

1983 068 268



U.O.V.S. - BIBLIOTEEK

\*198306826802220000010\*



\*198306826802220000010\*

VERDIENSTELIKHEIDBEPALING IN DIE SUID-AFRIKAANSE STAATSDIENS  
MET BESONDERE VERWYSING NA DIE TAK OUDIT VAN DIE PROVINSIALE  
ADMINISTRASIE VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

Deur

GUSTAV LOESCH

Skripsie voorgelê ter vervulling van 'n deel van die vereistes vir  
die Gevorderde Diploma in Staats- en Munisipale Administrasie in  
die Fakulteit Ekonomiese en Administratiewe Wetenskappe (Departement  
Staats- en Munisipale Administrasie) aan die Universiteit van die  
Oranje-Vrystaat

Studieleier: Dr. A.M. Reynolds

Bloemfontein

November 1982

87/217

Universiteit van die Oranje-Vrystaat  
BLOEMFONTEIN

26 NOV 1987

KLAS

No

T

354.

685067232

LOE

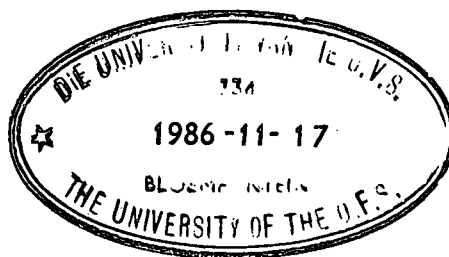
## VOORWOORD

Dit is met groot genoeë dat ek my innige dank en hoë waardering kan betuig aan:

- (1) my studieleier, dr. A.M. Reynolds van die Departement Staats- en Munisipale Administrasie van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat vir sy besielende leiding en onderskraging in die voorbereiding van hierdie skripsie;
- (2) prof. P.C. Fourie, hoof van die Departement Staats- en Munisipale Administrasie aan die Universiteit van die Oranje-Vrystaat vir sy leidende aandeel;
- (3) my kollegas en ander funksionarissee vir hulle voortdurende belangstelling en die verskaffing van inligting;
- (4) mev. Van der Westhuizen wat die tikwerk behartig het; en
- (5) die lede van my huisgesin vir hulle ondersteuning en talle opofferings, veral my eggenote wat my met soveel geduld en moed bygestaan het.

INHOUDSOPGAWE

Bladsy



(vii)

INLEIDING

HOOFSTUK I

1

ONTWIKKELING VAN VERDIENSTELIKHEIDBEPALING MET BESONDERE  
VERWYSING NA DIE SUID-AFRIKAANSE STAATSDIENS

1.1 INLEIDING

1

1.2 ALGEMENE KENMERKE EN GRONDSLAE VAN DIE VERDIENSTELIKHEID=  
BEPALINGSTELSEL

2

1.3 ONTSTAAN VAN DIE VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSEL

5

1.4 DIE TOTSTANDKOMING EN ONTWIKKELING VAN DIE VERDIENSTELIK=  
HEIDBEPALINGSTELSEL IN DIE REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA

6

1.4.1 Geskiedkundige agtergrond

6

1.5 ONTWIKKELING

7

1.5.1 Tydperk voor 1923

7

1.5.2 Tydperk 1923 tot 1947

8

1.5.3 Tydperk 1947 tot 1952

11

1.5.4	Tydperk 1953 tot 1960	13
1.5.5	Tydperk sedert 1960	15
1.6	WERKING VAN DIE HUIDIGE STELSEL	19
1.7	PERSONEELEVALUERING - TEORETIESE GRONDSLAG IN PUBLIEKE ADMINISTRASIE	27
1.7.1	Personeelvoorsiening	28
1.7.2	Personeelinstandhouding	29
1.7.3	Personeelopleiding en -ontwikkeling	30
1.7.4	Personeelbenutting	31
1.8	SAMEVATTING	32
	HOOFSTUK 2	33
	VERDIENSTELIKHEIDBEPALING AS GEÏNTEGREERDE PERSONEELADMINI- STRATIEWE PROSES MET VERWYSING NA DIE TAK OUDIT VAN DIE PROVINSIALE ADMINISTRASIE VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT	
2.1	INLEIDING	33
2.2	VERDIENSTELIKHEIDBEPALING AS PERSONEELADMINISTRATIEWE PROSES	35
2,2,1	Beleidbepaling vir verdienstelikheidbepaling= stelsel	35
2.2.2	Organisering van verdienstelikheidbepalingstelsel	37

2.2.3	Finansiëring van verdienstelikheidbepalingstelsel	42
2.2.4	Personeelvoorsiëning en -benutting vir verdienstelikheidbepalingstelsel	42
2.2.5	Bepaling van prosedure vir verdienstelikheidbepalingstelsel	45
2.2.6	Beheer oor verdienstelikheidbepalingstelsel	47
2.2.6.1	Verslaggewende beampte (Toesighouer)	48
2.2.6.2	Streekmerietekomitee	51
2.2.6.3	Sentrale Merietekomitee	55
2.2.6.4	Departementshoof	57
2.2.6.5	Kommissie vir Administrasie	57
2.3	SAMEVATTING	58

### HOOFSTUK 3

FUNKSIONELE TOEPASSING VAN DIE VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSEL  
BY DIE TAK OUDIT VAN DIE PROVINSIALE ADMINISTRASIE VAN DIE  
ORANJE-VRYSTAAT

3.1	INLEIDING	59
3.2	DOELSTELLINGS VAN DIE STELSEL	60
3.2.1	Maatstaf vir bevordering	60
3.2.2	Aansporing en ontwikkeling van werkers	61

3.2.3	Bepaling van opleidingsbehoefte	62
3.2.4	Identifisering van wanaangepaste werkers en korrektiewe plasing	63
3.2.5	Identifisering van die werknemer wat nie lonend in diens is nie	64
3.3	FUNKSIONELE TOEPASSING VAN VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSEL	65
3.3.1	Norm of standaard	67
3.3.2	Insameling van gegewens oor die werklike werkprestasie en inherente vermoëns van die ouditbeamptes	72
3.3.2.1	Betrokkenes by insameling van gegewens	75
3.3.2.2	Ondergeskikte self	75
3.3.2.3	Toesighouer of verslaggewende beampte	76
3.3.3	Verslaggewing	78
3.3.4	Beoordeling	81
3.3.5	Regstelling	83
3.4	SAMEVATTING	85

#### HOOFSTUK 4

WAARDESKATTING VAN DIE VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSEL MET  
VERWYSING NA DIE TAK OUDIT VAN DIE PROVINSIALE ADMINISTRASIE  
VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT



4.1	INLEIDING	86
4.2	VOORDELE UIT DIE TOEPASSING VAN DIE STELSEL	87
4.2.1	Verhoging van die gehalte van werkverrigting	87
4.2.2	Voortreflike en swak beamptes word Identifiseer	89
4.2.3	Onoorwoë beoordelings word teëgewerk	91
4.2.4	Verhoging van moreel	92
4.2.5	Opbouing van progressiewe rekord van n beampte se bevoëghede	93
4.2.6	Aanduiding van opleidingsbehoefte	94
4.3	PROBLEME BY DIE BEPALING VAN DIE VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSEL	95
4.3.1	Opleiding van verslaggewende beamptes	95
4.3.1.1	Werkprestasie in die verlede en bevordering	96
4.3.1.2	Stralekransfaktor	97
4.3.1.3	Blootstelling	98
4.3.1.4	Gesindheid teenoor die verdienstelikheidbepalingstelsel	98
4.3.1.5	Waardes en norms van die beoordelaar	99
4.3.2	Subjektiwiteit	100
4.3.3	Senioriteit en ondervinding	100
4.3.4	Oorbeklemtoning van onlangse gedrag	101
4.3.5	Toegewydheid	101

## INLEIDING

Met verdienstelikheidbepaling word beoog om die belange van die werker en werkgewer te bevorder. Dit is inderwaarheid 'n stelsel waarmee gepoog word om op 'n stelselmatige en vaste grondslag erkenning te verleen aan die individuele werker se volgehoue werkprestasie. Terselfdertyd verskaf dit aan die werkgewer die geleentheid om personeel optimaal te benut. Verdienstelikheidbepaling is gevolglik nie 'n proses in personeeladministrasie wat in afsondering geskied nie. Dit is ook nie 'n middel waardeur eie persoonlike gewin op die voorgrond staan nie maar dit is 'n hulpmiddel waardeur gemeenskaplike werker/werkgewer mikpunte optimaal bevorder kan word. Verdienstelikheidbepaling behoort by te dra daartoe dat elke personeellid volgens sy vermoëns optimaal benut sal word.

Alhoewel die voornoemde uitgangspunt by personeeladministrasie van die publieke administrasie nie onbekend is nie, is dit tog 'n oorweging om mee rekening te hou sodat wanopvattings en -verwagtinge van personeel - dat verdienstelikheidbepaling slegs salarisverbetering impliseer - reggestel kan word.

In die Suid-Afrikaanse Staatsdiens word vir dekades reeds geworstel met verdienstelikheidbepaling. Die geskiedkundige oorsig van die ontwikkeling van die verdienstelikheidstelsel van die Suid-Afrikaanse Staatsdiens weerspieël inderdaad die voortdurende aanpassing by omstandighede en die uitbouing en verfyning van die stelsel om op 'n regverdige en eenvoudige wyse optimale personeelbenutting te bewerkstellig. Ook die geïntegreerde aard van verdienstelikheidbepaling

met ander personeeladministratiewe prosesse, byvoorbeeld opleiding en ontwikkeling, word al hoe meer beklemtoon terwyl interne kontrole en beheermaatreëls om regverdige be-oordeling te verseker steeds dringende aandag geniet. In hierdie opsig word kenmerke van stelsels wat in ander lande deur die loop van jare ontwikkel is, in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens se stelsel van verdienstelikheidbepaling aangetref omdat elemente daarvan die toets van die tyd weerstaan het.

Voorbeelde is grafiese aanslagskale gebaseer op insidente en norms of standarde gegroepeer in bepaalde omskrewe eienskappe en wat in syferwaardes, puntetoekennings, klasindelings en merieteklasse beslag vind. Voorts word kenmerke van 'n ander beproefde stelsel ook aangetref, te wete, beoordeling deur groepe byvoorbeeld streekmerietekomitees en sentrale merietekomitees waarmee beoog word om voortrekkery of viktimisasie wat selfs onbewustelik mag ingesluip het, uit te skakel.

Waar daar hierbo na die Suid-Afrikaanse Staatsdiens verwys is, sluit dit die Tak Oudit van die Oranje-Vrystaatse Provinsiale Administrasie waaroor hierdie skripsie handel, in die besonder in.

Met hierdie geskrif word beoog om 'n uiteensetting van die toepassing en gepaardgaande probleme asook voordele van die verdienstelikheidbepalingstelsel in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens met besondere verwysing na die Tak Oudit van die Provinsiale Administrasie van die Oranje-Vrystaat te verstrek.

WOORDOMSKRYWING

In die spreektaal word soms verwys na personeevaluering, in plaas van verdienstelikheidbepaling. Hoewel personeevaluering sinoniem is aan verdienstelikheidbepaling kan verdienstelikheidbepaling vir doeleindes van hierdie geskrif gesien word as die handeling wat onderneem word met die insameling van inligting aan die hand waarvan die waarde van die personeel vir die instelling in vergelyking met diè van ander personeellede bepaal kan word. Waar daar in hierdie geskrif na personeevalueringstelsel verwys word sluit dit die stelsel van prestasievordering, asook enige ander vorm van evaluering in.

In hierdie geskrif word daar telkens verwys na 'Staatsdienskommissie' en die 'Kommissie vir Administrasie'. Vanaf 1 April 1980 is die naam van die 'Staatsdienskommissie' na die 'Kommissie vir Administrasie' verander. <sup>1)</sup> Die naam 'Staatsdienskommissie' word deurgaans gebruik waar daar voor die datum na diè kommissie verwys word.

BESTEK

Die omvang van die ondersoek behels 'n uiteensetting van die toepassing en gepaardgaande probleme van die verdienstelikheidbepalingstelsel in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens met besondere verwysing na die Tak Oudit van die O.V.S. Provinsiale Administrasie.

---

1) Republiek van Suid-Afrika: Staatskoerant, no. 6859, gedateer 18 Februarie 1980, Staatsdrukker, Pretoria.

In hoofstuk een word gelet op die ontstaan van die verdienstelikheidbepalingstelsel, met besondere verwysing na die ontwikkeling van die stelsel in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. Die plek van verdienstelikheidbepaling in publieke administrasie word ook verduidelik.

In hoofstuk twee word die verdienstelikheidbepalingstelsel as geïntregeerde personeeladministratiewe proses bespreek, asook die verskillende beamptes en komitees betrokke by die toepassing van die stelsel, met spesifieke verwysing na die Tak Oudit van die Oranje-Vrystaatse Provinsiale Administrasie.

In hoofstuk drie word daar spesifiek gekyk na die toepassing van die stelsel in die Tak Oudit van die Oranje-Vrystaatse Provinsiale Administrasie en in hoofstuk vier na die voordele wat die toepassing van verdienstelikheidbepalingstelsel inhou sowel as na die leemtes in die toepassing van die stelsel, asook die optrede van leidinggewende beamptes en dië leemtes teen te werk.

Aan die einde van die skripsie word 'n slotbeskouing gegee.

## HOOFSTUK I

### ONTWIKKELING VAN VERDIENSTELIKHEIDBEPALING MET BESONDERE VERWYSING NA DIE SUID-AFRIKAANSE STAATSDIENS

#### 1.1 INLEIDING

Sedert die eerste Staatsdienswet <sup>1)</sup> van die Unie op 1 Augustus 1912 in werking getree het, kan die ontwikkeling van verdienstelikheidbepaling en bevorderingsprosedure hoofsaaklik in drie fases verdeel word, te wete die prosedures gevolg (a) voor 1923; (b) gedurende 1923 tot 1947; en (c) die tydperk daarna. Die eerste tydperk word daardeur gekenmerk dat bevordering gepaard gegaan het met die aflê van eksamens. Die tweede fase word gekenmerk deur die invul van verslae, terwyl die derde fase gekenmerk word deur die ontstaan van verskeie komitees.

Die verdienstelikheidbepalingstelsel het in die derde fase gekulmineer in 'n gestandaardiseerde en 'n gesistematiseerde stelsel vir die Staatsdiens.

Alvorens daar op die verskillende ontwikkelingstydperke van verdienstelikheidbepaling in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens ingegaan word, is dit van belang om eers oor die algemene kenmerke en grondslae van die verdienstelikheidbepalingstelsel te besin.

---

1) Staatsdiens en Pensioen Wet, 1912 (Wet 29 van 1912).

1.2 ALGEMENE KENMERKE EN GRONDSLAE VAN DIE VERDIENSTELIKHEIDBEPALING=  
STELSEL

1)

Cloete stel dit soos volg: "Verdiensielikheidbepaling moet gebruik word as 'n benuttingsmaatreeel waardeur die toesighouers en die ondergeskiktes 'n gesamentlike ontleding doen om vas te stel hoedat hulle met die werk vorder en wat elkeen kan doen om die effektiwiteit van die werk te verbeter. Dit moet eintlik 'n opbouende voorraadopname van die personeel wees."

Stahl <sup>2)</sup> definieer dit soos volg: "... in its broadest sense a merit system in modern government means a personnel system in which comparative merit or achievement governs each individual's selection and progress in the service and in which the conditions and rewards of performance contribute to the competency and continuity of the service."

Armstrong wys op die voordele wat verdienstelikheidbepaling vir die werknemer inhou en gee ook die volgende definisie:

"Performance appraisal is the process of reviewing an individual's performance and progress in a job and assessing his potential for future promotion. It is a systematic method of obtaining, analysing and recording information about a person that is needed for the better running of the business:

- 
- 1) Cloete, J.J.N., Personeeladministrasie, J.L. van Schaik Bpk., Pretoria, 1975, p. 128.
- 2) Stahl, O.G., Public Personnel Administration, Fifth edition, Harper and Row, New York, 1962, p. 28.

- by the manager to help him improve the job holders performance and plans his career;
- by the job holder to assist him to evaluate his own performance and develop himself." 1)

Uit die voorgaande kan afgelei word dat verdienstelikheidbepaling 'n eenvormige en stelselmatige metode van periodieke waardebeoordeling van werkers deur hulle toesighouers is ten opsigte van toepaslike, subjektiewe en objektiewe faktore ten einde inligting vooraf aan die departementshoof beskikbaar te stel om onder andere aanstellings, bevorderings, salarisverhogings en ontslag van beamptes te oorweeg en die toesighouers in staat te stel om spesifieke leiding aan hulle ondergeskiktes te gee met die oog op die mees doeltreffende benutting en ontwikkeling van die instelling se mannekrag.

Personeevaluering is gemik op die optimale benutting van 'n beampte in die nastrewing van die doelstellings van 'n departement/afdeling of die administrasie in geheel.

Die personeevalueringsstelsel wat deur die Suid-Afrikaanse Staatsdiens toegepas word, is geskoei op verskeie stelsels wat met verloop van jare in verskillende lande en deur verskillende instansies ontwerp en op die proef gestel is. So byvoorbeeld kom grafiese aanslagskale in gedrang omdat dit van aanslagbeamptes verwag word om beskrywings, by wyse van insidente, te verstrek wat verklaar in watter mate die ondergeskikte voldoen aan die normale verwagtings wat die pos ten opsigte van die omskrewe eienskappe aan hom stel. Gewone aanslagskale kom ook in gedrang omdat daar ook 'n

---

1) Armstrong, M., A Handbook of Personnel Management Practice, The Anchor Press Ltd., Tiptree Essex, 1977, p. 166.



syferwaarde toegeken word aan die aanslag onder elke eienskap en omdat die totale puntetoekenning gebruik word om die merieteklas te bepaal waarin die ondergeskikte resorteer. Voorts kom 'n ander erkende stelsel, te wete, beoordelings deur groepe ook in gedrang omdat die Staatsdiensstelsel ook voorsiening daarvoor maak dat elke ondergeskikte bo en behalwe die beoordeling deur sy toesighouer, ook beoordeel word deur ondermeer 'n koördinerende komitee wat as 'n streekmerietekomitee bekend staan. Dit word gedoen met die oogmerk om moontlike uiteenlopende beoordelings van toesighouers, asook voorttrekkery of viktimisasie, wat selfs onbewustelik mag ingesluip het, uit te skakel. 1)

Die algemene kenmerkende eienskappe van die Suid-Afrikaanse verdienstelikheidstelsel resorteer in die kategorie van 'n analitiese stelsel en word gebaseer op 'n veelvoudige aanslagpatroon. Van Zyl stel dit so: "Ingevolge die voorgeskrewe prosedure word daar gepoog om die verdienstelikheid van beamptes kwantitatief te bepaal. Dit geskied aan die hand van 'n aantal omskrewe persoonlike eienskappe wat elke beampte in die staatsdiens veronderstel is om in 'n mindere en meerdere mate te besit en wat verder veronderstel is om aanduidend te wees van die vermoëns waarmee 'n beampte bedeed moet wees om 'n sukses al dan nie van sy werk te kan maak. In wese kom die stelsel neer op 'n vergelyking van die gehalte of vermoë van beamptes na aanleiding van hulle werkprestasie wat kwantitatief volgens 'n voorgeskrewe prosedure beoordeel word. Die beoordeling self geskied deur senior beamptes

---

1) Louw, R.M., Die verdienstelikheidbepalingstelsel van die Suid-Afrikaanse Staatsdiens en die prestasietoekenningstelsel van die Provinsiale Onderwysdepartement - 'n Vergelykende studie met besondere verwysing na die O.V.S. Onderwysdepartement,

Skripsie ter vervulling van 'n deel van die vereistes vir die Graad Magister in Publieke Administrasie in die fakulteit van Ekonomiese Administratiewe Wetenskappe, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Bloemfontein, September 1980, p. 89.

op grond van waargenome prestasies. Die puntetoekenning moet gestaaf word deur feitelike getuienis wat deur 'n kontrolerende streekkomitee geverifieer en deur 'n Sentrale Komitee oorweeg word ten einde te verseker dat naastenby dieselfde standaard deurgaans gehandhaaf word." 1)

### 1.3 ONTSTAAN VAN DIE VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSEL

Sover vasgestel kan word het die Amerikaanse Staatsdiens volgens Batson 2) die leiding geneem in personeevaluering deur die stelsel gedurende 1787 in militêre diens in te voer. In die siviele afdeling van hierdie Staatsdiens is daar gedurende die dienstyd van President Tyler (1881 - 1885) 'n begin met die personeevalueringstelsel gemaak en in 1887 was die bevordering van die siviele amptenare in die Departement van Oorlog aan 'efficiency rating' onderhewig. Gedurende 1891 het President Harrison aan alle senior hoofde van staatsdepartemente opdrag gegee om bevorderings uitsluitlik op grond van verdienstelikheid te doen. 3)

- 
- 1) Van Zyl, H.C., Verdienstelikheidbepaling in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens (1912 - 1959), Skripsie ter vervulling van die vereistes vir Graad Magister Artium in die Fakulteit Lettere en Wysbegeerte, Universiteit van Pretoria, Pretoria, 1959, p. 79.
  - 2) Batson, R.J., Employee Evaluation: A review of current Methods and a suggested New Approach, Public Personnel Association, Chicago, 1957, pp. 1 - 2.
  - 3) Louw, R.M., op. cit., p. 7.

1.4 TOTSTANDKOMING EN ONTWIKKELING VAN DIE VERDIENSTELIKHEIDBE=  
PALINGSTELSEL IN DIE REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA

1.4.1 Geskiedkundige agtergrond

'n Verdienstelikheidbepalingstelsel in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens het na die aanname van die tweede Staatsdienswet, Staatsdiens en Pensioen Wet, 1923 (Wet 27 van 1923), die lig gesien, toe die Staatsdienskommissie sy funksies begin uitbrei het en sy bedrywighede met betrekking tot die bevordering van amptenare, 'n vaste prosedure begin aanneem het. Die Staatsdienskommissie is gevolglik van 'n inspektoraat voorsien wat onder andere moes verslag doen oor die algemene bevoegdheid van beamptes, soos in die loop van hulle werksaamhede waargeneem. <sup>1)</sup> Artikel 11 van die voornoemde Wet lui dan ook soos volg:

"Voor het vullen van een post in de administratieve of de vakkundige tak van het dienst beveelt de Kommissie aan -

- (a) de overplaatsing of bevordering van een beampte die reeds in de staatsdienst is; of
- (b) de aanstelling van een persoon van buiten de staatsdienst indien de post niet op bevredigende wijze door sulke overplaatsing of bevordering kan gevuld worden;

en bij het doen van zulke aanbeveling slaat de Kommissie behoorlik acht op de kwalifikazies, betrekkelijke verdienste, bekwaamheid, en geschiktheid van de personen die in aanmerking komen voor bevordering, overplaatsing of aanstelling."

---

1) Staatdienst en Pensioen Wet, 1923 (Wet 27 van 1923), artikel 11.

## 1.5 ONTWIKKELING

Die ontwikkelingsfase van die verdienstelikheidbepalingstelsel voor 1947 kan in twee afsonderlike tydperke onderskei word, te wete:

- (i) die tydperk voor die aanname van die Staatsdienst en Pensioen Wet, 1923, (Wet 27 van 1923); en
- (ii) die tydperk na 1923 toe die Staatsdienskommissie sy funksie begin uitbrei het en sy bedrywighede met betrekking tot die bevordering van amptenare 'n vaste prosedure begin aanneem het.

### 1.5.1 Tydperk voor 1923

Voor die aanname van die Staatsdienst en Pensioen Wet, 1912,<sup>1)</sup> deur die destydse Unie van Suid-Afrika was daar geen omvattende prosedure vir personeevaluering in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens nie. Met die Staatsdienst en Pensioen Wet, 1912 (Wet 29 van 1912), is egter bepaal dat 'n eksamen vir bevordering na 'n hoër pos, afgelê moes word, "... ten einde zijn geschiktheid te toetsen om een post van een hoger graad dan die van klerkelike assistent te bekleden een eksamen afleggen ten genoeg van de Kommissie in zulke onderwerpen als mogen worden voorgeschreven."<sup>2)</sup>

---

1) Die Staatsdienst en Pensioen Wet, 1912 (Wet 29 van 1912).

2) Ibid., artikel 7.

Weens die moeilikheidsgraad van diè eksamen het bevordering oënskynlik hoofsaaklik op grond van senioriteit geskied. Van Zyl merk dan ook tereg op dat "... die enigste gevolgtrekking waartoe 'n mens ... kan kom is dat daar gedurende die tydperk 1912 tot 1923 geen vaste en omvattende prosedure vir verdienstelikheidsbepaling en bevordering ontwikkel is nie. Al die aanduidings is dat senioriteit as die maatstaf by die keuse van beamptes vir bevordering steeds meer ingeburger geraak het." <sup>1)</sup>

#### 1.5.2 TYDPERK 1923 TOT 1947

'n Vaste personeeëvalueringstelsel wat gepaard gegaan het met verslaggewing het met die aanname van die Staatsdienst- en Pensioen Wet, 1923 (Wet 27 van 1923), <sup>2)</sup> eers werklik tot stand gekom toe daar bepaal is dat "... kwalifikasies, betrekkelike verdienste, bekwaamheid en geskiktheid van die persone ..." <sup>3)</sup> as die maatstaf by die keuse van beamptes vir bevordering sal geld.

Die destydse Staatsdiensregulasies afgekondig by Goewermentskennisgewing 2203 gedateer 7 Desember 1925, ingevolge artikel agt-en-negentig van die Staatsdienst- en Pensioen Wet, 1923 (Wet 27 van 1923), bepaal soos volg: "Dis die plig van enige hoof van 'n departement, tak, kantoor of inrigting - ingeval sulks van hom verlang word deur die Staatsdiensinspekteur tydens inspeksie - om in 'n vorm deur die Kommissie goedgekeur, 'n rapport in duplikaat te verskaf ten aansien van elke beampte onder sy beheer ..." <sup>4)</sup>

- 
- 1) Van Zyl, H.C., op. cit., p. 43.
  - 2) Staatsdienst- en Pensioen Wet, 1923 (Wet 27 van 1923).
  - 3) Van Zyl, H.C., op. cit., p. 34.
  - 4) Staatsdiensregulasies, 1925, artikel 22(1).

Ten einde eenvormigheid oor die wyse van rapportering daar te stel, het die Kommissie 'n 'Personeelrapport' voorgeskryf. <sup>1)</sup> Hierdie eerste personeelverslagvorm is egter eers in 1928 ingestel. Die eienskappe wat ter sprake was en waaroor daar gerapporteer moes word, was die volgende: kennis, persoonlikheid, oordeel, takt, inisiatief, organisasievermoë, verantwoordelikhedsvermoë en toesigvermoë. Verder moes daar oor die kandidaat se ywer, dienstigheid, tydinagneming, betroubaarheid, nalatigheid en bekwaamheid verslag gedoen word en wel deur gebruik te maak van die simbole A, B en C waarmee die volgende aangetoon is:

- A - buitengewone en vroegtydige bevordering;
- B - normale bevordering; en
- C - nie geskik vir bevordering nie.

Benewens die ruimte op die verslagvorm vir die opmerkings van die toesighouer wat die verslag moes invul, is daar ook op die vorm voorsiening gemaak vir die opmerkings van die Staatsdiensinspekteur sowel as die hoof van die departement, en beide moes aandui of hulle met die bevindinge van die verslaggewende beampste en toesighouer saamstem al dan nie.

In 1932 is die vorm herdruk en is dit slegs ten opsigte van die taalgebruik gewysig. By 'n verdere herdruk gedurende 1936 is die klasse van geskiktheid vir bevordering soos volg verander: <sup>2)</sup>

- A - buitengewone of vroegtydige bevordering;
- B - vroeë bevordering;
- C - normale bevordering; en
- D - nie bevorderbaar nie.

---

1) Kyk Bylae A.

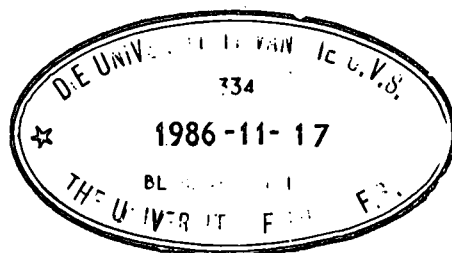
2) Louw, R.M., op. cit., p. 90.

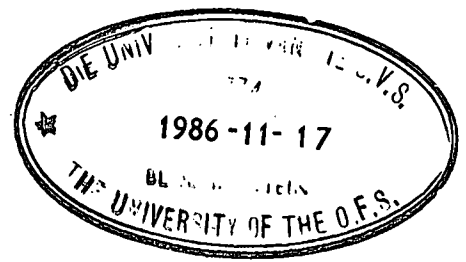
Die beweegrede vir hierdie stap was om die verslaggewende beampte in staat te stel om 'n fyner onderskeid tussen beamptes te tref. 1)

By die herdruk van die verslagvorm in 1939 is die taalbedrewenheid egter omskryf en het die vorm so gebly tot in 1946 toe dit weer herdruk is, maar feitlik geen wysigings is toe aangebring nie. Alle verslae wat in die A, B of D-groepe deur die Hoofstaatsdiensinspekteur en ander inspekteurs ingedeel is, is gesamentlik oorweeg. Later is erken dat dië beoordeling neergekom het op 'n veralgemening, in die sin dat die grootste gedeelte van die beamptes in die C-groep geklassifiseer is en dat dit gevolglik onmoontlik was om die relatiewe plek van individue in die groep te bepaal. 2)

Senioriteit het die grootste rol by personeevaluering in die Staatsdiens ; gespeel soos blyk uit die verklaring aan die hand van die Centlivres-kommissie naamlik dat "... the position of every officer in that particular group is protected in that his name figures on the (seniority) list applicable to that group." 3) Van Zyl skryf: "... hierdie toedrag van sake is ook verstaanbaar want nóg die voorgeskrewe personeelverslag, nóg die kontrole oor die oordeel van die toesighouers het daartoe bygedra om 'n ander aanneemlike maatstaf te voorsien. Die verslagvorm het dan ook die kiem van sy eie ondergang gedra." 4) Moderering deur die Staatsdiensinspektoraat was ook nie 'n oplossing nie omdat die kennis van die lede aangaande die meeste kandidate karig was en hulle dus nie 'n wesentliche bydrae tot die beoordeling van 'n kandidaat kon lewer nie. 5)

- 
- 1) Van Zyl, H.C., op. cit., p. 45.
  - 2) Louw, R.M., op. cit., p. 90.
  - 3) Van Zyl, H.C., op. cit., p. 47.
  - 4) Ibid., p. 47.
  - 5) Idem.





1.5.3 TYDPERK 1947 TOT 1952

Die aantygings gemaak in die memorandum van die Vereniging van Staatsamptenare van die Unie van Suid-Afrika tydens 'n ondersoek gedurende 1947 asook deur 'n senior beampte wat getuienis namens die Vereniging afgelê het, dat daar geen stelsel vir die keuring van beamptes vir bevordering bestaan nie en dat die personeelverslag waardeloos is, het daartoe bygedra dat die Centlivres-kommissie opdrag gegee het dat elke departement in oorleg met die Staatsdienskommissie die instelling van personeelkomitees as 'n spesiale bevorderingskomitee moes ondersoek. 1) Departementele reaksie op die versoek van die Staatsdienskommissie om sulke komitees in die lewe te roep was teleurstellend en twaalf maande nadat die versoek gerig is, in September 1948, was so 'n komitee slegs in die Departement van Justisie in werking. 2)

Die Staatsdienskommissie het egter besef dat die daarstelling van dië komitees op sigself nie 'n oplossing sou wees nie. Vandaar dat daar dan ook voortdurend aandag geskenk is aan die ontwikkeling van 'n verbeterde personeelverslag, sodat 'n beter gradering van beamptes vir bevorderingsdoeleindes verkry kon word. 3)

'n Nuwe personeelverslagvorm (Sdk 35) het gedurende 1949 die lig gesien. Die hersiene vorm het tot 'n groot mate die kenmerke van die destydse bestaande vorm behou en is slegs tot so 'n mate gewysig om by die nuwe stelsel

---

1) Ibid., p. 48.

2) Idem.

3) Ibid., p. 51.



van beoordeling volgens 'n numeriese skaal aan te pas.<sup>1)</sup> Die totale punte toegeken ten opsigte van die nege afsonderlike eienskappe te wete: kennis, oordeelsin, betroubaarheid en bekwaamheid, ywer, toesig=vermoë, inisiatief, werkwyse en organisasievermoë, verantwoordelikheds=vermoë en takt, sou die plek van die beampste op die verdienstelikhedslys bepaal.<sup>2)</sup> Die voorkeurorde daargestel, sou by bevordering geld, maar daar sou ook op hoedanighede soos stiptheid, matigheid, persoonlikheid, persoonlike optrede, voorkoms, vatbaarheid vir dissipline, spesiale eienskappe en kennis van elke beampste gelet word.<sup>3)</sup>

Gedurende 1950 is daar besluit om 'n verkorte vorm (Sdk 35A) vir gebruik deur die sentrale komitees beskikbaar te stel. Hierdie vorm was 'n verkorting van die vorige personeelverslag waaruit die omskrywing van die eienskappe en die instruksies weggelaat is.<sup>4)</sup> Hierdie vorm is opgestel om die vernaamste gebreke uit te skakel en om resultate te verkry waarvolgens 'n beampste op grond van verdienstelikheid in rangorde geplaas kan word.<sup>5)</sup> Deur bloot die aanslagvorm te verbeter, is die poging tot op groot hoogte verongeluk, omdat die fout by die hanteerders daarvan gelê het.<sup>6)</sup> "Die allervernaamste vereiste vir sukses van enige stelsel van verdienstelikheid=bepaling te wete die opleiding van beoordelaars is verontagsaam. Deskundiges op die gebied van personeevaluering handhaaf die standpunt dat die mees algemene oorsaak van die mislukking van die stelsel van verdienstelikheid=bepaling in 'n gebrek aan opleiding van beoordelaars geleë is."<sup>7)</sup>

- 
- 1) Idem.
  - 2) Louw, R.M., op. cit., p. 91.
  - 3) Van Zyl, H.C., op. cit., p. 52.
  - 4) Louw, R.M., op. cit., p. 91.
  - 5) Van Zyl, H.C., op. cit., p. 53.
  - 6) Ibid., p. 54.
  - 7) Louw, R.M., op. cit., p. 92.

1.5.4 TYDPERK 1953 TOT 1960

Nadat die verdienstelikheidbepalingstelsel die verantwoordelikheid van 'n bepaalde beampte van die Kantoor van die Staatsdienskommissie gemaak is, is die ontwikkeling en invoering van 'n doeltreffende en eenvormige stelsel van verdienstelikheidbepaling kragdadig aangepak. 1)

'n Hersiene stelsel om verdienstelikheid van beamptes te bepaal is gedurende 1952 ontwerp en was grootliks gebaseer op die prosedures in die praktyk waarmee die Departement van Justisie sedert 1948 groot welslae behaal het. 2) Die belangrikste kenmerk van hierdie stelsel was dat daar 'n volledige handleiding opgestel is, waarin omvattende riglyne vir almal wat by die toepassing van die stelsel betrokke is, vasgelê is.

Die nuwe handleiding (S.D.K. 35B vorm) waarby die nuwe verslagvorme Sdk 35 en Sdk 35A ingelyf is, kan beskou word as die eerste daadwerklike poging om leiding aan die toepassers van die stelsel te verskaf.

Ander vernuwings aan die stelsel was die skepping van die streeksmeriete-komitees wat die beoordelings van die verslaggewende beamptes sou kontroleer. Die Staatsdienskommissie sou ook voorsitters vir die Sentrale Merietekomitees voorsien, ten einde eenvormigheid te bewerkstellig en het ook die reg voorbehou om komiteelede goed of af te keur.

---

1) Van Zyl, H.C., op cit., p. 58.

2) Ibid., p. 58.

Die stelsel het volgens Van Zyl beoog om:

"bevordering op grond van verdienstelikheid in die Staatsdiens te vestig; die voortreflike en swak beampete onderskeidelik te identifiseer, eersgenoemde vir hulle goeie prestasies te vergoed deur aan hulle voorkeur by bevordering te gee en om die swakkes deur opleiding of andersins te help om bruikbare werkkragte te word;

onomwonde verdienstelike werk en gedrag te beklemtoon en sodoende beamptes in die algemeen tot beter werkverrigting aan te spoor, en

dundoende doeltreffendheid in die staatsdiens allersyds te verhoog." 1)

Deur die aanvaarding van die nuwe vorm en die handleiding was alle departemente en administrasies nou verplig om die stelsel eenvormig in te voer en die leiding van die deskundiges van die Staatsdienskommissie se kantoor te volg.

Die Vereniging van Staatsamptenare het hom soos volg oor die vernuwing van die stelsel, veral met betrekking tot die ingebruikneming van die vorm en die handleiding uitgespreek: "Deur die noukeurige en bepaald meer wetenskaplike omskrywing van die eienskappe waaraan verdienstelikheid gemeet word, naamlik betroubaarheid, ywer, inisiatief, oordeelsvermoë, organisasievermoë, vermoë om verantwoordelikheid te aanvaar, toesigvermoë, produktiwiteit, persoonlikheid, optrede en kennis, word die taak van die aanslagbeamptes aansienlik vergemaklik en kry die amptenaar terselfdertyd 'n beter begrip van wat daar van hom verwag word." 2)

---

1) Ibid., p. 82.

2) Redaksioneel: "Verdienstelikheidbepaling", Die Staatsamptenaar, Vol. 33, Mei 1953, p. 5.

1.5.5 TYDPERK SEDERT 1960

Vanaf 1960 is talryke veranderings en wysigings aan die verdienste-  
likheidstelsel aangebring. In 1961 is die verslagvorm Sdk. 35  
byvoorbeeld vervang met die Z269 vorm. Een van die belangrikste  
veranderings wat egter aangebring is, was om die nege eienskappe wat  
beoordeel moes word, na sewe te verminder. Die sewe eienskappe is:  
Verantwoordelikheid, oorspronklikheid, menseverhoudings, organisasie,  
oordeel, produktiwiteit en kennis.

Hierdie eienskappe is in die handleiding wat saam met die omsendbrief<sup>1)</sup>  
uitgestuur is, kortliks beskrywe. Verder was daar sewe aanslaggraderings  
van toepassing op elke eienskap, wat gewissel het van "uiters swak" tot  
"uitsonderlik". Hierdie aanslag moes herlei word tot punte op die skaal  
van 2 - 4 - 6 - 8 - 10 - 12 en 14.

In 1967 is die getal eienskappe wat beoordeel moes word weer eens verminder,  
van sewe na vyf.<sup>2)</sup> Diè eienskappe oorspronklikheid, oordeel en kennis is  
saamgevoeg onder die eienskap insig. Daar is ook met die aanslaggradering  
"Uiters swak" weggedoen en die puntetoekenning is dienooreenkomstig  
gewysig.

Dit is soos volg deurgegee: "As gevolg van die vermindering van die  
getal eienskappe ten opsigte waarvan beamptes beoordeel sal word, asook  
die vermindering van die getal graderings binne elke eienskap moes die

- 
- 1) Staatsdienskommissie, Omsendbrief nr. 6 van 1962, gedateer 6 Maart 1962.
  - 2) Staatsdienskommissie, Omsendminuut 166/G/3, gedateer  
4 Januarie 1971.

puntereeks ten opsigte van die verskillende verdienstelikheidsklasse noodwendig hersien word. Die Kommissie het besluit dat die ondergenoemde puntereekse en klasomskrywings met ingang van 1 Oktober 1966 sal geld:-

<u>Klas</u>	<u>Puntereeks</u>	<u>Klasomskrywing</u>
1	48 tot 60	Beamptes wat allerweë so uitmunt dat hulle - ongeag enige senioriteitsoorweging - met alle regverdigheid oor die hoofe van ranggenote met wie hulle meeding en wat self aansienlik beter as bevredigend presteer, bevorder behoort te word.
11	43 tot 47	Beamptes wat in so 'n aansienlike mate beter as bevredigend presteer dat hulle met regverdiging hulle bevredigende en self merkbaar beter as bevredigende ranggenote in laer kategorieë, met wie hulle meeding, oor die hoof kan gaan.
III	30 tot 42	Beamptes van bevredigende en selfs merkbaar beter as bevredigende formaat wat, beoordeel op die algemene prestasie, met min uitsondering behoort te voldoen aan die normale vereistes wat in 'n hoër rang aan hulle gestel kan word.
IV	29 en minder	Kandidate wat in die algemeen nie die prestasies lewer wat redelikerwys van 'n bevredigende beampte in dieselfde rang verwag word nie. Hulle is in die reël nie bevorderbaar nie." 1)

---

1) Kantoor van die Provinsiale Sekretaris, Bloemfontein, Personeel omsendbrief 8 van 1967, gedateer 19 Februarie 1967.

Gedurende 1967 het die instelling van die 'verkorte prosedure' van verdienstelikheidbepaling ook die lig gesien. Ten einde onnodige werk uit te skakel en sodoende tyd en koste te bespaar, het die Staatsdienskommissie besluit dat indien 'n kandidaat nog steeds in dieselfde departement werksaam is en dit sou blyk dat sy gedrag, werkverrigting, optrede en so meer geen noemenswaardige verandering ondergaan het nie, daar dan van 'n prosedure gebruik gemaak word wat neerkom op die bevestiging van vorige bevindings. Hierdie metode van evaluering staan bekend as die 'verkorte prosedure.' 1)

'n Verdere minder belangrike wysiging wat in die betrokke tydperk in die personeevalueringsstelsel aangebring is, was die besluit in 1966 van die Staatsdienskommissie om beamptes wat hulle deur die gehalte van hulle werkverrigting van hul ranggenote onderskei, in die geleentheid te stel om administratiewe poste gouer te bereik. Die Kommissie het besluit dat die tempo van 'n beampte se vordering verband moet hou met die peil van sy werkprestasie, wat daarop neerkom dat daar binne perke volgens verdienstelikheid tussen beamptes onderskei moet word ten opsigte van die tempo van hulle vordering. 2)

In die praktyk het dit daarop neergekom dat beamptes wat vir hierdie doel en/of bevordering aan die stelsel van verdienstelikheidbepaling onderwerp word, by merieteklasse I of II ingedeel en aan die vereistes vir toekenning van prestasievoordele voldoen, bykomende salariskerwe en gepaardgaande senioriteit op 'n bepaalde tydstip toegeken word. Dit met ander woorde impliseer dat sodanige beamptes gouer in aanmerking kom vir bevordering. 3)

---

1) Louw, R.M., op. cit., p. 96.

2) Republiek van Suid-Afrika, Staatsdienskommissie, Staatsdienspersoneelkode, Staatsdrukker, Pretoria, 1973, Hoofstuk E111/1, paragraaf 1.

3) Louw, R.M., op. cit., p. 95.

Deur die toepassing van die stelsel van prestasievordering is voorsiening gemaak dat daar tot op groot hoogte voorsien is in die behoefte om spesiale erkenning te verleen aan buitengewone bekwame beamptes. Dit beteken egter nie dat daar nie in uitsonderlike gevalle op 'n ander wyse van die bepalings van die Staatsdienswet, 1957 (Wet 54 van 1957),<sup>1)</sup> vir die spesiale bevordering van of die toekenning van spesiale skaalverhogings aan beamptes gebruik gemaak kan word nie. Sodanige gevalle moet nog soos wanneer hulle voorkom volledig gemotiveer word en aan die Kommissie vir oorweging voorgelê word.

Met behulp van die Instituut vir Psigometriese Navorsing asook die van die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing is 'n vraelys gedurende Augustus 1976 op die proef gestel.<sup>2)</sup>

Die toesighouers van die kandidate wat gedurende die merietejaar aan vol-skaalse verdienstelikheidsbepaling onderwerp is vir prestasievordering en/of bevordering en wie se gevalle deur 'n sentrale merietekomitee gemodereer is, is versoek om die vraelyste ten opsigte van dië kandidate te voltooi.<sup>3)</sup> Weens die oënskynlike sukses wat met die vraelyste behaal is, is die vorms verder aangepas en is die stelsel vir kandidate wat vir prestasievordering kwalifiseer ingestel.

- 
- 1) Republiek van Suid-Afrika, Staatsdienswet, 1957 (Wet 54 van 1957), artikel 21(2).
  - 2) Staatsdienskommissie skrywe, Omsendminuut S18/B, gedateer 1976-01-30.
  - 3) Idem.

## 1.6 WERKING VAN DIE HUIDIGE STELSEL

Die grondslag van die huidige verdienstelikheidbepalingstelsel in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens kom voor in die volgende: "Gedagtig aan die feit dat die evaluering van 'n beampte se bekwaamhede nie betroubaar kan wees tensy dit gegrond is op volgehoue waarneming van sy gedrag en werkverrigting nie het die Kommissie die stelsel van pligstate en verslaggewing deur toesighouers ingevoer ten einde verdienstelikheidbepaling op 'n hegte grondslag te plaas." 1)

Verdienstelikheidbepaling in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens word gedoen aan die hand van vyf eienskappe te wete: verantwoordelikheid, insig, menseverhoudings, organisasie en produktiwiteit. Insidente en bevindings oor die eienskappe van die betrokke ondergeskiktes word in die toesighouersverslae aangeteken.

Die Handleiding vir Verdienstelikheidbepaling bepaal in paragraaf 3 soos volg: "Daar moet ook aantekeninge in dië verband gehou word om te verhoed dat indrukke vervaag en die verslaggewing daardeur minder betroubaar word. Dië byhou van toesighouersverslae en die uitvoer van inspeksies van ondergeskiktes se werk soos voorgeskryf is vir die versameling van gegewens oor beamptes se optredes en werkverrigting van die grootste belang." 2)

---

1) Republiek van Suid-Afrika: Staatsdienspersoneelkode, op. cit., Hoofstuk E.V., paragraaf 1(1).

2) Republiek van Suid-Afrika: Handleiding vir Verdienstelikheidbepaling in die Staatsdiens, Staatsdrukker, Pretoria, 1972, p. 9.



In die Staatsdiens en in die Tak Oudit van die Oranje-Vrystaat Provinsiale Administrasie word toesighouersverslae op die vorm Z250 "Verslag van die toesighouer" <sup>1)</sup> bygehou en die insidentering wat 'n integrerende deel daarvan uitmaak word op die Z250(a) vorm, aangeteken. Die vorm word saam met die pligtestaat - wat op vorm Z249 aangeteken word - en opsomming van prosedurehandleidings in 'n omslag deur die toesighouer in veilige bewaring gehou, sodat dit nie toeganklik is vir mede-beamptes nie.

'n Aparte vorm Z250(a) word vir elkeen van die vyf voornoemde eienskappe soos verantwoordelikheid, insig, ensovoorts, gebruik. Volgens die stelsel behoort daar altyd gepoog te word om oor 'n tydperk van twaalf maande ten minste insidente oor elke eienskap aan te teken en om oor soveel as moontlik fasette van elke eienskap verslag te doen, sodat dit moontlik kan wees om tendense te bepaal.

By die opstel van 'n toesighouersverslag word die volgende riglyne aan toesighouers voorgedra:

- "(a) Vermoed veralgemenings - gebruik slegs konkrete werklike insidente en motiverings.
- (b) Hoort elke insident tuis onder die betrokke eienskap? Hier moet in gedagte gehou word dat 'n bepaalde insident slegs by een eienskap krediet kry. Indien sekere fasette van 'n insident by meer as een eienskap gewig kan dra, moet die faset ook toegelig word en nie net na die insident verwys word nie.
- (c) Is dit 'n insident? Met ander woorde 'n kontroleerbare gebeurtenis? Insidente buite die ondergeskikte se werkterrein moet oordeelkundig gebruik word om 'n bepaalde stelling te bewys.

---

1) Idem.

- (d) Word die bewese prestasie aan 'n norm gemeet?
- (e) Word die gewig van die prestasie beskryf? Byvoorbeeld wat het dit van die persoon geverg? Wat het hy daardeur bereik? Wat was die implikasies daarvan? Wat was sy bydrae? Is dit sy oorspronklike werk?.,
- (f) Word die regte begrippe gebruik?, met ander woorde, word 'verdienselikeidstaal' gebruik soos byvoorbeeld nie bo gemiddeld of goed nie, maar merkbaar/heelwat beter as bevredigend en nie briljant of uitstekend nie maar wel uitsonderlik. Vermy vae begrippe en doellose woorde wat ongeregverdigde verwagtings by ondergeskiktes skep.
- (g) Word elke bestanddeel van die eienskap behandel? Menseverhoudings bestaan nie net uit hulpvaardigheid nie.
- (h) Weerspieël die insident onder elke eienskap 'n tendens?" 1)

Die doel van die toesighouersverslag is om 'n deurlopende feitelike rekord van 'n ondergeskikte se werkverrigting te hou en sodoende stelselmatig 'n duidelike en volledige prentjie van die ondergeskikte op te bou, ten opsigte van elk van die eienskappe. 2)

Om te verseker dat 'n persoon se prestasies so objektief moontlik beoordeel word, moet die gegewens wat ingesamel word, gekontroleer en gemodereer word. Hierdie taak wat deur die merietekomitees gedoen word, is alleen moontlik

---

1) O.V.S. Provinsiale Ouditeur, Toesighouersverslag, Ouditomsend-brief 8 van 1977, gedateer 12 Mei 1977, paragraaf 2.3., p. 2.

2) Ibid., p. 3.

as daar voldoende verteenwoordigende data is. Die gegewens moet ook nie net handel oor die beampte se bo-gemiddelde prestasie nie. Die doel van personeeëvaluering is nie slegs die identifisering van die regte persoon vir bevordering nie, maar veral om te verseker dat hulle so goed as moontlik toegerus is vir die taak wat verrig moet word. Vaar die persoon buitengewoon goed, kom hy in aanmerking vir 'n spesiale verhoging in salaris en/of bevordering. Vaar hy egter swak moet die probleem uitgestryk word. Al hierdie uitvloeisels en optrede word gebou op die basis van verslagdoening wat aan eise moet voldoen. Die gegewens moet ook al vyf eienskappe verteenwoordig en moet nie net oor 'n besondere apsek van die eienskap handel nie. 1)

Wat die insameling van inligting betref, het Prinsloo reeds gedurende 1974 die volgende werkwyse aanbeveel:

- "(a) Bestudeer die bestanddele van elke eienskap in die Handleiding ten einde 'n duidelike beeld te kry wat die eienskap alles behels en wat alles van die ondergeskiktes verwag word. Soos reeds aangedui is die bestanddele van die verskillende eienskappe, sowel as die vrae met betrekking tot die eienskappe blote riglyne en kan daar na gelang van die omstandighede insidente bygevoeg word.
- (b) Ontleed die take en werkomstandighede van die werker stap vir stap, ten einde te bepaal waar kontroleerbare gegewens gekry kan word, soos byvoorbeeld statistieke, ens.
- (c) Bepaal 'n metode hoe die gegewens ingesamel kan word. Byvoorbeeld aantekeninge in dagboekies, afskrifte van navrae, ens.

---

1) Idem.

- (d) Bepaal wanneer dit die beste sal wees om sekere inligting te kry. Byvoorbeeld druk- en slapydperke wanneer werk waarvan die produksie maklik gemeet kan word, gedoen word.

Die insameling van inligting moet planmatig wees. 'n Toesighouer kan alleen in sy doel slaag as hy weet wat om te soek, waar en wanneer en by wie om dit te kry en hoe daar te werk gegaan moet word om die inligting te kry." 1)

Die personeelverslag is 'n sistematiese opsomming van die toesighouersverslae en die volgende riglyne kan by die opstel van 'n personeelverslag in gedagte gehou word:

- "(i) Deel die insidente noukeurig in onder elke eienskap.
- (ii) Groepeer die gegewens van elke eienskap in groepies wat handel oor bepaalde fasette van die eienskappe.
- (iii) Beskou die groepeer insidente van een faset en kies daaruit enkele insidente wat die optrede van die beampte die beste pas.
- (iv) Beskryf elk van die insidente wat gekies is soos volg: Neem die norm, beskryf die insident, beskryf die gewig van die prestasie en verwys opsommendergewys na die res van die insident om die tendens te bewys." 2)

---

1) Prinsloo, J.A.D., "Opleiding as geïntregerde faset van personeeladministrasie", Referaat gelewer in die Kantoor van die Staatsdienskommissie tydens opleidingseminaar vir opleidingsbeamptes, 1974, p. 8.

2) O.V.S. Provinsiale Ouditeur, Toesighouersverslae, Ouditomsendbrief 8 van 1977, op. cit., p. 4.

By voltociing van die toesighouers- en personeelverslag vind daar voortdurende beoordeling aan die hand van een of ander norm plaas. Beoordeling is die proses waardeur die waarde van sekere werkresultate/eienskappe bepaal word as dit met 'n bepaalde norm vergelyk word. 1)

Volgens die bestaande stelsel van verdienstelikheidsbepaling word 'n persoon se werkprestasie ten opsigte van vyf eienskappe beoordeel. 2) Teenoor elke eienskap is daar die volgende moontlike prestasiegrade in stygende orde, naamlik:

- (i) Swak
- (ii) Swakkerig
- (iii) Bevredigend
- (iv) Merkbaar beter as bevredigend
- (v) Heelwat beter as bevredigend
- (vi) Uitsonderlik

Beoordeling geskied deur die toepaslike prestasiegraad aan te dui en dit word met behulp van 'n standaard grafiese puntestand tot punte en klasse herlei. Die verskillende klasse is kortliks soos volg:

"Klas I (48 - 60): Beampes wat allerweë sò uitmunt dat hulle - ongeag enige senioriteitsoorweging - met alle regverdiging oor die hoof van ranggenote met wie hulle meeding en wat self aansienlik beter as bevredigend presteer, bevorder behoort te word.

---

1) Republiek van Suid-Afrika., "Handleiding ...", op. cit., p. 11.

2) Idem.

Klas II (42 - 46): Beampes wat sò 'n aansienlike mate beter as bevredigend presteer dat hulle met regverdiging hulle bevredigende en self merkbaar beter as bevredigende ranggenote oor die hoof kan gaan.

Klas III (34 - 40): Beampes van bevredigende er. selfs merkbaar beter as bevredigende formaat wat beoordeel op algemene prestasie, met min uitsondering behoort te voldoen aan die normale vereistes wat in 'n hoër rang aan hulle gestel sal word.

Klas IV (10 - 28): Kandidate wat in die algemeen nie die prestasie lewer wat redelikerwys van 'n bevredigende beampte in dieselfde rang verwag word nie. Hulle is in die reël nie bevorderbaar nie." 1)

Volgens Prinsloo<sup>2)</sup> is die beoordeling van die samestelling en werkprestasie van 'n ondergeskikte 'n voortdurende proses. Dit is onmoontlik om 'n duidelike prentjie van 'n beampte se prestasiepeil as gevolg van die beoordeling van 'n enkele losstaande insidente te kry, dit is nodig om aan die hand van verteenwoordigende data waarin fluktuasies kan voorkom oor langer tydperke te beoordeel. Daarom geskied beoordeling van 'n beampte se optrede en werkverrigting:

- (a) daaglik om 'n herhaling van bepaalde optrede aan te moedig of te ontmoedig;
- (b) maandeliks of kwartaalliks om die gemiddelde prestasie van 'n beampte oor 'n gegewe tydperk te bepaal; en
- (c) by bereiking van die kwalifiserende tydperk vir 'n volkskaalse verdienstelikheidsbepaling.

---

1) Republiek van Suid-Afrika; Staatsdienspersoneelkode., op. cit., Hoofstuk E1/11, paragraaf 5.

2) Prinsloo, J.A.D., op. cit., p. 8.

Cloete <sup>1)</sup> wys egter daarop dat toesighouers die reëlins van beoordeling of verslagdoening oor ondergeskiktes wat periodiek gedurende 'n jaar plaasvind op die bepaalde dag van aanslag, dit nog moeilik vind om 'n aanslagvorm in te vul. Ten einde die teenstrydigheid tussen die onontbeerlikheid van die aanslae aan die eenkant en die verpligte beoordelings vir 'n bepaalde tydperk te oorbrug stel hy voor dat:

- (a) van beamptes wat in dieselfde poste bly minder gereeld verslag gedoen word;
- (b) van sekere beamptes verslag gedoen word slegs wanneer daar 'n merkbare verandering plaasvind; en
- (c) slegs verslag gedoen word wanneer 'n verandering in die werksituasie plaasvind.

Die verdienstelikheidsbepalingstelsel is ook 'n ideale hulpmiddel vir die bepaling van opleiding- en ontwikkelingsbehoefte. As 'n toesighouer 'n verslag opstel oor 'n ondergeskikte word hy genoodsaak om die getuienis onder elke meriete-eienskap krities te ontleed en hierdie ontleding sal die tekortkoming wat by 'n ondergeskikte voorkom duidelik beklemtoon. <sup>2)</sup>

Indien toesighouersverslae en verslaggewing nie gereeld toegepas word nie sal die opleidingsbehoefte wat deur middel van verslaggewing geïdentifiseer kon word, nie tydig opgespoor word nie. <sup>3)</sup>

---

1) Cloete, J.J.N., op. cit., p. 124.

2) Idem.

3) Van der Westhuizen, H.J.P., "Verslaggewing oor personeel: 'n Praktiese metode", Die Staatsamptenaar, Vol. LVIII, No. 10, Oktober 1978, p. 12.

Verslaggewing oor ondergeskiktes en deelname aan die bepaling van verdienstelikheid is 'n onafskeidbare deel van enige toesighouer se normale taak. "Die toesighouer wat nalaat om tydig aan sy ondergeskiktes erkenning te gee vir bewese prestasies of wat die taak halfhartig of op 'n onbevredigende wyse aanpak, vernietig mense in die werksituasie en berooft die Staatsdiens van potensiële leiers." 1)

#### 1.7 PERSONEELEVALUERING - TEORETIESE GRONDSLAG IN PUBLIEKE ADMINISTRASIE

Personeeladministrasie is een van die hoofkategorieë werksaamhede binne die publieke administrasie waarbinne openbare amptenare produkte en dienste aan die gemeenskap lewer. 2)

Personeeladministrasie kan volgens Viljoen 3) op sigself weer in vier komponente onderverdeel word te wete, personeelvoorsiening, personeel=instandhouding, personeelopleiding en -ontwikkeling en personeelbenutting.

In elk van die vier komponente kan die personeelevaluering as geïntegreerde personeeladministratiewe proses ontleed en doelbewus aangewend word tot verdere ontwikkeling van personeellede.

---

1) Idem.

2) Viljoen, A. "Personeelopleiding en -ontwikkeling as voorvereiste vir doeltreffende mannekragbenutting", SAIPA, Vol. 10, No. 4, Desember 1975, pp. 164 en 175.

3) Idem.



1.7.1 PERSONEELVOORSIENING

Cloete <sup>1)</sup> sien die doelwitte van verdienstelikheidbepaling in die personeelvoorsieningsproses soos volg:

- "(a) Toetsing in praktyk van aanstellings en bevorderingsvereistes: Opknapping deur toetsing in die praktyk van die vereistes wat vir aanstelling en bevordering gestel word: byvoorbeeld toetsing van die nuttigheid of die leemtes van spesifieke kwalifikasies, eksamens, opleidings- en plasingsreëlings. Die wanaanpassings wat bestaan, kan dan vasgestel word en met remediërende maatreëls uitgeskakel word.
- (b) Seleksie van kandidate vir bevordering: Verkryging van objektiewe fundamente waarop personeelhandelinge gebaseer kan word: byvoorbeeld vir die seleksie van kandidate vir bevordering, vir roetine en buitengewone salarisverhogings, vir die uitsondering van individue vir besondere toekennings, vir die identifisering van groepe wat swak of goed werk.
- (c) Keuse van toekomstige leiers: Die toekoms van die staatsdiens berus op sy leiers en Met behulp van die verdienstelikheidbepalingstelsel moet die toesighouer 'n keuse maak. Hy moet naamlik kies wie het die moontlikhede, wie het die potensiaal om die toesighouers en leiers van môre te wees."

---

1) Cloete, J.J.N., op. cit., pp. 122 - 123.

Daar is geen ander betroubare siftingsproses wat sal verseker dat die regte beamptes tot toesighouersvlak sal vorder nie, Van der Westhuizen <sup>1)</sup> stel dit soos volg: "Die proses van verdienstelikheidbepaling het 'n direkte invloed op die gehalte van die beamptes wat na toesighoudende en leidinggewende poste bevorder word. Die gehalte van die personeel het weer 'n direkte invloed op die gehalte van publieke administrasie in die algemeen."

#### 1.7.2 PERSONEELINSTANDHOUDING

Sover dit personeelinstandhouding betref dien die verdienstelikheidbepalingstelsel volgens Cloete <sup>2)</sup> as hulpmiddel om die volgende doelwitte te probeer bereik:

"(a) Uiteensetting van standarde vir werkverrigting:

Uiteensetting van die standarde van werkverrigting wat van die lede van die spesifieke personeelgroepe verwag word. Die uiteensetting moet met die doelwitte van die instellings waarin die personeellede werksaam is, gekoppel word. Sowel die kwantiteit as die kwaliteit van die werk wat verwag word, moet in die standarde vermeld word. 'n Neweproduk van die verdienstelikheidbepaling sal dan verbeterde werkbeskrywing en -ontleding vir die doeleindes van posbepaling wees.

---

1) Van der Westhuizen, H.J.P., op. cit., p. 12.

2) Cloete, J.J.N., op. cit., pp. 122 en 123.

- (b) Verbetering van die werkverrigting van die individuele personeellede:

Verbetering van die werkverrigting van die individuele personeellede moet nagestreef word deur leemtes in hulle werkgedrag en produksie op te spoor en op skrif te stel en dan met opbouende raadgewing elke personeellid te help om te verbeter."

### 1.7.3 PERSONEELOPLEIDING EN - ONTWIKKELING

Die verdienstelikheidbepalingstelsel is 'n ideale hulpmiddel vir die bepaling van opleidingsbehoefte by ondergeskiktes. Dit gebeur heel dikwels by die toepassing van verdienstelikheid, waar getuigenis van ondergeskiktes onder 'n meriete-eienskap krities ontleed moet word, dat 'n tekortkoming duidelik beklemtoon word. By verdere ontleding kan die toesighouer vind dat die ondergeskikte wat aan die verdienstelikheid onderwerp is 'n probleem het wat te wyte kan wees aan een of meer van die volgende:

- "(i) Gebrekkige kennis en vaardigheid by die ondergeskiktes om hulle opgelegde take te kan behartig.
- (ii) Gebrekkige gesindheid by ondergeskiktes.
- (iii) Gebrekkige delegasie van take deur toesighouer.
- (iv) Gebrekkige beplanning van take deur toesighouer.
- (v) Gebrekkige benutting van tyd.
- (vi) Ander faktore." <sup>1)</sup>

---

1) Van der Westhuizen, H.J.P., op. cit., p. 12.

#### 1.7.4 PERSONEELBENUTTING

Ten einde dinamiese administrasie te bewerkstellig is dit nodig om te bepaal of 'n beamppte die werk kan doen; wil doen; geskik en bekwaam is om die werk te doen; en of hy bereid en begerig is om sy beste te lewer. Steyn <sup>1)</sup> skryf: "Die drang van die werknemer om in die werk te presteer is sonder twyfel die belangrikste voorwaarde vir suksesvolle dinamiese personeelbenutting."

"Die ondervinding het geleer dat personeel wat nie ten volle en nie in ooreenstemming met hulle bekwaamhede benut word nie, nie net 'n verkwisting van skaars mense materiaal en vrugtelose uitgawe aan personeelvoorsiening beteken nie en ook nie net die werknemer so frustreer dat hy naderhand uit moedeloosheid bedank nie, maar dat onderbenutting ook die personeel wat aanbly se verdere ontwikkeling in die werk feitlik tot stilstand bring." <sup>2)</sup>

<sup>3)</sup>  
Edgar Anstey beweer dat personeelbenutting twee hoofdoelwitte het. "Firstly, in the interest of the organization, to get the work done as efficiently as possible. This require placing staff of the right quality in the right places in the right numbers. This is the primary responsibility, but the employee's attitude to his job is very important and this will not be satisfactory unless the management shows a feeling of responsibility towards employees. A second responsibility is therefore, in the interests of the staff, to help them to develop their potentialities. This requires posting people, as far as possible, to work that is congenial to them, and providing good supervision and training on the job."

---

1) Steyn, W.I., "Enkele vereistes vir dinamiese personeelbenutting" lesing deur Dr. W.I. Steyn: Hoofstaatsdiensinspekteur, op 14 Oktober 1974 vir studente in Publieke Administrasie aan die Universiteit van Pretoria, 14 Oktober 1974, p. 3.

2) Ibid., p. 1.

3) Edgar Anstey, Staff reporting and staff development, Third edition, George Allen & Unwin Ltd., London, 1971, p. 9.

Die doelstelling van die merietestelsel is om die bruikbaarheid van die beskikbare personeel ten volle te benut. Selfs wanneer die volle potensiaal van elke personeellid ten volle benut is moet die proses van evaluering nog steeds plaasvind om vas te stel of die ideale toestand wat moontlik bereik is steeds aan die veranderde eise van dinamiese publieke administrasie voldoen.

#### 1.8 SAMEVATTING

Die verdienstelikheidsbepalingstelsel word reeds vanaf die vroegste datum toe dit as hulpmiddel vir personeeladministrasie ingestel is, hersien en daar word steeds gepoog om die stelsel vir die verslaggewende beamptes so maklik moontlik te maak. In die verlede is personeevaluering slegs aangewend vir bevordering van beamptes maar in die jongste tyd het die neiging, soos die stelsel ontwikkel het, ontstaan om weg te beweeg van die bevorderingsaspek en is personeevaluering gesien as 'n tegniek wat gemik is op die benutting van personeel.

## HOOFSTUK 2

### VERDIENSTELIKHEIDBEPALING AS GEÏNTEGREERDE PERSONEELADMINISTRATIEWE PROSES MET VERWYSING NA DIE TAK OUDIT VAN DIE PROVINSIALE ADMINISTRASIE VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

#### 2.1 INLEIDING

Om mannekragbenutting op 'n hoë peil te hou, en om die beste gebruik van beskikbare mense in die departementele hiërargie te maak, beteken, soos Robson <sup>1)</sup> dit stel dat die individu gedurende sy loopbaan telkens so geplaas moet word dat hy sy beste bydrae kan lewer. Om dit te bewerkstellig is twee basiese vereistes nodig. Ten eerste moet daar akkurate inligting beskikbaar wees oor die werk en ten tweede moet daar geskikte evalueringsinstrumente wees wat op geldige en betroubare wyse sal aandui hoe 'n spesifieke persoon teen die vereistes van 'n bepaalde pos opweeg.

Met verloop van tyd is 'n verskeidenheid van stelsels vir die bepaling van verdienstelikheid van amptenare ontwerp en in gebruik geneem. Die stelsels is volgens Cloete <sup>2)</sup> gefundeer op verslae wat deur die toesighoudende amptenare oor hulle ondergeskiktes ingedien word. "Die gebruiklike prosedure is om die verslae te verkry op 'n gestandaardiseerde vorm waarin vrae gestel word en waarop die toesighouers vergelykbare

---

1) Robson, I., "Hersiening van die klassifikasie van die Staatsdiens vir onder andere beter mannekragbenutting", Die Staatsamptenaar, Vol. LVI, No. 3, Maart 1976, p. 10.

2) Cloete, J.J.N., op. cit., p. 120.

antwoorde kan verstrek. Daarbenewens kan gereël word dat die antwoorde deur twee, of verdere toesighouers, of komitees van senior beamptes in oënskou geneem en gemodereer word. So 'n moderering van die antwoord van die individuele toesighouers is noodsaaklik want elke antwoord sal 'n waardeoordeel wees en 'n waardeoordeel gaan steeds gepaard met die persoonlike faktor."

Die verdienstelikheidbepalingstelsel moet aanpas by die tipe werk wat personeel verrig. Aangesien die tipe werk wat ouditeure verrig, verskil van die wat byvoorbeeld deur rekenmeesters verrig word, het die Tak Oudit van die O.V.S. Provinsiale Administrasie tot 'n mate sy eie stelsel in gebruik, sover dit die vasstelling van 'n norm en die bevorderingsvereistes betref.

Die twee stelsels van personeevaluering wat in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens gebruik word, naamlik die stelsel van verdienstelikheidbepaling en bekwaamheidsverslaggewing word ook deur die Tak Oudit gebruik. Verdienstelikheidbepaling is gerig op amptenare wat hoofsaaklik funksionele werk verrig, terwyl bekwaamheidsverslaggewing meer betrekking het op amptenare wat hoofsaaklik klerklike werk verrig. <sup>1)</sup> In hierdie geskrif sal daar dus slegs aandag gegee word aan die stelsel van verdienstelikheidbepaling soos van toepassing in die Tak Oudit van die Oranje-Vrystaatse Provinsiale Administrasie.

---

1) Louw, R.M., op. cit., p. 106.

## 2.2 VERDIENSTELIKHEIDBEPALING AS PERSONEELADMINISTRATIEWE PROSES

Die openbare administrasie is 'n besondere arbeidsveld wat op eie kenmerkende prosesse berus. Aangesien personeeladministrasie 'n integrerende deel van die groter arbeidsveld van publieke administrasie is, sal die prosesse van die groter eenheid ook vir die samestellende dele soos personeelbenutting geld. Die verdienstelikheidsbepalingstelsel in die Tak Oudit kan dus aan die hand van die generiese administratiewe prosesse van beleidbepaling, organisering, finansiëring, personeelvoorsiening en -benutting, prosedurebepaling en beheeruitoefening bespreek word.

### 2.2.1 BELEIDBEPALING VIR VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSEL

Die beleid sover dit die verdienstelikheidsbepalingstelsel betref, word deur dieselfde instansie wat die oorhoofse beleid vir die personeelvoorsiening stel, verskaf. Dieselfde waardenorme waarop die gedragsvoorskrifte vir die personeelvoorsiening gebaseer is geld gevolglik vir verdienstelikheidsbepaling en dit raak die wetgewers, die politieke uitvoerende ampsbekleders, die sentrale en ander personeelkantore asook die hoofamptenare en ander toesighouers. <sup>1)</sup>

Wat die stelsel van personeevaluering in die Staatsdiens betref, is die doelwit die optimale benutting van personeel. Artikel 11 van die Staatsdienswet, 1957 (Wet 54 van 1957), bepaal: "Behoudens die bepalings van hierdie artikel en van artikel twaalf, word aanstellings, oorplasings en bevorderings in die Staatsdiens gedoen op die wyse en onder die voor-

---

1) Cloete, J.J.N., op. cit., p. 36.



waardes (insluitende die besit van kennis van die amptelike en ander tale) wat voorgeskryf word, of indien nie aldus voorgeskryf nie wat deur die kommissie gelas word."

Die Kommissie vir Administrasie is dus verantwoordelik vir die instandhouding en toepassing van die stelsel van personeevalueerung. Daar bestaan 'n afdeling van die Kantoor van die Kommissie vir Administrasie om aan hierdie taak uitvoering te gee. Vir die uitvoering van 'n program van personeevalueerung wat jaarliks plaasvind, word staat gemaak op die verslae van die ouditpersoneel van die onderskeie provinsiale administrasies.

By die beleidbepaling vir die uitvoering van die personeelbenuttingsfunksies moet daar volgens Cloete <sup>1)</sup> rekening met die hele mens gehou word. Daar moet begin word met die erkenning van die feit dat elke mens 'n unieke wese is wat deur verdienstelikheid veranderde behoeftes met sy werk wil bevredig.

Die beleid vir verdienstelikheidsbepaling by die Tak Oudit van die Oranje-Vrystaatse Provinsiale Administrasie is daarop gemik om maatreëls daar te stel waarmee die verdienstelikheid van 'n ouditbeampte, so vasgestel, gerapporteer en gebruik kan word dat die doelwit van die verdienstelikheidsbepalingstelsel inderdaad bereik word. Daarom word daar van tyd tot tyd ouditomsendbriewe oor die byskryf van pligtestate, hantering van merieteverslae deur die Oranje-Vrystaatse Provinsiale Ouditeur uitgereik.

---

1) Cloete, J.J.N., op. cit., p. 38.

"Uit hoofde van die aard van hulle pligte het beamptes in rekeninge- personeel- en provinsiale ouditafdelings in elke paneel hoofsaaklik te doen met die toepassing van dieselfde soort wette, regulasies en ander voorskrifte. Derhalwe kan verwag word dat hulle sonder veel ontwrigting en aanpassing by soortgelyke afdelings in ander departemente kan inskakel en moet beoordeling van hulle verdienstelikheid op 'n horisontale grondslag geskied." 1)

### 2.2.2 ORGANISERING VAN VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSE

2)

Organisering word kortliks deur Cloete soos volg omskryf: "Organisering is ... die rangskikking van individue as groepe in 'n bepaalde patroon sodat hulle optrede in 'n bepaalde rigting gestuur word ...". en verder: "Organisering as 'n proses van handeling bestaan uit verskillende stadia, te wete die bepaling van die doelwit wat in die openbare sektor 'n uitvloeisel van beleidbepaling sal wees, horisontale arbeidsverdeling om betrekking te verkry en groepe betrekkinge om afdelings, onderafdelings en seksies te verkry, gesagstoewysing wat ook as delegasie van gesag bekend staan en wat inderdaad vertikale arbeidsverdeling is om die onderlinge verhouding tussen funksionaris ... asook aanspreeklikheid te reël, koördinasie van die bedrywighede van die funksionaris om te verseker dat almal saamwerk om die doelwit te bereik en beheer wat daarop neerkom dat funksionaris op elke trap van die hiërargie aanspreeklik gehou word deur die funksionaris op die hoër vlak aan wie deur ondergeskiktes verantwoordings gedoen word." 3)

- 
- 1) Republiek van Suid-Afrika: Staatsdienspersoneelkode, op. cit., Hoofstuk E1/11, paragraaf 6(3).
  - 2) Cloete, J.J.N., Inleiding tot die Publieke Administrasie, J.L. van Schaik Bpk, Pretoria, 1967, p. 25.
  - 3) Idem.

(a) Horisontale arbeidsverdeling: Volgens Gulick <sup>1)</sup> "... because: men differ in nature, capacity and skill, and gain greatly in dexterity by specialization; Because the same man cannot be at two places at the same time; and one man cannot do two things at the same time; Because the range of knowledge and skill is so great that a man cannot within his life-span know more than a small fraction of it", behoort werk altyd verdeel te word.

(b) Koördinasie: Daar bestaan verskeie maniere om te koördineer waar verskillende fasette beklemtoon word. "There is ... more than one way to coordination." <sup>2)</sup> Gulick <sup>3)</sup> wys daarop dat ondervinding geleer het dat koördinasie op die volgende twee maniere verkry kan word:

(1) "... by interrelating the subdivisions of work by allotting them to men who are placed in a structure of authority, so that the work may be coordinated by orders of superiors to subordinates, reaching from the top to the bottom of the entire enterprise.

---

1) Gulick, L., "The Division and Coordination of Work", in Rowat, D.C. (ed.), Basic Issues in Public Administration, New York, The MacMillan, Co., 1961, p. 49.

2) Ibid., p. 53.

3) Idem.

(2) By the dominance of an idea, that is, the development of intelligent singleness of purpose in the minds and wills of those who are working together as a group, so that each worker will of his own accord fit his task into the whole with skill and enthusiasm."

- (c) Kommunikasie: Geen instelling kan effektief sonder 'n doeltreffende kommunikasiestelsel funksioneer nie. 1)
- Kommunikasie kan opwaarts, afwaarts of sywaarts geskied. Afwaartse kommunikasie het te doen met die skakeling van leidinggewende funksionaries met ondergeskiktes, terwyl opwaartse kommunikasie dui op die inligting wat van die ondergeskikte beamptes na hul hoofde oorgedra word en/of goedkeuring vir hulle handeling moet ontvang. Sywaartse kommunikasie vind tussen beamptes op dieselfde hiërargiese vlak en/of tussen beamptes in verskillende instellings plaas. 2) "For some time, organization theorists referred to these lateral or horizontal contacts as the 'informal organization' implying that they were not required or anticipated by management when it designed the 'formal organization' or the pyramid)." 3)

- 
- 1) Caiden, G.E., Administrative Reform, London, Allen Lane, The Penguin Press, 1970, p. 35.
- 2) Venter, P.A., n Ontleding van die Administratiewe bedrywighede van leidinggewende staatsamptenare om owerheids- en gemeenskap=doelwitte te verwesenlik, Skripsie ter vervulling van 'n deel van die vereistes vir die Graad Magister in Publieke Administrasie in die Fakulteit van Ekonomie en Administratiewe Wetenskappe, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Bloemfontein, 1980, p. 27.
- 3) Idem.

Die spesiale afdeling van die Kantoor van die Kommissie vir Administrasie is volgens Prinsloo <sup>1)</sup> jaarliks verantwoordelik vir die uitvoering van die verdienstelikheidsbepalingprogram en basies verantwoordelik vir die instandhouding van die stelsels, verskaffing van advies en leiding oor die stelsel, voorlegging van bepaalde dokumente aan die Kommissie vir Administrasie en lewering van sekretariële dienste by vergaderings van sentrale merietekomitees.

Sover dit die reëling van die program vir verdienstelikheidsbepaling betref, bepaal die voorskrifte dat die verdienstelikheidslyste op 'n gemeenskaplike datum, te wete 1 Oktober van elke jaar in werking tree, en die vergaderings van sentrale merietekomitees voor 30 September van 'n besondere jaar afgehandel moet wees. <sup>2)</sup> Hierdie reëling is nodig ten einde te verhoed dat die vulling van poste vertraag word omdat finale merietelyste nie betyds beskikbaar is nie. Slegs in uitsonderlike gevalle sal toestemming verleen word dat die vergadering van sentrale merietekomitees na 30 September kan plaasvind. <sup>3)</sup>

Aangesien beamptes van die Kommissie vir Administrasie by soveel moontlik van die vergaderings verteenwoordig wil wees hetsy as voorsitter, vise-voorsitter, as lid of as waarnemer, moet vergaderings van die sentrale merietekomitees van departemente sover moontlik vroegtydig beplan en oor die hele tydperk voor 30 September van elke jaar versprei word ten einde te verseker dat beamptes van die Kommissie vir Administrasie vir die doel beskikbaar kan wees. <sup>4)</sup> "Aangesien daar ongeveer vyf-en-tagtig verga-

- 
- 1) Prinsloo, J.A.D., "Opleiding as geïntegreerde faset van personeeladministrasie", Referaat gelewer in die Kantoor van die Staatsdienskommissie tydens 'n opleidingseminaar vir opleidingsbeamptes 1974, p. 19.
  - 2) Republiek van Suid-Afrika: Staatsdienspersoneelkode, op. cit., Hoofstuk E.1/22, paragraaf 1.
  - 3) Idem.
  - 4) Idem.

derings oor 'n tydperk van 'n jaar afgehandel moet word, kan begryp word dat die reëling van die merieteprogram veel organisering behels. Die Staatsdienspersoneelkode bepaal dan ook dat departemente voor 31 Desember van elke jaar die Kommissie se kantoor in kennis (moet) stel van die datum(s) waarop hulle voornemens is om hul sentrale merietekomitees te laat vergader met 'n aanduiding van die getal dae wat die verrigtinge sal duur sowel as die getal beamptes in elke rang wat oorweeg sal word." 1)

Sover dit die organisering van verdienstelikheidbepaling vir die Tak Oudit van die O.V.S. Provinsiale Administrasie betref word die reëlings vir die vergadering van die sentrale merietekomitee deur die Kantoor van die Kommissie vir Administrasie getref. Die sitting van die komitee vind gewoonlik gedurende Meimaand van elke jaar plaas. Wat die streekmerietekomitee van die Tak Oudit betref word daar soos volg te werk gegaan: Nadat die name van beamptes, wat as leiers en lede deur die onderskeie Provinsiale Ouditeure benoem is, aan die Kommissie vir Administrasie voorgelê is, word die streekmerietekomitees saamgestel en word die onderskeie provinsiale ouditeure dienooreenkomstig verwittig. Die reëlings sover dit die besoeke van die komitees betref word deur elke leier en lid met die betrokke Provinsiale Ouditeur gereël.

Hoewel die organisering sover dit verdienstelikheidbepaling van beamptes van die Tak Oudit betref deels deur dië Tak self getref word, geskied dit nogtans volgens die voorskrifte van die Staatsdienspersoneelkode 2) en met die nodige koördinasie met die Kantoor van die Kommissie vir Administrasie.

---

1) Louw, R.M., op. cit., p. 112.

2) Republiek van Suid-Afrika: Staatsdienspersoneelkode, op. cit., Hoofstuk E.

### 2.2.3 FINANSIERING VAN VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSEL

Die personeelbenuttingsfunksie sover dit verdienstelikheidbepaling betref, bring inderdaad uitgawe mee. Die uitgawe is vir die aankoop van skryfbehoeftes en druk van vorms. Wanneer 'n beampte aan verdienstelikheidbepaling onderwerp word en 'n personeelverslag opgestel word, dra dit daartoe by dat die verslag deur 'n streekmerietekomitee kontroleer en verder deur 'n sentrale merietekomitee modereer moet word. Hierdie funksie van die komitees bring uitgawe soos reis- en verblyf-koste mee en departemente/administrasies moet jaarliks hiervoor begroot.

Waar 'n beampte van die Tak Oudit van die Oranje-Vrystaatse Provinsiale Administrasie aan verdienstelikheidbepaling onderwerp word, moet 'n verdienstelikheidbepaling vorm (Z269), soos deur die Staatsdienskommissie voorgeskryf deur die toesighouer voltooi word. Die toesighouersverslag word verder deur die streekmerietekomitee gekontroleer en deur die Sentrale Merietekomitee gemodereer. Die werksaamhede van die komitees bring uitgawe in die vorm van reis- en verblyfkoste mee en die betrokke Provinsiale Administrasie moet jaarliks hiervoor begroot.

### 2.2.4 PERSONEELVOORSIENING EN -BENUTTING VIR VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSEL

Personeeladministrasie bestaan uit twee hoofdele, te wete personeelvoorsiening en -benutting. Volgens Hoofstuk 3.1.1(e) van die Verslag oor Administratiewe Opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens<sup>1)</sup> het personeelvoorsiening byvoorbeeld betrekking op die vasstelling van 'n postestruktuur, die daarstelling van oorhoofse voorskrifte in wetgewing,

---

1) Republiek van Suid-Afrika: Administratiewe Opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, Staatsdrukker, Pretoria, November 1971, p. 7.

regulasies en kodes oor die aanstelling, plasing, opleiding, verdienstelikheidbepaling, bevordering asook dissiplinerings en uitdienstreding. Die personeelvoorsieningsfunksie sluit aan by en kom ooreen met dië van die personeelbeampte op die departementele vlak en van die Kommissie vir Administrasie op die sentrale vlak. Personeelbenutting is in hoofsaak die personeelfunksie van toesighoudende beamptes, byvoorbeeld opleiding by die werkplek, die toewysing van bepaalde funksies soos die vasstelling van werkprogramme, toesighouding om te verseker dat die optrede van personeelle binne die voorgeskrewe en aanneemlike perke bly, die bepaling van die verdienstelikheid van personeelle vir opleidings- en bevorderingsdoeleindes, raadgeving aan personeelle, die bewerkstelling van 'n esprit de corps en die uitskakeling van wrywing tussen individue of groepe. Die voorgaande kom met ander woorde neer op die onderneming van handelinge en die stel van voorbeelde wat daarop gemik is om die voortreflike werkverrigting van personeelle te verkry.

Opleidingsontwikkeling van personeel om die program van verdienstelikheidbepaling uit te voer bly steeds 'n vraagstuk. Cloete skryf soos volg: "In die verlede is die evaluering van openbare amptenare slegs as 'n aanhangsel van bevordering gesien. Veel eerder behoort die aangeleentheid benader te word as 'n hulpmiddel om die voordeligste gebruikmaking van die personeelle te verkry, die personeelle in staat te stel om mekaar beter te leer ken, en onderlinge vertrouwe tussen die range in die hiërargie te verkry." <sup>1)</sup> Toesighouers moet steeds 'n wesentlike bydrae tot die verdienstelikheidbepaling van personeelle lewer.

---

1) Cloete, J.J.N., "Inleiding ...", op. cit., p. 124.



"Dit sal hoofsaaklik van die gesindheid van toesighouers afhang of met verdienstelikheidbepaling 'n positiewe bydrae tot die personeeladministrasie gelewer word. Ondergeskiktes moet vertrouwe in hul toesighouer hê en moet daarop kan staatmaak dat hulle vir goeie werk na verdienste vergoed word." 1)

Oor die samestelling van streek- en sentrale merietekomitees en adviserende personeelkomitees bepaal die Handleiding vir Verdienstelikheidbepaling soos volg: "Die samestelling van streekmerietekomitees en departementele adviserende personeelkomitees berus by departementshoofde ooreenkomstig bevoegdhede wat deur die Kommissie aan hulle gedelegeer is. Sentrale Merietekomitees word deur die Kommissie saamgestel uit senior beamptes wat deur departemente/administrasies benoem is of uit sodanige ander beamptes as wat die Kommissie goed mag vind. In die Sentrale Merietekomitee dien ook lede van die streekmerietekomitees wat vir dië doel aangewys word. Beamptes wat vir diens-in-streek en/of sentrale merietekomitees benoem word, moet self duidelike algemene bekwaamheid besit en moet ten volle tweetalig wees, gehalwe as die Kommissie anders goedkeur." 2)

Die Provinsiale Ouditeur van die O.V.S. Provinsiale Administrasie nomineer op aanvraag van die Kantoor van die Kommissie vir Administrasie beamptes wat kan optree as lede of leiers van die streekmerietekomitees. Die lede en leiers van dië Komitee bestaan uit senior beamptes van die Tak Oudit wat bekend is met die werksaamhede van die Tak Oudit van elke provinsiale administrasie. Die leiers van die streekmerietekomitee dien ook as lede van die Sentrale merietekomitee. Die Provinsiale Ouditeur van die onderskeie provinsiale administrasies het ook sitting op die sentrale merietekomitee.

---

1) Louw, R.M., op. cit., p. 116.

2) Republiek van Suid-Afrika: Handleiding vir Verdienstelikheidbepaling in die Staatsdiens, op. cit., paragraaf 17.

## 2.2.5 BEPALING VAN PROSEDURE VIR VERDIENSTELIKHEIDBEPALING

"Nadat beleid bepaal is, organisatoriese reëlings getref is, geld beskikbaar gestel is, en personeel aangestel is, kan met die werkverrigting 'n aanvang gemaak word. Administrasie vereis egter twee of meer funksionariese wat saam werk om die bepaalde beleidsdoelwit te verwesenlik. Daarom word aanvaar dat die twee of meer persone op 'n geordende wyse stap vir stap met hulle handeling sal voortgaan totdat die doelwit bereik is, met ander woorde, dat hulle 'n bepaalbare prosedure sal gebruik om die doelwit te bereik." <sup>1)</sup> Sover dit verdienstelikheidsbepaling betref word 'n bepaalde prosedure gevolg om die doelwitte te bereik.

Evaluering van personeel word gefundeer op verslae wat deur toesighoudende amptenare oor ondergeskiktes ingedien word. Die verslae word deur 'n streekmerietekomitee kontroleer en deur 'n sentralemerietekomitee modereer. Vir doeleindes van verdienstelikheidsbepaling is daar gestandaardiseerde vorms wat deur toesighouers en leidinggewende beamptes ingevul word. 'n Handleiding is ook deur die Kommissie vir Administrasie opgestel wat as gids vir toesighouers dien. Die toesighouers word met die vrae in die gestandaardiseerde vorms versoek om 'n mening te verstrek oor die werkgedrag van die ondergeskiktes. Vir doeleindes van vergelyking word antwoorde in syfers verskaf.

Die Kantoor van die Kommissie vir Administrasie reik ook van tyd tot tyd voorskrifte uit oor die stadia waarop beamptes in die verskillende afdelings van die Staatsdiens aan verdienstelikheidsbepaling onderwerp

---

1) Cloete, J.J.N., Inleiding ..., op. cit., p. 155.

2) Louw, R.M., op. cit., p. 114.

moet word. In gevalle waar beamptes in bepaalde range in verskillende afdelings vir die doel van bevordering in aanmerking kom, moet hulle aan die genoemde stelsel onderwerp word. Die Staatsdienspersoneelkode bepaal dat, waar departemente/administrasies van mening is dat individuele beamptes of bepaalde groepe beamptes om die een of ander rede nie beoordeel hoef te word nie, die Kommissie met volledige besonderhede van die omstandighede genader moet word vir die nodige goedkeuring in dië verband. Waar beamptes vir die moontlike toekenning van die voordele van prestasievordering oorweeg word, is daar 'n voorlopige sifting wat ingevolge die voorskrifte plaasvind. Ten opsigte van daardie beamptes wat aan verdienstelikheidsbepaling onderwerp word, moet die voorgeskrewe prosedures gevolg word. <sup>1)</sup> "Die chronologie van gebeure in hierdie gevalle is kortliks soos volg:

- (a) Personeelverslae (vorm Z.269 en bylaes) wat hoofsaaklik gebaseer is op toesighouersverslae wat periodiek oor die hele verslagtydperk opgestel is, word opgestel deur verslaggewende beamptes.
- (b) Personeelverslae word deur deskundige streekmerietekomitees kontroleer en onderhoude word met die beoordelaars gevoer.
- (c) Die bevindings van verslaggewende beamptes en streekmerietekomitees word deur sentrale merietekomitees modereer.
- (d) Die bevindings en aanbevelings van laasgenoemde komitees word aan departementshoofde en provinsiale sekretarisse vir aanvaarding voorgelê waarin meriete- en klasindelingslyste opgestel word." <sup>2)</sup>

---

1) Louw, R.M., op. cit., p. 114.

2) Republiek van Suid-Afrika: Handleiding , op. cit., paragraaf 18(1)(2)(3).

Wat die Tak Oudit van die O.V.S. Provinsiale Administrasie betref word die prosedures betreffende die insameling van inligting van die werker se inherente vermoëns en bewese prestasies van tyd tot tyd ondersoek en indien nodig word nuwe prosedures voorgeskryf om die byskryf van pligtestate en toesighouersverslae te vergemaklik. Die volgende dien as voorbeeld: "Ten einde reg aan alle amptenare te laat geskied betreffende verdienstelikheidbepaling om die byhou van toesighouersverslae (Z.250) te vergemaklik en om te voldoen aan die vereistes van paragraaf 3 van die Handleiding vir Verdienstelikheidbepaling in die Staatsdiens, word alle lede van die Ouditpersoneel tot en met die rang van Ouditeur versoek om maandeliks 'n vorm <sup>1)</sup> behoorlik bygeskryf, onderteken en gedateer, stiptelik by die betrokke Senior Ouditeur in te dien. Die Senior Ouditeur moet alle vorms by ontvangs teken en dateer. Die vorms van die Ouditeur word deur die Senior Ouditeur behou terwyl dië van assistente aan die betrokke Ouditeure terugbesorg word. Al die nodige inligting sal dan beskikbaar wees om kwartaaliks die toesighouersverslae (Z.250) sonder veel moeite by te skryf." <sup>2)</sup>

#### 2.2.6 BEHEER OOR VERDIENSTELIKHEIDBEPALING.

Oor die beheer van verdienstelikheidbepaling skryf Cloete soos volg: "Die instansie wat vir die voorsiening van personeel verantwoordelik is, moet vanselfsprekend ook sorg dat paslike stappe gedoen word om met kontrole te verseker dat verantwoording oor die personeelbenutting kan plaasvind." <sup>3)</sup>

---

1) Vorm as Bylae B aangeheg.

2) O.V.S. Provinsiale Ouditeur, Verdienstelikheidbepaling, Ouditomsendbrief 11 van 1982, gedateer 19 Julie 1982.

3) Cloete, J.J.N., Personeeladministrasie ..., op. cit., p. 42.

Ingevolge die bepalings van die Staatsdienswet, 1957,<sup>1)</sup> en die Staatsdiensregulasies<sup>2)</sup> is leidinggewende beamptes verantwoordelik vir alle bedrywighede wat binne die werkerterreine aan hulle toevertrou is.

"Effektiewe beheer onder die leiding van departementshoofde kan slegs deur 'n spanpoging, waaraan die ondergeskikte leidinggewende beamptes asook die beamptes op die operasionele vlak as 'n eenheid saamwerk, bewerkstellig word."<sup>3)</sup>

Om egter duidelikheid te verkry oor die beheer van die evaluerings-aktiwiteite in die Tak Oudit van die O.V.S. Provinsiale Administrasie sal vervolgens gelet word op die rol en funksies van:

- die verslaggewende beampte;
- die streekmerietekomitee;
- die sentrale merietekomitee;
- die departementshoof; en
- die Kommissie vir Administrasie.

In die Handleiding vir verdienstelikheidbepaling<sup>4)</sup> van die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, bestaan duidelike omskrewe prosedures oor die take en pligte van diegene wat belas is met die beoordeling van hulle ondergeskiktes.

#### 2.2.6.1 VERSLAGGEWENDE BEAMPTE (TOESIGHOUER)

Die rol en belangrikheid van die toesighouer in die proses van verdienstelikheidbepaling mag nie onderskat word nie. Verslaggewing

- 
- 1) Republiek van Suid-Afrika: Staatsdienswet, 1957 (Wet 54 van 1957), artikel 12(3), 12(3)(a), 15(1) en 24(2).
  - 2) Republiek van Suid-Afrika: Staatsdiensregulasies, regulasie A41, A42, A51 en A52.
  - 3) Venter, P.A., op. cit., p. 39.
  - 4) Republiek van Suid-Afrika: Handleiding vir Verdienstelikheidbepaling op. cit.

oor ondergeskiktes en deelname aan die bepaling van hulle verdienstelikheid is 'n onafskeidbare deel van enige toesighouer se normale taak. Sy verslae in die verband vorm uiteindelik die grondslag waarop die hele beoordeling berus. Die toesighouer se rol in verdienstelikheidbepaling behels kortliks die volgende: 1)

- (i) Die sistematiese insameling van getuienis oor hul ondergeskiktes se werkverrigting;
- (ii) die ontwikkeling van realistiese standaard of norme vir bevredigende werkverrigting;
- (iii) die aanvanklike verslaggewing oor hul ongeskiktes se algemene werkverrigting;
- (iv) die stawing van hierdie aanslae, deur waargenome gedrag;
- (v) die terugvoering van die uiteindelijke aanslagresultate na hul ondergeskiktes; en
- (vi) die verskaffing van die nodige leiding ten einde hul ondergeskiktes te ontwikkel, sodat hulle optimale diens kan lewer.

Om die bovermelde pligte doeltreffend te kan nakom, rus daar op elke toesighouer 'n dringende verantwoordelikheid om 'n diepgaande studie van die doel, aard en prosedures van die verdienstelikheidbepalingstelsel te maak. Van Zyl stel dit dat "ten einde sy groot verantwoordelikheid teenoor sy onmiddellike kollegas in die staatsdiens in die algemeen na te kom moet hy die stelsel vir verdienstelikheidbepaling met onwrikbare eerlikheid sonder vrees of begunstiging toepas. Dit beteken dat hy moet sorg dat hy oor 'n deeglike kennis van die betrokke stelsel beskik."

---

1) Van der Westhuizen, H.J.P., op. cit., p. 13.

2) Van Zyl, H.J., op. cit., p. 66.

Cloete <sup>1)</sup> voel egter so sterk oor die saak dat hy skryf dat die Verdienselikeidbepalinghandleiding as verpligte leesstof vir alle toesighouers daargestel moet word.

Volgens die Verdienselikeidbepalinghandleiding <sup>2)</sup> kan geen beoor= deling betroubaar wees nie, tensy die beoordelaar:

"... - absolute duidelikheid het oor wat elke eienskap alles behels;

- oor gegewens beskik wat gebaseer is op doelbewuste en volgehoue waarneming van die beoordeelde beamptes in sy werk; en

- in staat is om op eerlike en objektiewe wyse die beskik= bare getuienis met inagneming van die vereistes vir bevre= digende prestasie in die betrokke rang te evalueer."

Die Provinsiale Ouditeur van die O.V.S. Provinsiale Administrasie het reeds in 1977 die volgende opdrag aan al sy toesighoudende beamptes uitgereik: "Ten einde reg te laat geskied en oor genoegsame inligting met betrekking tot motivering en insidentering te beskik wanneer beamptes aan verdienstelikeidbepaling onderwerp moet word en die instruksies van die Provinsiale Sekretaris in die verband nie te verontagsaam nie, word dit as noodsaaklik beskou dat nie slegs karige indrukke oor beamptes se

---

1) Cloete, J.J.N., Personeeladministrasie ..., op. cit., p. 128.  
2) Republiek van Suid-Afrika: Handleiding ..., op. cit., paragraaf 18(1).

inherente vermoëns/bewese prestasies onder enkele eienskappe kwartaalliks deur toesighouers bygeskryf word nie, maar dat toesighouers voortaan onder al vyf eienskappe deurlopend aan die einde van elke kwartaal so volledig moontlik kommentaar lewer." 1)

Benewens sy deeglike kennis van die verdienstelikheidbepalingstelsel moet die toesighouer ook rypheid bereik het. Hy behoort 'n ewewigtige mens te wees, anders kan hy nie oor die lot van 'n ander mens besluit nie. Hy moet 'n voorbeeld stel anders sal hy dit uiters moeilik vind om self te oordeel. "Toesighouers behoort hulself op hoogte te bring met die definisies wat as riglyne dien ten opsigte van die verskillende eienskappe en wat in die handleiding oor verdienstelikheidbepaling van die Staatsdiens vervat is, ten einde te verseker dat -

- (i) verslaggewing aan die verwagte standaard voldoen;
- (ii) ondergeskiktes optimaal benut word, en
- (iii) 'n tevrede en goed gemotiveerde werkerskorps sonder griewe in stand gehou word." 2)

#### 2.2.6.2 STREEKMERIETEKOMITEE

'n Streekkomitee bestaan gewoonlik uit twee senior beamptes van 'n departement. Die hoof funksie van 'n streekkomitee is om die beoordelings van verslaggewende beamptes te kontroleer. Die komitee moet ook verseker dat eenvormige standarde deur die verslaggewende beamptes in 'n betrokke administrasie/departement, takkantoor of afdeling toegepas word.

- 
- 1) O.V.S. Provinsiale Ouditeur: Toesighouersverslae (Z250(a)) Ouditomsendbrief 8 van 1977, 12 Mei 1977.
  - 2) Idem.



Die komitee het 'n belangrike funksie en daarom is deeglike voorberedings en 'n sistematiese beoordelingsprosedure absoluut noodsaaklik. Vir die doeltreffende uitvoering van hierdie plig moet die komitee sy program so reël dat 'n redelike tyd aan elke kandidaat bestee word. 'n Redelike tyd is altyd moeilik om te definieer. Dit is egter nie onredelik om 'n volle werksdag as 'n redelike tyd te beskou nie, mits die volgende voorskrifte van die handleiding nagekom word:

- "... (i) Om die beampete wat beoordeel word deeglik in sy werk te inspekteer;
- (ii) waar nodig bykomende gegewens in verband met sy werkverrigting en prestasies te versamel;
- (iii) om verder aan die hand van die komitee se bevindings die verslaggewende beampete se evaluering en ander inligting wat hy bekom het, te kontroleer." <sup>1)</sup>

Cloete <sup>2)</sup> stel dit so: "So 'n moderering van die antwoord van die individuele toesighouer is noodsaaklik, want elke antwoord sal 'n waarde-oordeel wees en 'n waarde-oordeel gaan steeds gepaard met die persoonlike faktor."

Die provinsiale ouditeurskantoor waar die kandidaat werk sowel as die betrokke provinsiale ouditeur moet vroegtydig deur die komitee van sy voorgenome besoek in kennis gestel word, sodat "... hy hom kan voorberei

---

1) Republiek van Suid-Afrika: Handleiding ..., op. cit., paragraaf 16(b).

2) Cloete, J.J.N., Inleiding ..., op. cit., p. 137.

en die beampte wat beoordeel moet word ook kan verwittig en aansê om enige stukke in verband met sy werk wat hy van belang by sy verdienstelikheidbepaling ag vir die komitee vooraf in gereedheid te bring." 1)

In die Handleiding vir Verdienstelikheidbepaling word die taak van die streekmerietekomitee soos volg uiteengesit:

"Die streekmerietekomitee moet sy evaluering in die toepaslike blokkies van die aanslagvorm en in die personeelverslag aanbring. Die getuienis waarop die komitee se evaluering berus, moet duidelik op die aanslagvorm verstrekkend word. Waar die streekmerietekomitee met die verslaggewende beampte se evaluering akkoord gaan, is herhaling van die getuienis onnodig. Die komitee moet ook aan die hand van sy bevindings 'n beknopte beskrywing in alledaagse taal gee van die kandidaat se werkverrigting, gedrag en optrede, vermoëns en moontlikhede op vorm Z.269(g) - in drievoud - sonder om te poog om 'n sielkundige verdedigbare karakterskets te verstrek. Hy moet hom daarop toelê om enigiets te meld wat nie by die beoordeling van die verskillende eienskappe uitdrukking kon vind nie, maar wat gemeld behoort te word om 'n duidelike totaalbeeld van die beampte te verkry, veral met die oog op bevordering, gepaste plasing, ens. Een afskrif van al die ingevulde vorms moet aan die departementele personeelbeampte gestuur word." 2)

Bo en behalwe dié take in die voorafgaande paragraaf vermeld wat wel deur die beamptes van die Tak Oudit van die Oranje-Vrystaatse Provinsiale Administrasie, wat as leiers en lede van die Streekmerietekomitees benoem is, toegepas word, word daar by die evaluering van 'n ouditbeampte ook nog die volgende bykomende take verrig:

---

1) Republiek van Suid-Afrika: Handleiding ..., op. cit., paragraaf 18(2)(1).

2) Idem.

- (a) As eerste stap moet die volgende stukke ten opsigte van die kandidaat verkry en bestudeer word:
- (i) Personeelverslag
  - (ii) Pligtestaat en prosedurebeskrywings
  - (iii) Toesighouersverslae
- (b) Dan volg 'n onderhoud met die kandidaat. Tydens die onderhoud moet die streekmerietekomitee vrae aan die kandidaat stel wat daarop gemik is om inligting wat nie alreeds uit die beskikbare getuienis blyk nie, te verkry oor die mate waarin die kandidaat bepaalde eienskappe openbaar.
- (c) 'n Deeglike inspeksie moet uitgevoer word van die beampte se werk soos weerspieël is in die stukke wat hy voorlê.
- (d) Vervolgens moet daar met die verslaggewende beampte beraadslaag word en sy evaluering, motiverings, waarnemings en indrukke moet met die van die Streekmerietekomitee gelede vergelyk word.
- (e) Volledige aantekeninge moet tydens die besprekings met die kandidaat asook met die verslaggewende beampte deur die streekmerietekomitee gehou word.
- (f) Die getuienis waarop die streekmerietekomitee se evaluering berus moet duidelik op die aanslagvorm verstrekkend word.
- (g) 'n Beknopte beskrywing in alledaagse taal van die kandidaat se werkverrigting, gedrag, optrede, vermoëns en moontlikhede moet ook verstrekkend word. <sup>1)</sup>

---

1) Transvaalse Provinsiale Administrasie: Verdienselikeheidsbepaling, Handleiding vir Streekmerietekomitees, Maart 1979.

Soos aangedui in paragraaf 18(2) van die handleiding <sup>1)</sup> is "... deeglike voorbereiding en 'n sistematiese beoordelingsprosedure absoluut noodsaaklik vir doeltreffende uitvoering van hierdie komitee se belangrike taak."

### 2.2.6.3 SENTRALE MERIETEKOMITEE

Vir elke staatsdepartement en provinsiale administrasie bestaan daar 'n sentrale merietekomitee. Die lede van hierdie komitees is senior beamptes, te wete direkteure, adjunk-direkteure, ondersekretarisse en beheer administratiewe beamptes. Die leiers van die streekkomitee dien ook as lede van die sentrale merietekomitee. Hierdeur word verseker dat diè komitee oor lede wat persoonlik met die werkprestasies van personeellede vertrou is, beskik. Die hoof van 'n departement of provinsiale administrasie is self nie lid van die sentrale merietekomitee nie. Die aanbevelings van die komitee moet egter aan hom voorgelê word en hy moet aandui of hy daarmee saamstem, al dan nie.

Die Sentrale Merietekomitee van die ouditpaneel bestaan uit die vier Provinsiale Ouditeure en die leiers van die Streekmerietekomitee wat uit beamptes van Tak Oudit genomineer is.

Die Sentrale Merietekomitee vergader gewoonlik onder voorsitterskap van 'n senior lid van die Kommissie vir Administrasie. Die onderliggende gedagte met hierdie reëlins is om eenvormige toepassing van die stelsel dwarsdeur die Staatsdiens en provinsiale administrasies te verseker.

---

1) Republiek van Suid-Afrika: Handleiding ... , op. cit. , paragraaf 18(2).

Sonder 'n gemeenskaplike voorsitter sou standaardisasie van die prosedure in die verskillende departemente/administrasies kwalik verwesenlik kon word. Die taak van die voorsitter is om toe te sien dat die doelwitte van die stelsel volgens die basiese grondslae nagestreef word om die nodige voorligting aan die lede van die sentrale komitees te verskaf en om toe te sien dat die prosedures en die verrigtinge by die vergaderings aan die verlangde vereistes voldoen. <sup>1)</sup>

Die funksie van die sentrale merietekomitee van die Tak Oudit van die onderskeie provinsiale administrasies is om die beoordeling en bevindings van die verskeie verslaggewende beamptes en die streekmerietekomitees, aan die hand van die voorgelegde getuienis te modereer en te koördineer ten einde billikheid by die finale merietebepaling van alle ouditbeamptes te verseker. Elke ouditkandidaat in 'n bepaalde groep word afsonderlik met betrekking tot al die eienskappe en volgens die geldende standaard vir die besondere rang beoordeel. Objektiewe maatstawwe waarvolgens die besit van die betrokke eienskappe kwalitatief gemeet kan word, is moeilik te bepaal. Om individuele beoordelings en menings sover moontlik te beheer en te vergelyk is dit derhalwe noodsaaklik dat die lede van die komitee daarop bedag moet wees dat die prestasies van die kandidaat beoordeel moet word in vergelyking met wat van 'n normale bevredigende beampte in elke besondere rang verwag word. <sup>1)</sup>

Die funksie van hierdie sentrale merietekomitee is in hoofsaak een van moderering en wel deur sover moontlik te verseker dat die puntetoekennings van die verslaggewende beamptes en die streekmerietekomitees op feite en betroubare getuienis berus.

---

1) Van Zyl, H.C., op. cit., p. 73.

2) Republiek van Suid-Afrika: Handleiding ..., op. cit., par. 18(3).

#### 2.2.6.4 DEPARTEMENTSHOOF

Die taak van die departementshoof word soos volg in die Handleiding vir verdienstelikheidbepaling uiteengesit: "Na afloop van elke vergadering van die sentrale merietekomitee word die notule in elke betrokke persoon se personeelverslag deur die sekretaris van die komitee aan die departementshoof vir die invul van paragraaf 9 van die uitslag, voorgelê. As die departementshoof slegs sy handtekening daaronder aanbring, word aanvaar dat hy met die evaluering akkoord gaan." Waar hy in enige geval van die komitee verskil, moet hy besonderhede verstrek van die gronde waarop hy sy menings baseer sodat die Kommissie vir Administrasie in staat gestel word om tot 'n besluit te kom. 2)

#### 2.2.6.5 KOMMISSIE VIR ADMINISTRASIE

Die vernaamste funksies van die Kommissie vir Administrasie sover dit verdienstelikheidbepaling betref, is soos volg:

- om te sorg vir die instandhouding van die stelsel;
- om die bevindings van die verskillende departementele, sentrale merietekomitees te oorweeg; en
- om verskille tussen die bevindings van die sentrale merietekomitees en departementshoofde te besleg.

---

1) Idem.

2) Idem.

### 2.3 SAMEVATTING

Personeelbenutting is net so 'n arbeidsveld as personeelvoorsiening en moet met dieselfde sorg aangepak word. Dit is wel moontlik om voor=skrifte uit te reik om die personeelbenuttingsfunksie ordelik te laat verloop, maar velerlei ontasbare faktore kan verhoed dat daar uitvoering aan diè personeelbenuttingsfunksies gegee word. Elke werkgewer behoort egter te sorg vir 'n stelsel waarmee sy personeellede vanaf arbeider tot hoofamptenaar aan sistematiese personeelevaluering onderwerp word.

Soos in die gevalle van alle vertakkings van die publieke administrasie moet die generiese administratiewe prosesse ook onderneem word om die uitvoering van hierdie funksionele bedrywighede vir die personeelbenutting moontlik te maak.

### HOOFSTUK 3

## FUNKSIONELE TOEPASSING VAN DIE VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSEL BY DIE TAK OUDIT VAN DIE PROVINSIALE ADMINISTRASIE VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

### 3.1 INLEIDING

Verdiensielikheidbepaling in die Tak Oudit van die Oranje-Vrystaatse Provinsiale Administrasie kan gesien word as 'n stelsel om te verseker dat elke personeellid in die diens so goed moontlik toegerus is en optimaal benut word.

Verdiensielikheidbepaling is 'n veeleisende en verantwoordelike "bestuurs" - taak. Dit is 'n opnamemetode, 'n beplanningsmaatreël waardeur inligting ingesamel en op grond waarvan 'n sistematiese evaluering van die werklike prestasies en inherente vermoëns van personeellede gemaak word. Instellings moet weet watter vaardighede en vermoëns nodig is om hulle doelstellings te bereik en in watter mate die beskikbare personeel aan die vereistes voldoen. Ten einde dan reg te laat geskied aan die persone wat aan verdiensielikheid onderwerp word sowel as om die belange van die Staatsdiens te bevorder, is dit noodsaaklik dat almal wat met die toepassing van die stelsel te doen het, ten volle met die inhoud daarvan vertrouwd moet wees.



### 3.2 DOELSTELLINGS VAN DIE STELSEL

Verdienselikeidbepaling is 'n werktuig in die proses van personeel-administrasie wat vir 'n verskeidenheid van doelstellings aangewend kan word. Die primêre doelstelling is egter om doeltreffende personeelbenutting gebruik te verseker. 1)

Om hierdie doel na te streef kan afsonderlike "gebruike" van die stelsel identifiseer word, te wete:

- (a) maatstaf vir bevordering;
- (b) aansporing en ontwikkeling van werknemers;
- (c) bepaling van opleidingsbehoefte;
- (d) identifisering van wanaangepaste werknemers sodat hulle beter geplaas en benut kan word; en
- (e) identifisering van werknemers wat nie lonend in diens is of gehou kan word nie.

Vervolgens word elkeen van hierdie aanwending afsonderlik bespreek soos van toepassing op die Tak Oudit van die O.V.S. Provinsiale Administrasie.

#### 3.2.1 MAATSTAF VIR BEVORDERING

Die bevorderingsmaatstaf is die belangrikste gebruik van verdienselikeidbepaling en is ook die rede waarom die verdienselikeidbepalingstelsel van die Staatsdiens ontstaan het. Sedert die inwerkingtreding van die

---

1) Van Zyl, H.C., "Wat is verkeerd met verdienselikeidbepaling", Die Staatsamptenaar, Vol. XXXVI, No. 3, Maart 1956, p. 35.

Staatsdienst en Pensioen Wet, 1912 (Wet 28 van 1912),<sup>1)</sup> was daar 'n voortdurende poging om 'n geskikte metode te ontwikkel waarmee verdienstelikheid bepaal kon word sodat die resultate gebruik kan word vir bevordering.

Bevordering van werknemers ten opsigte van hulle geskiktheid vir bevordering op 'n grondslag van verdienste eerder as senioriteit is sekerlik die hoofdoelwit van enige verdienstelikheidbepalingstelsel en dit is dan ook die geval in die Staatsdiens sowel as by die Tak Oudit van die O.V.S. Provinsiale Administrasie.

By die vulling van 'n pos in die Tak Oudit word daar behoorlik rekening gehou met die kwalifikasies, betreklike verdienstelikheid, bekwaamheid en geskiktheid van die beampte wat vir bevordering in aanmerking geneem word.<sup>2)</sup>

### 3.2.2 AANSPORING EN ONTWIKKELING VAN WERKNEMERS

Elke mens het 'n behoefte aan erkenning. Daar word dikwels beweer dat alle ander oogmerke met verdienstelikheidbepaling ondergeskik is aan die aansporings en ontwikkelingsoogmerk. Hoewel nie altyd hiermee saamgestem kan word nie moet die aanpassingswaarde en die moontlikhede vir verdere ontwikkeling (verbeterings) nie onderskat word nie. Cloete<sup>3)</sup> stel dit ook dat daar in die toekoms meer en meer oorgegaan sal word na 'n stelsel waarmee die beoordeling op die werksopdrag (gehalte van werk gelewer) in plaas van persoonlike hoedanighede of eienskappe toegepas sal word.

- 
- 1) Staatsdienst en Pensioen Wet, 1912 (Wet 28 van 1912). Artikel 7.
  - 2) Republiek van Suid-Afrika: Staatsdienswet, 1957 (Wet 54 van 1957), artikel 11(3).
  - 3) Cloete, J.J.N., Personeeladministrasie ..., op. cit., p. 132.

Die nie-erkenning van bewese prestasies is 'n belangrike teelaarde vir ontevredenheid en frustasies by ondergeskiktes. Die gevolg hiervan is dat ondergeskiktes bevooroordeeld en antagnisties raak teenoor die hele proses van verslaggewing en verdienstelikheidbepaling.

Vandag bestaan daar egter breedvoerige voorskrifte in die Staatsdiens= personeelkode <sup>1)</sup> waarvolgens beamptes afhangende van die omstandighede, op die volgende wyses erkenning kan kry vir bewese prestasies:

- (i) prestasievordering;
- (ii) bevordering; en
- (iii) spesiale behandeling.

Die doel van personeelëvaluering in die Tak Oudit van die O.V.S. Provinsiale Administrasie is nie slegs die identifisering van die regte persone vir bevordering nie, maar veral om te verseker dat ouditbeamptes so goed as moontlik toegerus is vir die taak wat verrig moet word.

### 3.2.3 BEPALING VAN OPLEIDINGSBEHOEFTES

Die verdienstelikheidbepalingstelsel is 'n ideale hulpmiddel vir die bepaling van opleidingsbehoefte by ondergeskiktes. Dit gebeur heel dikwels by die toepassing van verdienstelikheid, waar getuienis van ondergeskiktes onder 'n meriete-eienskap krities ontleed moet word, dat 'n tekortkoming duidelik beklemtoon word. By verdere ontleding vind die toesighouer dat die probleme van die ondergeskikte wat aan die verdienstelikheid onderwerp is te wyte is aan,

- 
- 1) Republiek van Suid-Afrika: Staatsdienspersoneelkode ... , op. cit., Hoofstuk E.
  - 2) O.V.S. Provinsiale Ouditeur: Toesighouersverslae, Ouditomsendbrief 8 van 1977, 12 Mei 1977, paragraaf 2.2.

- gebrekkige kennis en vaardigheid om die opgelegde take te kan behartig;
- gebrekkige gesindheid;
- gebrekkige delegasie van take deur die toesighouer;
- gebrekkige bepaling van take deur die toesighouers; of
- gebrekkige benutting van tyd.

Wanneer 'n opleidingsbehoefte soos hierbo vermeld deur middel van verdienstelikheidbepaling geïdentifiseer is, word die nodige stappe gedoen om dit reg te stel.

Kennis en vaardigheid by die voltooiing van verdienstelikheidbepalingsaanslae deur toesighouers het die afgelope aantal jare 'n dringende behoefte in die Tak Oudit en ander departemente van die Oranje-Vrystaatse Provinsiale Administrasie geword. Vanwee hierdie dringende behoefte is daar die afgelope aantal jare opleidingskursusse aan toesighouers oor die voltooiing van pligtestate, verdienstelikheidbepalingsverslae en voltooiing van prestasieverslae aangebied. 1)

#### 3.2.4 IDENTIFISERING VAN WANAANGEPASTE WERKNEMERS EN KORREKTIEWE PLASING

Die verdienstelikheidbepaling is ook 'n hulpmiddel waarvolgens wanaangepaste werknemers geïdentifiseer kan word.

Omdat die werkgewer, soos Viljoen <sup>2)</sup> dit stel, dikwels maar tevrede moet wees met wat hy kry, vind ons heel dikwels dat 'n beampete sy toesighouer tevrede stel met sy werkverrigting maar dat die beampete kwaliteit en

---

1) O.V.S. Provinsiale Sekretaris: Lêer S8/3/1/1(a), skrywe aan afdelingshoofde gedateer 1980-09-03.

2) Viljoen, A., "Personeelbenutting", in J.J.N. Cloete, Uitgesoekte leesstukke, Deel 1, J.L. van Schaik, Bpk, Pretoria, 1977, p. 153.

eienskappe besit wat in 'n ander werkkring vir beide die werker en die instelling van groter waarde kan wees. Hoewel die menslike element nooit heeltemal uitgeskakel kan word nie, behoort die stelsel, indien dit noukeurig en met die regte benadering toegepas word, veel daartoe by te dra om die regte persoon op die regte plek geplaas te kry, en om aan elkeen volgens sy vermoëns vordering te verseker.

In Tak Oudit van die Oranje-Vrystaatse Provinsiale Administrasie word daar voortdurend stappe geneem om wangeplaasde beamptes te help om in bruikbare werkeenhede te ontwikkel deur hulle in die Tak Oudit tussen die provinsiale instellings seksie en plaaslike bestuursseksie rond te plaas totdat hulle 'n bevredigende werkspril bereik het. Nuwe toetreders toon reeds, terwyl hulle nog op proef is, neigings om in probleemgevalle te ontwikkel en kan wanaanpassingsprobleme, voordat die bekragtiging van die aanstelling geskied, reeds mee gehandel word. "Evaluering begin reeds by die toets of onderhoud wat plaasvind om te bepaal of 'n persoon vir 'n bepaalde pos geskik is." 1)

Daarom dat die Tak Oudit ook sekere neergelegde vereistes aan kandidate by aanstelling stel soos byvoorbeeld of hulle rekeningkundige kennis het.

### 3.2.5 IDENTIFISERING VAN DIE WERKNEMER WAT NIE LONEND IN DIENS IS NIE

Die werknemer wat nie meer lonend in diens is nie, word ook deur die toepassing van die verdienstelikheidsbepaling uitgewys. Hoewel dit geen aangename taak is om teen sodanige werknemers op te tree nie, moet aan die wettiese waarheid voldoen word: Niemand kry wat hom nie toekom nie.

---

1) Idem.

Die toesighouersverslag word in die Tak Oudit van die O.V.S. Provinsiale Administrasie volledig met die ondergeskikte bespreek en nie net vir ondertekening voorgelê nie. <sup>1)</sup> Hierdie optrede dra by tot die daarstelling van 'n noodsaaklike en byna onmisbare vertrouensverhouding tussen die toesighouer en die ondergeskikte. Dit is deur middel van die openhartige samespreking waar die toesighouer se siening van die ondergeskikte en laasgenoemde se siening van homself balanseer. Oor die algemeen wil die ondergeskikte graag weet hoe sy toesighouer sy werkverrigting sien en dit is uiters belangrik dat 'n ondergeskikte nie mislei moet word nie. <sup>2)</sup> Hierdie opregte optrede deur aan die beampte te meld dat sy werkverrigting nie bevredigend is nie skakel tot 'n mate die gevaar uit dat beamptes eers by verdienstelikheidbepaling moet verneem dat hulle nie meer lonend in diens is nie.

### 3.3 FUNKSIONELE TOEPASSING VAN VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSEL

Die metode waarvolgens verdienstelikheidbepaling in die Tak Oudit geskied is om die werkprestasie van die ondergeskikte, soos geopenbaar in sekere voorgeskrewe eienskappe, te vergelyk met die eis wat die werk in die Tak Oudit aan hom stel en wat billikerwys van die deursnee persoon van dieselfde rang in dieselfde of 'n soortgelyke werksituasie verwag kan word. Hierdie bevindings word dan as riglyne gebruik om te bepaal watter optrede nodig is om die benutting van personeel te verbeter.

- 
- 1) O.V.S. Provinsiale Ouditeur: Toesighouersverslae, Ouditomsendbrief 8 van 1977, 12 Mei 1977, p. 3.
  - 2) Idem.

Nadat 'n beampte in die Tak Oudit diens aanvaar het, gaan evaluering voort by wyse van 'n waardebeplanning van die werkresultate van die werker wat voortdurend ingesamel moet word. Prinsloo <sup>1)</sup> skryf dat hierdie waardebeplanning verkry word deur die werkprestasies, in die vorm van insidente, met gestelde norms (ook genoem standarde) te vergelyk. "Die eise wat 'n pos aan die bekleër stel (norms) is dit waaroor 'n persoon moet beskik om die doel van die afdeling en die instelling in die geheel, so goed as moontlik te dien sonder om toekomstige eise wat aan die werker gestel mag word, uit die oog te verloor." <sup>2)</sup>

Verdienslikheidsbeplanning in die Tak Oudit van die Oranje-Vrystaatse Provinsiale Administrasie word gedoen aan die hand van vyf eienskappe, te wete Verantwoordelikheid, Insig, Menseverhoudings, Organisasie en Produktiwiteit. Hierdie eienskappe is na jarelange navorsing identifiseer. <sup>3)</sup> Verdienslikheidsbeplanning kom neer op die maak van dwarsnitte deur die ontwikkelingsproses van die werker om te bepaal hoe goed hy vaar en toegerus is met daardie eienskappe wat nodig is vir doeltreffende uitvoering van sy werk. Die gegewens wat nodig is en die stappe wat gevolg moet word om hierdie beplanning te kan doen, word aan die hand van die volgende raamwerk toegelig:

- Die beplanning van norms.
- Die insameling van gegewens betreffende die werklike werkprestasies en inherente vermoëns van die werker.
- Verslagdoening..
- Beoordeling..
- Regstellings:
  - (a) Horisontale plasing.
  - (b) Vertikale plasing.
  - (c) Aansporing, dissiplinêre optrede, en
  - (d) Ontwikkeling.

---

1) Prinsloo, J.A.D., "Opleiding as geïntegreerde faset van personeeladministrasie" Referaat gelewer in die kantoor van die Staatsdienskommissie tydens 'n opleidingsseminaar vir opleidingsbeamptes, 1974, p. 1.

2) Idem.

3) Republiek van Suid-Afrika: Handleiding ... op. cit., paragraaf 3.1.

### 3.3.1 NORM OF STANDAARDE

'n Norm is 'n maatstaf, dit wil sê iets waaraan iets anders gemeet kan word. Volgens die bepalings van die Handleiding vir verdienstelikheid=bepaling, is verdienstelikheidbepaling "... 'n proses van vergelyking met 'n aanvaarde standaard vir elke eienskap".<sup>1)</sup> Dit kom daarop neer dat die prestasie wat 'n beampete behaal vergelyk moet word met 'n aanvaarde standaard of norm vir elke eienskap voordat die verdienstelikheid van sy werk beoordeel kan word.

Dit is om hierdie rede noodsaaklik dat die verslaggewende beampete in die Tak Oudit absolute duidelikheid moet hê oor die standaard waarmee hy die afsonderlike eienskappe van die beampete wat hy beoordeel moet vergelyk. In die algemeen is dié standaard die peil wat as bevredigend in die besondere rang aanvaar word. By die bepaling van wat as bevredigend ten opsigte van 'n besondere eienskap beskou moet word, moet die volgende in gedagte gehou word:

- "- 'n Norm is die standaard wat gestel word deur die beampete wat nie wesenlik sterk of swak in die betrokke hoedanigheid is nie, dit wil sê alhoewel hy nie juis prysenswaardig in die eienskap vertoon nie is sy prestasie nogtans allersins aanneemlik;
- so 'n beampete voldoen aan 'n standaard wat 'n mens vind by diegene van sy ranggenote wat die nodige kwalifiserende dienstydkerke vir merietebevoordering voltooi het en in die betrokke eienskap aanneemlik vertoon;

---

1) Republiek van Suid-Afrika: Handleiding ... op. cit., paragraaf 18(c).



- die pligte wat toevertrou word aan 'n beampte wat in die verskillende eienskappe aan die standaard voldoen, werk bevredigend uitvoer en dit sal ook geld vir enige ander werk wat by sy rang pas en rederlikwys aan hom opgedra sou kon word. Tekortkominge wat by hom voorkom is nie van 'n belangrike aard nie en kom ook nie voortdurend voor nie. In die algemeen tref hy 'n mens nie as iemand wat spesiaal uitgekies sal word om 'n besondere moeilike taak te verrig nie, maar andersyds sal hy jou in die reël ook nie in die steek laat nie." 1)

Die standaard of norm is derhalwe samevattend die begrip wat 'n verslaggewende beampte het van wat vir normale bevredigende werkverrigting van 'n beampte in 'n bepaalde rang ten opsigte van 'n besondere eienskap verwag word.

Alvorens 'n ouditbeampte hieraan gemeet kan word moet 'n norm wat vir die besondere omstandighede geld, neergelê word. Hierdie norm moet ten minste aan die volgende vereistes voldoen: 2)

- (a) Dit moet realisties wees. Met ander woorde binne bereik van die normale ervare werker in die Tak Oudit. Die normale ervare werker is iemand;
  - wat korrek geplaas is;
  - wat opgelei is om sy werk te kan doen; en
  - wie se prestasie onder gesonde toesighouding nie wesenlik verskil van dië wat van sy ranggenote in sy groep of 'n vergelykbare groep vir bevredigende werkverrigting verwag word nie.

---

1) Idem.

2) Louw, R.M., op. cit., p. 99.

(b) 'n Norm moet duidelik omskryf word. Die norms wat deur die verslaggewende beampte of toesighouer by verdienstelikheidbepaling of by die skryf van die toesighouersverslag gebruik word, moet duidelik omskryf word en eenvoudig wees sodat die merietekomitee kan sien waaraan die persoon gemeet is en waarom 'n sekere optrede as 'n prestasie beskou word.

Deur dit te doen word nie alleen duidelikheid verkry oor wat van 'n ouditeur verwag word nie, maar die insameling van inligting oor die ouditeur se prestasie word soveel makliker. Verder dra dit ook by dat kommunikasie tussen die verslaggewende beampte en die merietekomitees verbeter word, want dan word 'n ouditbeampte nie gemeet aan die persoonlike norms van elke beoordeelaar nie, maar aan 'n eenvormige geskrewe norm, wat vir die betrokke werksomstandighede geld.

Die toesighouer omskryf hierdie norm en hoewel dit deur die merietekomitees wat breër kyk, gewysig kan word, verseker dit 'n gemeenskaplike uitgangspunt by die beoordeling van prestasie. 'n Persoon word dan gemeet teen dit wat die bevredigende werker "... in sy besondere werksomstandighede kan bereik en nie teen dit wat die 'bevredigende werker' kan bereik waar die geleentheid beter is nie." <sup>1)</sup>

(c) 'n Norm in die Tak Oudit moet ook tussen prestasies kan onderskei. Dit moet nie net moontlik wees om te bepaal wie aan die norm voldoen nie, maar ook wie beter en swakker as die norm is en hoeveel beter of swakker.

---

1) Republiek van Suid-Afrika: Handleiding ..., op. cit., p. 5.

By verdienstelikheidbepaling ten opsigte van elke insident wat as motivering aangebied word, moet daar altyd eers 'n norm bepaal word, waarteen die prestasie van 'n beampste deur 'n objektiewe persoon gemeet kan word.

Vir doeleindes van verdienstelikheidbepaling kan norms verdeel word in algemene- en spesifieke norms, terwyl spesifieke norms weer verder onderverdeel kan word in pos- en taaknorms. Die verskillende soorte norms word vervolgens kortliks bespreek. 1)

(i) Algemene norms.

Daar bestaan talle algemene kenmerke waaroor 'n persoon moet beskik en wat aan algemene norms gemeet kan word. Byvoorbeeld, netheid, stiptheid, leergierigheid, vriendelikheid, en beleefdheid. Hierdie algemene kenmerke is op alle ranggenote in alle werkomstandighede van toepassing.

(ii) Spesifieke norms.

Spesifieke norms is in teenstelling met algemene norms nie sonder meer op ander ranggenote en ander werkomstandighede van toepassing nie. Hierdie spesifieke norms word onderverdeel in pos- en taaknorms. 'n Posnorm is redelik maklik omskryfbaar. Dit is die gesag, verantwoordelikheid, pligte, en standaard prosedures wat aan die pos toegeken is en wat die veld van optrede van die werker omlyn. Voorbeelde hiervan is om vrywillig oortyd te werk, personeel te werf en advies te gee oor aangeleenthede buite sy werkterrein.

---

1) R.M. Louw., op. cit., p. 100.

'n Taaknorm is die moeilikste om te bepaal en toesighouersverslae is gewoonlik vol van insidente waar 'n ouditbeampte buite sy werkterrein optree, maar bevat min bewyse van hoe die dagtaak verrig word.

In teenstelling met die posnorm het die verslaggewende beamptes by die Tak Oudit van die Oranje-Vrystaatse Provinsiale Administrasie by die bepaling van 'n taaknorm te doen met dit wat wel van 'n ouditbeampte verwag word.

Tydens streekmerietekomitee ondersoeke is gevind dat talle personeelverslae oor ouditbeamptes deurspek is met insidente wat as 'prestasie' bestempel word, maar sodra dit aan 'n norm getoets word blyk dit dat daar geen gewig aan geheg kán word nie.

Daar word dikwels in toesighouersverslae gemeld dat 'n ouditbeampte suksesvol in 'n hoër pos waargeneem het en/of bykomende pligte verrig het. By nadere ondersoek blyk dit dat dië bykomende pligte wat verrig is, van 'n roetine- of nie noemenswaardige aard is nie en dat daar nie sprake van prestasie bo die norm is nie. Prestasie bo die norm impliseer dat 'n ouditbeampte se werkverrigting beter as bevredigend is en die geskrewe motivering moet dit as sodanig bewys want die doelstelling van verdienstelikheidbepaling lê beslis daarin soos Cloete <sup>1)</sup> dit stel, "... om erkenning te verleen aan personeellede wat meer doen as wat die pligtetoewysing aan hulle poste vereis."

---

1) Cloete, J.J.N., Personeeladministrasie ..., op cit., p. 132.

3.3.2        INSAMELING VAN GEGEWENS OOR DIE WERKLIKE WERKPRESTASIE  
                 EN INHERENTE VERMOËNS VAN DIE OUDITBEAMPTE

Dit is vandag aanvaarde beleid dat geen twee mense oor dieselfde vermoë beskik nie. Mescon <sup>1)</sup> verklaar soos volg: "... it is recognising that people are different and that there is no such thing as a total or complete solution to the manager's job of accomplishing predetermined objectives through the efforts of others."

Elke ouditbeampte behoort 'n deeglike kennis te hê van die hoedanighede wat 'n beampte moet besit sodat hy homself in sy eie belang eerlik kan ondersoek ten einde vas te stel of hy in enige opsig tekort skiet om sodoende in die regte rigting te ontwikkel. Ondergeskikte ouditbeamptes moet nie huiwer om in hierdie opsig met hulle seniors oorleg te pleeg nie. Terselfdertyd is dit die plig van seniors om hulle juniors so te lei en aan te moedig dat hulle tot die hoogste peil van hulle vermoëns kan ontwikkel. <sup>2)</sup>

Alvorens aandag geskenk word aan die wyse waarop inligting deur beamptes van die Tak Oudit van die Oranje-Vrystaatse Provinsiale Administrasie ingesamel word, moet daar eers gelet word op die eise waaraan hierdie inligting moet voldoen:

- "...            eerlike en objektiewe inligting moet ingesamel word;
- verteenwoordigende inligting moet ingesamel word;
  - voldoende inligting moet verskaf word; en
  - tersaaklike inligting moet verstrek word." <sup>3)</sup>

- 
- 1)            Mescon, M.H., "Motivation and the Manager", Training Directors Journal, Augustus 1963. p.4.
- 2)            Republiek van Suid-Afrika: Handleiding ..., op. cit., paragraaf 5.
- 3)            Prinsloo, J.A.D., "Opleiding ...", op. cit., p. 7.

Om te verseker dat 'n ouditbeampte se prestasies so objektief moontlik beoordeel word, moet die gegewens wat ingesamel word, deur merietekomitees gekontroleer en gemodereer word. Hierdie taak is alleen moontlik as daar voldoende verteenwoordigende data van 'n beampte is. Die gegewens moet nie net handel oor die bo-gemiddelde prestasies van die persoon nie, want die doel van personeevaluering is nie slegs die identifisering van die regte persone vir bevordering nie, maar veral om te verseker dat hulle so goed as moontlik toegerus is vir die taak wat verrig moet word. 1)

Insidente vorm die basis vir die opstel van 'n toesighouersverslag. 2)

Aangesien dit vir die toesighouer onmoontlik is om elke insident van elke ondergeskikte te onthou is dit in die Tak Oudit van die Oranje-Vrystaatse Provinsiale Administrasie die gebruik dat alle insidente wat 'n beampte van waarde ag, daagliks deur hom in 'n dagboekie wat spesiaal vir die doel beskikbaar gestel word, aangeteken word. Aan die einde van elke maand, wanneer sy toesighouersverslag opgestel word, word die inligting van die boekie op 'n vorm 3) bygeskryf. Die wyse waarop die vorm voltooi moet word is soos volg:

- "... (i) In die laaste kolom van paragraaf 1 moet die ouditeur meld of die amptenaar die taak swak, bevredigend, goed verrig het, of hy dit binne redelike tyd afgehandel het en of hy te lank besig was, of probleme teëgekom en opgelos is. Besonderhede kan in een of meer van die ander paragrawe vermeld word indien nodig.

- 
- 1) O.V.S. Provinsiale Ouditeur, Toesighouersverslae, Ouditomsendbrief 8 van 1977, 12 Mei 1977, paragraaf 2.2
- 2) Cloete, J.J.N., Personeeladministrasie ..., op. cit., p. 178.
- 3) Bylae B.

- (ii) By paragraaf 2 moet voorbeelde van byvoorbeeld verbeterde rekeningstelsels, registers, ens., ingestel of aanbeveel en deur die betrokke inrigting aanvaar, verstrek word en/of insidente vermeld word waar probleme self opgelos is in afwesigheid van spesifieke voorskrifte.
- (iii) Paragrafe 3 en 4 is selfverduidelikend.
- (iv) In paragraaf 5 moet voorbeelde en verwysings na tjeks, kwitansies, datums, omsendbriewe, regulasies, ordonnansies, kodes verstrek word.
- (v) Paragraaf 6 is selfverduidelikend.
- (vi) Paragraaf 7 moet so geskryf word dat dit net so samevattend oor drie maande in die toesighouersverslag en vandaar in die personeelverslag wanneer nodig oorgeskryf kan word." 1)

Deurdad die beamptes in die Tak Oudit self deelneem aan die daaglikse proses om insidente aan te teken, word daar volledig en regverdig verseker dat dit sy eie bydrae is en kan hy nie later omdraai en sê dat hy benadeel is nie.

Die volgende aspekte behoort duidelik uit die omskrywing van 'n insident in die toesighouersverslag na vore te kom:

- die datum waarop die insident ontstaan het;
- die agtergrond waarbinne die insident ontstaan het;
- dat die beampte gedoen het;
- of die beampte dit op eie inisiatief gedoen het;
- dat dit van hom as beampte geverg het;
- of dit oorspronklike werk is;
- dat die beampte bereik het, met ander woorde, wat die resultate van sy arbeid was.

---

1) O.V.S. Provinsiale Ouditeur, Verdienselikeidbepaling, Ouditomsendbrief 11 van 1982, 19 Julie 1982.

### 3.3.2.1 BETROKKENES BY INSAMELING VAN GEGEWENS

### 3.3.2.2 ONDERGESKIKTE SELF

Die meeste beamptes gaan dikwels van die standpunt uit dat dit die uitsluitlike plig van die toesighouer is om getuienis of insidente oor hulle werkverrigting in te samel en dat hulle self geen rol in hierdie verband hoef te speel nie. Hierdie benadering is passief en kortsigtig en moet te alle koste verwerp word. 1)

As individu en as gemeenskapswese is 'Die Mens' die draer van die immateriële sy van 'n instelling en die gebied waar los gedagtes, praatjies, opinies, sienswyses, ens., voorkom. Die teenwoordigheid van hierdie dinge maak dit juis in die werksverband so ingewikkeld wanneer ondergeskiktes meen dat hulle self geen rol in verslaggewing hoef te speel nie. 2)

In die praktiese werksituasie ontstaan daar voortdurend kredietwaardige insidente wat nie altyd onder die direkte aandag van die toesighouer sal kom nie. In hierdie gevalle rus die onus derhalwe op die beampte self om toe te sien dat dië insidente onder die aandag van sy toesighouer gebring word.

Insidente wat deur die beampte self opgeteken word, vorm 'n baie belangrike basis vir die opstel van die toesighouers- en personeelverslae. Dit is elke beampte se plig om in sy eie belang eerlike, verteenwoordigende, voldende en tersaaklike getuienis oor sy werkverrigting te boekstaaf. Dit moet egter beklemtoon word dat die toepassing van die bovermelde prosedures, in die praktyk nie beteken dat 'n beampte verantwoordelik gehou word om 'n verslag oor sy eie werkverrigting op te stel nie. Dit is die plig van elke beampte om 'n sinvolle bydrae te maak.

---

1) Van der Westhuizen, H.J.P., op. cit., p. 13.

2) Idem.



Ten einde bostaande probleme die hoof te bied en ondergeskiktes aan die proses van verdienstelikheidbepaling intens te laat deelneem, word daar van die beamptes in die Tak Oudit van die Oranje-Vrystaatse Provinsiale Administrasie verwag om die volgende prosedures te volg:

- "... (i) Die beampte of ondergeskikte noteer insidente wat hy of sy van waarde ag, in 'n dagboekie wat spesiaal vir die doel beskikbaar gestel word. Die insidente word slegs genoteer, soos hulle voorkom ongeag onder watter meriete-eienskap dit mag ressorteer.
- (ii) Aan die einde van elke kwartaal - Maart, Junie, September en Desember - van elke jaar maak die beampte 'n opsomming van die insidente deur byvoorbeeld die soortgelyke gevalle bymekaar te groepeer. Diè opsomming word dan aan die toesighouer, tesame met die voorbeelde (afdrukke) van werkstukke, lêers, ens., waarna hy in sy opsommings verwys het, deurgestuur." 1)

### 3.3.2.3 TOESIGHOUER OF VERSLAGGEWENDE BEAMPTE

Ten einde reg aan 'n ondergeskikte te laat geskied en hom in staat te stel om oor genoegsame inligting met betrekking tot motivering en insidentering te beskik wanneer hy aan verdienstelikheidbepaling onderwerp moet word, word dit as noodsaaklik beskou dat die toesighouer nie slegs karige

---

1) O.V.S. Provinsiale Ouditeur, Verdienstelikheidbepaling., Ouditomsendbrief 11 van 1981, gedateer 19 Julie 1982.

indrukke oor die beamppte se inherente vermoëns/bewese prestasies onder elke eienskap vermeld nie, maar dat die toesighouer ook kwartaalliks onder al vyf eienskappe so volledig moontlik oor die beamppte kommentaar lewer.

In 'n omsendbrief <sup>1)</sup> het die Provinsiale Ouditeur van die Oranje-Vrystaat die volgende instruksies aan sy toesighoudende personeel gerig:

"Betreffende die insameling van inligting word die volgende werkwyse aanbeveel:

- (a) Bestudeer die bestanddele van elke eienskap in die Handleiding ten einde 'n duidelike beeld te kry wat die eienskap alles behels en wat alles van die ondergeskikte verwag word. Soos reeds aangedui is die bestanddele van die verskillende eienskappe sowel as die vrae met betrekking tot die eienskappe blote riglyne en kan daar na gelang van die omstandighede bygevoeg word.
- (b) Ontleed die take en werkomstandighede van die werker stap vir stap ten einde te bepaal waar kontroleerbare gegewens gekry kan word, byvoorbeeld toesighouersverslae, statistieke, onderhoude met ander senior personeel, ens. Van laasgenoemde 'bronne' kan die waarde van die toesighouersverslag nie genoeg beklemtoon word nie. Dit vorm die basis van die personeelverslag en feitlike motivering moet geredelik daarin beskikbaar wees.
- (c) Bepaal 'n metode hoe die gegewens ingewin sal word, byvoorbeeld inspeksie, waarneming, navrae, toetsing, meting, onderhoude en besprekings met ondergeskiktes. Sommige fasette van dië metode is min of meer verpligtend, soos die nagaan van toesighouersverslae, onderhoud met die kandidaat en sy toesighouers op al die vlakke.

---

1) O.V.S. Provinsiale Ouditeur, Toesighouersverslae., Oudit= omsendbrief 8 van 1977, gedateer 12 Mei 1977, paragraaf 2.3.

- (d) Bepaal wanneer dit die beste sal wees om sekere inligting te kry, byvoorbeeld tydens druk- en slapytydperke, wanneer werk waarvan die produksie maklik gemeet kan word, gedoen word."

Die toesighouer kan alleen in sy doel slaag as hy weet wat om te soek, waar en wanneer en by wie om dit te kry en hoe daar te werk gegaan moet word om dit te kry.

### 3.3.3 VERSLAGGEWING

Wanneer 'n verslaggewende beampte 'n personeelverslag ooreenkomstig die bepalings van die handleiding <sup>1)</sup> onderteken verklaar hy dat die verdienstelikheid van die persoon beoordeel is ooreenkomstig die voorskrifte van die handleiding.

Verslaggewing oor ondergeskiktes en deelname aan die bepaling van hulle verdienstelikheid is 'n onafskeidbare deel van die normale taak van enige toesighouer in die Tak Oudit van die Oranje-Vrystaatse Provinsiale Administrasie.

Oor dié taak skryf Prinsloo <sup>2)</sup> soos volg: "Die gegewens en bevindings oor ondergeskiktes word in twee verslae saamgevat, naamlik, die toesighouersverslag en die personeelverslag. Beide verslae moet so opgestel word dat duidelike afleidings gemaak kan word met betrekking tot die doeleindes waarvoor die gegewens ingesamel is. Die volgende riglyne kan gebruik word by die opstel van die verslae: <sup>3)</sup>

- 
- 1) Republiek van Suid-Afrika: "Handleiding ...", op. cit., paragraaf 18.
- 2) Prinsloo, J.A.D., op. cit., p. 10.
- 3) O.V.S. Provinsiale Ouditeur, Toesighouersverslae, Ouditomsend=brief 8 van 1977 gedateer 12 Mei 1977, paragraaf 2.3, p. 2.

- "... (a) Vermy veralgemenings - gebruik slegs konkrete, werklike insidente as motivering.
- (b) Hoort elke insident tuis onder die betrokke eienskap? Hier moet in gedagte gehou word dat 'n bepaalde insident slegs by een eienskap krediet kry. Indien sekere fasette van 'n insident by meer as een eienskap gewig kan dra, moet die faset toegelig en nie net na die insident verwys word nie.
- (c) Is dit 'n insident, met ander woorde, 'n kontroleerbare gebeurtenis? Insidente buite die ondergeskikte se werkterrein moet oordeelkundig gebruik word om 'n bepaalde stelling te bewys.
- (d) Word die bewese prestasies aan 'n norm gemeet?
- (e) Word die gewig van die prestasie beskryf, byvoorbeeld, wat het dit van die persoon geverg?, wat het hy daardeur bereik?, wat was die implikasies daarvan?, wat was sy bydrae?, is dit oorspronklike werk?, ens.
- (f) Word die regte begrippe gebruik?, met ander woorde, skryf ons 'verdiensielikheidstaal', byvoorbeeld nie bo-gemiddeld of goed nie maar merkbaar/heelwat beter as bevredigend, nie 'nie so op die peil nie' maar swak/swakkerig, nie briljant of uitstekend nie maar uitsonderlik, ens. Vermy vae begrippe en doellose woorde wat ongeregverdigde verwagtings by ondergeskiktes skep.
- (g) Word elke bestanddeel van die eienskap behandel? (menseverhoudings bestaan nie net uit hulpvaardigheid nie, ens.).
- (h) Weerspieël die insidente onder elke eienskap 'n tendens?"
-

Die doel van toesighouersverslae is om 'n deurlopende feitelike rekord van die werkverrigting van 'n ondergeskikte te hou en sodoende stelselmatig 'n duidelike en volledige prentjie van 'n ondergeskikte saam te stel ten opsigte van elke vereiste eienskap.

'n Verdere aanwending van die toesighouersverslag word soos volg deur die O.V.S. Provinsiale Ouditeur <sup>1)</sup> uiteengesit: "Die toesighouersverslag moet volledig met die ondergeskikte bespreek word en nie net vir ondertekening voorgelê word nie. Optrede van hierdie aard kan bydra tot die daarstelling van 'n noodsaaklike en byna onmisbare vertrouensverhouding tussen die toesighouer en ondergeskiktes. Dit is deur middel van openhartige samesprekings waar die toesighouer se siening van die ondergeskikte en laasgenoemde se siening van homself, balanseer. Oor die algemeen wil 'n ondergeskikte graag weet hoe sy toesighouer sy werkverrigting sien en dit is uiters belangrik dat 'n ondergeskikte nie 'Mislei' moet word nie. Eerlike en opregte optrede dwing respek af. As die ondergeskikte se siening van homself verkeerd is, behoort dit reggestel te word. Die toesighouers moet egter ook bereid wees om sy siening of toesighouersverslag te wysig indien dit na bespreking sou blyk dat dit nie reg aan die ondergeskikte laat geskied nie."

Die personeelverslag is 'n sistematiese opsomming van die toesighouersverslae. Feite wat in hierdie verslag genoem word en wat nie reeds by wyse van die toesighouersverslae onder die aandag van die ondergeskikte gekom het nie, behoort tot die absolute minimum beperk te wees. Die gereelde byhou van toesighouersverslae is die fondament waarop 'n personeelverslag gebou word.

---

1) O.V.S. Provinsiale Ouditeur, Toesighouersverslae, Ouditomsend=brief 8 van 1977, gedateer 12 Mei 1977, paragraaf 2.3.

By die opstel van die personeelverslag doen Prinsloo <sup>1)</sup> die volgende wenke aan die hand:

- "... (i) Deel die insidente noukeurig in onder elke eienskap.
- (ii) Groepeer die gegewens van elke eienskap in groepies wat handel oor bepaalde fasette van die eienskap.
- (iii) Beskou die groepie insidente van een faset en kies daaruit enkele insidente wat die optrede van die beampte die beste weerspieël.
- (iv) Beskryf elk van die insidente wat gekies is soos volg:
- (aa) Noem die norm.
- (bb) Beskryf die insident.
- (cc) Beskryf die gewig van die prestasie.
- (dd) Verwys opsommenderwys na die res van die insidente om die tendens te bewys."

#### 3.3.4 BEOORDELING

Beoordeling is die proses waardeur die waarde van sekere werksresultate/ eienskappe bepaal word as dit met 'n bepaalde norm vergelyk word. <sup>2)</sup>

Volgens die bestaande verdienstelikheidsbepalingstelsel van die Staatsdiens en ook van toepassing op die Tak Oudit van die Oranje-Vrystaatse Provinsiale Administrasie word die werkprestasie van die werknemer ten opsigte van die vyf eienskappe,

---

1) Prinsloo, J.A.D., op. cit., pp. 10 - 11.

2) Ibid., p. 11.

verantwoordelikheid, insig, menseverhoudings, organisasie en produktiwiteit beoordeel. Teenoor elke eienskap is daar ses prestasiegrade in stygende orde met twee punte van links na regs te wete swak, swakkerig, bevredigend, merkbaar beter as bevredigend, heelwat beter as bevredigend en uitsonderlik. Beoordeling geskied deur die toepaslike prestasiegraad aan te dui en dit met die standaard grafiese punteskalaal tot punte en klasse te herlei. <sup>1)</sup>

Die verskillende klasse word kortliks omskryf soos hieronder aangedui:

- "... Klas 1 (48 - 60): Persone wat allerweë sò uitmunt dat hulle - ongeag enige senioriteitsoorweging - met alle regverdiging oor die hoof van ranggenote met wie hulle meeding en wat selfs aansienlik beter as bevredigend presteer, bevorder behoort te word.
- Klas II (41 - 46): Persone wat in so 'n aansienlike mate beter as bevredigend presteer dat hulle met regverdiging hulle bevredigend en selfs merkbaar beter as bevredigende ranggenote, oor die hoof kan gaan.
- Klas III (34 - 40): Persone van bevredigende en selfs merkbaar beter as bevredigende formaat wat, beoordeel op algemene prestasie, met min uitsonderings behoort te voldoen aan die normale vereistes wat in 'n hoër rang aan hulle gestel sal word.
- Klas IV (10 - 28): Kandidate wat in die algemeen nie die prestasie lewer wat redelikerwys van 'n bevredigende beampte in dieselfde rang verwag word nie. Hulle is in die reël nie bevorderbaar nie." <sup>2)</sup>

---

1) Republiek van Suid-Afrika: Handleiding ... op. cit., paragraaf 18.

2) Idem.

Die beoordeling van die samestelling en werkprestasies van 'n ondergeskikte is volgens Prinsloo <sup>1)</sup> 'n voortdurende proses. Hy spreek hom soos volg hieromtrent uit: "Dit is onmoontlik om 'n duidelike prentjie van die beamppte se prestasiepeil as gevolg van die beoordeling van enkele losstaande insidente alleen te kry - dit is nodig om te beoordeel aan die hand van verteenwoordigende data, waarin fluktuasies kan voorkom, oor langer tydperke. Gelet op die doel waarvoor gegewens ingesamel word, geskied beoordeling van die persone se optrede en werkverrigting dus -

- (a) daaglik om 'n herhaling van bepaalde optrede aan te moedig of te ontmoedig;
- (b) maandeliks of kwartaalliks om die gemiddelde prestasie (tendens) van die persoon in 'n besondere eienskap sedert die vorige datum van verslagdoening oor dieselfde eienskap, te bepaal en volharding of verbetering aan te moedig, en
- (c) tweejaarlik of by bereiking van die kwalifiserende tydperk vir volskaalse verdienstelikheidsbepaling, om 'n volledige en meer akkurate beeld van die persoon se bekwaamheid in vergelyking met sy ranggenote te verkry."

### 3.3.5 REGSTELLING

Die inligting wat beskikbaar gestel word deur verdienstelikheidsbepaling word in die Tak Oudit van die O.V.S. Provinsiale Administrasie gebruik om die bruikbaarheid van ouditpersoneel te verhoog. Regstelling vind

---

1) Prinsloo, J.A.D., op. cit., p. 12.



direk na die evalueringsproses plaas. Hierdie taak gee dan weer aanleiding tot her-evaluering en verdere regstellings - evaluering en regstelling is 'n voortdurende proses - selfs al sou die volle potensiaal van personeel in die werksituasie bereik word dan moet evaluering nog plaasvind ten einde te bepaal of die gewenste toestand voortduur. Die volgende tipe regstellings spruit uit die evaluering voort:

(a) Horisontale plasing:

Horisontale plasings volgens vermoë het ten doel om ouditbeampes tot die maksimum voordeel vir die diens in geheel te ontwikkel en benut. Dit behels die verskuiwing van beampes sonder of met verandering in rang en/of salaris na 'n posisie waar hulle dienste beter benut kan word.

(b) Vertikale plasing:

Op grond van die bevindings van 'n sentrale merietekomitee soos weerspieël in 'n merietelys, word ouditbeampes tot die volgende hoër rang/gradering bevorder, waar hy op hoër vlak werk en onder andere groter verantwoordelikhede dra. Hulle vermoëns word derhalwe tot groter voordeel van dié Tak aangewend.

(c) Aansporing:

Die plasing van ouditbeampes volgens hul vermoëns verhoog bruikbaarheid, maar hulle moet ook aangespoor word om hul beste te lewer. Die aansporing kan negatief (dissiplinêr) of positief (vergoedend in die vorm van prestasievordering) wees.

(d) Ontwikkeling:

'n Ondergeskikte word alleen reg benut as sy werkprestaties in ooreenstemming gebring word met sy potensiaal of inherente vermoë. Hierdie gelykmakende proses word ontwikkeling genoem. Solank daar 'n gaping bestaan tussen die ondergeskikte se werkprestaties (al is die prestaties bo-gemiddeld) en sy vermoë, moet daar met sy ontwikkeling voortgegaan word. Ontwikkeling geskied deur selfstudie, formele opleiding, spesiale werkopdragte, ens. 1)

3.4 SAMEVATTING

Die voorgaande beskryf die stelsel van verdienstelikheidsbepaling soos dit tans in die Tak Oudit van die Oranje-Vrystaatse Provinsiale Administrasie toegepas word.

Aangesien dit die beoogde doelstelling van verdienstelikheidsbepaling is om werkkragte te ontwikkel terwyl hulle die potensiaal het en dit blyk dat daar so 'n behoefte is, behoort alle sodanige skemas noukeurig nagegaan en gewysig te word ten einde vir hierdie behoeftes voorsiening te maak. Die beginsel is aanvaar om aanslagresultate na werkkragte terug te voer.

Hedendaags maak dit ook nie soseer saak watter metode van verdienstelikheidsbepaling gevolg word of watter beoordelingsfaktore aangewend word nie, solank bogenoemde prosedure in die stelsel ingevoer is en daar vir die nodige vereistes voorsiening gemaak is. Toesighouers moet toegerus wees om die nodige leiding te kan neem.

---

1) Ibid., p. 13.

## HOOFSTUK 4

### WAARDESKATTING VAN DIE VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSEL MET VERWYSING NA DIE TAK OUDIT VAN DIE PROVINSIALE ADMINISTRASIE VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

#### 4.1 INLEIDING

Dit is aanvaarbaar dat enige stelsel wat uitsluitlik as 'n basis vir bevordering moet dien, hewige kritiek sal uitlok, want so 'n stelsel het die ongesonde sielkundige uitwerking dat dit onop-sigtelik verwagtings by diegene wat met die doel daaraan onderwerp word skep, wat in die meerderheid van die gevalle nie bewaarheid kan word nie. Hierdie verwagtings is menslik en verydeling; daarvan werk frustrerend op die individu in, en menslikerwys soek hy kompensasië daarin deur die stelsel te blameer. Die feit dat almal nie bevordering kan kry nie is van organisatoriese oorsprong en kan nie aan die deur van die stelsel gelê word nie. Alle stelsels wat op subjektiewe oordeel berus is egter altyd aanvegbaar. Hulle het almal inherente leemtes en voordele, maar enige stelsel is beter as geen stelsel.

Tot betreklik onlangs "... is aanvaar dat openbare amptenare volgens senioriteit bevorder moet word en van hierdie maatstaf afgewyk moet word slegs waar 'n individu weens tekortkominge in sy persoonlike

hoedanighede of gedrag klaarblyklik vir 'n bevordering ongeskik is. Deesdae word egter besef dat senioriteit geen betroubare maatstaf van die individu se werkvermoë of geskiktheid vir die aanvaarding van nuwe pligte en verantwoordelikhede is nie." 1)

Die Suid-Afrikaanse stelsel van verdienstelikheidsbepaling maak duidelik voorsiening vir 'n meer sistematiese basis vir die beoordeling van beamptes volgens relatiewe bekwaamhede as wat vroeër wel die geval was met die stelsel van bevoegde senioriteit.

#### 4.2 VOORDELE UIT DIE TOEPASSING VAN DIE STELSEL

Benewens die basiese voordeel van bevordering volgens relatiewe bekwaamheid bo bevoegde senioriteit is die volgende voordele ook uit die toepassing van die stelsel by die Tak Oudit van die O.V.S. Provinsiale Administrasie waarneembaar.

##### 4.2.1 VERHOGING VAN DIE GEHALTE VAN WERKVERRIGTING

2)  
Caiden het hom aangaande die gehalte van werkverrigting soos volg uitgespreek: "... The sense of satisfaction of a job welldone cannot be measured. Public servants know they will never berich legally, but they will make an adequate living. Their compensation cannot be wholly material nor do they expect it to be; otherwise they

---

1) Cloete, J.J.N., Inleiding ..., op. cit., p. 136.

2) Caiden, G.E., The dynamics of Public Administration: Guidelines to current transformation in theory and practice., University of California., Dryden Press., Hinsdale, Illinois, p. 221.

would seek their fortune elsewhere." Met hierdie stelling van Caiden kan daar nie saamgestem word nie omdat die stelsel van verdienstelikheidsbepaling 'n premie tot verdere bevordering is, spoor dit beamptes aan om hulle daaglikse werkverrigting te verbeter en algemene werkprestasie te verhoog.

Marais <sup>1)</sup> skryf soos volg: "In die redaksionele berig van Oktober 1920 word gewag gemaak van die swak bevorderingsmoontlikhede in die openbare diens. Die vermoëns van die amptenare word nie betwyfel nie - 'n hêenwysing na die gehalte van die amptenare. Dit word betoog dat bevordering egter volgens wetenskaplik bepaalde meriete moet wees. Ons het dus hier 'n verwysing na wetenskaplikheid. Omdat die hoë algemene kwaliteit van die amptenaar as vanselfsprekend aanvaar word en dus vir almal gelyk is, word merietebepaling as die maatstaf vir onderskeiding, dit wil sê vir bevordering, voorgestel."

Sedert 1962 handhaaf Suid-Afrika 'n ekonomiese groeikoers wat buite verhouding is met die beskikbare opgeleide blanke-arbeidskragte. <sup>2)</sup> Dit spreek vanself dat benutting van personeel nie slegs uit tegniese aangeleenthede soos plasing, inlywing en opleiding bestaan nie, maar dat evaluering ook 'n belangrike rol speel, want deur beamptes met behulp van vervroegde bevordering te beloon dra reeds by om hulle tot groter hoogtes aan te spoor.

- 
- 1) Marais, D., "Die begrip doeltreffendheid soos blyk uit artikels in die Staatsamptenaar", Die Staatsamptenaar, Vol. LXI, No. 5, Mei 1981, p. 16.
- 2) Viljoen, A., op. cit., p. 154.

#### 4.2.2 VOORTREFLIKE EN SWAK BEAMPTES WORD GEIDENTIFISEER

Omdat die verdienstelikheidbepalingstelsel soos Cloete <sup>1)</sup> dit stel, gebruik word as 'n benuttingsmaatreël waardeur die toesighouer en die ondergeskiktes 'n gesamentlike ontleding doen, om vas te stel hoedat hulle met die werk vorder en wat elkeen kan doen om die effektiwiteit van die werk te verbeter, word voortreflike en swak beamptes ook terselfdertyd geïdentifiseer. "Die bepaling van verdienstelikheid verskaf 'n indeks tot die bekwaamhede en swakhede van die betrokke beamptes." <sup>2)</sup>

Met die inligting wat beskikbaar gestel word deur die verdienstelikheidbepalingstelsel kan die bekwaamhede en swakhede van personeel vasgestel word en stappe kan gedoen word deur opleiding om van die swak beamptes 'n nuttige eenheid te maak.

Regstellings vind met elke verdienstelikheidbepaling plaas en gee ook weer aanleiding tot herevaluering en verdere regstellings. Evaluering en regstelling is 'n voortdurende proses, self al sou die volle potensiaal van 'n beampte bereik word, dan moet evaluering nog plaasvind ten einde te bepaal of die gewenste toestand voortduur. Die volgende tipe regstellings spruit uit evaluering voort:

"... (a) Horisontale plasing: Horisontale plasing volgens vermoë het ten doel dat persone tot die maksimum voordeel vir die Staatsdiens in geheel ontwikkel en benut word en behels die oorplasing van persone sonder of met verandering in rang en/of salaris na 'n posisie waar hulle dienste beter benut kan word.

---

1) Cloete, J.J.N., Personeeladministrasie ..., op. cit., p. 128.

2) Van Zyl, H.C., op. cit., p. 101.

- (b) Vertikale plasing: Op grond van die bevindings van 'n sentrale merietekomitee, soos weerspieël in 'n merietelys word beamptes tot die volgende hoër rang bevorder waar hulle op hoër vlak werk en onder andere groter verantwoordelik= hede dra. Die beamptes se vermoëns word dus tot groter voordeel van die instelling aangewend.
- (c) Aansporing: Die plasing van 'n persoon volgens sy vermoëns verhoog sy bruikbaarheid, maar hy moet ook aangespoor word om sy beste te lewer. Die aansporing kan negatief (dissiplinêr) of positief (vergoeding in die vorm van prestasievordering) wees.
- (d) Ontwikkeling: 'n Ondergeskikte word alleen reg benut as sy werkprestasie in ooreenstemming gebring word met sy potensiaal of inherente vermoë. Hierdie gelykmakende proses word ont= wikkeling genoem. Solank daar 'n gaping bestaan tussen die ondergeskikte se werkprestasie - al is die prestasie bo-gemid= deld - en sy vermoë moet daar met sy ontwikkeling voortgegaan word. Ontwikkeling geskied deur selfstudie, formele opleiding, en spesiale werkopdragte". 1)

2)

Die stelsel bied in sy geheel soos Van Zyl dit stel, "... die geleent= heid om stappe te doen om deur opleiding of andersins nuttige werkkragte van die swak beamptes te maak."

---

1) Prinsloo, J.A.D., "Opleiding as geïntegreerde faset van personeel= administrasie", Referaat gelewer tydens 'n opleidingseminaar vir opleidingsbeamptes, Pretoria, Maart 1974, p. 14.

2) Van Zyl, H.C., op. cit., p. 101.

#### 4.2.3 ONOORWOË BEOORDELINGS WORD TEEGEWERK

Wanneer 'n verslaggewende beamppte 'n personeelverslag voltooi, en paragraaf 7 van die verslagvorm onderteken word, verklaar hy dat hy die verdienstelikheid van die beamppte beoordeel het ooreenkomstig die voorskrifte van die handleiding. 1) Van al die instansies betrokke by verdienstelikheidsbepaling is die taak van die verslaggewende beamppte die belangrikste en onwillekeurig is die wyse waarop hy hom van die taak kwyd 'n spieëlbeeld van homself.

Deurdad merietekomiteelede gedwing word om by die beoordeling van 'n beamppte ontledend te werk te gaan en te vereis dat feitlike getuienis ter staving van puntetoekenning voorgelê word, word haastige en onoorwoë beoordelings teengewerk. "Sy benadering tot en sy opvatting omtrent hierdie belangrike funksie sal aanduidend wees van sy algemene benadering tot sy begrip van sy verantwoordelikheid as toesighouer. In kort dit sal aandui watter soort amptenaar hyself is." 2)

Langs dië weg word toesighouers verplig om steeds op die bevoegdhede en tekortkomings van hulle ondergeskiktes te let en dit behoorlik by verslaggewing in aanmerking te neem. Die onderstaande praktiese wenke vir toesighouers word aan die hand gedoen:

- "... (a) Maak seker dat alle tersaaklike insidente in personeelverslae vervat is, want slegs die getuienis wat op skrif is, word in aanmerking geneem.
- (b) Gebruik verdienstelikheidsstaal.

---

1) Republiek van Suid-Afrika: "Handleiding ...", op. cit., p. 2.

2) Van Zyl, H.C., op. cit., p. 35.



- (c) Wees versigtig om oordrywing te skep.
- (d) Insidente moet die waarheid en getroue weergawe van die werklikheid wees.
- (e) Insidente moet 'n beampte se eie oorspronklike werk wees.
- (f) Insidente moet in perspektief gestel word aan die hand van 'n bepaalde norm.
- (g) Insidente wat prestasie aandui moet kredietwaardig wees, met ander woorde 'beter as bevredigend' en uit die geskrewe motivering moet dit duidelik blyk dat dit wel die geval is.
- (h) Vermy veralgemenings, gebruik slegs feitelike insidente as motivering." 1)

#### 4.2.4 VERHOGING VAN MOREEL

Ordelike en betroubare verdienstelikheidbepaling verskaf volgens Van Zyl <sup>2)</sup> "... aan beamptes die versekering dat hulle toekoms in die Staatsdiens van hulle werkvermoë en -prestasie afhang en dat die beoordeling daarvan nie in die bande van slegs een toesighouer gelaat word nie."

Die Vereniging van Staatsamptenare was in die bevoorregte posisie in die jaar 1953, om by elke meriete-vergadering 'n waarnemer teenwoordig te hê. Die verteenwoordiger se bevindinge tydens so 'n vergadering was soos volg: "Daar is geen moeite of tyd ontsien om aan elke persoon reg te laat geskied nie. Dit was voorwaar opmerklik om waar te neem hoedat daar telkens pogings aangewend word om die heel swakste amptenaar nie te benadeel nie en die uitstaande bekwaames nie met 'n skralekans te omgee nie. Iedere senior

---

1) Prinsloo, J.A.D., op. cit., p. 12.

2) Van Zyl, H.C., op. cit., p. 101.

beampte wat oor sy minderes verslag doen word nie bloot toegelaat om met 'n ongemotiveerde stelling te volstaan nie. Hy moet spesifiek en in besonderhede met kapittel en vers in verband met elke eienskap waarom hy sy onderhoriges as bo-normaal of onder normaal beskou, rapporteer enige vooroordeel wat mag voorkom word sorgvuldig aan die feite getoets en dit sal nie maklik gaan om so 'n vergadering om die bos te lei, nie." <sup>1)</sup>

As gevolg daarvan dat die stelsel voorsiening daarvoor maak dat finale beoordeling nie slegs by een persoon berus nie en dat daar moeite gedoen word om reg aan elke persoon te laat geskied, dra daartoe by dat 'n gevoel van veiligheid onder die amptenary geskep word wat die moreel in die algemeen verhoog. <sup>2)</sup>

#### 4.2.5 OPBOUING VAN PROGRESSIEWE REKORD VAN DIE BEVOEGDHEDE VAN 'N BEAMPTTE

Volgens Cloete <sup>3)</sup> is daar twee stalle rekords waaruit gegewens oor personeel verkry kan word te wete:

- (i) die personeelrekords wat deur die sentrale personeelgesag deur die departementele personeelbeamptes gehou word; en
- (ii) die salarisrekords wat deur die finansiële tesouriers- of rekeningsafdelings gehou word.

Hedendaags word daar ook nog 'n derde rekord deur departemente/afdelings bygehou, naamlik die merieterekords. Dië rekords bestaan uit 'n progressiewe rekord van die bevoegdheid, prestasies en vordering van elke beampte. Die meriete-vorm <sup>4)</sup> wat by elke aanslag van 'n beampte voltooi word maak voorsiening vir die volgende bykomende inligting:

- 
- 1) Redaksie, "Vordering met bevorderingsprosedures", Die Staatsamptenaar, September 1953, p. 7.
  - 2) Van Zyl, H.C., op. cit., p. 102.
  - 3) Cloete, J.J.N., Personeeladministrasie ..., op. cit., p. 95.
  - 4) Staatsdrukker, Pretoria, Vorm Z.269, Bylae C.

- (i) Kwalifikasies.
- (ii) Taalbedrewenheid.
- (iii) Verplaasbaarheid.
- (iv) Gesondheidstoestand.

#### 4.2.6 AANDUIDING VAN OPLEIDINGSBEHOEFTES

Met administratiewe opleiding en ontwikkeling word volgens Reynolds <sup>1)</sup> verwys na die bybring van daardie kennis en vaardigheid waaroor beamptes moet beskik ten einde daardie handeling te kan onderneem wat gepaard gaan met 'n vervulling van hulle funksionele werksaamhede en wat in die hoër kader as 'n selfstandige funksie oorkoepelend uitstyg en wat inderdaad onderneem moet word, sodat die funksionele werksaamhede doelmatig kan plaasvind.

Deur die data uit die verdienstelikheidbepaling te verkry, kan die algemene en spesifieke opleidingsbehoefte in 'n departement/afdeling in die Staatsdiens en provinsiale administrasie vasgestel word.

Verdienstelikheidbepaling moet soos Cloete <sup>2)</sup> dit stel gebruik word as 'n benuttingsmaatreël waardeur die toesighouer en die ondergeskikte 'n gesamentlike ontleding doen om vas te stel hoe daar met die werk vorder en wat elkeen kan doen om die effektiwiteit van die werk te verbeter.

Volgens Van Zyl <sup>3)</sup> moet die hoofmerk van verdienstelikheidbepaling egter nie die voorsiening van 'n basis vir bevordering wees nie, maar wel die nastrewing van groter doeltreffendheid deur middel van 'Corrective counselling'. Die feite wat met verdienstelikheid ingesamel word, kan

- 
- 1) Reynolds, A.M., "Administratiewe opleiding en ontwikkeling - konflik en verwagtinge", Die Staatsamptenaar, Vol. LXI, No. 1, Januarie 1981, p. 18.
  - 2) Cloete, J.J.N., personeeladministrasie ..., op. cit., p. 95.
  - 3) Van Zyl, H.C., op. cit., p. 35.

nog steeds vir bevorderingdoeleindes gebruik word, maar as 'corrective counselling' die vernaamste doelwit is, sal verdienstelikheidsbepaling 'n meer positiewe strekking hê omdat daar op die ontwikkeling en opleiding van die amptenaar toegespits sal word wat vir die Staatsdiens en betrokke departemente/afdelings sowel as provinsiale administrasies tot groter voordeel sal strek.

Met inagneming van die oogmerke wat met die toepassing van verdienstelikheidsbepaling bereik wil word, asook die basiese vereistes waaraan met die toepassing daarvan, voldoen moet word, "... kan elke werkgewer een of meer van die voordele wat voortspruit uit die toepassing van die verdienstelikheidsbepalingstelsel gebruik om in sy spesifieke behoeftes en doelstellings te voorsien." 1)

#### 4.3 PROBLEME BY DIE BEPALING VAN DIE VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSEL

Hoewel die verdienstelikheidsbepalingstelsel vanaf 1912 in die Staatsdiens in werking is en reeds van tyd tot tyd aangepas is, is die stelsel egter nog nie vry van sekere gebreke en tekortkominge sover dit die samestelling en toepassing daarvan aangaan nie. Die volgende dien as voorbeeld hiervan:

##### 4.3.1 OPLEIDING VAN VERSLAGGEWENDE BEAMPTES

Die grootste tekortkoming in die verdienstelikheidsbepalingstelsel kan vandag slegs aan die deur van die toesighouer gehang word, want hy is

---

1) Cloete, J.J.N., op. cit., p. 133.

te alle tye met die beoordeling van ondergeskiktes belas. Van Zyl <sup>1)</sup> laat hom in die verband soos volg daaroor uit: "Die gebrek aan behoorlike gesistematiseerde opleiding van diegene wat met die beoordeling van beamptes in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens belas is, is een van die vernaamste leemtes in die huidige stelsel van verdienstelikheidsbepaling." Dit geld in 'n mate vandag nog.

Om beamptes te beoordeel is as sulks nie 'n maklike taak nie. Die betroubaarheid van enige beoordeling sal egter in 'n mate verseker kan word deur die beoordelaar in sekere tegnieke van beoordeling op te lei. Die Oranje-Vrystaatse Provinsiale Administrasie voel so sterk hieromtrent dat hy die volgende opleidingsopdragte hieromtrent uitgereik het. "Benoemings van beamptes met die rang van Administratiewe Beampte en hoër en gelykwaardige range, word vir die toesighouerskursus: toesighouersverslae, prestasievordering en verdienstelikheidsbepaling kursus, ingewag. Toesighouers en beheerbeamptes wat as verslaggewende beamptes oor ondergeskiktes sal optree gedurende 1983 met die oog op prestasievordering en verdienstelikheidsbepaling behoort prioriteit te geniet." <sup>2)</sup>

Die volgende faktore kan 'n beoordelaar se beoordeling definitief beïnvloed:

#### 4.3.1.1 WERKPRESTASIE IN DIE VERLEDE EN BEVORDERING

Dit is onvermydelik dat werkprestasies wat in die verlede plaasgevind het tot en met die jongste beoordeling nog 'n deur'slaggewende rol sal speel in

---

1) Van Zyl, H.C., op. cit., p. 96.

2) Provinsiale Sekretaris, Opleiding, Omsendbrief no. 2 van 1982, gedateer 6 Mei 1982.

die bepaling van 'n personeellid se verdienstelikheid. <sup>1)</sup> Bekwaamhede waaroor 'n beampte tans nog beskik in sy huidige pos, kan van geen waarde wees in 'n hoër pos nie, dus moet die toesighouer die aspirant vir bevordering evalueer asook sy potensiaal vir die hoër pos. Indien die aspirant in die hoër pos waargeneem het, vind die toesighouer die evaluering maklik, dog in sulke gevalle moet die toesighouer egter in gedagte hou dat daar 'n groter gaping tussen die toesighouer en operasionele werker in die toetredingsrange is, as tussen toesighouer en ondergeskikte in die hoër rang van die hiërargie. <sup>2)</sup>

#### 4.3.1.2 STALEKRANSFAKTOR

Elke mens het 'n rolverwagting van 'n ander persoon. Dit is 'n geestesinstelling wat ontstaan na aanleiding van objektiewe en subjektiewe brokkies inligting, waarnemings en indrukke wat formeel of informeel na die verslaggewende beampte of beoordelaar vloei. "Die geestesingesteldheid wil hê dat die persoon wat beoordeel word in 'n duidelike kategorie van òf goed of gemiddeld òf swak val. As hierdie geestesingesteldheid teenoor 'n persoon wat beoordeel word positief of goed is, sal die beoordelaar geneig wees om alles wat goed is in die persoon raak te sien en sy foute mis te kyk. Die omgekeerde is ook waar." <sup>3)</sup> "Thorndike noem hierdie effek die sogenaamde "halo-effect" <sup>4)</sup>

"Die werklike rolvertolking van die persoon moet dus beoordeel word en nie die rol wat die beoordelaar van hom verwag nie." <sup>5)</sup>

---

1) Louw, R.M., op. cit., p. 96.

2) Idem.

3) Prinsloo, J.A.D., op. cit., pp. 12 - 13.

4) Louw, R.M., op. cit., p. 32.

5) Ibid., p. 33.

#### 4.3.1.3 BLOOTSTELLING

Die toesighouer loop altyd maar die gevaar dat hy hom met sy aanslag regverdelik of onregverdelik gaan blootstel aan kritiek. Gevolglik probeer hy homself met 'n 'bekookte' aanslag of verslag vrywaar. Van Zyl<sup>1)</sup> stel dit dat dit vir die verslaggewende beampete moontlik is om nieteenstaande hersiening deur komitees van sy verslag, 'n beampete nogtans te bevoordeel of te benadeel.

As die toesighouer 'n ondergeskikte te hoog aanslaan, word daar moontlik gesê dat hy die beampete bewustelik probeer 'stoot' of voortrek. Slaan hy weer te laag aan kan hy in uitbarsting of vyhandigheid van die ondergeskikte ver wag of daar kan gekonstateer word dat sy toesighouding swak is.

Die toesighouer hoef nie noodwendig oneerlik te wees om 'n skewe aanslag in te dien nie. Die juistheid en objektiviteit van 'n beoordeling hang tot op groot hoogte af van die bekwaamheid en toegewydheid van die verslaggewende beampete.<sup>2)</sup>

#### 4.3.1.4 GESINDHEID TEENOR DIE VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSEL

'n Swak gesindheid van die toesighouer teenoor die stelsel van verdienstelikheid het 'n dubbele negatiewe uitwerking, te wete: As die toesighouer self benadeel voel sal hy moontlik onbewustelik geneig wees om sy ondergeskiktes te laag aan te slaan. Verder het die gesindheid van die toesighouer tot gevolg dat hy nie veel aandag aan die insameling van gegewens oor sy ondergesiktes skenk nie.

---

1) Van Zyl, H.C., op. cit., p. 68.

2) Idem.

Van Zyl <sup>1)</sup> skryf soos volg: "Dit is per slot van sake deel van sy toesighoudende funksie om sy ondergeskiktes te beoordeel. As sodanig moet daardie funksie benader word in die lig van die toesighouer se verantwoordelikheid teenoor sy ondergeskiktes en sy plig teenoor sy departement. Sy benadering tot en sy opvatting omtrent hierdie belangrike funksie sal aanduidend wees van sy algemene benadering tot en sy begrip van sy verantwoordelikheid as toesighouer. In kort dit sal aandui watter amptenaar hyself is."

#### 4.3.1.5 WAARDES EN NORMS VAN DIE BEOORDELAAR

'n Mens word in die samelewing waarin hy opgroei, opgevoed om sekere waardes en norms te respekteer. Hierdie waardes en norms rig die denke en optrede van die persoon teenoor sake soos politiek, godsdiens, ras, nasionaliteit en kultuur. Die toesighouer moet hom nie laat lei deur die oorweging met wie hy bevriend is of wie tot sy groep behoort en wie nie. Hy moet in staat wees om sy partydigheid en vooroordeel opsy te skuif sodat die objektiwiteit van sy oordeel nie daardeur beïnvloed word nie.

Dit is derhalwe belangrik dat beoordelaars of toesighouers bewus moet wees van foute wat by personeevaluering kan insluip sodat die foute vermy kan word. Leidinggewende beamptes sal soos Viljoen <sup>2)</sup> dit stel daarteen moet waak dat die toesighouer nie die junior personeel die skuld gee vir swak werkprestasie nie en die junior op hulle beurt weer die toesighouer blameer vir gebrekkige leiding nie.

---

1) Van Zyl, H.C., op. cit., p. 35.

2) Viljoen, A., op. cit., p. 152.



#### 4.3.2 SUBJEKTIWITEIT

Die grootste enkel tekortkoming in die verdienstelikheidsbepalingstelsel is waarskynlik die subjektiwiteit wat die beoordelaar aan die dag lê, deur sy beoordeling op die persoonlike indrukke wat hy van sy personeel het, te baseer. Beach en Clark <sup>1)</sup> skryf in die verband soos volg: "To avoid subjectivity as much as possible, the person doing the rating must strive to base his evaluation on factual evidence or incidents rather than subjective impressions. He must set aside the prejudice and biases favorable or unfavorable, which he may have towards the person as an individual. The rater must think of the person being rated totally in the framework of his job performance."

Márais <sup>2)</sup> sien dit soos volg: "... die beginsels van verdienstelikheidsbepaling het ten doel dat die mens se persoonlikheid nie in 'n lugleë ruimte bestaan nie. Dit moet evalueer word teen dié agtergrond van voorwerpe en situasies wat die persoonlikheid uitlok of uitbring - omgewing is van belang. Wat dus bedoel word, is dat die mens aan die resultate van sy persoonlike optrede gemeet moet word, dit wil sê, die werk wat hy lewer." Om subjektiwiteit volgens Beach en Clark <sup>3)</sup> tot 'n minimum te beperk, is om die individuele werker, deur meer as een persoon te laat evalueer.

#### 4.3.3 SENIORITEIT EN ONDERVINDING

Ouderdom, ondervinding of senioriteit van 'n beampte moet geensins uit die oog verloor word nie, maar die neiging bestaan dat te veel waarde aan

---

1) Louw, R.M., op. cit., p. 33.

2) Marais, D., op. cit., p. 18.

3) Louw, R.M., op. cit., p. 33.

hierdie faktore geheg word. Beach en Clark <sup>1)</sup> verklaar: "In general the employees who have been with the organization longest and have the most experience in a specific department, are looked upon as the most valuable. However they may not necessarily be as alert and ambitious (or even as co-operative) as younger employees with less experience or seniority on the job."

Beoordeling van personeel moet ooreenkomstig die gehalte van die werkverrigting geskied en ondervinding en ouderdom moet hierby aangepas word.

#### 4.3.4 OORBEEKLEMTONING VAN ONLANGSE GEDRAG

Werknemers word partymaal deur verslaggewers op hulle gedrag en houding van 'n week of 'n paar dae voor die beoordeling, beoordeel. Die goeie of swak insidente wat vars in die geheue van die verslaggewende beampete is, word gebruik en insidente wat lank terug gebeur het, word vergeet. "Die toesighouer vergeet dus dikwels dat die verslaggewing van 'n kandidaat oor 'n tydperk strek en hy beperk sy verslaggewing tot die onlangse gedrag van 'n kandidaat." <sup>2)</sup>

#### 4.3.5 TOEGEWYDHEID

Blum en Naylor <sup>3)</sup> skryf in die verband soos volg: "Some raters might be best described as being generally 'easy' or lenient while others may be classed as being 'hard' or severe in their judgement rating. When a rator is overly severe he is said to be making an error of negative leniency, while easy raters make the error of positive leniency."

---

1) Ibid., p. 34.

2) Idem.

3) Idem.

Verslaggewende beamptes is partymaal buitengewoon toegeeflik of besonder streng, hulle neig om die werknemer deurgaans hoër aan te slaan as wat hul werklik verdien, of te streng te wees in beoordeling.

#### 4.3.6 KOSTE VAN DIE STELSEL

Nog 'n toepassing probleem wat ondervind word is die een van koste. Reeds in Die Staatsamptenaar van September 1953 is die volgende geskryf: "Die stelsel is duur. Dit laat geen twyfel nie. Hoogbesol= digde amptenare spandeer reeds veel van hulle kosbare tyd daaraan en sal in die toekoms nog baie meer aandag daaraan moet gee." 1)

#### 4.3.7 VERTROUE IN DIE STELSEL

Twyfel en agterdog by werkers spruit voort uit verwagtings wat nie bewaarheid word nie. In die Staatsdiens geskied bevorderings in die reël tot vakante poste en dit bring mee dat sekere persone nie bevorder sal word nie. Selfs die 'beste' stelsel van verdienstelikheidsbepaling sal nie die teleurstelling van die onsuksesvolle verminder nie. Die sekerheid wat by die werker bestaan dat keuring vir bevordering deur meer as een van sy eie mense geskied en wel volgens 'n vaste patroon sal egter baie daartoe bydra om 'n gevoel van verontregting en agterdog te voorkom. As die stelsel egter nie voorsiening maak vir die hersiening van die beoordeling en vir die bevinding van die toesighouer met die ondergeskiktes nie, sal die gevoel dat alles nie pluis is, ontstaan.

- 
- 1) Redaksie, "Vordering met bevorderingsprosedures", Die Staatsamptenaar, op. cit., p. 7.
  - 2) Van Zyl, H.C., op. cit., p. 31.

4.4 SAMEVATTING

In die algemeen moet besef word dat geen stelsel wat die subjektiewe beoordeling van een persoon deur 'n ander persoon as basis het, hoe sorgvuldig dit ookal gedoen word, ooit volmaak kan wees nie, <sup>1)</sup> vandaar die toepassingsprobleme.

Verdienselikeidbepaling moet egter as 'n nuttige werktuig in die proses van personeeladministrasie gesien word. Terselfdertyd is dit ook 'n geleentheid wat tot groot ontevredenheid aanleiding kan gee as dit nie reg hanteer word nie. "As 'n metode om 'n basis te verskaf vir besluite waarby die relatiewe prestasie van personeellede in die gedrang kom, is verdienstelikeidbepaling onvervangbaar." <sup>2)</sup>

---

1) Van Zyl, H.C., op. cit., p. 31.

2) Idem.

## SLOTBESKOUING

Verdienselikeidbepaling is 'n nuttige werktuig in die proses van personeeladministrasie en kan vir 'n verskeidenheid van doeleindes aangewend word maar dit is by uitstek 'n werktuig vir die evaluering van die waardes van werkkragte en kan as 'n dienstige opleidingsmiddel benut word.

Personeel bly steeds die waardevolste bate van enige openbare instelling en die instelling is tot 'n groot mate afhanklik van die kwaliteit van sy personeel, daarom behoort maatreëls ingestel te word om voortdurend die vermoëns en vaardighede van die personeel te bepaal, ten einde te verseker dat slegs personeel wat aan sekere vereistes verbonde aan 'n pos voldoen, aangestel of bevorder word.

"Telkens wanneer 'n personeellid vir 'n salarisverhoging, vir gebruik op ander dienste, vir verplasing of bevordering oorweeg word, vind verdienselikeidbepaling plaas. Daar is geen metode om dit te ontdek nie. Dit is onvermydelik en moet plaasvind - hetsy formeel of informeel. Al waarop die afwesigheid van 'n formele stelsel van bevordering neerkom, is dat die besluit wat noodwendig in die proses van personeeladministrasie geneem moet word gebaseer sal wees op ongeordende, ongekontroleerde en dikwels wispelturige opinies van toesighouers wat in die reël as gevolg van daardie opinies niks te verloor en niks te wen het nie." 1)

---

1) Van Zyl, H.C., op. cit., p. 31.

Daar bestaan vandag verskeie stelsels van personeevaluering. Al hierdie stelsels is reeds aan diepgaande ontleding deur navorsers onderwerp. Daar is egter nie sprake van 'n enkele of 'beste' stelsel nie. Oor die algemeen is egter bevind dat die stelsel waar daar van die toesighouer verwag word om ontledend te werk te gaan wanneer mening(s) oor ondergeskiktes uitgespreek word, die meer betroubare stelsel is.

Soos in Hoofstuk een geskryf is, is die stelsel van verdienstelikheid soos deur die Staatsdiens toegepas, van tyd tot tyd hersien en ontwikkel. "Die verstandhouding was egter deurgaans dat die stelsel proefondervindelik ontwikkel sou word. Inderdaad het die Kommissie dan ook aandag geskenk aan hersiening van die stelsel met die oog op vereenvoudiging daarvan aan die hand van die ondervinding wat sedert die invoering van die stelsel in 1953 opgedoen is. Aan die einde van 1959 was die Staatsdienskommissie nog besig met ondersoekwerk en die oorweging van voorstelle vir opknapping van die stelsel." 1)

Omdat die mens se kennis algaande verbreed en verdiep is dit van belang dat die verdienstelikheidsbepalingstelsel voortdurend, ondersoek en by die veranderde omstandighede aangepas word. "Die kennis waaroor 'n denker op 'n bepaalde tydstip beskik, gee daartoe aanleiding dat hy besondere inhoud van 'n bepaalde begrip sal gee. Met dat sy eie en die kennis van latere denkers verander, word 'n nuwe inhoud aan reedsbestaande begrippe toegeskryf." 2)

---

1) Van Zyl, J.H.J., op. cit., p. 78.

2) Marais, D., op. cit., p. 16.

Net soos in al die ander vertakkings van die publieke administrasie word die generiese administratiewe prosesse ook in die verdienstelikheidbepalingstelsel onderneem om die uitvoering van die funksionele bedrywighede vir die personeelbenutting moontlik te maak.

In hoofstuk drie word daarop gewys dat indien dit ons erns is om mannekragbenutting op 'n hoë peil te hou ons steeds daarop gesteld sal moet wees om die beste gebruik te maak van ons beskikbare mense in die departementele hierargie. Om ons hiertoe in staat te stel is die verdienstelikheidbepalingstelsels in gebruik gestel. Cloete <sup>1)</sup> stel dit dat verdienstelikheidbepaling benader behoort te word as 'n hulpmiddel om die voordeligste gebruik te maak van personeel. Personeevaluering moet dus as 'n deurlopende proses gesien word en nie as iets wat periodiek of hals-oor-kop gedoen word nie.

Die aanslagbeampte moet stelselmatig op die uitkyk wees vir daardie eienskappe wat hy moet beoordeel indien hy verwag om 'n betroubare verslag van die prestasies van sy ondergeskiktes weer te gee. In die geval van die Tak Oudit van die Provinsiale Administrasie van die Oranje-Vrystaat word daar van toesighouers verwag om kwartaalliks verslae oor hulle ondergeskiktes in te dien en op die wyse word deurlopende rekords gehou van die beampte se doen en late.

In die verdienstelikheidbepalingstelsel vind ons dat senior beamptes oor junior beamptes in die werkverband moet oordeel. Omdat daar 'n sterk verband tussen werk en persoonlikhede bestaan, staan hierdie oordele ook in verband met faktore ten opsigte van persoonlikhede.

---

1) Cloete, J.J.N., Inleiding ..., op. cit., p. 136.

Die oordele wat oor werk uitgespreek word, is van bepaalde maatstawwe afhanklik. Hierdie maatstawwe skep baie probleme. Eerstens dra die vereistes wat die beroep daar stel tot die aard van maatstawwe by, en tweedens speel die aard van die oordeelsvermoë van die beoordelaar 'n ewe belangrike rol. Die vereistes wat die beroepe stel kan moontlik maklik bepaal word, maar die oordeelsvermoë van mense verskil en solank die menslike oordeel 'n plek in hierdie beoordelingsproses inneem, sal presiese maatstawwe nie moontlik wees nie.

Wat die aard van die maatstawwe of norms ookal mag wees, hulle het die uitwerking dat diegene wat daaraan moet beantwoord, veral as hulle daarvan bewus is, strewe om daaraan te voldoen. Indien werkers dus ten opsigte van bepaalde faktore sou tekort skiet en hulle sou daarvan in kennis gestel word, sou dit hulle aanspoor om daardie tekortkoming uit te wis. Hierin lê die kern van persoonlikheidsontwikkeling in die verdienstelikheidbepalingstelsel.

Verder vind die leser, ook in die hoofstuk dat daar voorsiening gemaak is vir effektiewe beheer oor die personeel wat aan meriete onderwerp word. Ten eerste kry die toesighouer die geleentheid om oor sy ondergeskiktes se werk verslag te doen. Die personeelverslag of merieteverslag moet dus 'n sistematiese opsomming van die toesighouersverslae wees.

Die verslag van die toesighouer of verslaggewende beampte word nie sonder meer finaal aanvaar nie en daarom is die stelsel van komitees ingestel.



Uit die voorafgaande is dit duidelik dat daar wel effektiewe beheer=maatreëls in die verdienstelikheidbepalingstelsel bestaan en dat dit derhalwe met uitsondering nie moontlik is dat 'n verslaggewende beampte 'n kandidaat onregverdig kan beoordeel of benadeel nie.

In hoofstuk vier is daarop gewys dat benewens die basiese voordeel van bevordering volgens relatiewe bekwaamheid bo die van senioriteit wat die stelsel inhou daar ook ander voordele waarneembaar is. Die doelstellings waarvoor die verdienstelikheidbepalingstelsel vroër aangewend is, soos onder andere vir bevordering, tree vandag al meer op die agtergrond, terwyl die gehalte van werkverrigting en opleidingsbehoefte in die jongste tyd al meer na vore tree.

Opleiding is nie net nodig vir ondergeskiktes nie. Dit is egter kortsigtig om te aanvaar dat alle toesighouers altyd 'n betroubare oordeel oor 'n ondergeskikte vel, dit is dus noodsaaklik dat hulle ook opgelei word in die tegnieke van beoordeling sodat hulle sover moontlik dieselfde standarde sal stel en dieselfde maatstawwe sal toepas.

Toesighouers moet oor kennis van die doel en werking van die verdienstelikheidbepalingstelsel beskik. Indien hulle nie die skema in sy geheel ken nie sal hulle nooit as te nimmer hulle uiters belangrike rol kan vertolk nie.

Benewens kennis van die mens moet toesighouers ook rypheid bereik het. Hulle behoort self ewewigtige mense te wees anders kan hulle nie oor die lot van ander mense besluit nie. Hulle moet voorbeelde stel, anders sal hulle dit uiters moeilik vind om te oordeel. Die belangrikste van alles is dat toesighouers geesdrif vir hierdie saak moet besit. Die wêreldse kennis en insig beteken niks indien die belangstelling flou is.

Die mate van sukses wat met die toepassing van die stelsel gepaard gaan, sal tot op groot hoogte bepaal word deur die vaardigheid waarmee dit deur die toesighouers toegepas word. Die subjektiewe beoordeling van menslike eienskappe bly 'n moeilike taak al word 'n stelsel ook so sorgvuldig moontlik ontwerp. Daarom bly dit belangrik en is dit absoluut 'n vereiste dat verslaggewende beamptes deeglik met die verdienstelikheid=bepalingstelsel vertrouwd gemaak moet word en in die toepassing daarvan onderrig moet word.

Staatsamptenare in die Republiek van Suid-Afrika moet hulle taak ook by die toepassing van verdienstelikheid sien in die lig van die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, 1961 (Wet 32 van 1961). Voornoemde Wet beklemtoon die feit dat openbare amptenare hulle taak moet sien as om te strewe om die welsyn van die gemeenskap te bevorder.

STAFF REPORT

Department of .....

Name of officer in full (surname first) .....

Present post and grade ..... Office (branch) .....

Salary R ..... on Scale R .....

Autho- rized scale of post	Date of last incre- ment	Date of first appoint- ment	Date of appoint- ment to present grade	Married (M)  (S)	Age	Ages of dependent children and particulars of other dependants
--	-----------------------------------	--------------------------------------	--	---------------------------	-----	---

The following questions must be answered in detail by the responsible head of the office or branch and the report confirmed or otherwise by the head of the department or his approved deputy.

1. What is the nature of his duties? .....
2. Is the officer employed on duties appropriate to his grade? .....
3. (In replying to these questions insert the word "yes" in appropriate column.)

Leadings (See note No. 2)	Above average of grade	Average of grade	Below average of grade	Remarks
------------------------------	------------------------------	---------------------	------------------------------	---------

Knowledge of work -

(a) of branch in which presently employed .....

(b) of department generally .....

Special knowledge .....

Personality and force of character:-

Judgment .....

Fact .....

Initiative .....

Power of organization .....

Power of taking responsibility .....

Power of supervision .....

Nature of Special Knowledge to be indicated in "Remarks" column.

Staatsdienskommissie: Lêer 115/22/35 (Vol. 1).

- (a) Zeal .....
- (b) Discipline .....
- (c) Punctuality .....
- (d) Reliability .....
- (e) Efficiency .....

(Terms to be limited to : Exemplary, Good, Fair, Indifferent, Bad.)

Is there anything to your knowledge in his official or private circumstances which - .....

- (a) in the interests of the public service, of .....
- (b) being materially injurious to his private interests (see No. 3) .....

might render it advisable or inadvisable to transfer him to another office or section. ....

Qualifications -

- (a) Academical, Professional, Technical, and Legal.

Specify certificates held: .....

.....

.....

- (b) Languages.

	Speak *	Read *	Write *	Remarks
English .....				
Afrikaans or Dutch .....				
Native: .....				
Other .....				

- (c) General.

Accounting (specify certificates and experience) .....

Shorthand and Typing .....

Experience in Staff Branch Duties .....

Experience in Correspondence Registry Duties .....

General remarks (including notes of any specific qualifications or aptitude not detailed above, including a reference to quality of personal address). ....

\* State degree of proficiency in each case, i.e. Good, Fair, etc.

B. Degree of qualifications for promotion to .....  
next grade (use symbols "A", "B" or "C").  
See Note 4 overleaf). .....

I hereby certify that in my opinion the conduct and standard of efficiency  
of the officer named herein are as stated.

Signature .....

Rank ..... (Certifying Officer) .....

---

REPORT BY PUBLIC SERVICE INSPECTOR

I have examined this officer's work, also the departmental staff report  
upon him, which, in my judgment\* .....  
.....  
.....

My general estimate of this officer's capacity, and my impressions of his  
personality and characteristics are briefly -  
.....  
.....

---

OBSERVATIONS OF HEAD OF DEPARTMENT

.....  
.....  
.....

DATE

SIGNATURE

---

Insert opinion as to fairness and accuracy on all or any point.

NOTES AND INSTRUCTIONS FOR COMPILING THE FORM

1. The importance to the officer concerned of this report will be appreciated. Responsible heads should therefore spare no pains to ensure the fairness and accuracy of statements.
2. The "remarks" column under the question is intended for use by the certifying officer, and to enable him to draw attention to any exceptional factors.
3. The certifying officer shall not fill in the answer to 5(b) without the consent of the officer concerned.
4. Against the heading "degree of qualification for promotion to next grade" an officer should be marked:-
  - "A" To be only used if fitted for exceptional and early promotion out of turn and over the heads of and to the possible detriment of efficient seniors in the same grade. (If this marking is given precise reasons for it are to be stated).
  - "B" If fitted for normal promotion as and when it offers.
  - "C" If not considered fit for promotion at present. (If this marking is given, the reasons for it are to be stated).
5. If the officer reported upon is marked "below average of grade" in any of the qualifications mentioned in question 3, or deemed wanting in respect to one or more heads of official conduct under heading 4, or "not considered fit for promotion at present" under question 8, from some cause other than inexperience, the report shall be handed to him for action in terms of paragraph (2) of Public Service Regulation No. 22. On these occasions the derogatory portion of the report must be signed marginally by the officer concerned.



Meld alle onreëlmatighede wat u tydens ouditering aan die lig gebring het en ander sake wat u as belangrik beskou wat nie elders vermeld word nie.

Alle navrae (informeel of mondelings) gedurende maand geopper. Iffte van informele navrae en antwoorde daarop moet aangeheg word.

TYPING VAN INHOUD VAN NAVRAAG/BESPREKING	UITSLAG
--	---------

Kommentaar deur Senior Ouditeur of Ouditeur oor die beampste onder  
lyf eienskappe vir meriete-aanslag.

.....  
AAR

.....  
TOESTICHOUER

.....  
SENIOR OUDITEUR

.....  
DATUM

.....  
DATUM



REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA



REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

## PERSOONELVERSLAG • STAFF REPORT

Die voorskrifte vervat in die handleiding Z 268 moet stiptelik nagekom word  
The instructions contained in the manual Z 268 must be strictly observed

### 1. PERSOONLIKE BESONDERHEDE—PERSONAL PARTICULARS

(a) Familienaam Surname	Persoonsnommer Identity number																		
(b) Voorname First names																			
(c) Departement/Administrasie Department/Administration																			
(d) Afdeling (Kantoor) Division (Office)																			
(e) Standplaas Centre																			
(f) Rang Rank																			
(g) Datum van toetred tot graad—Werklik Date of entry into grade—Actual															Nominaal Nominal				
(h) Ouderdom Age																			
(i) Huwelikstaat en gesingsgrootte. (Meld getal afhanklikes) Marital status and size of family. (State number of dependants)																			
(j) Salaris R Salary R										p.j. p.a.					Salarisskaal Salary scale				
Datum bereik Date attained										Verhogingsdatum Incremental date									

### 2. OPVOEDKUNDIGE KWALIFIKASIES—EDUCATIONAL QUALIFICATIONS

(a) Hoogste skoolseksamen waarin geslaag Highest school examination passed	
(b) Naskoolse kwalifikasies Post-school qualifications	Hoofvakke Major subjects

3. BEDREWENDHEID IN TALE--LANGUAGE PROFICIENCY

(a) AMPTELIKE TALE--OFFICIAL LANGUAGES				(b) ANDER TALE--OTHER LANGUAGES	
(i) Toetssimbole Test symbols		Afrikaans	Engels English	Taal Language	Bedrewenheid soos deur die beampte meegevoel Proficiency as stated by the officer
(ii) Departementele aanslag van funksionele bedrewenheid. Departmental assessment of functional proficiency. <i>(Dui aanslag aan met 'n kruisje in die toepaslike spasie)</i> <i>(Indicate assessment by means of a cross in the appropriate space)</i>					
		Goed Good	Redelik Fair	Swak Weak	
Afrikaans....	Skriftelik Written.....				
	Mondeling Oral.....				
Engels/English	Skriftelik Written.....				
	Mondeling Oral.....				
(c) SERTIFIKAAT INSAKE TAALBEDREWENHEID--CERTIFICATE REGARDING LANGUAGE PROFICIENCY					
Ek verklaar dat ek geen rede het om aan die betroubaarheid van die aanslag/toetsresultaat, soos verstrekk, te twyfel nie. I declare that I have no reason to doubt the reliability of the assessment/test result, as furnished.					
..... * Handtekening/Signature		..... Rang/Rank		..... Datum/Date	
* Sekretaris, Adj.-sekretaris of Onderskrywer of gelyke rang, na gelang van die geval. * Secretary, Deputy Secretary or Under-Secretary or equal rank, as the case may be.					

4. VERPLAASBAARHEID--TRANSFERABILITY

(a) Gee die beampte voorkeur aan enige besondere sentrum(s) (insluitende Suidwes-Afrika)? Has the officer a preference for any particular centre(s) (including South-West Africa)?..... Indien wel, meld die sentrum(s) If so, state the centre(s).....
(b) Is daar enige besondere sentrum(s) waar hy om enige rede nie geplaas wil wees nie? Is there any particular centre(s) where for any reason he does not wish to be stationed?..... Indien wel, meld sentrum(s) If so, state centre(s).....

5. ALGEMENE INLIGTING--GENERAL INFORMATION

(a) Is die beampte reg geplaas in sy huidige pos/werkgrigting? Is the officer correctly placed in his present post/field of work?..... Indien nie, waar meen u kan sy dienste tot die grootste voordeel aangewend word? If not, where, in your opinion, can his services be utilised to the greatest advantage?..... ..... .....
(b) Gesondheids- toestand liggaamlike voorkoms. (Meld gebreke, as daar is) State of health, physical appearance. (State defects, if any)..... .....



REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA • REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

VERANTWOORDELIKHEID • RESPONSIBILITY

VERANTWOORDELIKHEID

Optrede en gedrag wat daartoe dien om die aansien en belange van die Staat te beskerm en te bevorder, in verband waarmee veral gelet word op 'n beampte se—

- (a) pligsbesef, o.a. met betrekking tot toewyding, tydsbesef, gehoorsaamheid en stiptelike uitvoering van opdragte, volle benutting van die dienste van ondergeskiktes;
- (b) belangstelling in amptelike aangeleenthede (ook buite sy eie ampspligte);
- (c) oplettendheid, sorgvuldigheid en bedagsaamheid;
- (d) lojaliteit en dienstrots wat hy openbaar;
- (e) positiewe optrede, uit eie beweging, in staatsbelang;
- (f) vermoë en gewilligheid om verantwoordelikheid te aanvaar;
- (g) uitlewing van die besef van die noodsaaklikheid van selfontwikkeling-en om op eie gebied op die hoogte van sake te bly;
- (h) vrywillige oortyd diens waar sodanige diens nie verrig moet word as gevolg van persoonlike kenmerke soos uitermatige puntenerigheid of stadige werktempo nie.

RESPONSIBILITY

Conduct and behaviour calculated to protect and promote the prestige and interests of the State, particular note to be taken on an officer's—

- (a) sense of duty, inter alia as regards his diligence, awareness of time, obedience to and prompt execution of instructions, full utilisation of the services of subordinates;
- (b) interest in official matters (this also extending beyond his own official duties);
- (c) attentiveness, thoroughness and considerateness;
- (d) loyalty and the pride taken in his work;
- (e) constructive action, of his own accord, in the interests of the State;
- (f) ability and willingness to accept responsibility;
- (g) display of the realisation of the importance of self-development and of keeping abreast of developments in his own sphere;
- (h) voluntary overtime not necessitated by such personal characteristics' as over-meticulousness or slow rate of working.

Naam:  
Name:

Rang:  
Rank:

Departement:  
Department:

GRADERING/GRADING:

	Swak Weak	Swakkerig Somewhat weak	Bevredigend Satisfactory	Merkbaar beter as bevredigend Noticeably better than satisfactory	Heelwat beter as bevredigend Considerably better than satisfactory	Uitsonderlik Exceptional
Verslaggewende beampte Reporting officer						
Streekmerietekomitee Regional Merit Committee						

Die verslaggewende beampte en die streekmerietekomitee moet hieronder (en agterop, indien nodig) bondige dog volledige motivering, met vermelding van spesifieke voorbeelde van die beampte se werkverrigting en/of optrede, verstrek vir die toekenning van die gradering hierbo aangedui.

The reporting officer and the regional merit committee must give hereunder (and on the reverse, if necessary) brief but full motivation, with reference to specific examples of the officer's work performance and/or conduct, for the above grading.

REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA



REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

INSIG • INSIGHT

INSIG	INSIGHT
<p>Visie en logiese denke gepaard met 'n gebalanseerde, oorwoë benadering van sake en die vermoë van 'n beampte om in sy werk sy kennis, kwalifikasies, ervaring, gesonde verstand en aanleg te benut deur onder andere—</p> <p>(a) sake/situasies te ontleed, te begryp en tot 'n redelike gevolgtrekking te bereideneer;</p> <p>(b) oplossings vir probleme te vind, nuwe gedagterigtings toe te pas of te skep en verbeterings voor te stel of aan te bring.</p>	<p>Vision and clear thinking, coupled with a balanced, considered approach to matters, and an officer's ability to make use of his knowledge, qualifications, experience, common sense and aptitudes in connection with his work, so as, <i>inter alia</i>—</p> <p>(a) to analyse and understand matters/situations and to reason them out to a logical conclusion;</p> <p>(b) to find solutions to problems, follow or establish new lines of thought, and propose or bring about improvements.</p>

Naam: Name:	
Rang: Rank:	Departement: Department:

GRADERING—GRADING

	Swak Weak	Swakkerig Somewhat weak	Bevredigend Satisfactory	Merkbaar beter as bevredigend Noticeably better than satisfactory	Heelwat beter as bevredigend Considerably better than satisfactory	Uitsonderlik Exceptional
Verslaggewende beampte Reporting officer						
Streekmerietekomitee Regional merit committee						

<p>Die verslaggewende beampte en die streekmerietekomitee moet hieronder (en agterop, indien nodig) bondige dog volledige motivering, met vermelding van spesifieke voorbeelde van die beampte se werkverrigting en/of optrede, verstrek vir die toekenning van die gradering hierbo aangedui.</p>	<p>The reporting officer and the regional merit committee must give hereunder (and on the reverse, if necessary) brief but full motivation, with reference to specific examples of the officer's work performance and/or conduct, for the above grading.</p>

REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA



REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

**MENSEVERHOUDINGS · HUMAN RELATIONS**

MENSEVERHOUDINGS

HUMAN RELATIONS

Die vermoë van 'n beampte om die beste samewerking met medebeamptes en die publiek op alle vlakke te bewerkstellig en te handhaaf. Dit kom hoofsaaklik te voorskyn in sy leierskap, selfvertroue, takt, onpartydigheid, besliste dog wellwillende optrede en sy slag om entoesiasme vir die werk op te wek en spangens en lojaliteit te kweek. Waar 'n beampte die geleentheid gehad het om personeel te beheer, kom sy leiding en onderrig van ondergeskiktes ook in berekening.

The ability of an officer to establish and maintain the best co-operation with fellow-officers and the public at all levels. This appears largely from his leadership, self-reliance, tact, impartiality, firmness coupled with goodwill, and the ability to engender loyalty, to stimulate enthusiasm for the work and to foster a team spirit. Where an officer has had the opportunity to control staff, his guidance and instruction of subordinates should also be taken into account.

Naam:  
Name:

Rang:  
Rank:

Departement:  
Department:

**GRADERING—GRADING:**

	Swak Weak	Swakkerig Somewhat weak	Bevredigend Satisfactory	Merkbaar beter as bevredigend Noticeably better than satisfactory	Heelwat beter as bevredigend Considerably better than satisfactory	Uitsonderlik Exceptional
Verslaggewende beampte Reporting officer.....						
Streekmerietekomitee Regional Merit Committee.....						

Redes vir bo-aangemelde gradering, gegrond op volgehoue waarneming/inspeksie en met verwysing na spesifieke gevalle, indien daar is  
Reasons for the above grading based on sustained observation/inspection and with reference to specific instances, if any

**VERSLAGGEWENDE BEAMPTE—REPORTING OFFICER**

Dotted lines for reporting officer's text.

REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA



REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

ORGANISASIE—ORGANISATION

ORGANISASIE	ORGANISATION
<p>Die vermoë om die uitvoering van werk stelselmatig te beplan en bedrywighede te reël sodat maksimum produksie met die minimum besteding van energie en tyd verkry word. Dit omvat die behoorlike indeling van funksies/pligte onder afdelings, takke, seksies, range en eenhede, asook die behoorlike delegering van gesag en koördinering van werksaamhede. Dit is noodsaaklik om die verloop van sake te kan evalueer en algaande aanpassings te maak sodat die organisasie as geheel doeltreffend funksioneer.</p>	<p>The ability to plan and arrange the systematic execution of work so as to obtain the maximum production with the minimum expenditure of energy and time. This involves the proper allocation of functions/duties to divisions, branches, sections, ranks and units, as well as the proper delegation of authority and the co-ordination of activities. It is necessary to be able to take stock of developments and from time to time to effect changes which will ensure the efficient functioning of the organisation as a whole.</p>

<p>Naam: Name:</p>	
<p>Rang: Rank:</p>	<p>Departement: Department:</p>

GRADERING—GRADING

	Swak Weak	Swakkerig Somewhat weak	Bevredigend Satisfactory	Merkbaar beter as bevredigend Noticeably better than satisfactory	Heelwat beter as bevredigend Considerably better than satisfactory	Uitsonderlik Exceptional
Verslaggewende beampte Reporting officer						
Streekmerietekomitee Regional Merit Committee						

<p>Die verslaggewende beampte en die streekmerietekomitee moet hieronder (en agterop, indien nodig) bondige dog volledige motivering, met vermelding van spesifieke voorbeelde van die beampte se werkverrigting en/of optrede, verstrek vir die toekenning van die gradering hierbo aangedui.</p>	<p>The reporting officer and the regional merit committee must give hereunder (and on the reverse, if necessary) brief but full motivation, with reference to specific examples of the officer's work performance and/or conduct, for the above grading.</p>
<p> </p>	



REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA



REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

### OPSOMMENDE BESKRYWING • SUMMARISED DESCRIPTION

Naam: Name:	
Rang: Rank:	Departement: Department:

Opsomnende beskrywing van die kandidaat se werkverrigting, gedrag en optrede, vermoëns en moontlikhede—  
 kyk betrokke paragrawe van die handleiding.

Summarised description of candidate's performance, conduct and behaviour, abilities and possibilities—see  
 relevant paragraphs of the manual.

#### REEKMERIETEKOMITEE—REGIONAL MERIT COMMITTEE

.....  
*Leier/Leader*

#### ENTRALE MERIETEKOMITEE—CENTRAL MERIT COMMITTEE

.....  
*Voorsitter, Chairman*



REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA



REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

SONDERHEDE VAN ALLE  
NDERVINDING  
(ok dié buite die Staatsdiens)

PARTICULARS OF ALL  
EXPERIENCE  
(Including that outside the Public Service)

Naam/Name	Rang/Rank

Identiteitsnommer Identity Number										
--------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Van From	Tot To	Werkgewer Employer	Kantoor Office	Rang Rank	Beknopte besonderhede van pligte verrig ten opsigte van elke afsonderlike en aaneenlopende tydperk Concise particulars of duties performed in respect of each separate and continuous period

5. (Vervolg/continué):

L.W.— enige ongunstige opmerking onder (c) in wet betrefende die bepalinge van die Staatsdiensregulasies en ander voorskrifte behandel word.  
N.B.— Any adverse remarks under (c) must be dealt with in accordance with the provisions of the Public Service Regulations and other instructions.

(c) Is daar enige tekortkominge/swakhede wat sy bevordering verplasing kan beïnvloed (bv. ten opsigte van drankgebruik, styfheid, kleredrag, persoonlike optrede, persoonlikheid, ens.)?  
Are there any shortcomings/weakness which may influence his promotion/transfer (e.g. in regard to the use of liquor, punctuality, dress, personal address, personality, etc.)?

.....

.....

.....

.....

.....

6. MERIETEAAANSLAG—MERIT ASSESSMENT

(1) A dui aan die verslaggewende beampte. B het betrekking op die streekmerietekomitee.  
A denotes the reporting officer. B refers to the regional merit committee.

(2) Die verslaggewende beampte moet blou of swart inkt gebruik. Die streekmerietekomitee se aanslag moet met rooi inkt aangedui word.  
The reporting officer should use blue or black ink. The regional merit committee's assessment must be shown in red ink.

(3) Enige ongunstige aanslag moet ingevolge die bepalinge van die Staatsdiensregulasies en ander voorskrifte behandel word.  
Any adverse assessment must be dealt with in accordance with the provisions of the Public Service Regulations and other instructions.

Eienskappe Qualities		Swak Weak	Swakkerig Somewhat weak	Bevredigend Satisfactory	Merkbaar beter as bevredigend Noticeably better than satisfactory	Heelwat beter as bevredigend Considerably better than satisfactory	Uitsonderlik Exceptional	Puntetoekening deur sentrale merietekomitee Marks awarded by central merit committee
(a) Verantwoordelikheid Responsibility.....	A							
	B							
(b) Insig Insight.....	A							
	B							
(c) Mensverhoudings Human relations....	A							
	B							
(d) Organisasie Organisation.....	A							
	B							
(e) Produktiwiteit Productivity.....	A							
	B							
TOESAAL TOTAL.....								
KLASSIFIKASIE BEVORDEUR DIE SENTRALE MERIETEKOMITEE (BEVORDEUR) CLASSIFICATION (AS DETERMINED BY THE CENTRAL MERIT COMMITTEE)								

OPMERKINGS (verslaggewende beampte) - REMARKS (reporting officer)

Ek verklaar dat ek die beampte se verdienstelikheid beoordeel het ooreenkomstig die voorskrifte van die handleiding.  
I certify that I have assessed the officer's merit in accordance with the provisions of the manual.

Handtekening/Signature

Rang/Rank

Datum/Date

6. OPMERKINGS VAN DIE HOOF VAN DIE KANTOOR OF AFDELING (waar hy nie self as verslaggewende-beampte opgetree het nie)  
REMARKS OF THE HEAD OF THE OFFICE OR DIVISION (where he did not himself act as reporting officer)

Handtekening/Signature

Rang/Rank

Datum/Date

9. OPMERKINGS (as daar is) VAN DIE HOOF VAN DIE DEPARTEMENT oor o.a. die beampte se potensiali-teit en die bevindings van die sentrale merietekomitee  
REMARKS (if any) BY THE HEAD OF THE DEPARTMENT regarding, *inter alia*, the officer's potentiality and the findings of the central merit committee

Handtekening/Signature

Rang/Rank

Datum/Date

BRONNELYS

BOEKE

Armstrong, M., A Handbook of Personnel Management Practice,  
The Anchor Press Ltd., Tiptree, Essex, 1977.

Bass, N.M., and Barrett, G.V., Man, Work and Organization:  
An Introduction to Industrial and Organizational Psychology,  
Allyn and Bacon, Co., Boston, 1976.

Batson, R.J., Employee Evaluation: A Review of Current Methods  
and a Suggested New Approach, Public Personnel Association, Chicago,  
1957.

Beach, I.R., and Clark, E.L., Psychology in Business, McGraw-Hill  
Book Co. Inc., New York.

Beach, D.S., Personnel - The Management of People at Work, Collier  
Macmillan Publishers, London, 1975.

Beach, E.H., and Smith, E.D., Personnel Management - A Human  
Resource Systems Approach, West Publishing Co., New York, 1977.

Blum, M.L. en Naylor, J.G., Industrial Pshychology - Its  
theoretical and social foundation, Harper and Row publishers,  
New York., 1968.,

Bowen, C.M., Developing and Tracing The Supervisor, Business  
Book Ltd., London, 1971.

Burack, E.H., and Smith, R.D., Personnel Management - A Human  
Resource Systems Approach, West Publishing Co., New York, 1977.

Calhoon, R.P., Personnel Management and Supervision, Appleton-  
Century Crofts Educational Division, Meredith Corporation,  
New York, 1967.

Caiden, C.E., The Dynamics of Public Administration: Guidlines  
to current transformation in theory and practice., University of  
California., Dryden Press., Hinsdale, Illinois.

- Cloete, J.J.N., Personeeladministrasie, J.L. van Schaik Beperk, Pretoria, 1975.
- Cloete, J.J.N., Inleiding tot die Publieke Administrasie, 1ste Uitgawe, J.L. van Schaik Beperk, Pretoria, 1967.
- Coleman, C.J. Personnel - An Open Systems Approach, Winthrop Publishers Inc., Cambridge, Massachusetts, 1979.
- Davis, K., Human Relations at Work, McGraw-Hill Book Co., New York, 1962.
- Dimock, M.E., et al., Public Administration, Holt Rinehart and Winston, New York, 1962.
- Drucker, P.F., The Effective Executive, W. Heineman Ltd., London, 1967.
- Flippo, E.B., Principles of Personnel Management, McGraw-Hill Book Co., New York, 1971.
- Glueck, W.F., Personnel - A Diagnostic Approach, 8th ed., Business Publications, Inc., Dallas, Texas, 1976.
- Halloran, J., Applied Human Relations - an Organizational Approach, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1978.
- Jucius, Michael J., Personnel Management, 5th ed., Richard, D. Irvin Inc., Homewood Illinois, 1963.
- Koontz, H., and O'Donnell, C., Principles of Management, 5th ed., McGraw-Hill Book Co., New York, 1972.
- Luck, T.J., Personnel Audit and Appraisal, McGraw-Hill Book Co., Inc., New York, 1965.

McFairland, D.E., Personnel Management: Theory and Practice,  
The Macmillan Company, New York, 1963.

Pigors, P., and Nyers, C.A., Personnel Administration - A Point of  
View and a Method, McGraw-Hill Book Co., 3rd ed., 1956.

Reynders, H.J.J., Die Taak van die Bedryfsleier, J.L. van Schaik  
Beperk, Pretoria, 1969.

Stahl, O.G., Public Personnel Administration, 5th ed., Harper and  
Row, New York and Evaston, 1962.

Taylor, J.H., Personnel Administration - Evaluation and Executive  
Council, McGraw-Hill Book Co. Inc., New York, 1959.

Thornhill, C., Innovatiewe Administrasie, P.U.D., Repro (Edms.)  
Beperk, Despatch, 1976.

Viljoen, A., "Personeelbenutting", In J.J.N. Cloete Uitgesoekte  
leesstukke, No. 1, J.L. van Schaik Bpk., Pretoria, 1977,

Wexley, K.N., and Yukl, G.A., Organizational Behavior and  
Personnel Psychology, Richard Urwin, Inc. 1977.

#### TYDSKRIFTE

Calhoon, R.P., "Components of an Effective Executive Appraisal  
System", Personnel Journal, August, 1969.

Cloete, J.J.N., "Private en openbare instellings: Vergelyking en  
Doeltreffendheidstoetse", SAIPA, Vol. II, No. 3, September 1976.

Engelbert, E.A., "Guidelines and Standards for the Education and  
Training of Public Managers", International Review of Administrative  
Science, Vol. XLI, No. 3, 1975.

Fourie, P.C., "Die Praktyk en Universiteitsopleiding in die Publieke  
Administrasie", SAIPA, Vol. II, No. 3, September 1976.

Hanekom, S.X., "Is die Openbare Amptanare bevoeg vir hulle Taak?",  
Die Staatsamptenaar, Vol. LVII, No. 8, Augustus 1970.

Mescon, M.H., "Motivation and the Manager", Training Directors Journal,

Robson, I., "Hersiening van die klassifikasie van die Staatsdiens vir onder andere beter mannekragbenutting", Die Staatsamptenaar, Vol. LVI, no. 3, Maart 1976.

Viljoen, A., "Personeelopleiding en ontwikkeling as voorvereiste vir doeltreffende mannekragbenutting", SAIPA, Vol. 10, no. 4, Desember 1975.

#### VERHANDELINGS EN SKRIPSIES

Louw, R.M., Die verdienstelikheidbepalingstelsel van die Suid-Afrikaanse Staatsdiens en die prestasietoekenningstelsel van die Provinsiale Onderwysdepartement - 'n Vergelykende studie met besondere verwysing na die O.V.S. Onderwysdepartement., Ongepubliseerde Skripsie ter vervulling van die vereistes vir die graad Magister in Publieke Administrasie, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, September 1980.

Reynolds, A.M., Die Biblioteek as Hulpmiddel vir die Openbare Amptenaar in die Uitvoering van sy Taak, Ongepubliseerde M.S.A.-skripsie, Universiteit van Pretoria, 1977.

Steyn, W.I., Personeelopleiding deur die Groot Werkgewer: 'n Studie van die Teorie en Praktyk van Personeelopleiding in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. Ongepubliseerde D.Com-proefskrif, Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, Desember 1973.

Van Zyl, H.C., Verdienstelikheidbepaling in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens (1912 - 1959), Ongepubliseerde Magister Verhandeling, Universiteit van Pretoria, Desember 1959.

Venter, A.P., Die Ontwerp van 'n Verdienstelikheidbepalingskema vir Plaaslike Besture, Ongepubliseerde Magister Verhandeling, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Bloemfontein, 1966.

Venter, P.A., 'n Ontleding van die Administratiewe bedrywighede van leidinggewende staatsamptenare om owerheids- en gemeenskapdoelwitte te verwesenlik, Skripsie ter vervulling van 'n deel van die vereistes vir die Graad Magister in Publieke Administrasie, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Bloemfontein 1980.

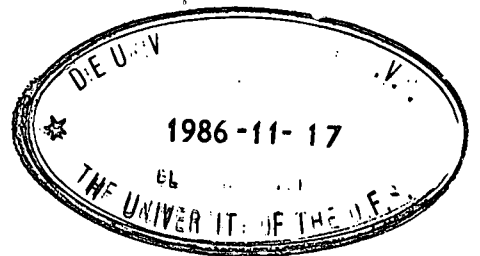
OWERHEIDSPUBLIKASIES

Republiek van Suid-Afrika: Handleiding vir Verdienstelikheidsbepaling in die Staatsdiens, Departementele Vorm Z.268, Die Staatsdrukker, Pretoria.

Republiek van Suid-Afrika: Verslag van die Komitee van Ondersoek insake Administratiewe Opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, Staatsdrukker, Pretoria, 1971.

Republiek van Suid-Afrika: Staatsdienspersoneelkode, Hoofstuk E.19. Staatsdrukker, Pretoria.

Republiek van Suid-Afrika: Staatsdiensregulasies, Staatsdrukker, Pretoria, 1960.



WETTE

Suid-Afrika, Staatsdiens en Pensioen wet, 1912 (Wet 29 van 1912).

Suid-Afrika, Staatsdiens en Pensioen wet, 1923 (Wet 27 van 1923).

Suid-Afrika, Staatsdienswet, 1957 (Wet 54 van 1957).

Republiek van Suid-Afrika: Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, 1961 (Wet 32 van 1961).

ANDER

Kommissie vir Administrasie: Lesings oor Verdienstelikheidsbepaling in die Staatsdiens.

Transvaal Provinsiale Administrasie, Verdienstelikheidsbepaling: Handleiding vir Streekmerietekomitees., Maart 1979.

O.V.S. Provinsiale Ouditeur: Ouditomsendbrief no. 8 van 1977 en no. 11 van 1982.