dat 'n oop-einde eerste rondte met slegs een verdere rondte gebruik kan word. Respondente het dus geen geleentheid om hul response te verander of te heroorweeg nie. Ander toepassings wat die geleentheid vir die modifikasie van response uitsluit, gebruik verskillende panele of, meer algemeen, gebruik heeltemal verskillende vraelyste tydens opeenvolgende rondtes.

'n Delphi-proses verloop gewoonlik soos volg:

- **Rondte 1:** Die eersterondtevraelys van die Delphi-tegniek bestaan gewoonlik uit algemene instruksies en 'n oop vraag of vrae wat 'n breë probleem of saak aanspreek. Die vrae behoort gewoonlik rondom 'n bepaalde tema te sentreer. Die vraag of vrae moet op so 'n wyse gestel word dat paneellede wat ingesluit word, dit kan verstaan en toepaslik daarop kan reageer (Delbecq et al., 1975; Helmer, 1983; Nel, 1994; Spies, 1980). Die analise van die eersterondtevraelyste resulteer in 'n opsomming van die verkreeë inligting, wat tydens die eerste rondte verkry is. Hierdie lys verteenwoordig die menings van die respondente met betrekking tot die spesifieke probleem of saak wat ondersoek word. 'n Opsomming van die inligting word so aangebied dat dit maklik deur die respondente in die tweede rondte vir kommentaar hersien kan word. (Delbecq et al., 1975; Nel, 1994; Spies, 1980).
- **Rondte 2:** Die tweederondtevraelys word dus gebaseer op inligting wat vanuit die eerste rondte verkry is. Die data wat paneellede tydens die eerste rondte verskaf het, moet akkuraat tydens hierdie rondte oorgedra word. Daar moet geensins enige vooroordele of suggesties van wat die regte antwoord behoort te wees, plaasvind nie. Die paneellede word dan versoek om die lys van items of menings te hersien, argumente daarvoor of daarteen aan te voer en die items te verifieer. 'n Versoek om die items in 'n prioriteitsorde te plaas, word ook dikwels gestel (Delbecq et al., 1975; Nel, 1994; Helmer, 1983).
- **Opeenvolgende rondtes:** Tydens hierdie rondtes word sake geïdentifiseer waaroor daar 'n mate van konsensus bestaan. Tydens hierdie rondtes word voldoende verduidelikings, ondersteunende kommentaar en kritiek verkry (Delbecq et al., 1975).
- **Finale rondte:** Hierdie rondte dien as afsluiting van die proses. Aanvanklik uiteenlopende response neig normaalweg om te konvergeer, namate die proses vorder. In hierdie stadium behoort die areas waaroor daar konsensus of verskille bestaan, uitgewys te kan word. Die analise van die finale rondte kan ook gebruik word om terugvoer aan die respondente te gee. 'n Opsomming van die doelwitte en resultate moet tydens die finale rondte ter afsluiting aan die betrokke paneellede verskaf word (Delbecq et al., 1975).

#### 5.3.4.1.4.5      **Formaat van terugvoer**

Terugvoer is 'n belangrike kenmerk van die Delphi-tegniek. Terugvoer veronderstel en behels onder meer die verkreeë response en motiverings van paneellede soos bekom in die voorafgaande rondte(s). Ten einde terugvoer te vergemaklik word response somtyds numeries en grafies, met 'n tipe van 'n oorkoepelende groepsrespons voorgestel. Nie-kwantitatiewe terugvoer van resultate kan egter ook in sommige gevalle baie breedvoerig wees (Mullen, 2003; Phillips, 2000).

Sommige Delphi-tegnieke maak, volgens Mullen (2003), egter van meer gedetailleerde terugvoer in die vorm van frekwensiedistribusies (beide numeries en grafies) gebruik om paneellede se terugvoer te verduidelik. Volgens McKenna (1994) is die gebruik van frekwensiedistribusies om patrone van ooreenstemming mee te identifiseer dan ook 'n sleutelkenmerk van die Delphi-tegniek. Die voordele van distribusies is dat geen inligting verlore gaan nie, dat bi-modale verspreidings geïdentifiseer kan word, dat die bestaan van uiterste uitvalle (wat dalk steeds belangrike opinies kan lewer) geïdentifiseer kan word en dat kontrasterende opinies nie sommer net gemiddeldes word nie (Mullen & Spurgeon, 2000).

Hughes (1985) beweer dat die Delphi-tegniek staatmaak op meningsinsameling, eerder as op die verduideliking van oorsaaklikheid en daarom is die gebruik daarvan nie 'n weg beweeg van objektiwiteit nie. Oordeel en ingeligte opinies speel deurgaans 'n belangrike rol waar mense betrokke is en sal voortduur en terselfdertyd nuttig wees, solank die ondersoekstruktuur onderworpe is aan die veiligheidsmaatreëls wat gewoonlik gebruik word om die objektiwiteit van enige wetenskaplike ondersoek te verseker (Brown 1968).

#### 5.3.4.1.5      **Die Delphi-data-insamelingsproses tydens hierdie ondersoek**

Delbecq et al. (1975) voer aan dat die spesifieke formaat van 'n Delphi-proses gewoonlik bepaal word deur die aard van die probleem wat ondersoek word en beperk word deur die aantal menslike en fisiese hulpbronne wat beskikbaar is. Die skrywers stel dit dat 'n aansienlike variasie ten opsigte van Delphi-ontwerp en -implementering moontlik is.

##### 5.3.4.1.5.1      **Die samestelling en seleksie van die Delphi-paneel(paneel)**

Die populasie waaruit respondente vrywillig by die Delphi-paneel betrek is, bestaan uit akademiese personeel verbonde aan 'n hoërondewysinstelling.

Met 'n Delphi-ondersoek word daar nie 'n waarskynlikheidsteekproef geselekteer nie, aangesien 'n Delphi-paneel van deskundiges saamgestel word (Mullen, 2003). Volgens Delbecq et al. (1975) is daar geen beperking op die grootte van Die Delphi-paneel nie. Navorsing het egter getoon dat tien tot vyftien persone voldoende is wanneer die paneel homogeen van aard is en dat min nuwe idees in 'n homogene groep groter as dertig gegenerer word.



In navorsing deur Brockhoff (1975) om groepgrootte en groepsprestasie te ondersoek, is gevind dat 'n paneel wat uit sewe lede bestaan, se groepsprestasie die hoogste was wanneer feitlike vrae gevra is. Voeg hierby die bevindinge dat waar die betrokke Delphi-ondersoek uit nege lede bestaan het, die inligtingsgenerering tussen die paneellede die hoogste was. Die afleiding wat hieruit gemaak kan word, veronderstel dat panele van Delphi-ondersoek waar feitlike data ingewin word, nie noodwendig veel groter as nege lede hoef te wees nie. Die doel van hierdie ondersoek is juis om feitlike data oor die aspekte en aard wat tot loopbaandilemmas onder akademiese personeel teweegbring, in te win. Gemeet aan die frekwensie waarteen inligting uitgeruil word en die aantal idees wat gegenereer word, is dit nie koste-effektief om 'n Delphi-paneel van meer as om-en-by tien lede per homogene groep te betrek nie (sien Paragraaf 5.3.4.1.4.1). Indien 'n te groot groep in hierdie studie gebruik word, bestaan die gevaar dat dit administratief te lomp mag wees om te hanteer en waarskynlik tot 'n afname in die effektiwiteit en betroubaarheid van die Delphi-ondersoek mag lei.

Die volgende addisionele riglyne soos geïdentifiseer deur Delbecq et al. (1975), is ook tydens hierdie ondersoek aangewend in die keuse van die respondente wat deel uitgemaak het van die onderskeie paneellede:

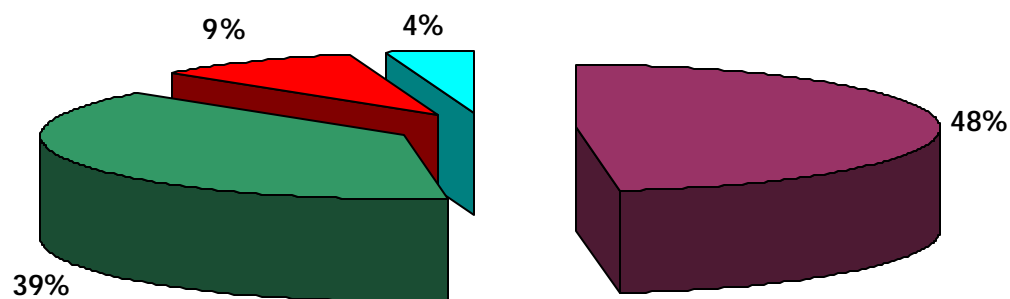
- Die paneellede moes persoonlik betrokke wees by die probleem.
- Die respondente of ook genoem die paneellede moes oor die verlangde inligting beskik.
- Die respondente moes gemotiveerd wees om aan die ondersoek deel te neem.
- Die respondente moes voel dat die inligting wat verkry word, tot hul voordeel aangewend sal word.

Die kriteria wat aangewend is in die seleksie van die betrokke paneellede is veral deur die aard en doel van die hierdie betrokke ondersoek beïnvloed en gerig. In die lig hiervan is geslag, kultuur en ouderdom as kriteria aangewend om paneellede binne 'n spesifieke paneel en binne 'n spesifieke loopbaanfase te plaas.

In die proses wat gevolg is, is daar eerstens goedkeuring en ondersteuning vanaf die betrokke hoërondewysinstelling wat in hierdie studie gebruik word, se Direkteur: Bedryf verkry om die akademiese personeel te nader wat aan die voorafgaande kriteria sou kon voldoen (sien Aanhangel A). 'n Lys met die name, vanne en geboortedatums van al die akademiese personeel verbonde aan hierdie instelling soos dit daar uitgesien het gedurende Oktober 2003, is daarna deur die betrokke hoërondewysinstelling se Administratiewe Departement aan die navorser beskikbaar gestel.

'n Totaal van  $N = 669$  akademiese personeel is geïdentifiseer, waarvan 323 blank en manlik was, 261 blank en vroulik was, 59 swart en manlik was en 26 swart en vroulik was. 'n Grafiese voorstelling hiervan word in die volgende sirkeldiagram (sien Figuur 5.1) verskaf.

Blank Manlik N=323   Blank Vroulik N= 261   Swart Manlik N=59   Swart Vroulik N = 26



**Figuur 5.1** Verspreiding van akademië op grond van geslag en rasgroepering binne hierdie hoëronderrysinstelling.

Gesien in die lig van die navorsingsvraag, navorsingsdoelwitte en die voorafgaande riglyne betreffende die seleksie van paneellede en die aspekte wat verband hou met die grootte van panele, is die volgende panele binne hierdie ondersoek geïdentifiseer.

- **Paneel 1:** Tien blanke manlike akademië verbonde aan 'n Suid-Afrikaanse hoëronderrysinstelling, wat hulself op grond van hulle ouderdom (20-39) binne die vroeë loopbaanfase bevind. Hulle is ewekansig op grond van hulle ouderdom in die betrokke paneel ingesluit.
- **Paneel 2:** Tien vroulike manlike akademië verbonde aan 'n Suid-Afrikaanse hoëronderrysinstelling, wat hulself op grond van hulle ouderdom (20-39) binne die vroeë loopbaanfase bevind. Hulle is ewekansig op grond van hulle ouderdom in die betrokke paneel ingesluit.
- **Paneel 3:** Tien swart manlike akademië verbonde aan 'n Suid-Afrikaanse hoëronderrysinstelling, wat hulself op grond van hulle ouderdom (20-39) binne die vroeë loopbaanfase bevind. Hulle is ewekansig op grond van hulle ouderdom in die betrokke paneel ingesluit.
- **Paneel 4:** Agt swart vroulike akademië verbonde aan 'n Suid-Afrikaanse hoëronderrysinstelling wat hulself op grond van hulle ouderdom (20-39) binne die vroeë loopbaanfase bevind. Al die swart vroulike akademië is in hierdie betrokke paneel ingesluit.
- **Paneel 5:** Tien blanke manlike akademië verbonde aan 'n Suid-Afrikaanse hoëronderrysinstelling, wat hulself op grond van hulle ouderdom (40-55) binne die middelloopbaanfase bevind. Hulle is ewekansig op grond van hulle ouderdom in die betrokke paneel ingesluit.
- **Paneel 6:** Tien blanke vroulike akademië verbonde aan 'n Suid-Afrikaanse hoëronderrysinstelling, wat hulself op grond van hulle ouderdom (40-55) binne die middelloopbaanfase bevind. Hulle is ewekansig op grond van hulle ouderdom in die betrokke paneel ingesluit.
- **Paneel 7:** Tien swart manlike akademië verbonde aan 'n Suid-Afrikaanse hoëronderrysinstelling, wat hulself op grond van hulle ouderdom (40-55) binne die middelloopbaanfase bevind. Hulle is ewekansig op grond van hulle ouderdom in die betrokke paneel ingesluit.

- **Paneel 8:** Agt swart vroulike akademici verbonde aan 'n Suid-Afrikaanse hoërondewysinstelling wat hulself op grond van hulle ouderdom (40-55) binne die middelloopbaanfase bevind. Al die swart vroulike akademici is in hierdie betrokke paneel ingesluit.
- **Paneel 9:** Nege blanke manlike akademici verbonde aan 'n Suid-Afrikaanse hoërondewysinstelling, wat hulself op grond van hulle ouderdom (55 en ouer) binne die laatloopbaanfase bevind. Slegs nege blanke manlike akademici in hulle laatloopbaanfase kon geïdentifiseer word.
- **Paneel 10:** Twee blanke vroulike akademici verbonde aan 'n Suid-Afrikaanse hoërondewysinstelling wat hulself op grond van hulle ouderdom (55 en ouer) binne die laatloopbaanfase bevind. Slegs twee blanke vroulike akademici in hulle laatloopbaanfase kon geïdentifiseer word.
- **Paneel 11:** Ses swart manlike akademici verbonde aan 'n Suid-Afrikaanse hoërondewysinstelling wat hulleself op grond van hulle ouderdom (55 en ouer) binne die laatloopbaanfase bevind. Slegs ses swart manlike akademici in hulle laatloopbaanfase kon geïdentifiseer word.
- **Paneel 12:** 'n Laaste paneel, bestaande uit swart vroulike akademici kon nie saamgestel word nie, aangesien geen swart vroulike akademici verbonde aan die betrokke instelling wat hulleself op grond van hulle ouderdom binne die laatloopbaanfase bevind, kon gevind word nie.

Die belangrikheid, waarde en wyse waarop hierdie ondersoek sou verloop, is daarna deur middel van twee dekbriewe aan die onderskeie geïdentifiseerde paneellede in die onderskeie panele gestuur (sien Aanhangsel A en Aanhangsel B). Hierdie aanhangsels is in beide Afrikaans en Engels aan respondente beskikbaar gestel.

#### 5.3.4.1.5.2 Die Delphi-vrae tydens hierdie ondersoek

Volgens Delbecq et al. (1975) en Louw (1997) hou die kwaliteit van die vrae die sleutel tot die Delphi-proses, want indien die paneellede nie die aanvanklike vrae verstaan nie, mag hulle ontoepaslik reageer of uit die staanspoor gefrustreerd met die proses voel. Die skrywers stel voor dat die vrae wat in die eerste rondte gevra word, verkieslik een of twee oop vrae moet wees.

In talle Delphi-ondersoeke (sien Paragraaf 5.3.4.1.4.2) word die aanvanklike vraelys egter deur 'n navorser self, na voltooiing van 'n omvangrykende literatuuroorsig, of deur 'n subpaneel "deskundiges" of 'n monitorspan, ontwikkel. In hierdie ondersoek is die aanvanklike vraelys ook met die hulp van 'n paneel deskundiges ontwikkel. Die vraelys is daarna op die betrokke subpaneel toegepas, ten einde te verneem of hulle die vrae verstaan, voordat dit gefinaliseer en na paneellede uitgestuur is.

In hierdie ondersoek is egter besluit om drie loopbaanverwante vrae te stel, wat onder meer op aspekte en faktore wat tot loopbaandilemmas bydra of dit beïnvloed, gefokus het.

Die drie vrae is as volg:

- **VRAAG EEN:** IDENTIFISEER DIE BELANGRIKSTE LOOPBAANDILEMMA(S) WAT JY TANS BINNE JOU WERKSOMGEWING ERVAAR.
- **VRAAG TWEE:** IDENTIFISEER DIE FAKTORE WAT BYDRA TOT JOU HUIDIGE LOOPBAANDILEMMA(S).
- **VRAAG DRIE:** DIE INSTELLING KAN MY HUIDIGE LOOPBAANDILEMMA(S) AANSPREEK DEUR...

Presies hoe die vraag aangebied en in watter formaat paneellede dit moes beantwoord, word in die volgende gedeelte bespreek.

### 5.3.4.1.5.3 Die eersterondte vraelys tydens hierdie ondersoek

Paneellede is in die eersterondte vraelys van hierdie ondersoek die geleentheid gebied om te reageer op die bogenoemde vrae. Dit is egter van die uiterste belang dat die dokumente wat aan die paneellede uitgestuur word, korrek en deeglik volgens Delbecq et al. (1975) en Louw (1997) voorberei moet wees. Volgens die voorafgenoemde navorsers moet die betrokke dekbrieff wat die vraelys tydens die eerste rondte vergesel, die volgende belangrike komponente bevat:

- Dit moet die respondente of paneellede bedank vir hul deelname.
- Dit moet aan die paneellede verduidelik waarom hulle response benodig word.
- Dit moet 'n verduideliking verskaf van hoe die resultate aangewend gaan word.
- Dit moet die instruksies vir die voltooiing van die vraelys aan die paneellede verskaf.
- 'n Teikendatum vir terugbesorging moet aangedui word.

Die inkorporering van die voorafgaande riglyne binne die dekbriewe en vraelyste het ook die volgende ten doel gehad (sien Aanhangsel A en Aanhangsel B):

- Om respondente te motiveer.
- Om aan te dui hoe etiese aspekte soos anonimiteit verseker sal word.
- Om die Delphi-proses kortliks aan die paneellede te verduidelik.

Verskeie faktore moet, volgens Delbecq et al. (1975), Louw (1997) en Turrof (1975), tydens die eerste rondte in ag geneem word, ten einde 'n groter moontlikheid tot sukses te verseker. Hierdie riglyne behels en vereis die volgende:

- Die verhouding met die betrokke paneellede moet nie op die spel geplaas word deur tegniese foute in die brief of vraelys nie.
- Die brief moet verkieslik nie meer as een bladsy lank wees nie, aangesien respondente gewoonlik besige mense is wat gou deur retoriek verveel mag word.

- Dit is meer wesenlik om vir elke respondent 'n oorspronklike uitgedrukte brief, eerder as 'n gefotokopieerde brief, te stuur.
- Die vraelys moet visueel so saamgestel wees, dat dit aantreklik is.
- Die vraelysinstruksies moet duidelik gestel wees en moet saam met die Delphi-vraag of -vrae getoets word.
- Die terugstuur van die vraelys moet vergemaklik word, deur 'n gefrankeerde koevert in te sluit.
- Die vraelys moet op dieselfde dag uitgestuur word wanneer 'n persoon instem om deel te neem. Dit verhoed dat die entoesiasme vervaag, voordat die vraelys die respondent bereik.
- 'n Spesifieke teikendatum vir terugontvangs van response moet vasgestel word.
- Die vraelys moet op kollegas wat nie by die ontwerp betrokke was nie, getoets word.
- Respondente of paneellede vir wie die Delphi-tegniek 'n nuwigheid is, reageer soms foutiewelik op die vraag, deur byvoorbeeld te puntsgewys of te langdradig te antwoord. 'n Voorbeeld van die formaat van response wat die navorser verwag, in terme van lengte, spesifiekheid en enkelvoudigheid moet ingesluit word.
- Die respondente moet daarvan oortuig wees dat hulle deelneem aan 'n ondersoek wat hulle verwysingsgroep betrek en daarom is dit normaalweg nodig om aan te dui wat die aard van en wie deel van die Delphi-paneel is.

Die dekbriewe wat tydens die eerste rondte aan die geïdentifiseerde paneellede gestuur is, bevat op een of twee na al die aspekte wat deur Delbecq et al. (1975) as belangrik beskou word (sien Aanhangsel A en Aanhangsel B).

Die eersterondtevraelys begin met die algemene vraelysinstruksies (sien Aanhangsel C). Beide 'n Afrikaanse en Engelse weergawe van die vraelys is aan die paneellede beskikbaar gestel, waaruit hulle kon kies. Hierna het die eerste twee vrae op bladsy twee gevolg, met vraag drie op bladsy drie. Genoeg ruimte is na elke vraag gelaat vir die paneellede om op die betrokke vraag te reageer. Respondente is in die instruksiegedeelte van die vraelys wat op bladsy een verskyn het, versoek om nie in hulle beantwoording deur die toegelate skryfruimte beperk te voel nie, maar folio's aan te heg indien hulle behoefte aan meer skryfruimte nodig sou hê. 'n Kort, toepaslike voorbeeld van beantwoording is vir elke vraag verskaf.

Met spesifieke verwysing na vraag een en twee, wat ten doel het om die spesifieke loopbaandilemmas van akademiese personeel te bepaal en die faktore wat daartoe bydra aan te dui, is voorbeelde van hoe die vrae beantwoord moes word, verskaf. So is paneellede nie net gevra om aspekte en faktore wat tot loopbaandilemmas bydra te verskaf nie, maar ook om dit te motiveer. Daardeer word die groepering en interpretering van data vergemaklik, deurdat verhoed word dat respondente slegs faktore en aspekte aandui en nie sê wat hulle daarmee bedoel nie. Twee paneellede kan byvoorbeeld dieselfde aspek identifiseer, maar verskillende betekenis daaraan heg. Aangesien daar nie soos in persoonlike kommunikasie verdere verheldering bewerkstellig kan word nie, verhoog die motivering van stellings verder die betroubaarheid van die studie.

Die teikendatum vir terugontvangs van die eersterondte vraelyste is vasgestel op twee weke nadat die vraelyste aan paneellede oorhandig is, of waar dit in geval van akademiese personeel wat hulself in ander sentra bevind, gestuur is. Die posstelsel van die hoërondwysinstelling is gebruik om vraelyste na die paneellede in ander sentra te stuur. Respondente by hierdie sentra is 'n week later gekontak om te bevestig dat hulle alles ontvang het. Paneellede werksaam by die hoofkampus is persoonlik genader en die eersterondte vraelys en die twee dekbriewe is persoonlik aan hulle per hand deur die navorser en 'n assistent-navorser afgelewer. Die geleentheid is ook weereens gebruik om vrae, sowel as die waarde van die studie vir die paneellede te verduidelik. Tydens hierdie geleentheid is paneellede in kennis gestel dat die voltooide vraelys deur middel van 'n selfgeadresseerde koevert aan die navorser terugbesorg kon word, of indien hulle dit sou verkies, dit persoonlik weer op die teikendatum afgehaal kon word.

Al hierdie ingeboude meganismes, naamlik die stel van 'n teikendatum vir terugontvangs, die opsie om die vraelys te pos of persoonlik terug te handig aan die navorser, die selfgeadresseerde koevert, die kontak wat bewerkstellig is, hetsy telefonies of deur middel van interpersoonlike kontak, het verhoogde deelname ten doel gehad.

Die voltooide vraelyste is ontleed en verwerk, sodat die tweede rondte se terugvoervraelys hieruit saamgestel kon word. Die proses wat gevolg is om die verkreeë data wat na afloop van die eerste rondte ontvang is, te ontleed en te verwerk, staan bekend as "inhoudsontleding" (Hancock, 2002a).

### 5.3.4.1.5.3.1 Inhoudsontleding

Inhoudsontleding is die prosedure wat aangewend word vir die kategorisering van verbale of gedragsverwante data met die doel om te klassifiseer, op te som en te tabuleer. Hierdie inhoud kan op twee vlakke ontleed word. Die basiese vlak van ontleding is 'n beskrywende weergawe van die data, met ander woorde, dit is wat werklik gesê is, sonder enige vorm van interpretasie of aannames. Sommige tekste verwys na hierdie vlak as die "openbaarmakingsvlak" of "tipe ontleding". Die hoër vlak van ontleding is interpreterend van aard en behels dit wat deur die respons bedoel is of wat daaruit afgelei kan word. Dit word soms die "latente vlak" van ontleding genoem (Hancock, 2002a).

Inhoudsontleding behels, volgens Hancock (2002a), die kodering en klassifikasie van data. Sommige outeurs verwys daarna as "kategorisering" of "indeksering". Die proses poog om data-uittreksels wat inligting bevat te identifiseer en om die belangrikste boodskappe wat in die teks verborge is, uit te lig.

Die prosedure behels, volgens Hancock (2002a), die volgende stappe.

- **Stap 1:** 'n Kopie van die teks word geneem en deurgelees. Indien iets wat interessante of relevante inligting bevat, opgemerk word, word 'n bondige nota van die tipe inligting in die kantlyn gemaak.

- **Stap 2:** Daarna word al die kantlynnotas deurgegaan en 'n lys van al die verskillende tipes inligting wat gevind is, word opgestel. Die resultaat is 'n lys van al die moontlike temas wat uit die teks voortspruit.
- **Stap 3:** Daarna word hierdie lys deurgelees en gekategoriseer op so 'n wyse dat dit beskryf waaroor die betrokke tema of kategorie handel. Die moontlikheid bestaan dat sekere temas mag herhaal, aangesien van die data dieselfde temas impliseer. Dit is egter belangrik om soveel moontlike temas of kategorieë te onderskei, selfs al blyk dit dat die data na dieselfde kategorie of tema verwys. Die aantal kategorieë of temas kan later verminder word.
- **Stap 4:** 'n Lys met al die verskillende kategorieë of temas word daarna opgestel. Daarna word besluit of sekere van die kategorieë op 'n manier met mekaar verbind kan word, al dan nie. Indien wel, kan dit as hoofkategorieë of temas aangedui word, met ander kategorieë as onderafdelings van hierdie hooftemas.
- **Stap 5:** Die lys van onderafdelings en hooftemas word daarna nagegaan en gekontroleer. Die verskillende temas word met mekaar vergelyk. In sekere gevalle mag die navorser vind dat sy besluite betreffende sekere onderafdelings verander. Dit mag die gevolg wees van data-items wat anders as voorheen verstaan word, of vanweë 'n geheelbeeld wat in die proses ontwikkel het. Indien dit blyk dat 'n item in twee kategorieë kan pas, word aanbeveel om die item in albei kategorieë in te sluit.
- **Stap 6:** Die vorige stappe word vir elkeen van die verskillende afskrifte of teks herhaal. Nuwe temas of kategorieë mag moontlik aanhoudend geïdentifiseer word, namate verskillende afskrifte deurgewerk word. Die navorser mag ook vind dat data toenemend by die reeds bestaande kategorieë inpas. Mettertyd sal geen nuwe kategorieë of temas te voorskyn kom nie en sal al die items wat oor die relevante inligting beskik in die reeds bestaande kategorieë geplaas kan word. Die navorser mag ook deurentyd sy of haar opinie van 'n betrokke data-item verander en dit na 'n ander kategorie skuif, sou dit meer gepas wees.
- **Stap 7:** Hierna word al die uittreksels van die onderskeie afskrifte wat saam in 'n kategorie gegroepeer is, versamel. Die verbande tussen hierdie kategorieë word ondersoek en bevestig. Elkeen van die uittreksels word daarna afsonderlik ondersoek om vas te stel of dit werklik in 'n spesifieke kategorie pas, al dan nie.
- **Stap 8:** Hierna word al die verkreeë data wat in elke kategorie vervat is, hersien. Dit mag wel gebeur dat data-items van een kategorie na 'n ander verskuif word, namate die data binne die kategoriseringsstelsel nagaan word. Alhoewel data in die regte plek en kategorie is, mag dit soms gebeur dat die terminologie wat gebruik is vir die benaming of beskrywing van die kategorie, onakkuraat is en word dit noodwendig aangepas.

- **Stap 9:** Nadat die data uitgesorteer is en daar bevind is dat dit korrek in die kategorie geplaas is, moet daar vasgestel word of van die kategorieë wel gekombineer kan word, of nie. Indien wel, mag dit tot 'n verdere hoofteema aanleiding gee.
- **Stap 10:** Na afloop van die voorafgaande stappe moet die data weereens met die oorspronklike notas in die kantlyne vergelyk word. Dit word gedoen, ten einde seker te maak dat geen teks misgekyk is nie, aangesien dit dalk oënskynlik irrelevant blyk te gewees het. Hierdie stap verseker dat die data wat wel uitgelaat is, nou in die betrokke hoofteema, tema of onderafdeling van 'n tema ingesluit mag word.

Die proses van inhoudsontleding behels dus die aanhoudende hersiening van die data en die kategorisering daarvan, totdat die navorser seker is dat die data, temas en kategorieë soos gebruik om bevindinge op te som en te beskryf, wel 'n eerlike en akkurate weerspieëling daarvan is (Hancock, 2002a).

Die analisering van data tydens 'n kwalitatiewe navorsingsonderzoek behels dus 'n opsomming van al die verkreeë inligting, sowel as die weergee daarvan op só 'n manier dat die belangrikste aspekte belig word (Hancock, 2002a).

Volgens Delbecq et al. (1975) moet die ontleding van die voltooide eersterondtevlaelyste dus lei tot 'n opsomming van die data wat ontvang is. In hierdie geval is die geïdentifiseerde aspekte en faktore wat tot loopbaandilemmas aanleiding gee deur middel van responsontleding vanuit vraag een en twee verkry. Vraag drie is ingesluit as 'n vorm van bevestiging hiervan. Hierdie inligting is in die tweederondtevlaelyste aan die onderskeie panele vir hulle kommentaar, argumente en wysigings voorgelê.

#### 5.3.4.1.5.4 Die tweederondtevlaelyste tydens hierdie ondersoek

Die tweederondtevlaelyste het bestaan uit 'n konsolidering van die response wat met die eerste rondte ontvang is (Delbecq et al., 1975; Goldstein, 1975; Helmer, 1983; Louw, 1997; Roodt, 1991). Die vlaelyste in rondte twee het, soos Delbecq et al. (1975) voorgestel het, die aanvanklike opinies van die respondente betreffende sleutelaspekte gereflekteer.

Die tweederondtevlaelyste hou, volgens Delbecq et al. (1975), sekere verdere voordele in.

- Dit help om verskille in respondente se uitsprake te identifiseer.
- Dit help om ooreenkomste in paneellede se uitlatings bloot te lê.
- Dit help om items wat verdere verheldering benodig, te identifiseer en te bespreek.
- Dit help om items wat hoë prioriteite blyk te wees, te identifiseer.

Dieselfde versendingsprosedure en ingeboude meganismes soos met die eersterondtevlaelyste is met die tweederondtevlaelyste gevolg. Die dekbrief wat tydens die tweede rondte die opsomming van die response



vergesel het, verskaf terselfdertyd die nodige riglyne soos deur Delbecq et al. (1975) voorgestel vir 'n tweede rondte. Van die riglyne wat so 'n dekbriefformaat moet vergesel, is onder meer:

- Respondente moet vir hulle vroeëre response bedank word (sien Aanhangsel D).
- Die behoefte aan voortgesette deelname moet versterk word (sien Aanhangsel D).
- Die doel van die tweede vraelys moet duidelik uiteengesit word.

Die tweederondtevraelys is in dieselfde formaat as die eerste rondte aan die paneellede deurgestuur. Soos aangedui (sien Paragraaf 5.3.4.1.4.5) vorm terugvoer 'n belangrike element van die Delphi-tegniek.

Volgens Mullen en Spurgeon (2000) maak verskeie Delphi-onderseke van meer gedetailleerde terugvoer in die vorm van frekwensiedistribusies gebruik (beide numeries en grafies). Volgens McKenna (1994) is die gebruik van frekwensiedistribusies om patrone van ooreenstemming mee te identifiseer ook 'n sleutelkenmerk hiervan.

Die tweederondtevraelys het dus die response van die betrokke paneellede op die voorafgaande drie vrae wat tydens die eerste rondte gestel is, gereflekteer. Daar is afsonderlik aan elkeen van die elf panele wat gebruik is, terugvoer verskaf.

Die terugvoer op elkeen van die drie vrae het uit drie gedeeltes bestaan, naamlik:

- Die tema(s) of kategorie(ë) wat in die vraag deur middel van inhoudsontleding geïdentifiseer is (sien Paragraaf 5.3.4.1.5.3.1).
- Die frekwensie van hierdie betrokke tema.
- Die frekwensie uitgedruk as persentasie.

Daar is na afloop van elkeen van die drie vrae voorsiening gemaak vir paneellede om te reageer, of om kommentaar te lewer op hierdie terugvoer. Die instruksies hiervoor is op die eerste bladsy van die tweederondtevraelys duidelik aan die paneellede gestel.

Ten einde deelname te verhoog en terselfdertyd die intensiteit en omvang van loopbaandilemmas te bepaal, is besluit om die intensiteit van die loopbaandilemmas te ondersoek deur 'n kort vraelys wat die moontlikheid om die betrokke hoërondwysinstelling te verlaat, te voltooi. Hierdie vraelys het uit vyf stellings bestaan, waarvan die paneellid een moes kies waardeur hy of sy moes aandui wat die moontlikheid was dat hy of sy die betrokke instelling sou verlaat.

Hierdie vraelys het die terugvoer voorafgegaan. Die lengte van die tweederondtevraelys het tussen vier en ses bladsye gewissel, aangesien die hoeveelheid terugvoer tussen panele verskil het.

Die doel van die voltooide tweederondtevraelys was om te bepaal of addisionele perspektiewe toegevoeg

is en of bestaandes gewysig is. Aangesien byna geen van die paneellede enige nuwe kommentaar gelewer het nie en meestal aangedui het dat hulle met die terugvoer saamstem met spesifieke verwysing na die temas en frekwensies binne elke vraag, is daar afgesien van 'n derde rondte tydens hierdie ondersoek. Hierdie vraelys, wat deur die paneellede gekontroleer is tydens die tweede rondte, word dus as die finale rondte beskou. Die terugvoer oor die data wat tydens hierdie geleentheid aan die paneel voorgelê is, word dus as die resultate van hierdie studie beskou.

#### **5.3.4.1.6 Data-ontledingsproses en -interpretasie tydens hierdie ondersoek**

Data-ontleding en -interpretasie behels onder meer 'n opsomming van die ingesamelde data, asook 'n voorlegging van hierdie resultate op so 'n wyse dat die belangrikste bevindinge geïllustreer word. Leedy (1993) beskryf hierdie proses as die integrering en ontleding van data tot 'n betekenisvolle eenheid. Die data wat vanuit die vraelys van die onderskeie panele verkry is, is tot 'n betekenisvolle matriks saamgevoeg.

Scheele (1975) beklemtoon egter dat Delphi-data nie as sodanig as inligting beskou kan word nie, maar dat inligting oor die betrokke probleem of saak voortspruit uit die interpretasie van die Delphi-data. Dit gee aanleiding tot 'n beter begrip van die probleem en saak wat ondersoek word.

Die proses waarvolgens die standpunte, uitsprake en opinies van respondente opgesom is, lei tot 'n sekere mate van kwantifisering in die meeste Delphi-ondersoeke, wat die leser in staat stel om prominente tendense te identifiseer te beskrywe (Lindstone & Turrof, 1975).

Die interpretasie en ontleding van die data tydens hierdie ondersoek is tweeledig van aard:

- Eerstens, is die aspekte wat loopbaandilemmas onder akademiese personeel beïnvloed en daartoe bydra, tydens die verskillende loopbaanfasies binne 'n veranderende hoëronderwyswerksomgewing, blootgelê.
- Tweedens, is die belangrikheid van hierdie aspekte, soos deur die paneellede beoordeel, in die vorm van frekwensies aangedui.

## **5.4 SAMEVATTING**

As inleiding tot hierdie hoofstuk is die verskillende metodes waarvolgens inligting bekom word en wat terselfdertyd tot kennisverbreding bydra, kortliks bespreek. Gesien in lig van die aard en tipe ondersoek (sien Paragraaf 1.2 en Paragraaf 1.3) is die aanwending, kenmerke, rasionaal en voordele van die kwalitatiewe navorsingsontwerp as die mees gekose en geskikste benadering tot hierdie studie beredeneer. Kwalitatiewe navorsing is 'n ingewikkelde proses, maar 'n groot uitdaging vir enige navorser. Die plurale aard van die Suid-Afrikaanse samelewing en die mate van begrip wat dit binne so 'n omgewing verg om mekaar te verstaan, beklemtoon by uitstek die nodigheid om navorsing in sekere omstandighede

kwalitatief te onderneem. Aangesien kwalitatiewe navorsing juis die minimum vooropgestelde struktuur veronderstel en die verskynsel van loopbaandilemmas onder akademiese personeel so natuurlik as moontlik nagevors kan word, lei dit tot 'n effektiewe blootlegging van die probleem. Die onderskeie vorme of paradigmas binne die kwalitatiewe navorsingsontwerp is daarna bespreek, waarna die primêre paradigma, naamlik 'n gevallestudie waarvolgens hierdie studie benader is, aangedui is. Dit is gevolg deur die betrokke data-insamelingsmetode, by name die Delphi-tegniek, as metode van data-insameling tydens hierdie ondersoek te beskryf. Die Delphi-tegniek verskaf 'n ingeboude sensitiwiteit vir die unieke aard van die mens. Dit behoort tot 'n beter begrip en kennis van die navorsingsprobleem te lei. Die Delphi-ondersoek is daarna bespreek aan die hand van die rasionaal vir insluiting, aspekte binne 'n Delphi-ondersoek, betroubaarheid en geldigheid. Die spesifieke data-insamelingsproses wat tydens hierdie ondersoek gevolg is, is daarna uiteengesit. 'n Uiteensetting en bespreking van die samestelling van die paneellede en die metode wat gevolg is met die verkryging van die data tydens hierdie ondersoek, is daarna breedvoerig beskrywe. In die volgende hoofstuk word die resultate wat uithierdie ondersoek voortgespruit het, aangebied.

# Hoofstuk 6

## DIE NAVORSINGSRESULTATE

---

### 6.1 INLEIDING

Gesien in die lig van die primêre navorsingsdoelwit en sekondêre navorsingsdoelwitte is ouderdom, geslag en ras as bio-fisiese veranderlikes gebruik om paneellede in een van elf moontlike panele in te deel. 'n Opsomming van die opvoedkundige kwalifikasies en fakulteitsaffiliasie van elk van hierdie panele sal na afloop van die beskrywing van elke paneel grafies uitgebeeld en bespreek word, voordat die responskoers en resultate afsonderlik vir elke paneel per Delphi-rondte bespreek en aangebied sal word.

### 6.2 BESKRYWING EN SAMESTELLING VAN DIE ONDERSKEIE PANELE VIR HIERDIE ONDERSOEK

Panele 1,2,3,5,6 en 7 is ewekansig vanuit die totale populasie getrek. In die geval van panele 4,8,9,10 en 11 is die totale populasie geïdentifiseer en in die betrokke paneel ingesluit (sien Paragraaf 5.3.4.1.5.1).

Akademici in die vroeë loopbaanfase (20-39 jaar) is deur die volgende vier panele verteenwoordig:

- **Paneel 1** = Tien blanke mans.
- **Paneel 2** = Tien blanke vroue.
- **Paneel 3** = Tien swart mans.
- **Paneel 4** = Agt swart vroue.

Daar is dus van agt-en-dertig paneellede gebruik gemaak om akademici op grond van hulle ouderdom (20-39 jaar) binne die vroeë loopbaanfase te verteenwoordig. Hierdie paneellede is verder op grond van ras (tweintig blank en agtien swart) en geslag (tweintig manlik en agtien vroulik) in die bogenoemde vier panele verdeel.

Akademici in die middelloopbaanfase (40-55 jaar) is deur die volgende vier panele verteenwoordig:

- **Paneel 5** = Tien blanke mans.
- **Paneel 6** = Tien blanke vroue.
- **Paneel 7** = Tien swart mans.
- **Paneel 8** = Agt swart vroue.

Agt-en-dertig paneellede is dus op grond van hulle ouderdom (40-54 jaar) binne die middelloopbaanfase geplaas. Hierdie paneellede is verder op grond van ras (tuintig blank en agtien swart) en geslag (tuintig manlik en agtien vroulik) in die bogenoemde vier panele verdeel.

Akademici in die laatloopbaanfase (55 jaar +) is deur die volgende drie panele verteenwoordig:

- **Paneel 9** = Nege blanke mans.
- **Paneel 10** = Twee blanke vroue.
- **Paneel 11** = Ses swart mans.

Sewentien paneellede kon dus op grond van hulle ouderdom (55 jaar en ouer) binne die laatloopbaanfase geplaas word. Hierdie paneellede is verder op grond van ras (elf blank en ses swart) en geslag (vyftien manlik en twee vroulik) in die bogenoemde drie panele verdeel. Daar is dus net drie sub panele binne hierdie loopbaanfase.

Die aantal paneellede per loopbaanfase was dus 38 vir die vroeë loopbaanfase, 38 vir die middelloopbaanfase en 17 vir die laatloopbaanfase.

Die kwalifikasies en fakulteitsaffiliasie van die onderskeie panele word vervolgens per paneel in die onderstaande tabelle (sien Tabel 6.1 en Tabel 6.2) in die opeenvolgende bladsye opgesom.

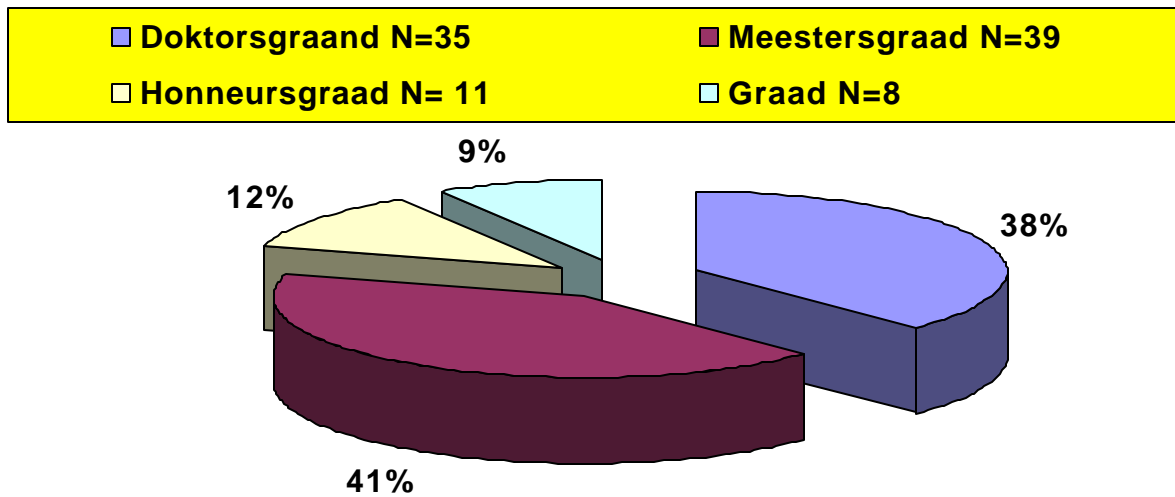
Tabel 6.1 Die kwalifikasies van die onderskeie panele.

Paneel	Kwalifikasie				Totaal
	Graad	Honneursgraad	Meestersgraad	Doktorsgraad	
Paneel 1	0 (0%)	1 (10%)	5 (50%)	4 (40%)	10 (100%)
Paneel 2	1 (10%)	1 (10%)	7 (70%)	1 (10%)	10 (100%)
Paneel 3	1 (10%)	1 (10%)	6 (60%)	2 (20%)	10 (100%)
Paneel 4	1 (12.5%)	5 (62.5%)	1 (12.5%)	1 (12.5%)	8 (100%)
Paneel 5	1 (10%)	1 (10%)	2 (20%)	6 (60%)	10 (100%)
Paneel 6	0 (0%)	2 (20%)	4 (40%)	4 (40%)	10 (100%)
Paneel 7	1 (10%)	0 (0%)	6 (60%)	3 (30%)	10 (100%)
Paneel 8	1 (12.5%)	0 (0%)	5 (62.5%)	2 (25%)	8 (100%)
Paneel 9	1 (11%)	0 (0%)	0 (0%)	8 (89.%)	9 (100%)
Paneel 10	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)	2 (100%)
Paneel 11	1 (16.7.%)	0 (0%)	3 (50%)	2 (33.3.%)	6 (100%)

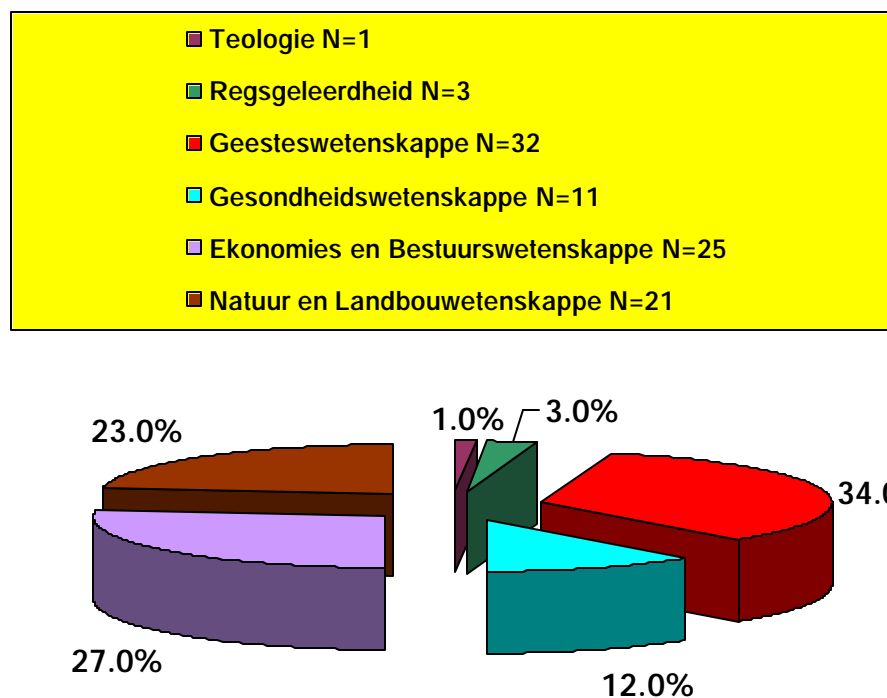
Tabel 6.2 Die fakulteitsaffiliasie van die onderskeie panele.

Paneel	Fakulteitsaffiliasie						Totaal
	Regsgeleerdheid	Geesteswetenskappe	Gesondheidswetenskappe	Teologie	Ekonomiese en bestuurswetenskappe	Natuur- en landbouwetenskappe	
Paneel 1	2 (20%)	1 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (40%)	3 (30%)	10 (100%)
Paneel 2	0 (0%)	1 (10%)	1 (10%)	0 (0%)	6 (60%)	2 (20%)	10 (100%)
Paneel 3	0 (0%)	4 (40%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (20%)	4 (40%)	10 (100%)
Paneel 4	1 (12.5%)	0 (0%)	1 (12.5%)	0 (0%)	3 (37.5%)	3 (37.5%)	8 (100%)
Paneel 5	0 (0%)	1 (10%)	1 (10%)	0 (0%)	4 (40%)	4 (40%)	10 (100%)
Paneel 6	0 (0%)	5 (50%)	2 (20%)	0 (0%)	2 (20%)	1 (10%)	10 (100%)
Paneel 7	0 (0%)	8 (80%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (10%)	1 (10%)	10 (100%)
Paneel 8	0 (0%)	2 (25%)	4 (50%)	0 (0%)	1 (12.5%)	1 (12.5%)	8 (100%)
Paneel 9	0 (0%)	5 (55.6%)	1 (11.1%)	0 (0%)	1 (11.1%)	2 (22.2%)	9 (100%)
Paneel 10	0 (0%)	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)
Paneel 11	0 (0%)	4 (66.6%)	0 (0%)	1 (16.7%)	1 (16.7%)	0 (0%)	6 (100%)

Op grond van die voorafgaande gegewens in Tabel 6.1 en Tabel 6.2 word die kwalifikasies en fakulteitsaffiliasie van die akademici wat by die ondersoek betrek is vervolgens grafies in die volgende twee sirkeldiagramme uitgebeeld.



Figuur 6.1 Diagramatiese voorstellings van die verspreiding van die kwalifikasies van paneellede.



Figuur 6.2 Diagramatiese voorstellings van die verspreiding van die fakulteitsaffiliasie van paneellede.



## 6.3 BESPREKING VAN DIE RESULTATE PER DELPHI-RONDTE

Die resultate en die verkreeë responskoers tydens hierdie ondersoek word vervolgens per Delphi-rondte per paneel aangebied.

### 6.3.1 Die eerste rondte Delphi

In die volgende gedeeltes sal die verkreeë responskoers en resultate van rondte een, per paneel afsonderlik beskryf word.

#### 6.3.1.1 Die verkreeë responskoers

Die volgende tabel dui die verkreeë responskoers aan.

**Tabel 6.3 Die verkreeë responskoers van die onderskeie panele tydens rondte een.**

<i>Paneel en Loopbaanfase</i>	<i>Ras</i>	<i>Geslag</i>	<i>Paneellede ingesluit</i>	<i>Paneellede deelgeneem</i>	<i>Persentasie deelgeneem</i>
Paneel 1 Vroeë loopbaanfase	Blank	Manlik	N = 10	N = 10	100%
Paneel 2 Vroeë loopbaanfase	Blank	Vroulik	N = 10	N = 10	100%
Paneel 3 Vroeë loopbaanfase	Swart	Manlik	N = 10	N = 10	100%
Paneel 4 Vroeë loopbaanfase	Swart	Vroulik	N = 8	N = 8	100%
Paneel 5 Middelloopbaanfase	Blank	Manlik	N = 10	N = 10	100%
Paneel 6 Middelloopbaanfase	Blank	Vroulik	N = 10	N = 10	100%
Paneel 7 Middelloopbaanfase	Swart	Manlik	N = 10	N = 10	100%
Paneel 8 Middelloopbaanfase	Swart	Vroulik	N = 8	N = 8	100%
Paneel 9 Laatloopbaanfase	Blank	Manlik	N = 9	N = 8	89%
Paneel 10 Laatloopbaanfase	Blank	Vroulik	N = 2	N = 2	100%
Paneel 11 Laatloopbaanfase	Swart	Manlik	N = 6	N = 6	100%
Paneel 12 Laatloopbaanfase	Swart	Vroulik	Geen	Geen	Geen

Die responskoers en kwaliteit van insette van hierdie Delpi-ondersoek tydens rondte een kan dus as suksesvol beskou word. Hierdie sukses word gemeet aan die hand van die riglyne van die Delphi-groepgrootte en groepsprestasies soos deur Brockhoff (1975) vermeld (sien Paragraaf 5.3.4.1.5.1). 'n Responskoers van 100% is tydens rondte een bewerkstellig, met die uitsondering van een manlike blanke akademiese personeelid tydens die laatloopbaanfase wat nie aan die ondersoek wou deelneem nie.

### 6.3.1.2 Die resultate per paneel

Na 'n proses van responsontleding (sien Paragraaf 5.3.4.1.5.3.1) is die volgende resultate vir elk van die onderskeie elf panele op elk van die drie vrae bekom.

#### 6.3.1.2.1 Response van blanke manlike akademici tydens die vroeë loopbaanfase

Die volgende data is vir Paneel 1 - blanke manlike akademici tydens die vroeë loopbaanfase - op elk van die volgende drie vrae na afloop van rondte een gegeneer.

Die resultate van vrae een, twee en drie word in Tabel 6.4, Tabel 6.5 en Tabel 6.6 weergegee. Die aspekte wat verantwoordelik is vir loopbaandilemmas (Vraag 1), die aspekte wat bydra tot loopbaandilemmas (Vraag 2) en die aspekte waaraan die instelling kan aandag skenk om loopbaandilemmas uit die weg te ruim (Vraag 3), word binne elk van die voorafgaande vrae volgens geïdentifiseerde temas na gelang van belangrikheid gelys. (Geïdentifiseerde temas word telkens binne elke vraag onderstreep.) Die belangrikheid van 'n betrokke tema is deur die aantal frekwensies bepaal, wat met 'n spesifieke aspek verband hou. Die frekwensies word in terme van persentasies uitgedruk.

**Tabel 6.4 Loopbaandilemmas van blanke manlike akademici tydens die vroeë loopbaanfase.**

<i>Geïdentifiseerde Temas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
<b><u>Finansiële vergoeding (7)</u></b>		
· Onvoldoende finansiële vergoeding.	5	71.6%
· Finansiële vergoeding vind nie volgens prestasie plaas nie.	1	14.2%
· Finansiële vergoeding is nie markverwant nie.	1	14.2%
Totaal	7	100%
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (7)</u></b>		
· Onduidelike riglyne met betrekking tot bevordering.	2	28.6%
· Min geleentheid vir bevordering vanweë regstellende aksie.	2	28.6%
· Bevordering word nie op prestasie geskoei nie.	2	28.6%
· Dubbele standaarde met spesifieke verwysing na bevordering.	1	14.2%
Totaal	7	100%
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (4)</u></b>		
· Min balans tussen dosering en navorsing.	1	25%
· Konflik tussen privaat konsultasie en akademiese pligte.	1	25%
· Druk om navorsing te doen en by gemeenskapsdiensleer	1	25%

betrokke te raak – gedifferensieerde fokusareas.			
· Hoë werksdruk.	1	25%	
	Totaal	4	100%
<b><u>Verandering (2)</u></b>			
· Geen voorsiening word vir innovering en verandering gemaak nie.	2	100%	
	Totaal	2	100%
<b><u>Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig (1)</u></b>			
· Min ondersteuning en kapasiteitsbou bestaan met spesifieke verwysing na navorsing.	1	100%	
	Totaal	1	100%
<b><u>Skakeling (1)</u></b>			
· Daar bestaan min skakeling met ander instansies.	1	100%	
	Totaal	1	100%
<b><u>Entrepreneuriese inisiatiewe (1)</u></b>			
· Daar bestaan nie genoeg entrepreneurses inisiatiewe nie.	1	100%	
	Totaal	1	100%
<b><u>Burokrasie (1)</u></b>			
· Burokratiese romp-slomp dra by tot my huidige loopbaandilemmas.	1	100%	
	Totaal	1	100%

**Tabel 6.5 Faktore wat tydens die vroeë loopbaanfase bydra tot blanke manlike akademië se loopbaandilemmas.**

<b><i>Geïdentifiseerde Temas</i></b>	<b><i>Frekwensie</i></b>	<b><i>Persentasie</i></b>
<b><u>Roloorlading, rolkonflik, of beide (6)</u></b>		
· Eie studies vereis baie tyd en veroorsaak baie werksdruk.	2	30%
· Dit is nodig dat ek 'n sekondêre loopbaan volg.	2	30%
· Daar bestaan diverse fokusareas binne die werksomgewing.	1	20%
· Administratiewe aspekte en take beïnvloed die kwaliteit van navorsing en dosering negatief en dra by tot werksdruk.	1	20%
	Totaal	6
		100%
<b><u>Finansiële vergoeding (3)</u></b>		
· Finansiële verpligtinge dra by tot my huidige dilemmas.	1	33.33%
· Ek volg 'n sekondêre loopbaan ten einde finansiële te oorleef.	1	33.33%
· Onvoldoende finansiële vergoeding dra by tot loopbaandilemmas.	1	33.33%
	Totaal	3
		100%
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (1)</u></b>		
· Min geleentheid vir bevordering.	1	100%
	Totaal	1
		100%
<b><u>Verandering (1)</u></b>		
· 'n Organisasiestruktuur en personeel wat verandering teenstaan en nie oop is vir nuwe, innoverende idees nie.	1	100%
	Totaal	1
		100%
<b><u>Bestuursangeleentheid (1)</u></b>		
· Die oneffektiewe bestuur van die departement speel 'n groot rol in my huidige dilemmas.	1	100%
	Totaal	1
		100%

**Tabel 6.6 Blanke manlike akademië tydens die vroeë loopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.**

<b><i>Geïdentifiseerde Temas</i></b>	<b><i>Frekwensie</i></b>	<b><i>Persentasie</i></b>
<b><u>Finansiële vergoeding (4)</u></b>		
· Die organisasie kan 'n beter finansiële vergoedingstruktuur daarstel.	3	75%
· Die organisasie moet 'n vergoedingstruktuur daarstel wat met ander universiteite vergelyk kan word.	1	25%
Totaal	4	100%
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (4)</u></b>		
· Deur duidelike riglyne vir bevordering en prestasiedoeleindes te verskaf.	3	75%
· Finansiële vergoeding moet plaasvind volgens uitsette gelewer.	1	25%
Totaal	3	100%
<b><u>Entrepreneuriese inisiatiewe (3)</u></b>		
· Deur entrepreneursiese aktiwiteite te bevorder.	3	100%
Totaal	3	100%
<b><u>Loopbaanbestuur (3)</u></b>		
· Die universiteit moet 'n loopbaanbeplanningstruktuur daarstel.	2	66.66%
· Die organisasie kan geleenthede verskaf om 'n sekondêre loopbaan te vestig en te volg.	1	33.33%
Totaal	3	100%
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (2)</u></b>		
· Die uitskakeling van onnodige rompslomp en administratiewe take.	2	100%
Totaal	2	100%

### 6.3.1.2.2 Response van blanke vroulike akademici tydens die vroeë loopbaanfase

Die volgende data is vir Paneel 2 - blanke vroulike akademici tydens die vroeë loopbaanfase - op elk van die volgende drie vrae na afloop van rondte een gegeneer.

Die resultate van vrae een, twee en drie word in Tabel 6.7, Tabel 6.8 en Tabel 6.9 weergegee. Die aspekte wat verantwoordelik is vir loopbaandilemmas (Vraag 1), die aspekte wat bydra tot loopbaandilemmas (Vraag 2) en die aspekte waaraan die instelling kan aandag skenk om loopbaandilemmas uit die weg te ruim (Vraag 3), word binne elk van die voorafgaande vrae volgens geïdentifiseerde temas na gelang van belangrikheid gelys. (Geïdentifiseerde temas word telkens binne elke vraag onderstreep.) Die belangrikheid van 'n betrokke tema is deur die aantal frekwensies bepaal, wat met 'n spesifieke aspek verband hou. Die frekwensies word in terme van persentasies uitgedruk.

**Tabel 6.7 Loopbaandilemmas van blanke vroulike akademici tydens die vroeë loopbaanfase.**

<b><i>Geïdentifiseerde Temas</i></b>	<b><i>Frekwensie</i></b>	<b><i>Persentasie</i></b>
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (10)</u></b>		
· Diverse fokusareas naamlik navorsing, onderrig en gemeenskapsdiens dra by tot my huidige loopbaandilemmas.	5	50%
· Ek het nie genoeg tyd beskikbaar om aan navorsing en aan my studies te wy nie.	4	40%

· Hoë werkslading vanweë hoë onderriglading.	1	10%
Totaal	10	100%
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (6)</u></b>		
· Die dubbel standarde wat bestaan met betrekking tot bevordering.	1	14.3%
· Die diskriminasie teenoor vroue betreffende bevordering.	1	14.3%
· Die onduidelike riglyne met betrekking tot bevordering.	1	14.3%
· Daar bestaan min geleenthede vir bevordering.	1	14.3%
· Bevordering berus hoofsaaklik op navorsingsuitsette en nie noodwendig op die gehalte van dosering nie.	3	42.8%
Totaal	7	100%
<b><u>Finansiële vergoeding (4)</u></b>		
· Die finansiële vergoeding wat ek ontvang, is onvoldoende.	2	100%
Totaal	2	100%
<b><u>Werksonsekerheid (2)</u></b>		
· Ek is onseker oor my toekoms vanweë 'n kontrakaanstelling.	2	100%
Totaal	2	100%
<b><u>Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig (2)</u></b>		
· Nuwe personeel ontvang min ondersteuning in die voorbereiding tot hul taak as dosente.	1	50%
· Min ondersteuning en leiding in die voorbereiding van nuwe personeel met spesifieke verwysing na navorsing.	1	50%
Totaal	2	100%
<b><u>Bestuursaangeleenthede (2)</u></b>		
· Reëls en regulasies word nie duidelik deur hoër gesag gekommunikeer nie – kommunikasie.	1	50%
· Ek ontvang min terugvoer vanaf hoër gesag.	1	50%
Totaal	2	100%
<b><u>Opleiding en ontwikkeling (1)</u></b>		
· Daar is min groeigeleenthede en fondse wat beskikbaar gestel word om deur middel van kursusse vakkennis uit te brei.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Toerusting en werskomstandighede (1)</u></b>		
· Die fisiese infrastruktuur, waaronder ou rekenaars, beperk 'n persoon in die uitvoering van sy pligte.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Gesinsverpligtinge (1)</u></b>		
· My gesinsverpligtinge dra by tot my alreeds hoë werkslading.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Diskriminasie (1)</u></b>		
· Die diskriminasie wat teenoor vroue bestaan wat bevordering betref.	1	100%
Totaal	1	100%

**Tabel 6.8 Faktore wat tydens die vroeë loopbaanfase bydra tot blanke vroulike akademië se loopbaandilemmas.**

<b><i>Geïdentifiseerde Temas</i></b>	<b><i>Frekwensie</i></b>	<b><i>Persentasie</i></b>
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (9)</u></b>		
· Verskillende fokusareas binne die werksomgewing, naamlik navorsing, gemeenskapsdiens en onderrig dra by tot my huidige loopbaandilemmas.	3	33.33%
· My studieverpligtinge veroorsaak addisionele druk.	2	22.22%

· Vanweë my privaat werk neem my werkslading toe.	2	22.22%
· Ander verpligtinge aan die universiteite soos vergaderings, taakspanne en komitees neem baie tyd en beperk tyd om aandag te gee aan kernfunksies, naamlik onderrig en navorsing.	1	11.11%
· Sportverpligtinge verhoog my werkslading.	1	11.11%
Totaal	9	100%
<b><u>Finansiële vergoeding (4)</u></b>		
· Die finansiële verpligtinge wat ek moet nakom.	3	75%
· Vanweë finansiële tekorte word ek gedwing om privaat werk te doen.	1	25%
Totaal	4	100%
<b><u>Loopbaanbestuur (3)</u></b>		
· Ek is onseker of ek my loopbaan binne die universiteitsomgewing wil voortsit.	3	100%
Totaal	3	100%
<b><u>Gesinsverpligtinge (2)</u></b>		
· My gesinsverpligtinge dra by tot my dilemmas.	2	100%
Totaal	2	100%
<b><u>Werksonsekerheid (1)</u></b>		
· Ek is onseker oor my toekoms vanweë my kontrakaanstelling.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (1)</u></b>		
· Daar is beperkte bevorderingsgeleenthede binne die universiteit.	1	100%
Totaal	1	100%

**Tabel 6.9 Blanke vroulike akademië tydens die vroeë loopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.**

<b><i>Geïdentifiseerde Temas</i></b>	<b><i>Frekwensie</i></b>	<b><i>Persentasie</i></b>
<b><u>Finansiële vergoeding (8)</u></b>		
· Die universiteit kan my finansiële beter vergoed.	6	75%
· Die organisasie kan my 'n markverwante salaris betaal.	2	25%
Totaal	8	100%
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (6)</u></b>		
· Die instelling moet 'n beter prestasie-evalueringstelsel daar stel.	2	33.33%
· Die universiteit moet 'n duidelike beleid oor bevordering ontwikkel.	1	16.66%
· Prestasie-evaluering moet nie net volgens navorsingsuitsette beoordeel word nie.	1	16.66%
· Meer individuele gesprekke tussen die individu en bestuur rakende verwagtinge.	1	16.66%
· Meer individuele terugvoer vanaf toesighouer.	1	16.66%
Totaal	6	100%
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (4)</u></b>		
· Onnodige rompslomp moet uitgeskakel word.	3	75%
· Minder vergaderings moet belê word.	1	25%
Totaal	4	100%
<b><u>Loopbaanbestuur (2)</u></b>		
· Die organisasie moet 'n loopbaanbeplanningstelsel ontwikkel.	1	50%
· Die instelling moet individuele voorkeure koppel aan organisasiebehoefes.	1	50%
Totaal	2	100%

**Opleiding en ontwikkeling (2)**

· Die organisasie moet meer fondse beskikbaar stel vir ontwikkelingsgeleenthede en kursusse.	2	100%
Totaal	2	100%

**Bestuursaangeleenthede (2)**

· Meer individuele gesprekke tussen die individu en bestuur rakende verwagtinge.	1	50%
· Meer individuele terugvoer vanaf toesighouer.	1	50%
Totaal	2	100%

**Diskriminasie (2)**

· Sien toe dat geen diskriminasie plaasvind nie, aangesien elke persoon 'n unieke persoonlikheid het.	1	50%
· Die universiteit moet konsekwent optrede, ongeag van ras, geslag, taal ens.	1	50%
Totaal	2	100%

**Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig (1)**

· Mentors aan te wys en beskikbaar te stel met betrekking tot leiding en ondersteuning in die skryf van artikels en lewering van navorsingsreferate.	1	100%
Totaal	1	100%

**6.3.1.2.3 Response van swart manlike akademici tydens die vroeë loopbaanfase**

Die volgende data is vir Paneel 3 - swart manlike akademici tydens die vroeë loopbaanfase - op elk van die volgende drie vrae na afloop van rondte een gegeneer.

Die resultate van vrae een, twee en drie word in Tabel 6.10, Tabel 6.11 en Tabel 6.12 weergegee. Die aspekte wat verantwoordelik is vir loopbaandilemmas (Vraag 1), die aspekte wat bydra tot loopbaandilemmas (Vraag 2) en die aspekte waaraan die instelling kan aandag skenk om loopbaandilemmas uit die weg te ruim (Vraag 3), word binne elk van die voorafgaande vrae volgens geïdentifiseerde temas na gelang van belangrikheid gelys. (Geïdentifiseerde temas word telkens binne elke vraag onderstreep.) Die belangrikheid van 'n betrokke tema is deur die aantal frekwensies bepaal, wat met 'n spesifieke aspek verband hou. Die frekwensies word in terme van persentasies uitgedruk.

**Tabel 6.10 Loopbaandilemmas van swart manlike akademici tydens die vroeë loopbaanfase.**

<b><i>Geïdentifiseerde Temas</i></b>	<b><i>Frekwensie</i></b>	<b><i>Persentasie</i></b>
<b><u>Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig (4)</u></b>		
· Die navorsingsinfrastruktuur is ontoereikend.	1	25%
· Daar is beperkte ondersteuning vir die navorsingsaktiwiteite van akademiese personeel.	1	25%
· Ek beskik nie oor die vaardighede om navorsingsartikels te publiseer nie.	1	25%
· Baie klem word op navorsingsuitsette geplaas, sonder dat daar genoegsame ondersteuning vir nuwe akademiese personeel beskikbaar is.	1	25%
Totaal	4	100%
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (4)</u></b>		
· Die moontlikheid en geleenthede vir bevordering is baie	2	50%

skraal.			
· Ek kan nie vorder nie – ek ervaar tans 'n loopbaanplato.	1		25%
· Bevordering word slegs aan kwalifikasies gekoppel.	1		25%
	Totaal	4	100%
<b><u>Diskriminasie (2)</u></b>			
· Daar word steeds voorkeur aan blanke kollegas gegee wanneer dit kom by bevordering en leierskapsposisies in projekte, ens.	1		50%
· Daar is ongelyke toegang tot die navorsingsinfrastruktuur met verwysing na verskillende kulture.	1		50%
	Totaal	100%	100%
<b><u>Transformasie (2)</u></b>			
· Die universiteit gee homself uit as 'n tweetalige instelling, maar dit is nie die geval in praktyk nie. (Taalkwessie)	1		50%
· Die prosesse wat met herstrukturering en inkorporerings verband hou veroorsaak loopbaandilemmas by my.	1		50%
	Totaal	2	100%
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (2)</u></b>			
· My werkslading veroorsaak dat ek nie genoeg tyd vir navorsing het nie.	1		50%
· Ek is oorwerk.	1		50%
	Totaal	2	100%
<b><u>Finansiële vergoeding (1)</u></b>			
· Die salarisse by hierdie instelling is nie markverwant nie.	1		100%
	Totaal	1	100%
<b><u>Werksonsekerheid (1)</u></b>			
· Ek is slegs op kontrak aangestel, my aanstelling word jaarliks hernu. Daar word leë beloftes aan my gemaak rakende my aanstelling.	1		100%
	Totaal	1	100%
<b><u>Loopbaanbestuur (1)</u></b>			
· Ek word geforseer om 'n akademikus te bly, ek word nie vir enige bestuursposisies oorweeg nie.	1		100%
	Totaal	1	100%
<b><u>Opleiding en ontwikkeling (1)</u></b>			
· Daar is geen beleid oor personeelontwikkeling by hierdie instelling nie.	1		100%
	Totaal	1	100%

**Tabel 6.11 Faktore wat tydens die vroeë loopbaanfase bydra tot swart manlike akademië se loopbaandilemmas.**

<b><i>Geïdentifiseerde Temas</i></b>	<b><i>Frekwensie</i></b>	<b><i>Persentasie</i></b>
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (5)</u></b>		
· Daar is nie tyd vir my beskikbaar om my studies te voltooi nie.	1	20%
· Ander take, soos navorsing met spesifieke verwysing na veldnavorsing, veroorsaak dat ek nie myself akademies verder kan ontwikkel nie.	1	20%
· Die werkslading en tydsbeperkinge wat op my geplaas word, is aspekte wat my in 'n groot mate negatief beïnvloed. Dit gee aanleiding tot ander dilemmas soos byvoorbeeld dat daar nie genoeg tyd is om jou kennis	1	20%



en vaardighede uit te brei wat benodig word vir akademiese prestasie nie.		
· Ek spandeer baie tyd aan onderrig en merkwerk. Ek spandeer byna elke naweek op kantoor om te merk.	1	20%
· Tydsbeperkinge.	1	20%
Totaal	5	100%
<b><u>Finansiële vergoeding (3)</u></b>		
· Onvoldoende finansiële vergoeding.	2	66.66%
· Swak finansiële vergoedingspakette dra daartoe by dat 'n persoon dit oorweeg om die instelling te verlaat.	1	33.33%
Totaal	3	100%
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (2)</u></b>		
· Daar is beperkte moontlikhede vir bevordering.	1	50%
· Inkonsekwente en dubbel standaarde word toegepas tydens bevordering.	1	50%
Totaal	2	100%
<b><u>Transformasie (2)</u></b>		
· Die reëls en regulasies waaraan hierdie instelling moet voldoen, ondervang nie noodwendig transformasie nie.	1	50%
· Die enigste aspek wat bydra tot my loopbaandilemma, is die proses van transformasie.	1	50%
Totaal	2	100%
<b><u>Diskriminasie (2)</u></b>		
· Dit wil voorkom asof ons loopbaanpaaie reeds deur 'n "mag" by hierdie universiteit bepaal is.	1	50%
· Die reëls en regulasies van hierdie instelling word steeds gebaseer op die lewenstyl, opinies en kultuur van een groep, naamlik die wit Afrikaner.	1	50%
Totaal	1	100%
<b><u>Bestuursangeleenthede (1)</u></b>		
· Swak interpersoonlike verhoudinge tussen kollegas in die department, asook swak kommunikasie dra by tot my loopbaandilemmas.	1	100%
Totaal	1	100%

**Tabel 6.12 Swart manlike akademici tydens die vroeë loopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.**

<i>Geïdentifiseerde Temas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
<b><u>Opleiding en ontwikkeling (5)</u></b>		
· Deur meer groei en ontwikkelingsgeleenthede te verskaf.	2	40%
· Deur personeelontwikkelingsgeleenthede te verskaf.	1	20%
· Deur my meer geleenthede te verskaf om konferensies by te woon.	1	20%
· Deur geleenthede te verskaf dat ek in ander areas kan ontwikkel.	1	20%
Totaal	5	100%
<b><u>Finansiële vergoeding (2)</u></b>		
· Deur aan my 'n beter vergoedingspakket te verskaf.	2	100%
Totaal	2	100%
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (2)</u></b>		
· Om te besin oor my hoë werkslading.	1	50%
· Deur my meer tyd te gun om by navorsing betrokke te raak.	1	50%
Totaal	2	100%
<b><u>Diskriminasie (2)</u></b>		

· Deur leiers aan te stel wat nie teen personeel op grond van ras diskrimineer nie.	1	50%
· Deur toe te sien dat almal 'n gelyke kans kry tot die beskikbare navorsingsinfrastruktuur.	1	50%
Totaal	2	100%
<b><u>Entrepreneuriese inisiatiewe (1)</u></b>		
· Deur my entrepreneursiese aktiwiteite te ondersteun.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Werksonsekerheid (1)</u></b>		
· Deur my permanent aan te stel, ek is vir die afgelope vyf jaar alreeds slegs op kontrak aangestel. Hierdie aspek word deur menige ander kollegas ervaar.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Loopbaanbestuur (1)</u></b>		
· Nie almal wil navorsers of dosente wees nie. Alternatiewe loopbaanpaaie moet beskikbaar wees. Bestuursposisies moet toeganklik wees vir almal.	1	100%
Totaal	1	100%

#### 6.3.1.2.4 Response van swart vroulike akademië tydens die vroeë loopbaanfase

Die volgende data is vir Paneel 4 - swart vroulike akademië tydens die vroeë loopbaanfase - op elk van die volgende drie vrae na afloop van rondte een gegeneer.

Die resultate van vrae een, twee en drie word in Tabel 6.13, Tabel 6.14 en Tabel 6.15 weergegee. Die aspekte wat verantwoordelik is vir loopbaandilemmas (Vraag 1), die aspekte wat bydra tot loopbaandilemmas (Vraag 2) en die aspekte waaraan die instelling kan aandag skenk om loopbaandilemmas uit die weg te ruim (Vraag 3), word binne elk van die voorafgaande vrae volgens geïdentifiseerde temas na gelang van belangrikheid gelys. (Geïdentifiseerde temas word telkens binne elke vraag onderstreep.) Die belangrikheid van 'n betrokke tema is deur die aantal frekwensies bepaal, wat met 'n spesifieke aspek verband hou. Die frekwensies word in terme van persentasies uitgedruk.

**Tabel 6.13 Loopbaandilemmas van swart vroulike akademië tydens die vroeë loopbaanfase.**

<i>Geïdentifiseerde Temas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering(10)</u></b>		
· Daar is beperkte geleenthede vir my om bevorder te word.	3	30%
· Daar is 'n tekort aan deursigtigheid wanneer bevordering ter sprake kom.	1	10%
· Daar bestaan geen duidelike riglyne oor bevordering nie.	1	10%
· Dubbel standarde word toegepas tydens bevordering.	1	10%
· Bevordering word gebaseer op die aantal gepubliseerde artikels.	1	10%
· Daar is spesifieke en streng reëls wanneer bevordering ter sprake kom.	1	10%
· Ek weet nie wat van my verwag word nie.	1	10%
· Ek ontvang geen terugvoer aangaande my werk nie.	1	10%

	Totaal	10	100%
<b><u>Diskriminasie (3)</u></b>			
· Vooropgestelde idees en stereotipering rondom ras.		1	33.33%
· Aangesien ek anders is, word ek nie altyd regverdig behandel nie.		1	33.33%
· Die meeste van die inligting wat ek ontvang, is in Afrikaans met die gevolg dat ek nie kan deelneem of 'n gevoel van behoort het nie.		1	33.33%
	Totaal	3	100%
<b><u>Bestuursaangeleenthede (3)</u></b>			
· Ek ontvang geen terugvoer aangaande my werk nie.		1	33.33%
· Ek weet nie wat van my verwag word nie.		1	33.33%
· Ek het geen duidelike werksbeskrywing of riglyne ontvang nie.		1	33.33%
	Totaal	3	100%
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (2)</u></b>			
· Daar is nie genoeg tyd beskikbaar vir navorsing nie, veral nie tydens die semester nie.		1	50%
· Ek weet nie wat van my verwag word nie.		1	50%
	Totaal	2	100%
<b><u>Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig (1)</u></b>			
· Ek het geen duidelike werksbeskrywing of riglyne ontvang nie – ek is 'n teksboek gegee en daar is van my verwag om produktief te wees.		1	100%
	Totaal	1	100%
<b><u>Toerusting en werksomstandighede (1)</u></b>			
· Ek het nie 'n kantoor of 'n telefoon nie.		1	100%
	Totaal	1	100%

**Tabel 6.14 Faktore wat tydens die vroeë loopbaanfase bydra tot swart vroulike akademië se loopbaandilemmas.**

<b><i>Geïdentifiseerde Temas</i></b>	<b><i>Frekwensie</i></b>	<b><i>Persentasie</i></b>
<b><u>Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig (4)</u></b>		
· Niemand betrek my as 'n supervisor tydens navorsing nie – dit is 'n manier waarvolgens baie dosente publiseer.	1	25%
· Ek is glad nie betrokke by enige wetenskaplike navorsingsprojek wat onderweg is in my department nie.	1	25%
· Ek is 'n nuwe dosent en ek kan nie dieselfde hoeveelheid artikels publiseer soos wat daar van my verwag word nie, as gevolg van 'n tekort aan mentorskappe, leiding en ondersteuning.	1	25%
· Ek het nie opleiding ontvang met betrekking tot navorsing, onderrig nie....daar is 'n tekort aan ondersteuning.	1	25%
	Totaal	4
		100%
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik(4)</u></b>		
· Ek ervaar baie druk in my huidige loopbaan, aangesien ek twee dae 'n week moet doseer, die hospitaal drie dae 'n week moet besoek, sowel as om al my administratiewe take terselfdertyd te voltooi.	1	25%
· Ek het nie genoeg tyd beskikbaar om vir klasse voor te berei nie, hierdie is my eerste jaar as dosent.	1	25%
· Ek het nie genoeg tyd vir navorsing nie.	1	25%
· Klasse in die aande tap my energie.	1	25%

	Totaal	4	100%
<b><u>Gesinsverpligtinge (1)</u></b>			
· Ek moet my familie-verantwoordelikhede die meeste van die tyd afskeep.		1	100%
	Totaal	1	100%
<b><u>Transformasie (1)</u></b>			
· Daar is geen swart akademië op topbestuursvlak nie.		1	100%
	Totaal	1	100%
<b><u>Finansiële vergoeding (1)</u></b>			
· Ek kan nie my basiese finansiële verpligtinge nakom nie, vanweë die ontoereikende finansiële vergoeding.		1	100%
	Totaal	1	100%
<b><u>Bestuursaangeleenthede (1)</u></b>			
· My toesighouer is emosioneel en moeilik om mee te kommunikeer.		1	100%
	Totaal	1	100%
<b><u>Toerusting en werksomstandighede (1)</u></b>			
· Ek beskik nie oor 'n kantoor nie. Die gevolg is dat ek geen privaat gesprekke met studente kan hê nie.		1	100%
	Totaal	1	100%

**Tabel 6.15 Swart vroulike akademië tydens die vroeë loopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.**

<b><i>Geïdentifiseerde Temas</i></b>	<b><i>Frekwensie</i></b>	<b><i>Persentasie</i></b>
<b><u>Finansiële vergoeding (4)</u></b>		
· Deur my finansiële vergoeding te verbeter.	4	100%
	Totaal	4
<b><u>Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig (4)</u></b>		
· Deur my as nuut aangestelde dosent met die nodige ondersteuning, leiding en opleiding te verskaf om my primêre take te verrig.	1	25%
· Deur aan my die nodige opleiding in die nuutste onderrigmetodes te verskaf.	1	25%
· Deur my te help om 'n mentor te vind wat my kan bystaan in alle aspekte wat verband hou met navorsing.	1	25%
· Deur 'n omgewing te vestig waar senior personeel meer toeganklik is om as 'n mentor op te tree.	1	25%
	Totaal	4
<b><u>Bestuursaangeleenthede (2)</u></b>		
· Meer kommunikasie te bewerkstellig.	1	50%
· Deur toe te sien dat Engels in alle sferes van die instelling toegepas word, veral op departementele vlak.	1	50%
	Totaal	2
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (2)</u></b>		
· Deur aan my duidelike riglyne oor bevordering te verskaf.	1	50%
· Deur meer terugvoer vanaf my toesighouer te ontvang rakende my werksprestasie.	1	50%
	Totaal	2
<b><u>Transformasie (2)</u></b>		
· Deur toe te sien dat swart kollegas op alle vlakke verteenwoordig is.	1	50%
· Toe te sien dat Engels deurgaans ook toegepas word, veral op departementele vlak.	1	50%
	Totaal	2
<b><u>Opleiding en ontwikkeling (1)</u></b>		

· Deur aan my meer geleenthede tot persoonlike ontwikkeling te verskaf.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Loopbaanbestuur (1)</u></b>		
· Deur my behoeftes met die van die universiteit s'n te pas.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Toerusting en werksomstandighede (1)</u></b>		
· Deur my van 'n kantoor en rekenaar te voorsien ten einde my werk te verrig.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (1)</u></b>		
· Om vergaderings te verminder.	1	100%
Totaal	1	100%

### 6.3.1.2.5 Response van blanke manlike akademici tydens die middelloopbaanfase

Die volgende data is vir Paneel 5 - blanke manlike akademici tydens die middelloopbaanfase - op elk van die volgende drie vrae na afloop van rondte een gegeneer.

Die resultate van vrae een, twee en drie word in Tabel 6.16, Tabel 6.17 en Tabel 6.18 weergegee. Die aspekte wat verantwoordelik is vir loopbaandilemmas (Vraag 1), die aspekte wat bydra tot loopbaandilemmas (Vraag 2) en die aspekte waaraan die instelling kan aandag skenk om loopbaandilemmas uit die weg te ruim (Vraag 3), word binne elk van die voorafgaande vrae volgens geïdentifiseerde temas na gelang van belangrikheid gelys. (Geïdentifiseerde temas word telkens binne elke vraag onderstreep.) Die belangrikheid van 'n betrokke tema is deur die aantal frekwensies bepaal, wat met 'n spesifieke aspek verband hou. Die frekwensies word in terme van persentasies uitgedruk.

**Tabel 6.16 Loopbaandilemmas van blanke manlike akademici tydens die middelloopbaanfase.**

<i>Geïdentifiseerde Temas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (15)</u></b>		
· Daar bestaan min geleenthede vir bevordering.	7	48%
· Die onkonsekwentheid in die toepassing van bevorderingskriteria binne en tussen departemente dra by tot dubbel standarde met betrekking tot bevordering en prestasiebestuur.	5	34%
· Navorsingsuitsette word as die belangrikste komponent geag tydens bevordering.	1	6%
· Bevordering fokus veral op kwalifikasies, sonder om onderriglading in aanmerking te neem.	1	6%
· Individue met irrelevante kwalifikasies word bevorder.	1	6%
Totaal	15	100%
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (9)</u></b>		
· Lang vergaderings dra by tot 'n alreeds hoë werklading.	2	22.5%
· Onnodige rompslomp.	2	22.5%
· Daar bestaan te veel fokusareas – departement (onderrig, navorsing, gemeenskapsdiens), fakulteit en	1	11%

praktik.		
· Dubbelmediumonderrig verdubbel die onderriglading en beïnvloed my huidige werkslading.	1	11%
· Daar is nie genoegsame tyd beskikbaar om te studeer nie.	1	11%
· Die werkslading met spesifieke verwysing na lesinglading is te groot, wat min tyd laat vir navorsing wat bevordering direk raak.	1	11%
· Die gedurige opdatering van nuwe kurrikulums en vereistes wat gestel word, verhoog die werkslading.	1	11%
Totaal	9	100%
<b>Finansiële vergoeding (5)</b>		
· Die huidige vergoedingspakket reflekteer nie die kwaliteit en kwantiteit van werksinsette nie.	3	60%
· Swak salarisse.	1	20%
· Die huidige finansiële vergoedingspakkette vergelyk swak met dié van ander instellings.	1	20%
Totaal	5	100%

**Tabel 6.17 Faktore wat tydens die middelloopbaanfase bydra tot blanke manlike akademi se loopbaandilemmas.**

<i>Geïdentifiseerde Temas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (11)</u></b>		
· Te min tyd - baie fokusareas, aktiwiteite en gesinsverpligtinge ...benodig 48 ure per dag, dit alles dra by tot 'n hoë werkslading.	3	33.33%
· Die oneweredige werksverdeling waar sekere senior personeel hul eie belange eerste stel, verhoog my werkslading.	2	22.22%
· Die vereiste publikasie van artikels laat min tyd vir gesin of sosiale verpligtinge.	1	11.11%
· Dubbelmediumonderrig verdubbel die onderriglading.	1	11.11%
· Vanweë die hoë onderriglading moet vraestelle na-uurs en oor naweke gemerk word.	1	11.11%
· Administratiewe verpligtinge en te veel vergaderings.	1	11.11%
Totaal	9	100%
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (2)</u></b>		
· Prestasies word nie vergoed nie.	1	50%
· Die dubbele standaard wat bestaan met betrekking tot bevordering.	1	50%
Totaal	1	100%
<b><u>Finansiële vergoeding (1)</u></b>		
· Finansiële verpligtinge.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Standaard (1)</u></b>		
· Werkstandaarde wat afneem en terselfertyd gelate aanvaar word.	1	100%
Totaal	1	100%

**Tabel 6.18 Blanke manlike akademi tydens die middelloopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.**

<i>Geïdentifiseerde Temas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
<b><u>Finansiële vergoeding (8)</u></b>		
· Deur my finansiël beter te vergoed.	7	88%
· Deur aan my finansiële erkenning te gee, volgens my werkslas.	1	12%

	Totaal	8	100%
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (8)</u></b>			
· Deur 'n regverdiger evalueringstelsiem daar te stel.		2	25%
· Deur my te bevorder.		1	12.5%
· Deur 'n erkenningstelsiem daar te stel wat my werkklas, reflekteer.		1	12.5%
· Deur vergoeding en bevordering aan my werkslading te koppel.		1	12.5%
· Deur 'n stelsiem daar te stel wat erkenning verskaf aan die insette wat ek lewer.		1	12.5%
· Deur my op my totale uitsette te beoordeel en nie net op een aspek naamlik navorsing nie.		1	12.5%
· Deur duidelike riglyne oor prestasie te verskaf.		1	12.5%
	Totaal	8	100%
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (7)</u></b>			
· Deur onnodige rompslomp en administratiewe verantwoordelikhede uit te skakel.		2	29%
· Deur addisionele personeel aan te stel.		2	29%
· Deur minder vergaderings te bewerkstellig.		1	14%
· Deur meer geleentheid vir navorsing te bewerkstellig.		1	14%
· Deur die werksverdelingsstelsiem aan te spreek.		1	14%
	Totaal	7	100%

### 6.3.1.2.6 Response van blanke vroulike akademici tydens die middelloopbaanfase

Die volgende data is vir Paneel 6 - blanke vroulike akademici tydens die middelloopbaanfase - op elk van die volgende drie vrae na afloop van rondte een gegeneer.

Die resultate van vrae een, twee en drie word in Tabel 6.19, Tabel 6.20 en Tabel 6.21 weergegee. Die aspekte wat verantwoordelik is vir loopbaandilemmas (Vraag 1), die aspekte wat bydra tot loopbaandilemmas (Vraag 2) en die aspekte waaraan die instelling kan aandag skenk om loopbaandilemmas uit die weg te ruim (Vraag 3), word binne elk van die voorafgaande vrae volgens geïdentifiseerde temas na gelang van belangrikheid gelys. (Geïdentifiseerde temas word telkens binne elke vraag onderstreep.) Die belangrikheid van 'n betrokke tema is deur die aantal frekwensies bepaal, wat met 'n spesifieke aspek verband hou. Die frekwensies word in terme van persentasies uitgedruk.

**Tabel 6.19 Loopbaandilemmas van blanke vroulike akademici tydens die middelloopbaanfase.**

<i>Geïdentifiseerde Temas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (18)</u></b>		
· Die diversiteit van fokusareas (onderrig, navorsing, bestuur, praktyk, besigheidskool ens), dra by tot my hoë werkslading.	5	29%
· Personeeltekorte werk negatief in op my werkslading.	3	17%
· Te veel werksdruk.	3	17%
· Die hoë werkslading met spesifieke verwysing na lesinglading vanweë dubbelmediumonderrig, dra by tot my werksdruk.	2	11%
· Die min tyd wat beskikbaar is om te fokus op my	2	11%

navorsingsuitsette. Laasgenoemde het 'n negatiewe invloed om my bevordering tot dusver gehad.		
· Die werkslading (akademies en administratief) is van so aard dat ek heelwat spanning ervaar en daar geen tyd oorbly om my huidige kwalifikasies wat vir bevordering vereis word, te verbeter nie.	1	5%
· Daar is te veel werk wat ek naweke moet doen.	1	5%
· Daar is nie tyd vir (personeel)ontwikkeling nie.	1	5%
Totaal	18	100%
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (4)</u></b>		
· Daar bestaan min geleenthede vir bevordering.	2	50%
· Bevordering word slegs aan 'n bepaalde graad gekoppel en nie aan prestasies of werkverrigting op ander terreine nie.	1	25%
· Daar bestaan tussen verskillende fakulteite dubbele standaarde met betrekking tot bevordering.	1	25%
Totaal	4	100%
<b><u>Algemene ondersteuning (4)</u></b>		
· Daar is min individuele ondersteuning ter sprake.	2	50%
· Daar is gebrekkige opleiding, voorbereiding en ondersteuning vir bestuursposisies.	1	25%
· Die afwesigheid van mentorskappe. Ek sou graag 'n senior persoon wou hê by wie ek kan klankbord – senior mense is altyd te besig en is nie op krisistye beskikbaar nie.	1	25%
Totaal	4	100%
<b><u>Werksonsekerheid (3)</u></b>		
· Daar is sprake van rasionalisasie, wat my onseker laat voel oor my loopbaan by die universiteit.	3	100%
Totaal	3	100%
<b><u>Bestuursangeleenthede (3)</u></b>		
· Die ondoeltreffende bestuur in die departement veroorsaak baie stres.	1	33.33%
· Ek beskik nie oor 'n omynde posbeskrywing nie.	1	33.33%
· Bestuur verskaf min leiding, erkenning en terugvoer, aangesien min mense eerstens weet wat jy doen en tweedens het hulle te min kennis van jou vakgebied om te weet of jy dit goed doen.	1	33.33%
Totaal	3	100%
<b><u>Opleiding en ontwikkeling (1)</u></b>		
· Daar is min fondse beskikbaar vir persoonlike ontwikkelingsgeleenthede.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Algemene onsekerheid (1)</u></b>		
· Ek is onseker of ek my loopbaan binne die universiteitsomgewing wil voort sit.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Finansiële vergoeding (1)</u></b>		
· Daar is onvoldoende finansiële vergoeding.	1	100%
Totaal	1	100%

**Tabel 6.20 Faktore wat tydens die middelloopbaanfase bydra tot blanke vroulike akademi se loopbaandilemmas.**

<b><i>Geïdentifiseerde Temas</i></b>	<b><i>Frekwensie</i></b>	<b><i>Persentasie</i></b>
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik(15)</u></b>		
· Daar is nie genoeg beskikbare tyd om aan al die fasette	2	16.66%



van my werk aandag te gee nie.		
· Aangesien my basiese salaris nie voldoende is nie, moet daar voortdurend “ekstra werk” aangeneem word om inkomste aan te vul. Dit lei tot ‘n oormatige werksdruk en het ‘n negatiewe invloed op kwaliteit van werk, werkstevredenheid en kwaliteit van lewe.	2	16.66%
· Die administratiewe akspekte wat na departemente afgewentel is sonder die aanstelling van bykomende personeel, assistente en ondersteuningspersoneel, beïnvloed my werkslading negatief.	2	16.66%
· Tekort aan tyd - Ek moet baie aandag spandeer aan verskeie komponente van my werk en daar bestaan baie min tyd vir my eie studies.	1	8.34%
· Die gedurige verandering van kurrikulums en kursusinhoud om aan te pas by die owerheidsvereistes, neem ongelooflik baie tyd in beslag. ‘n Mens is altyd aan die verander, nooit aan die verbeter nie.	1	8.34%
· My werkslading verdubbel met spesifieke verwysing na onderrig vanweë dubbelmediumonderrig.	1	8.34%
· Die addisionele navorsingsverwagtinge wat gestel word, beïnvloed my huidige werkslading negatief.	1	8.34%
· Ek dink een belangrike probleem is die tydsgees waarin ons leef: daar moet voortdurend harder gewerk word, meer ure ingesit word, meer en meer gedoen word.	1	8.34%
· In ons departement word van ons vereis om ‘n groot aantal funksies, vergaderings, seminare, werksinkels, kongresse, ens. by te woon en betrokke te wees by die organisasie van hierdie aktiwiteite – sake wat ook geweldig baie tyd in beslag neem, maar tog ook bewys is van jou lojaliteit teenoor die departement.	1	8.34%
	<b>Totaal</b>	<b>12</b>
		<b>100%</b>
<b><u>Finansiële vergoeding (4)</u></b>		
· Ek ervaar druk en stres as gevolg van geldtekorte.	2	50%
· Die huidige finansiële vergoeding is onvoldoende.	1	25%
· My salaris pas nie by markveranderinge aan nie.	1	25%
	<b>Totaal</b>	<b>4</b>
		<b>100%</b>
<b><u>Gesinsverpligtinge (3)</u></b>		
· Ek het gesinsverpligtinge wat ek moet nakom.	3	100%
	<b>Totaal</b>	<b>3</b>
		<b>100%</b>
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (3)</u></b>		
· Die dubbel standaard wat toegepas word tydens bevordering.	1	33.33%
· Die afwesigheid van duidelike riglyne met betrekking tot bevordering.	1	33.33%
· Die vereistes wat gekoppel word aan navorsingspublikasies (as werklik die enigste maatstaf waarvolgens ‘n dosent gerespekteer, bevorder en erkenning ontvang), bring baie spanning mee.	1	33.33%
	<b>Totaal</b>	<b>3</b>
		<b>100%</b>
<b><u>Diskriminasie (1)</u></b>		
· Die stereotipering en geslagsvooroordele aan hierdie instelling, asook dubbele standaard wanneer vroue ter sprake kom.	1	100%
	<b>Totaal</b>	<b>1</b>
		<b>100%</b>
<b><u>Bestuursangeleenthede (1)</u></b>		
· ‘n Vorige departementshoof wat totaal selfgesentreerd was en nie na sy personeel se behoeftes en probleme	1	100%

omgesien het nie, al was dit herhaaldelik onder sy aandag gebring.

Totaal 1 100%

**Tabel 6.21 Blanke vroulike akademië tydens die middelloopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.**

<b><i>Geïdentifiseerde Temas</i></b>	<b><i>Frekwensie</i></b>	<b><i>Persentasie</i></b>
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (8)</u></b>		
· Deur my meer tyd te verskaf om navorsing te doen.	2	25%
· Deur meer tyd te bewillig vir ontwikkeling.	2	25%
· Deur my met minder administratiewe verpligtinge te bemoei.	1	12.5%
· Deur meer goed gekwalifiseerde personeel aan te stel, sodat ek nie uitgebuit voel nie en my werkslading verminder.	1	12.5%
· Deur bykomende personeel aan te stel ten einde my lading wat veroorsaak word deur dubbelmediumonderrig, te ondervang.	1	12.5%
· Deur my werkslading te verminder.	1	12.5%
Totaal	8	100%
<b><u>Finansiële vergoeding (5)</u></b>		
· Deur my finansiële beter te vergoed.	3	60%
· Deur my markverwant te vergoed.	1	20%
· Deur my finansiële te vergoed vir bykomende kwalifikasies.	1	20%
Totaal	5	100%
<b><u>Opleiding en ontwikkeling (2)</u></b>		
· Deur meer fondse vir persoonlike en professionele ontwikkeling te bewillig.	2	100%
Totaal	2	100%
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (1)</u></b>		
· Deur addisionele bevorderingsgeleenthede te skep.	1	100%
Totaal	1	100%

### 6.3.1.2.7 Response van swart manlike akademië tydens die middelloopbaanfase

Die volgende data is vir Paneel 7 - swart manlike akademië tydens die middelloopbaanfase - op elk van die volgende drie vrae na afloop van rondte een gegeneer.

Die resultate van vrae een, twee en drie word in Tabel 6.22, Tabel 6.23 en Tabel 6.24 weergegee. Die aspekte wat verantwoordelik is vir loopbaandilemmas (Vraag 1), die aspekte wat bydra tot loopbaandilemmas (Vraag 2) en die aspekte waaraan die instelling kan aandag skenk om loopbaandilemmas uit die weg te ruim (Vraag 3), word binne elk van die voorafgaande vrae volgens geïdentifiseerde temas na gelang van belangrikheid gelys. (Geïdentifiseerde temas word telkens binne elke vraag onderstreep.) Die belangrikheid van 'n betrokke tema is deur die aantal frekwensies bepaal wat met 'n spesifieke aspek verband hou. Die frekwensies word in terme van persentasies uitgedruk.

**Tabel 6.22 Loopbaandilemmas van swart manlike akademië tydens die middelloopbaanfase.**

<b><i>Geïdentifiseerde Temas</i></b>	<b><i>Frekwensie</i></b>	<b><i>Persentasie</i></b>
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (7)</u></b>		
· My onderriglading is van so 'n aard dat ek geen tyd vir navorsing, enige publikasies of beide het nie.	1	14.3%
· Ek het te veel verantwoordelikhede – ek moet klas gee, klasse bywoon en projekte bestuur. Die gevolg is dat ek geen tyd vir my eie studies het nie, met die gevolg dat ek ook nie bevorder kan word nie.	1	14.3%
· Ek spandeer baie van my tyd op projekte, weg van die universiteit.	1	14.3%
· Op hierdie oomblik is ek oorlaai met onderrig en het ek geen tyd beskikbaar vir enige navorsing nie.	1	14.3%
· Ek word vertel dat ek ten minste een maal elke twee jaar moet publiseer, maar tyd het 'n probleem geword. Ek moet tyd vind, anders gaan dit my loopbaan negatief beïnvloed.	1	14.3%
· Dit is baie moeilik om die nuwe leer- en onderrigmetodes te hanteer, terwyl jy steeds navorsing moet doen om op hoogte van die nuutste tendense te bly. Die ontwikkeling van studiemateriaal is 'n tydsame proses, aangesien inligting voortdurend verander. Dit veroorsaak 'n aaneenlopende lading op myself en ander kollegas.	1	14.3%
· My departement beskik nie oor genoeg mannekrag nie. Dit veroorsaak dat ek min tot geen tyd het om op navorsing te konsentreer.	1	14.3%
Totaal	7	100%
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (7)</u></b>		
· Bevorderings word inkonsekwent toegepas.	2	29%
· Daar is min bevorderingsgeleenthede beskikbaar.	2	29%
· Daar bestaan geen duidelike riglyne of beleide oor bevordering nie.	1	14%
· Ek kry geen terugvoer oor my werksprestasie nie.	1	14%
· Ek weet nie wat van my verwag word ten opsigte van wat ek moet doen nie.	1	14%
Totaal	7	100%
<b><u>Bestuursaanleenthede (3)</u></b>		
· Ek weet nie wat van my verwag word nie.	1	33.33%
· Ek kry geen terugvoer nie.	1	33.33%
· Konflikbestuur – leiers is nie bereid om enige probleme aan te spreek nie – daar is die gewoonte om die skuld op vorige posbekleërs te plaas.	1	33.33%
Totaal	3	100%
<b><u>Diskriminasie (2)</u></b>		
· Stereotipering kom steeds onder my kollegas voor.	1	50%
· Swart en wit mense vorm aparte groepe – ek voel geïsoleerd binne my departement.	1	50%
Totaal	2	100%
<b><u>Werksonsekerheid (1)</u></b>		
· Eksterne aspekte beïnvloed my werksekerheid, aangesien die oorlewing van my departement afhang van eksterne befondsing.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Toerusting en werksomstandighede (1)</u></b>		
· My fisiese werksomstandighede is nie bevorderlik vir werk nie.	1	100%

	Totaal	1	100%
<b><u>Transformasie (1)</u></b>			
· Praktiese transformasie is nie sigbaar nie.		1	100%
	Totaal	1	100%
<b><u>Finansiële vergoeding (1)</u></b>			
· Die finansiële vergoeding wat ek ontvang, is nie vergelykbaar met my eweknieë s'n in die privaatsektor nie.		1	100%
	Totaal	1	100%
<b><u>Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig (1)</u></b>			
· Daar bestaan geen akademiese ondersteuning of belangstelling in 'n persoon se werk nie.		1	100%
	Totaal	1	100%

**Tabel 6.23 Faktore wat tydens die middelloopbaanfase bydra tot swart manlike akademië se loopbaandilemmas.**

<b><i>Geïdentifiseerde Temas</i></b>	<b><i>Frekwensie</i></b>	<b><i>Persentasie</i></b>
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (8)</u></b>		
· Daar is geen tyd vir my beskikbaar om by navorsing betrokke te raak nie.... hierdie is een aspek wat my regtig ontstel... personeel wat betrokke is by navorsing moet n ligter onderriglading kry, ten einde hulle in staat te stel om op hulle navorsing te konsentreer.	1	12.5%
· My studies dra by tot my huidige hoë werkslading.	1	12.5%
· My hoë werkslading veroorsaak addisionele druk.	1	12.5%
· Daar is te veel om te leer, te doen en aan te pas in 'n kort tyd, akademiese kultuur, onderrig, reëls en navorsing.	1	12.5%
· My huidige hoë onderriglading veroorsaak dat ek nie enige kwaliteit tyd vir my eie studies of navorsing het nie.	1	12.5%
· Daar is geen tyd beskikbaar om my eie studies te voltooi nie – Ph.D	1	12.5%
· Ek kan nie genoeg tyd aan my familie afstaan nie, aangesien ek in die aande klas moet gee.	1	12.5%
· Te veel vergaderings dra by tot my hoë werkslading.	1	12.5%
	Totaal	8
		100%
<b><u>Gesinsverpligtinge (3)</u></b>		
· Familieverpligtinge en behoeftes.	3	100%
	Totaal	3
		100%
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (2)</u></b>		
· Daar is min geleenthede vir bevordering.	2	100%
	Totaal	2
		100%
<b><u>Werksonsekerheid (2)</u></b>		
· Ek voel onseker vanweë my kontrakaanstelling.	1	50%
· Ek voel onseker oor my loopbaan vanweë die integrasie met die hoofkampus.	1	50%
	Totaal	2
		100%
<b><u>Finansiële vergoeding (1)</u></b>		
· Swak finansiële vergoeding beïnvloed my ander finansiële verpligtinge negatief.	1	100%
	Totaal	1
		100%
<b><u>Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig (1)</u></b>		
· Daar is geen ondersteuning vir my om navorsing uit te voer nie.	1	100%
	Totaal	1
		100%

**Loopbaanbestuur (1)**

· Die tekort aan leiding vanaf my toesighouer en die instelling rakende my loopbaan veroorsaak 'n probleem vir my.	1	100%
Totaal	1	100%

**Tabel 6.24 Swart manlike akademici tydens die middelloopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.**

<b><i>Geïdentifiseerde Temas</i></b>	<b><i>Frekwensie</i></b>	<b><i>Persentasie</i></b>
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (4)</u></b>		
· Deur aan my meer tyd te verskaf vir navorsing.	1	25%
· Deur aan my meer tyd beskikbaar te stel vir my primêre take naamlik, onderrig, navorsing en gemeenskapsdiens.	1	25%
· Deur my administratiewe lading te verminder.	1	25%
· Dit sal baie help as hulle meer personeel aanstel, aangesien dit my onderriglading sal verminder en daartoe bydra dat ek nie so baie vergaderings moet bywoon nie.	1	25%
Totaal	4	100%
<b><u>Finansiële vergoeding (4)</u></b>		
· Deur my salaris te verbeter.	3	75%
· Hierdie instelling is een van die swak betaalde hoëronderwysinstellings in Suid-Afrika.	1	25%
Totaal	4	100%
<b><u>Bestuursaangeleenthede (4)</u></b>		
· Deur die kwaliteit en dienste vanaf die menslikehulpbrondepartement te verbeter.	1	25%
· Deur my van meer inligting te voorsien rakende vergaderings en veranderinge. Die toesighouer moet ook meer toeganklik wees.	2	50%
· Deur die bestuurstyl van bestuur te verander... ten einde gelyke geleenthede te verseker.	1	25%
Totaal	4	100%
<b><u>Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig (3)</u></b>		
· Deur my te ondersteun sodat ek kan onderrig gee en navorsing doen.	1	33.33%
· Deur fondse aan my beskikbaar te stel, sodat ek kan navorsing doen.	1	33.33%
· Deur my akademies te ondersteun, sodat ek myself in my betrokke dissipline kan verbeter.	1	33.33%
Totaal	3	100%
<b><u>Opleiding en ontwikkeling (3)</u></b>		
· Deur meer geleenthede vir vaardigheidsontwikkeling aan my te verskaf.	2	75%
· Deur personeelontwikkelingsprogramme te bespoedig.	1	25%
Totaal	3	100%
<b><u>Loopbaanbestuur (2)</u></b>		
· Deur aan my met meer stimulerende werk te verskaf.	1	50%
· Deur alternatiewe loopbaanpaaie daar te stel.	1	50%
Totaal	2	100%
<b><u>Werksonsekerheid (1)</u></b>		
· Deur my op 'n voltydse basis aan te stel.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Transformasie (1)</u></b>		
· Deur te verseker dat transformasie 'n werklikheid word.	1	100%

	Totaal	1	100%
<b><u>Diskriminasie (1)</u></b>			
· Om alle personeel te ondersteun, ongeag ras of geslag.		1	100%
	Totaal	1	100%

### 6.3.1.2.8 Response van swart vroulike akademië tydens die middelloopbaanfase

Die volgende data is vir Paneel 8 - swart vroulike akademië tydens die middelloopbaanfase - op elk van die volgende drie vrae na afloop van rondte een gegeneer.

Die resultate van vrae een, twee en drie word in Tabel 6.25, Tabel 6.26 en Tabel 6.27 weergegee. Die aspekte wat verantwoordelik is vir loopbaandilemmas (Vraag 1), die aspekte wat bydra tot loopbaandilemmas (Vraag 2) en die aspekte waaraan die instelling kan aandag skenk om loopbaandilemmas uit die weg te ruim (Vraag 3), word binne elk van die voorafgaande vrae volgens geïdentifiseerde temas na gelang van belangrikheid gelys. (Geïdentifiseerde temas word telkens binne elke vraag onderstreep.) Die belangrikheid van 'n betrokke tema is deur die aantal frekwensies bepaal, wat met 'n spesifieke aspek verband hou. Die frekwensies word in terme van persentasies uitgedruk.

**Tabel 6.25 Loopbaandilemmas van swart vroulike akademië tydens die middelloopbaanfase.**

<b><i>Geïdentifiseerde Temas</i></b>	<b><i>Frekwensie</i></b>	<b><i>Persentasie</i></b>
<b><u>Prestasiebestuur en Bevordering(14)</u></b>		
· Daar is geen duidelike riglyne en beleide wat bevordering ondervang nie.	5	33.33%
· Daar is slegs 'n beperkte aantal bevorderingsgeleenthede beskikbaar, vanweë finansiële beperkinge.	6	40%
· Daar is geen prestasiebestuursisteem in plek nie.	1	7%
· Daar is min tot geen geleenthede beskikbaar in my huidige lyn van werk nie. Ek ontvang geen terugvoer vanaf my huidige werkgewer rakende geleenthede vir groei nie.	2	13.33%
· Hoewel ek sukkel om navorsingsartikels te publiseer, voel ek dat gepubliseerde artikels nie die enigste kriteria behoort te wees vir bevordering nie.	1	7%
	Totaal	15
		100%
<b><u>Bestuursangeleenthede (5)</u></b>		
· Ek ontvang geen terugvoer vanaf my huidige werkgewer rakende geleenthede vir groei nie.	1	20%
· Daar is min geleenthede vir my beskikbaar om betrokke te raak in bestuursangeleenthede binne die departement.	1	20%
· Die outokratiese leierskapstyl binne my departement dra by tot my huidige loopbaandilemmas.	1	20%
· My opinie word nooit gevra nie, ek word net beveel.	1	20%
· Personeel word nie van binne ontwikkel nie.	1	20%
	Totaal	6
		100%
<b><u>Rol-oormoed en/of Rol-dubbelsinnigheid (2)</u></b>		
· Daar word meer druk op akademiese personeel geplaas met betrekking tot onderrig, navorsing, administratiewe	1	50%

take en personeelontwikkeling.			
· Ons word oorlaai met werk en dit laat ons met min of geen tyd vir navorsing nie.	1	50%	
	Totaal	2	100%
<b><u>Werksonsekerheid (2)</u></b>			
· Die onstabiele omgewing is my grootste bekommernies, aangesien ek nie weet of ek volgende jaar hier gaan werk of nie, wat nog te sê van bevordering.	1	50%	
· Ek is op 'n kontrakbasis aangestel, wat in Desember 2003 verval.... hierdie aspek veroorsaak baie frustrasie en angs by my.	1	50%	
	Totaal	2	100%
<b><u>Finansiële Vergoeding (2)</u></b>			
· Die salarisse is ver minder as dié van ander instellings.	1	50%	
· Ek is onderbetaal, wat addisionele druk op my plaas, aangesien ek nie na my kinders kan omsien nie. Ek spandeer baie tyd waar ek oor geld dink.	1	50%	
	Totaal	2	100%
<b><u>Diskriminasie (1)</u></b>			
· Dit wil steeds voorkom of senior en bestuursposisies vir mans en blankes gereserveer word. Geen aandag word geskenk aan vrouens met die nodige kennis, kwalifikasies of vaardighede nie.	1	100%	
	Totaal	1	100%

**Tabel 6.26 Faktore wat tydens die middelloopbaanfase bydra tot swart vroulike akademië se loopbaandilemmas.**

<i>Geïdentifiseerde Temas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (4)</u></b>		
· Ek moet tydens my vrye tyd deelneem in die ontwikkeling en keuring van ons kliënte, aangesien daar geen ander tyd hiervoor beskikbaar is nie. Hierdie bemerkingsfunksie word nie beskou as my werkslading nie.	1	25%
· Die indruk word geskep dat studie 'n voordeel is, maar daar word geen tyd hiervoor geallokeer nie. Die gevolg is dat 'n persoon onder druk werk, of meer oneffektief word, of werksure gebruik om studies te voltooi. Hierdie aspek benadeel die studente by hierdie instelling.	1	25%
· My werkslading is hoog.	1	25%
· Vanweë personeeltekorte werk ek oor naweke.	1	25%
	Totaal	4
<b><u>Gesinsverpligtinge (3)</u></b>		
· My gesinsverantwoordelikhede vereis baie van my tyd, maar die instelling gaan steeds voort om aktiwiteite tydens my gesinstyd te skeduleer. Ek moet werk huis toe neem, vergaderings na ure bywoon en selfs oor naweke.	1	33.33%
· Gesinsverantwoordelikhede – Ek is 'n enkelouer met twee dogters wat my aandag vereis, maar met my hoë werkslading is dit byna ontmoontlik.	1	33.33%
· Gesinsverantwoordelikhede – vanweë personeeltekorte moet ek oor naweke werk en is daar nie genoeg tyd vir my gesin beskikbaar nie.	1	33.33%
	Totaal	3
<b><u>Finansiële vergoeding (2)</u></b>		

· Finansiële probleme – dit is vir my onmoontlik om my huidige gesinsbehoefte deur middel van my salaris aan te spreek. Ek sukkel om skoolgeld en my water en elektrisiteitsrekening te betaal.	1	50%
· Swak finansiële vergoeding.	1	50%
Totaal	2	100%
<b><u>Diskriminasie (1)</u></b>		
· Ek het geen mag om my bekommernisse te lug nie. Indien ek dit wel doen, vind dit nêrens byval nie. Daar is baie diskriminasie en wantroue teenwoordig.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Transformasie (1)</u></b>		
· Onstabiliteit vanweë transformasie veroorsaak stres, depressie en angs.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig (1)</u></b>		
· Ek verkry nie die nodige akademiese ondersteuning om my werk te doen nie.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Werksonsekerheid (1)</u></b>		
· Ek is op soek na alternatiewe werkseleenthede, aangesien ek slegs op kontrak aangestel is.	1	100%
Totaal	1	100%

**Tabel 6.27 Swart vroulike akademici tydens die middelloopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.**

<i>Geïdentifiseerde Temas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
<b><u>Opleiding en ontwikkeling (5)</u></b>		
· Deur meer geleentehede vir groei en ontwikkeling te verskaf.	5	100%
Totaal	6	100%
<b><u>Finansiële vergoeding (4)</u></b>		
· Deur my vergoeding te verbeter.	2	50%
· Deur my vergoeding te verbeter of personeel toe te laat om 'n addisionele inkomste deur middel van hul vaardighede te genereer.	1	25%
· Deur my finansiële vergoedingspakket te verbeter, sodat dit met ander instellings vergelyk kan word.	1	25%
Totaal	4	100%
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (2)</u></b>		
· Deur meer tyd beskikbaar te stel vir my studies.	1	50%
· Deur meer personeel aan te stel, sodat my werkslading kan verminder.	1	50%
Total	2	100%
<b><u>Bestuursangeleenthede (2)</u></b>		
· Deur toe te sien dat goeie en effektiewe bestuurspraktyke plaasvind.	1	50%
· Deur die outokratiese manier waarop besluitneming plaasvind te verander.	1	50%
Totaal	2	100%
<b><u>Loopbaanbestuur (1)</u></b>		
· Deur die vordering van personeel in hulle loopbane te monitor en om struikelblokke waar moontlik te verminder.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (1)</u></b>		



· Deur 'n prestasiebestuursisteam vir die hele instelling en al die betrokke fakulteite te ontwikkel.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Diskriminasie (1)</u></b>		
· Deur vergaderings in Engels te hou.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Transformasie (1)</u></b>		
· Deur vergaderings in Engels te hou.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig</u></b>		
· Deur personeel by te staan om meer geld vir navorsing en studie te bekom.	1	100%
Totaal	1	100%

### 6.3.1.2.9 Response van blanke manlike akademici tydens die laatloopbaanfase

Die volgende data is vir Paneel 9 - blanke manlike akademici tydens die laatloopbaanfase - op elk van die volgende drie vrae na afloop van rondte een gegeneer.

Die resultate van vrae een, twee en drie word in Tabel 6.28, Tabel 6.29 en Tabel 6.30 weergegee. Die aspekte wat verantwoordelik is vir loopbaandilemmas (Vraag 1), die aspekte wat bydra tot loopbaandilemmas (Vraag 2) en die aspekte waaraan die instelling kan aandag skenk om loopbaandilemmas uit die weg te ruim (Vraag 3), word binne elk van die voorafgaande vrae volgens geïdentifiseerde temas na gelang van belangrikheid gelys. (Geïdentifiseerde temas word telkens binne elke vraag onderstreep.) Die belangrikheid van 'n betrokke tema is deur die aantal frekwensies bepaal, wat met 'n spesifieke aspek verband hou. Die frekwensies word in terme van persentasies uitgedruk.

**Tabel 6.28 Loopbaandilemmas van blanke manlike akademici tydens die laatloopbaanfase.**

<i>Geïdentifiseerde Temas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (6)</u></b>		
· Bevorderingsgeleenthede is tot die minimum beperk.	2	33.33%
· Daar bestaan geen sinvolle erkenning rakende prestasies nie.	1	16.6%
· Daar bestaan tussen departemente en fakulteite dubbele standaarde en inkonsekwentheid rondom bevordering.	1	16.6%
· Daar bestaan weinig geleenthede vir bevordering.	1	16.6%
· Daar is nie presiese aanduidings wat van my verwag word nie.	1	16.6%
Totaal	6	100%
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (4)</u></b>		
· Daar is nie voldoende administratiewe hulp vir uitgebreide navorsing nie.	1	25%
· Daar is te veel komitees en vergaderings waarop ek dien, wat my werkslading verhoog.	1	25%
· Werkslading met spesifieke verwysing na dubbelmediumonderrig in Afrikaans en Engels, verhoog my werkslading.	1	25%

· Swak dosente word toegelaat om baie min te doen en voort te gaan met buitewerk, wat my werkslading tans negatief beïnvloed.	1	25%
Totaal	4	100%
<b><u>Opleiding en ontwikkeling (4)</u></b>		
· Ontwikkelingsgeleenthede is beperk vanweë, finansiële beperkings.	1	25%
· Ontwikkelingsgeleenthede is beperk, vanweë onvoldoende infrastrukture.	1	25%
· Daar bestaan 'n tekort aan ontwikkelingsgeleenthede met spesifieke verwysing na buitelandse kongresse, vanweë die tekort aan finansiële ondersteuning.	1	25%
· Die beskikbare fondse vir verrykkingskursusse is beperk.	1	25%
Totaal	4	100%
<b><u>Finansiële vergoeding (3)</u></b>		
· My salaris is nie markverwant nie, en toon 'n agterstand indien dit met ander instellings vergelyk word. Dit maak dit baie moeilik om voldoende finansiële voorsorg vir aftrede te tref.	1	33.33%
· Onvoldoende finansiële vergoeding.	1	33.33%
· Finansiële bekommernisse rakende die tydperk na aftrede.	1	33.33%
Totaal	3	100.00%
<b><u>Werksonsekerheid (2)</u></b>		
· Rasionalisering hang al sedert 1997 soos 'n swaard oor ons departement se kop.	1	50%
· Ek is al vir vyf jaar op 'n kontrakaanstelling, wat elke jaar hernu word en natuurlik na niks lei nie. Ek werk met 'n gevoel van uitsigloosheid.	1	50%
Totaal	2	100%
<b><u>Bestuursaangeleenthede (1)</u></b>		
· Daar is nie presiese aanduidings wat van my verwag word nie.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Loopbaanbestuur (1)</u></b>		
· Daar bestaan weinig geleenthede vir alternatiewe loopbaanpaaie.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig (1)</u></b>		
· Daar is nie voldoende administratiewe hulp vir uitgebreide navorsing nie.	1	100%
Totaal	1	100%

**Tabel 6.29 Faktore wat tydens die laatloopbaanfase bydra tot blanke manlike akademië se loopbaandilemmas.**

<b><i>Geïdentifiseerde Temas</i></b>	<b><i>Frekwensie</i></b>	<b><i>Persentasie</i></b>
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (8)</u></b>		
· Vanweë ontoereikende salaris is ek genoodsaak om addisionele bronne van inkomste te genereer wat my verhinder om meer tyd aan my kernverpligtinge, naamlik onderrig, navorsing en gemeenskapsdiens te bestee.	1	11.1%
· Daar bestaan 'n gebrek aan voldoende administratiewe hulp.	1	11.1%
· Gebrek aan voldoende tyd vir ontspanning.	1	11.1%
· Ek beskik nie oor genoeg tyd om op hoogte te bly van	1	11.1%

die nuutste ontwkkelinge op my vakgebied nie.		
· Daar is te veel komitees en vergaderings waarop ek dien.	1	11.1%
· Allerlei sake rondom onderrig wat nie werklik verband hou met die kwaliteit van akademiese opleiding nie. – konstante opdatering van gidse.	1	11.1%
· 'n Hoë onderriglading.	1	11.1%
· Die tyd om werklik navorsing te doen het egter minder geword.	1	11.1%
· Gesinsverpligtinge - gebrek aan gehalte tyd met gesinslede.	1	11.1%
Totaal	9	100%
<b><u>Finansiële vergoeding (2)</u></b>		
· Die verkryging van addisionele finansiële bronne vir inkomste om my behoeftes aan te spreek.	1	50%
· Finansiële onsekerheid weens onbeplande voortydige aftrede.	1	50%
Totaal	2	100%
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (1)</u></b>		
· Die bevorderingskriteria is nie duidelik nie en word nie konsekwent toegepas nie.	1	100%
Totaal	1	100%

**Tabel 6.30 Blanke manlike akademici tydens die laatloopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.**

<b><i>Geïdentifiseerde Temas</i></b>	<b><i>Frekwensie</i></b>	<b><i>Persentasie</i></b>
<b><u>Finansiële vergoeding (4)</u></b>		
· Deur my 'n markverwante salaris te betaal.	2	50%
· Deur my finansiële beter te vergoed.	2	50%
Totaal	4	100%
<b><u>Roloorslading en/of rolkonflik (3)</u></b>		
· Deur my werkslading te verlaag deur minder administratiewe aspekte af te wentel, en navorsingsassistent te beskikbaar te stel.	2	66.66%
· Deur die huidige infrastruktuur ten opsigte van navorsingsondersteuning te verbeter, ten einde werkslading aan te spreek.	1	33.33%
Totaal	3	100%
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (3)</u></b>		
· Deur bevorderingsgeleenthede te verbeter.	2	66.66%
· Deur alternatiewe loopbaanpaaie te skep.	1	33.33%
Totaal	3	100%
<b><u>Opleiding en ontwikkeling (2)</u></b>		
· Deur meer fondse beskikbaar te stel vir opleiding en verrykingsgeleenthede.	1	50%
· Deur aftreebeplanningskursusse aan te bied.	1	50%
Totaal	2	100%
<b><u>Werksonsekerheid (1)</u></b>		
· Vanweë inkorporering en transformasie ontstaan daar 'n gevoel van werksonsekerheid, aangesien inligting nie deurentyd gekommunikeer word nie.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Toerusting en werksomstandighede (1)</u></b>		
· Deur voldoende audiovisioele hulpmiddele beskikbaar te stel vir die uitvoering van pligte.	1	100%
Totaal	1	100%

**Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig (1)**

· Deur die huidige infrastruktuur van navorsingsondersteuning te verbeter.	1	100%
Totaal	1	100%

**Loopbaanbestuur**

· Deur alternatiewe loopbaanpaaie te skep.	1	100%
Totaal	1	100%

**6.3.1.2.10 Response van blanke vroulike akademici tydens die laatloopbaanfase**

Die volgende data is vir Paneel 10 - blanke vroulike akademici tydens die laatloopbaanfase - op elk van die volgende drie vrae na afloop van rondte een gegeneer.

Die resultate van vrae een, twee en drie word in Tabel 6.31, Tabel 6.32 en Tabel 6.33 weergegee. Die aspekte wat verantwoordelik is vir loopbaandilemmas (Vraag 1), die aspekte wat bydra tot loopbaandilemmas (Vraag 2) en die aspekte waaraan die instelling kan aandag skenk om loopbaandilemmas uit die weg te ruim (Vraag 3), word binne elk van die voorafgaande vrae volgens geïdentifiseerde temas na gelang van belangrikheid gelys. (Geïdentifiseerde temas word telkens binne elke vraag onderstreep.) Die belangrikheid van 'n betrokke tema is deur die aantal frekwensies bepaal, wat met 'n spesifieke aspek verband hou. Die frekwensies word in terme van persentasies uitgedruk.

**Tabel 6.31 Loopbaandilemmas van blanke vroulike akademici tydens die laatloopbaanfase.**

<b><i>Geïdentifiseerde Temas</i></b>	<b><i>Frekwensie</i></b>	<b><i>Persentasie</i></b>
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (3)</u></b>		
· My loopbaanvooruitsigte is beperk.	1	33.33%
· Bevorderingskriteria is sodanig beskryf dat ek nie bevordering sal kry nie, nie teenstaande die prestasies wat ek op nasionale en internasionale vlak behaal het.	1	33.33%
· Geen regverdigde prestasie-evaluering om potensiaal te bepaal nie.	1	33.33%
Totaal	3	100%
<b><u>Burokrasie (2)</u></b>		
· Ek vind weinig vreugde en inspirasie uit die status quo – ek vind dit beperkend en demoraliserend dat ek akademies nooit heeltemal tot vrye reg sal kan kom in die situasie nie.	2	100%
Totaal	2	100%
<b><u>Diskriminasie (2)</u></b>		
· Die feit dat ek andersdenkend is tot groepsidees lei tot diskriminasie.	1	50%
· Daar is blatante voortrekking en tekens aanwesig van sekere personeellede wat deur die departementshoof voorgetrek word.	1	50%
Totaal	2	100%
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (1)</u></b>		
· Die hoeveelheid onderrigwerk wat ek veral buite die kampus verrig, asook dubbelmediumonderrig laat geen tyd vir publikasies toe nie en dra by tot 'n hoë	1	100%

werkslading.

Totaal 1 100%

**Tabel 6.32 Faktore wat tydens die laatloopbaanfase bydra tot blanke vroulike akademi se loopbaandilemmas.**

<i>Geïdentifiseerde Temas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
<b><u>Loopbaanbestuur (1)</u></b>		
· Ek kan myself nie werklik uitleef in my situasie nie.	1	100%
Totaal	1	100%

**Tabel 6.33 Blanke vroulike akademi tydens die laatloopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.**

<i>Geïdentifiseerde Temas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (3)</u></b>		
· Deur duidelike bevorderingskriteria daar te stel.	1	33.33%
· Deur 'n erkenningsstelsel vir prestasie op die been te bring.	1	33.33%
· Deur prestasiebestuur en prestasiebeoordeling regverdig te bestuur en aan te wend, sonder dat voortrekkery plaasvind.	1	33.33%
Totaal	3	100%
<b><u>Finansiële vergoeding (1)</u></b>		
· Dit sou beslis tot my voordeel strek, indien ek volgens my kwalifikasies en ondervinding vergoed kon word.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Bestuursaangeleenthede (1)</u></b>		
· Deur 'n rotasiesistelsel te implementeer, waardeur departementshoofde elke 5 tot 7 jaar roteer, om te verhoed dat eie koninkryke opgebou word.	1	100%
Totaal	1	100%

**6.3.1.2.11 Response van swart manlike akademi tydens die laatloopbaanfase**

Die volgende data is vir Paneel 11 - swart manlike akademi tydens die laatloopbaanfase - op elk van die volgende drie vrae na afloop van rondte een gegeneer.

Die resultate van vrae een, twee en drie word in Tabel 6.34, Tabel 6.35 en Tabel 6.36 weergegee. Die aspekte wat verantwoordelik is vir loopbaandilemmas (Vraag 1), die aspekte wat bydra tot loopbaandilemmas (Vraag 2) en die aspekte waaraan die instelling kan aandag skenk om loopbaandilemmas uit die weg te ruim (Vraag 3), word binne elk van die voorafgaande vrae volgens geïdentifiseerde temas na gelang van belangrikheid gelys. (Geïdentifiseerde temas word telkens binne elke vraag onderstreep.) Die belangrikheid van 'n betrokke tema is deur die aantal frekwensies bepaal, wat met 'n spesifieke aspek verband hou. Die frekwensies word in terme van persentasies uitgedruk.

**Tabel 6.34 Loopbaandilemmas van swart manlike akademi tydens die laatloopbaanfase.**

<i>Geïdentifiseerde Temas</i>	<i>Frekwensi e</i>	<i>Persentasi e</i>
-------------------------------	------------------------	-------------------------

**Prestasiebestuur en bevordering (5)**

· Daar is geen duidelike riglyne, kriteria of beleide rakende bevordering nie.	1	20%
· Ek voel daar is geen erkenning vir die harde werk wat ek verrig nie.	1	20%
· Die oorbeklemtoning van navorsing as bepalende kriteria vir bevordering en die ignorering van onderrig en die ontwikkeling van studente veroorsaak 'n probleem vir my.	1	20%
· Ek is ongelukkig oor my aanstelling as departementele voorsitter, sonder dat ek enige erkenning daarvoor ontvang.	1	20%
· Algemene terugvoer oor prestasie word nie aan dosente gekommunikeer nie.	1	20%
Totaal	5	100%

**Toerusting en werksomstandighede (2)**

· Die tekort aan tegniese toerusting byvoorbeeld rekenaars.	1	50%
· Tegnologie – die rekenaars wat ek en die studente moet gebruik is oud, wat navorsing bemoelijk.	1	50%
Totaal	2	100%

**Bestuursaangeleenthede (1)**

· Algemene terugvoer oor prestasie word nie aan dosente gekommunikeer nie.	1	100%
Totaal	1	100%

**Werksonsekerheid (1)**

· Die integrasieprosesse van twee kampusse veroorsaak baie werksonsekerheid vir my.	1	100%
Totaal	1	100%

**Tabel 6.35 Faktore wat tydens die laatloopbaanfase bydra tot swart manlike akademi se loopbaandilemmas.**

<i>Geïdentifiseerde Temas</i>	<i>Frekwensi e</i>	<i>Persentasi e</i>
<b><u>Bestuursaangeleenthede (3)</u></b>		
· Die outokratiese leierskapstyl dra by tot my huidige loopbaandilemmas.	1	33.33%
· Ek ontvang nie al die nodige inligting van bestuur af nie.	1	33.33%
· Mense in bestuursposisies sien net na hulleself om.	1	33.33%
Totaal	3	100%
<b><u>Algemene ondersteuning (2)</u></b>		
· Dit wil voorkom asof die instelling nie na die welsyn van sy personeel omsien nie.	1	50%
· Die instelling gee klaarblyklik nie om solank die werk gedoen kom nie.	1	50%
Totaal	2	100%
<b><u>Roloorlading en/of rolkonflik (1)</u></b>		
· Die groot aantal studente. Baie studente sukkel met die taal en baie tyd word dus spandeer om hierdie studente te ondersteun. Baie van my tyd word deur onderrig en merkwerk opgeneem. Ek het baie min tyd om op navorsing gevolglik te konsentreer. Ek vind dit moeilik om baie tyd aan navorsing te bestee, aangesien my voorbereidingswerk so baie van my tyd in beslag neem.	1	100%
Totaal	1	100%
<b><u>Transformasie (1)</u></b>		
· Die tekort aan inligting rakende die inkorporering van die twee kampusse dra by tot my loopbaandilemmas.	1	100%

	Totaal	1	100%
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (1)</u></b>			
· Daar is nie baie geleenthede vir bevordering nie.		1	1
	Totaal	1	100%
<b><u>Burokrasie (1)</u></b>			
· Daar is baie prosesse wat gevolg moet word om take te finaliseer.		1	100%
	Totaal	1	100%

**Tabel 6.36 Swart manlike akademici tydens die laatloopbaanfase se menings van hoe hulle loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word.**

<b><i>Geïdentifiseerde Temas</i></b>	<b><i>Frekwensie</i></b>	<b><i>Persentasie</i></b>
<b><u>Prestasiebestuur en bevordering (4)</u></b>		
· Deur aan my 'n duidelike stel riglyne te verskaf rakende bevordering.	1	25%
· Deur aan my terugvoer te verskaf rakende my prestasie.	1	25%
· Deur die onderrig- en navorsingskriteria vir bevordering te balanseer.	1	25%
· Deur erkenning te gee aan my verantwoordelikhede as departementele voorsitter.	1	25%
	Totaal	4
		100%
<b><u>Toerusting en werksomstandighede (1)</u></b>		
· Deur rekenaars vir navorsingsdoeleindes beskikbaar te stel.	1	100%
	Totaal	1
		100%
<b><u>Skakeling (1)</u></b>		
· Deur fondse beskikbaar te stel, sodat ek met ander instansies kan skakel.	1	100%
	Totaal	1
		100%
<b><u>Transformasie (1)</u></b>		
· Deur die integrasie van die twee kampusse meer deursigtelik te maak.	1	100%
	Totaal	1
		100%
<b><u>Loopbaanbestuur (1)</u></b>		
· Deur my met vaardighede toe te rus vir alternatiewe werkseleenthede.	1	100%
	Totaal	1
		100%

Die data wat na rondte een vanaf die onderskeie elf panele bekom is, is daarna deur 'n proses van itemonleding opgesom en aan die onderskeie panele teruggestuur vir beoordeling en kommentaar. Hierdie proses van beoordeling het die begin van rondte twee aangedui.

### 6.3.2 Die tweede rondte Delphi

In die volgende gedeeltes sal die verkreeë responskoers en resultate van rondte twee, per paneel afsonderlik beskryf word.

### 6.3.2.1 Die verkreeë responskoers tydens rondte twee

<i>Paneel en Loopbaanfase</i>	<i>Ras</i>	<i>Geslag</i>	<i>Paneellede ingesluit</i>	<i>Paneellede deelgeneem</i>	<i>Persentasie deelgeneem</i>
Paneel 1 Vroeë loopbaanfase	Blank	Manlik	N = 10	N = 9	90%
Paneel 2 Vroeë loopbaanfase	Blank	Vroulik	N = 10	N = 10	100%
Paneel 3 Vroeë loopbaanfase	Swart	Manlik	N = 10	N = 10	100%
Paneel 4 Vroeë loopbaanfase	Swart	Vroulik	N = 8	N = 7	88%
Paneel 5 Middelloopbaanfase	Blank	Manlik	N = 10	N = 10	100%
Paneel 6 Middelloopbaanfase	Blank	Vroulik	N = 10	N = 9	90%
Paneel 7 Middelloopbaanfase	Swart	Manlik	N = 10	N = 9	90%
Paneel 8 Middelloopbaanfase	Swart	Vroulik	N = 8	N = 8	100%
Paneel 9 Laatloopbaanfase	Blank	Manlik	N = 8	N = 8	100%
Paneel 10 Laatloopbaanfase	Blank	Vroulik	N = 2	N = 2	100%
Paneel 11 Laatloopbaanfase	Swart	Manlik	N = 6	N = 6	100%
Paneel 12 Laatloopbaanfase	Swart	Vroulik	N = 0		

Die verkreeë responskoers tydens die tweede rondte Delphi word vervolgens in Tabel 6.37 verskaf.

#### **Tabel 6.37 Die verkreeë responskoers van die onderskeie panele tydens rondte twee.**

Die responskoers en insette van hierdie Delphi-onderzoek tydens rondte twee kan as suksesvol beskou word. Hierdie sukses word gemeet aan die hand van die riglyne van die Delphi-groepgrootte en groepsprestasies soos deur Brockhoff (1975) vermeld (sien Paragraaf 5.3.4.1.5.1). Die verkreeë responskoers van rondte twee het gewissel van 88% tot 100%. Slegs vier van die elf panele het nie 'n 100% responskoers getoon nie. Die redes hiervoor spruit daaruit voort dat twee kandidate reeds tussen rondte een en rondte twee die diens van die instelling verlaat het nog twee wou nie verder aan die studie deelneem nie.

### 6.3.2.2 Die resultate per paneel

Die kwaliteit insette tydens rondte twee van hierdie Delphi-onderzoek toon nie dieselfde kwaliteit insette as gedurende rondte een nie. Paneellede is gevra om hul response soos verkry tydens rondte een na te



gaan en kommentaar te lewer waar en indien nodig. Met die uitsondering van drie of vier paneellede het die res aangedui dat hulle met die temas soos geïdentifiseer tydens rondte saamstem. Dit is slegs nodig om vir ten minste twee rondtes voorsiening te maak (sien Paragraaf 5.3.4.1.4.4). Volgens Scheibe et al. (1975) sal die aantal rondtes wat tydens 'n Delphi-onderzoek gebruik word, afhang van die mate waartoe nuwe inligting gegenereer word. Die doel van die voltooië tweederondte vrae was dus om te bepaal of addisionele perspektiewe toegevoeg is en of bestaandes gewysig is, ten einde te besluit of verdere rondtes benodig word. Geen addisionele inligting is tydens rondte twee gegenereer nie, en is daar dus afgesien van 'n derde rondte. Die inligting wat tydens rondte een gegenereer is en aan die onderskeie panele tydens rondte twee voorgelê is, word dus as die resultate van hierdie studie beskou. Hierdie aspekte word dus as die primêre aspekte beskou, wat verantwoordelik is vir die loopbaandilemmas van akademiese personeel tydens die onderskeie loopbaanfases.

Slegs die resultate van die addisionele vraag wat tydens rondte twee aan elke paneellid gestel was om die intensiteit van die loopbaandilemmas te bepaal, sal dus vervolgens per paneel bespreek word. Die vraag wat aan al die paneellede gestel was, is: "Wat is die moontlikheid dat jy hierdie instelling gaan verlaat?"

### 6.3.2.2.1 Response van blanke manlike akademici tydens die vroeë loopbaanfase

Die resultate in Tabel 6.38 dui daarop dat 43% van die betrokke paneellede op die tydstip van hierdie ondersoek klaarblyklik nie van plan was om die instelling te verlaat nie. Hierteenoor het 33% sterk aanduidings verskaf dat hulle wel die instelling wou verlaat. 22% het aangedui dat hulle daarvoor onseker voel.

**Tabel 6.38 Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 1 - blanke manlike akademici tydens die vroeë loopbaanfase.**

<i>Intensiteit van loopbaandilemmas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
Daar is geen sprake daarvan dat ek die universiteit gaan verlaat nie.	1	11%
Daar bestaan 'n geringe moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	3	33%
Ek is onseker of ek die universiteit gaan verlaat.	2	22%
Daar bestaan 'n sterk moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	2	22%
Ek gaan die universiteit definitief verlaat.	1	11%
	Totaal	9
		100%

### 6.3.2.2.2 Response van blanke vroulike akademici tydens die vroeë loopbaanfase

Die gegewens in Tabel 6.39 dui dat 40% van die betrokke paneellede op die tydstip van hierdie ondersoek

klaarblyklik nie van plan was om die instelling te verlaat nie. Nog 40% was onseker of hulle die instelling sou verlaat en 20% het aangedui dat daar 'n sterk moontlikheid was dat hulle dit wel sou doen.

**Tabel 6.39 Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 2 - blanke vroulike akademiци tydens die vroeë loopbaanfase.**

<i>Intensiteit van loopbaandilemmas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
Daar is geen sprake daarvan dat ek die universiteit gaan verlaat nie.	4	40%
Daar bestaan 'n geringe moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	0	0%
Ek is onseker of ek die universiteit gaan verlaat.	4	40%
Daar bestaan 'n sterk moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	2	20%
Ek gaan die universiteit definitief verlaat.	0	0%
	Totaal	10
		100%

#### 6.3.2.2.3 Response van swart manlike akademiци tydens die vroeë loopbaanfase

Die gegewens vir hierdie paneel blyk dieselfde te wees as vir die vorige paneel. 40% van die betrokke paneellede het op die tydstip van hierdie ondersoek aangetoon dat hulle nie van plan was om die instelling te verlaat nie. Nog 40% was onseker of hulle die instelling sou verlaat of nie en 20% het aangedui dat daar 'n sterk moontlikheid is dat hulle dit sou doen.

**Tabel 6.40 Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 3 - swart manlike akademiци tydens die vroeë loopbaanfase.**

<i>Intensiteit van loopbaandilemmas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
Daar is geen sprake daarvan dat ek die universiteit gaan verlaat nie.	1	10%
Daar bestaan 'n geringe moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	3	30%
Ek is onseker of ek die universiteit gaan verlaat.	4	40%
Daar bestaan 'n sterk moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	1	10%
Ek gaan die universiteit definitief verlaat.	1	10%
	Totaal	10
		100%

#### 6.3.2.2.4 Response van swart vroulike akademiци tydens die vroeë loopbaanfase

43% van die betrokke paneellede in hierdie paneel het op die tydstip van hierdie ondersoek aangetoon dat hulle nie van plan was om die instelling te verlaat nie en dat daar 'n geringe moontlikheid daarvoor bestaan. 57% was onseker of hulle die instelling sou verlaat of nie.

**Tabel 6.41 Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 4 - swart vroulike akademiци tydens die vroeë loopbaanfase.**

<i><b>Intensiteit van loopbaandilemmas</b></i>	<i><b>Frekwensi e</b></i>	<i><b>Persentasi e</b></i>
Daar is geen sprake daarvan dat ek die universiteit gaan verlaat nie.	2	29%
Daar bestaan 'n geringe moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	1	14%
Ek is onseker of ek die universiteit gaan verlaat.	4	57%
Daar bestaan 'n sterk moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	0	0%
Ek gaan die universiteit definitief verlaat.	0	0%
	Totaal	7
		100%

### 6.3.2.2.5 Response van blanke manlike akademiци tydens die middelloopbaanfase

Die resultate in Tabel 6.42 dui daarop dat 50% van die betrokke paneellede op die tydstip van hierdie ondersoek klaarblyklik nie van plan was om die instelling te verlaat nie of dat daar 'n geringe moontlikheid daarvoor bestaan het. Hierteenoor het slegs 1 paneellid wat 10% van die paneel verteenwoordig het, sterk aanduidings getoon dat hy wel die instelling sou verlaat. 40% het aangetoon dat hulle onseker was of hulle wel die instelling sou verlaat of nie.

**Tabel 6.42 Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 5 - blanke manlike akademiци tydens die middelloopbaanfase.**

<i><b>Intensiteit van loopbaandilemmas</b></i>	<i><b>Frekwensie</b></i>	<i><b>Persentasie</b></i>
Daar is geen sprake daarvan dat ek die universiteit gaan verlaat nie.	4	40%
Daar bestaan 'n geringe moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	1	10%
Ek is onseker of ek die universiteit gaan verlaat.	4	40%
Daar bestaan 'n sterk moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	1	10%
Ek gaan die universiteit definitief verlaat.	0	0%

Totaal 10 100%

### 6.3.2.2.6 Response van blanke vroulike akademici tydens die middelloopbaanfase

Die resultate in Tabel 6.43 dui daarop dat 55.5% van die betrokke paneellede op die tydstip van hierdie ondersoek klaarblyklik nie van plan was om die instelling te verlaat nie of dat daar slegs 'n geringe moontlikheid daarvoor was. Hierteenoor het slegs 1 respondant wat 11.2% van die paneel verteenwoordig het, sterk aanduidings getoon dat sy wel die instelling sou verlaat. 33.3% het aangetoon dat hulle onseker voel of hulle wel die instelling sou verlaat of nie.

**Tabel 6.43 Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 6 - blanke vroulike akademici tydens die middelloopbaanfase.**

<i>Intensiteit van loopbaandilemmas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
Daar is geen sprake daarvan dat ek die universiteit gaan verlaat nie.	3	33.3%
Daar bestaan 'n geringe moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	2	22.2%
Ek is onseker of ek die universiteit gaan verlaat.	3	33.3%
Daar bestaan 'n sterk moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	1	11.2%
Ek gaan die universiteit definitief verlaat.	0	0%
	Totaal	9
		100%

### 6.3.2.2.7 Response van swart manlike akademici tydens die middelloopbaanfase

33.3% van die paneellede binne hierdie betrokke paneel het aangetoon dat hulle dit sterk oorweeg om die instelling te verlaat. 'n Verdere 33.3% was onseker of hulle wel die instelling sou verlaat en 33.3% het aangetoon dat daar 'n geringe moontlikheid was dat hulle dit sou doen.

**Tabel 6.44 Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 7 - swart manlike akademici tydens die middelloopbaanfase.**

<i>Intensiteit van loopbaandilemmas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
Daar is geen sprake daarvan dat ek die universiteit gaan verlaat nie.	1	11.1%
Daar bestaan 'n geringe moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	2	22.2%
Ek is onseker of ek die universiteit gaan verlaat.	3	33.3%

<b>Daar bestaan 'n sterk moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.</b>	1	11.1%
<b>Ek gaan die universiteit definitief verlaat.</b>	2	22.2%
Totaal	9	100%

### 6.3.2.2.8 Response van swart vroulike akademiци tydens die middelloopbaanfase

Die resultate in Tabel 6.45 dui daarop dat slegs 25% van die betrokke paneellede op die tydstip van hierdie ondersoek klaarblyklik nie van plan was om die instelling te verlaat nie of dat daar slegs 'n geringe kans daarvoor was. Hierteenoor het 50% aangetoon dat hulle onseker voel of hulle die instelling sou verlaat of nie. 25% van die paneellede het sterk aanduidings getoon dat hulle wel beoog om die instelling te verlaat.

**Tabel 6.45 Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 8 - swart vroulike akademiци tydens die middelloopbaanfase.**

<i>Intensiteit van loopbaandilemmas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
Daar is geen sprake daarvan dat ek die universiteit gaan verlaat nie.	1	12.5%
Daar bestaan 'n geringe moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	1	12.5%
Ek is onseker of ek die universiteit gaan verlaat.	4	50%
Daar bestaan 'n sterk moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	2	25%
Ek gaan die universiteit definitief verlaat.	0	0%
Totaal	8	100%

### 6.3.2.2.9 Response van blanke manlike akademiци tydens die laatloopbaanfase

Die resultate in Tabel 6.46 dui daarop dat 75% van die betrokke paneellede op die tydstip van hierdie ondersoek klaarblyklik nie van plan was om die instelling te verlaat nie. Slegs 25% van die paneellede het aangedui dat hulle daarvoor onseker voel.

**Tabel 6.46 Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 9 - blanke manlike akademiци tydens die laatloopbaanfase.**

<i>Intensiteit van loopbaandilemmas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
Daar is geen sprake daarvan dat ek die universiteit gaan verlaat nie.	6	75%

Daar bestaan 'n geringe moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	0	0%
Ek is onseker of ek die universiteit gaan verlaat.	2	25%
Daar bestaan 'n sterk moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	0	0%
Ek gaan die universiteit definitief verlaat.	0	0%
Totaal	8	100%

### 6.3.2.2.10 Response van blanke vroulike akademiци tydens die laatloopbaanfase

Die resultate in Tabel 6.47 dui daarop dat albei die betrokke paneellede op die tydstop van hierdie ondersoek dit sterk oorweeg het om die instelling te verlaat te verlaat.

**Tabel 6.47 Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 10 - blanke vroulike akademiци tydens die laatloopbaanfase.**

<i>Intensiteit van loopbaandilemmas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
Daar is geen sprake daarvan dat ek die universiteit gaan verlaat nie.	0	0%
Daar bestaan 'n geringe moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	0	0%
Ek is onseker of ek die universiteit gaan verlaat.	0	0%
Daar bestaan 'n sterk moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	2	100%
Ek gaan die universiteit definitief verlaat.	0	0%
Totaal	2	100%

### 6.3.2.2.11 Response van swart manlike akademiци tydens die laatloopbaanfase

Die resultate in Tabel 6.48 dui daarop dat byna 50% van die betrokke paneellede op die tydstop van hierdie ondersoek klaarblyklik nie van plan was om die instelling te verlaat nie en dat daar slegs 'n geringe moontlikheid hiervoor bestaan het. Hierteenoor het 33% aangetoon dat hulle onseker voel of hulle die instelling sou verlaat of nie. Slegs een paneellid het aangetoon dat daar 'n sterk moontlikheid bestaan dat hy dit sou doen.

**Tabel 6.48 Die intensiteit van loopbaandilemmas vir Paneel 11 - swart manlike akademiци tydens die laatloopbaanfase.**

<i>Intensiteit van loopbaandilemmas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
---	-------------------	--------------------

Daar is geen sprake daarvan dat ek die universiteit gaan verlaat nie.	2	33.3%
Daar bestaan 'n geringe moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	1	16.6%
Ek is onseker of ek die universiteit gaan verlaat.	2	33.3%
Daar bestaan 'n sterk moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	1	16.6%
Ek gaan die universiteit definitief verlaat.	0	0%
	Totaal	6
		100%

### 6.3.2.3 Response per loopbaanfase

In die volgende gedeeltes word die bogenoemde resultate per loopbaanfase aangebied en beskrywe.

#### 6.3.2.3.1 Vroeë loopbaanfase

Die gegewens in Tabel 6.49 dui daarop dat 41% van die akademiese personeel wat hulself ten tye van hierdie ondersoek binne die vroeë loopbaanfase bevind het, aangetoon het dat daar geen tot min sprake was dat hulle die instelling sou verlaat. 38% was onseker of hulle die instelling sou verlaat en 'n verdere 21% het aangedui dat daar 'n sterk moontlikheid bestaan dat hulle dit sou doen.

**Tabel 6.49 Die intensiteit van loopbaandilemmas vir akademici tydens die vroeë loopbaanfase.**

<i>Intensiteit van loopbaandilemmas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
Daar is geen sprake daarvan dat ek die universiteit gaan verlaat nie.	8	22%
Daar bestaan 'n geringe moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	7	19%
Ek is onseker of ek die universiteit gaan verlaat.	14	38%
Daar bestaan 'n sterk moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	5	13%
Ek gaan die universiteit definitief verlaat.	3	8%
	Totaal	36
		100%

#### 6.3.2.3.2 Middelloopbaanfase

Die gegewens in Tabel 6.50 dui daarop dat 38% van die akademiese personeel wat hulleself ten tye van hierdie ondersoek binne die middelloopbaanfase bevind het, getoon het dat hulle onseker was of hulle die

instelling sou verlaat. 41% het aangedui dat daar geen tot min sprake was dat hulle die instelling sou verlaat. 37% was onseker of hulle die instelling sou verlaat en 'n verdere 21% het aangedui dat daar 'n sterk moontlikheid bestaan het dat hulle die instelling sou verlaat.

**Tabel 6.50 Die intensiteit van loopbaandilemmas vir akademici tydens die middelloopbaanfase van hierdie ondersoek.**

<i>Intensiteit van loopbaandilemmas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
Daar is geen sprake daarvan dat ek die universiteit gaan verlaat nie.	9	25%
Daar bestaan 'n geringe moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	6	16%
Ek is onseker of ek die universiteit gaan verlaat.	14	38%
Daar bestaan 'n sterk moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	5	13%
Ek gaan die universiteit definitief verlaat.	2	8%
	Totaal	36
		100%

#### 6.3.2.3.3 Laatloopbaanfase

Die gegewens in Tabel 6.51 dui daarop dat 25% van die akademiese personeel wat hulleself ten tye van hierdie ondersoek binne die laatloopbaanfase bevind het, getoon het dat hulle onseker was of hulle die instelling sou verlaat. 62.5% het aangedui dat daar geen tot min sprake was dat hulle die instelling sou verlaat. 37.5% het aangedui dat daar 'n sterk moontlikheid bestaan het dat hulle die instelling sou verlaat.

**Tabel 6.51 Die intensiteit van loopbaandilemmas vir akademici tydens die laatloopbaanfase van hierdie ondersoek.**

<i>Intensiteit van loopbaandilemmas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
Daar is geen sprake daarvan dat ek die universiteit gaan verlaat nie.	8	50%
Daar bestaan 'n geringe moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	1	12.5%
Ek is onseker of ek die universiteit gaan verlaat.	4	25%
Daar bestaan 'n sterk moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	3	37.5%
Ek gaan die universiteit definitief verlaat.	0	0%
	Totaal	16
		100%

#### 6.3.2.4 Response per rasgroepering



In die volgende gedeeltes word die bogenoemde resultate per rasgroepering aangebied en beskrywe.

#### 6.3.2.4.1 Blanke akademici

Die gegewens in Tabel 6.52 dui daarop dat 50% van die blanke akademiese personeel, ongeag van hulle loopbaanfase of geslag wat aan hierdie ondersoek deelgeneem het, aangedui het dat daar geen of min sprake was dat hulle die instelling ten tyde van hierdie ondersoek sou verlaat nie. Daarteenoor het 31.25% aangedui dat hulle onseker was of hulle die instelling sou verlaat. Nege lede van hierdie groep het egter aangetoon dat daar 'n sterk of definitiewe moontlikheid bestaan dat hulle wel die instelling sou verlaat.

**Tabel 6.52 Die intensiteit van loopbaandilemmas vir blanke akademici tydens hierdie ondersoek.**

<i>Intensiteit van loopbaandilemmas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
Daar is geen sprake daarvan dat ek die universiteit gaan verlaat nie.	18	37.5%
Daar bestaan 'n geringe moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	6	12.5
Ek is onseker of ek die universiteit gaan verlaat.	15	31.25%
Daar bestaan 'n sterk moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	8	16.6%
Ek gaan die universiteit definitief verlaat.	1	2.15%
	Totaal	48
		100%

#### 6.3.2.4.2 Swart akademici

Die gegewens in Tabel 6.53 dui daarop dat slegs 37.5% van die swart akademiese personeel, ongeag van hulle loopbaanfase of geslag wat aan hierdie ondersoek deelgeneem het, aangedui het dat daar geen of min sprake was dat hulle die instelling ten tyde van hierdie ondersoek sou verlaat nie. Daarteenoor het 42.5% aangedui dat hulle onseker was of hulle die instelling sou verlaat. Agt lede van hierdie groep het egter aangetoon dat daar wel 'n sterk of definitiewe moontlikheid bestaan het dat hulle wel die instelling sou verlaat.

**Tabel 6.53 Die intensiteit van loopbaandilemmas vir swart akademici tydens hierdie ondersoek.**

<i>Intensiteit van loopbaandilemmas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
Daar is geen sprake daarvan dat ek die universiteit gaan	7	17.5%

verlaat nie.

Daar bestaan 'n geringe moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	8	20%
Ek is onseker of ek die universiteit gaan verlaat.	17	42.5%
Daar bestaan 'n sterk moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	5	12%
Ek gaan die universiteit definitief verlaat.	3	8%
Totaal	40	100%

### 6.3.2.5 Response per geslag

In die volgende gedeeltes word die bogenoemde resultate per geslag aangebied en beskrywe word.

#### 6.3.2.5.1 Manlike akademici

Die gegewens in Tabel 6.54 dui daarop dat 33% van die manlike akademiese personeel wat hulleself binne hierdie ondersoek bevind het, getoon het dat hulle onseker was of hulle die instelling sou verlaat. 48% het aangedui dat daar geen tot min sprake was dat hulle die instelling sou verlaat. 19% het aangedui dat hulle definitief die instelling sou verlaat of dat daar 'n sterk moontlikheid daarvoor bestaan het.

**Tabel 6.54 Die intensiteit van loopbaandilemmas vir manlike akademici tydens hierdie ondersoek.**

<i>Intensiteit van loopbaandilemmas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
Daar is geen sprake daarvan dat ek die universiteit gaan verlaat nie.	15	29%
Daar bestaan 'n geringe moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	10	19%
Ek is onseker of ek die universiteit gaan verlaat.	17	33%
Daar bestaan 'n sterk moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	6	12%
Ek gaan die universiteit definitief verlaat.	4	7%
Totaal	52	100%

### 6.3.2.5.2 Vroulike akademici

Die gegewens in Tabel 6.55 dui daarop dat 42% van die vroulike akademiese personeel wat hulleself binne hierdie ondersoek bevind het, getoon het dat hulle onseker was of hulle die instelling sou verlaat. 39% het aangedui dat daar geen tot min sprake was dat hulle die instelling sou verlaat. Sewe vroue wat 19% van hierdie groep verteenwoordig, het egter aangedui dat daar 'n sterk moontlikheid bestaan dat hulle die instelling sou verlaat.

**Tabel 6.55 Die intensiteit van loopbaandilemmas vir vroulike akademici tydens hierdie ondersoek.**

<i>Intensiteit van loopbaandilemmas</i>	<i>Frekwensie</i>	<i>Persentasie</i>
Daar is geen sprake daarvan dat ek die universiteit gaan verlaat nie.	10	28%
Daar bestaan 'n geringe moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	4	11%
Ek is onseker of ek die universiteit gaan verlaat.	15	42%
Daar bestaan 'n sterk moontlikheid dat ek die universiteit gaan verlaat.	7	19%
Ek gaan die universiteit definitief verlaat.	0	0%
	Totaal	36
		100%

## 6.4 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die resultate van die empiriese studie wat deur middel van die Delphi-onderzoek bekom is, aangebied en saamgevat. Voordat enige resultate verskaf is, is daar eerstens 'n beskrywing, asook 'n grafiese illustrasie van die samestelling van die onderskeie panele verskaf. Die resultate van rondte een en twee is daarna per paneel, per Delphi-rondte blootgelê. Die resultate van die twee rondtes is elke keer voorafgegaan deur eerstens die verkreeë responskoers tydens die betrokke rondte uit te lig. Die aspekte verantwoordelik vir die loopbaandilemmas van akademici tydens die vroeë loopbaanfase, middelloopbaanfase, en laatloopbaanfases binne 'n veranderende hoëronderswyswerksomgewing is daarna blootgelê. By die aanbied van hierdie resultate is daar tussen die verskillende response van die onderskeie rasgroeperinge, naamlik swart en blanke akademici, asook manlike en vroulike akademici onderskei. Die belangrikheid van die verkreeë resultate is aangedui, deur die aantal response onder 'n bepaalde geïdentifiseerde tema vir elk van die onderskeie panele te kwantifiseer. Die belangrikheid van die betrokke temas is van groot belang in die bespreking van die resultate, formulering van die gevolgtrekkings en die aanbevelings in die daaropvolgende hoofstukke van hierdie ondersoek. Die resultate soos verkry in hierdie hoofstuk sal dus in die volgende hoofstuk bespreek word en waar moontlik met vorige navorsing in verband gebring word. Die inligting wat gedurende die vorige hoofstukke aangebied is, sal dus as agtergrond dien waarteen die resultate in die volgende hoofstuk aangebied,

bespreek en vertolk sal word.

# Hoofstuk 7

## BESPREKING VAN DIE RESULTATE

---

### 7.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die resultate wat in die ondersoek bevind is aangebied, bespreek en met verbandhoudende navorsing in verband gebring. Die onderskeie doelwitte van die studie sal as basis vir die aanbieding van die resultate gebruik word.

Die primêre doelwit van hierdie studie was: (sien Paragraaf 1.3.1)

- Om 'n beeld te verskaf van die huidige loopbaandilemmas gedurende die verskillende volwasseloopbaanfases, soos beskrywe deur 'n diverse akademiese werkerskorps verbonde aan 'n Suid-Afrikaanse hoërondewysinstelling binne 'n veranderende werksomgewing.

Die sekondêre doelwit van hierdie studie was: (sien Paragraaf 1.3.2)

Om die ooreenkomste en verskille in loopbaandilemmas tydens die verskillende volwasseloopbaanfases tussen verskillende rasgroepeerings en geslagte verbonde aan 'n Suid-Afrikaanse hoërondewysinstelling binne 'n veranderende werksomgewing te identifiseer en beskryf.

Die bespreking van die resultate word aan die hand van die volgende drie vrae wat vir elkeen van die onderskeie volwasseloopbaanfases gevra is, gedoen:

- Wat is die loopbaandilemma(s) van akademië tydens die onderskeie volwasseloopbaanfases?
- Watter aspekte dra by tot hierdie loopbaandilemma(s)?
- Wat is die menings van akademië oor hoe die instelling hulle loopbaandilemma(s) in die onderskeie volwasseloopbaanfases kan hanteer?

Die bespreking van elke vraag word ingelei deur eerstens 'n opsomming van die belangrikste waarnemings en tendense (resultate) wat tydens hierdie ondersoek gevind is en reeds in die voorafgaande hoofstuk uitgelig is, in tabelvorm uit te beeld. Hierdie opsomming dien eerstens as die vertrekpunt en agtergrond waarvolgens die daargestelde navorsingsdoelwitte, aangespreek en beantwoord word. Tweedens bied dit die grondslag vir die bespreking van die resultate.

Slegs die temas waar daar 'n frekwensie van meer as twee in enige van die bogenoemde drie vrae verkry is, word in fyner besonderhede beskryf, aangesien 'n frekwensie van een slegs op 'n individuele persepsie

mag dui. Hierna word die prominente loopbaandilemmas van akademici met vorige navorsing en literatuur in verband gebring en op grond van die literatuur verklaar.

Daarna volg die resultate wat tydens die tweede rondte van die studie verkry is. Die doel was om die identiteitsgraad van loopbaandilemmas te bepaal. Dit is gedoen deur aan die paneellede te vra in watter mate hulle dit oorweeg om die instelling te verlaat. Hierdie bevindinge word grafies geïllustreer, waarna dit bespreek en met die literatuur verbind word.

**(LET WEL:** Die panele bestaande uit swart vroulike akademici in die vroeë- en middelloopbaanfase het slegs uit agt lede bestaan, in teenstelling met die tien respondente van die ander panele indieselfde loopbaanfases. In die laatloopbaanfase kon slegs 15 mans, waarvan 9 blank en 6 swart was geïdentifiseer word. Slegs 2 blanke vroue kon gevind word om akademici in die laatloopbaanfase te verteenwoordig. Die voorafgaande kon dalk in al die betrokke loopbaanfases die frekwensies wat uit die response afgelei is, beïnvloed het.)

## **7.2 DIE LOOPBAANDILEMMAS VAN AKADEMICI TYDENS DIE ONDERSKEIE VOLWASSELOOPBAANFASES**

'n Opsomming van hierdie dilemmas word in Tabel 7.1 op die volgende bladsy verskaf.

**Tabel 7.1 'n Opsomming van die loopbaandilemmas van akademici tydens die onderskeie volwasseloopbaanfases.**

Aspek(te) en/of tema(s) wat deur middel van respons-ontleding vanuit die vraag gegeneer is	Vroeë loopbaanfase				Middelloopbaanfase				Laatloopbaanfase				Totaal
	Blank		Swart		Blank		Swart		Blank		Swart		
	Manlik Paneel 1	Vroulik Paneel 2	Manlik Paneel 3	Vroulik Paneel 4	Manlik Paneel 5	Vroulik Paneel 6	Manlik Paneel 7	Vroulik Paneel 8	Manlik Paneel 9	Vroulik Paneel 10	Manlik Paneel 11		
Prestasiebestuur en bevordering	7	6	4	19	15	4	7	14	6	3	5	81	
Roloorlading en/of rolkonflik	4	10	2	2	9	18	7	2	4	1	0	59	
Finansiële vergoeding	7	4	1	0	5	1	1	2	3	0	0	24	
Bestuurs-aangeleenthede	0	2	0	3	0	3	3	5	1	0	1	18	
Werksonsekerheid	0	2	1	0	0	3	1	2	2	0	1	12	
Diskriminasie	0	1	2	3	0	0	2	1	0	2	0	11	
Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig	1	2	4	2	0	0	1	0	1	0	0	11	
Opleiding en ontwikkeling	0	1	1	0	0	1	0	0	4	0	0	7	
Burokrasie	1	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	5	
Toerusting en werks-omstandighede	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	2	5	
Algemene ondersteuning	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4	
Transformasie	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	3	
Verandering	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
Loopbaanbestuur	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	
Algemene onsekerheid	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
Entrepreneuriese aktiwiteite	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
Gesinsverpligtinge	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
Skakeling	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	

## 7.2.1 Loopbaandilemmas van akademici in die vroeë loopbaanfase

Op grond van die aantal frekwensies soos aangedui in Tabel 7.1 word die volgende aspekte as die mees problematiese in die loopbane van akademici in die vroeë loopbaanfase beskou:

· Prestasiebestuur en bevordering	= 27 response
· Roloorlading en/of rolkonflik	= 18 response
· Finansiële vergoeding	= 12 response
· Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig	= 9 response
· Diskriminasie	= 6 response
· Bestuursaangeleenthede	= 5 response
· Werksonsekerheid	= 3 response
· Toerusting en werksomstandighede	= 2 response
· Verandering	= 2 response
· Opleiding en ontwikkeling	= 2 response
· Transformasie	= 2 response
· Burokrasie	= 1 respons
· Entrepreneuriese inisiatiewe	= 1 respons
· Gesinsverpligtinge	= 1 respons
· Loopbaanbestuur	= 1 respons
· Skakeling	= 1 respons

Elkeen van die voorafgaande aspekte wat meer as twee response ontlok het, sal vervolgens bespreek word. Die ooreenkomste en verskille in die loopbaandilemmas tussen die verskillende rasse-groepe (blank en swart) en geslag (manlik en vroulik) sal, waar van toepassing, ook bespreek word.

### 7.2.1.1 Prestasiebestuur en bevordering

Prestasiebestuur en bevordering blyk een van die ernstigste loopbaandilemmas vir akademici in die vroeë loopbaanfase te wees, aangesien al vier panele, met uitsondering van die blanke vroulike akademici (wat dit tweede geplaas het), dit as die mees problematiese loopbaandilemma geïdentifiseer het. Dit is veral die min geleentheid tot bevordering wat deur al vier panele as problematies beskou is. Slegs blanke manlike akademici het regstellende aksie as rede vir die min geleentheid tot bevordering aangevoer. Verdere aspekte wat met hierdie loopdilemma verband hou, is die klaarblyklige afwesigheid en ondeursigtigheid van riglyne waarvolgens bevordering geskied. Sommige van die response het aangedui dat dubbel standarde (soms) tydens bevordering toegepas word en dat dit nie noodwendig altyd op prestasie of meriete geskied word nie. Dit mag aanleiding gee tot gevoelens van diskriminasie. In hierdie ondersoek het enkele vroue aangedui dat daar teenoor hulle met betrekking tot bevordering



gediskrimineer word. Sommige respondente het aangetoon dat bevordering veral op kwalifikasies en navorsingsuitsette berus en dat onderrig minder belangrik is.

### **7.2.1.2 Roloorlading en/of rolkonflik**

Die volgende prominente loopbaandilemma van akademië tydens die vroeë loopbaanfase sentreer veral rondom roloorlading en/of rolkonflik. Behalwe vir die ander drie panele wat hierdie aspek ook as loopbaandilemma geïdentifiseer het, blyk hierdie aspek die primêre loopbaandilemma vir blanke vroulike akademië tydens die vroeë loopbaanfase te wees. Die primêre rede hiervoor is die verskeidenheid fokusareas, naamlik dié van navorsing, onderrig en gemeenskapsdiens. Van die respondente het aangetoon dat hulle hoë werkslading (in sekere gevalle hoë onderrigslading en konsultasiewerk) dit moeilik maak om hulle studies te voltooi, of om hulle aandag aan navorsing te wy. Hierdie gedifferensieerde fokusareas is dus primêr vir die roloorlading en/of rolkonflik verantwoordelik.

### **7.2.1.3 Finansiële vergoeding**

Finansiële vergoeding is oënskynlik die mees prominente loopbaandilemma vir blanke manlike akademië tydens die vroeë loopbaanfase. Dit is ook deur blanke vroulike akademië as problematies beskou, aangesien hierdie aspek naas roloorlading en/of rolkonflik, asook prestasiebestuur en bevordering as die mees problematiese aspek geïdentifiseer is. In teenstelling hiermee is finansiële vergoeding nie deur swart manlike of swart vroulike akademië as problematies beskou nie. Slegs een swart manlike paneellid het finansiële vergoeding as 'n loopbaandilemma bestempel. Die response wat hierdie loopbaandilemma ondervang, toon dat dit veral die onvoldoende finansiële vergoeding was, wat tot hierdie loopbaandilemma onder hierdie betrokke paneellede aanleiding gegee het. Sekere van die response wat met hierdie aspek verband hou, het ook aangedui dat die finansiële vergoeding wat hulle ontvang, nie markverwant of op prestasie geskoei is nie.

### **7.2.1.4 Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig**

Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig is veral deur swart manlike akademië as 'n belangrike loopbaandilemma beskou. Hierdie aspek is ook onder wit manlike en vroulike-, sowel as swart vroulike akademië aangetref, maar nie in dieselfde mate waarin dit klaarblyklik 'n dilemma vir swart manlike akademië is nie. Alhoewel daar baie klem op navorsing binne hoër onderwys geplaas word, illustreer die response dat dit veral die min en ontoereikende ondersteuning in die voorbereiding en leiding betreffende navorsing is, wat vir hierdie dilemma onder akademië verantwoordelik is. In aansluiting hierby het van die response getoon dat sekere akademië van mening is dat hulle min ondersteuning in die voorbereiding van hulle verskillende take en rolle as dosente ontvang het.

### 7.2.1.5 Diskriminasie

Aspekte wat op diskriminasie dui, is veral deur swart akademici en 'n enkele blanke vroulike paneellid as 'n verdere loopbaandilemma geïdentifiseer. Daar kom, volgens die swart akademici wat hierdie aspek geïdentifiseer het, steeds vooropgestelde idees en stereotipering oor ras onder ander lede of rasgroeperinge van die instelling voor. Volgens hulle word daar steeds voorkeur aan blanke akademici gegee, wanneer dit by bevordering of moontlike leierskapsposisies kom. Dit dra by tot gevoelens van isolasie, soos ook gesien in een van die response wat verkry is van 'n respondent wat voel dat sy nie tot hierdie instelling behoort nie.

### 7.2.1.6 Bestuursangeleenthede

Algemene bestuursangeleenthede is slegs deur vroulike akademici as 'n loopbaandilemma bestempel. Uit die response wat verkry is, wil dit voorkom asof die prosesse wat met kommunikasie te make het, hetsy dit op 'n persoonlike- of organisatoriese vlak plaasvind, veral deur vroue as problematies ervaar word. Dit wil voorkom asof vroulike akademici min tot geen persoonlike terugvoer aangaande hulle werk, prestasies, reëls of regulasies vanaf hulle betrokke toesighouer(s) of bestuurders ontvang. 'n Swart vroulike paneellid het aangetoon dat sy selfs geen duidelike werksbeskrywing of riglyne tydens haar aanstelling ontvang het nie.

### 7.2.1.7 Werksonsekerheid

Werksonsekerheid is in 'n mindere mate deur enkele blanke vroulike akademici as 'n loopbaandilemma geïdentifiseer. Slegs een swart manlike paneellid het dieselfde aspek as 'n loopbaandilemma beskou. Die rede vir werksonsekerheid word in al die response toegeskryf aan die kontrakaanstelling van die betrokke paneellede.

### 7.2.1.8 Toerusting en werksomstandighede

Ontoereikende toerusting en swak werksomstandighede blyk vir 'n swart, sowel as 'n blanke vroulike paneellid 'n dilemma te wees. Dit blyk dit dat ou rekenaartoeusting of selfs geen toerusting nie hiervoor verantwoordelik is.

### 7.2.1.9 Verandering

Weerstand teen verandering is slegs deur enkele blanke manlike paneellede as 'n loopbaandilemma beskou. Sommige van die blanke manlike akademici is van die opinie dat daar geen voorsiening vir innovering en verandering gemaak word nie.

### 7.2.1.10 Opleiding en ontwikkeling

Opleiding en ontwikkeling is deur sowel 'n blanke vroulike en 'n swart manlike paneellid as problematies geïdentifiseer. Volgens hierdie twee respondente is dit veral onvoldoende geleentheid en fondse vir opleiding en ontwikkeling (blank en vroulik), asook die afwesigheid van 'n beleid oor opleiding en ontwikkeling (swart en manlik) wat vir hulle loopbaandilemmas verantwoordelik is.

### 7.2.1.11 Transformasie

Transformasie is 'n verdere aspek wat klaarblyklik vir loopbaandilemmas in die vroeë loopbaanfase verantwoordelik is. Dit is egter slegs twee van die swart manlike paneellede wat hierdie aspek as 'n verdere loopbaandilemma geïdentifiseer het. Dit is veral aspekte wat met herstrukturering en die samesmelting van verskillende kampusse gepaardgaan wat hiertoe aanleiding gee. Een paneellid het aangedui dat, alhoewel transformasie klaarblyklik plaasvind, dit nie altyd op grondvlak die geval is nie. As rede word aangevoer dat Afrikaans steeds as primêre voertaal binne departemente gebruik word.

Loopbaandilemmas wat slegs een respons ontlok het, is die volgende:

- Onder die blanke manlike paneel is 'n tekort aan skakeling met ander instellings, onvoldoende ondersteuning vir entrepreneuriese inisiatiewe, asook die burokrasie as addisionele loopbaandilemmas geïdentifiseer.
- In die blanke vroulike paneel is gesinsverpligtinge as 'n verdere loopbaandilemma beskou.
- Een swart manlike paneellid het oneffektiewe loopbaanbestuur as 'n loopbaandilemma beskou.

## 7.2.2 Loopbaandilemmas van akademici in die middelloopbaanfase

Die loopbaandilemmas van die vier panele (Panele 5, 6, 7 en 8) wat akademici tydens die middelloopbaanfase verteenwoordig het, word in Tabel 7.1 uitgebeeld.

Op grond van die aantal frekwensies in hierdie tabel word die volgende aspekte as die mees problematiese aspekte in hierdie loopbaanfase beskou:

- |                                   |               |
|-----------------------------------|---------------|
| · Prestasiebestuur en bevordering | = 40 response |
| · Roloorlading en/of rolkonflik   | = 36 response |
| · Bestuursangeleentheid           | = 11 response |
| · Finansiële vergoeding           | = 9 response  |
| · Werksonsekerheid                | = 6 response  |
| · Algemene ondersteuning          | = 4 response  |
| · Diskriminasie                   | = 3 response  |

· Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig	=	1 respons
· Toerusting en werksomstandighede		1 respons
· Opleiding en ontwikkeling	=	1 respons
· Transformasie	=	1 respons
· Algemene onsekerheid	=	1 respons

Al die aspekte wat meer as twee response ontlok het, word voorts bespreek. Die ooreenkomste en verskille in die loopbaandilemmas tussen die verskillende rasse-groepe (blank en swart) en geslag (manlik en vroulik) sal, waar van toepassing, ook bespreek word.

### 7.2.2.1 Prestasiebestuur en bevordering

Prestasiebestuur en bevordering blyk een van die ernstigste loopbaandilemmas in hierdie fase te wees, aangesien al vier panele met uitsondering van die blanke vroulike akademië (wat dit tweede geplaas het), dit as die mees problematiese aspek geïdentifiseer het. Dit is veral die min geleentheid tot bevordering en die inkonsekwentheid en die dubbel standaard waarmee die bevorderingskriteria binne en tussen departemente toegepas word, wat tot hierdie loopbaandilemma aanleiding gee. Een blanke paneelid het byvoorbeeld daarop gewys dat persone met ontoepaslike kwalifikasies onder meer bevorder is. Dit is veral die afwesigheid van beleid of bevorderingsriglyne, volgens die swart vroulike paneellede, wat hiertoe bydra. Sommige van die response dui daarop dat bevordering veral berus op kwalifikasies en navorsingsuitsette en nie soseer ander prestasies of werkverrigtinge op ander terreine in ag neem nie.

### 7.2.2.2 Roloorlading en/of rolkonflik

Die volgende prominente loopbaandilemma sentreer veral rondom roloorlading en/of rolkonflik. Hierdie dilemma blyk die primêre loopbaandilemma vir blanke vroulike, sowel as swart manlike paneellede tydens die middelloopbaanfase te wees. Hierdie aspek blyk ook 'n prominente loopbaandilemma vir blanke manlike paneellede te wees. Swart vroulike paneellede het ook hierdie aspek as 'n dilemma geïdentifiseer, maar nie in dieselfde mate of omvang as die voorgenoemde drie panele nie. Volgens paneellede is die redes vir hierdie betrokke loopbaandilemma die verskeidenheid fokusareas waaraan hulle moet aandag skenk, insluitende navorsing, onderrig, gemeenskapsdiens, diens aan die fakulteit en eie studies. Hierdie rolkonflik, wat gepaardgaan met roloorlading word, volgens paneellede vererger, aangesien hulle blootgestel word aan lang vergaderings en onnodige rompslomp. Roloorlading ontstaan as gevolg van:

- 'n Hoë onderriglading.
- Dubbelmediumonderrig wat die onderriglading verdubbel.
- Die vereistes wat met die aaneenlopende opdatering van kurrikula gepaardgaan (wat 'n tydsame proses is).
- Personeeltekorte.

As gevolg van roloorlading is daar min tyd vir navorsing en bevordering. Hierdie roloorlading dra by tot 'n aaneenlopende hoë werkslading. Die gevolg hiervan, is dat daar nie tyd vir personeelontwikkeling is nie en dat werk oor naweke afhandel of gedoen moet word.

### **7.2.2.3 Bestuursaangeleenthede**

Met uitsondering van die blanke manlike paneellede, het die drie ander panele (blank vroulik en swart manlik en veral swart vroulik) bestuursaangeleenthede as 'n verdere loopbaandilemma beskou. Paneellede is van mening dat veral die ontoereikende leiding, erkenning en terugvoer vanaf bestuur en die ondoeltreffende bestuur van departemente tot hulle loopbaandilemmas aanleiding gee. Sommige respondente sê dat hulle nie enige deelname in besluitneming het nie, vanweë die outokratiese leierskapstyl wat klaarblyklik in sommige gevalle voorkom. Party het ook aangetoon dat hulle nie oor 'n pos- of werksbeskrywing beskik nie. Die voorafgaande aspekte kan as bestuursaangeleenthede beskou word.

### **7.2.2.4 Finansiële vergoeding**

Alhoewel paneellede van al vier panele finansiële vergoeding as 'n verdere loopbaandilemma geïdentifiseer het, was dit veral sommige van die blanke manlike paneellede (5) wat hierdie aspek as een van hulle prominente loopbaandilemmas beskou het. Slegs enkele blanke vroulike, swart manlike en swart vroulike paneellede het dit as 'n loopbaandilemma beskou. Die onvoldoende en swak finansiële vergoedingspakkette is as die vierde belangrikste loopbaandilemma in hierdie betrokke loopbaanfase beskou. In aansluiting hierby het sommige van die response getoon dat paneellede van mening is dat hulle finansiële vergoedingspakkette swak met dié van ander soortgelyke instellings of eweknieë in die privaatsektor vergelyk het. Volgens blanke paneellede reflekteer die vergoedingspakket nie noodwendig die kwaliteit en kwantiteit van werksinsette wat hulle lewer nie.

### **7.2.2.5 Werksonsekerheid**

Werksonsekerheid is 'n verdere loopbaandilemma, wat veral deur vroulike paneellede geïdentifiseer is. Slegs een swart manlike paneellid het werksonsekerheid as 'n loopbaandilemma beskou. Die response van die blanke vroulike paneellede dui daarop dat werksonsekerheid 'n loopbaandilemma is, aangesien daar sprake van rasionalisasie is, wat hulle onseker laat voel. Werksonsekerheid word ook as loopbaandilemma onder swart vroulike paneellede as problematies beskou, aangesien een van hulle aangedui het dat sy op 'n jaarlikse kontrakbasis aangestel word. Die ander response dui daarop dat die onstabiele eksterne werksomgewing hierdie gevoel van van werksonsekerheid meebring.

### **7.2.2.6 Algemene ondersteuning**

Slegs sommige van die blanke vroulike paneellede het algemene ondersteuning as 'n verdere

loopbaandilemma beskou. Vroulike akademici is van mening dat hulle onder meer min individuele ondersteuning en gebrekkige opleiding ontvang en dat hulle nie voldoende vir bestuursposisies voorberei word nie.

### 7.2.2.7 Diskriminasie

Diskriminasie is klaarblyklik slegs 'n loopbaandilemma vir enkele swart manlike en vroulike paneellede. Dit blyk dat stereotipering steeds deur enkele swart paneellede as 'n loopbaandilemma ervaar word. Dit mag as een van die redes aangevoer word, waarom enkele response steeds daarop dui dat swart en wit akademici aparte groepe vorm. Dit gee gevolglik daartoe aanleiding dat van die swart akademici aangedui het dat hulle geïsoleerd binne hulle departemente voel. Een van die swart vroulike paneellede het aangedui dat dit steeds wil voorkom asof senior en bestuursposisies vir mans en veral blankes gereserveer word. Haar loopbaandilemmas is dus direk of indirek die gevolg van diskriminasie teen vrouens, aangesien sy aangetoon het dat daar geen aandag aan vrouens met die nodige kennis, kwalifikasies of vaardighede geskenk word nie.

Ander aspekte wat moontlike loopbaandilemmas vir hierdie groep blyk te wees, maar wat slegs een respons ontlok het, word vervolgens bondig opgesom:

- Onder die blanke manlike paneel is 'n tekort aan skakeling met ander instellings, onvoldoende ondersteuning vir entrepreneuriese inisiatiewe, asook die burokrasie as addisionele loopbaandilemmas geïdentifiseer.
- Enkele blanke vroulike paneellede het die tekort aan fondse vir opleiding en ontwikkeling, asook algemene onsekerheid oor hul loopbane in die instelling as verdere loopbaandilemma bestempel.
- Onvoldoende toerusting en werksomstandighede, aspekte en prosesse wat met transformasie gepaardgaan en onvoldoende ondersteuning betreffende navorsing en onderrig is ander aspekte wat deur enkele swart manlike paneellede as loopbaandilemmas geïdentifiseer is.

### 7.2.3 Loopbaandilemmas van akademici in die laatloopbaanfase

Die loopbaandilemmas van die drie panele (Panele 9, 10 en 11) wat akademici tydens die laatloopbaanfase verteenwoordig het, is in Tabel 7.1 uitgebeeld.

Op grond van die aantal frekwensies word die volgende as die mees problematiese aspekte in hierdie loopbaanfase gedurende hierdie studie beskou:

- |                                   |               |
|-----------------------------------|---------------|
| · Prestasiebestuur en bevordering | = 14 response |
| · Roloorlading en/of rolkonflik   | = 5 response  |
| · Opleiding en ontwikkeling       | = 4 response  |
| · Finansiële vergoeding           | = 3 response  |

· Werksonsekerheid	=	3 response
· Bestuursaangeleenthede	=	2 response
· Diskriminasie	=	2 response
· Toerusting en werksomstandighe	=	2 response
· Burokrasie	=	2 response
· Loopbaanbestuur	=	1 respons
· Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig	=	1 respons

Elkeen van die voorafgaande aspekte wat meer as twee response ontlok het, sal vervolgens, apart beskryf word. Die ooreenkomste en verskille in die loopbaandilemmas tussen die verskillende rasse-groepe (blank en swart) en geslag (manlik en vroulik) sal, waar van toepassing, bespreek word.

### 7.2.3.1 Prestasiebestuur en bevordering

Alhoewel daar slegs agt blanke manlike paneellede, twee blanke vroulike en ses swart manlike paneellede binne hierdie instelling beskikbaar was wat akademici in die laatloopbaanfase verteenwoordig het, is prestasiebestuur en bevordering steeds deur al drie paneel as die belangrikste loopbaandilemma geïdentifiseer en beskou. Dit is veral die min geleenthede tot bevordering wat deur sommige van die blanke mans, sowel as 'n vroulike paneellid as loopbaandilemma aangevoer is. Verdere aspekte wat met hierdie loopdilemma verband hou, is die klaarblyklike afwesigheid en/of ondeursigtigheid van riglyne waarvolgens bevordering geskied. Blanke paneellede het aangedui dat dubbel standarde (soms) toegepas word tydens bevordering en dat dit nie noodwendig altyd op prestasie geskoei word nie en dat dit selfs tussen departemente en fakulteite mag verskil. Sommige van die response dui daarop dat daar geen sinvolle erkenning plaasvind of sisteem in plek is, wat terugvoer rakende prestasies verskaf nie.

### 7.2.3.2 Roloorlading en/of rolkonflik

Roloorlading en/of rolkonflik is deur sowel blanke mans as blanke vroue as 'n loopbaandilemma beskou. Alhoewel slegs een blanke vrou dit as 'n loopbaandilemma beskou het, verteenwoordig sy steeds 50% van die paneel, aangesien slegs twee vroulike paneellede in die laatloopbaanfase binne hierdie instelling werksaam was. Geeneen van die swart mans het roloorlading, konflik of beide as 'n loopbaandilemma geïdentifiseer nie. Dit blyk dat die werkslading met spesifieke verwysing na die hoë onderrigslading, asook die gepaardgaande dubbelmediumonderrig 'n belangrike loopbaandilemma is. Die gevolg hiervan is dat paneellede in hierdie fase aangedui het dat hulle as gevolg hiervan nie in staat is om by navorsing betrokke te raak nie. Hierdie situasie word vererger deurdat daar nie voldoende administratiewe hulp vir uitgebreide navorsing bestaan nie. Een paneellid voer dit as een van die redes aan vir die lae betrokkenheid by navorsing. Enkele van die ander paneellede wat roloorlading en/of rolkonflik as 'n loopbaandilemma beskou het, is van mening dat hierdie aspekte deur die aantal komitees waarop hulle moet dien, asook die bywoning van baie vergaderings in stand gehou word. 'n Enkele blanke manlike paneellid meen dat roloorlading die gevolg is van swak dosente wat toegelaat word om min te doen maar

steeds met privaatwerk voortgaan.

### **7.2.3.3 Opleiding en ontwikkeling**

Die helfte van die blanke mans het 'n tekort aan ontwikkelings- en verrykingsgeleenthede as 'n loopbaandilemma bestempel. Redes wat hulle aangevoer het, was die tekort aan beskikbare fondse en finansiële ondersteuning.

### **7.2.3.4 Finansiële vergoeding**

Slegs die blanke mans in hierdie fase, het onvoldoende finansiële vergoeding en 'n nie-markverwante salaris wat nie markverwant is of met ander instellings vergelyk kan word nie, as 'n loopbaandilemma geïdentifiseer. Hierdie paneellede meen dat die onvoldoende finansiële vergoeding dit vir hulle moeilik maak om voldoende finansiël vir hulle aftrede voorsorg te tref en dat dit vir hulle 'n groot bekommernis is.

### **7.2.3.5 Werksonsekerheid**

Drie manlike paneellede (twee blank en een swart ) het aangedui dat werksonsekerheid vir hulle loopbaandilemmas verantwoordelik is. Dit blyk dat die moontlikheid van rasionalisering en tydelike aanstellings (waar van toepassing) en die integrasieproses van verskillende kampusse vir hierdie loopbaandilemma verantwoordelik is, aangesien dit 'n gevoel van werksonsekerheid meebring.

### **7.2.3.6 Bestuursaangeleenthede**

'n Enkele blanke en een swart manlike paneellid het algemene bestuursaangeleenthede as 'n loopbaandilemma beskou. Hulle is van mening dat bestuur nie verwagtinge en/of terugvoer op prestasie kommunikeer nie.

### **7.2.3.7 Diskriminasie**

Slegs die blanke vroue het diskriminasie as 'n loopbaandilemma beskou. Die response dui daarop dat sekere akademië voorkeurbehandeling vanaf bestuur en departementshoofde ontvang. Verder toon een van die response dat diskriminasie veral voorkom, indien groepsidees bevestig word.

### **7.2.3.8 Toerusting en werksomstandighede**

Alleenlik twee van die swart manlike paneellede beskou uitgediende toerusting en rekenaars as 'n loopbaandilemma.



### 7.2.3.9 Burokrasie

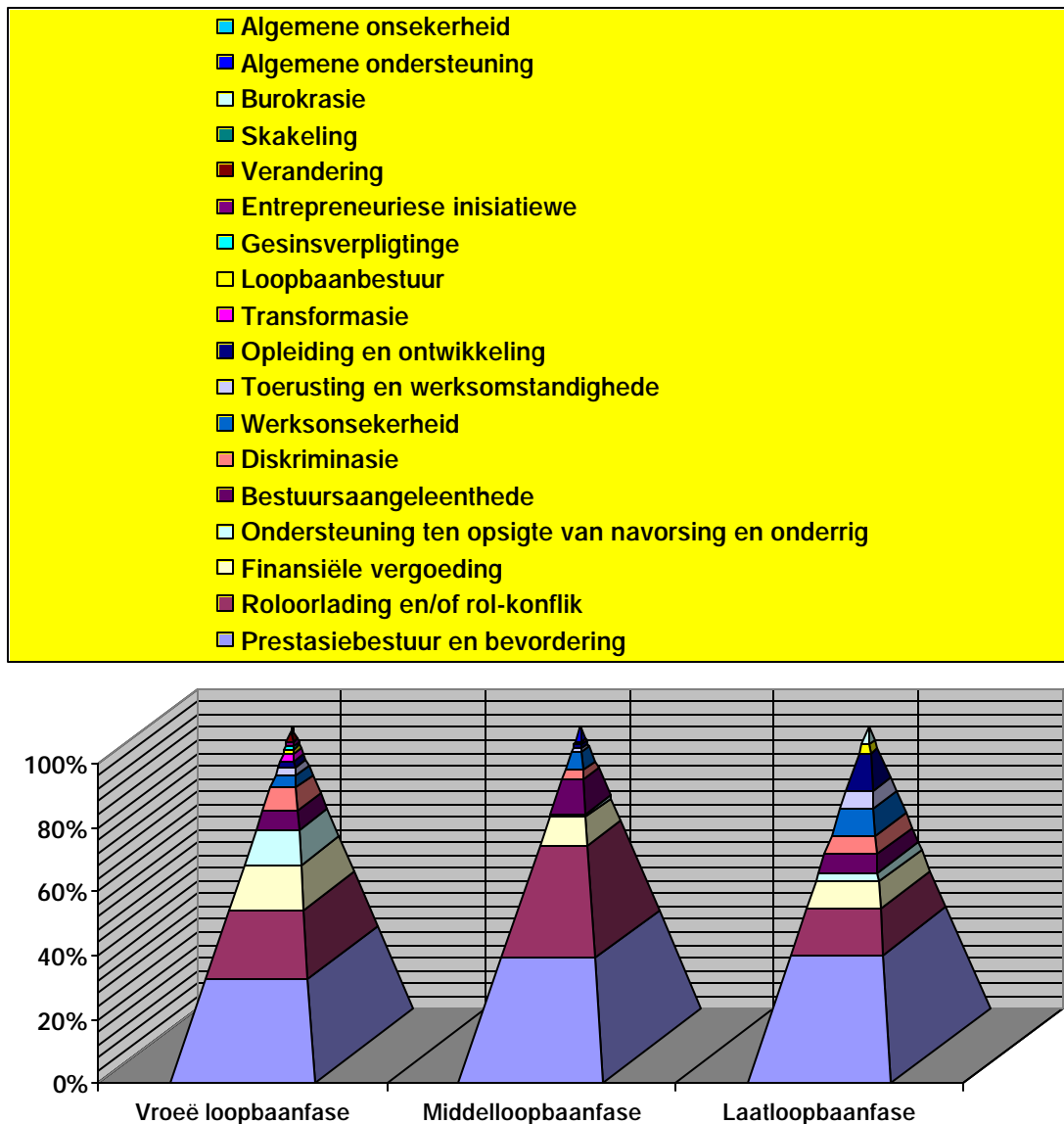
Slegs die blanke vroulike paneel het aangedui dat burokrasie 'n loopbaandilemma is. Dit blyk dat die status quo beperkend en demoraliserend op hulle inwerk.

Loopbaandilemmas wat slegs een respons ontlok het, is die volgende:

- Enkele blanke mans het 'n tekort aan effektiewe loopbaanbestuur en onvoldoende ondersteuning betreffende navorsing as addisionele loopbaandilemmas geïdentifiseer.

### 7.2.4 'n Opsomming van die loopbaandilemmas van akademici tydens die onderskeie volwasseloopbaanfases

Op grond van die inligting in Tabel 7.1, word die loopbaandilemmas van akademici per loopbaanfase in Figuur 7.1 volgens frekwensies vir die totale aantal response opgesom en op die volgende bladsy uitgebeeld.



**Figuur 7.1 'n Opsomming van die loopbaandilemmas van akademici tydens die verskillende volwasseloopbaanfases.**

Die aantal frekwensies in Figuur 7.1 suggereer dat dit veral aspekte is wat verband hou met prestasiebestuur en bevordering (28%), roloorlading en/of rolkonflik (19%), finansiële vergoeding (13%), ondersteuning betreffende navorsing en onderrig (9%), diskriminasie (6%) en bestuursaangeleenthede (5%), wat as die mees voor die hand liggende loopbaandilemmas van akademici in die vroeë loopbaanfase van hierdie ondersoek, beskou kan word. Hierdie aspekte is klaarblyklik vir ongeveer 82% van al die loopbaandilemmas verantwoordelik.

Hiervolgens sentreer die loopbaandilemmas van akademici in die middelloopbaanfase veral rondom aspekte wat met prestasiebestuur en bevordering (35%), roloorlading en/of rolkonflik (32%), bestuursaangeleentheid (10%), finansiële vergoeding (8%) en werksonsekerheid (5%) verband hou. Hierdie aspekte is waarskynlik vir om en by 90% van al die loopbaandilemmas verantwoordelik.

Akademici in die laatloopbaanfase beskou veral aspekte wat met prestasiebestuur en bevordering (36%), asook roloorlading en/of rolkonflik (13%), opleiding en ontwikkeling (10%), finansiële vergoeding (8%) en werksonsekerheid (8%) as hulle vernaamste loopbaandilemmas. Hierdie aspekte is oënskynlik vir ongeveer 75% van al die loopbaandilemmas in die laatloopbaanfase verantwoordelik.

In die volgende gedeeltes word die faktore wat tot hierdie loopbaandilemmas gedurende die onderskeie volwasseloopbaanfasies bydra, beskryf.

### **7.3 FAKTORE WAT BYDRA TOT DIE LOOPBAANDILEMMAS VAN AKADEMICI TYDENS DIE ONDERSKEIE VOLWASSELOOPBAANFASIES**

In die onderstaande Tabel 7.2 word die aspekte en/of faktore wat bydra tot die loopbaandilemmas van akademici gedurende die verskillende volwasseloopbaanfasies eerstens kortliks opgesom, voordat dit bespreek word.

**Tabel 7.2** 'n Opsomming van die faktore wat bydra tot die loopbaandilemmas van akademiëci tydens die onderskeie volwasseloopbaanfases.

Aspek(te) en/of tema(s) wat deur middel van respons-ontleding vanuit die vraag gegeneer is	Vroeë loopbaanfase				Middelloopbaanfase				Laatloopbaanfase				Totaal
	Blank		Swart		Blank		Swart		Blank		Swart		
	Manlik Paneel 1	Vroulik Paneel 2	Manlik Paneel 3	Vroulik Paneel 4	Manlik Paneel 5	Vroulik Paneel 6	Manlik Paneel 7	Vroulik Paneel 8	Manlik Paneel 9	Vroulik Paneel 10	Manlik Paneel 11		
Roloorlading en/of rolkonflik	6	9	5	4	11	15	8	4	8	0	1	71	
Finansiële vergoeding	3	4	3	1	1	4	1	2	2	0	0	21	
Prestasiebestuur en bevordering	1	1	2	0	2	3	2	0	1	0	1	13	
Gesinsverpligtinge	0	1	0	1	0	3	3	3	0	0	0	11	
Bestuurs-aangeleenthede	1	0	2	1	0	1	0	0	0	0	3	8	
Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig	0	0	0	4	0	0	1	1	0	0	0	6	
Loopbaanbestuur	0	3	0	0	0	0	1	0	0	1	0	5	
Transformasie	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	1	5	
Werksonsekerheid	0	2	0	0	0	0	2	1	0	0	0	5	
Diskriminasie	0	0	2	0	0	1	0	1	0	0	0	4	
Algemene ondersteuning	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	
Burokrasie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
Standaarde	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
Toerusting en werks-omstandighede	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
Verandering	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	

### 7.3.1 Faktore wat bydra tot die loopbaandilemmas van akademiëci in die vroeë loopbaanfase

Die volgende aspekte word op grond van die aantal frekwensies in hierdie fase as die mees problematiese bydraende faktore beskou:

- Roloorlading en/of rolkonflik = 24 response
- Finansiële vergoeding = 11 response

· Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig	=	4 response
· Prestasiebestuur en bevordering	=	4 response
· Bestuursaangeleenthede	=	4 response
· Loopbaanbestuur	=	3 response
· Transformasie	=	3 response
· Diskriminasie	=	2 response
· Gesinsverpligtinge	=	2 response
· Werksonsekerheid	=	2 response
· Toerusting en werksomstandighede	=	1 respons
· Verandering	=	1 respons

Elkeen van die voorafgaande faktore wat in hierdie fase meer as twee response veronderstel, sal vervolgens apart beskryf word. Die ooreenkomste en verskille in die loopbaandilemmas tussen die verskillende rasgroeperinge (blank en swart) en geslag (manlik en vroulik) sal, waar van toepassing, bespreek word.

### 7.3.1.1 Roloorlading en/of rolkonflik

Roloorlading en/of rolkonflik is oënskynlik die enkele grootste bydraende faktor tot die loopbaandilemmas van akademië in die vroeë loopbaanfase ongeag van ras of geslag. Dit blyk dat dit veral die diverse fokusareas (navorsing, onderrig en gemeenskapsdiens) is, wat daarvoor verantwoordelik is dat hierdie faktor as die mees bydraende faktor geïdentifiseer is. Ander response wat daartoe bygedra het dat hierdie faktor as die mees prominente bydraende faktor beskou is, was:

- Die hoë werksdruk (met verwysing na onderrig) in die lig van die ander twee primêre fokusareas, naamlik navorsing en gemeenskapsdiens, te midde daarvan dat hulle nog steeds hulle eie studies ook moes voortsit en voltooi.
- Talle vergaderings, komitees, taakspanne, administratiewe verpligtinge en die feit dat sommige 'n tweede loopbaan moes volg om hulle finansiële verpligtinge na te kom.

### 7.3.1.2 Finansiële vergoeding

Behalwe vir die swart vroulike akademië waar slegs een paneellid finansiële vergoeding as 'n bydraende faktor tot haar loopbaandilemmas beskou het, is hierdie faktor skynbaar die tweede belangrikste bydraende faktor tot die loopbaandilemmas van akademië in die vroeë loopbaanfase. Dit wil voorkom asof dit veral die onvoldoende vergoedingspakkette en die finansiële verpligtinge is wat hulle moet nakom wat daartoe bydra dat hierdie aspek tot hulle loopbaandilemmas bydra. In enkele gevalle het blanke respondente aangedui dat hulle 'n tweede loopbaan moes volg, ten einde hulle finansiële verpligtinge na te kom. 'n Enkele manlike swart paneellid het selfs aangedui dat hy vanweë die swak vergoedingspakket dit oorweeg om die instelling te verlaat.

### 7.3.1.3 Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig

Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig is 'n verdere faktor wat skynbaar tot die loopbaandilemmas van akademië bydra. Dit was egter net die swart vroulike akademië wat dit as een van die belangrikste bydraende faktore tot hulle loopbaandilemmas bestempel het. Die onderliggende tema wat uit elkeen van die onderskeie response bekom is, dui daarop dat swart vroulike akademië in die vroeë loopbaanfase van mening is dat hulle nie by navorsing betrek word nie en dat hulle nie genoeg ondersteuning en leiding met betrekking tot navorsing ontvang nie.

### 7.3.1.4 Prestasiebestuur en bevordering

Slegs enkele manlike paneellede van beide rasgroepe, asook 'n blanke vroulike paneellid in hierdie fase, beskou prestasiebestuur en bevordering as 'n bydraende faktor tot hulle loopbaandilemmas. In die meeste gevalle word die beperkte geleentheid met betrekking tot bevordering as rede hiervoor aangevoer. Een swart manlike paneellid reken egter dat dit veral die dubbele standaard is wat tydens bevordering toegepas word, wat tot sy loopbaandilemmas bydra.

### 7.3.1.5 Bestuursaangeleenthede

Bestuursaangeleenthede word slegs deur enkele akademië in hierdie fase as 'n bydraende faktor bestempel. Slegs een blanke manlike en een swart vroulike respondent en twee swart manlike paneellede het bestuursaangeleenthede as 'n bydraende faktor tot hulle loopbaandilemmas beskou. Vanuit die response blyk dit dat al die temas rondom die bestuur van 'n departement sentreer. Aspekte soos die oneffektiewe bestuur van 'n departement, swak kommunikasie en 'n ontoeganklike departementele voorsitter is as bydraende faktore, geïdentifiseer.

### 7.3.1.6 Loopbaanbestuur

Oneffektiewe loopbaanbestuur is slegs deur enkele blanke vroulike respondente as problematies uitgelig. Die response van hierdie groep mag veel eerder simptome wees van 'n instelling waar oneffektiewe loopbaanbestuur plaasvind, aangesien daar aangedui is dat hulle nie seker is of hulle as gevolg hiervan hul onderskeie loopbane in die instelling wil voortsit nie.

### 7.3.1.7 Transformasie

Aspekte en prosesse wat met transformasie verband hou en tot loopbaandilemmas bydra, is slegs deur twee swart manlike paneellede en een swart vroulike paneellid genoem. Hulle is van mening dat die prosesse wat transformasie vergesel soos die verteenwoordiging van swart akademië op topbestuursvlak, nie noodwendig plaasvind nie.

### 7.3.1.8 Diskriminasie

Aspekte en prosesse wat met diskriminasie verband hou en wat tot loopbaandilemmas bydra, is slegs deur twee swart mans aangedui. Hulle is van die oortuiging dat leiers teenoor ander diskrimineer op grond van ras en dat almal nie 'n gelyke kans tot die beskikbare navorsingsinfrastrukture verkry nie.

### 7.3.1.9 Gesinsverpligtinge

Slegs een blanke en een swart vrou, het gesinsverpligtinge as 'n bydraende faktor tot hulle loopbaandilemmas beskou.

### 7.3.1.10 Werksonsekerheid

Slegs twee blanke vroue het aangedui dat werksonsekerheid vanweë kontrakaanstellings tot hulle loopbaandilemmas bydra.

Ander aspekte wat tot loopbaandilemmas onder hierdie groep akademië bydra, maar wat slegs een respons ontlok het, is die volgende:

- Een blanke manlike paneellid is van mening dat sy loopbaandilemmas deur 'n organisasiestruktuur en personeel wat verandering teenstaan, beïnvloed word.
- Een swart vroulike paneellid het toerusting en ongunstige werksomstandighede as 'n aspek geïdentifiseer wat tot haar loopbaandilemmas bydra, aangesien sy nie oor 'n kantoor of toerusting beskik het om haar take uit te voer nie.

## 7.3.2 Faktore wat bydra tot die loopbaandilemmas van akademië in die middelloopbaanfase

Die faktore wat bygedra het tot die loopbaandilemmas van akademië in die middelloopbaanfase is in Tabel 7.2 uitgebeeld.

Die volgende aspekte wat bydra tot die loopbaandilemmas van akademië in die middelloopbaanfase van hierdie studie word op grond van die aantal frekwensies as die mees problematiese faktore beskou:

- |                                   |               |
|-----------------------------------|---------------|
| · Roloorlading en/of rolkonflik   | = 38 response |
| · Gesinsverpligtinge              | = 9 response  |
| · Finansiële vergoeding           | = 8 response  |
| · Prestasiebestuur en bevordering | = 7 response  |
| · Werksonsekerheid                | = 3 response  |

· Diskriminasie	=	2 response
· Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig	=	2 response
· Bestuursaangeleenthede	=	1 respons
· Transformasie	=	1 respons
· Standaard	=	1 respons
· Loopbaanbestuur	=	1 respons

Elkeen van die voorafgaande faktore wat in hierdie fase meer as twee response veronderstel, sal vervolgens apart beskryf word. Die ooreenkomste en verskille in die loopbaandilemmas tussen die verskillende rasgroeperinge (blank en swart) en geslag (manlik en vroulik) sal, waar van toepassing, bespreek word.

### 7.3.2.1 Roloorlading en/of rolkonflik

Roloorlading en/of rolkonflik blyk die grootste enkele aspek te wees wat bydra tot die loopbaandilemmas van akademici wat hulle binne die middelloopbaanfase bevind. Dit word teweeggebring deur die akkumulatiewe effek van:

- Diverse fokusareas, naamlik navorsing, onderrig en gemeenskapsdiens.
- Die voltooiing van nagraadse studies.
- Gesinsverpligtinge.
- Talle vergaderings, komitees, taakspanne, administratiewe verpligtinge (sonder addisionele ondersteuningspersoneel) wat respondente moet nakom.
- Die aspek van roloorlading en rolkonflik is weereens bevestig, aangesien sommige paneellede aangedui het dat hulle 'n tweede loopbaan moes volg, ten einde hulle finansiële verpligtinge na te kom.
- Verdere bewyse daarvan dat roloorlading en rolkonflik 'n problematiese aspek was, was die response wat oneweredige werksverdeling in sommige gevalle aangedui en aangevoer het, dubbelmediumonderrig, hoë onderriglading, die aaneenlopende opdatering van kurrikulums (wat 'n tydsame proses is), in die lig van die vereistes wat met die ander twee primêre fokusareas naamlik navorsing en gemeenskapsdiens gepaardgaan.
- Roloorlading, asook rolkonflik, het daartoe aanleiding gegee dat enkele paneellede aangedui het dat hulle soms werk oor naweke moes voltooi.

### 7.3.2.2 Gesinsverpligtinge

'n Derde van die blanke vroue en swart mans en byna die helfte van die swart vroue het gesinsverpligtinge as die tweede belangrikste aspek beskou wat tot hulle loopbaandilemmas bydra. Geeneen van die blanke mans het hierdie aspek as 'n bydraende faktor geïdentifiseer nie. Die oorkoepelende tema wat uit die



resultate voortvloei, is die impak van talle gesinsverpligtinge wat tot loopbaandilemmas bydra.

### **7.3.2.3 Finansiële vergoeding**

Die resultate toon dat sekere blanke vroulike paneellede meer as sommige swart vroulike paneellede en 'n enkele swart manlike en blanke manlike paneellid meen dat ontoereikende finansiële vergoeding hulle loopbaandilemmas beïnvloed en daartoe bydra. Die response dui daarop dat finansiële vergoeding tot hierdie paneellede se loopbaandilemmas bydra, deurdat swak of onvoldoende finansiële vergoeding meebring dat hulle nie hulle finansiële en gesinsverpligtinge kan nakom nie. Een persoon meen dat haar salaris nie noodwendig by markveranderinge aanpas nie.

### **7.3.2.4 Prestasiebestuur en bevordering**

Dit blyk dat prestasiebestuur en bevordering slegs 'n bydraende rol tot die loopbaandilemmas van enkele blanke manlike en vroulike paneellede, asook swart manlike paneellede speel. Dit was veral die min geleentheid tot bevordering, die afwesigheid van riglyne met betrekking tot bevordering, asook die dubbele standaard wat tydens bevordering toegepas is, wat tot die loopbaandilemmas van paneellede in hierdie fase, bydra. In enkele gevalle het paneellede aangedui dat prestasie nie vergoed word nie en dat die vereistes wat aan navorsingspublikasies gekoppel word, baie spanning meebring.

### **7.3.2.5 Werksonsekerheid**

Werksonsekerheid is slegs deur enkele swart mans en een swart vrou as 'n bydraende faktor tot hulle loopbaandilemmas bestempel. Dit is veral kontrakaanstellings wat vir werksonsekerheid onder hierdie respondente verantwoordelik is. Een swart man het die inkorporering van verskillende kampusse as 'n rede vir sy werksonsekerheid aangevoer.

### **7.3.2.6 Diskriminasie**

Diskriminasie is slegs deur 'n enkele swart man en een blanke vrou as 'n bydraende faktor tot hulle onderskeie loopbaandilemmas geïdentifiseer. Die twee paneellede meen dat diskriminasie steeds in die instelling voorkom. Een van die paneellede het aangedui dat stereotipering en geslagsvooroordele steeds binne hierdie betrokke instelling aanwesig is en dat dit tot haar loopbaandilemmas bydra, aangesien dubbele standaard toegepas word wanneer vroue ter sprake kom.

### **7.3.2.7 Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig**

Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig is slegs deur 'n enkele swart man en een vrou as 'n bydraende faktor tot hulle onderskeie loopbaandilemmas geïdentifiseer. Hierdie twee paneellede reken dat

hulle nie die nodige akademiese ondersteuning ontvang om hulle take uit te voer nie. Die een paneellid het spesifiek na die afwesigheid van ondersteuning met betrekking tot navorsing verwys.

Ander aspekte wat slegs een respons ontlok het, is kortliks die volgende:

- Een blanke man het die verlaging in algemene werkstandaarde geïdentifiseer.
- Een blanke vrou het die apatiese houding van 'n departementele voorsitter teenoor personeelbehoefte genoem.
- Loopbaanbestuur is deur een swart man aangedui, wat gesê het dat hy onvoldoende loopbaanleiding en -inligting van sy toesighouers en die instelling ontvang het.
- 'n Swart vroulike paneellid het die onsekerheid wat met transformasie gepaardgaan, genoem.

### 7.3.3 Faktore wat tot die loopbaandilemmas van akademici in die laatloopbaanfase bydra

Die faktore wat bygedra het tot die loopbaandilemmas van akademici in die laatloopbaanfase is in Tabel 7.2 uitgebeeld.

Die volgende aspekte word op grond van die aantal frekwensies as die mees problematiese bydraende faktore in hierdie fase beskou:

· Roloorlading en/of rolkonflik	=	9 response
· Bestuursangeleenthede	=	3 response
· Finansiële vergoeding	=	2 response
· Prestasiebestuur en bevordering	=	2 response
· Algemene ondersteuning	=	2 response
· Transformasie	=	1 respons
· Burokrasie	=	1 respons
· Loopbaanbestuur	=	1 respons

Elkeen van die voorafgaande faktore wat in hierdie fase meer as twee response veronderstel, sal vervolgens apart beskryf word. Die ooreenkomste en verskille in die loopbaandilemmas tussen die verskillende rasgroepeerings (blank en swart) en geslag (manlik en vroulik) sal, waar van toepassing, bespreek word.

#### 7.3.3.1 Roloorlading en/of rolkonflik

Al die blanke mans het roloorlading en/of rolkonflik as die faktor beskou wat die meeste tot hulle onderskeie loopbaandilemmas bydra. Slegs een swart man het ook hierdie aspek genoem. Geen blanke vrou het dit aangedui nie.

Verskeie response hou hiermee verband:

- Een van die blanke mans het aangetoon dat sy werkslading vermeerder aangesien hy vanweë ontoereikende salarisse genoodsaak word om addisionele bronne van inkomste te genereer wat hom verhoed om meer tyd aan sy kernverpligtinge, naamlik onderrig, navorsing en gemeenskapsdiens te bestee.
- Die response wat onvoldoende tyd vir navorsing, ontspanning en gesinsverpligtinge aangedui het, is waarskynlik 'n simptome van die rolbelasting en/of rolkonflik waarmee paneelde gekonfronteer is.
- Sommige paneelde het aangedui dat 'n hoë onderrigbelasting, gekoppel aan die konstante opdatering van gidse in die afwesigheid van administratiewe hulp verder tot loopbaandilemmas bydra.

### **7.3.3.2 Bestuursaangeleenthede**

Bestuursaangeleenthede is deur vyftig persent van al die swart mans as 'n faktor geïdentifiseer wat hulle onderskeie loopbaandilemmas beïnvloed. Geeneen van die blanke paneelde het hierdie aspek genoem nie. Dit blyk dat 'n outokratiese leierskapstyl, asook 'n tekort aan inligting vanaf bestuur tot hierdie paneelde se huidige loopbaandilemmas bydra.

### **7.3.3.3 Finansiële vergoeding**

Slegs twee blanke mans het aangedui dat die swak finansiële vergoedingstruktuur tot hulle loopbaandilemmas bydra.

### **7.3.3.4 Prestasiebestuur en bevordering**

'n Enkele blanke en een swart man het gemeen dat hulle loopbaandilemmas deur onduidelike bevorderingskriteria wat inkonsekwent toegepas word, sowel as min geleenthede tot bevordering, beïnvloed word.

### **7.3.3.5 Algemene ondersteuning**

Sommige van die swart mans dui aan dat algemene ondersteuning 'n belangrike faktor is wat tot hul loopbaandilemmas bydra. Albei die response dui daarop dat die paneelde van mening was dat die instelling nie na die welsyn van sy personeel omsien nie.

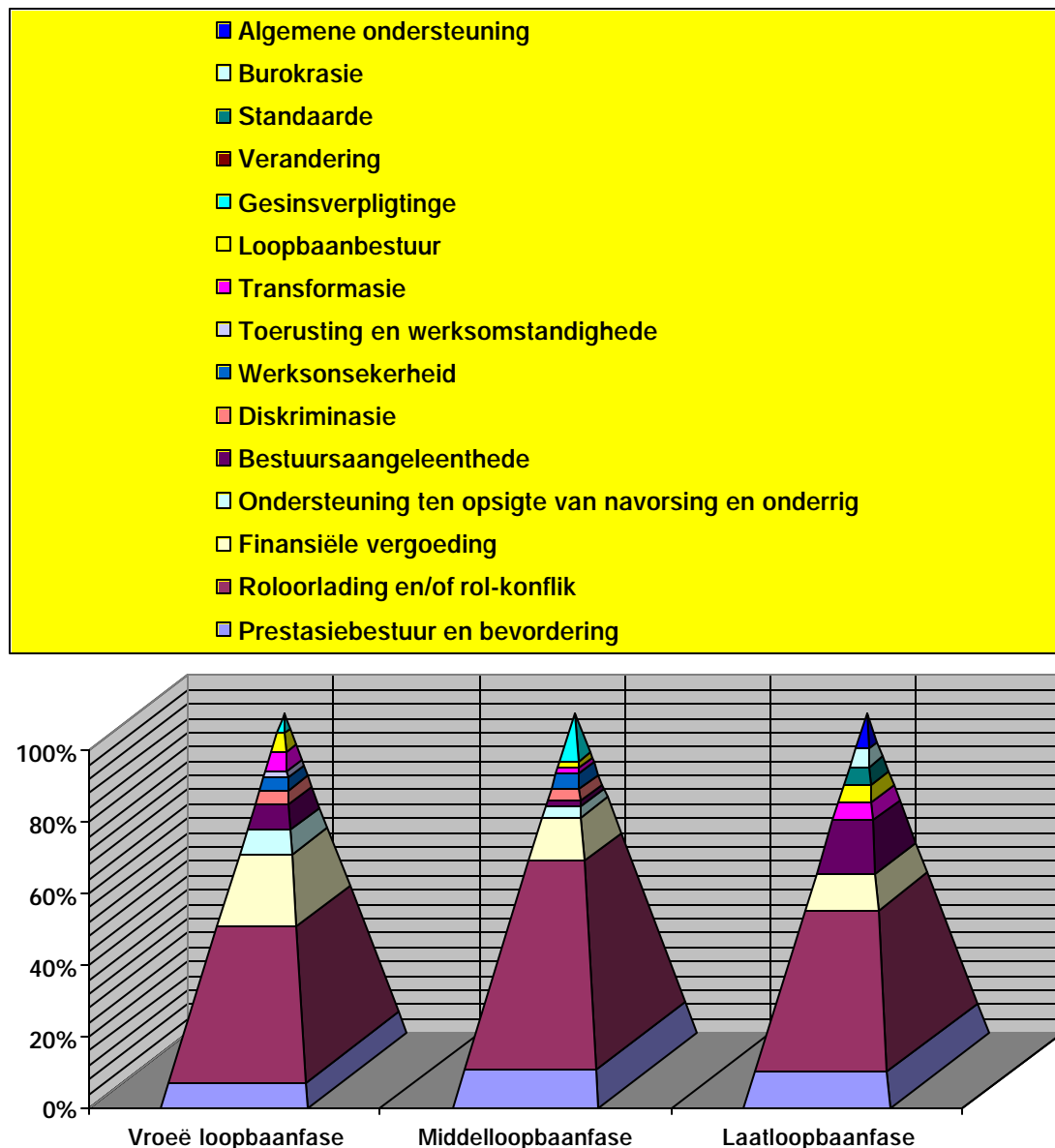
Ander aspekte wat tot loopbaandilemmas onder hierdie groep akademië bydra, maar wat slegs 'n enkele respons ontlok het, is kortliks die volgende:

- Een vrou (50% van die paneel) het geïmpliseer dat oneffektiewe loopbaanbestuur tot haar loopbaandilemmas bygedra het.
- Lang, burokratiese prosesse, asook 'n tekort aan inligting met betrekking tot transformasie is deur 'n enkele swart manlike paneellid as bydraende faktor tot sy loopbaandilemmas geïdentifiseer.

'n Opsomming van die faktore wat bydra tot die loopbaandilemmas van akademici tydens die onderskeie volwasseloopbaanfases, word op die volgende bladsy verksaf.

### 7.3.4 'n Opsomming van die faktore wat bydra tot die loopbaandilemmas van akademië tydens die onderskeie volwasseloopbaanfases

Op grond van die inligting in Tabel 7.2 word die faktore wat bydra tot die loopbaandilemmas van akademië per loopbaanfase in Figuur 7.2 volgens frekwensies vir die totale getal response opgesom en uitgebeeld.



**Figuur 7.2 'n Opsomming van die faktore wat bydra tot die loopbaandilemmas van akademië tydens die verskillende volwasseloopbaanfases.**

Volgens Figuur 7.2 wil dit voorkom asof roloorlading en/of rolkonflik die grootste invloed op die loopbaandilemmas van akademië in die vroeë loopbaanfase uitoefen. Dit blyk of roloorlading en/of

rolkonflik in 39% van die gevalle tot paneellede se loopbaandilemmas bydra. Ander faktore wat ook klaarblyklik 'n rol speel, is finansiële vergoeding (18%), prestasiebestuur en bevordering (7%), ondersteuning betreffende navorsing en onderrig (7%) en bestuursaangeleenthede (7%).

Die loopbaandilemmas van akademici in die middelloopbaanfase word ook hoofsaaklik deur roloorlading en rolkonflik beïnvloed, aangesien dit vir 52% van die response verantwoordelik was. Ander aspekte wat ook klaarblyklik hulle loopbaandilemmas in 'n groot mate beïnvloed is onder meer aspekte wat met gesinsverpligtinge (12%), finansiële vergoeding (11%) en prestasiebestuur en bevordering (10%) verband hou.

Vanuit die response in Tabel 7.2 en uitgebeeld in Figuur 7.2 blyk dit of roloorlading en rolkonflik gesamentlik in 43% van die gevalle tot akademici in die laatloopbaanfase se loopbaandilemmas bydra. Ander aspekte is onder meer dié wat met bestuursaangeleenthede (14%), finansiële vergoeding (10%) en prestasiebestuur en bevordering (10%) en algemene ondersteuning (10%) verband hou.

## **7.4 MENINGS VAN AKADEMICI OOR HOE DIE INSTELLING HULLE LOOPBAANDILEMMAS IN DIE ONDERSKEIE VOLWASSELOOPBAANFASES KAN HANTEER**

In Tabel 7.3 op die volgende bladsy word die menings van akademici oor hoe die instelling hulle loopbaandilemmas tydens die onderskeie volwasseloopbaanfasies kan hanteer, kortliks opgesom, voordat dit bespreek word.

**Tabel 7.3** 'n Opsomming van die menings van akademici oor hoe die instelling hulle loopbaandilemmas tydens die onderskeie volwasseloopbaanfases kan hanteer.

<i>Aspek(te) en/of tema(s) wat deur middel van respons- ontleding vanuit die vraag gegenereer is</i>	<i>Vroeë loopbaanfase</i>				<i>Middelloopbaanfase</i>				<i>Laatloopbaanfase</i>			<b>Totaal</b>
	Blank		Swart		Blank		Swart		Blank	Swart		
	Manlik Paneel 1	Vroulik Paneel 2	Manlik Paneel 3	Vroulik Paneel 4	Manlik Paneel 5	Vroulik Paneel 6	Manlik Paneel 7	Vroulik Paneel 8	Manlik Paneel 9	Vroulik Paneel 10	Manlik Paneel 11	
Finansiële vergoeding	4	8	2	4	8	5	4	4	4	1	0	44
Roloorlading en/of rolkonflik	2	4	2	1	7	8	4	2	3	0	0	33
Prestasiebestuur en bevordering	4	6	0	2	8	1	0	1	3	3	4	32
Opleiding en ontwikkeling	0	2	5	1	0	2	3	5	2	0	0	20
Loopbaanbestuur	3	2	1	1	0	0	2	1	1	0	1	12
Bestuurs-aangeleenthede	0	2	0	2	0	0	4	2	0	1	0	11
Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig	0	1	0	4	0	0	3	1	1	0	0	10
Diskriminasie	0	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	6
Transformasie	0	0	0	2	0	0	1	1	0	0	1	5
Entrepreneuriese aktiwiteite	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Toerusting en werks-omstandighede	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	3
Werks-onsekerheid	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	3
Skakeling	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1

#### 7.4.1 Akademici in die vroeë loopbaanfase se menings van hoe die instelling hulle loopbaandilemmas kan hanteer

Die menings van akademici in die vroeë loopbaanfase (Paneel 1,2,3 en 4) is hierbo in Tabel 7.3 aangedui.

Die volgende aspekte word op grond van die aantal frekwensies as die mees voor die hand liggende oplossings vir die loopbaandilemmas (soos bespreek in Paragraaf 7.2.1) van akademici in hierdie fase beskou.

· Finansiële vergoeding	= 18 response
· Prestasiebestuur en bevordering	= 12 response
· Roloorlading en/of rolkonflik	= 9 response
· Opleiding en ontwikkeling	= 8 response
· Loopbaanbestuur	= 7 response
· Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig	= 5 response
· Bestuursaangeleenthede	= 4 response
· Entrepreneuriese inisiatiewe	= 4 response
· Diskriminasie	= 4 response
· Transformasie	= 2 response
· Werksonsekerheid	= 1 respons
· Toerusting en werksomstandighede	= 1 respons

Elkeen van die voorafgaande oplossings wat meer as twee response ontlok het, sal vervolgens beskryf word. Die ooreenkomste en verskille in die loopbaandilemmas tussen die verskillende rasse-groepe (blank en swart) en geslag (manlik en vroulik) sal, waar van toepassing, bespreek word.

#### **7.4.1.1 Finansiële vergoeding**

Behalwe vir die swart mans, wat finansiële vergoeding tweede geplaas het, toon die response dat die drie ander panele (blanke mans en vroue, sowel as swart vroue) van mening is dat die instelling hulle loopbaandilemmas kan uitwis, deur veral aandag aan hulle finansiële vergoeding te skenk. Akademici meen dat die instelling hulle loopbaandilemmas sal kan aanspreek, deur hulle finansiëel beter te vergoed. Sommige paneellede reken dat die huidige vergoedingstruktuur nie markverwant is nie en dat dit ook nie in pas is met ander soortgelyke instellings se vergoedingstrukture nie.

#### **7.4.1.2 Prestasiebestuur en bevordering**

Uit die response blyk dit dat blanke vroue in 'n groter mate as die blanke mans en swart vroue in hierdie loopbaanfase van mening is dat hulle loopbaandilemmas deur die instelling opgelos kan word, indien daar groter duidelikheid oor prestasiebestuur en bevordering verkry kan word. Geeneen van die swart mans het prestasiebestuur en bevordering as 'n oplossing vir hulle loopbaandilemmas beskou of geïdentifiseer nie. Die response dui daarop dat die respondente van mening is dat die instelling hulle loopbaandilemmas kan verwyder, indien daar duideliker riglyne en beleide oor bevordering en prestasie sou bestaan. Daarbenewens het sommige van die paneellede dit beklemtoon dat die instelling 'n beter prestasie-evalueringstelsel moet implementeer, wat nie net op navorsingsuitsette gebaseer word nie en wat ook voorsiening sal maak vir formele terugvoer vanaf 'n toesighouer.



### 7.4.1.3 Roloorlading en/of rolkonflik

Dit was veral blanke vroue paneellede wat aangedui het dat die instelling hulle loopbaandilemmas sal kan aanspreek deur roloorlading en rolkonflik te verminder. Enkele blanke manlike akademici, asook swart manlike en vroulike akademici het dieselfde mening gehuldig. Volgens hierdie paneellede kan die organisasie hulle loopbaandilemmas verlig, deur onder meer onnodige rompslomp en administratiewe take uit te skakel, asook om minder vergaderings te belê en meer tyd vir navorsing beskikbaar te stel.

### 7.4.1.4 Opleiding en ontwikkeling

Veral swart mans het aangetoon dat die organisasie hulle loopbaandilemmas kan oplos deur aspekte wat met opleiding en ontwikkeling verband hou, aan te spreek. Enkele vroulike paneellede (blank en swart) het dit ook as oplossing voorgestel. Geeneen van die blanke mans het opleiding en ontwikkeling as 'n oplossing vir hulle loopbaandilemmas beskou of geïdentifiseer nie. Die meerderheid paneellede is van mening dat die instelling hulle loopbaandilemmas kan aanspreek deur meer groei- en ontwikkelingsgeleenthede te verskaf, asook om meer fondse hiervoor beskikbaar te stel. 'n Enkele swart paneellid het aangedui dat sy loopbaandilemmas verminder kan word, indien die instelling meer geleenthede verskaf om konferensies te kan bywoon.

### 7.4.1.5 Loopbaanbestuur

Uit die response blyk dit dat dit veral die blankes was wat loopbaanbestuur as 'n oplossing vir hulle loopbaandilemmas beskou het, aangesien vyf van die response wat effektiewe loopbaanbestuur as oplossing beskou, van blanke akademici gekom het. Slegs een swart man en een swart vrou het hiervan melding gemaak. Die meerderheid response dui daarop dat die paneellede van mening is dat die instelling 'n effektiewer loopbaanbeplanningstruktuur en/of sisteem moet implementeer, wat 'n beter passing tussen individuele voorkeure en organisasiebehoefte sal verseker. Een van die swart manlike paneellede het byvoorbeeld aangedui dat daar voorsiening gemaak moet word vir alternatiewe loopbaanpaaie, aangesien nie almal navorsers of dosente wil wees nie, maar dat daar ook moontlikhede moet bestaan om in bestuursposisies aangewend te word.

### 7.4.1.6 Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig

Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig is veral deur swart vroue as oplossing aangevoer. Slegs een van die blanke vroue het 'n soortgelyke oplossing vir haar loopbaandilemmas aangevoer. Geeneen van die swart of blanke mans het ondersteuning betreffende navorsing en onderrig as 'n oplossing geïdentifiseer nie. Die meerderheid response toon dat vroulike paneellede 'n behoefte aan meer ondersteuning, leiding en opleiding het om hulle primêre take meer effektief te verrig. Dit blyk uit die response van die betrokke paneellede dat hulle meer ondersteuning en leiding nodig het, wanneer navorsing ter sprake is. Hulle is van mening dat hierdie aspek aangespreek sou kon word, indien hulle 'n

mentor kon vind wat hulle hiermee sou kon help.

#### **7.4.1.7 Bestuursangeleenthede**

Bestuursangeleenthede is slegs deur enkele blanke en swart vroulike paneellede as oplossing vir hulle loopbaandilemmas aangevoer. Geeneen van die swart of blanke mans het dit as 'n oplossing beskou nie. Die response dui daarop dat paneellede van mening is dat die instelling hulle loopbaandilemmas kan oplos, indien daar meer geleenthede vir kommunikasie is. Dit sluit onder meer individuele gesprekke en terugvoer vanaf 'n toesighouer, waartydens verwagtinge verduidelik kan word, in.

#### **7.4.1.8 Entrepreneuriese inisiatiewe**

Vanuit die response blyk dit dat die aspekte wat met entrepreneuriese inisiatiewe verband hou, deur veral die blanke mans as oplossing vir hulle loopbaandilemmas beskou word. 'n Enkele swart paneellid het dieselfde oplossing vir sy loopbaandilemmas voorgestel. Geeneen van die swart of blanke vroue het dit as 'n oplossing voorgehou nie. Al die response dui daarop dat die organisasie hierdie aspek, kan aanspreek, deur hulle entrepreneuriese aktiwiteite te bevorder of te ondersteun.

#### **7.4.1.9 Diskriminasie**

Slegs enkele van die swart mans en blanke vroue het aangedui dat die instelling hulle loopbaandilemmas kan oplos indien aspekte wat met diskriminasie verband hou, verwyder word. Geen swart vrou of blanke man het hierdie aspek geïdentifiseer nie. Hierdie paneellede is van mening dat hulle loopbaandilemmas uit die weg geruim sal word, indien die instelling toesien dat diskriminasie nie plaasvind nie deur konsekwent op te tree, ongeag van ras, geslag en taal en dat almal byvoorbeeld 'n gelyke toegang tot die beskikbare navorsingsinfrastruktuur sal verkry.

#### **7.4.1.10 Transformasie**

Slegs enkele swart vroue was van mening dat transformasie hulle loopbaandilemmas sal help oplos. Geeneen van die swart of blanke mans en vroue het transformasie as oplossing geïdentifiseer nie. Dit dui daarop dat hierdie betrokke paneellede se loopbaandilemmas deur die instelling aangespreek kan word, indien transformasieprosesse in werking gestel word, deur onder meer toe te sien dat swart akademici op alle vlakke verteenwoordig word en dat Engels ook deurgaans, veral op departementele vlak gebruik word.

Ander aspekte wat moontlik tot die oplossing van hierdie loopbaandilemmas onder hierdie groep akademici mag aanleiding gee, maar wat slegs een respons ontlok het, is korliks die volgende:

- Een swart man het gemeen dat 'n permanente aanstelling sy loopbaandilemmas sal aanspreek.

- Een swart vrou het toerusting en ongunstige werksomstandighede geïdentifiseer, aangesien sy nie oor 'n kantoor of toerusting beskik het nie.

#### **7.4.2 Akademië in die middelloopbaanfase se menings van hoe die instelling hulle loopbaandilemmas kan hanteer**

Die menings van akademië in die middelloopbaanfase (Paneel 5,6,7 en 8) van hoe die instelling hulle loopbaandilemmas kan hanteer is in Tabel 7.3 uitgebeeld.

Die volgende aspekte word op grond van die aantal frekwensies as die mees voor die hand liggende oplossings vir die loopbaandilemmas (soos bespreek in Paragraaf 7.2.2) van akademië in die middelloopbaanfase, beskou.

· Finansiële vergoeding	= 21 response
· Roloorlading en/of rolkonflik	= 21 response
· Prestasiebestuur en bevordering	= 10 response
· Opleiding en ontwikkeling	= 10 response
· Bestuursaangeleenthede	= 6 response
· Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig	= 4 response
· Loopbaanbestuur	= 3 response
· Diskriminasie	= 2 response
· Transformasie	= 2 response
· Werksonsekerheid	= 1 response

Elkeen van die voorafgaande oplossings wat meer as twee response ontlok het, sal vervolgens beskryf word. Die ooreenkomste en verskille in die loopbaandilemmas tussen die verskillende rasse-groepe (blank en swart) en geslag (manlik en vroulik) sal, waar van toepassing, bespreek word.

##### **7.4.2.1 Finansiële vergoeding**

Ongeag ras of geslag toon die aantal response verkry vanaf die onderskeie panele dat die organisasie hulle loopbaandilemmas kan versag deur veral aandag te skenk aan die finansiële vergoeding wat hulle tans ontvang. Verleer blankes het die belangrikheid van finansiële vergoeding beklemtoon. Die meerderheid paneellede het aangedui dat die instelling hulle onderskeie loopbaandilemmas kan oplos deur hulle eerstens finansiëel beter te vergoed. Sommige van die paneellede is voorts van mening dat hierdie instelling een van die swak betaalste hoërondewysinstellings in Suid-Afrika is. Enkele van die paneellede is van mening dat die instelling hulle dilemmas kan aanspreek deur hulle volgens markverwante riglyne te vergoed en deur hulle kwalifikasies en werkslading ook in ag te neem.

### 7.4.2.2 Roloorlading en/of rolkonflik

Die hantering van roloorlading en/of rolkonflik deur die instelling is in dieselfde mate as finansiële vergoeding deur paneellede as 'n oplossing beskou. Hierdie oplossing is veral deur blanke mans en vroue beklemtoon. Alhoewel swart mans en vroue hierdie aspek ook as oplossing beklemtoon het, het hulle dit nie tot dieselfde mate as hulle blanke eweknieë gedoen nie. Volgens hierdie paneellede kan die instelling roloorlading en/of rolkonflik, asook die tydsdruk wat dit impliseer, bekamp deur veral aandag aan die volgende aspekte te skenk:

- Onnodige rompslomp, asook administratiewe take en verantwoordelikhede moet uitgeskakel word, of die lading daarvan moet verminder word.
- Minder vergaderings moet belê word.
- Addisionele personeel moet aangestel word, ten einde die administratiewe en akademiese werksladings te verminder.
- Meer tyd moet vir ontwikkeling, insluitend persoonlike studies toegewys word.
- Die werksverdelingsistees moet aangespreek word.
- Vaardige en goed gekwalifiseerde personeel moet aangestel word.
- Daar moet meer tyd vir navorsing bewerkstellig word.

### 7.4.2.3 Prestasiebestuur en bevordering

Prestasiebestuur en bevordering is die derde prioriteit waaraan die instelling volgens die paneellede moet aandag skenk, ten einde hulle loopbaandilemmas aan te spreek. Dit is hoofsaaklik net die blanke mans wat hierdie aspek geïdentifiseer het (8). Geeneen van die swart mans en slegs een blanke en swart vroulike paneellid het dit aangedui. Die tema wat deurgaans in die response van die blanke paneellede en swart vrou weerspieël is, was dat die instelling hulle loopbaandilemmas kan oplos deur 'n prestasie-evalueringsistees te implementeer, wat oor duidelike riglyne beskik en wat ook terselfdertyd hulle onderskeie werksladings en insette korrek weerspieël. Die response dui verder daarop dat hierdie sistees aan die betrokke vergoedings- en bevorderingsistees gekoppel moet word. Volgens een van die paneellede moet hierdie evalueringsistees nie net navorsing as 'n prestasiekomponent reflekteer nie. Slegs een van die blanke vroue het aangedui dat die instelling haar loopbaandilemmas sou kon aanspreek, indien meer geleentehede vir bevordering kon bestaan.

### 7.4.2.4 Opleiding en ontwikkeling

Opleiding en ontwikkeling is deur swart vroue as die mees ooglopende oplossing vir hulle loopbaandilemmas beskou. Enkele swart mans en blanke vroue het ook hierdie aspek as 'n moontlike oplossing vir hulle loopbaandilemmas geïdentifiseer. Geeneen van die blanke mans het dit as 'n oplossing beskou nie. Al die response dui daarop dat die instelling hierdie paneellede se loopbaandilemmas kan verminder deur meer fondse en geleentehede vir persoonlike en professionele

ontwikkeling te bewillig.

#### **7.4.2.5 Bestuursaangeleenthede**

Volgens die response in Tabel 7.3 het net sommige van die swart paneellede aangedui dat hulle loopbaandilemmas deur doeltreffende bestuur opgelos kan word. Spesifieke bestuursaspekte wat uitgelig is, behels die doeltreffende verspreiding van inligting rakende veranderinge wat beoog word, asook die effektiewe bestuur van vergaderings. Ander oplossings wat deur enkele van die paneellede aangedui is, sentreer hoofsaaklik rondom bevordering en die toepassing van 'n meer toeganklike en demokratiese bestuurstyl op alle vlakke.

#### **7.4.2.6 Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig**

Dit blyk uit Tabel 7.3 dat dit slegs swart personeellede was wat aangedui het dat ondersteuning betreffende navorsing en onderrig hulle loopbaandilemmas sal oplos. Meer swart mans, as swart vroue het dit as 'n moontlike oplossing tot hulle loopbaandilemmas bestempel. Geeneen van die blankes het dit as 'n oplossing vir hulle loopbaandilemmas beskou nie. Volgens hierdie paneellede kan die organisasie hierdie betrokke loopbaandilemmas aanspreek deur hulle te help en ondersteun om befondsing vir navorsing te bekom, of om meer fondse beskikbaar te stel, ten einde navorsing moontlik te maak. Ander response impliseer dat die instelling hierdie dilemma kan verlig, deur hulle akademies te ondersteun in die uitvoering van hulle pligte en take betreffende navorsing en onderrig, ten einde in hulle betrokke dissipline te verbeter.

#### **7.4.2.7 Loopbaanbestuur**

Slegs enkele van die swart paneellede het aangedui dat die instelling hulle loopbaandilemmas sou kon oplos deur middel van doeltreffende loopbaanbestuur. Geen blankes het loopbaanbestuur as 'n oplossing beskou nie. Dit blyk dus dat 'n meer effektiewe loopbaanbestuurstelsel wat byvoorbeeld vir alternatiewe loopbaanpaaie voorsiening maak, baie tot die oplossing van hierdie loopbaandilemma kan bydra volgens hierdie paneellede.

#### **7.4.2.8 Diskriminasie**

Slegs 'n enkele swart man en swart vrou het aangedui dat die instelling hulle loopbaandilemmas kan oplos deur aspekte wat met diskriminasie verband hou, te hanteer. Geen blankes het hierdie aspek as 'n oplossing geïdentifiseer nie. Die paneellede was van mening dat die instelling alle personeel ongeag van ras of geslag moet ondersteun. 'n Enkele paneellid het aangedui dat sy loopbaandilemmas gedeeltelik of ten volle opgelos sou kon word, indien die instelling sou toesien dat vergaderings in Engels plaasvind.

### 7.4.2.9 Transformasie

Slegs 'n enkele swart man en swart vrou het aangetoon dat transformasie loopbaandilemmas veroorsaak. Geen van die blankes het dit geïdentifiseer nie. Volgens hierdie twee paneellede moet die instelling verseker dat transformasie 'n werklikheid word. Die erns hiervan is te vinde in die response van een van die paneellede wat meen dat hierdie aspek, stres, depressie en angs by haar veroorsaak.

Die volgende aspek het slegs een respons ontlok:

- Een swart man het gemeen dat sy loopbaandilemmas opgelos kan word, indien hy permanent aangestel word. Daardeur sou sy die gevoel van werksonsekerheid wat hy ervaar, uit die weg geruim word.

### 7.4.3 Akademici in die laatloopbaanfase se menings van hoe die instelling hulle loopbaandilemmas kan hanteer

Die menings van akademici in die laatloopbaanfase (Panele 9,10 en 11) van hoe die instelling hulle loopbaandilemmas kan hanteer is in Tabel 7.3 uitgebeeld.

Die volgende aspekte word op grond van die aantal frekwensies soos uitgebeeld in Tabel 7.3 as die mees voor die hand liggende oplossings deur akademici in hierdie fase, beskou.

· Prestasiebestuur en bevordering	= 10 response
· Finansiële vergoeding	= 5 response
· Roloorlading en/of rolkonflik	= 3 response
· Loopbaanbestuur	= 2 response
· Opleiding en ontwikkeling	= 2 response
· Toerusting en werksomstandighede	= 2 response
· Bestuursaangeleenthede	= 1 respons
· Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig	= 1 respons
· Transformasie	= 1 respons
· Werksonsekerheid	= 1 respons
· Skakeling	= 1 respons

Elkeen van die voorafgaande oplossings wat meer as twee response ontlok het, sal vervolgens beskryf word. Die ooreenkomste en verskille in die loopbaandilemmas tussen die verskillende rasse-groepe (blank en swart) en geslag (manlik en vroulik) sal, waar van toepassing, bespreek word.

### 7.4.3.1 Prestasiebestuur en bevordering

Prestasiebestuur en bevordering is volgens al drie die panele gesamentlik as die belangrikste aspek geïdentifiseer waaraan die instelling moes aandag skenk, ten einde hulle loopbaandilemmas op te los. Veral die blanke vroue en swart mans suggereer dat hierdie aspek as die belangrikste oplossing vir hulle loopbaandilemmas beskou kan word.

Wat duidelik in die response sigbaar was, is dat die instelling hulle loopbaandilemmas kan aanspreek deur 'n prestasie-evalueringsstelsel te implementeer, wat oor duidelike prestasieriglyne beskik en wat ook terselfdertyd hulle prestasies en verantwoordelikhede korrek sou weerspieël, sonder dat enige persoon onregverdig bevoordeel word. Een van die paneellede het 'n verdere riglyn gestel, naamlik dat hierdie prestasie-evalueringsstelsel nie net navorsing as 'n kriterium moes reflekteer nie, maar ook onderrig in ag moes neem. Die ander oplossing wat ook prominent deur hierdie paneellede voorgestel is, is dat bevorderingsgeleenthede verbeter moes word, asook dat duidelike riglyne aangaande bevordering beskikbaar gestel moet word. Een van die paneellede het voorgestel dat alternatiewe loopbaanpaaie geskep word.

### 7.4.3.2 Finansiële vergoeding

Dit was veral die blanke paneellede in hierdie ondersoek wat van mening was dat die instelling hulle loopbaandilemmas kan aanspreek deur hulle finansiële beter te vergoed, asook om hulle 'n markverwante salaris te betaal. Alhoewel slegs een van die blanke vroue paneellede finansiële vergoeding as 'n oplossing beskou het, verteenwoordig sy 50% van die blanke vroulike akademië in die laatloopbaanfase verbonde aan hierdie instelling. Die betrokke paneellid is van die opinie dat haar loopbaandilemmas uit die weg geruim kan word, indien die instelling haar volgens haar kwalifikasies en ondervinding beter vergoed.

### 7.4.3.3 Roloorlading en/of rolkonflik

Die hantering van roloorlading en/of rolkonflik deur die instelling is slegs deur enkele blanke manlike paneellede as 'n oplossing vir hulle onderskeie loopbaandilemmas beskou. Geen blanke vrou of swart man het dit as 'n oplossing beskou nie. Volgens hierdie paneellede kan die instelling roloorlading en/of rolkonflik verminder deur minder administratiewe take na akademië af te wentel. Die instelling kan ook meer ondersteuning verskaf en terselfdertyd werkslading verlig en navorsingsuitsette verbeter, deur byvoorbeeld meer navorsingsassistentie beskikbaar te stel.

### 7.4.3.4 Loopbaanbestuur

Loopbaanbestuur is slegs deur een blank man en een swart man as oplossing vir hulle loopbaandilemmas beskou. Volgens hulle moet die instelling meer alternatiewe loopbaanpaaie skep en hulle met

vaardighede vir alternatiewe werksgeleenthede toerus.

#### **7.4.3.5 Opleiding en ontwikkeling**

Meer en beter geleenthede vir opleiding en ontwikkeling is slegs deur enkele blanke mans as 'n oplossing voorgelê. Geen blanke vrou of swart man het dit geïdentifiseer nie. Dit blyk dat die instelling meer fondse vir opleiding en ontwikkeling beskikbaar moet stel, asook aftreebeplanningskursusse moet aanbied.

#### **7.4.3.6 Toerusting en werksomstandighede**

Toerusting en werksomstandighede is slegs deur 'n enkele blanke en swart manlike paneellid as oplossing vir hulle loopbaandilemmas beskou. Hulle behoefte is meer oudio-visuele hulpmiddele en rekenaars vir onderrig en navorsing.

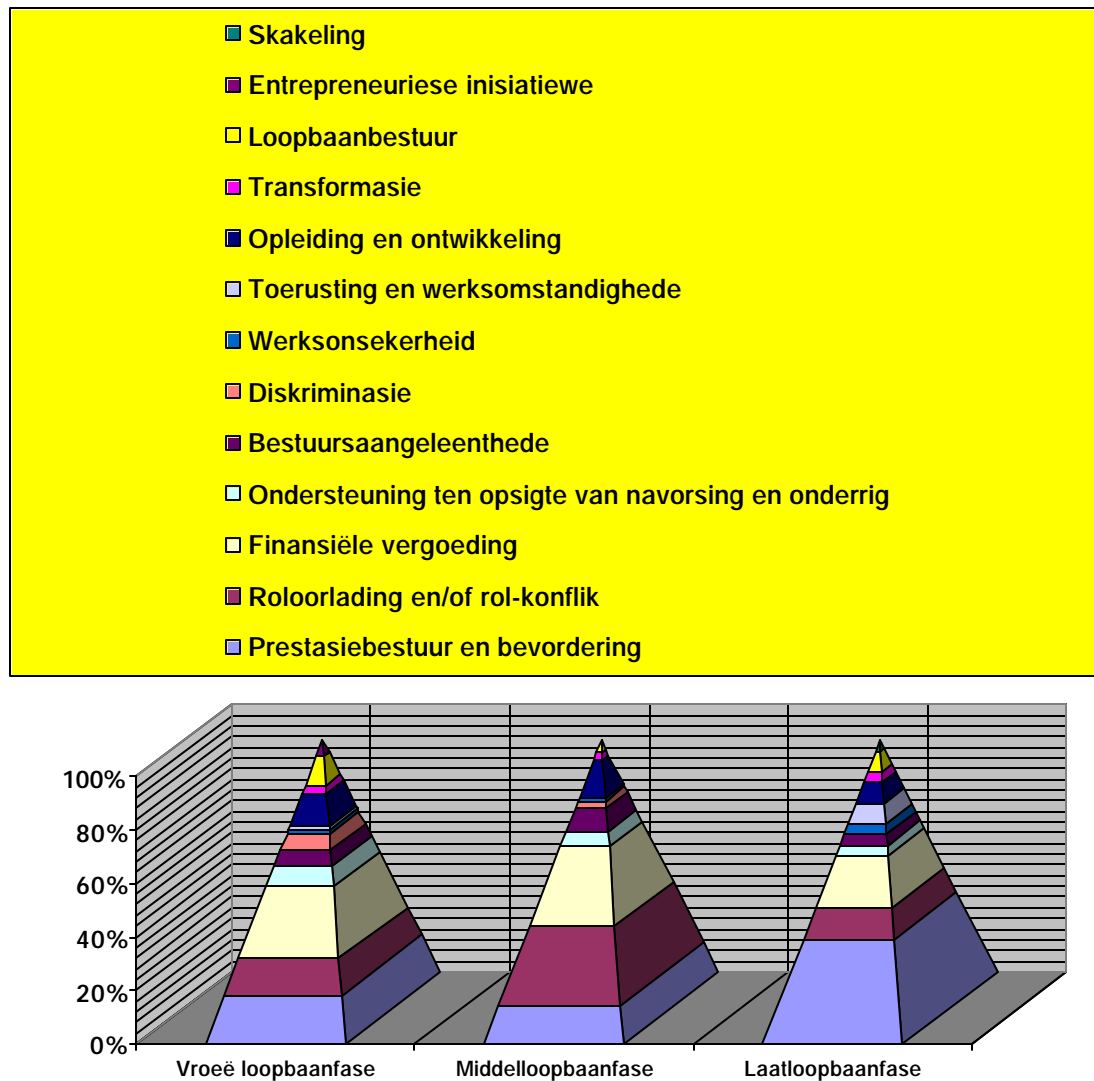
Aspekte wat slegs 'n enkele respons ontlok het, is die volgende:

- Volgens die blanke mans moet die gevoel van werksonsekerheid vanweë die ontoereikende kommunikasie tydens die transformasie en die inkorporering van kampusse uit die weg geruim word. 'n Ander blanke paneellid voel dat die uitvoering navorsing meer ondersteuning vereis.
- Een blanke vrou het aangedui dat 'n bestuursrotasiesisteme binne departemente positiewe resultate sal lewer.
- Twee van die swart mans het aangedui dat die instelling moet verseker dat transformasieprosesse meer deursigtelik is en dat daar meer fondse beskikbaar gestel word vir skakeling met ander instansies.

#### **7.4.4 'n Opsomming van die menings van akademici oor hoe die instelling hulle loopbaandilemmas tydens die onderskeie volwasseloopbaanfases kan hanteer**

In Figuur 7.3 op die volgende bladsy word die menings van akademici oor hoe die instelling hulle loopbaandilemmas in die onderskeie volwasseloopbaanfases moontlik kan oplos, grafies uitgebeeld en opgesom.





**Figuur 7.3** 'n Opsomming van die menings van akademici oor hoe die instelling hulle loopbaandilemmas tydens die onderskeie volwasseloopbaanfases kan hanteer.

Volgens die data in Tabel 7.3 is akademici in die vroeë loopbaanfase van mening dat die instelling hulle loopbaandilemmas kan oplos deur veral aandag te skenk aan aspekte wat betrekking het op finansiële vergoeding (24%), prestasiebestuur en bevordering (16%), roloorlading en/of rolkonflik (12%), opleiding en ontwikkeling (11%), loopbaanbestuur (9%) en ondersteuning betreffende navorsing en onderrig (6%). Hierdie aspekte verteenwoordig ongeveer 78% van die moontlike oplossings wat die instelling kan oorweeg. Oplossings betreffende bestuursaangeleenthede, entrepreneursiese inisiatiewe, diskriminasie, transformasie, werksonsekerheid, toerusting en werksomstandighede, verteenwoordig gesamentlik 22% van die totale aantal oplossings.

Volgens akademici in die middelloopbaanfase soos aangedui in Tabel 7.3 en grafies uitgebeeld in Figuur

7.3 moet aandag geskenk word aan aspekte wat betrekking het op finansiële vergoeding (26%), roloorlading en rolkonflik (26%), prestasiebestuur en bevordering (13%), opleiding en ontwikkeling (13%) en bestuursaangeleenthede (8%). Hierdie aspekte veronderstel ongeveer 86% van die oplossings. Oplossings wat die aanspreek van ondersteuning betreffende navorsing en onderrig, loopbaanbestuur, diskriminasie, transformasie en werksonsekerheid veronderstel, verteenwoordig slegs 14% van die oplossings.

Akademici in die laatloopbaanfase is van mening dat die instelling aspekte wat met prestasiebestuur en bevordering (34%), finansiële vergoeding (17%) en roloorlading en rolkonflik (10%) verband hou, moet verbeter. Dit is die belangrikste oplossings (61%) wat deur respondente genoem is. Oplossings wat die aanspreek van loopbaanbestuur, opleiding en ontwikkeling, toerusting en werksomstandighede, bestuursaangeleenthede, ondersteuning betreffende navorsing en onderrig, transformasie, werksonsekerheid en skakeling veronderstel, verteenwoordig gesamentlik ongeveer 39% van die moontlike oplossings.

## **7.5 DIE PROMINENTE LOOPBAANDILEMMAS WAT DEUR AKADEMICI IN DIE VROEË-, MIDDEL- EN LAATLOOPBAANFASE AAN 'N HOËRONDERWYSINSTELLING GEÏDENTIFISEER IS**

Uit die verkreeë resultate in hierdie ondersoek blyk dit of die aspekte wat vir paneellede se loopbaandilemmas verantwoordelik is en die faktore wat daartoe bydra, asook die oplossings verteenwoordig, meestal dieselfde aspekte veronderstel. So is prestasiebestuur en bevordering terselfdertyd as 'n loopbaandilemma, asook 'n faktor wat tot loopbaandilemmas bydra en as oplossing beskou. Hierdie tendens is ook vir die ander aspekte wat as loopbaandilemmas, bydraende faktore en oplossing geïdentifiseer is, gevind. Dit is egter opmerklik dat die mate waarin 'n spesifieke aspek wat as 'n loopbaandilemma beskou is, nie noodwendig in dieselfde mate as 'n faktor of oplossing beskou word nie. So, byvoorbeeld, is roloorlading en/of rolkonflik in 'n groter mate deur die paneellede as 'n bydraende faktor tot hulle loopbaandilemmas beskou, as wat dit 'n loopbaandilemma blyk te wees.

Alhoewel daar sekere verskille tussen die onderskeie loopbaanfases met betrekking tot loopbaandilemmas, bydraende faktore en moontlike oplossings mag wees, blyk dit tog of prestasiebestuur en bevordering (33%), roloorlading en/of rolkonflik (24%), finansiële vergoeding (10%), bestuursaangeleenthede (7%), werksonsekerheid (4.8%), diskriminasie (4.4%) en ondersteuning betreffende navorsing en onderrig (4.4%) as die belangrikste loopbaandilemmas van akademici, ongeag die betrokke volwasseloopbaanfase, beskou kan word. Hierdie aspekte is gesamentlik waarskynlik vir ongeveer 87.6% van die loopbaandilemmas van akademici verantwoordelik.

Dieselfde aspekte (sien Tabel 7.2) is weereens deur akademici in ongeveer 81.7% van die gevalle as bydraende faktore geïdentifiseer. Ter bevestiging hiervan is dieselfde aspekte weereens in 74.8% van die

gevalle as moontlike oplossings voorgestel.

In die volgende gedeelte sal die prominente loopbaandilemmas van akademici met verwysing na, prestasiebestuur en bevordering, roloorlading en rolkonflik, finansiële vergoeding, bestuursaangeleenthede, werksonsekerheid, diskriminasie en ondersteuning betreffende navorsing en onderrig met relevante navorsing en verbandhoudende literatuur dus bespreek en belig word.

### 7.5.1 Prestasiebestuur en bevordering

Indien akademici se response betreffende prestasiebestuur en bevordering met literatuur vanuit 'n loopbaanontwikklingsperspektief verklaar sou word, is dit te verstane dat paneellede in die vroeë loopbaanfase hierdie aspekte as loopbaandilemmas sou bestempel. Volgens Grutter (2000), Greenhaus et al. (2000), London en Mone (1987), Louw et al. (1998), Newman en Newman (1991) en Super (1957) is die gekose uitkomstes en behoeftes tydens die vroeë loopbaanfase veral op vestiging en prestasie toegespits. Dit beteken dat werknemers veral groei en bevordering ten doel het. In aansluiting hierby is Greenhaus et al. (2000), London en Mone (1987) en Schreuder en Theron (2002) van mening dat die behoeftes van jong volwassenes veral sentreer rondom die mate waarin 'n organisasie geleentheid vir groei en vordering verskaf. Sou hierdie betrokke behoeftes nie aangespreek word nie, bestaan daar, volgens die laasgenoemde navorsers, dus 'n groot moontlikheid dat hierdie persone 'n hoë mate van werksontevredenheid mag ervaar, wat gevolglik 'n loopbaandilemma tot gevolg mag hê. Dit is te verstane dat paneellede wat akademici in die vroeë loopbaanfase van hierdie studie verteenwoordig het, hierdie aspek as 'n looppdilemma sou identifiseer, want die meerderheid response wat met hierdie aspek verband hou, het aangedui dat daar min geleentheid binne hoër onderwys vir bevordering beskikbaar is. Bevordering word, volgens Super (1957), as belangrike aanwyser deur persone wat hulleself in die vroeë loopbaanfase bevind, gebruik om te bepaal of groei en ontwikkeling plaasvind.

Een van die moontlike verklarings waarom aspekte wat met prestasiebestuur en bevordering deur paneellede in die middelloopbaanfase as 'n loopbaandilemmas beskou is, word weereens deur die loopbaanontwikkelingsteorieë gevind. Volgens hierdie benaderings is een van die hooftake tydens die middelloopbaanfase die handhawing van 'n produktiewe beroep of werkslewe (Greenhaus et al., 2000; Grutter, 2000; Schreuder & Theron, 2002; Super, 1957). Bevordering word heel waarskynlik soos ook in die vroeë loopbaanfase deur mense in die middelloopbaanfase as aanwyser gebruik om te bepaal of 'n produktiewe beroep of werkslewe gehandhaaf word. Gedurende hierdie fase is persone, volgens Grutter (2000), Greenhaus et al. (2000), Louw et al. (1998), Schein (1978) en Schreuder en Theron (2002), veral bewus van die moontlikheid en die dilemmas wat met die bereiking van 'n loopbaanplato geassosieer word. Dit verduidelik moontlik die response van paneellede in die middelloopbaanfase wat die min geleentheid tot bevordering met die bereiking van 'n loopbaanplato assosieer of beskou. Dit mag ook wees dat persone gedurende hierdie loopbaanfase meen dat hulle tyd besig is om "uit te loop", ten einde hulle daargestelde loopbaandoelwitte te verwesenlik en dat vordering hulle mag help om hulle loopbaandoelwitte te bereik (London & Mone, 1987). Van der Heijden (2003) is ook van mening dat die

hoofzaak binne die middelloopbaanfase veral rondom die vordering in 'n spesifieke professie, eerder as die vertikale vordering in 'n organisasie sentreer, aangesien nie almal vertikaal kan vorder vanweë byvoorbeeld plat organisasiestrukture nie. Die gevolg hiervan is dat onderlinge kompetisie onder kollegas toeneem. Dit is dus te verstane dat die sosiale ondersteuning wat kollegas aan mekaar tydens die middelloopbaanfase bied, afneem.

Die resultate wat in hierdie studie verkry is, stem ooreen met bevindinge wat in 'n ondersoek in 23 Britse en 15 Australiese hoërondewysinstellings onder akademiese personeel uitgevoer is. Daar is in hierdie studies deur Oshagbemi (1996) en Gillespie et al. (2001) onderskeidelik bevind dat die gebrek aan bevordering as een van die vernaamste werksomgewingsveranderlikes geïdentifiseer is, wat vir die meeste werksontevredenheid onder akademici verantwoordelik is. In aansluiting hierby verwys Küskü (2003) na studies deur Eikeland, wat daarop dui dat die feit dat navorsingsuitsette meer gewig as onderriguitsette tydens bevordering dra, werkstevredenheid dienoooreenkomstig verminder.

Dit impliseer dus dat navorsing 'n belangrike rol in bevordering speel. Hoër onderwys en per implikasie akademici, word volgens Bazeley (2003), egter met 'n addisionele dilemma gekonfronteer, naamlik dat daar toenemend minder fondse vir navorsing beskikbaar is. Dit verminder gevolglik die geleentheid tot bevordering. Hierdie aangeleentheid is ook in die studie deur Gillespie et al. (2001) onder akademici in Australiese hoërondewysinstellings bevestig. 'n Gebrek aan fondse en administratiewe ondersteuning kortwiek navorsing en bevordering met gevolglik minder navorsingsuitsette.

Navorsing kan veral vir jong akademici in die vroeë loopbaanfase (soos ook in hierdie studie bevind) sekere probleme inhou. Hulle moet met senior navorsers wat oor 'n beter navorsingsrekord, hoër kwalifikasies en oor relevante blootstelling beskik, vir fondse kompeteer.

Volgens Bazeley (2003) word die basis van navorsingsukses deur die volgende aspekte bepaal:

- Voldoende ondersteuning en opleiding in navorsingsmetodologie.
- Die voltooiing van 'n doktorsgraad.
- Die publikasie van artikels.
- Werksekerheid.

Hierdie aspekte verseker, volgens Bazeley (2003), 'n grondige basis op grond waarvan navorsingsbefondsing bekom mag word.

Jong akademici sukkel egter, volgens Bazeley (2003), om aan die bogenoemde vereistes te voldoen. Hy verwys na studies deur Bland en Schmitz, wat daarop dui dat jong akademici nie altyd oor genoeg ondersteuning of tyd beskik nie. Redes wat hiervoor aangevoer word, is dat jong akademici veral op onderrig en administratiewe verantwoordelikhede fokus. Die resultate van hierdie studies dui daarop dat wanneer jong akademici oor 'n hoë onderriglading beskik, hulle dienoooreenkomstig minder tyd en aandag aan navorsing bestee. Hierdie gegewens word deur response van ouer akademici in dieselfde studie

bevestig, wat meen dat jonger akademië oor hoër onderrigings beskik en nie genoeg ondersteuning ontvang nie. Die rede hiervoor word duidelik saamgevat in die woorde van Fearn-Banks (2004, p. 2) naamlik: **“Your title determines salary, teaching load, security and other issues.”**

Dit blyk dus dat dit vir akademië en veral jong akademië toenemend moeiliker gaan word om te vorder, indien bevordering hoofsaaklik binne hoëronderrigingsinstellings op navorsingsuitsette berus.

In aansluiting hierby het Olivier et al. (2004) in 'n studie onder akademië binne 'n hoëronderrigingsinstelling in Suid-Afrika bevind dat byna 30% van die respondente 'n tekort aan bevordering as een van die vername redes wat tot hulle werksontevredenheid aanleiding gee, geïdentifiseer het. Dit stem dus ooreen met die meerderheid response wat ook in hierdie studie met betrekking tot bevordering gevind is.

Hierdie situasie mag egter gekompliseer word, deurdat meer as die helfte van akademië wat aan 'n studie in Australië deelgeneem het, van mening is dat die geleentheid tot bevordering aan die afneem is. Die respondente is van mening dat dit juis die druk en die aard van die akademiese werksrol is, wat bevordering bemoeilik (Anderson et al., 2002).

Volgens Dua (1994) sentreer die problematiek rondom bevordering binne hoëronderrigingsinstellings, veral om die volgende:

- Beperkte bevorderingsgeleenthede.
- Interne en departementele politiek wat bevordering beïnvloed. Volgens Fearn-Banks (2004) is organisasiepolitiek selfs meer binne hoëronderrigingsinstellings as privaat instansies aanwesig. Daar is 'n politieke spel binne byna alle vlakke van elke hoëronderrigingsinstelling. Bevordering berus, volgens Bok (2003), dus nie net op vooropgestelde kriteria en reëls nie, maar op organisasiepolitiek, diskriminasie en partydigheid. In aansluiting hierby het Atkinson (2002) in 'n studie onder akademië in Australië bevind dat respondente aangedui het dat bevordering nie net op meriete of prestasie geskied nie, maar dat begrotings asook persoonlike aspekte soos die betrokke profiel van die persoon met verwysing na diensydperk, rasgroepering en kontakte (nepotisme), bevordering beïnvloed. Bestuur of toesighouers kan ook bevordering vertraag, indien hulle van mening is dat ondergeskiktes met hulle meeding. Hierdie aspekte kan tot werksontevredenheid aanleiding gee, aangesien die proses dus sekere aspekte impliseer wat nie noodwendig deur prosedures ondervang word nie en bevordering dus terselfdertyd negatief beïnvloed.

Bogenoemde bevindinge ondersteun dus die literatuur wat daarop dui dat die geleentheid tot bevordering na 'n hoër posisie en die erkenning wat daarmee gepaardgaan (wat implisiet en/of eksplisiet prestasie impliseer), werkstevredenheid dienooreenkomstig positief beïnvloed (Atkinson, 2002; Carayon, 1993; Coetzee, 1999; Cooper & Cartwright, 1994; Cooper & Payne, 1978; Fairbrother & Warn, 2003; Greenhaus, 1987; Jiang & Klein, 2000; McCormick & Ilgen, 1985; Miller, 2003; Nelson & Burke, 2000; Quick & Quick, 1984; Saal & Knight, 1988; Schermerhorn et al., 1994).

In 'n studie wat deur Wiley (1997) oor 'n tydperk van 40 jaar in verskeie organisasies uitgevoer is om die faktore binne 'n werksomgewing wat werknemergedrag en werkstevredenheid beïnvloed te identifiseer, is bevind dat daar 'n toeneemende behoefte onder werknemers aanwesig is om bevordering en groei binne 'n organisasie te ervaar. So is daar bevind dat bevordering en groei binne organisasies vanaf 1946 tot 1986 (op grond van belangrikheid) van sewe tot ses opgeskuif het. Hierdie behoefte het in 1992 tot die vierde plek opgeskuif. Dit impliseer dat groei en bevordering toenemend belangrik vir werknemers raak. Volgens Greenhaus et al. (2000) en Schreuder en Theron (2002) is dit egter veral jong volwassenes (tydens die vroeë loopbaanfase) wat groei en bevordering beklemtoon, aangesien dit as een van die primêre behoeftes en doelwitte van hierdie loopbaanfase beskou word.

Redes wat volgens Coetzee (1999), Feldman en Arnold (1983), Mentz (1998) en Scheepers (1995), onder meer hiervoor aangevoer word, is omdat bevordering individuele behoeftes wat met hoër inkomste, sosiale status en psigologiese groei gepaardgaan bevredig. Volgens Nijhof et al. (1998) beïnvloed beperkte loopbaanvoorsigte (vordering) nie net werkstevredenheid nie, maar verlaag dit ook die organisasieverbintenis van 'n persoon.

Navorsing deur Alexander (2001) en Odendaal et al. (2003) toon dat 'n persoon se geslag egter ook 'n rol kan speel met betrekking tot bevordering en loopbaanontwikkelingsgeleenthede. Hierdie navorsers het aangetoon dat veral vroulike werknemers (in sommige organisasies waar 'n dominante of tradisioneel manlike organisasiekultuur geld), 'n groter mate van werksontevredenheid mag ervaar. Volgens hierdie navorsers word vrouens aan meer overte en koverte diskriminasie blootgestel en geniet hulle terselfdertyd minder geleenthede tot bevordering (soos ook gevind en gesuggereer deur sommige van die vroulike response tydens hierdie ondersoek). Volgens Bagihole (2002) bestaan daar nie net ongelyke geleenthede wanneer vroue poog om hoër onderwys te betree nie, maar word hulle ook stadiger as hulle manlike kollegas bevorder en is hulle meer as mans geneig om die instelling te verlaat. Dit is dus te verstane dat vrouens (en ander rassegroeperinge) wat voel dat daar teenoor hulle gediskrimineer word, se mate van werkstevredenheid laer mag wees. Hierdie persone vergelyk hulle insette en gepaardgaande uitkomstes met dié van ander persone (mans in hierdie geval, of ander rassegroeperinge) en die mate waartoe daar billik teenoor almal, ongeag ras of geslag, opgetree word.

'n Ander verklaring vir die ontevredenheid oor die min geleenthede tot bevordering word deur Fontana (1993), Muchinsky (2003) en Warren en Toll (1993) verskaf. Volgens hierdie navorsers het sekere werknemers 'n uitermatige behoefte aan sukses. Hierdie sukses of vordering word somtyds aan bevordering gelyk gestel. Indien daar dus min geleenthede tot bevordering bestaan, is die moontlikheid vir werksontevredenheid soveel hoër, aangesien dit met onvervulde beroepsideale geassosieer word.

### **7.5.2 Roloorlading en/of rolkonflik**

Soos reeds elders aangetoon (sien Paragraaf 2.3.4.1.8 en Paragraaf 2.3.4.1.10), word sekere rolveranderlikes soos roloorlading en rolkonflik met verlaagde werkstevredenheid verbind, wat per implikasie dus tot loopbaandilemma(s) mag aanleiding gee (Adams, 1980; Barling, 1983; Beehr, 1995;

Beehr & Bhagat, 1985; Burke & Richardson, 1990; Coetzee, 1999; Cooper & Cartwright, 1994; Cooper & Payne, 1978; Cotton, 1995; Daniels & Guppy, 1994a; DeFrank & Ivancevich, 1998; Fairbrother & Warn, 2003; Greenberg & Baron, 1993; Greenhaus, 1987; Kahn et al., 1964; Mentz, 1998; Mohloboli, 1998; Monnapula-Mapesela, 2002; O'Brien, 1986; Odendaal et al., 2003; Quick & Quick, 1984; Robbins, 1991; Schermerhorn et al., 1994; Sparks & Cooper, 1999; Taylor et al., 1997).

Voorbeelde waar roloorlading volgens die voorafgaande navorsers plaasvind is, wanneer:

- 'n Hoë werkspas volgehou moet word.
- Verskillende take gelyktydig verrig moet word.
- Daar aan addisionele take aandag geskenk moet word.

Voorbeelde waar rolkonflikte, volgens die voorafgaande navorsers na vore tree, is wanneer 'n werkrol sekere verwagtinge skep en eise daarstel, wat nie met mekaar versoenbaar is nie of regmatig aan die betrokke pos verbind kan word nie.

Navorsing deur Abouserie (1996), Barkhuizen et al. (2004), Becher en Trowler (2001), Coaldrake en Stedman (1999), Cross en Carroll (1990), Daniels en Guppy (1994b), Doyle en Hind (1998), Fisher (1994), Olivier et al. (2004), Martin (1999), Oshagbemi (1997) en Trowler (1998) toon dat die werk van 'n akademikus in komponente van onderrig, navorsing en gemeenskapsdiens verdeel word. Hierdie aspekte veronderstel elk 'n eie unieke stel pligte, verantwoordelikhede, prosesse en vaardighede. So word daar, volgens Coaldrake en Stedman (1999), toenemend van akademiëci verwag om:

- die behoeftes van diverse groepe studente aan te spreek,
- beskikbaar te wees in terme van verskillende tye en plekke van onderrig,
- informasietegnologie in onderrig te bemeester en terselfdertyd te inkorporeer,
- kurrikula met spesifieke leeruitkomst te ontwerp,
- spanbenaderings in onderrig te bemeester,
- onderrig te beplan en te evalueer, asook om terselfdertyd verbeterings aan te bring,
- evaluasies van leeders te monitor en daarop te reageer, ten einde die kwaliteit van onderrig en terugvoer te verbeter en
- nuwe teorieë aangaande leer te verstaan en toe te pas.

Die bogenoemde eise, verwagtinge en realiteite plaas dus addisionele druk op die tyd en onderrigrol waaraan akademiese personeel moet voldoen. Hierdie aspekte moet, volgens Barkhuizen et al. (2004), Coaldrake en Stedman (1999), Raijmakers (2004) en Trowler (1998), te midde van die verwagtinge wat daar heers dat navorsingsuitsette moet toeneem aangespreek word.

In aansluiting hierby word daar toenemend van akademiëci verwag om addisionele administratiewe verpligtinge te vervul, sonder dat daar genoeg administratiewe ondersteuning beskikbaar is. Die groter

mate van aanspreeklikheid vir alle prosesse, sowel as kwaliteit binne die hoërondewyswerksomgewing dra dus by tot hoër werksladings (Anderson et al., 2002; Barkhuizen et al., 2004; Fisher, 1994; Gillespie et al., 2001; McInnes, 2000; Michael, 1995; Olivier et al., 2004; Oshagbemi, 1997; Oshagbemi, 2000a).

Voorts meen Barkhuizen et al. (2004), Coaldrake en Stedman (1999), Gmelch, Lovrich en Wilke (1984), Fisher (1994), Martin (1999) en Winter et al. (2000) dat akademiese personeel binne die veranderende hoërondewyswerksomgewing (soos reeds vooraf in die response gesuggereer) ook met rolkonflik gekonfronteer word. So kom akademiese waardes toenemend in konflik met dié van ander rolspelers in die eksterne omgewing, wat groter aanspreeklikheid en hoër kwaliteit van akademiese vereis. Ter illustrasie is rolkonflik onder 1200 akademiese personeel in tagtig hoërondewysinstellings in die Verenigde State van Amerika geïdentifiseer as dié aspek wat vir die meeste werksontevredenheid onder akademiese personeel verantwoordelik is (Gmelch et al., 1984).

Volgens McInnes (2000) en Gillespie et al. (2001), word daar toenemend van akademiese personeel verwag om binne 'n bepaalde tyd meer take te verrig en rolle te vervul tesame met die realiteit dat akademiese werk meer gespesialiseerd en kompleks raak, soos reeds telkemale in die literatuurondersoek van hierdie studie aangetoon. Hierdie realiteite word deur die resultate van hierdie studie bevestig.

Akademiese personeel word dus op grond van die bogenoemde aan sowel kwantitatiewe as kwalitatiewe oorlading soos ook in die studie onder akademiese in vyftien hoërondewysinstellings in Australië bevind, blootgestel. Waar kwantitatiewe roloerlading volgens Arnold et al. (1995), Barling (1983) en Louw en Edwards (1993), verwys na te veel werk is, hetsy fisiek of psigies, om binne 'n beskikbare tyd te voltooi in teenstelling met kwalitatiewe oorlading wat verwys na die vlak en die kompleksiteit wat vereis word om 'n taak uit te voer.

Een van die redes waarom roloerlading en rolkonflik deur respondente in die middelloopbaanfase as een van die belangrikste loopbaandilemmas beskou is, word in die loopbaanontwikkelingsteorieë gevind. Volgens hierdie benaderings is een van die hooftake tydens die middelloopbaanfase die balansering van gesins- en individuele verantwoordelikhede en die gepaardgaande rolle wat elkeen impliseer, te midde van al die voorafgaande werkstake en rolle wat hulle moet vervul (Newman & Newman, 1991; Schein, 1978).

'n Moontlike verklaring waarom roloerlading en rolkonflik deur paneellede in die laatloopbaanfase as 'n loopbaandilemma geïdentifiseer is, is ook in loopbaanontwikkelingsteorieë ingebed. Volgens hierdie benaderings is een van die hooftake en behoeftes tydens die laatloopbaanfase te midde van werk die nakoming van sosiale en gemeenskapsverpligtinge (Gerdes et al., 1988; Louw et al., 1998) en die beoefening van nuwe belangstellings - aspekte wat tot roloerlading bydra (Grutter, 2000; Greenhaus et al., 2000; Super, 1957).

Hierdie bevindinge stem ooreen met studies wat deur Boyd en Wylie in sewe hoërondewysinstellings in



Nieu-Seeland uitgevoer is. Hulle het bevind dat die werkslading van akademici aan die toeneem is. Van die respondente in hierdie studie het 80% aangetoon dat hulle werkslading aan die toeneem is. 'n Verdere 46% was van die opinie dat dit in die toekoms verd er gaan toeneem (Gillespie et al., 2001).

Hierdie tendens kom wêreldwyd voor. Gillespie et al. (2001) het aangetoon dat werksoorlading voorkom by akademici in die VSA, die Verenigde Koningryk, Australië en Nieu Seeland.

Dit is egter die ernstige impak van werksoorlading op die psigiese welstand van akademici wat kommer wek. Volgens Bellak (1975) hou oorlading in die wydste sin die volgende moontlike gevolge in:

- 'n Afname in 'n persoon se oordeel, asook denkprosesse. Dit hou onder meer met verlaagde konsentrasie en kreatiwiteit verband. Daar is ook aanduidings dat dit selfs tot perseptuele distorsies mag lei.
- 'n Afname in die kontak met ander, asook 'n toename om ander slegs as objekte te beskou en die oppervlakkige verhoudings wat daaruit mag voortspruit. Goeie verhoudings binne en buite werksverband tree onder meer as buffer teen werksontevredenheid op.
- In 'n geval waar daar oorlading voorkom en 'n persoon nie oor die nodige interne meganismes of ondersteuning beskik om rolorlading te bestuur nie, bestaan daar 'n groter moontlikheid dat die persoon hom of haar tot die gebruik van verdowingsmiddels mag wend. Sou die persoon hom of haarself nie tot verdowingsmiddels wend nie, kan oorlading die persoon aanspoor om ontkenning, rasionalisering of beide te gebruik om situasies te hanteer.
- Oorlading kan ook negatiewe veranderinge in mense se houdings teweegbring.
- 'n Toenemende mate van irritasie, wat moontlik met (pasief) aggressiewe gedrag gepaardgaan, is 'n verdere kenmerk van oorlading.
- Oorlading mag tot 'n toename in identiteitskrisisse bydra, of selfs as katalisator daarvoor optree.

Gesien in die lig van die voorafgaande bespreking, asook die bevindinge van hierdie studie, is dit dus nie vreemd dat rolorlading en rolkonflik as een van die primêre loopbaandilemmas deur die respondente, geïdentifiseer is nie. Hierdie rolveranderlikes is voorheen al deur Anderson et al. (2002), Barkhuizen et al. (2004), Coaldrake en Stedman (1999), Dua (1994), Fisher (1994), Gillespie et al. (2001), Lease (1999), Monnapula-Mapesela (2002), Olivier et al. (2004) Oshagbemi (1997) Winter et al. (2000) as een van die belangrikste aspekte wat tot werksontevredenheid onder akademici aanleiding gee geïdentifiseer.

### 7.5.3 Finansiële vergoeding

Finansiële vergoeding is as die derde belangrikste loopbaandilemma geïdentifiseer. Finansiële inkomste hou, volgens Baruch (2004a), Grint (1998), Littler (1985), Schreuder en Theron (2002), Sverko en Vizek-Vidovic (1995) en Tausky (1984), direk en indirek met 'n persoon (asook sy of haar afhanklikes) se lewenstandaard, eiewaarde en status verband. Volgens Mentz (1998) en Scheepers (1995) dra geld instrumenteel by tot die vervulling van belangrike behoeftes, soos die verkryging van voedsel, klere,

behuising, prestasie en erkenning. Daar is ook, volgens Muchinsky (1983), 'n positiewe verband tussen salaris en die mate waartoe werkstevredenheid ervaar word, gevind.

Ook Wiley (1997) het na 'n studie van 40 jaar in verskeie organisasies bevind dat daar 'n toenemende behoefte onder werknemers is aan voldoende finansiële vergoeding. So is bevind dat finansiële vergoeding vanaf 1946 tot 1992 (op grond van belangrikheid) van nommer vyf tot nommer een opgeskuif het. Dit impliseer dus dat finansiële vergoeding die werkstevredenheid van werknemers beduidend kan beïnvloed.

Akademiese personeel se werkstevredenheid word in terme van die aanwesigheid of afwesigheid van die nodige erkenning en beloning bepaal. Finansiële vergoeding, waarvan salarisse deel vorm, word volgens Anderson et al. (2002) en Martin (1999) as 'n vorm van erkenning vir dienste gelewer, beskou.

Finansiële vergoeding en bevordering hou, volgens Oshagbemi en Hickson (2003), met mekaar verband, aangesien bevordering meestal met 'n toename in finansiële vergoeding gepaardgaan. Indien die moontlikheid van bevordering afneem, sal die moontlikheid van beter finansiële vergoeding waarskynlik ook afneem.

Finansiële vergoeding word deur Anderson et al. (2002), Barkhuizen et al. (2004), Küskü (2003), Olivier et al. (2004), Oshagbemi (1996 & 1997) as een van die belangrikste aspekte binne hoëronderwysinstellings geïdentifiseer, wat wêreldwyd, asook in Suid-Afrika, tot werksontevredenheid onder akademiërs aanleiding gee. Swak finansiële vergoeding dra nie slegs daartoe by dat akademiërs werksontevredenheid ervaar nie, maar dit word ook as een van die hoofredes deur veral swart akademiërs aangevoer, waarom hulle hoëronderwysinstellings verlaat (Potgieter, 2002).

Volgens Ball (2004) word die swak finansiële vergoeding van akademiërs in Suid-Afrika as een van die hoofredes aangevoer waarom hoëronderwysinstellings nie hoë kaliber akademiërs kan werf of bekom nie, aangesien die vergoeding in die privaatsektor soveel beter is. Dit is veral die toegepaste dissiplines wat hierdeur benadeel word, aangesien die vergoedingstruktuur in hoër onderwys nie noodwendig tussen dosente in byvoorbeeld tale en dosente binne 'n besigheidskool van 'n hoëronderwysinstelling onderskei nie. Soortgelyke bevindinge is deur Trotman et al. (2002) onder akademiërs in die gesondheidswetenskappe binne hoëronderwysinstellings in die Verenigde State van Amerika gevind. Hulle het die ontoreikende finansiële vergoeding as een van die vername redes aangevoer waarom akademiërs nie gewerf of behou kan word nie. In aansluiting by die voorafgaande, verwys Küskü (2003) na studies wat deur Pearson en Seiler in Amerikaanse hoëronderwysinstellings uitgevoer is en wat weereens finansiële vergoeding, wat onder meer salaris, voordele, prestasie kriteria insluit, met hoë vlakke van werksontevredenheid verbind. Die voorafgaande literatuur word deur die resultate van hierdie ondersoek bevestig.

Wat ook tot hierdie loopbaandilemma bydra, is die toenemende verskil in finansiële vergoeding tussen akademiërs en hulle eweknieë in die privaatsektor en ander soortgelyke instellings. Die

relatiewe swakker finansiële vergoeding geskied ten spyte daarvan dat daar van akademiëci vereis word om goed gekwalifiseer te wees (wat die meerderheid van hulle ook is) en die verskillende verwagtinge en rolle wat hulle moet vervul en die vaardighede waarvoor hulle moet beskik, ten einde binne 'n hoëronderwyswerksomgewing te kan funksioneer. Dit is dus te verstane dat akademiëci in hierdie instelling sou aandui dat hulle huidige finansiële vergoeding vir hulle loopbaandilemmas verantwoordelik is, of daartoe bydra.

Hierdie resultate stem ooreen met navorsing deur Oshagbemi en Hickson (2003) wat bevind het dat akademiëci veral ongelukkig voel vanweë die verskil in finansiële vergoeding tussen akademiese personeel en hulle eweknieë in die privaatsektor. Die resultate in hierdie studie suggereer dat akademiëci in hierdie, asook die studie van Oshagbemi en Hickson s'n van mening is dat hulle nie billik in vergelyking met hulle eweknieë vergoed word nie. Daar is ook in hierdie studie aangetoon dat werkontevredenheid toeneem, wanneer mense voel dat daar nie billik teenoor hulle opgetree word nie. In aansluiting hierby meen Mentz (1998) dat ekstrinsieke beloning soos finansiële vergoeding (ongegag die hoeveelheid daarvan) nie noodwendig tot werkstevredenheid sal lei nie. Dit moet egter eers as billik deur die betrokke individue beskou word, alvorens dit tot verhoogde werkstevredenheid lei. Hierdie uitgangspunt word ook deur Coetzee (1999), Greenberg en Baron (1993), Greenhaus (1987), Henschel (2001), Miller (2003), O'Brien (1986), Robbins (1998), Ross en Altmaier (1994) en Warren en Toll (1993) gehuldig.

Betreffende geslag is vroulike akademiëci, volgens Oshagbemi (2000b), meer tevrede met hul finansiële vergoeding as hul manlike eweknieë. Dieselfde is in hierdie studie bevind, aangesien dit veral blanke mans was wat ontoereikende finansiële vergoeding as hul belangrikste loopbaandilemma bestempel het. Geeneen van die swart vroue het finansiële vergoeding as 'n loopbaandilemma geïdentifiseer nie, alhoewel dit deur 'n paar blanke vroue as 'n loopbaandilemma beskou is.

Vanuit 'n loopbaanontwikkelingsperspektief (Super, 1957) gebruik veral persone tydens die vroeë loopbaanfase finansiële vergoeding as 'n maatstaf vir groei en ontwikkeling. In aansluiting hierby, bestaan daar, volgens Greenhaus et al. (2000) en Schreuder en Theron (2002) 'n toenemende behoefte aan hoër salarisse onder jong volwassenes in die vroeë loopbaanfase.

Sparrow (2000) bied 'n alternatiewe verklaring vir hierdie gedrag aan. Hiervolgens word die huidige jonger generasie in 'n werksomgewing groot wat gekenmerk word deur 'n hoë mate van werksonsekerheid. Dit verklaar heel waarskynlik hulle behoefte aan onmiddellike hoë belonings. Hulle moet voorsiening maak vir tye wanneer hulle hulleself in 'n situasie bevind waar hulle sonder 'n inkomste oor die weg moet kom. Dit reflekteer heel waarskynlik die konstante vrees waarmee 'n jonger geslag mee gekonfronteer word.

Die resultate van hierdie studie, bevestig bogenoemde bevindinge, aangesien paneellede reken dat hulle nie voldoende finansiëel vergoed word nie en dat aan hulle terselfdertyd nie 'n markverwante salaris betaal word nie. Gesien in die lig hiervan, is dit dus nie vreemd dat hierdie aspek vanuit 'n loopbaanontwikkelingsbenadering as loopbaandilemma deur die betrokke paneellede in die vroeë loopbaanfase geïdentifiseer is nie.

Dit is ook dus nie vreemd dat paneellede in die middelloopbaanfase hierdie aspek as 'n loopbaandilemma sou identifiseer nie. Vanuit 'n loopbaanontwikkelingsbenadering mag persone gedurende hierdie loopbaanfase meen dat die tyd minder word vir hulle om hulle daargestelde loopbaandoelwitte te verwesenlik en dat 'n beter finansiële vergoeding hulle mag help om hierdie loopbaandoelwitte te verwesenlik (London & Mone, 1987).

Dit is ook te verwagte dat paneellede in die laatloopbaanfase hierdie aspek as 'n dilemma sou identifiseer, aangesien persone gedurende hierdie tydperk veral gekonfronteer word met die versekering en realiteite van finansiële volhoubaarheid na aftrede (sien Paragraaf 3.5.3.2.1).

#### **7.5.4 Bestuursaangeleenthede**

Indien akademië se response betreffende bestuursaangeleenthede met literatuur vanuit 'n loopbaanontwikkelingsperspektief verklaar word, is dit te verstane dat persone in die vroeë loopbaanfase bestuursaangeleenthede as 'n loopbaandilemma sou identifiseer. Vanuit hierdie perspektief het mense, volgens Arnold (1997), Chen et al. (2003), Grutter (2000), Greenhaus et al. (2000), Newman en Newman (1991) en Schreuder en Theron (2002), 'n intense behoefte aan terugvoer, die verheldering van verwagtinge, asook die identifisering, ontsyfering en bemeestering van organisasieëls en -prosedures. Indien die verantwoordelike persoon (met ander woorde toesighouers, bestuurder of leiers) dus sou nalaat om die voorafgaande aspekte met hulle ondergeskiktes in veral die vroeë loopbaanfase (akademië in hierdie geval) te kommunikeer, is dit te verstane dat dit tot loopbaandilemmas sou aanleiding gee. Hierdie organisasieëls en prosedures wat gewoonlik deur 'n toesighouer verskaf word, vergemaklik die vestiging van stabiliteit en verseker en ondersteun terselfdertyd groei en prestasie. Dit is aspekte wat vir loopbaanvordering belangrik is.

Verder het persone tydens die vroeë loopbaanfase ook 'n behoefte om 'n produktiewe werksverhouding met sy of haar direkte toesighouer te vestig (Chen et al., 2003; Newman & Newman, 1991; Schein, 1978; Schreuder & Theron, 2002). Indien dit nie gebeur nie, sal dit waarskynlik tot verhoogde werksontevredenheid aanleiding gee, aangesien dit beide die kwaliteit en kwantiteit terugvoer wat deur 'n toesighouer verskaf word, sal beïnvloed.

Volgens Gibson en Barron (2003) en Jiang en Klein (2000) speel die toesighouer ook 'n belangrike rol as mentor vir die loopbaansukses van werknemers in veral die vroeë loopbaanfase, aangesien hierdie werksverhouding ook beide loopbaan- en psigososiale funksies veronderstel. Indien 'n persoon dus oor 'n mentor beskik, bestaan daar meer geleenthede vir sigbaarheid, beskerming, blootstelling binne die instelling, asook 'n mate van vriendskap en aanvaarding, aspekte wat byvoorbeeld positief tot loopbaansukses en organisasieëlsosialisering, bydra.

Die resultate van hierdie studie dui daarop dat persone, ongeag die betrokke loopbaanfase waarin hy of sy hom of haarself bevind, terugvoer verlang. Akademië in die middel- en laatloopbaanfasies het aangedui

dat hulle meer terugvoer verlang. Mentz (1998) verwys byvoorbeeld na terugvoer as die mate waarin werknemers inligting rakende die effektiwiteit van hul werkverrigting en doelwitbereiking ontvang. Terugvoer dien, volgens Coetzee (1999), Mentz (1998), Monnapula-Mapesela (2002) en Warren en Toll (1993), as 'n buffer teen spanning en beïnvloed terselfdertyd die ervaring van werkstevredenheid. Positiewe terugvoer verhoog motivering en prestasie by werknemers. Die voorafgaande is in 'n studie deur Rosser (2004) onder middelvlakbestuurders in 'n hoërondewysinstelling bevestig. Individuele terugvoer, wat 'n vorm van erkenning impliseer, dra by tot positiewe verhoudinge met toesighouers. Akademiese personeel se werkstevredenheid word soos reeds aangetoon in terme van die aanwesigheid of afwesigheid van die nodige erkenning bepaal en beïnvloed. Wanneer terugvoering verminder word of afwesig is, is die kanse vir werksontevredenheid, volgens Barling (1983), Carlopio et al. (1997), Coetzee (1999), Cooper en Marshall (1978), Crandall en Perrewe (1995), Henschel (2001), McKeown (2002), Mentz (1998), Miller (2003), Monnapula-Mapesela (2002), Mullins (1999), O'Brien (1986), Odendaal et al. (2003), Quick en Quick (1984), Robbins (1991), Robbins (1998), Scheepers (1995), Van den Berg en Feij (2003) en Warren en Toll (1993), veel groter. Bestuurders, toesighouers en leiers beskik dus oor die potensiaal om die belewenis van werk onder werknemers in die algemeen, asook akademië te beïnvloed, aangesien hulle gedrag, vaardighede en leierskapstyle hulle ondergeskiktes se werkstevredenheid direk en indirek beïnvloed.

Volgens Peeters en Meijer (Nijhof, et al., 1998) en McKeown (2002) beïnvloed die spesifieke leierskapstyl van toesighouers, bestuur en leierskap nie net werkstevredenheid nie, maar kan 'n leierskapstyl wat nie sosiale ondersteuning veronderstel en verskaf nie, ook organisasieverbintenisse negatief beïnvloed.

Leierskap binne hoërondewysinstellings verwys onder meer na algemene bestuur wat departementele voorsitters, dekane, vise-rektore en rektore mag insluit. Hierdie persone speel soos in enige ander organisasie, 'n kardinale rol in die sukses en funksionering van hierdie instellings. Hulle kan dus die ervaring van werk in die algemeen, maar ook onder akademië beïnvloed.

Ter staving hiervan het Oshagbemi (1997) in 'n studie bevind dat die werkstevredenheid van akademië deur die bestuurstyl (veral 'n outokratiese bestuurstyl), asook die inkonsekwentheid ten opsigte van gedrag en optredes van 'n departementele voorsitter beïnvloed word. Aspekte wat hiermee verband hou en ook deur Dua (1994), Fisher (1994) en Oshagbemi (1997) geïdentifiseer is, is 'n tekort aan terugvoer en doelmatige departementele strategieë met betrekking tot onderrig, asook 'n tekort aan deelnemende besluitneming. Ander aspekte wat hiermee verband hou en deur Barkhuizen et al. (2004), Gillespie et al. (2001), Martin (1999), Oshagbemi (1997) en Winter et al. (2000) bevind is en tot werksontevredenheid onder akademiëse personeel aanleiding gee, is 'n tekort aan konsultering, kommunikasie, koördinasie, asook oneffektiewe bestuur van die kant van die leiers verantwoordelik vir die bestuur van hoërondewysinstellings. Volgens Barkhuizen et al. (2004) en Oliver et al. (2004) is dit veral oneffektiewe bestuur, 'n tekort aan deelname en besluitneming en oneffektiewe kommunikasiekanale wat tot werksontevredenheid onder akademië in die betrokke ondersoek bygedra het. In aansluiting hierby het Potgieter (2002) in 'n studie onder swart akademië in Suid-Afrika ook bevind dat dit veral aspekte was wat op leierskap, rassisme en praktiese transformasie betrekking het wat deur swart akademiëse personeel as

een van die hoofredes aangevoer is waarom hulle hoëronderwysinstellings verlaat. Volgens Jiang en Klein (2000) word die werkstevredenheid en arbeidsomset van werknemers veral deur die aan- of afwesigheid van terugvoer vanaf bestuur en toesighouers rakende loopbaangeleenthede en ondersteuning beïnvloed. Die gebrek aan belangstelling van 'n toesighouer in die loopbaanaspirasies van sy ondergeskiktes, asook onvoldoende terugvoer, mag die ontwikkeling van 'n persoon se loopbaan strem en werkstevredenheid negatief beïnvloed. Die response wat in hierdie ondersoek gevind is wat op oneffektiewe bestuur dui toon vele ooreenkomste met die voorgenoemde navorsing

Volgens Bok (2003) beskik bestuurders en leiers in hoër onderwys in die algemeen nie oor dieselfde ervaring as bestuurders in die privaat- of publieke sektor nie, aangesien hulle veronderstel is om intellektuele leiers te wees en nie noodwendig administratiewe leiers nie. Hulle ervaring is meer in navorsing en onderrig gesetel, as in administrasie en bestuur. Akademiese leiers se sukses word bepaal deur die mate waarin hulle akademiese programme uitbou en nie soseer in die effektiewe bestuur en administrasie van departemente of fakulteite nie. Daar is ook minder druk op akademiese leiers as hulle eweknieë in die privatektor, wat vanweë oneffektiewe bestuur afgedank mag word.

Dit is waarskynlik ook moeiliker om 'n bestuurs- of toesighoudende rol binne hoëronderwysinstellings te beklee, vanweë die onsekere werksomgewing waarin hierdie instellings voortdurende funksioneer. Hoër onderwys funksioneer in 'n omgewing waar die suksesse en uitkomstes nie altyd meetbaar is nie, aangesien geen hoëronderwysinstelling werklik die waarde van sy navorsing of in watter mate sy studente leer, kan bepaal nie (Bok, 2003).

### **7.5.5 Werksonsekerheid**

Hoëronderwysinstellings word, volgens CHE (2001), Fourie en Fourie (2000), Guskin (1996), Salmi (2000), Sporn (1999), Strydom en Strydom (2004) en Zaharia (2002,) wêreldwyd, asook in Suid-Afrika, net soos enige ander organisasie gekenmerk deur veranderinge vanweë globale omstandighede, sowel as nasionale makro-ekonomiese en fiskale beleide en omstandighede. Voorbeelde hiervan is onder meer die strukturele aanpassings, herstrukturering en samesmeltings waarmee Suid-Afrikaanse hoëronderwysinstellings, sowel as dié wêreldwyd gekonfronteer word en die daaruit voortspruitende werksonsekerheid wat dit vir akademiese personeel impliseer.

Ter illustrasie hiervan het Anderson et al. (2002) bevind dat 78% van akademiese respondente in 'n ondersoek aangetoon het dat werksekerheid 'n belangrike komponent vorm, maar dat slegs 21% meen dat hulle werksekerheid toegeneem het.

Volgens Barkhuizen et al. (2004) is daar 'n toenemende gevoel van werksonsekerheid onder akademici in Suid-Afrikaanse hoëronderwysinstellings aanwesig, aangesien verskeie instellings tans met rasionaliseringsprogramme betreffende personeel, programme of projekte besig is. Herstrukturering en samesmeltings binne hoëronderwysinstellings gee gewoonlik aanleiding tot hoë vlakke van spanning,

aangesien akademië onseker voel oor hul voortbestaan binne 'n instelling wat die ervaring van werkstevredenheid modereer (Barkhuizen et al., 2004; Bellamy et al., 2003; Dua, 1994; Gillespie et al., 2001).

Chandler et al. (2002), Eckel (2001) en Hay et al. (2001) bevestig die voorafgaande, aangesien herstrukturering en samesmeltings in talle gevalle tot verhoogde werksonsekerheid en intra- en intergroepkompetisie aanleiding gee, aangesien herstrukturering meestal met die afskaling in personeel, poste en begrotings gepaardgaan wat noodwendig 'n negatiewe impak het op akademiese personeel se vergoeding. Volgens die literatuur hou werksonsekerheid met verlaagde psigiese welstand, verhoogde werksontevredenheid en 'n afname in organisasieverbintenis verband, aspekte wat die volhoubaarheid van hoërondewysinstellings, asook akademië nadelig beïnvloed (Arnold et al., 1995; Barling, 1983; Beehr, 1995; Beehr & Bhagat, 1985; Cartwright & Cooper, 1997; Coetzee, 1999; Cooper & Cartwright, 1994; Cotton, 1995; Fontana 1993; Hartley et al., 1991, Henschel, 2001; Quick & Quick, 1984; Schabracq et al., 1996; Spector, 1997; Warren & Toll, 1993).

Dit is volgens Monnapula-Mapesela (2002) veral akademië verbonde aan tradisioneel swart universiteite wat werksonsekerheid ervaar, aangesien hierdie akademië van mening is dat hulle nie poste in die nuwe struktuur sal bekom wanneer samesmeltings wel plaasvind nie. Die resultate van hierdie ondersoek bevestig dit, aangesien dit veral swart akademië verbonde aan tradisioneel swart universiteite was, wat aangedui het dat hulle onseker oor hulle toekoms voel, na hulle by 'n tradisioneel wit universiteit ingelyf is. Dit is egter nie net strukturele veranderinge wat 'n algemene gevoel van onsekerheid teweegbring nie, maar ook tydelike aanstellings, soos gereflekteer in die resultate van veral vroulike akademië in hierdie ondersoek.

### 7.5.6 Diskriminasie

Daar is verskeie kragte binne Suid-Afrikaanse hoërondewysinstellings, asook hoërondewysinstellings wêreldwyd, aanwesig wat die verhoudinge tussen akademië negatief mag beïnvloed en gevolglik ook werkstevredenheid verlaag. Dit is, volgens Cross (2004), veral die toename in diversiteit wat onder meer verskillende wêreld- en lewensbeskouings, waardes, ideologie, agtergronde (ras en kultuur) en geslag onder personeel en studente impliseer en veronderstel, wat 'n teelaarde vir moontlike konflik, skep. Hierdie verskille lei, volgens Middlehurst (1993), altyd tot 'n vorm van konflik, hetsy in die vorm van 'n tekort aan samewerking, lae moreel, haat of diskriminasie, aspekte wat noodwendig die werkstevredenheid van akademië kan beïnvloed.

Positiewe verhoudings met kollegas dra tot werkstevredenheid by (sien Paragraaf 2.3.4.1.5). Indien verhoudinge binne 'n organisasie of tussen individue of groepe binne 'n organisasie gekenmerk word deur onder meer kompetisie en konflik (vanweë diskriminasie), kan dit tot verhoogde werksontevredenheid lei, aangesien die voorafgaande gepaardgaan met 'n toename in wantroue en 'n afname in samewerking. Diskriminasie word egter in 'n groter mate deur werknemers wat aan 'n spesifieke rassegroepering, minderheidsgroep of beide behoort, ervaar (CHE, 2001; *Higher education in*, 2000).

Diskriminasie is een van die meer ernstige aspekte wat negatief op die verhoudinge tussen individue inwerk. Dit was veral swart paneellede wat diskriminasie as loopbaandilemma tydens hierdie ondersoek beskou het, aangesien hierdie groep steeds die minderheidsgroep in hierdie instelling, asook binne hoër onderwys in Suid-Afrika vorm. Hierdie stelling word bevestig deurdat swart akademië slegs 20% van die akademiese personeel in hoër onderwysinstellings gedurende 2001 verteenwoordig het, in vergelyking met 69% blankes (*South African higher*, 2004).

Hoër onderwysinstellings in Suid-Afrika sukkel om hierdie kwessie aan te spreek, nieteenstaande die afskaffing van apartheid en fiskale beleide wat hulle dwing om 'n meer verteenwoordigende werkerskorps te reflekteer (CHE, 2001).

Van die aspekte (soos diskriminasie) wat met onderverteening verband hou en veral deur minderheidsgroepe ervaar word, is ook in die response van hierdie studie gereflekteer. Dit toon vele ooreenkomste met ander navorsing (Gutierrez et al., 1994; Slavin et al., 1991; Strumpfer, 1983a; Strumpfer, 1983b) wat in hierdie verband onder minderheidsgroepe (in die breë werksomgewing), asook minderheidsgroepe in hoër onderwysinstellings uitgevoer is. Hiervolgens word kulture, rasse of groepe wat nie verteenwoordigend is nie (met spesifieke verwysing na numeriese verteenwoordiging) meer as die dominante groep aan ower, koverte diskriminasie of beide blootgestel.

Soos geïllustreer in sommige van die response van hierdie studie, asook navorsing deur Stroman en Seltzer (1991), word minderheidsgroepe meestal kollektief deur lede van die dominante groep gestereotipeer, geëvalueer en gekontroleer. Vanweë die stereotipering van minderheidsgroepe deur 'n dominante groep, is eersgenoemde in 'n groter mate, volgens Watts (1985), blootgestel aan onvoldoende loopbaanvordering en loopbaangeleenthede. Hierdie stelling word deur die response wat in hierdie studie van twee swart paneellede ontvang is, bevestig. Die betrokke persone insinuer (reg of nie) dat leiers teenoor swart akademië op grond van ras diskrimineer, aangesien almal nie 'n gelyke kans en toegang tot bestuursposisies of die beskikbare navorsingsinfrastruktuur verkry nie. Dit dra tot hulle loopbaandilemmas by. Volgens Ford (1985) en Moerdyk (1983) is dit omdat bestuur of lede van die dominante groep nie lede van die minderheidsgroep(e) genoeg vertrou of as bevoeg beskou nie.

Diskriminasie is ook 'n loopbaandilemma vir 'n enkele blanke vroulike paneellid, aangesien sy reken dat daar teenoor haar (en vrouens) gediskrimineer word op grond van geslag, wanneer bevordering ter sprake kom. Hierdie respons sluit aan by die bevindinge van Harper et al. (2001), Trowler (1998) en Vecchio (1988), wat aangetoon het dat vroulike akademië nie dieselfde geleenthede, erkenning en beloning as hul manlike eweknieë verkry nie en telkens laer poste moet beklee. Ten einde die voorafgaande stereotipes verkeerd te bewys, sal vroulike akademië juis meer doen as wat daar van hulle verwag word om hulle vaardighede aan hul manlike eweknieë te bewys. Dit lei tot verhoogde werkslading onder spesifiek vroue, soos ook in hierdie ondersoek in sommige gevalle gevind.

Minderheidsgroepe word juis vanweë hul groepering by informele samekomste uitgesluit en dit is juis tydens hierdie geleenthede dat belangrike besluite geneem word, wat hulle direk en indirek mag beïnvloed



(Davies, 1986). Dit blyk ook die geval in hierdie studie te wees. Een swart vroulike paneellid het ervaar dat sy as gevolg van diskriminasie geïsoleer word en dat sy voel dat sy nie tot hierdie instelling behoort nie. 'n Ander swart paneellid het ook aangedui dat daar op grond van taal binne departemente gediskrimineer word, aangesien slegs Afrikaans as voertaal gebruik word.

Slegs enkele van die swart manlike en blanke vroulike paneellede het in hierdie ondersoek aangedui dat die instelling hulle loopbaandilemmas uit die weg kon ruim, indien aspekte wat met diskriminasie verband hou, aangespreek word. Hulle is van mening dat hulle loopbaandilemmas sal verminder indien die instelling sou toesien dat diskriminasie nie plaasvind nie en dat daar konsekwent opgetree word ongeag ras, geslag of taal.

Dit alles beklemtoon weereens dat minderheidsgroepe (in die geval van swart akademici in hoërondewysinstelling), met addisionele aspekte gekonfronteer word, wat tot hulle werksontevredenheid en gevolglik loopbaandilemmas bydra. In hierdie studie is gevind dat die meerderheid respondente wat diskriminasie as 'n loopbaandilemma beskou het, tot die swart minderheidsgroep behoort het. Diskriminasie as loopbaandilemma vir swart akademici is heel waarskynlik een van die belangrike redes waarom hierdie groep nog nie in 'n groter mate binne hoër ondewys en meer spesifiek tradisioneel blanke hoërondewysinstellings verteenwoordig is nie. Dit verklaar heel waarskynlik ook waarom hierdie akademici instellings verlaat waar daar teenoor hulle gediskrimineer word, aangesien 'n studie deur Rosser (2004) aangetoon het dat indien daar 'n persepsie onder persone bestaan dat daar teenoor hulle gediskrimineer word (hetsy vanweë geslag, rasgroepering, ouderdom) daar 'n groter moontlikheid bestaan dat hulle die instelling sal verlaat. Voorts is bevind dat sistemiese diskriminasie vanweë die behoort tot 'n minderheidsgroep daartoe aanleiding gee dat hierdie groepe meen of voel dat hoër ondewys en 'n akademiese loopbaan nie vir hulle aantreklik genoeg is nie (*Higher education in*, 2000).

Indien 'n persoon die voorafgaande response met literatuur vanuit 'n loopbaanontwikklingsperspektief sou verklaar, is dit te verstane dat werknemers in veral die vroeë loopbaanfase diskriminasie as 'n loopbaandilemma sou identifiseer. Persone het veral tydens die vroeë loopbaanfase 'n behoefte om produktiewe en gesonde verhoudinge met sy of haar kollegas te vestig (Newman & Newman, 1991; Schein, 1978; Schreuder & Theron, 2002). Diskriminasie as 'n loopbaandilemma is hoofsaaklik deur swart paneellede geïdentifiseer 'n aspek wat ongeag ras veral deur persone in die vroeë loopbaanfase as belangrik beskou word.

In aansluiting hierby verwys Kuskü (2003) na studies wat deur Lacy en Sheehan onder akademici in hoërondewysinstellings in Australië, Duitsland, Hong Kong, Israel, Swede en Verenigde Koningryk en die Verenigde State van Amerika uitgevoer is. Daar is bevind dat organisasiekultuur, kollegiale verhoudinge, asook 'n gevoel van verbondenheid onder personeel van hoërondewysinstellings van die vernaamste veranderlikes is wat werkstevredenheid beïnvloed.

### 7.5.7 Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig

Die veranderende hoëronderwyswerksomgewing impliseer dat daar veral aandag aan personeelontwikkeling (sien Paragraaf 4.3.3.13) geskenk moet word, aangesien akademië met 'n verskeidenheid take, rolle en uitdagings in al drie die primêre fokusareas gekonfronteer word. Ten einde akademië in staat te stel om hieraan te voldoen, is dit volgens Marx et al. (1998), belangrik dat hierdie instellings die nodige ontwikkeling en bystand aan akademië sal verskaf.

Indien akademië se response betreffende navorsings- en onderrigondersteuning met literatuur vanuit 'n loopbaanontwikklingsperspektief verklaar word, is dit te verstane dat persone in die vroeë loopbaanfase navorsings- en onderrigondersteuning as 'n loopbaandilemma sou identifiseer. Volgens Newman en Newman (1991) is die bemeestering van tegniese aspekte van 'n pos of beroep (wat in hierdie verband na onder meer onderrig en navorsing verwys) een van die belangrike take vir werknemers gedurende die vroeë loopbaanfase. Die ontwikkeling en verkryging van hierdie vaardighede verseker groei en prestasie, wat reeds as een van die vernaamste behoeftes en doelwitte in hierdie loopbaanfase bestempel is (Grutter, 2000; Greenhaus et al., 2000; Louw et al., 1998). Hierdie loopbaandilemma is soms 'n aanduiding van 'n persoon se behoefte en doelwit om gedurende hierdie tydperk sy of haar vaardighede, aanlegte en vermoëns te toon (Greenhaus et al., 2000; Newman & Newman, 1991; Schreuder & Theron, 2002). Sou daar dus nie genoeg geleenthede, ondersteuning of opleiding plaasvind vir mense om hulle onderskeie vaardighede en aanlegte te demonstreer nie, is dit dus te verstane dat akademië in die vroeë loopbaanfase hierdie aspek as 'n loopbaandilemma sou beskou.

Soortgelyke bevindinge is deur Trotman et al. (2002) onder akademië in die gesondheidswetenskappe binne 'n hoëronderwysinstelling in die Verenigde State van Amerika gevind. Die resultate toon dat jong akademië van mening is dat hulle dilemmas die gevolg is van die afwesigheid van opleiding en die nodige ondersteuning deur mentors.

In aansluiting hierby is Schein (1978) van mening dat die identifisering van 'n mentor een van die belangrike loopbaanontwikkelingstake tydens die vroeë loopbaanfase is. Volgens Louw et al. (1998) vervul mentors 'n belangrike rol tydens die vestigingsproses. Mentors speel byvoorbeeld 'n belangrike rol in die opleiding en vordering van die nuweling. Hulle tree nie net op as rolmodelle in die werksituasie nie, maar speel ook op 'n sosiale gebied 'n belangrike integreringsrol. Hierdie aspek word deur die response in hierdie studie bevestig, aangesien sommige paneellede aangedui het dat hulle mentors benodig om hulle by te staan en te ondersteun.

Volgens Greenhaus et al. (2002), en die resultate van hierdie ondersoek, is dit veral vroue en minderheidsgroepe wat dit soms moeilik vind om mentors vir 'n groot gedeelte van hulle loopbane in die vroeë loopbaanfase te vind, of om 'n mentorskapsverhouding te bestuur. Een van die redes wat hiervoor aangevoer word, is dat hierdie groepe steeds in 'n dominant blanke manlike omgewing funksioneer (sien Tabel 4.1 en Tabel 4.2). Gesien in die lig hiervan, is dit dus moeilik vir vroue, minderheidsgroepe of beide

om mentors in hoër vlakke te vind, wat hulle sal lei en ondersteun, aangesien hulle nie altyd soveel vrye toegang tot die informele netwerke, waar mentor-protégéverhoudinge gewoonlik natuurlik en spontaan ontwikkel, as hulle blanke eweknieë het nie.

Dit is dus te verstane dat 'n tekort aan ondersteuning, ontwikkeling en -opleiding as 'n loopbaandilemma in hierdie fase beskou sou word, aangesien nuwe rolle, take, verwagtinge en veranderinge nie deur toepaslike opleiding of mentorskappe gerugsteun word nie. 'n Ander moontlike verklaring hiervoor is omrede ondersteuning van navorsing en onderrig 'n direkte invloed het op onder meer bevordering en verbeterde finansiële vergoeding (aspekte wat vooraf reeds as ernstige loopbaandilemmas onder hierdie paneellede in hierdie loopbaanfase geïdentifiseer en bespreek is).

Een van die moontlike verklarings waarom veral jong swart akademici addisionele ondersteuning en opleiding benodig (soos ook bevind in hierdie studie) mag die gevolg wees van die apartheidsbewind in Suid-Afrika tot 1994. Tydens hierdie bedeling het swartes - ook akademici - nie dieselfde blootstelling en kwaliteit opleiding en ondersteuning as hul blanke eweknieë gekry nie (Chalmers, 1983). Hierdie soeke na addisionele ondersteuning en opleiding mag dus 'n simptoom wees van 'n stelsel wat hulle nie genoeg voorberei het om die eise waarmee hulle tans gekonfronteer word, te hanteer nie.

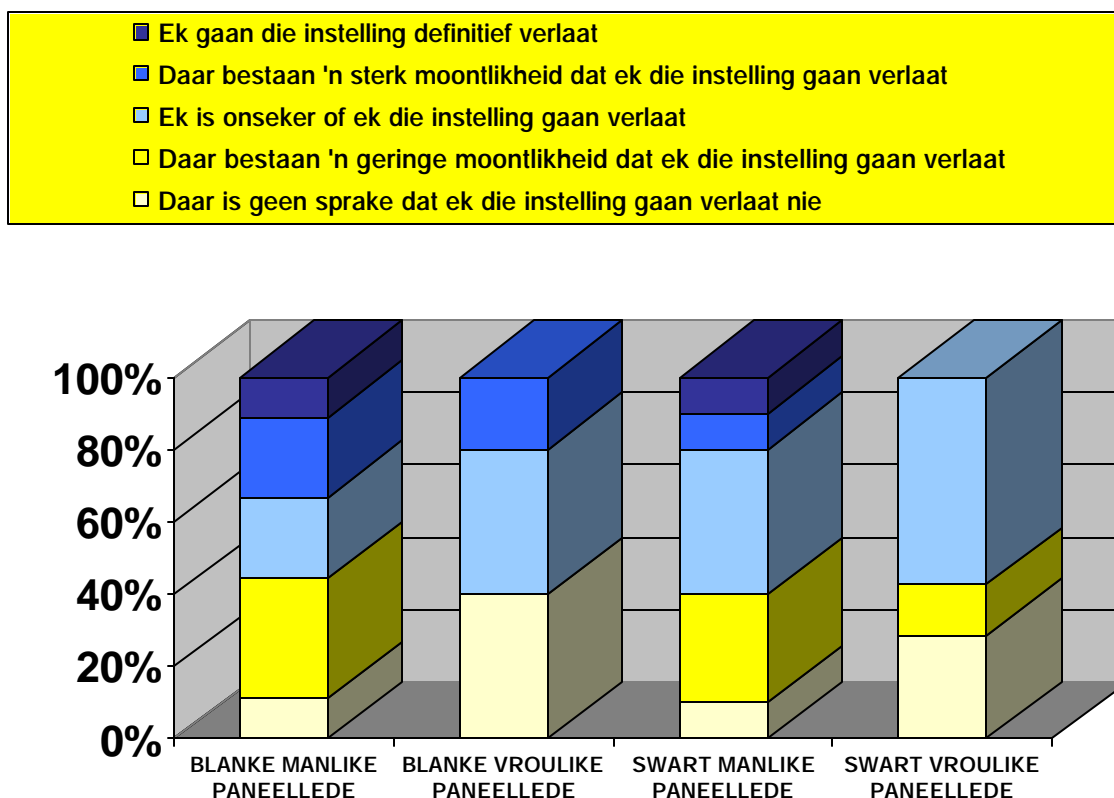
'n Tekort aan opleiding en ondersteuning met spesifieke verwysing na navorsing en onderrig mag, volgens Cotton (1995), Crandall en Perrew (1995) en Fontana (1993), tot onsekerheid onder akademici op alle vlakke aanleiding gee. Hierdie onsekerheid kan indirek en direk tot loopbaandilemmas aanleiding gee, aangesien dit meestal met verhoogde werksontevredenheid gepaardgaan.

## **7.6 BESPREKING VAN RESULTATE AANGAANDE DIE MOONTLIKHEID DAT AKADEMICI DIE INSTELLING SOU VERLAAT**

Die resultate wat met hierdie vraag in rondte twee gegeneer en bekom is, sal vervolgens grafies per paneel per loopbaanfase geïllustreer word, voordat dit bespreek word en vanuit die toepaslike navorsing belig word.

### 7.6.1 Die moontlikheid dat akademici in die vroeë loopbaanfase die instelling sou verlaat

In Figuur 7.4 word die response van akademici in die vroeë loopbaanfase, rakende die moontlikheid dat hulle die instelling sou verlaat, grafies uitgebeeld.



**Figuur 7.4 Die moontlikheid dat akademici in die vroeë loopbaanfase die instelling sou verlaat.**

Die bostaande response in die figuur dui daarop dat 44% van die blanke mans, 40% van die blanke vroue, 40% van die swart mans en 43% van die swart vroue in hierdie loopbaanfase aangedui het dat hulle nie van plan was om die instelling te verlaat nie, of dat daar 'n geringe moontlikheid daarvoor bestaan het.

22% van die blanke mans, 40% van die blanke vroue, 40% van die swart mans en 57% van die swart vroue het aangedui dat hulle onseker voel oor of hulle die instelling sou verlaat of nie.

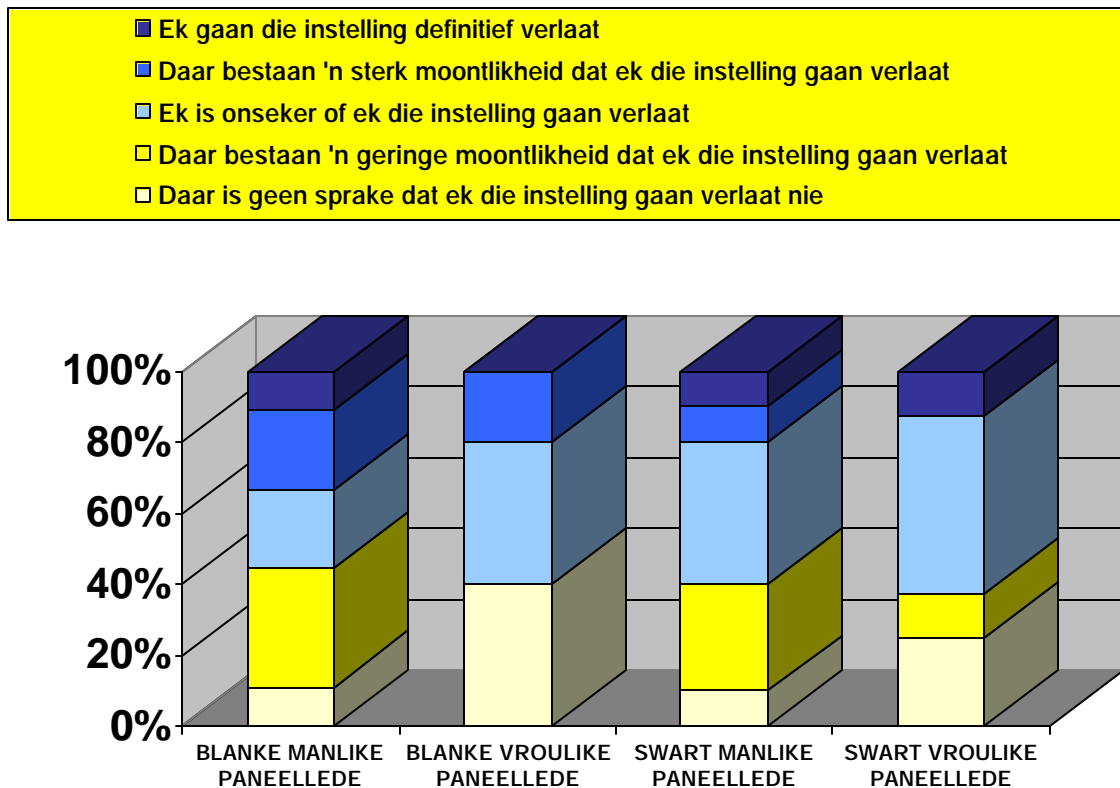
Hierteenoor het 33% van die blanke mans, 20% van die blanke vroue en 20% van die swart mans sterk aanduidings getoon dat hulle dit sou doen.

Indien die response van al die paneellede (ongeach ras of geslag) saamgevoeg word, toon die gegewens dat 41% van die akademiese personeel in die vroeë loopbaanfase aangetoon het dat daar geen tot min

sprake was dat hulle die instelling sou verlaat. 38% was onseker of hulle dit sou doen, terwyl 21% aangedui het dat daar 'n sterk moontlikheid daartoe bestaan het.

### 7.6.2 Die moontlikheid dat akademici in die middelloopbaanfase die instelling sou verlaat

In Figuur 7.5 word die response van die akademici in die middelloopbaanfase, rakende die moontlikheid dat hulle die instelling sou verlaat, grafies uitgebeeld.



**Figuur 7.5 Die moontlikheid dat akademici in die middelloopbaanfase die instelling sou verlaat.**

Die response dui daarop dat 55.5% van die blanke mans, 40% van die blanke vroue, 33.3% van die swart mans en 25% van die swart vroue tydens hierdie ondersoek aangedui het dat hulle nie van plan was om die instelling te verlaat nie, of dat daar 'n geringe moontlikheid daarvoor bestaan het.

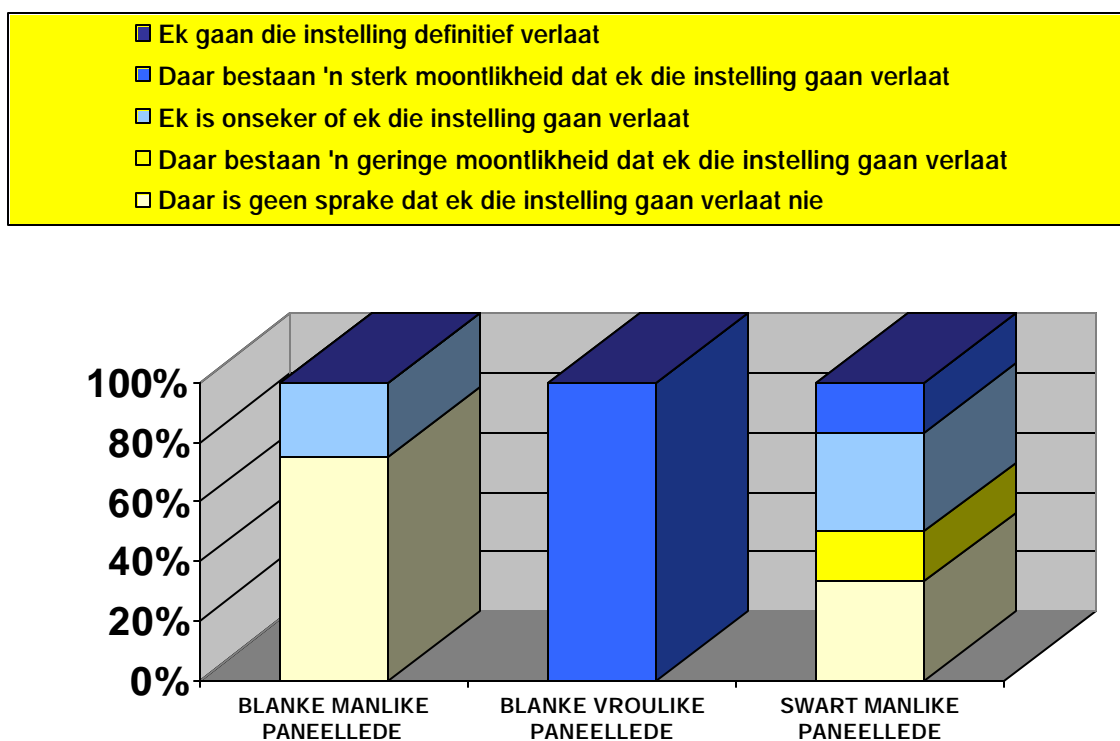
40% van die blanke mans, 40% van die blanke vroue, 33.3% van die swart mans en 50% van die swart vroue het aangedui dat hulle onseker voel oor of hulle dit sou doen.

Hierteenoor het 10% van die blanke mans, 11.2% van die blanke vroue, 33.3% van die swart mans en 25% van die swart vroue sterk aanduidings verskaf dat hulle van plan was om tot die stap oor te gaan.

Indien die response van al die paneellede (ongeach ras of geslag) saamgevoeg word, toon die gegewens dat 38% van die akademiese personeel binne die middelloopbaanfase aangetoon het dat hulle onseker was of hulle die instelling sou. 41% het aangedui dat daar geen tot min sprake was dat hulle die instelling sou verlaat. 'n Verdere 21% het aangedui dat daar 'n sterk moontlikheid bestaan het dat hulle die instelling sou verlaat.

### 7.6.3 Die moontlikheid dat akademici in die laatloopbaanfase die instelling sou verlaat

In Figuur 7.6 figuur word die response van die akademici in die laatloopbaanfase grafies voorgestel.



**Figuur 7.6 Die moontlikheid dat akademici in die laatloopbaanfase die instelling sou verlaat.**

Hierdie gegewens dui daarop dat 75% van die blanke mans en byna 50% van die swart mans tydens hierdie ondersoek aangedui het dat hulle nie van plan was om die instelling te verlaat nie of dat daar 'n geringe moontlikheid daarvoor bestaan het.

25% van die blanke mans en 33.3% van die swart mans was onseker daaroor. Hierteenoor het geen blanke man enigsins sterk aanduidings daaroor verskaf dat hulle van plan was om die instelling te verlaat

nie. Albei die blanke vroulike (dus 100%) het aangedui dat hulle wel beplan het om dit te doen. Een van die swart manlike paneellede het dieselfde opinie gehuldig.

Indien die response van al die paneellede (ongeach ras of geslag) saamgevoeg word, toon die gegewens dat 25% van die akademiese personeel wat hulself in die laatloopbaanfase bevind het, aangetoon het dat hulle onseker was of hulle die instelling sou verlaat. Byna 56% het aangedui dat daar geen tot min sprake was dat hulle die instelling sou verlaat nie, teenoor 18.75% wat aangedui dat daar 'n sterk moontlikheid tot sodanige optrede was.

#### **7.6.4 Bespreking van die resultate aangaande die moontlikheid dat akademici die instelling sou verlaat**

Die retensie van menslike hulpbronne - in hierdie geval akademici - is, volgens McKeown (2002) en Phillips en Connell (2003), van kritiese belang, veral in organisasies en instellings waar finansiële volhoubaarheid en oorlewing van skaars menslike en spesialisvaardighede afhanklik is. Hierdie situasie word verder bemoeilik, indien hierdie werknemers skaars is of wanneer dit moeilik raak om hulle te werf en te behou.

Volgens Altbach (1991) word die effektiwiteit van 'n hoërondewysinstelling onder andere gemeet aan die mate waartoe dit talent kan aantrek, bestuur en behou. Hierdie aspek is veral in hoër onderwys problematies, aangesien die kennis, vaardighede en ervaring van akademiese personeel slegs oor 'n lang tyd opgedoen word (Simmons, 2002).

Organisasieverbintenis of retensie, is volgens Phillips en Connell (2003), 'n beter voorspeller van arbeidsomset as die vlak van tevredenheid. Volgens Chen et al. (2003) en Seybolt (1983) kan werkstevredenheid egter organisasieverbintenis verhoog en die moontlikheid dat 'n persoon 'n instelling sal verlaat, verlaag.

Die beste voorspeller van arbeidsomset is, volgens Bluedorn (1982), Phillips en Connell (2003), Rosser (2004), Spector (1997), Sturges et al. (2000) en Seybolt (1983), wanneer 'n werknemer sekere aanduidings gee dat hy of sy die organisasie en instelling gaan verlaat. Organisasieverbintenis kan dus bepaal word deur aan respondente 'n eenvoudige vraag daarvoor te stel.

Vanuit die resultate blyk dit of 38% akademici in die vroeë loopbaanfase, aangedui het dat hulle onseker voel of hulle hul loopbane in die betrokke instelling sou voorsit. 'n Verdere 21% het aangedui dat daar 'n sterk moontlikheid bestaan dat hulle wel die instelling sou verlaat. Die gegewens suggereer dus dat 59% akademici in die vroeë loopbaanfase, onseker voel of hulle by die instelling sal bly.

Volgens Baruch (2004b) is daar duidelike tendense aanwesig, wat daarop dui dat persone wat na die 1985's die arbeidsmark betree het, tot 'n mindere mate verbintenis en lojaliteit van 'n werkgewer verwag.

Van die redes wat hiervoor aangegee word, is veral gerig op 'n veranderende werksomgewing, wat reeds duidelik in hierdie studie geïllustreer is, wat nie noodwendig organisasieverbintenis, lojaliteit of beide verseker of beloon of moontlik maak nie. Dit wil dus voorkom asof hierdie geslag tot 'n mindere mate aan lojaliteit, organisasieverbondenheid en lewenslange beroepe, as 'n ouer geslag werknemers blootgestel was. Gesien in die lig van hierdie resultate is persone onder die ouderdom van 35 jaar heel waarskynlik meer gemaklik met verandering en werksonsekerheid, aangesien omgewings- en organisasie-stabiliteit nie deel van hulle verwysingsraamwerke vorm nie. Die resultate van studies wat deur Seybolt (1983) onderneem is, dui voorts daarop dat persone in die vroeë loopbaanfase se voorneme om 'n instelling te verlaat veral deur die uitkomstes wat met prestasie verband hou, asook terugvoer van kollegas, beïnvloed word.

38% van die paneellede wat akademici in die middelloopbaanfase verteenwoordig het, het aangedui dat hulle onseker was of hulle wel hulle loopbane in hierdie betrokke instelling sou voorsit. 'n Verdere 21% het aangedui dat daar 'n sterk moontlikheid bestaan dat hulle nie by die instelling sou aanbly nie. Hierdie resultate impliseer dus dat 59% van hierdie groep onseker was oor hul toekoms by hierdie instelling. Volgens Baruch (2004b) word persone, óók akademici in die middelloopbaanfase, met addisionele uitdagings gekonfronteer, ten einde die huidige veranderende werksomgewing te internaliseer wat per implikasie hul loopbane beïnvloed. Hierdie groep het die arbeidsmark betree gedurende 'n tydperk toe verbintenis en lojaliteit die norm was en organisasieverbondenheid en selfs lewenslange werkverskaffing die reël was. Hierdie groep mag moontlik dus meer vatbaar vir trauma wees, aangesien die huidige werksomgewing en by implikasie 'n loopbaan veel anders daar uitsien as in die verlede (Baruch, 2004b). Die resultate van hierdie studie dui egter op die teendeel, aangesien akademici in die middelloopbaanfase in byna dieselfde mate as akademici in die vroeë loopbaanfase aangedui het dat daar sterk moontlikhede bestaan dat hulle sou weggaan, wat moontlik die erns van die loopbaandilemmas, ongeag van loopbaanfase, weerspieël. Volgens Seybolt (1983) word persone in die middelloopbaanfase se voorneme om 'n instelling te verlaat, veral deur die mate van vryheid en outonomie om hulle werk redelik onafhanklik te verrig, beïnvloed.

In die laatloopbaanfase het akademici, ongeag ras of geslag aangedui dat 25% van hulle onseker was of hulle sou aanbly. 'n Verdere 18.75% het aangetoon dat daar 'n sterk moontlikheid bestaan het dat hulle die instelling sou verlaat. Dit impliseer oënskynlik dat 43.75% van die paneellede in hierdie fase, onseker was of dat daar selfs 'n sterk moontlikheid bestaan het dat hulle verbondenheid aan die instelling, loopbaan of beide, aan die afneem was. Die huidige werksomgewing beïnvloed, volgens Baruch (2004b), nie in so 'n groot mate persone bo die ouderdom van 50 jaar nie. Resultate dui aan dat slegs 43.75% van die paneellede in die laatloopbaanfase in vergelyking met 61% in die vroeë loopbaanfase en 59% in die middelloopbaanfase onseker gevoel het of dat daar selfs 'n sterk moontlikheid bestaan het dat hulle verbintenis aan die instelling, loopbaan of beide, aan die afneem was. Daar is egter ander redes en realiteite hiervoor verantwoordelik, verskillend van die groepe onder 50 jaar. Binne die veranderende werksomgewing is dit veral hierdie groep wat die veranderinge binne die huidige werksomgewing bestuur, inisieer en in sekere gevalle verantwoordelik is vir die werksverlies van ander. Hierdie groep word nie in dieselfde mate deur die onsekere en veranderende werksomgewing gekonfronteer nie, aangesien hulle



naby aftrede was of met vervroegde aftrede kon gaan. Volgens McElroy et al. (1999) en Seybolt (1983) toon werknemers in die laatloopbaanfase, ongeag beroep of profesie, sterker emosionele bande met 'n instelling en is hulle dus meer as jonger werknemers geneig om 'n hoër mate van organisasieverbintenis te vertoon soos ook in hierdie ondersoek skynbaar bevind.

Die dilemma waarin die akademiese loopbaan en hoër onderwys hul per implikasie dus tans bevind, soos in die voorafgaande resultate geïmpliseer, word ook deur Anderson et al. (2002) onder akademiërs in die nasionale studie binne Australiese hoëronderwysinstellings bevind. Volgens hierdie studie het 68% van akademiërs wat daaraan deelgeneem het, aangedui dat hulle die universiteitsomgewing (hoër onderwys) wou en/of sou verlaat.

Of 'n persoon werklik 'n organisasie sal verlaat, word, volgens Spector (1997), nie slegs deur voorneme om te bedank nie, maar ook of daar alternatiewe geleenthede in die arbeidsmark bestaan, bepaal.

In aansluiting hierby het Koen (2003) bevind dat slegs tussen 5% tot 18% akademiërs werklik hoëronderwysinstellings in Suid-Afrika verlaat. Dit is steeds kommerwekkend hoog. Hierdie getal kon dus veel hoër gewees het, sou daar, volgens Spector (1997), meer geleenthede in die arbeidsmark bestaan of beskikbaar word.

Ter ondersteuning hiervan is dit veral persone met hoër kwalifikasies (soos ook in die geval van hoër onderwys) wat minder organisasieverbintenis toon en meer daartoe geneig is om aan 'n taak of spesifieke profesie en/of beroep verbind te wees en lojaliteit te toon (Nijhof et al., 1998). Dit impliseer moontlik dat sou akademiërs besluit om 'n instelling te verlaat, hulle heel waarskynlik na 'n soortgelyke werksomgewing, organisasie of instelling wat meer in hulle behoeftes voorsien sal skuif en waar hulle minder loopbaandilemmas sal ervaar.

Ten opsigte van rasgroepering het 42.5% van die swart paneellede, teenoor 31.25% van die blankes ongeag van loopbaanfase of geslag, aangedui dat hulle onseker was of hulle by die instelling sou aanbly. 'n Verdere 20% van die swart paneellede het aangetoon dat daar sterk moontlikhede bestaan dat hulle sou weggaan in vergelyking met 18.75% van die blankes. Met betrekking tot geslag het 33% van die mans, ongeag loopbaanfase of rasgroepering, aangedui dat hulle daarvoor onseker was, in teenstelling met 42% van die vroue. Met verwysing na geslag het 19% van die mans en 19% van die vroue aangedui dat hulle die instelling wou verlaat.

Hierdie resultate bevestig dus vorige navorsing dat swart akademiërs, asook vroulike akademiërs meer daartoe geneig is om hoër onderwys en hoëronderwysinstellings te verlaat of onseker voel oor 'n moontlike loopbaan in hoër onderwys, vanweë die oënskynlike kovert diskriminasie op grond van rasgroepering en geslag, wat steeds in sekere hoëronderwysinstellings voorkom.

Wanneer talle werknemers egter 'n organisasie of hoëronderwysinstelling(s) onnodig sou verlaat, bestaan die moontlikheid dat hierdie instellings 'n sekere mate van ondoeltreffendheid en onstabilliteit sal ervaar (Rosser, 2004), met al die negatiewe organisasieuitkomstes wat daarmee verband hou.

Die interne aspekte binne organisasies wat retensie beïnvloed, soos deur Phillips en Connell (2003) aangedui, toon talle ooreenkomste met die aspekte binne organisasies in die algemeen, asook hoëronderwysinstellings wat werkstevredenheid en per implikasie loopbaandilemmas tot gevolg hê. Hierdie feit impliseer dus dat die aspekte wat vir werksontevredenheid verantwoordelik is, ook verantwoordelik is vir die loopbaandilemmas en terselfdertyd as redes aangevoer mag word waarom akademië hoëronderwysinstellings verlaat.

Alhoewel daar 'n verskeidenheid aspekte binne hoër onderwys aanwesig is wat tot die loopbaandilemmas van akademië aanleiding gee en per implikasie ook die beeld en status van 'n akademiese loopbaan skaad, is daar, volgens Bellamy et al. (2003), onvoldoende bewyse wat daarop dui dat akademië in groot getalle hoëronderwysinstellings verlaat.

Die verklaring wat deur Spector (1997) hiervoor aangebied word, blyk heel waarskynlik die mees aanvaarbare te wees. Wanneer persone aantoon dat hulle 'n organisasie of instelling wil verlaat, word dit meestal deur die betrokke werkloosheidsyfer waarin die betrokke ekonomie homself volgens Spector (1997) bevind, beïnvloed. So verwys Spector (1997) na twee studies deur Carsten en Spector, asook Gerhart, wat bevind het dat werksontevredenheid en die voorneme om 'n instelling of 'n organisasie te verlaat, sterker korreleer in tye wanneer die werkloosheidsyfer laer is.

Dit verduidelik heel waarskynlik waarom daar nog nie soveel akademië is wat hoëronderwysinstellings in Suid-Afrika verlaat het nie, aangesien Suid-Afrika oor een van die hoogste werkloosheidsyfers ter wêreld beskik. Sou die arbeidsklimaat in Suid-Afrika dus verbeter, bestaan daar 'n groter moontlikheid dat akademië toenemend meer vir hoër onderwys verlore sal raak.

## 7.7 SAMEVATTING

In die voorafgaande gedeeltes is die belangrikste loopbaandilemmas van paneellede wat akademië in die vroeë-, middel- en laatloopbaanfase van hierdie ondersoek verteenwoordig het en tydens hierdie ondersoek bekom is, bespreek en met aanvullende literatuur en navorsing in verband gebring.

Soos aangedui, wil dit voorkom asof die loopbaandilemmas van akademië in talle gevalle - ongeag van die betrokke loopbaanfase waarin hierdie betrokke akademië hulleself bevind het - dieselfde blyk te wees. Die resultate impliseer dat die loopbaandilemmas van akademië in hierdie instelling veral rondom die volgende aspekte sentreer:

- Die afwesigheid van 'n prestasie-evalueringstelsel wat prestasie, insette, asook verantwoordelikhede korrek en billik reflekteer.
- Min geleenthede tot bevordering, asook die afwesigheid van 'n duidelike stel kriteria of riglyne waarvolgens bevordering plaasvind. Die afwesigheid van kriteria dra daartoe by dat diskriminasie en dubbele standaarde voorkom.

- Roloorlading en rolkonflik.
- 'n Ontoereikende finansiële vergoedingstruktuur.
- Aspekte wat op werksonsekerheid en oneffektiewe bestuur dui.
- 'n Sekere mate van diskriminasie, wat steeds deur veral sommige swart en vroulike akademiërs ervaar word.
- Onvoldoende ondersteuning in die uitvoering van kernaktiwiteite, met spesifieke verwysing na onderrig en navorsing.

Die dominante loopbaandilemmas van akademiërs tydens die onderskeie loopbaanfases wat in hierdie ondersoek geïdentifiseer is, toon talle ooreenkomste met die loopbaandilemmas van akademiërs wat in ander nasionale en internasionale studies voorkom.

Gesien in lig van die voorafgaande resultate aangaande loopbaandilemmas gaan die gevolgtrekkings waartoe daar in hierdie studie gekom is, asook die daaruit voortspruitende aanbevelings wat gemaak is in die volgende hoofstuk van hierdie studie bespreek word.

# Hoofstuk 8

## GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

---

### 8.1 INLEIDING

Die oorkoepelende gevolgtrekkings en aanbevelings wat uit hierdie studie voortspruit, word in hierdie hoofstuk uiteengesit.

Die struktuur wat in hierdie hoofstuk gevolg word om die gevolgtrekkings en aanbevelings te bespreek, is soos volg:

- Dit wat op grond van die literatuurstudie bekom is, word eerstens bespreek, waarna die gevolgtrekkings rakende die betrokke navorsingsmetodologie wat toegepas, is toegelig word. Hierna word die gevolgtrekkings aangaande die beperkinge van hierdie empiriese ondersoek aangedui. Laastens word die gevolgtrekkings wat op die resultate gebaseer is, verstrek.
- In die tweede gedeelte word die aanbevelings en die moontlike oplossings gesien in die lig van die gevolgtrekkings waartoe daar gekom is, aangedui. Eerstens word sekere aanbevelings op grond van die literatuurstudie gemaak. Daarna word die aanbevelings en moontlike oplossings vir die loopbaandilemmas van akademici, op grond van die resultate wat in hierdie ondersoek bekom is, gemaak. Aanbevelings oor moontlike toekomstige navorsing word hierna verskaf. Laastens word die waarde van hierdie ondersoek bespreek.

### 8.2 GEVOLGTREKKINGS

Die volgende gevolgtrekkings spruit uit die resultate van hierdie studie voort.

#### 8.2.1 Gevolgtrekkings aangaande die literatuurstudie

Gesien in die lig van die navorsingsvraag en die meegaande navorsingsdoelwitte, is 'n uitgebreide literatuurstudie onderneem. Hierdie literatuurstudie het as 'n teoretiese basis gedien, waarvolgens die loopbaandilemmas van akademici in die algemeen, asook die loopbaandilemmas wat in hierdie studie geïdentifiseer is, na afloop van die empiriese ondersoek beskryf en verklaar kon word.

Op grond van die literatuurstudie is daar tot die volgende gevolgtrekkings gekom:

- Werkstevredenheid is waarskynlik een van die belangrikste behoeftes en uitkomstes waarna

werknemers streef.

- Indien werkstevredenheid nie bewerkstellig word nie, kan dit tot 'n verskeidenheid negatiewe uitkomstes vir sowel 'n werknemer as 'n organisasie lei. Die gesondheid en volhoubaarheid van werknemers en instellings word onderskeidelik hierdeur beïnvloed.
- Werkstevredenheid is 'n komplekse en dinamiese konsep wat deur 'n verskeidenheid interne en eksterne aspekte beïnvloed word.
- Die aspekte wat in die algemeen tot werksontevredenheid aanleiding gee of dit beïnvloed, kan ook aangewend word om die loopbaandilemmas van akademië te identifiseer en te beskryf.
- Die veranderende werksomgewing dra in 'n groot mate daartoe by dat die huidige konsep van 'n loopbaan besig is om drasties te verander. Dit beïnvloed die werkstevredenheid van werknemers dienoreenkomstig.
- Die betrokke loopbaanfase waarin 'n persoon hom of haarself bevind - wat terselfdertyd sekere take, behoeftes en realiteite veronderstel - kan ook aangewend word om werkstevredenheid te verklaar en beter te verstaan. Indien hierdie behoeftes wat elke loopbaanfase veronderstel, nie bevredig word nie, dra dit noodwendig direk en indirek by tot die werksontevredenheid van werknemers.
- Daar is 'n talle kragte binne en buite hoërondewysinstellings verantwoordelik vir die werksontevredenheid van akademië. Die gevolg hiervan is dat 'n akademiese loopbaan tans as een van die mees stresbelaaide professies beskou word en oënskynlik nie meer oor dieselfde status en beeld beskik, as wat voorheen die geval was nie.

Dit sou egter riskant wees om gevolgtrekkings en aanbevelings slegs op grond van vorige teorieë en navorsing soos gereflekteer in die literatuurstudie te maak. Daarvolgens is werkstevredenheid 'n dinamiese proses, wat veral deur die spesifieke konteks (werksomgewing of instelling) beïnvloed word. Gesien in die lig van hierdie riglyne is 'n ondersoek dus onderneem om 'n beeld van die huidige loopbaandilemmas te verskaf soos beskrywe deur 'n diverse akademiese werkerskorps verbonde aan 'n Suid-Afrikaanse hoërondewysinstelling binne 'n veranderende werksomgewing gedurende die verskillende volwasseloopbaanfases.

### **8.2.2 Gevolgtrekkings aangaande die navorsingsmetodologie**

Die gebruik van 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp en die Delphi-metode, as data-insamelingstegniek, was geskik vir die betrokke ondersoek, aangesien dit die mees aangewese benadering en metode was om die daargestelde navorsingsvraag te beantwoord. Die navorsingsvraag het 'n kwalitatiewe ontwerp genoodsaak. 'n Gestandaardiseerde vraelys sou waarskynlik nie al die toepaslike inligting aangaande akademië se loopbaandilemmas aangedui het nie, aangesien respondente net op die gestelde vrae sou reageer en nie die geleentheid gehad het om die breë spektrum van hulle ervarings te openbaar nie. Die Delphi-tegniek bied vir respondente die geleentheid om volle uitdrukking aan hulle ervaring ten opsigte van 'n bepaalde aangeleentheid te gee. Die gebruik van die Delphi-tegniek het die volgende verdere voordele vir hierdie betrokke ondersoek gehad:

- 'n Redelike mate van eenstemmigheid is bereik oor die tipiese loopbaandilemmas van akademici gedurende die verskillende loopbaanfasas.
- Die Delphi-tegniek het opvoedingswaarde gehad in soverre dit die paneellede bewus gemaak het van die tipiese loopbaandilemmas waarmee akademici tans mee gekonfronteer word.

### 8.2.3 Gevolgtrekkings rakende die resultate wat deur hierdie empiriese ondersoek verkry is

Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat die prominente loopbaandilemmas van akademiese personeel veral rondom prestasiebestuur en bevordering, roloerlading en rolkonflik, finansiële vergoeding, bestuursaangeleenthede, werksonsekerheid, diskriminasie en ondersteuning betreffende navorsing en onderrig sentreer. Alhoewel daar ander aspekte geïdentifiseer is, is hierdie aspekte gesamentlik vir ongeveer 87.6% van die loopbaandilemmas van akademici verantwoordelik. Die belangrikheid van hierdie dilemmas word beklemtoon en bevestig, deur die feit dat dieselfde aspekte weereens deur akademici in ongeveer 81.7% van die gevalle ook as bydraende faktore geïdentifiseer is. Ter bevestiging hiervan is dieselfde aspekte weereens in 74.8% van die gevalle as moontlike oplossings voorgestel.

Dit is egter belangrik dat die loopbaandilemmas, nie in isolasie beskou word nie, aangesien daar klaarblyklik 'n sistemiese interafhanklikheid tussen hierdie betrokke aspekte wat tot looppdilemmas onder paneellede aanleiding gee, bestaan. Dieselfde aspekte wat verantwoordelik is vir akademici se loopbaandilemmas is dus ook as bydraende faktore tot hulle loopbaandilemmas geïdentifiseer.

Aangesien talle van die prominente loopbaandilemmas van akademici (sien Tabel 7.1), ongeag die loopbaanfase dieselfde blyk te wees, word daar tot die gevolgtrekking gekom dat werknemers almal min of meer dieselfde probleemareas wat tot werksontevredenheid aanleiding gee, geïdentifiseer het, ongeag die rol of posisie wat hulle beklee.

Alhoewel akademici min of meer dieselfde prominente loopbaandilemmas geïdentifiseer het, word die volgende gevolgtrekkings tog in lig van die resultate in Tabel 7.1 op grond van ras, geslag en loopbaanfase gemaak:

- Prestasiebestuur en bevordering blyk deurgaans die belangrikste loopbaandilemma te wees ongeag loopbaanfase, ras of geslag.
- Dit was veral blanke vroue in die vroeë- en middelloopbaanfase, asook mans in die middelloopbaanfase ongeag van rasgroepering wat roloerlading en/of rolkonflik as van hulle belangrikste loopbaandilemmas beskou.
- Alhoewel talle paneellede aspekte wat op finansiële vergoeding betrekking het as loopbaandilemma beskou het, was dit veral blanke mans gedurende die vroeë- en middelloopbaanfase wat aspekte wat hiermee verband hou en op 'n loopbaandilemma dui, geïdentifiseer het.
- Dit was veral vroue wat meen dat bestuursaangeleenthede vir hulle loopbaandilemmas verantwoordelik is. Dit was ook veral swartes in die middelloopbaanfase wat hierdie aspek meer so

as hulle blanke eweknieë as loopbaandilemma beskou het.

- Dit was veral swart akademië wat aan voorheen tradisioneel swart universiteite verbonde was, wat aangedui het dat hulle 'n mate van werksonsekerheid ervaar, noudat hulle by 'n tradisioneel wit universiteit ingelyf word. Dit is egter ook nie net strukturele veranderinge wat 'n algemene gevoel van onsekerheid te weeg bring nie, maar ook veral vroulike akademië wat slegs op kontraktbasis aangestel is, wat 'n sekere mate van werksonsekerheid ervaar.
- Op grond van die resultate (sien Tabel 7.1) kan daar tot die gevolgtrekking gekom word dat dit veral akademië in die vroeë loopbaanfase is wat addisionele akademiese ondersteuning met verwysing na navorsing en onderrig benodig.
- Diskriminasie word veral deur vroue en swartes as 'n loopbaandilemma beskou. Dit was veral lede van hierdie groepe in die vroeë loopbaanfase wat dit as 'n belangrike loopbaandilemma bestempel het. Alhoewel diskriminasie ook in die middel- en laatloopbaanfase voorgekom het, was die omvang daarvan nie dieselfde as dié vir persone in die vroeë loopbaanfase nie.

'n Verdere gevolgtrekking waartoe daar gekom is, is dat die loopbaandilemmas wat tydens hierdie ondersoek geïdentifiseer is, so gou moontlik uit die weg geruim behoort te word. Die resultate van rondte twee, dui daarop dat 44.5% van die blanke manlike akademië, 57.2% van die blanke vroulike akademië, 60% van die swart manlike akademië en 60% van swart vroulike akademië ongeag van die betrokke volwasse loopbaanfase aangedui het dat hulle onseker was of hulle in die instelling sou aanbly en dat daar selfs in sommige gevalle 'n definitiewe of sterk moontlikheid bestaan het dat hulle wel die instelling sou verlaat.

Die gevolgtrekking waartoe daar gekom word, is dat die huidige akademiese loopbaan heel waarskynlik besig is om in een van die mees stresbelaaide beroepe te ontwikkel en dat dit nie meer oor dieselfde status of aansien beskik, as wat dit voorheen die geval was nie. Indien arbeidsmarktoestande sou verbeter, sal dit toenemend moeiliker word om jong akademië (nuwelinge) te werf, asook om die huidige akademiese korps te behou, juis vanweë die bestaande loopbaandilemmas.

Sou die voorafgaande loopbaandilemmas dus nie uit die weg geruim word nie, mag dit 'n verskeidenheid negatiewe uitkomstes vir hoër onderwys in die algemeen en spesifiek hierdie betrokke hoëronderrysinstelling tot gevolg hê as hierdie ervare en goed gekwalifiseerde akademië die instelling verlaat.

Die bevindinge, asook resultate wat in hierdie ondersoek met loopbaandilemmas verband hou, toon vele ooreenkomste en raakpunte met soortgelyke nasionale en internasionale studies en literatuur (met verwysing na werksontevredenheid en werkstres) wat onder akademië uitgevoer is en in die literatuurstudie van hierdie ondersoek weerspieël is. Loopbaandilemmas kan dus as oorkoepelende term aangewend word om na al die werksverbandhoudende aspekte te verwys wat die kwaliteit van werkslewe in al die volwasseloopbaanfases negatief beïnvloed.

Instellings sal dus toenemend strategieë moet begin ontwikkel waarvolgens die loopbaandilemmas van werknemers - in hierdie geval akademië binne hoërondewysinstellings - bestuur word. 'n Ongeërgde houding hierteenoor deur die belangrike rolspelers sal die volhoubaarheid van hoërondewysinstellings heel waarskynlik beïnvloed.

#### **8.2.4 Gevolgtrekkings aangaande die beperkinge van hierdie empiriese ondersoek**

Dit is belangrik dat die betrokke aspekte wat wel as loopbaandilemmas deur die betrokke akademië in hierdie ondersoek geïdentifiseer is, nie net volgens die mate waarin dit voorgekom het, geïnterpreteer moet word nie. Die rede hiervoor is dat dit nie moontlik is om belangrikheid slegs deur middel van frekwensie te reflekteer nie. Die beperkte getal paneellede wat in die laatloopbaanfase gevind kon word (met verwysing na blankes en swart vroue) maak dit nie moontlik om op grond van frekwensies resultate te veralgemeen na alle akademië in die laatloopbaanfase ongeag ras of geslag nie. Gesien in die lig hiervan, mag die resultate 'n skewe refleksie wees van akademië in die laatloopbaanfase en behoort die resultate van hierdie fase met versigtigheid geïnterpreteer te word. Daar is byvoorbeeld geen swart vroulike akademië gevind om in hierdie ondersoek deel te neem nie en slegs twee blanke vroulike paneellede kon geïdentifiseer word. Daar kon ook slegs net ses swart manlike akademië in die laatloopbaanfase gevind word om aan die studie deel te neem. Die belangrikste loopbaandilemmas wat in 'n sekere mate deur frekwensies beïnvloed is, kon heel waarskynlik anders daar uitgesien het, sou meer paneellede in hierdie loopbaanfase gevind kon word. Dit was ook nie moontlik om te onderskei of die aspekte wat geïdentifiseer is, wel loopbaandilemmas reflekteer of bydraende faktore beklemtoon nie, aangesien dieselfde aspekte deurentyd deur die respondente genoem is. Dit word as van die belangrikste beperkinge van hierdie ondersoek beskou.

### **8.3 AANBEVELINGS**

Die volgende aanbevelings spruit uit die resultate van hierdie studie voort.

#### **8.3.1 Aanbevelings op grond van die literatuurstudie**

Volgens die literatuurstudie is hoërondewysinstellings meer as enige organisasie van die intellektuele en kreatiewe vermoëns, asook verbintenis van akademiese personeel afhanklik ten einde volhoubaarheid te verseker. Organisasiesukses word meestal deur die betrokke organisasie se rolspelers, kliënte en veral werknemers - in hierdie geval akademië - bepaal. Werknemers is nie net die belangrikste mededingende voordeel van 'n organisasie nie, maar word tans ook as die duurste hulpbron wat verkry en behou moet word, beskou.

Gevolgtrekking behoort die loopbaandilemmas, asook die aspekte wat hiertoe bydra, geïdentifiseer en aangespreek word, aangesien dit die kwaliteit en volhoubaarheid van hoërondewysinstellings, asook die beeld en status verbonde aan 'n akademiese loopbaan beïnvloed. Loopbaandilemmas wat hoë vlakke van werksontevredenheid en werkstres veronderstel, behoort meer proaktief en effektief gedurende al die betrokke volwasseloopbaanfasies bestuur te word. Die rede hiervoor is dat dit onder andere met



verlaagde organisasieverbintenis, verlaagde geestes- en fisieke gesondheid, problematiese kollegiale werkverhoudinge en 'n afname in die kwaliteit van werkslewe en organisasieverbintenis, om maar enkeles te noem, geassosieer word.

Gesien in die lig hiervan is van die belangrikste uitdagings waarmee hoëronderwysinstellings toenemend in die toekoms gekonfronteer gaan word en in hierdie ondersoek blootgelê is, die verkryging en behoud van hoë kaliber akademië om in die behoeftes van hoër onderwys te voorsien.

Binne die Suid-Afrikaanse konteks word hoëronderwysinstellings met addisionele problematiek gekonfronteer. Die huidige rassamestelling van akademië in hoër onderwys verteenwoordig nie die demografie van die land nie. Alhoewel regstellende aksie en gelyke geleentheid hierdie diskrepans probeer uitwis, is die impak daarvan in sekere instellings minimaal. Daar is 'n aantal strukturele struikelblokke wat die verteenwoordiging van alle rasgroepe met verwysing na swart, Kleurling- en Indiërademië binne hoër onderwys in Suid-Afrika beïnvloed. Voorbeelde hiervan is:

- Toenemende kompetisie met die privaat- en openbare sektor in Suid-Afrika, wat dit moeilik maak om hoë kaliber akademië te bekom en te behou. Hierdie sektore verskaf meer kompeterende en aantreklike werkverskaffingsgeleentheid as hoëronderwysinstellings.
- Spoed waarteen hoër onderwys geskikte swart, Kleurling- en Indiërademië oplewer, is te stadig.
- Aanstelling van voorheen benadeelde groepe word deur die aantal poste wat daar beskikbaar is, bepaal. Die huidige finansiële klimaat maak dit egter moeilik om nuwe akademiese poste te skep.

As hierdie struikelblokke in ag geneem word, word die volgende verdere aanbevelings gemaak:

- Werwing is waarskynlik een van die kritieke aspekte waaraan ook hierdie hoëronderwysinstelling aandag behoort te skenk, aangesien akademië toenemend ouer word en in die toekoms deur jong ervare persone vervang sal moet word. Vir hierdie, asook ander hoëronderwysinstellings om hoë kwaliteit akademiese programme te lewer, is dit nodig dat hoë kaliber akademië gewerf en behou word, ten einde hierdie doelwitte te bereik en verseker.
- Die hoëronderwysinstelling behoort aksies te loods waarin 'n positiewe beeld van 'n akademiese loopbaan onder veral jong akademië en potensiële akademië beklemtoon word.
- Terselfdertyd behoort voortreflike nagraadse studente (en veral potensiële swart akademië met die klem op swart vroue) geïdentifiseer en finansiële ondersteun te word om hulle nagraadse studie te voltooi met die oog daarop om hulle vir 'n akademiese loopbaan te werf. Dit sal 'n meer koste-effektiewe proses wees en terselfdertyd verseker dat 'n meer verteenwoordigende personeelkomponent in hierdie betrokke instelling, asook hoër onderwys in Suid-Afrika verseker word. Met spesifieke verwysing na minderheidsgroepe en swart vroulike akademië behoort hierdie instelling spesiale aandag aan die loopbaanontwikkeling en ondersteuning van vroue en minderheidsgroepe te skenk. Dit is ook nodig om spesiale programme te loods of in plek te stel ten einde vroue en minderheidsgroepe te ondersteun en aan te moedig om meer senior posisies te aanvaar.

Die aanbevelings en moontlike oplossings wat in die volgende gedeeltes bespreek word, beklemtoon die uitgangspunt dat hoërondewysinstellings wêreldwyd, asook in Suid-Afrika, prosesse sal moet inisieer om hoë kwaliteit akademië te bekom en te behou en terselfdertyd werksomgewings vestig wat akademië ondersteun en motiveer en dus hulle loopbaandilemmas sover moontlik tot die minimum beperk.

### **8.3.2 Aanbevelings op grond van die resultate wat deur hierdie empiriese ondersoek verkry is**

Ten einde die beeld van 'n akademiese loopbaan ongeag ras of geslag te bevorder, asook die loopbaandilemmas van 'n diverse akademiese werkerskorps effektief te bestuur en aan te spreek en organisasiesukses te verseker, is dit nodig dat die volgende riglyne in ag geneem sal word:

- Oplossings wat poog om loopbaandilemmas uit te wis moet op inligting vanuit 'n werksomgewing gebaseer wees, aangesien werknemers (akademië in hierdie geval) nie altyd oor dieselfde aspekte as ander werkgewers besorgd is nie. Deur van vraelyste of onderhoude gebruik te maak word 'n duideliker beeld van hierdie probleme vanuit die werknemerperspektief verseker en is dit slegs die eerste stap in die proses.
- Oplossings wat nie die behoeftes wat deur die loopbaandilemmas geïmpliseer word bevredig nie, moet vermy word.
- Meervoudige oplossings, met ander woorde, te veel oplossings moet vermy word, aangesien talle oplossings op een gegewe tydstip heel waarskynlik meer nadelig sal wees as wanneer daar op te min oplossings gefokus word. Daar moet veral op oplossings wat die meeste waarde sal toevoeg en terselfdertyd die meeste waarde verseker, gefokus word.
- Oplossings moet vanuit 'n geïntegreerde benadering beskou word, met ander woorde, die oplossings waarop besluit word, moet by ander menslikehulpbrons funksies soos opleiding en ontwikkeling, bevordering, vergoeding, ens. inskakel, sodat funksies mekaar aanvul.
- Oplossings moet deur topbestuur ondersteun en gedryf word.
- Moontlike oplossings moet eerstens op 'n loodsgroep getoets, word ten einde potensiële probleme wat daaruit mag voortvloei, te identifiseer en te korrigeer.
- Die vordering van elke oplossing (intervensie) moet noukeurig gekontroleer en geëvalueer word.
- Deurlopende terugvoer oor die gekose oplossing moet deurentyd van al die betrokke rolspelers verkry word, ten einde die vordering daarvan te monitor.

Dat daar wel oplossings vir die loopbaandilemmas van akademië gevind moet word, blyk gewis te te wees, aangesien 44.5% van die blanke manlike akademië, 57.2% van die blanke vroulike akademië, 60% van die swart manlike akademië en 60% van swart vroulike akademië ongeag van die betrokke volwasseloopbaanfase, aangedui het dat hulle onseker gevoel het of hulle in die instelling sou aanbly. In sommige gevalle het 'n sterk moontlikheid waarskynlik bestaan dat hulle wel die instelling sou verlaat. Indien daar nie aan hierdie loopbaandilemmas van akademië aandag geskenk word nie, sal daar toenemend meer akademië vir hoër onderwys verlore raak. Dit sal verrykende gevolge vir alle

hoëronderwysinstellings, asook hierdie betrokke instelling inhou. Indien akademici nie behou word nie, beïnvloed dit onder meer die nasionale en internasionale beeld van die instelling, die kompeterende voordeel van die instelling, asook die vermoë van die instelling om in 'n betrokke veld nuwe kennis te genereer. Dit beïnvloed dus die volhoubaarheid van hoër onderwys in die breë. Die resultate wat deur rondte twee bekom is, dui op die erns daarvan dat oplossings gevind moet word.

In ooreenstemming met die eerste kriterium of riglyn wat in die bogenoemde gedeeltes beklemtoon is, word die volgende aanbevelings en moontlike oplossings gemaak. Daar is reeds aangedui (sien Paragraaf 8.2.3) en tot die gevolgtrekking gekom dat die prominente loopbaandilemmas van akademiese personeel veral rondom prestasiebestuur en bevordering, roloorlading en rolkonflik, finansiële vergoeding, bestuursaangeleenthede, werksonsekerheid, diskriminasie en ondersteuning betreffende navorsing en onderrig, sentreer. Hierdie aspekte is gesamentlik vir ongeveer 87.6% van die loopbaandilemmas van akademici in hierdie studie verantwoordelik.

Die spesifieke aanbevelings wat vervolgens beskryf word en per implikasie moontlike oplossings suggereer, kan in die breë binne hoëronderwysinstellings toegepas word, aangesien verbandhoudende literatuur en navorsing dieselfde loopbaandilemmas nasionaal en internasionaal onder akademici geïdentifiseer en beklemtoon het.

Die volgende aanbevelings en oplossings word nie geprioritiseer nie, aangesien loopbaandilemmas soos in die literatuurstudie van hierdie ondersoek aangedui, deur 'n sekere konteks beïnvloed word. Dit impliseer dat verskillende hoëronderwysinstellings heel waarskynlik verskillende oplossings mag beklemtoon of oorweeg, aangesien instellings se omstandighede en behoeftes van mekaar mag verskil. Ten einde meer effektiewe oplossings vir hoëronderwysinstellings in die algemeen te verseker is dit dus eerstens nodig dat 'n hoëronderwysinstelling die betrokke aspekte verantwoordelik vir die loopbaandilemmas van akademici sal identifiseer, soos in die geval van hierdie ondersoek.

Gesien in die lig van die resultate van hierdie studie, asook bevestig in die literatuurondersoek daarvan, is daar sekere areas waarop hoëronderwysinstellings en veral hierdie instelling behoort te fokus. Hierdeur word nie net die loopbaandilemmas van akademici aangespreek nie, maar word ook die status en beeld verbonde aan 'n akademiese loopbaan, werwing, organisasieverbintenis en prestasie heel waarskynlik verhoog. Indien hierdie instelling, asook ander hoëronderwysinstellings, aan die volgende fokusareas aandag skenk, mag dit die volhoubaarheid van hoëronderwysinstellings in 'n groter mate verseker.

Hierdie fokusareas is soos volg:

- **Fokusarea 1:** Prestasiebestuur en bevordering
- **Fokusarea 2:** Roloorlading en rolkonflik
- **Fokusarea 3:** Finansiële vergoeding
- **Fokusarea 4:** Bestuursaangeleenthede
- **Fokusarea 5:** Werksonsekerheid

- **Fokusarea 6:** Diskriminasie
- **Fokusarea 7:** Ondersteuning betreffende navorsing en onderrig

Die volgende aanbevelings wat bespreek word, is veral van toepassing op hierdie betrokke instelling, alhoewel dit, soos reeds genoem, na ander hoërondewysinstellings deurgetrek mag word.

### 8.3.2.1 Aanbevelings betreffende prestasiebestuur en bevordering

Dit is veral belangrik dat hierdie hoërondewysinstelling prosesse sal inisieer wat die daarstelling van 'n effektiewe prestasie-evalueringsstelsel ten doel het. Die rede hiervoor is dat prestasiebestuur as een van die belangrikste loopbaandilemmas geïdentifiseer is.

'n Effektiewe prestasiebestuurstelsel kan weens die volgende redes verskeie van die loopbaandilemmas, en per implikasie behoeftes van akademici soos geïdentifiseer in hierdie ondersoek, aanspreek:

- Dit sal sowel akademici as die instelling se behoeftes integreer en koördineer.
- Dit skep geleenthede vir probleemoplossings, ondersteunings- en loopbaanontwikkelingsonderhoude.
- Dit verskaf groter duidelikheid aan akademici oor wat daar van hulle verwag word, sodoende word 'n verbeterde kommunikasieproses verseker. So 'n stelsel verseker ook dat akademici deurentyd aan 'n geformaliseerde vorm van terugvoer blootgestel word, wat 'n meer deursigtelike vorm van bestuur veronderstel en terselfdertyd die kommunikasie en koördinerings van organisasiedoelwitte na alle werknemers verseker. Hierdie vorm van geformaliseerde terugvoer verminder ook terselfdertyd onsekerhede oor werksprestasies. Die gevolg hiervan is minder loopbaandilemmas, waaronder frustrasie, roldubbelsinnigheid en werkstres.
- Dit fasiliteer die identifisering en vergemaklik die proses waarvolgens talent geïdentifiseer en bestuur word.
- Dit verskaf 'n meganisme waardeur uitmuntende individuele bydraes erken en selfs vergoed kan word.

Die voorafgaande aspekte betreffende prestasiebestuur blyk dus 'n belangrike meganisme te wees waarvolgens talle van die loopbaandilemmas wat met prestasiebestuur verband hou en in hierdie ondersoek bevind is, verwyder kan word. 'n Effektiewe prestasiebestuurstelsel sal heel waarskynlik ook die rolveranderlikes, met verwysing na rolkonflik, wat verantwoordelik is vir die loopbaandilemmas van talle akademici uitwis, aangesien akademici weet wat daar van hulle verwag word, hoe hulle beoordeel sal word en aan watter vereistes hulle moet voldoen ten einde te vorder. 'n Effektiewe prestasie-evalueringsstelsel sal heel waarskynlik ook die loopbaandilemmas betreffende bevordering bestuur, aangesien dit waardevolle inligting aan akademici verskaf oor die kriteria en riglyne waarvolgens bevordering geskied. Dit sal terselfdertyd ook voorkom dat enige vorm van diskriminasie en dubbele standaarde met verwysing na byvoorbeeld bevordering kan plaasvind.

### 8.3.2.2 Aanbevelings betreffende roloorlading en/of rolkonflik

Dit blyk uit die literatuurstudie, asook die resultate van hierdie ondersoek, dat hoër onderwys en per implikasie hoëronderwysinstellings toenemend besig is om poste en rolle te ontwikkel wat die kognitiewe perke van menslike funksionering oorskry. Die rolle, take, verwagtinge en eise van die gedifferensieerde fokusareas, naamlik navorsing, onderrig en gemeenskapsdiens is veral vir die werksoorbelading van akademië in hierdie ondersoek verantwoordelik.

Die volgende moontlike oplossings vir die doeltreffende hantering van roloorlading en/of rolkonflik word aanbeveel:

- Die eerste moontlike oplossing is dat die werksladings van akademië hiersien word. Prosesse moet ontwikkel word, waarvolgens die werkslading van akademië bepaal word ten einde meer realistiese werksladings te verseker. Sou daar gevind word dat die werkslading van akademië te hoog is, behoort hoëronderwysinstellings meer administratiewe ondersteuning aan akademië te verskaf. Een van die moontlikhede om werksoorbelading te verminder is om meer akademië aan te stel. Dit behoort slegs as oplossing oorweeg te word nadat alle persone wat op 'n kontrakbasis aangestel is, 'n permanente aanstelling verkry.
- 'n Volgende moontlike aanbeveling en/of oplossing is dat hoëronderwysinstellings, asook hierdie instelling, alternatiewe en dubbelloopbaanpaaie aan akademië beskikbaar stel. Hierdeur kan akademië besluit of hulle hulle loopbane binne 'n bestuurshoedanigheid of binne hulle betrokke spesialisveld wil voortsit. Dit sal bevorderingsgeleenthede vermeerder, asook die behoeftes van akademië bevredig. Dubbelloopbaanpaaie is veral geskik vir professionele persone sonder 'n bestuursagtergrond, of 'n persoon wat nie oor die nodige vaardighede beskik nie of wat selfs nie eers in 'n bestuursposisie belangstel nie. Hierdie aspek blyk veral in hoër onderwys die geval te wees, aangesien die aspekte wat in hierdie studie met betrekking tot bestuursaangeleenthede gevind is en wat tot loopbaandilemmas aanleiding gee, heel waarskynlik 'n refleksie is van akademië wat nie oor die nodige vaardighede beskik nie, of wat selfs nie eers daarin belangstel nie. Die daarstelling van dubbelloopbaangeleenthede is veral belangrik in organisasies of instellings waar daar spesialiste werksaam is, wat kritieke rolle, funksies en verantwoordelikhede soortgelyk aan dië van bestuurders vertolk - soos in die geval van akademië. Alternatiewe loopbaanpaaie met verwysing na onderrig, navorsing en gemeenskapsdiens binne hoëronderwysinstellings maak terselfdertyd ook vir individuele behoeftes, voorkeure en vermoëns voorsiening. Hierdie alternatiewe loopbaanpaaie sal ook terselfdertyd addisionele bevorderingsgeleenthede skep, asook werkstevredenheid, werkstres en loopbaandilemmas direk en indirek betrek. Organisasies met plat strukture, of waar vordering en bevordering moeilik is vanweë die spesifieke realiteite binne 'n organisasie - soos ook in die geval van hoër onderwys - moet 'n loopbaanstruktuur implementeer wat vir alternatiewe loopbaanpaaie voorsiening maak. Indien hoëronderwysinstellings nie 'n mate van bevordering of vordering verseker nie, sal dit toenemend moeiliker word om hoë kaliber werknemers te werf of te behou, aangesien 'n tekort aan bevordering as een van die belangrike

loopbaandilemmas geïdentifiseer is.

- 'n Verdere moontlike aanbeveling is dat instellings ondersteuningsprogramme ontwikkel om werknemers in staat te stel om hulle werksrolle en gesinsrolle sinvol te balanseer.

### 8.3.2.3 Aanbevelings betreffende finansiële vergoeding

Dit is belangrik dat hoërondewysinstellings prosesse sal inisieer wat die daarstelling van 'n effektiewe vergoedingsstelsel ten doel het. Die rede hiervoor is dat onvoldoende finansiële vergoeding wat deel van 'n vergoedingsstelsel vorm, as een van die belangrikste loopbaandilemmas deur akademici in hierdie studie geïdentifiseer is. Ten einde hierdie dilemma onder akademici te verwyder kan die volgende aksies geïnisieer word:

- Hierdie instelling moet die verantwoordelikheid neem om 'n vergoedingsstelsel te ontwikkel wat billik, onpartydig en kompetend is. Indien dit nie gebeur nie, sal daar waarskynlik toenemend meer akademici vir hoër onderwys verlore wees, aangesien swak finansiële vergoeding as een van die hoofredes beskou word waarom akademici nie gewerf of behou kan word nie. Finansiële vergoeding is die kernspil waarom individuele motivering en werkprestasie draai. Ontevredenheid met salarisse gee onder meer aanleiding tot swak prestasie, werkstakings, afwesigheid, asook verhoogde arbeidsomset en werksontevredenheid. Indien dit nie moontlik is nie, soos die geval in ontwikkelde lande blyk te wees waar 'n tekort aan finansiële bronne dit bemoeilik, is dit belangrik dat daar aandag gegee word aan ander aspekte wat tot die oplossing van die loopbaandilemmas van akademici aanleiding gee.
- Dit is egter belangrik dat dit nie net behoorlike finansiële vergoeding is wat deur die instelling aangespreek behoort te word nie, maar dat 'n vergoedingsstelsel ook vir bonusse, voordele en 'n effektiewe prestasie-evalueringsstelsel voorsiening maak.

### 8.3.2.4 Aanbevelings betreffende bestuursaangeleenthede

Bestuurders en leiers in hoër onderwys beskik oor die algemeen nie oor dieselfde ervaring, vaardighede en blootstelling as bestuurders en leiers in die privaat- of openbare sektor nie, aangesien hulle meestal intellektuele leiers is, met min blootstelling aan en ervaring van administratiewe take.

- Daar word dus aanbeveel dat hoërondewysinstellings toenemend leierskapsopleiding en -ontwikkelingsgeleenthede, asook mentorskappe vir leiers of voornemende leiers sal skep, aangesien aspekte wat op ondoeltreffende bestuursaangeleenthede dui, deur verskeie akademici as loopbaandilemmas tydens hierdie ondersoek geïdentifiseer is. Dit word aanbeveel dat akademici wat in leierskaps-, bestuurs- of toesighoudende hoedanigheid funksioneer en wat nie oor 'n bestuurskwalifikasie of bestuursagtergrond beskik nie, 'n bemaatigingsprogram deurloop, ten einde hulle met al die nodige vaardighede wat binne hoër onderwys benodig word om suksesvol te wees, toe te rus. 'n Omgewing - in hierdie geval hoërondewysinstellings - wat bemaatiging ondersteun,

dra ook daartoe by dat werknemers hoër vlakke van werkstevredenheid ervaar en organisasieverbondenheid toon. Dit help ook om nuwe talent te werf en opkomende akademiëci wat in bestuur belangstel, te behou.

- In aansluiting hierby behoort hoëronderwysinstellings ontwikkelingsentrums te ontwikkel wat potensiële akademiëci sal identifiseer en voorberei op hulle toekomstige rolle as bestuurders of leiers binne hoër onderwys. Al sou hoëronderwysinstellings volgens, die literatuurstudie, oor al die nodige hulpbronne beskik, maar dit swak bestuur word, sal die betrokke organisasie of instelling nie die vooropgestelde sukses behaal nie. Indien akademiëci wat in 'n toesighoudende of bestuursrol funksioneer, oor die nodige vaardighede beskik, sal dit moontlik ook die kwaliteit van werksverhoudinge tussen akademiëci en toesighouers en bestuur verbeter, die loopbaandilemmas wat hiermee verband hou en tydens hierdie ondersoek geïdentifiseer is bestuur en terselfdertyd as strategie gebruik word om organisasieverbintenis te verhoog.

### **8.3.2.5 Aanbevelings betreffende werksonsekerheid**

Hoëronderwysinstellings kan hulle beeld bevorder, asook die loopbaandilemmas van akademiëci verminder indien hierdie instellings so ver moontlik stabiliteit en sekuriteit onder akademiëci bewerkstellig, of ten minste werksonsekerheid waar moontlik, minimaliseer. Werksonsekerheid is een van die aspekte wat deur akademiëci as 'n loopbaandilemma beskou is. Die volgende aanbevelings word in hierdie verband gemaak:

- Die instelling moet poog om prosesse te implementeer waarby akademiëci wat op 'n kontrakbasis aangestel is, die geleentheid gebied word om op 'n permanente basis aangestel te word.
- Die instelling behoort aandag aan die bestuur en gevolge van werksonsekerheid te skenk, aangesien die herstrukturering en inkorporerings wat tans in hierdie instelling plaasvind, tot werksonsekerheid onder sommige akademiëci aanleiding gee.

### **8.3.2.6 Aanbevelings aangaande akademiese ondersteuning betreffende navorsing en onderrig**

Poste en werksomgewings behoort ontwikkel te word wat in die behoeftes van akademiëci voorsien, werk ondersteun, asook effektiwiteit en produktiwiteit moontlik maak. Vir 'n akademiese instelling om onder meer produktief en suksesvol te wees, is dit belangrik dat akademiëci die nodige ondersteuning, asook opleiding en ontwikkeling ontvang om hulle primêre funksies te verrig. Hierdeur word nie net akademiëci se vaardighede uitgebrei nie, maar word hulle ook in staat gestel om die verskillende take, verwagtinge, eise, en rolle waaraan akademiëci moet voldoen, meer effektief te vervul. Volgens die resultate benodig jong en veral swart manlike akademiëci in die vroeë loopbaanfase addisionele akademiese ondersteuning betreffende onderrig, navorsing en gemeenskapsdiens.

Die volgende aanbevelings word gevolglik gemaak:

- As 'n manier om 'n meer effektiewe en produktiewe akademiese werksomgewing te verseker, is dit van kardinale belang dat hoëronderwysinstellings voorsiening maak vir genoeg ondersteuning en opleidingsgeleenthede in veral die vroeë loopbaanfase onder junior en nuutaangestele akademici. Formele mentorskapsprogram moet binne hierdie betrokke hoëronderwysinstelling geïmplimenteer word, aangesien dit talle van die voorafgaande loopbaandilemmas en per implikasie behoeftes wat in hierdie ondersoek gevind is, sal uitwis en bevredig. Dit is bekend dat mentors 'n belangrike ondersteuningsrol speel, deurdat hulle jonger akademici kan help om die onderskeie loopbaaneise en rolle te hanteer en terselfdertyd as 'n belangrike bron van terugvoer kan dien. So 'n program sal heel waarskynlik ook meer geleenthede vir jong akademici skep om van ouer en meer gevestigde en suksesvolle akademici te leer. Ten einde ouer akademici te motiveer om as mentors op te tree, behoort die hoëronderwysinstelling voorsiening daarvoor te maak dat die akademikus wat wel as mentor optree, die nodige erkenning verkry en dat dit binne die instelling as 'n vorm van senioriteit bemark en beskou word. Indien daar nie genoeg mentors beskikbaar is om hierdie rolle binne die hoëronderwysinstelling te vervul nie, behoort die instelling prosesse te inisieer wat eweknieë in staat sal stel om mekaar te ondersteun.

### 8.3.2.7 Aanbevelings betreffende diskriminasie

Aangesien diskriminasie vanweë ras en geslag steeds deur sommige akademici as loopbaandilemma in hierdie betrokke instelling genoem is, word die volgende aanbevelings gemaak:

- Aangesien die kwaliteit van werksverhoudinge met 'n verskeidenheid negatiewe uitkomstes soos werkstres, werkstevredenheid en organisasieverbintenis geassosieer word, is dit belangrik dat hoëronderwysinstellings veral aandag aan die ontwikkeling van 'n diversiteitsprogram sal skenk. Die sensitisering van diversiteit behoort op 'n deurlopende basis plaas te vind. Vanweë globalisering en 'n toenemende diverse samestelling van akademici wêreldwyd behoort alle hoëronderwysinstellings hierby te baat. Programme wat individuele waardes respekteer en beklemtoon en terselfdertyd die organisasiekultuur van die instelling positief beïnvloed, moet ontwikkel en geïmplementeer word.
- Alhoewel byna alle hoëronderwysinstellings oor sekere reëls, regulasies en beleide beskik, blyk dit nie altyd beskikbaar te wees of gekommunikeer te word nie, soos in die geval van die onduidelike kriteria en riglyne met betrekking tot bevordering. Hierdie aspekte word telkens na departementshoofde of dekane afgewentel, wat dit nie noodwendig op dieselfde manier toepas of interpreteer nie. Die gevolg hiervan is dat dubbel standarde en ondeursigtigheid tussens departement en fakulteite voorkom, wat tot 'n gevoel van diskriminasie bydra. Die loopbaandilemmas wat met diskriminasie verband hou, kan verder aangespreek word, indien die instelling verseker dat alle beleide en prosedures soos bevordering na alle departemente en fakulteite afgewentel word en dat dit duidelik na alle akademici gekommunikeer word. Dit sal die dubbel standarde wat daar tussen departemente en fakulteite heers, uitskakel en sorg dat daar konsekwent teenoor almal opgetree word. Dit kan talle van die loopbaandilemmas wat met



diskriminasie verband hou, oplos.

### 8.3.3 Aanbevelings betreffende toekomstige navorsing

Gesien in die lig van die beperkinge wat in hierdie ondersoek teëgekem is, word die volgende aanbevelings vir toekomstige ondersoeke voorgestel:

- 'n Meetinstrument en/of vraelys behoort ontwikkel te word wat die kwantifisering van akademiese loopbaandilemmas moontlik maak. Indien so 'n vraelys ontwikkel sou word, sou daar deur middel van statistiese tegnieke bepaal kon word hoe aspekte wat loopbaandilemmas veroorsaak mekaar beïnvloed en wat die verhouding tussen hierdie aspekte is wat vir loopbaandilemmas ververantwoordelik is. So 'n vraelys kan met die behulp van sekere statistiese tegniek ook aandui watter aspekte slegs as bydraende faktore beskou mag word en watter as loopbaandilemmas bestempel kan word. Dit sou ook die tekortkoming wat reeds uitgelig is, aanspreek, deurdat dit die invloed van persoonlikheidsaspekte op die ervaring van loopbaandilemmas moontlik maak, aangesien dit 'n meer gestruktureerde formaat veronderstel waarvolgens verbande bepaal kan word.
- Die invloed van loopbaandilemmas op psigologiese welstand behoort ook ondersoek te word.
- 'n Soortgelyke studie onder akademici in die laatloopbaanfase behoort onderneem te word ten einde die resultate te bevestig, aangesien daar te min paneellede in die laatloopbaanfase van hierdie instelling gevind kon word om aan hierdie ondersoek deel te neem.
- 'n Soortgelyke studie kan in 'n ander hoërondewysinstelling herhaal word om die resultate te bevestig, sodat bevindinge veralgemeen kan word, of om literatuur te bevestig wat daarop dui dat loopbaandilemmas veral deur die bepaalde konteks beïnvloed word.
- Die ontwikkeling van 'n geïntegreerde loopbaanbestuursmodel, wat alle menslikehulpbronsfunksies inkorporeer en wat terselfdertyd die behoeftes en realiteite binne hoërondewysinstellings aanspreek, sal 'n bydrae tot hoër ondewys in die algemeen en meer spesifiek hoërondewysinstellings maak. Dit is belangrik dat 'n geïntegreerde model wat die loopbane van akademici meer effektief sal bestuur, spesifiek vir hoër ondewys ontwikkel word, aangesien besigheidsmodelle soos byvoorbeeld doelwitbestuur, volgens Bok (2003), nie altyd binne hoër ondewys toegepas kan word nie. Hoërondewysinstellings moet dus egter versigtig wees wanneer hulle besigheidsmodelle toepas. Winstmotief as kriterium van sukses kan nie noodwendig in hoërondewysinstellings aangewend word om sukses te meet nie.

## 8.4 WAARDE VAN HIERDIE ONDERSOEK

Akademiese personeel is vanaf die ontstaan van hoërondewysinstellings primêr verantwoordelik vir die funksionering daarvan en is 'n onlosmaaklik deel van alle komponente van hierdie instellings. Die sukses van hoërondewysinstellings hou dus direk verband met die mate waarin die loopbane van akademiese personeel suksesvol bestuur word. Die essensie van hierdie studie wentel dus hoofsaaklik rondom die

identifisering en die beskrywing van die loopbaandilemmas van akademiese personeel, aangesien hierdie groep individue 'n kardinale rol speel in die funksionering van enige hoërondewysinstelling.

Die ondersoek word as reserch en toepaslik binne die Suid-Afrikaanse konteks beskou, aangesien die belangrikheid van die welsyn van akademici toenemend in Suid-Afrikaanse beleidsdokumente vervat en beklemtoon word.

Voorbeelde hiervan is die:

- Die Nasionale Onderwysbeleid -ondersoek 1992.
- Die Nasionale Kommissie van Hoër Onderwys 1996.
- Die Groenskrif - RSA Departement van Onderwys 1996.
- Die Witskrif - RSA Departement van Onderwys 1997.
- Die Hoërondewyswet - RSA 1997.
- Die Vaardigheidsontwikkelingswet - RSA 1998.
- Die Gelyke Indiensnemingswet - RSA 1998.

Die perspektiewe wat verskaf is, kan moontlik bydra tot 'n beter begrip van die aspekte wat tot loopbaandilemmas onder akademici in hoërondewysinstellings aanleiding gee.

Die resultate het groot praktiese waarde, aangesien vraagstukke waarmee hoërondewysinstellings tans worstel, beter belig is. Die leiers, bestuurders en al die betrokke rolspelers in hoër onderwys kan die inligting, perspektiewe en aanbevelings wat uit hierdie ondersoek gespruit het, gebruik om aksies te loods om hierdie loopbaandilemmas uit te wis of ten minste te verminder.

Die empiriese ondersoek in hierdie hoërondewysinstelling kan aan die betrokke besluitnemers en rolspelers die nodige inligting verskaf rakende die heersende denkwyses oor loopbaandilemmas. Hierdie terugvoer het belangrike implikasies vir die implementering van enige proses of strategie binne hoërondewysinstellings. Dit moet egter met die resente denke oor organisasieverbintenis, wat nie noodwendig deur die paneellede gerapporteer is nie, in ag geneem word by enige prosesse wat binne hoër onderwys beoog word.

Alhoewel daar literatuur beskikbaar is rakende verbandhoudende aspekte soos werkstevredenheid en werkstres, bestaan daar tans min beskikbare literatuur rakende die tipiese loopbaandilemmas waarmee akademiese personeel verbonde aan Suid-Afrikaanse hoërondewysinstellings gekonfronteer word. Daar is geen inligting beskikbaar wat spesifiek op die betrokke loopbaandilemmas gedurende die onderskeie volwasseloopbaanfasies onder verskillende rasse en geslagte gerig is nie. Hierdie leemte word as een van die waardevolle bydraes van hierdie studie beskou. Die resultate van hierdie studie mag terselfdertyd tot die korpus van kennis rakende die aspekte wat dilemmas in die loopbane van akademiese personeel veroorsaak, bydra. Verskeie rolspelers, waaronder regeringsowerhede, bestuurders in hoër onderwys, personeelbestuurders, konsultante of enige persoon of instansie wat betrokke en belang het by die

bestuur van menslike hulpbronne en meer spesifiek akademiese personeel verbonde aan hoëronderwysinstellings mag by die verkreë resultate baat. Hierdie ondersoek verskaf inligting rakende die mees problematiese aspekte wat bydra tot die loopbaandilemmas van akademici. Dit verskaf ook 'n vertrekpunt en spieëlbeeld waarvolgens die loopbane en werksomstandighede van die genoemde groep ondersoek mag word, asook riglyne in die effektiewe bestuur van akademiese personeel. Die verkreë resultate verskaf 'n basis vir verdere navorsing, asook enige optrede, ontwikkelings of verbetering wat daaruit mag voortspruit.

Die waarde van hierdie studie lê veral in die verskeidenheid aanbevelings en die moontlike oplossings wat elk veronderstel. Dit verskaf ook 'n basis en vertrekpunt waarvolgens daar aan die loopbaandilemmas van akademici aandag geskenk kan word. Hierdeur word die beeld en status verbonde aan 'n akademiese loopbaan terselfdertyd verhoog en 'n groter mate van organisasieverbondenheid waarskynlik bewerkstellig.

## 8.5 SAMEVATTING

Hierdie hoofstuk word as die opsomming van hierdie ondersoek beskou, aangesien die gevolgtrekkings waartoe daar tydens hierdie studie gekom is (met verwysing na die literatuurstudie, resultate en navorsingsmetodiek), bespreek is. Die daaruit voortspruitende aanbevelings op grond van hierdie gevolgtrekkings is daarna volledig bespreek. Die implementering van hierdie geformuleerde voorstelle en verdere navorsing beklemtoon die toepassingsmoontlikhede van hierdie studie.

Hierdie ondersoek kan teoreties, sowel as empiries, as geslaagd beskou word, aangesien sowel die primêre as sekondêre doelwit wat in hierdie ondersoek gestel is, verwesenlik is.

Die primêre doel van die studie was om 'n beeld van die huidige loopbaandilemmas te verskaf soos beskrywe deur 'n diverse akademiese werkerskorps verbonde aan 'n Suid-Afrikaanse hoëronderwysinstelling binne 'n veranderende werksomgewing gedurende die verskillende volwasseloopbaanfases. Hierdie doel is bereik.

Die sekondêre doelwit van hierdie studie was om die ooreenkomste en verskille in loopbaandilemmas tussen verskillende rasgroepeerings en geslagte verbonde aan 'n Suid-Afrikaanse hoëronderwysinstelling binne 'n veranderende werksomgewing tydens die verskillende volwasseloopbaanfases te identifiseer en beskryf. Hierdie doelwit is bereik.

# BIBLIOGRAFIE

---

- Abouserie, R. (1996). Stress, coping and job satisfaction in university academic staff. *Educational Psychology, 16*, 49-56.
- Adams, J.D. (1980). *Understanding and managing stress*. California: University Associates Inc.
- Adamson, S.J. (1997). Career as a vehicle for the realization of self. *Career Development International, 2*(5), 254-253.
- Alexander, S. (2001). An unstable job for a woman? In D. Warner & D. Palfreyman (Eds.), *The State of U.K. Higher Education: Managing change and diversity* (pp. 184-157). Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Allport, G.W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt Rinehart & Winston.
- Altbach, P. (1991). The Academic Profession. In P. Altbach (Ed.), *International Higher Education: An Encyclopaedia* (pp. 23-45). New York: Garland Publishing.
- Altbach, P.G. (2000). Academic freedom in Hong Kong: Threats Inside Out. *The International Journal of Higher Education, 21*, 9-10.
- Anakwe, U.P., Hall, J.C., & Schor, S.M. (2000). Knowledge-related skills and effective career management. *International Journal of Manpower, 21*(7), 566-579.
- Anderson, E.L. (2002). *The New Professoriate*. Washington: American Council on Education
- Anderson, D., Richard, J., & Saha, L. (2002). *Changes in Academic Work: Implications for Universities of the Changing age Distribution and Work roles of Academic Staff*. Canberra: Department of Education, Science and Training.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Armatas, C., Holt, D., & Rice, M. (2003). Impact of an Online-Supported, Resource-Based Learning Environment: Does One Size Fit All? *Distance Education, 24*(2), 141-158.
- Armstrong, J. (1985). *Long Range Forecasting: From Crystal Ball to Computer*. New York: John Wiley & Sons.
- Arnold, J. (1997). *Managing Careers into the 21st Century*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Arnold, J., Cooper, C.L., & Robertson, I.T. (1995). *Work Psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Clays Ltd.
- Arnold, J., Robertson, I.T., & Cooper, C.L. (1991). *Work psychology*. London: Pitman Publishing.
- Asmal, K. (2001). *Education in South Africa: achievements since 1994*. Onttrek April 29, 2004, van <http://www.education.gov.za/content/documents/294.pdf>

- Atkinson, C. (2002). Career Management and the changing psychological contract. *Career Development International*, 7(1), 14-23.
- Badsha, N. (2000). South African Higher Education: diversity overview. In E.F. Beckham (Ed.), *Diversity: Democracy and Higher Education* (pp. 11-31). Washington: Association of American Colleges and Universities.
- Bagihole, B. (2002). Women Academics' Research Opportunities. In G. Howie & A. Tauchert (Ed.), *Gender, Teaching and Research in Higher Education: Challenges for the 21st Century* (pp. 46-56). Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Bailey, K.D. (1978). *Methods of social research*. New York: The Free Press.
- Ball, D. (2004, October 18). Attracting the right staff is a mission. *Sunday Business Times*, 18.
- Barber, A., & Bretz, R.D. (2000). Compensation, Attraction, and Retention. In S.L. Rynes & B. Gerhart (Eds.), *Compensation in Organizations: Current Research and Practice* (pp. 32-60). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Barber, G. (1986). Correlates of job satisfaction among human service workers. *Administration in Social Work*, 10(1), 25-37.
- Barkhuizen, E.N., Rothman, S., & Tytherleigh, M.Y. (2004, March). *Burnout of Academic Staff in a Higher Education Institution*. Referaat gelewer tydens die 2<sup>de</sup> South African Wellness Conference, Potchefstroom, Suid-Afrika.
- Barling, J. (1983). *Behaviour in organizations: South African perspectives*. Isando: McGraw-Hill.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baruch, Y. (1999). Integrated career systems for the 2000's. *International Journal of Manpower*, 20(7), 432-457.
- Baruch, Y. (2003). Career Systems in transition - A normative model for organizational career practices. *Personnel Review*, 32(2), 231-251.
- Baruch, Y. (2004a). Transforming Careers: from linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y. (2004b). *Managing Careers: Theory and Practice*. Glasgow: Bell & Bain Limited.
- Baruch, Y. (2004c). The desert generation - Lessons and implications for the new era of people management. *Personnel Review*, 33(2), 241-256.
- Bates, T., & Bloch, S. (1996). Keeping pace with change: new contracts and responsibilities. *Industrial and Commercial Training*, 28(1), 29-32.
- Bazeley, P. (2003). Defining 'early career' in research. *Higher Education*, 45, 257-279.

- Becher, T., & Trowler, P. R. (2001). *Academic Tribes and Territories* (2<sup>nd</sup> ed.). Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Beehr, T.A. (1995). *Psychological stress in the workplace*. London: T.J. Press.
- Beehr, T.A., & Bhagat, R.S. (1985). *Human stress and cognition in organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Bellak, L. (1975). *Overload: The New Human Condition*. New York: Human Sciences Press.
- Bellamy, S., Morley, C., & Watty, K. (2003). Why Business Academics Remain in Australian Universities Despite Deteriorating Working Conditions and Reduced Job Satisfaction: an intellectual puzzle. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 25(1), 13-28.
- Beretta, R. (1996). A critical review of the Delphi technique. *Nurse Researcher*, 3(4), 79-89.
- Berry, L.M., & Houston, J.P. (1993). *Psychology at work*. Dubuque: Wm. C. Brown Communications Inc.
- Biesheuvel, S. (1984). *Work motivation and compensation*. London: McCraw-Hill.
- Bluedorn, A.C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-153.
- Bogdan, R., & Taylor, S.J. (1975). *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Bok, D. (2003). *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education*. New Jersey: Princeton University Press.
- Boughey, C. (2004). Higher education in South Africa: context, mission and legislation. In S.Gravett & H. Geysler (Eds.), *Teaching and learning in higher education* (pp. 1-21). Pretoria: Van Schaik Publishers.
- Bourgeois, E., Duke, C., Guyot, J., & Merrill, B. (1999). *The Adult University*. Philadelphia: SRHE & Open University.
- Bowditch, J.L., & Buono, A.F. (1990). *A primer on organizational behaviour*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Bowditch, J.L., & Buono, A.F. (Eds.). (1997). *A primer on Organizational Behaviour* (4<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Brockhoff, K. (1975). The performance of forecasting groups in computer dialogue and face-to-face discussion. In H.A. Linstone & M. Turoff (Eds.), *The Delphi method, techniques and applications* (pp. 291-321). Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Brown, B. (1968). *Delphi Process: A Methodology Used for the Elicitation of Opinions of Experts*. Santa Monica: The RAND Corporation.
- Brown, S. (2000). Future directions in academic quality audit. In S. Brown & A. Holmes (Eds.), *Internal audit in higher education* (pp.3-7; 201-204). London: Kogan Page.
- Brucoleri, T.A. (1999, September/October). Your Career Risk Management. *TMA Journal*, 30-33.

- Bryant, C.D. (1972). Preface. In C.D. Bryant (Ed.), *The social dimensions of work* (pp. xvii-xviii). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Burke, R.J. (1988). Sources of managerial and professional stress in large organizations. In C.L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work* (pp. 77-112). Chichester: John Wiley & Sons.
- Burke, R.J., & Richardson, A.M. (1990). Sources of satisfaction and stress among Canadian physicians. *Psychological Reports, 67*, 1335-1344.
- Butterworth, T., & Bishop, V. (1995). Identifying the characteristics of optimum practice: findings from a survey of practice experts in nursing, midwifery and health visiting. *Journal of Advanced Nursing, 22*, 24-32.
- Carayon, P. (1993). Job design and job stress in office workers. *Ergonomics, 36*(5), 463-477.
- Carell, M.R., Elbert, N.F., Hatfield, R.D., Grobler, P.A., Marx, M., & Van der Schyf, S. (Eds.). (2000). *Human Resource Management*. Cape Town: Pearson Education South Africa.
- Carlopio, J., Andrewartha, G., & Armstrong, H. (1997). *Developing Management Skills in Australië*. South Melbourne: Longman.
- Cartwright, S., & Cooper, C.L. (1997). *Managing Workplace Stress*. London: Sage Publications Ltd.
- Cascio, W.F. (2000). The changing world of work. In J.M. Kummerow (Ed.), *New directions in career planning and the workplace* (2<sup>nd</sup> ed.) (pp.3-31). Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- Cassar, V. (2001). Violating psychological contract terms amongst Maltese public service employees: occurrence and relationships. *Journal of Managerial Psychology, 16*(3), 194-208.
- Cavalli-Sforza, V., & Ortolano, L. (1984). Delphi forecasts of land-use - transportation interactions. *Journal of Transportation Engineering, 110*(3), 324-339.
- Chalmers, B. (1983). Black advancement: Some practical issues. In J. Barling (Ed.), *Behaviour in organizations: South African perspectives* (pp. 323-337). Johannesburg: McGraw-Hill Book Co.
- Chandler, J., Barry, J., & Clark, H. (2002). Stressing academe: The wear and tear of the New Public Management. *Human Relations, 55*(9), 1051-1069.
- Charlton, J.R.H., Patric, D.L., Matthews, G., & West, P.A. (1981). Spending priorities in Kent: a Delphi study. *Journal of Epidemiology and Community Health, 35*(4), 288-292.
- CHE (Council on Higher Education). (1998/1999). *The size and shape of higher education Task Team Report*. Pretoria: CHE.
- CHE (Council on Higher Education). (2000a). *Quality assurance in higher education: the role and approach of professional bodies and SETA's to quality assurance. a report commissioned by the Higher Education Quality Committee*. Pretoria: CHE.

- CHE (Council on Higher Education). (2000b). *Towards a new higher education landscape: meeting the equity, quality and social development imperatives of South Africa in the 21<sup>st</sup> century. Report of the shape and size of Higher Education Task Team*. Pretoria: CHE.
- CHE (Council on Higher Education). (2001). *The state of higher education in South Africa. Annual report 2000-2001*. Pretoria: CHE.
- CHE (Council on Higher Education). (2002). *National and continental human resource development initiatives: challenges for higher education. Occasional Paper 1*. Pretoria: CHE.
- Chen, C.P. (2003). Integrating Perspectives in Career Development Theory and Practice. *Career Development Quarterly*, 51, 203-216.
- Chen, T., Chang, P., & Yeh, C. (2003). Square of correspondence between career needs and career development programs for R&D personeel. *Journal of High Technology Management Research*, 14, 189-211.
- Cherniss, C. (1991). Career commitment in human service professionals: A bibliographical study. *Human Relations*, 44(5), 419-506.
- Chiu, R.K., & Francesco, A.M. (2003). Dispositional traits and turnover intention: Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment. *International Journal of Manpower*, 24(3), 284-298.
- Clarke, T., & Clegg, S. (1998). *Changing Paradigms: The Transformation of knowledge for the 21st century*. London: Harper Collins Business Publishers.
- Cloete, N., & Bunting, I. (2000). *Higher Education Transformation: Assessing performance in South Africa*. Pretoria: CHET.
- Coaldrake, P., & Stedman, L. (1999). *Academic Work in the Twenty-first Century*. Australia: Higher Education Division - Department of Education, Training and Youth Affairs.
- Coetzee, D.J. (1999). *Die verband tussen organisasiekultuur en werkstevredenheid onder die personeel van 'n vervaardigingsorganisasie*. Ongepubliseerde magisterverhandeling, Universiteit van die Vrystaat, Bloemfontein.
- Coleman, V. (1993). *Stress and relaxation*. China: Reed International Books Limited.
- Cooper, C.L. (1993, November). *Identifying workplace stress: Costs, benefits and the way forward*. Referaat gelewer by die "European conference on stress at work - A call for action", Brussel, België.
- Cooper, C.L., & Cartwright, S. (1994). Healthy mind - Healthy organization - A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47(4), 455-471.
- Cooper, C.L., & Marshall, J. (1978). *Understanding executive stress*. London: Macmillan Press Ltd.
- Cooper, C.L., & Payne, R. (1988). *Causes, coping and consequences of stress at work*. Chichester: Wiley.
- Cooper, C.L., & Payne, R. (Eds.). (1978). *Stress at work*. Chichester: Wiley.



- Cotton, P. (1995). *Psychological Health in the Workplace: Understanding and Managing Occupational Stress*. Brisbane: Australian Academic Press.
- Cox, W. (2001). Globalisation: Seize the opportunities, minimize the risks. *Commonwealth Currents*, 3, 10-11.
- Crandall, R., & Perrewe, P.L. (1995). *Occupational stress*. Washington DC: Taylor en Francis.
- Cranton, P., & Knoop, R. (1991). Incorporating job satisfaction into a model of instructional effectiveness. In J. Franklin & M. Theall (Eds.), *Effective Practices for Improving Teaching* (pp. 99-109). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cross, G., & Carroll, D. (1990). *Goodwill under stress: Morale in UK universities*. London: Association of University Teachers.
- Cross, M. (2004). Institutionalising campus diversity in South African higher education: Review of diversity scholarship and diversity education. *Higher Education*, 47, 378-410.
- Cummins, R. C. (1990). Job stress and the buffering effort of supervisory support. *Group and Organizational Studies*, 15(1), 92-104.
- Cunningham, J.B., Lischeron, J., Koh, H.C., & Farrier, M. (2004). A cybernetic framework linking personality and other variables in understanding general health. *Personnel Review*, 33(1), 55-80.
- Cuthbert, R. (1996). Working in Higher Education. In R. Cuthbert (Ed.), *Working in Higher Education* (pp. 3-20). Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Dahlberg, A.W., Connell, D.W., & Landrum, J. (1997). Building a Healthy Company for long term. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Eds.), *The Organisation of the Future* (pp. 359-366). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Dalkey, N. (1967). *Delphi*. Santa Monica: The RAND Corporation.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science*, 9, 458-467.
- Daniels, K., & Guppy, A. (1994a). Occupational stress, social support, job control and psychological well-being. *Human Relations*, 47(12), 1523-1544.
- Daniels, K., & Guppy, A. (1994b). An exploratory study of stress in a British University. *Higher Education Quarterly*, 48(2), 135-144.
- Davies, B. (1986). The environment influences on black manager performance. *Black advancement*, 4, 3-7.
- Davis, K., & Newstrom, W.J. (1985). *Human Behaviour at Work: Organisational Behaviour*. New York: McGraw Hill Book Company.
- DeFrank, R.S., & Ivancevich, J.M. (1998). Stress on the job: an executive update. *Academy of Management Executive*, 12(3), 55-66.

- Delbecq, A.L., Van de Ven, A.H., & Gustafson, D.H. (1975). *Group Techniques for Program Planning: A guide to Nominal Group and Delphi processes*. Glenview: Scott Foresman Company.
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (1994). Introduction: Entering the field of Qualitative Research. In D.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp.1-17). California: Sage Publications.
- De Villiers, J.I. (1988, July/August). A study on the causes, effects, diagnoses and treatment of stress with relevance to fire brigade personnel. *Fire and Civil Defence*, 13-21.
- Dietrich, J.K., & Hattingh, S. (1993, Januarie/Februarie). Kritiese insidentstres in nooddienpersoneel. *Brand, Redding en NMD*, 12-17.
- Danna, K., & Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Doyle, C., & Hind, P. (1998). Occupational stress, burnout and job status in female academics. *Gender, Work and Organisations*, 5, 67-82.
- Du Brin, A.J. (1984). *Foundation of organizational behavior: An applied perspective*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Dua, J.K. (1994). Job Stressors and Their Effects on Physical Health, Emotional Health, and Job Satisfaction in a University. *Journal of Educational Administration*, 32(1), 59-87.
- Eckel, P.D. (2001). A world apart? Higher education transformation in the United States and South Africa. *Higher Education Policy*, 14, 103-115.
- Elton, L. (2000). *Dimensions of excellence in university teaching*. London: Higher Education Research & Development Unit.
- Enders, J. (2000). The winds of change and the conditions of academic staff in Europe. *The International Journal of Higher Education*, 21, 6-7.
- Erikson, E.H. (1950). *Childhood and society*. New York: Norton.
- Erikson, E.H. (1963). *Childhood and Society*. Middlesex: Penquin Books.
- Evans, L., & Abbott, J. (1998). *Teaching and Learning in Higher Education*. London: Cassell.
- Everly, G.S., & Girdano, D.A. (1980). *The stress mess solution: The causes and cures of stress on the job*. Maryland: A Prentice Hall Company.
- Fairbrother, K., & Warn, J. (2003). Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 8-21.
- Feldman, D.C. (2000). The Dilbert Syndrome. *American Behavioral Scientist*, 43(8), 1286-1300.
- Feldman, D.C., & Arnold, H.J. (1983). *Managing individual and group behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill, Inc.

- Fearn-Banks, K. (2004). Professional to Professor: Nine Things you need to know. *Public Relations Quarterly*, 2-5.
- Fielden, J., & Markham, L. (1997). *Learning Lessons from Mergers in Higher Education*. Enschede: Centre for Higher Education Policy Studies (CHEPS).
- Filstead, W.J. (1970). *Qualitative Methodology: Firsthand involvement with the social world*. Chicago: Markham Publishing Company.
- Fisher, S. (1994). *Stress in Academic Life*. Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Fontana, D. (1993). *Managing stress*. London: Biddles Ltd.
- Ford, D.L. (1985). Job-related stress of the minority professional. In T.A. Beehr & R.S. Bhagat (Eds.), *Human stress and cognition in organizations* (pp. 287-323). London: John Wiley & Sons.
- Fourie, F., & Fourie, M. (2000, September). *Striking a balance between becoming entrepreneurial and nurturing the academic heartland: Is this possible in a transforming higher education institution?* Referaat gelewer tydens die IMHE General Conference, Parys, Frankryk.
- Gaburro, G., & Cressotti, G. (1998). Work as Such - The Social teaching of the Church on human work. *International Journal of Social Economics*, 25(11/12), 1618-1639.
- Gallagher, M., Branshaw, C., & Nattress, H. (1996). Policy priorities in diabetes care: a Delphi study. *Quality in Health care*, 5, 3-8.
- Gerber, P.D., Nel, P.S., & Van Dyk, P.S. (1987). *Mannekragbestuur*. Johannesburg: Southern Boekuitgewers.
- Gerdes, L.C., Moore, C., Ochse, R., & van Ede, D. (Eds.). (1988). *Die ontwikkelende volwassene* (2<sup>de</sup> uitgawe). Durban: Butterworth Uitgewers.
- Ghidina, M.J. (1992). Social Relations and the Definition of Work: Identify Management in a Low-status Occupation. *Qualitative Sociology*, 15(1), 73-85.
- Gibbons, M.C., Limonges, H., Nowontny, S., Schwartzman, S., Scoth, P., & Trav, M. (1994). *The New Production of Knowledge: Science and Research in Contemporary Societies*. London: SAGE.
- Gibson, D.E., & Barron, L.A. (2003). Exploring the impact of role model on older employees. *Career Development International*, 8(4), 198-209.
- Gillespie, N.A., Walsh, M., Winefield, A.H., Dua, S.J., & Stough, C. (2001). Occupational stress in universities: staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. *Work & Stress*, 15(1), 53-72.
- Gilmer, B., & Deci, E.L. (1977). *Industrial & Organizational Psychology*. New York. McGraw-Hill.
- Girdano, D.E., Everly, G.S., & Dussek, D.E. (1993). *Controlling stress and tension: A holistic approach* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall and Englewood Cliffs.

- Giroux, H.A. (1999). Vocationalizing Higher Education: Schooling and the Politics of Corporate Culture. *College Literature*, 26(3), 147-161.
- Gmelch, W.H., Lovrich, N.P., & Wilke, P.K. (1984). Sources of stress in academe: A National Perspective. *Research in Higher Education*, 20, 477-490.
- Goldstein, N.H. (1975). A Delphi on the future of the steel and ferroalloy industries. In H.A. Linstone & M. Turoff (Eds.), *The Delphi method, techniques and applications* (pp. 210-226). Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Goodford, A. (2001). Unequal equity plans? *People Dynamics*, 19(4), 2.
- Goodman, C.M. (1987). The Delphi technique: a critique. *Journal of Advanced Nursing*, 12, 729-734.
- Gool, S. (1996). Absenteeism Nightmare. *Productivity South Africa*, 22 (1), 15-16.
- Green, B. F., & Hatch, E. (2002). Does business process reengineering diminish the quality of work life? *Social Indicators Research*, 60, 299-307.
- Green, M.F., & Hayward, F.M. (1997). Forces for change. In M.F. Green (Ed.), *Transforming Higher Education: Views from Leaders Around the World* (pp. 3-26). Phoenix: Oryx Press.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (1993). *Behavior in Organizations: Understanding and managing the human side of work* (4<sup>th</sup> ed.). London: Allyn en Bacon.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (1995). *Behaviour in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work* (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Greenhaus, J.H. (1987). *Career management*. New York: The Dryden Press.
- Greenhaus, J.H., Callanan, G. A., & Godshcalk, V.M. (2000). *Career Management* (3<sup>rd</sup> ed.). Orlando: Harcourt College Publishers.
- Greenwood, J.W., & Greenwood, J.W. (1979). *Managing executive stress: A system approach*. Boston MA: Irwin Homewood.
- Grint, K. (1998). *The Sociology of Work*. Cambridge: Polity Press.
- Gutter, J. (2000). Developmental Career Counseling - Different Stages, Different Choices. In J.M. Kummerow (Ed.), *New directions in career planning and the workplace* (2<sup>nd</sup> ed.) (pp.273-306). Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- Gruzd, C., Solomon, C., Yom Tov, C., & Zimbler, A. (1985). *Conquering corporate stress*. Braamfontein: Hampstead House.
- Gunasekara, C. (2004). Universities and Communities: A Case Study of Change in the Management of a University. *Prometheus*, 22(2), 201-211.
- Guskin, A.E. (1996). Facing the Future. *Change*, 28(4), 12-26.

- Gutierrez, S.E., Saenz, D.S., & Gree, B.L. (1994). Job stress and health outcomes among White and Hispanic employees: A Test of the person-environment fit model. In G.P. Keita & J.J. Hurrell (Eds.), *Jobstress in a changing workforce* (pp. 107-125). Washington: American Psychological Association.
- Habib, A. (2000, May 25). Education document has key fault: South Africa should welcome real debate on restructuring of higher education. *Business day*, 19.
- Hall, D.T. (1996). *The career is dead, long live the career*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D.T., & Mirvis, P.H. (1995). The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 269-289.
- Hall, D.T., & Nougaim, K. (1968). An Examination of Maslow's Need Hierarchy in Organizational Setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 12-35.
- Halvorsen, E. (2002). Gender Audit. In G. Howie & A. Tauchert (Ed.), *Gender, Teaching and Research in Higher Education: Challenges for the 21st Century* (9-19). Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Hammersley, M. (1989). *The dilemma of qualitative method*. London: Routledge.
- Hancock, B. (2002a). *Trent Focus for Research and Development in Primary health Care: An Introduction to Qualitative Research*. Onttrek Augustus 31, 2004, van <http://www.trentfocus.org.uk/Resources/Qualitative%20Research.pdf>
- Hancock, B. (2002b). *Trent Focus for Research and Development in Primary health Care: An Introduction to the Research Process*. Onttrek Augustus 31, 2004, van <http://www.trentfocus.org.uk/Resources/Research%20Process.pdf>
- Hannan, A., & Silver, H. (2000). *Innovating in Higher Education: Teaching, learning and institutional culture*. Philadelphia: SRHE & Open University Press.
- Harper, E.P., Baldwin, R.G., Gansdneder, B.G., & Chronister, J.L. (2001). Fulltime Women Faculty off the Tenure Track: Profile and Practice. *The Review of Higher Education*, 24(3), 237-257.
- Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B., & Van Vuuren, T. (1991). *Job insecurity: Coping with jobs at risk*. London: SAGE Publications.
- Hauptman, A.M. (2000). Mixed Policy Signals and mixed results in American Higher Education. *The Journal of International Higher Education*, 21, 10-12.
- Havighurst, R.J. (1972). *Developmental tasks and education*. New York: McKay.
- Havighurst, R.J. (1953). *Human Development and Education*. London: Longmans Green & Company Limited.
- Hay, D. (2001, June). *National policies leading the transformation of South African higher education: Implications for staff development*. 'n Gespreksdokument voorgehou tydens 'n konferensie gehou by die Universiteit van Auckland, Auckland, Nieu Seeland.

- Hay, H.R., Fourie, M., & Hay, J.F. (2001). Are institutional combinations or amalgamation the answer? An investigation into staff perceptions. *The Journal of Higher Education*, 15(1), 100-108.
- Helmer, O. (1983). *Looking Forward: A Guide to Futures Research*. London: Sage Publishers.
- Heneman, H.G., III, Judge, T.A., & Heneman, R.L. (2000). *Staffing organizations* (3<sup>rd</sup> ed.). Middleton, WI: Mendota House.
- Henschel, P. (2001). The manager's core work in the new economy. *The Horizon*, 9(3), 3-5.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1996). Contracting careers'. *Human Relations*, 49(6), 757-790.
- Herriot, P., & Stickland, R. (1996). Career Management: The Issue of the Millennium. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 465-470.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Higgs, P. (1991). The nature and mission of a university: A fundamental response. *South African Journal of Higher Education*, 5(2), 164-169.
- High-salaried and specially engaged professor, how much money are you worth? (No author) (2004) *Chinese Education and Society*, 37(2), 96-101.
- Higher education in developing countries: the task force on higher education*. (2000). Washington: The World Bank.
- Hind, P., Frost, M., & Rowley, S. (1996). The resilience audit and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology*, 11(7), 18-29.
- Hirsh, W., Jackson, C., & Jackson, C. (1995). *Careers in Organisations: issues for the future*. Brighton: The Institute for Employment Studies.
- Hobfoll, S.E. (1998). *Stress, Culture and Community*. New York: Plenum Press.
- Howie, G., & Tauchert, A. (2002). *Gender, Teaching and Research in Higher Education: Challenges for the 21st Century*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Howarth, C. (1984). *The way people work: Job satisfaction and the challenge of change*. London: Oxford University Press.
- Hughes, B. (1985). *World Futures: A Critical Analysis of Alternatives*. Baltimore: The John Hopkins University Press.
- Hugo, P. (1998). Transformation: The changing context of academia in post-apartheid South Africa. *African Affairs*, 97, 5-27.
- Hurlock, E.B. (1980). *Developmental Psychology: a lifespan approach*. New York: McGraw-Hill Company.
- It's the end of lifetime employment. (2001, August 30). *Sowetan*, 12.
- Ivancevich, J.M., & Matteson, M.T. (1996). *Organizational behavior and management* (4<sup>th</sup> ed.). United States of America: Irwin Book Team.

- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (2000). *Managing Human Resources: A Partnership Perspective*. London: South-Western College Publishing.
- Jackson, S. (2002). Transcending Boundaries: Women, Research and Teaching in the Academy. In G. Howie & A. Tauchert (Ed.), *Gender, Teaching and Research in Higher Education: Challenges for the 21st Century* (pp. 20-32). Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Jackson, T. (2000). *Career Development*. London: Short Run Press - Exeter.
- Jacob, M. (2000a). Imagining the future university. In M. Jacob & T. Hellstrom (Eds.), *The Future of Knowledge Production in the Academy* (pp. 139-152). Philadelphia: SRHE & Open University Press.
- Jacob, M. (2000b). "Mode 2" in context: The Contract Researcher, the university and the knowledge production in the Academy. In M. Jacob & T. Hellstrom (Eds.), *The Future of Knowledge Production in the Academy* (pp. 11-27). Philadelphia: SRHE & Open University Press.
- Jepsen, D.A., & Dickson, G.L. (2003). Continuity in Life-Span Career Development: Career Exploration as a Precursor to Career Establishment. *The Career Development Quarterly*, 51(3), 217-233.
- Jepsen, D.A., & Sheu, H.B. (2003). General job satisfaction from a developmental perspective: exploring choice-job matches at two career stages. *Career Development Quarterly*, 52(2), 162-179.
- Jiang, J.J., & Klein, G. (2000). Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry-Level Information Systems Professional. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 219-240.
- Johnson, C.S. (1999). Preparing to serve students in the twenty-first century. *About Campus*, 3(6), 31-32.
- Jones, T. (1980). *Options for the Future: A Comparative Analysis of Policy Orientated Forecasts*. New York: Praeger Publishers.
- Jordaan, W., & Jordaan, J. (1989). *Mens in konteks* (2<sup>de</sup> uitgawe). Johannesburg: Lexicon Uitgewers.
- Joseph, R. (2000). *Stress Free Teaching: A Practical Guide to Tackling Stress in Teaching, Lecturing and Tutoring*. London: Kogan Page Limited.
- Kaburise, J.B.K. (2000). The Transformation of Historically Black Universities in South Africa: Problems and challenges. In P.F. Iya, N.S. Rembe & J. Baloro (Ed.), *Transforming South African Universities* (pp. 11-28). Pretoria: MC Printers.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kakai, H. (2000). The use of cross-cultural studies and experiences as a way of fostering critical thinking dispositions among college students. *The Journal of General Education*, 49(2), 110-113.
- Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books

- Katzell, R.A., & Thompson, D.E. (1990). Work Motivation: Theory and Practice. *American Psychologist*, 45(2), 144-153.
- Keita, G.P., & Sauter, S.L. (1992). *Work and well-being: An agenda for the 1990s*. Washington DC: C. Thomas.
- Kinman, G. (1998). *Pressure points: A survey into the causes and consequences of occupational stress in the UK academic and related staff*. London: Association of University Teachers.
- Kirkcaldy, B., Cooper, C.L., & Furnham, A.F. (1999). The relationship between Type A, internality - externality, emotional distress and perceived health. *Personality and Individual Differences*, 26, 223 -235.
- Kirkcaldy, B., Shephard, R., & Furnham, A. (2002). The influence of Type A behaviour and locus of control upon job satisfaction and occupational health. *Personality and Individual Differences*, 33(8), 1361-1372.
- Koen, C. (2003). Academics. *Human Resource Development Review*, 501-517. Onttrek November, 6, 2004, van [www.http://hrdwarehouse.hrsc.ac.za/hrd/academics/academics.pdf](http://hrdwarehouse.hrsc.ac.za/hrd/academics/academics.pdf)
- Kogan, M., Moses, I., & El-Khawas, E. (1994). *Staffing in Higher Education: Meeting new challenges*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1995). *Organisational behavior* (3<sup>rd</sup> ed.). Chicago: Irwin, Inc.
- Küskü, F. (2003). Employee satisfaction in higher education: the case of academic and administrative staff in Turkey. *Career Development International*, 8(7), 347-356.
- Kwiek, M. (2001). Globalisation and Higher Education. *The Journal of Higher Education in Europe*, XXVI(1), 28-38.
- Lähteenmäki, S., & Paalumäki, A. (1993). The retraining and mobility motivations of key personnel: dependencies in the Finnish business environment. *he International Journal of Human Resource Management*, 4(2), 377-406.
- Landsbergis, P.A. (1988). Occupational stress among health care workers: a test of the job demands-control model. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 217-239.
- Landy, F.J. (1989). *Psychology of Work Behavior* (4<sup>th</sup> ed.). California: Brooks-Cole Publishing Company.
- Lawler, E.E. (1973). *Motivation in organizations*. Monterey: Brooks-Cole Publishing Company.
- Lease, S.H. (1999). Occupational role stressors, coping, support and hardiness as predictors of strain in academic faculty: An emphasis on new and female faculty. *Research in Higher Education*, 40, 285-307.
- Lecouteur, A., & Delfabbro, P.H. (2001). Repertoires of teaching and learning: A comparison of university teachers and students using methodology. *The Journal of Higher Education*, 44, 205-235.



- Leedy, P.D. (1993). *Practical Research: Planning and Design* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Macmillan Publishing Company.
- Leong, C.S., Furnham, A., Cary, L., & Cooper, C.L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345-1363.
- Levine, J.H. (2001). What we are learning about academic integrity. *About Campus*, 6(1), 9-16.
- Levinson, D.J., Darrow, C.N., Klein, E.B., Levinson, M.H., & McKee, B. (1978). *Seasons of a Man's Life*. New York: Knopf.
- Levinson, D. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41(1), 3-13.
- Lewis, D., Brazil, K., Kruger, P., Lohfeld, L., & Tjam, E. (2001). Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life. *Leadership in Health Services*, 14(2), ix-xv.
- Lifetime employment is giving way to shorter careers with different employers. (1999, October 17). *Sunday Independent*, 5.
- Lindeman, C.A. (1975). Delphi survey of priorities in clinical nursing research. *Nursing Research*, 24(6), 434-441.
- Linstone, H.A., & Turoff, M. (1975). Introduction to the Delphi method: techniques and applications. In H.A. Linstone & M. Turoff (Eds.), *The Delphi method, techniques and applications* (pp. 3-12). Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Linstone, H.A. (1978). The Delphi technique. In R.B. Fowles (Ed.), *Handbook of Futures Research* (pp. 271-300). Greenwood Westport.
- Littler, C.R. (Ed.). (1985). *The Experience of Work*. England: Gower Press in association with The Open University.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 3, 157-189.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organisational Psychology* (pp. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal Setting and task Performance*. New York: Prentice-Hall & Englewood Cliffs.
- London, M., & Stumpf, S.A. (1986). Individual and Organizational Career Development in Changing Times. In Hall T. & Associates (Eds.), *Career Development in Organizations* (pp. 21-49). San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- London, M., & Mone, E.M. (1987). *Career Management and Survival in the Workplace*. London: Jossey-Bass Publishers.
- Lourens, V. (2002, Jan 11). Doen die werk van jou drome. *Die Burger*, 9.

- Louw, D. (1997). *'n Delphi-ondersoek na die werkstevredenheid van sielkundiges in 'n staatsdiensorganisasie*. Ongepubliseerde magisterverhandeling, Universiteit van die Vrystaat, Bloemfontein.
- Louw, D.A. (1986). *Inleiding tot die Psigologie* (2<sup>de</sup> uitgawe). Isando: McGraw-Hill Boekmaatskappy.
- Louw, D.A., & Edwards, D.J.A. (1993). *Sielkunde: 'n Inleiding vir studente in Suider-Afrika*. Johannesburg: Lexicon Uitgewers.
- Louw, D.A., Van Ede, D.M., & Louw, A.E. (1998). *Menslike Ontwikkeling* (3<sup>de</sup> uitgawe). Pretoria: Kagiso Uitgewers.
- Luescher, T.M., & Symes, A. (2003). *The Transformation of HE in South Africa: How much have we achieved? - perceptions of policy developments 1997- 2003 and outlook for the next five years*. Pretoria: Council on HE.
- Lyne, G.E. (1989). How to measure employee attitudes. *Training and Development Journal*, 43(12), 40-41.
- Lyne, K.D., Barrett, P.T., Williams, C., & Coaley, K. (2000). A psychometric evaluation of the occupational stress indicator. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73, 195-220.
- Maguire, H. (2002). Psychological contracts: are they still relevant? *Career Development International*, 7(3), 167-180.
- Maidani, E.A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), 441-449.
- Marshall, L. (1988). *Instant stress cure: Immeditate relief from everyday stress problems*. Auckland: Johannesburg Century.
- Martin, E. (1999). *Changing academic work: developing the learning university*. Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Masini, E. (1993). *Why Futures Studies?* London: Grey Seal.
- Maslow, A.H. (1987). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Matters, N., Fox, N., & Hunn, A. (2002). *Trent Focus for Research and Development in Primary Health Care: Surveys and Questionnaires*. Trent Focus.
- Matteson, M.T., & Ivancevich, J.M. (1982). *Managing job stress and health: The intelligent person's guide*. New York: Free Press.
- McClenney, K.M. (2001). Converting Crisis into Opportunity. *Community College Journal*, 71(6), 24-27.
- McCormick, E.J., & Ilgen, D. (1985). *Industrial and organizational psychology* (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Englewood Cliffs & Prentice-Hall Inc.
- McDonald, D.J., & Makin, P.J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of tempory staff. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.

- McElroy, J.C., Marrow, P.C., & Wardlow, T.R. (1999). A Career stage analysis of police officer work commitment. *Journal of Criminal Justice*, 27(6), 507-516.
- McFarlane, D. (2000). Education's year of Turbulence. *Mail and Guardian*. Onttrek April 28, 2004, van [http://archive.mg.co.za/MGArchive/FrameSet.asp?xhitlist\\_q=Education%27s+year+of+turbulence&f=xhitlist&xhitlistx=Advanced&xhitlists=contents&xhitlistd=&xhitlisthc=&xhitlistxsl=xhitlist.xsl&xhitlist\\_vpc=first&xhitlist\\_sel=title%3Bpath%3Brelevance-weight%3Bcontent-type%3Bhome-path%3Bhome-title%3Btitle-path\\$vid=MailGuard:MailGuardView&nusername=MailGuard&npassword=MailGuard](http://archive.mg.co.za/MGArchive/FrameSet.asp?xhitlist_q=Education%27s+year+of+turbulence&f=xhitlist&xhitlistx=Advanced&xhitlists=contents&xhitlistd=&xhitlisthc=&xhitlistxsl=xhitlist.xsl&xhitlist_vpc=first&xhitlist_sel=title%3Bpath%3Brelevance-weight%3Bcontent-type%3Bhome-path%3Bhome-title%3Btitle-path$vid=MailGuard:MailGuardView&nusername=MailGuard&npassword=MailGuard)
- McInnis, C. (2000). Changing Academic Work Roles: the everyday realities challenging quality in teaching. *Quality in Higher Education*, 6(2), 143-152.
- McKenna, H.P. (1994). The Delphi technique: a worthwhile research approach for nursing? *Journal of Advanced Nursing*, 19, 1221-1225.
- McKeown, J.L. (2002). *Retaining Top Employees*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Meade, P.H. (1997). *Challenges facing universities: quality leadership and the management of change*. Otago: University of Otago.
- Meade, P.H. (1998). *A guide to benchmarking*. Otago: University of Otago.
- Meek, V.L. (2001). *Uses of Higher Education Policy Research*. London: Centre for Higher Education Management and Policy, University of New England.
- Mentz, R. (1998). *Die voorspelling van verpleegkundiges se werkstevredenheid op grond van persoonlikheidseienskappe*. Ongepubliseerde magisterverhandeling, Universiteit van die Vrystaat, Bloemfontein.
- Michael, S.O. (1995). Institutional variables and perceived environmental concerns in higher education. *Journal of Educational Administration*, 33(3), 55-67.
- Michailidis, M., & Asimenos, A. (2002). Occupational stress, as it relates to higher education, individuals and organizations. *Work*, 19, 137-147.
- Middlehurst, R. (1993). *Leading Academics*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Miller, D.C., & Form, W.H. (1951). *Industrial Sociology*. New York: Harper en Row.
- Miller, K. (2003). Values, Attitudes, and Job Satisfaction. In. S.P. Robbins, A. Odendaal & G. Roodt. *Organisational Behaviour - Global and Southern African Perspectives* (pp. 65-84). Cape Town: Pearson Education South Africa.
- Milliken, J., & Colohan, G. (2000). Managing change in Higher Education: Assessing staff perceptions of the impact of semerterisation. *The Journal of Higher Education in Europe*, XXV(4), 539-549.
- Miner, J.B., & Luchsinger, V.P. (1985). *Introduction to management*. United States of America: Bell & Howell Company.

- Mitchell, T.R. (1999). From Pluto to the Internet. *Change*, 31(2),17-22.
- Mitchell, T.R., & Larson, J.R. (1987). *People in organizations: An introduction to organizational behavior* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Moerdyk, A.P. (1983). *Black advancement and stress: a literature review and conceptual synthesis*. Johannesburg: National Insitute for Personnel Research.
- Mohloboli, A. (1998). *Factors Affecting Teachers' Stress Levels in the Botha-Bothe District of Lesotho*. Ongepubliseerde magisterverhandeling, Universiteit van die Vrystaat, Bloemfontein.
- Monnapula-Mapesela, L. (2002). *Staff satisfaction in a South African University undergoing transformation*. Ongepubliseerde doktorske proefskrif, Universiteit van die Vrystaat, Bloemfontein.
- Monyooe, L.A. (1999). Creating favourable conditions for the culture of learning and teaching in South Africa: some reflections. *South African Journal of Higher Education*, 13(3), 69-79.
- Motshabi, K.B. (1991). Managing cultural diversity in a multi-racial workplace. In L. Human (Ed.), *Educating en developing managers for a changing South Africa* (pp.117-125). Cape Town: Creda Press.
- Mouton, J., & Marais, H.C. (1990). *Basiese Begrippe: Metodologie van die Geesteswetenskappe*. Pretoria: Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.
- Muchinsky, P.M. (1983). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Illinois: Dorsey Press.
- Muchinsky, P.M. (2003). *Psychology applied to work* (7<sup>th</sup> ed.). Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
- Mullen, P.M. (2003). Delphi: myths and reality. *Journal of Health Organization and Management*, 17(1), 37-52. Retrieved July 20, 2004, from Emerald database.
- Mullen, P.M., & Spurgeon, P. (2000). *Priority Setting and the Public*. Abingdon: Radcliffe Medical Press.
- Mullins, L. (1985). *Management and Organisational Behaviour*. London: Pitman Publishing Inc.
- Mullins, L. (1999). *Management and Organisational Behavior*. (5<sup>th</sup> ed.). London: Pitman Publishing.
- Mumford, E. (1991). Job Satisfaction: A Method of Analysis. *Twenty Years of Personnel Review*, 20(3), 11-19.
- Naidu, B., & Govender, S. (2004, March 21). Parents in for university fee shock. *Sunday Times*, 5.
- Naumann, E. (1993). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment among expatriate managers. *Group and Organization Management*, 18(2), 153-187.
- NCHE (National Commission on Higher Education). (1996). *A framework for Transformation: Final Report*. Pretoria: Government Printer.

- Nel, A. (1994). *'n Ondersoek na die implikasies van die ontluikende organisasie- en bestuurparadigma op loopbane in organisasies*. Ongepubliseerde magisterverhandeling, Universiteit van die Vrystaat, Bloemfontein.
- Nelson, D.L., & Burke, R.J. (2000). Women executives: health, stress, and success. *Academy of Management Executive*, 14(2), 107-121.
- NEPI (National Education Policy Investigation). (1992). *National Policy Investigation: Post-secondary Education*. Cape Town: Oxford University Press/NECC.
- Neugarten, D.A. (1985). Strategies and Tactics for Productivity Improvement: Implications for Public Personnel Managers. *Public Personnel Management*, 14(4), 417-428.
- Newman, B.M., & Newman P.R. (1991). *Development Through Life: A psychosocial Approach* (5<sup>th</sup> ed.). California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Newton, J. (2000). Feeding the beast or improving quality? Academics' perceptions of quality monitoring. *Quality in Higher Education*, 6(2), 153-163.
- Nicholls, G. (2001). *Professional Development in Higher Education*. London: Kogan Page Ltd.
- Nicolson, N., Schuler, R., Van De Ven, A.H., Cooper, G., & Argyris, C. (Eds). (1995). *Encyclopedic Dictionary of Organizational Behaviour*. Oxford: Blackwell Ltd.
- Nijhof, W.J., De Jong, M.J., & Beukhof, G. (1998). Employee commitment in changing organizations: an exploration. *Journal of European Industrial Training*, 22(6), 243-248.
- Nixon, J., Marks, A., Rowland, S., & Walker, M. (2001). Towards a new academic professionalism: A manifesto of hope. *British Journal of Sociology of Education*, 22, 227-244.
- O'Brien, G.E. (1986). *Psychology of Work and Unemployment*. West Sussex: Wiley.
- Olivier, M.A.J., Venter, D.J.H., & De Lange, N. (2004, March). *Emotional intelligence of academics*. Referaat gelewer by die 2<sup>de</sup> South African Wellness Conference, Potchefstroom, Suid-Afrika.
- Oosthuizen, M. (1994). *Stressimtomatologie by Nooddienpersoneel*. Ongepubliseerde magisterverhandeling, Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria.
- Oshagbemi, T. (1996). Job satisfaction of UK academics. *Educational Management and Administration*, 24(4), 389-400.
- Oshagbemi, T. (1997). Job satisfaction and dissatisfaction in higher education. *Education and Training*, 39(9), 354-359.
- Oshagbemi, T. (2000a). How satisfied are academics with their primary tasks of teaching, research and administration and management? *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1(2), 124-136.
- Oshagbemi, T. (2000b). Correlates of pay satisfaction in higher education. *The International Journal of Educational Management*, 14(1), 31-39.

- Oshagbemi, T., & Hickson, C. (2003). Some aspects of overall job satisfaction: a binomial logit model. *Journal of Managerial Psychology, 18*(4), 357-367.
- Partinen, M. (1994). Sleep disorders and stress. *Journal of Psychosomatic Research, 38*, 89-91.
- Pate, J., & Malone, C. (2000). Post- "psychological contract" violation: the durability and transferability of employee perceptions: the case of TimTec. *Journal of Industrial Training, 24*(2), 158-166.
- Patel, C. (1991). *Stress Management*. New York: Plenum Press.
- Patitu, C.L., & Tack, M.W. (1992). *Faculty Job Satisfaction: Women and Minorities in Peril*. Washington: George Washington University School for Education and Human Development.
- Patterson, G. (2000). Findings on Economies of Scale in Higher Education: Implications for strategies of merger and alliance. *The Journal of Tertiary Education and Management, 6*, 259-269.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. California: Sage Publications.
- Performance management system and performance management process: theory and practice*. (2004). Bloemfontein: Universiteit van die Vrystaat, Sentrum vir Hoër Onderwys.
- Perrewe, P.L. (Ed.). (1991). *Handbook on job stress*. Corta Madera: Select Press.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Phillips, R. (2000). New applications for the Delphi technique. *Annual Pfeiffer and Company, 2*, 191-196.
- Phillips, J.J., & Connell, A.O. (2003). *Managing Employee Retention: A Strategic Accountability Approach*. Burlington: Franklin Covey.
- Pienaar, J.W. (1998). *Verskille in werkstres en psigiese uitbranding tussen blanke en swart middelvlakbestuurspersoneel in 'n Suid-Afrikaanse diensorganisasie*. Ongepubliseerde magisterverhandeling, Universiteit van die Vrystaat, Bloemfontein.
- Pikunas, J. (1976). *Human development: an emergent science*. New York: McGraw-Hill.
- Plimpton, B.W. (1984). Senior Careerists: Strategies for Using Their Skills. *Public Administration Review, 44*(5), 448-452.
- Potgieter, C. (2002). *Black Academics on the Move*. Pretoria: Centre for Higher Education Transformation (CHET).
- Pretorius, C. (2003, April 20). Black academics don't change jobs just for money. *Sunday Times*, 11.
- Pretorius, T.B. (1997). *Salutogenic Resistance Resources: The Role of Personal and Environmental characteristics in stress resistance*. Ongepubliseerde doktorsproefskrif, Universiteit van die Vrystaat, Bloemfontein.
- Publication Manual of the American Psychological Association*. (2001). Washington DC: United States of America.

- Purser, L. (2000). Higher Education Reform: Implications for European Agenda. *International News*, 43, 2-5.
- Quick, J.C., & Quick, J.D. (1984). *Organizational stress and preventive management*. New York: McGraw-Hill.
- Quick, J.C., Murphy, L.R., & Hurrell, J.J. (1992). *Stress and well-being at work: Assessments and interventions for occupational mental health*. Washington DC: American Psychological Association.
- Raelin, J.A. (1997). Internal career development in the age of insecurity. *Business Forum*, 22(1), 19-24.
- Raijmakers, L. (2004, March). *Not only work load impacts negatively on research productivity at an academic institution*. Referaat gelewer by die 2<sup>de</sup> South African Wellness Conference, Potchefstroom, Suid-Afrika.
- Reid, N. (1988). The Delphi technique: its contribution to the evaluation of professional practice. In R. Ellis (Ed.), *Professional Competence and Quality Assurance in the Caring Professions* (pp. 230-262). London: Chapman & Hall.
- Richardson, J., & Mckenna, S. (2003). International experience and academic careers - What do academic have to say? *Personnel Review*, 32(6), 774-795.
- Ritzer, G. (1977). *Working: conflict and change* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall Incorporated.
- Robbins, S.P. (1989). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, S.P. (1991). *Organizational behavior: Concepts, Controversies, and Applications* (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational behaviour: Concepts, Controversies, and Applications* (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational behavior* (8<sup>th</sup> ed.). San Diego: Prentice Hall.
- Roodt, G. (1991). *Bestuurs- en navorsingsprioriteite op die terrein van menslike hulpbronbestuur vir die dekade 1991-2000: 'n Delphi-ondersoek*. Ongepubliseerde navorsingsverslag. Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Bloemfontein.
- Roos, N.J., & Moller, A.T. (1988). *Stres: Hanteer dit self*. Pretoria: Human en Rousseau.
- Ross, R.R., & Altmaier, E.M. (1994). *Intervention in: Occupational stress*. London: Sage Publications.
- Rosser, V.J. (2004). A national study on midlevel leaders in higher education: The unsung professionals in the academy. *Higher Education*, 48, 317-337.
- Rowley, J. (1996). Motivation and academic staff in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4(3), 11-16.

- Rowntree, D. (1998). Motivating teachers for materials-based learning. *International Journal for Academic Development*, 3(1), 47-53.
- RSA (Republic of South Africa). (1995). *South African qualifications authority act* (Act No. 58 of 1995). Pretoria: Government Printer.
- RSA (Republic of South Africa). (1997). *The Higher Education Act*. Pretoria: Government Printer.
- RSA (Republic of South Africa. (1998a). *Skills development act* (Act no. 97 of 1998). Pretoria: Government Printer.
- RSA (Republic of South Africa. (1998b). *Employment Equity Act* (Acy No. 55 of 1998). Pretoria: Government Printer.
- RSA DoE (Republic of South Africa. Department of Education). (1995). *National qualifications framework*. Pretoria: Department of Education.
- RSA DoE (Republic of South Africa. Department of Education). (1996). *Green paper on higher education transformation*. Pretoria: Department of Education.
- RSA DoE (Republic of South Arica. Departement of Education). (1997). *A programme for the transformation of higher education: Education White Paper 3*. Pretoria: Department of Education.
- RSA MoE (Republic of South Africa. Ministry of Education). (2002). *The restructuring of the higher education system in South Africa*. Pretoria: Department of Education.
- Ruben, B.D. (2004). *Pursuing Excellence in Higher Education: Eight Fundamental Challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Saal, F.E., & Knight, P.A. (1988). *Industrial/organizational psychology: science and practice*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Sahney, S., Banwet, D.K., & Karunes, S. (2004). Research and concepts: Conceptualizing total quality management in higher education. *The TQM Magazine*, 16(2), 145-159.
- Salancik, G.R., & Pfeffer, J. (1977). An examination of need satisfaction models of job satisfaction. *Administrative Science Quaterly*, 22, 427-456.
- Salmi, J. (2000, September). *Tertiary Education in the Twenty-First Century: Challenges and opportunities*. Referaat gelewer by die IMHE General Conference, Parys, Frankryk.
- Sauter, S.L., & Murphy, L.R. (1995). *Organizational risk factors for job stress*. Washington: American Psychological Assosiation.
- Saveri, A., & Falcon, R. (2000). The changing wold of work. In J.M. Kummerow (Ed.), *New directions in career planning and the workplace* (2<sup>nd</sup> ed.) (pp.33-76). Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M., & Cooper, C.L. (Ed.). (1996). *Handbook of Work and Health Psychology*. England: John Wiley en Sons.



- Schaffer, R.H. (1953). Job satisfaction as related to need satisfaction in work. *Psychological Monographs*, 67(14), 2-19.
- Scheele, D. S. (1975). Reality Construction as a Product of Delphi Interaction. In H.A. Linstone & M. Turoff (Eds.), *The Delphi method, techniques and applications* (pp. 37-71). Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Scheepers, D. (1995). *Faktore wat werksbevrediging en moreel in sekondêre skole in die Bloemfontein distrik beïnvloed*. Ongepubliseerde magisterverhandeling, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Bloemfontein.
- Scheibe, M., Skutsch, M., & Schofer, J. (1975). Experiments in Delphi methodology, In H.A. Lindstone, H.A. & Turoff, M. (Eds.), *The Delphi Method: Techniques and Applications* (pp. 262-287). Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Philippines: Addison-Wesley.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. (1994). *Managing organizational behavior* (5<sup>th</sup> ed.). United States of America: John Wiley & Sons.
- Schoeman, P.G. (1996). *Stres en die gesondheid van nooddienpersoneel*. Ongepubliseerde magisterverhandeling, Universiteit van Pretoria, Pretoria.
- Schreuder, A.M.G. (1998). Die Loopbaanpatrone van Suid-Afrikaanse Bestuurders. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 24(1), 5-9.
- Schreuder, A.M.G., & Theron, A.L. (2002). *Careers: An organizational perspective* (2<sup>nd</sup> ed.). South Africa: Juta & Co. Ltd.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: a skill-building approach* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: J. Wiley.
- Sekaran, U. (1989). Paths to job satisfaction of bank employees. *Journal of Organizational Behavior*, 10(4), 347-359.
- Seybolt, J.W. (1983). Dealing with Premature Employee Turnover. *California Management Review*, XXV(3), 107-117.
- Shay, S. (1997). Portfolio Assessment for Program Evaluation. *Assessment Update*, 9(2), 8-13.
- Sherratt, J. (2000, May 23). Skills take precedence over rungs of ladder. *Business Day*, 24.
- Simmons, J. (2002). An "expert witness" perspective on performance appraisal in universities and colleges. *Employee Relations*, 24(1), 86-100.
- Slavin, L.A., Rainer, K.L., McCreary, M.L., & Gowda, K.K. (1991). Towards a multicultural model of the stress process. *Journal of Counseling and Development*, 70, 156-163.
- Smit, A., & Venter, E. (1996). Life in a pressure cooker. *Productivity South Africa*, 22 (1), 10-12.
- Smith, D.E. (1996, March/April). Stress and its management. *Fire, Rescue en Ems*, 11.

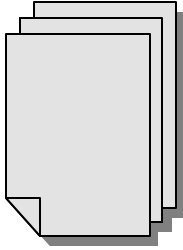
- Smither, R.D. (1988). *The psychology of work and human performance*. New York: Harper & Row.
- Smithson, J., & Lewis, S. (2000). Is job insecurity changing the psychological contract? *Personnel Review*, 29(6), 680-702.
- South African higher education in the first decade of democracy*. (2004). Pretoria: (CHE) The Council on Higher Education.
- Sparks, K., & Cooper, C.L. (1999). Occupational differences in the work-strain relationship towards the use of situation specific models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 219-229.
- Sparrow, P. R. (2000). New employee behaviours, work designs and forms of work organization. *Journal of Managerial Psychology*, 15(3), 202-218.
- Spies, P.H. (1980). *Methods of Future Research*. Stellenbosch: Unit for Future Research, University of Stellenbosch.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. London: SAGE Publications Ltd.
- Sporn, B. (1999). Towards More Adaptive Universities: Trends of Institutional Reform in Europe. *Higher Education in Europe*, XXIV(1), 23-33.
- Stanz, K.J., Slabbert, J.A., & Scheepers, J.M. (1999). Die verband tussen die sielkundige kontrak en organisasieverbondenheid. *Journal of Industrial Psychology*, 25(1), 43-51.
- Stavrou-Costea, E. (2002). The role of human resource management in today's organizations: the case of Cyprus in comparison with the European Union. *Journal of European Industrial Training*, 26(6), 261-268.
- Staw, B.M. (1995). Organizational Psychology and the pursuit of the happy/productive worker. In B.M. Staw (Ed.), *Psychological dimensions of organizational behaviour* (2<sup>nd</sup> ed.) (pp. 97-107). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Stephens, G.K. (1994). Crossing Internal Career Boundaries: The State of Research on Subjective Career Transitions. *Journal of Management*, 20(2), 479-501.
- Steyn, G.M. (1990). Enkele Faktore in die Onderwysstelsel wat die Beroepsbevrediging van die Onderwyser Beïnvloed. *Tydskrif vir Geesteswetenskappe*, 30(2), 145-154.
- Straus, G., & Sayles, R. (1972). *Personnel: The human problems of management*. Englewood Cliff: Prentice-Hall, Inc.
- Stroman, C.A., & Seltzer, R. (1991). Racial differences in coping with job stress: A research note. In P.L. Perrewe (Ed.), *Job Stress* (pp. 309-318). Corte Madera: Select Press.
- Strumpfer, D. (1983a). Executive stress. In J. Barling (Ed.), *Behaviour in Organizations: South African Perspectives* (pp. 374-393). Cape Town: McGraw-Hill Book Co.

- Strumpfer, D.J.W. (1983b) How managers describe themselves in a job context. *South African Journal of Business Management*, 14(2), 46-51.
- Struwig, F.W., & Stead, G.B. (2001). *Planning, designing and reporting research*. Cape Town: Masker Miller Longman - Pearson Education South Africa.
- Strydom, A.H., & Strydom, J.F. (2004). Establishing Quality Assurance in the South African Context. *Quality in Higher Education*, 10(2), 101-113.
- Sturges, J., Guest, D., & Davey K.M. (2000). Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 351-370.
- Subotzky, G. & Cooper, D. (2001). *The Skewed Revolution: Trends in South African higher education during 1988-1998*. Bellville: Education Policy Unit, University of the Western Cape.
- Sullivan, S.E., & Bhagat, R.S. (1992). Organizational stress, job satisfaction and job performance: where do we go from here? *Journal of Management*, 18(2), 353-374.
- Sumsion, T. (1998). The Delphi technique: an adaptive research tool. *British Journal of Occupational Therapy*, 61(4), 153-156.
- Super, D.E. (1957). *The Psychology of Careers*. New York: Harper en Brothers.
- Super, D.E. (1992). Towards a comprehensive theory of career development. In D.H. Montross & C.J. Shinkman (Eds.), *Career Development: Theory and Practice* (pp.35-64). Illinois: Charles C Thomas Publishers.
- Sverko, B., & Vizek-Vidovic, V. (1995). Studies of the Meaning of Work: Approaches, Models and Some of the Findings. In D.E. Super & B. Sverko (Eds.), *Life Roles, Values and Careers: International Findings of the Work Importance Study* (pp. 3-21). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Swanson, J.L., & Parcover, J.A. (1998). Annual Review: Practice and Research in Career Counseling and Development - 1997. *Career Development Quarterly*, 47, 98-134.
- Syptak, J., Marsland, D.W., & Ulmer, D. (1999). Job satisfaction: Putting theory into practice. *The Journal of Family Practice Management*, 6(9), 26-31.
- Tausky, C. (1984). *Work and Society*. Illinois: F.E. Peacock Publishers, Inc.
- Taylor, S.E., Repetti, R.L., & Seeman, T. (1997). Health psychology: what is an unhealthy environment and how does it get under the skin. *Annual Review of Psychology*, 48, 411-447.
- Teichler, U. (2001). Mass Higher Education and the need for new responses. *Tertiary Education and Management*, 7, 3-7.
- Terry, D.J., Nielsen, M., & Perchard, L. (1993). Effects of work stress on psychological well-being and job satisfaction: the stress-buffering role of social support. *Australian Journal of Psychology*, 45(3), 168-175.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research, analysis types and software tools*. New York: The Falmer Press.

- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, *46*, 259-293.
- Thiery, H., & Koopman-Iwema, A.M. (1984). Motivation and satisfaction. In P.J.D. Drenth, H. Thiery, P.J. Willems & C.J. De Wolf (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (pp. 131-174). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Thorpe, L.P., Katz, B., & Lewis, R.T. (1961). *The psychology of abnormal behavior*. New York: The Ronald Press Company.
- Tilgher, A. (1962). Work through the ages. In S. Nosow & W.H. Vorm (Eds.), *Man, Work and Society* (pp. 11-24). New York: Basic Books
- Toffler, A & Wang, Z. (2001). The Deliberation and Evaluation of Transnational Education. *Gate News Global Alliance for Transnational Education*, *IV(2)*, 4-5.
- Trotman, C.A., Bennett, E, Scheffler, N., & Tulloch, J.C. (2002). Faculty recruitment, retention, and success in dental academia. *American Journal of Orthodontics and Dentofacial Orthopedics*, *122(1)*, 1-8.
- Trowler, P.R. (1998). *Academics Responding to Change: New Higher Education Frameworks and Academic Cultures*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Turnerman, C. (1996). A new vision of higher education. *Higher Education Policy*, *9(1)*, 11-27.
- Tzabbar, D., Vardi, Y., & Baruch, Y. (2003). Organisational career management in Israel. *Career Development International*, *8(2)*, 88-96.
- Uys, J.S. (1981). *Mannekragbepanning en die Suid-Afrikaanse mannekragssituasie in die dekade 1980-1990*. Ongepubliseerde navorsingsverslag. Universiteit van die Oranje Vrystaat, Bloemfontein.
- Van Daalen, D., & Odendaal, A. (2003). Organisational Change and Stress Management. In S.P. Robbins, A. Odendaal & G. Roodt. *Organisational Behaviour - Global and Southern African Perspectives* (9<sup>th</sup> ed.) (pp. 403-428). Cape Town: Pearson Education South Africa.
- Van Damme, D (2001). Quality Issues in the Internationalisation of Higher Education. *Higher Education*, *41(4)*, 415-441.
- Van den Berg, P., & Feij, J.A. (2003). Complex Relationships Among Personality Traits, Job characteristics, and Work Behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, *11(4)*, 326-339.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2003). Organisational influences upon the development of occupational expertise throughout the career. *International Journal of Training and Development*, *7(3)*, 142-165.
- Van der Wende, M.C. (2001). Internationalisation policies: About new trends and contrasting paradigms. *Higher Education Policy*, *14*, 249-259.

- Van Niekerk, E.J., & Steyn, G.M. (2002). Stress Management. In G.M. Steyn & E.J. Van Niekerk (Ed.), *Human Resource Management in Education* (pp.178-202). Pretoria: Unisa Press.
- Van Zyl, E.S. (1991). *Die ontwikkeling van 'n meetinstrument van werkstres vir hoëvlak werknemers*. Ongepubliseerde doktorsale proefskrif, Universiteit van Pretoria, Pretoria.
- Vecchio, R.P. (1988). *Organizational Behavior*. Chicago: The Dryden Press.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Walker, A.M., & Selfe, J. (1996). The Delphi method: a useful tool for the allied health researcher. *British Journal of Therapy and Rehabilitation*, 3(12), 677-680.
- Walsh, V. (2002). Equal Opportunities Without 'Equality': Redeeming the Irredeemable. In G. Howie & A. Tauchert (Ed.), *Gender, Teaching and Research in Higher Education: Challenges for the 21st Century* (pp. 33-45). Hampshire: Ashgate Publishing Limited
- Warren, E., & Toll, C. (1993). *The stress work book: how individuals, teams and organisations can balance pressure and performance*. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd.
- Watson, M.B., & Stead G.B. (2002). Career Psychology in South Africa: Moral perspectives on present and future directions. *South African Journal of Psychology*, 32(1), 26-31.
- Watson, T. J. (1980). *Sociology, work and industry*. London: Routledge en Kegan Palul Ltd.
- Watts, J.C. (1985). *Black managers and their work colleagues in selected industrial organizations in Natal*. Ongepubliseerde doktorsale proefskrif, Universiteit van Natal, Durban.
- Welman, J.C., & Kruger, S.J. (2001). *Research Methodology for the Business and Administrative Sciences* (2<sup>nd</sup> ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Wild, C., & Torgersen, H. (2000). Foresight in medicine: lessons from three European Delphi studies. *European Journal of Public Health*, 10(2), 114-119.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.
- Williams, L.J., & Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.
- Wilms, W.W., & Zell, D.M. (2003). Accelerating change in the academy- Balancing new demands while protecting core values. *On the Horizon*, 11(3), 16-22.
- Wilson, T., & Davies, G. (1999). The changing career strategies of managers. *Career Development International*, 4(2), 101-107.
- Winter, P.A., & Logsdon, M.R. (2004). Recruiting Health Information Faculty: The Effects of Monetary recruitment incentives. *Community College Journal of Research and Practice*, 28, 455-466.

- Winter, R. (1995). The University of life plc: The "industrialisation" of Higher Education? In J. Smyth (Ed.), *Academic work: The Changing Labour Process in Higher Education* (pp. 129-143). Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Winter, R., Taylor, T., & Sarros, J. (2000). Trouble at the Mill: Quality of academic worklife issues within a comprehensive Australian University. *Studies in Higher Education*, 25(3), 279-294.
- Woodd, M. (2000). The move towards a different career pattern: are women better prepared than men for a modern career? *Career Development International*, 5(2), 99-105.
- Woodruff, C.K. (1990). Managing for results: An examination of professional group perceptions of organizational practices. *Information Management*, 19(3), 135-147.
- Woodward, D. (2000). Gender: Staff. In D. Woodward, K. Ross, G. Upton & J. Bird (Eds.), *Managing Equal Opportunities in Higher Education* (pp.41-52). Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Woudenberg, F. (1991). An Evaluation of Delphi. *Technological Forecasting and Social Change*, 40, 131-150.
- Zaharia, S. (2002). A Comparative Overview of Some Fundamental Aspects of University Management as Practiced in Several European Countries. *Higher Education in Europe*, XXVII(3), 301-311.
- Zeffane, R.M., & Mayo, G. (1994). Career Trends and Staffing Strategies in the 1990's. *The International Journal of Career Management*, 6(5), 30-35.
- Ziman, J. (1996). "Post-academic science". Constructing knowledge with networks and norms. *Science Studies*, 9(1), 76-80.



# AANHANGSEL A

---

## Kantoor van die Hoofdirekteur: Bedryf

---

☎ (051) 401-3735

✉ E-pos: viljoenn.rd@mail.uovs.ac.za

Oktober 2003

### Onderzoek na loopbaandilemmas van akademiese personeel verbonde aan die Universiteit van die Vrystaat

Dit is algemeen bekend dat die effektiewe bestuur van diversiteit vir die universiteit 'n prioriteit is. Inligting aangaande die kenmerkende loopbaandilemmas wat personeellede ervaar kan in hierdie opsig van kardinale belang wees. 'n Doktorale studie om die kenmerkende loopbaandilemmas van akademiese personeel te bepaal word tans in die vooruitsig gestel.

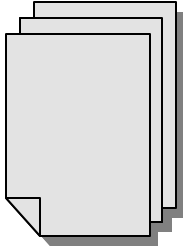
Dit is belangrik dat die universiteit die beste menslike hulpbronne lok, aanstel, behou en ontwikkel. Strategiese beplanning is in hierdie opsig van kardinale belang. Verklarende en toepaslike inligting moet deur wetenskaplike navorsing gerugsteun word, veral in die lig van die huidige loopbaandilemmas wat personeellede tydens die onderskeie loopbaanfases ervaar.

Ten einde die voorafgaande problematiek aan te spreek word 'n kwalitatiewe studie onderneem om die tipiese loopbaandilemmas van akademiese personeel te bepaal. Die inligting sal deur middel van die Delphi-tegniek ingesamel word. Die Delphi-tegniek bestaan uit verskillende rondtes inligtinginsameling, waarvan die eerste vraelys by hierdie skrywe ingesluit is. Die kwalitatiewe insette van bogenoemde respondente word gekategoriseer en dan na alle lede gehersirkuleer vir verdere kommentaar, insette of wysigings. Ten einde die proses te bespoedig en te vergemaklik is akademiese personeel verbonde aan die Universiteit van die Vrystaat ewekansig geselekteer op grond van die onderskeie loopbaanfases soos geïdentifiseer deur Schein. Ten einde enige ongerief te voorkom sal alle vraelyste by u persoonlik afgelewer en afgehaal word. Vraelyste en data word slegs deur die projekbestuurder leier Mnr. Cobus Pienaar verbonde aan die Bedryfsielkunde Departement hanteer, ten einde VERTROULIKHEID en ANONIMITEIT van respondente te verseker. Die teikendatum vir die projek is 30 November 2003.

Kollegas, sonder u deelname kan die ondersoek nie uitgevoer word nie en sal ek dit hoog op prys stel indien u aan die meegaande ondersoek deelneem ten einde die bestuur VERTROULIK in te lig oor u huidige loopbaandilemmas.

By voorbaat dank.

.....  
Prof. Niel Viljoen



# AANHANGSEL A

---

## Office of the Chief Director: Operations

---

☎ (051) 401-3735

✉ E-mail: viljoenn.rd@mail.uovs.ac.za

October 2003

### Investigation into career dilemmas of academic staff at the University of the Free State

It is common knowledge that the university regards the effective management of diversity as a priority. Information about typical career dilemmas experienced by staff can be crucially important in this regard. A doctoral study to determine the typical career dilemmas of academic staff, is presently being envisaged.

It is important for the university to attract, appoint, retain and develop the best human resources. Strategic planning is of the utmost importance in this regard. Explanatory and relevant information must be supported by scientific research, particularly in the light of the career dilemmas currently being experienced by staff members during the different career phases.

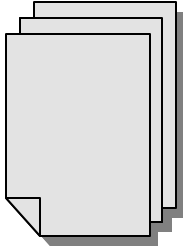
In order to address the aforementioned problem, a qualitative study is being undertaken to determine the typical career dilemmas of academic staff. The required information will be gathered by means of the Delphi technique. This technique consists of different stages during which information is gathered, and the first questionnaire in this regard accompanies this letter. The qualitative contributions of the above-mentioned respondents are then categorised and recirculated to all members for further comment, contributions or amendments. In order to expedite and facilitate the process, academic staff at the University of the Free State were selected randomly on the basis of the different career phases as identified by Schein. To prevent any inconvenience, all questionnaires will be delivered and collected personally. Questionnaires and data will be handled only by the project leader, Mr Cobus Pienaar of the Industrial Psychology Department, in order to ensure CONFIDENTIALITY and the ANONYMITY of respondents. The target date for the project is 30 November 2003.

Colleagues, it will not be possible to conduct this investigation without your participation, and I will greatly appreciate it if you could participate in the accompanying investigation by CONFIDENTIALLY informing management of your current career dilemmas.

Thanking you in anticipation for your contribution,

.....  
Prof. Niel Viljoen





# AANHANGSEL B

---

## Stemme uit die werksomgewing

**DEPARTEMENT BEDRYFSIELKUNDE  
FAKULTEIT EKONOMIES EN BESTUURSWETENSKAPPE**

☎ (051) 401-3823

✉ E-pos: [pinaarc.ekw@mail.uovs.ac.za](mailto:pinaarc.ekw@mail.uovs.ac.za)

Oktober 2003

Beste

Miskien sal u met die volgende kan identifiseer, en ek deel dit graag met u. Dit gaan oor u en my loopbane en die dilemmas waarmee ons op 'n daaglikse basis tot 'n mindere of meerdere mate gekonfronteer word. Oor sommige dilemmas het ons geen beheer nie. Dit is wel belangrik dat die instansie waaraan ons verbonde is, sal kennis dra van wat ons deurmaak. Dit is wel bekend dat ons vir 40 jaar gaan werk en miskien tot 10 ure per dag. Werk beïnvloed aspekte soos ons gesondheid, verhoudinge, selfkonsep ens. Die mate waartoe werk ons kan maak of breek is dus 'n realiteit.

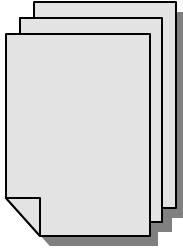
Ek nooi u vriendelik uit om my te help met hierdie projek, aangesien ons daardeur ons stemme kan klank gee! Ek sou baie graag persoonlik na u toe wou kom om na u stories en ervaringe te luister. Ten einde hierdie projek te operasionaliseer, is dit nie vir my altyd moontlik om persoonlik by almal uit te kom nie. Indien u dit wel sou verkies, sluit ek my nommers en kontakbesonderhede in. My e-pos adres is [pinaarc.ekw@mail.uovs.ac.za](mailto:pinaarc.ekw@mail.uovs.ac.za). My telefoonnommer by die kantoor is 4013823 en my selfoonnommer is 083-417-8224. Kontak my gerus indien u enigsins meer rondom die projek en studie sou wou verneem. 'n Twintig bladsye dokument is beskikbaar. Ek kan nie van hierdie projek en studie 'n sukses maak sonder u deelname nie!

U sal ook 'n brief wat onderteken is deur die Hoofdirekteur Bedryf Prof. Niel Viljoen saam met hierdie skrywe ontvang om die verbintenis van die Universiteit se kant af uit te spel en aan te toon. 'n Beskrywing van die proses wat gevolg word, is ook in hierdie skrywe beskikbaar. Ons moet iewers begin! Die mees logiese plek is by u, die personeel, wat elke dag met die realiteite van loopbaandilemmas gekonfronteer word. My navorsingsassistent, Me. T. van Greunen, gaan sal hierdie brief, sowel as die eeersterondtevrælys aan u besorg. Sy sal ook verantwoordelik wees om die vrælys by u te kom aflewer en weer te kom haal. Indien daar enige vræe is wat sy nie kan hanteer nie, sal ek so spoedig moontlik na u toe terugkom rakende enige onduidelikhede.

*Vraelyste en data word slegs deur myself die projekteier Mnr. Cobus Pienaar verbonde aan die Bedryfsielkunde Departement hanteer, ten einde VERTROULIKHEID en ANONIMITEIT van respondente te verseker. Die teikendatum vir die projek is 30 November 2003. Baie dankie by voorbaat vir u vriendelike samewerking.*

Warm groete

Cobus Pienaar  
Projekteier  
Departement Bedryfsielkunde



# AANHANGSEL B

---

## Making our voices heard in the working environment

**DEPARTEMENT INDUSTRIAL PSYCHOLOGY  
FACULTY OF ECONOMIC & MANAGEMENT SCIENCES**

☎ (051) 401-3823

✉ E-mail: [pinaarc.ekw@mail.uovs.ac.za](mailto:pinaarc.ekw@mail.uovs.ac.za)

October 2003

Dear

Perhaps you can identify with what I am about to say and I would like to share the following with you. This is about your and my career and the dilemmas with which we are confronted to a greater or lesser degree on a daily basis. Unfortunately, we have absolutely no control over certain dilemmas. However, it is important that the institution with which we are affiliated, is aware of the challenges we face. It is a known fact that we will work for 40 years, for up to 10 hours per day. Our work influences aspects such as our health, relationships, self-esteem, etc. The power that work has to either make or break us is therefore a reality.

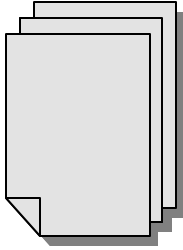
I would like to invite you to assist me in this project, and so to make our voices heard! I would ideally like to contact you personally to listen to your stories and experiences. However, in the effort to bring this project to fruition, it is not always possible for me to visit each individual personally. In case you should prefer this method of contact, however, I am including my telephone numbers and contact details. My e-mail address is [pinaarc.ekw@mail.uovs.ac.za](mailto:pinaarc.ekw@mail.uovs.ac.za). My office telephone number is 4013823 and my home number is 083-417-8224. Feel free to contact me should you have any questions regarding the project and study. A twenty-page document in this regard is available. Your participation will guarantee the success of this project and study!

You will also be receiving a letter signed by the Chief Director of Operations, Prof. Niel Viljoen, defining and reflecting the University's association with this project. The process that we will be followed in this regard will also be described in this letter. We have to start somewhere! And the most logical place is with you, the staff, who are confronted daily with the reality of professional dilemmas. My research assistant, Ms T. van Greunen, will deliver this letter to you, along with your questionnaires. Ms van Greunen will also be responsible for delivering the questionnaire to you and collecting it again. Should you have any questions she is unable to answer, I will be sure to respond as quickly as possible so as to clarify any uncertainties.

*Questionnaires and data will be handled only by me the project leader, Mr Cobus Pienaar of the Industrial Psychology Department, in order to ensure CONFIDENTIALITY and the ANONYMITY of respondents. The target date for the project is 30 November 2003. Thanking you in anticipation for your friendly co-operation.*

Kind regards

Cobus Pienaar  
Project Leader  
Department of Industrial Psychology



# AANHANGSEL C

---

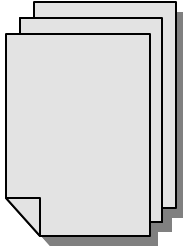
## Loopbaandilemma - Vraelys

(Eerste rondte)

- Antwoord asseblief die volgende drie **oop vrae** in die toepaslike ruimtes.
- Probeer om soveel moontlik data te verskaf.
- Die voorbeelde dui slegs op die verwagte wyse van beantwoording en nie die aard van die inligting wat verwag word nie.
- Die vraelys is in tabelvorm om beantwoording en verwerking te vergemaklik en dit is nie bedoel om u insette te beperk nie.
- Indien nie genoeg ruimte vir u insette gelaat is nie, kan u folio's byvoeg.
- U bly anoniem en alle inligting word streng vertroulik hanteer.
- Die vraelys behoort u 15 minute te neem om te voltooi.

**Loopbaandilemmas: VERWYS NA 'N BEPAALDE STRUIKELBLOK OP 'N PERSOON SE PAD NA OPTIMALE WERKSTEVREDENHEID EN PRODUKTIWITEIT**





# AANHANGSEL C

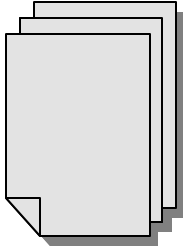
---

**VRAAG EEN:  
IDENTIFISEER DIE BELANGRIKSTE LOOPBAANDILEMMA(S) WAT JY  
TANS BINNE JOU WERKSOMGEWING ERVAAR**

Bv. Bevordering: Bv. Daar bestaan min tot geen geleenthede vir my om in my bestaande rigting bevorder te word.

**VRAAG TWEE:  
IDENTIFISEER DIE FAKTORE WAT BYDRA TOT JOU HUIDIGE  
LOOPBAANDILEMMA(S)**

Bv. Gesinsverpligtinge: - Bv. My familie stel addisionele eise aan my! Die familie vereis meer tyd van my. My huidige loopbaan laat my nie met genoeg kwaliteit tyd saam met my familie nie.



# AANHANGSEL C

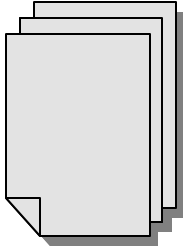
---

**VRAAG DRIE :  
DIE INSTELLING KAN MY HUIDIGE LOOPBAANDILEMMA(S)  
AANSPREEK DEUR...**

Bv.: my finansiële beter te vergoed, meer groei en prestasie geleenthede te verskaf, onnodige 'redtape' uit te skakel, minder vergaderings te bewerkstellig, die geleentheid te bewerkstellig dat ek aandele kan bekom in die universiteit/ departement ens.

EINDE

BAIE DANKIE!



# AANHANGSEL C

---

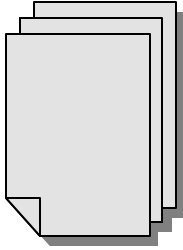
## Career dilemma - Questionnaire

(First round)

- Please answer the following three **open-ended questions** in the appropriate spaces.
- Try to supply as much information as possible.
- The examples are meant only to indicate the expected type of answer, and not the nature of the information expected.
- The questionnaire is in table form to facilitate replying and processing, and it is not intended to limit your input.
- If insufficient space has been provided for your input, you can add folio pages.
- You remain anonymous and all information is treated as strictly confidential.
- It should take you 15 minutes to complete the questionnaire.

**Career dilemmas: REFERS TO A SPECIFIC OBSTACLE ON A PERSON'S ROAD TO OPTIMAL JOB SATISFACTION AND PRODUCTIVITY**





# AANHANGSEL C

---

## QUESTION ONE:

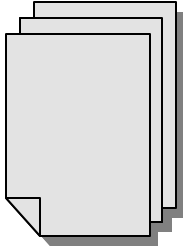
**IDENTIFY THE MOST SIGNIFICANT CAREER DILEMMA(S) YOU ARE PRESENTLY EXPERIENCING WITHIN YOUR WORK ENVIRONMENT**

E.g. Promotion: E.g. There are few to no opportunities for me to be promoted in my existing line of work.

## QUESTION TWO:

**IDENTIFY THE FACTORS THAT CONTRIBUTE TO YOUR PRESENT CAREER DILEMMA(S)**

E.g. Family obligations: - E.g.. My family makes additional demands on me! The family requires more of my time. My present career does not allow me enough quality time with my family.



# AANHANGSEL C

---

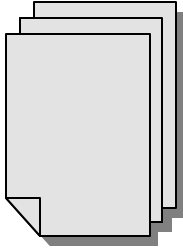
**QUESTION THREE:  
THE INSTITUTION CAN ADDRESS MY PRESENT CAREER  
DILEMMA(S) BY...**

E.g.: Improving my financial remuneration, providing more opportunities for growth and achievement, eliminating unnecessary "red tape", cutting down on meetings, giving me the opportunity to obtain shares in the university/department, etc.

END

THANK YOU VERY MUCH!





# AANHANGSEL D

---

## Stemme uit die werksomgewing

Voices from the work environment

**DEPARTEMENT BEDRYFSIELKUNDE**  
DEPARTMENT INDUSTRIAL PSYCHOLOGY  
**FAKULTEIT EKONOMIES EN BESTUURSWETENSKAPPE**  
FACULTY OF ECONOMIC AND MANAGEMENT SCIENCES

☎ (051) 401-3823  
✉ [pienaarc.ekw@mail.uovs.ac.za](mailto:pienaarc.ekw@mail.uovs.ac.za)

**Oktober 2003**  
October 2003

**Geagte Respondente**  
Dear Respondents

**Re: Loopbaandilemma - vraelys**  
Re: Career dilemma questionnaire

**Ek wil graag van hierdie geleentheid gebruik maak om almal te bedank wat deelgeneem het aan die voltooiing van die vraelys.**

I would like to take the time as to convey my gratitude to everyone who participated in the completion of the questionnaire.

**Indien u die resultate kan kontroleer en my met die nodige opmerkings kan voorsien, sal ek dit hoog op prys stel.**  
If you could check your responses and provide me with remarks on the findings I would appreciate it.

**Ek sal dit hoog op prys stel indien u die gekontroleerde vraelyste binne 7 dae aan my kan terugbesorg.**  
I will highly appreciate it if could return the verified questionnaires within 7 days to me.

**Ek wil u net weereens bedank, aangesien hierdie projek nie moontlik is sonder u deelname nie.**  
Once again, I want to thank you as this project will not be possible without your assistance.

**Vriendelik groete**  
Warm regards

**Cobus Pienaar**