

.b160 98328
c.1

UV - UFS
BLOEMFONTEIN
BIBLIOTEK - LIBRARY

UNIVERSITY OF THE
FORTH RIVER
LIBRARY

University Free State



34300004591057

Universiteit Vrystaat

**DIE EFFEKTIWITEIT VAN TALENTBESTUURSPROGRAMME IN GESELEKTEERDE
SUID-AFRIKAANSE ORGANISASIES**

deur

JOHANNA PETRONELLA GAINSFORD

Voorgelê ter vervulling van die vereistes van die Graad

MAGISTER SOCIETATIS SCIENTIAE

in die

**FAKULTEIT GEESTESWETENSKAPPE,
Departement Bedryfsielkunde**

aan die

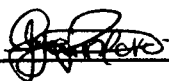
UNIVERSITEIT VAN DIE VRYSTAAT

Mei 2010

Prof. E.S. van Zyl

Universiteit van die
Vrystaat
BLOENFONTEIN
25 MAY 2011
UV SASOL BIBLIOTEK

Ek, J.P. Gainsford, verklaar dat die verhandeling wat hierby vir die kwalifikasie
MAGISTER SOCIETATIS SCIENTIAE (Bedryfsielkunde) aan die Universiteit van
die Vrystaat deur my ingedien word, my selfstandige werk is en nie voorheen
deur my vir 'n graad aan 'n ander universiteit/fakulteit ingedien is nie. Verder
doen ek afstand van outeursreg ten gunste van die Universiteit van die Vrystaat.



DANKBETUIGINGS

***Prof. E.S. van Zyl**

Vir sy bekwame leiding en gereelde motivering om hierdie studie moontlik te maak.

***Paul de Beer**

Vir die verwerking van die studie se resultate, asook met sy hulp vir die interpretering daarvan.

***Elmarie Viljoen**

Vir die taal- en tegniese versorging van hierdie verhandeling.

***My familie en vriende**

Vir julle ondersteuning en vertroue in my vermoëns toe ek dit nodig gehad het en in die besonder vir Ouma Johanna du Plooy vir haar bystand tydens hierdie studie. Dankie ook aan Mamma dat jy altyd in my glo! Sonder julle sou die pad veel steiler gewees het.

***My Skepper**

Dankie, Heer, dat U aan my die krag en vermoë voorsien het om hierdie studie te voltooi.

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

Hoofstuk 1 ALGEMENE INLEIDING

1.1	Inleiding en rasionaal vir studie	1
1.2	Doel van die studie	8
1.3	Navorsingsvrae	10
1.4	Navorsingsdoelwitte	11
1.5	Navorsingshipoteses	12
1.6	Plan van studie	14
1.7	Samevatting	15

Hoofstuk 2 TALENTBESTUUR: ALGEMENE AGTERGROND

2.1	Inleiding	16
2.2	Definisies, aard en omvang van talentbestuur	16
2.3	Modelle van talentbestuur	19
2.3.1	Inleiding	19
2.3.2	Die leierskapspyplynmodel	20
2.3.2.1	<i>Pyplyn 1: Vanaf selfbestuur tot die bestuur van ander werknemers</i>	22
2.3.2.2	<i>Pyplyn 2: Vanaf die bestuur van ander na die bestuur van bestuurders</i>	25
2.3.2.3	<i>Pyplyn 3: Vanaf die bestuur van bestuurders na 'n funksionele bestuurder</i>	26
2.3.2.4	<i>Pyplyn 4: Vanaf 'n funksionele bestuurder na 'n sakebestuurder</i>	28
2.3.2.5	<i>Pyplyn 5: Vanaf 'n sakebestuurder na 'n groepsbestuurder</i>	29
2.3.2.6	<i>Pyplyn 6: Vanaf 'n groepsbestuurder na 'n ondernemingsbestuurder (HUB's)</i>	32
2.3.3	Talentbestuursbevoegdheidsmodelle	34
2.3.3.1	<i>Fundamentele gedeeltelike talentbestuursbevoegdheidsmodel</i>	34

2.3.3.1.1	<i>Talentbestuursbevoegdhe</i>	34
2.3.3.1.2	<i>Affektiewe verbinten</i>	35
2.3.3.1.3	<i>Werkstevredenheid</i>	36
2.3.3.1.4	<i>Werknemers se voornemens om die organisasie te verlaat</i>	36
2.3.3.2	<i>Uitgebreide gedeeltelike talentbestuursbevoegdheidsmodel</i>	38
2.3.3.2.1	<i>Talentbestuursingesteldheid</i>	38
2.3.3.2.2	<i>Identifiseer en differensieer talentvolle werknemers</i>	39
2.3.3.2.3	<i>Werwing van talentvolle werknemers</i>	39
2.3.3.2.4	<i>Ontwikkeling van werknemers</i>	40
2.3.3.2.5	<i>Behoud van werknemers</i>	41
2.3.3.2.5.1	<i>Voorsien betekenisvolle en uitdagende werk</i>	41
2.3.3.2.5.2	<i>Regverdige vergoeding en beloning</i>	41
2.3.3.2.5.3	<i>Werk-lewe-balans</i>	42
2.3.3.3	<i>Finale hersiene gedeeltelike talentbestuursbevoegdheidsmodel</i>	44
2.3.4	<i>Die People Balance Sheet-model van talentbestuur</i>	46
2.3.4.1	<i>Prestasiebestuur</i>	46
2.3.4.2	<i>Opleiding- en ontwikkelingsrekords</i>	47
2.3.4.3	<i>Psigometriese evaluasie</i>	47
2.3.4.4	<i>Loopbaanrekord/loopbaanpad</i>	48
2.3.4.5	<i>Potensiaal, prestasie en gereedheid vir bevordering</i>	48
2.3.4.6	<i>Loopbaanaksies/loopbaanstrategieë</i>	49
2.3.4.6.1	<i>Stel huidige vaardighede ten toon</i>	49
2.3.4.6.2	<i>Werk langer ure</i>	49
2.3.4.6.3	<i>Ontwikkel nuwe vaardighede</i>	50
2.3.4.6.4	<i>Benut geleenthede</i>	50
2.3.4.6.5	<i>Ontwikkel 'n vriendskaplike band met 'n kollega/mentor</i>	50

2.3.4.6.6	<i>Versterking van eie beeld</i>	50
2.3.4.6.7	<i>Verstaan organisasiepolitiek</i>	51
2.3.4.7	<i>Pospassing</i>	51
2.3.5	<i>Die Talent Map-talentbestuursmodel</i>	54
2.3.5.1	<i>Lae presteerder</i>	55
2.3.5.2	<i>Toekomstige hoë ekspert</i>	56
2.3.5.3	<i>Inkonsekwente presteerder</i>	57
2.3.5.4	<i>Hoë ekspert</i>	58
2.3.5.5	<i>Kempresteerder</i>	59
2.3.5.6	<i>Ongeslypte diamant</i>	60
2.3.5.7	<i>Aanpasbare ekspert</i>	61
2.3.5.8	<i>Toekomstige ster</i>	61
2.3.5.9	<i>Konsekwente ster</i>	63
2.3.6	Opsomming en integrasie van die vier modelle	65
2.4	Samevatting	68

Hoofstuk 3 TALENTBESTUUR: SPESIFIEKE AGTERGROND

3.1	Inleiding	69
3.2	Die noodsaaklikheid van talentbestuur	69
3.2.1	Daar bestaan 'n gedemonstreerde verband tussen beter talent en beter organisatoriese prestasie	72
3.2.2	Talent is 'n vinnig groeiende bron van waardeskepping	73
3.2.3	Die konteks waarin besigheid gedoen word, is meer kompleks en dinamies	74
3.2.4	Direksies en finansiële markte verwag meer	74

3.2.5	Werknemers se verwagtings verander	75
3.2.6	Die demografie van die werksmag ontwikkel	76
3.3	Die huidige toestand van talentbestuursprogramme	78
3.4	Verantwoordelikheid vir talentbestuur	92
3.5	Talentbestuur en diversiteitbestuur	96
3.6	Struikelblokke tydens die implementering van talentbestuursprogramme en enkele riglyne hoe dit hanteer kan word	97
3.7	Samevatting	99

Hoofstuk 4 TALENTBESTUUR: KOMPONENTE

4.1	Inleiding	100
4.2	Bespreking van komponente	100
4.2.1	Hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme	100
4.2.2	Afrigting en ontwikkeling	103
4.2.3	Bevoegdheid/suksesprofielanalise	107
4.2.4	Talentbestuursprosesontwerp	108
4.2.5	Prestasiebestuur	110
4.2.6	Talentbestuursagteware	113
4.2.7	Opvolgbeplanning	114
4.2.8	Vroeë identifisering van leierskapspotensiaal	118
4.2.9	Assessering van die gereedheid vir bevordering	119
4.2.10	Verdere komponente van talentbestuur	120
4.2.10.1	<i>Werwing</i>	120

4.2.10.2	<i>Retensie</i>	122
4.2.10.3	<i>Terugvoer</i>	125
4.2.10.4	<i>Organisatoriese verbintenisse</i>	127
4.2.11	Vereistes vir implementering	128
4.2.11.1	<i>Begin met die uitkoms in gedagte – huidige en toekomstige organisatoriese behoeftes</i>	128
4.2.11.2	<i>Senior leiers moet talent bestuur</i>	129
4.2.11.3	<i>Beskik oor 'n suksesprofiel</i>	130
4.2.11.4	<i>Ontwikkel 'n sistematiese en geïntegreerde benadering tot alle ontwikkelingsaktiwiteite</i>	130
4.2.11.5	<i>Talentbestuur is veel meer as opvolgbeplanning</i>	131
4.2.11.6	<i>Onderskei tussen potensiaal, prestasie en gereedheid</i>	131
4.2.11.7	<i>Fokus op die span</i>	132
4.2.11.8	<i>Verander leiers in talentbestuurders</i>	133
4.2.11.9	<i>Talentbestuur behels die regte persone in die regte poste</i>	133
4.2.12	Tevredenheid met talentbestuursprogramme en senior leiers se effektiwiteit	134
4.3	Samevatting	138

Hoofstuk 5 NAVORSINGSMETODOLOGIE

5.1	Inleiding	139
5.2	Navorsingsontwerp	140
5.2.1	Seleksie van proefpersone	142
5.2.2	Aard, toepaslikheid en rasionaal van 'n kwantitatiewe benadering	144
5.2.3	Insameling van gegewens	145

5.2.3.1	<i>Talentbestuursvraelys</i>	145
5.2.3.1.1	<i>Rasionaal vir insluiting</i>	148
5.2.3.1.2	<i>Geldigheid en betroubaarheid</i>	148
5.2.4	Kwantitatiewe inhoudsontleding	150
5.2.4.1	<i>Statistiese analise</i>	150
5.2.4.1.1	<i>Beskrywende statistiek</i>	151
5.2.4.1.2	<i>Inferensiële statistiek</i>	151
5.2.4.1.2.1	<i>ANOVA</i>	151
5.2.4.1.2.2	<i>Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek</i>	153
5.3	Samevatting	155

Hoofstuk 6 RESULTATE EN BESPREKING VAN RESULTATE

6.1	Inleiding	156
6.2	Beskrywende statistiek	157
6.2.1	Beskrywing van totale steekproef	157
6.2.1.1	<i>Dienstydperk</i>	158
6.2.1.2	<i>Kwalifikasies</i>	159
6.2.1.3	<i>Geslag</i>	160
6.2.1.4	<i>Afhanklikes</i>	160
6.2.1.5	<i>Huwelikstaat</i>	161
6.2.1.6	<i>Huistaal</i>	162
6.2.2	Hoe gereeld die komponente ingesluit word in die talentbestuurs- program (volledigheid)	162
6.2.3	Tevredenheid met komponente	167
6.3	Verskille tussen sektore	171

6.3.1	Verskille tussen sektore met betrekking tot die persepsie van hoe gereeld die onderskeie komponente gebruik word (volledigheid)	172
6.3.2	Verskille tussen sektore met betrekking tot tevredenheid met talentbestuursprogram	173
6.3.3	Verskille tussen die effektiwiteit van die sektore se talentbestuursprogramme	176
6.4	Samevatting	200

Hoofstuk 7 GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

7.1	Inleiding	202
7.2	Gevolgtrekkings	203
7.2.1	Gevolgtrekkings uit die literatuurstudie	203
7.2.2	Gevolgtrekkings uit die navorsingsmetodologie	207
7.2.3	Spesifieke gevolgtrekkings uit die resultate van die ondersoek	208
7.2.3.1	<i>Biografiese beskrywing van steekproef</i>	208
7.2.3.2	<i>Frekwensies ten opsigte van volledigheid van programme</i>	209
7.2.3.3	<i>Tevredenheid met programme</i>	212
7.2.3.4	<i>Verskille tussen sektore</i>	215
7.2.3.4.1	<i>Volledigheid van talentbestuursprogramme</i>	215
7.2.3.4.2	<i>Tevredenheid met talentbestuursprogramme</i>	216
7.2.3.4.3	<i>Effektiwiteit van talentbestuursprogramme</i>	216
7.2.4	Algemene gevolgtrekkings	219
7.3	Aanbevelings	220
7.3.1	Aanbevelings rakende die literatuurstudie	220
7.3.2	Aanbevelings rakende die navorsingsmetodologie	223

7.3.3	Spesifieke aanbevelings rakende die resultate	224
7.3.3.1	<i>Frekwensies ten opsigte van volledigheid van programme</i>	224
7.3.3.2	<i>Tevredenheid met programme</i>	225
7.3.3.3	<i>Verskille tussen sektore</i>	226
7.3.3.3.1	<i>Tevredenheid met talentbestuursprogramme</i>	226
7.3.3.3.2	<i>Effektiwiteit van talentbestuursprogramme</i>	226
7.3.4	Algemene aanbevelings	228
7.3.5	Aanbevelings rakende toekomstige navorsing	229
7.4	Waarde van die studie	229
7.5	Beperkings van die studie	230
7.6	Samevatting	231
	BRONNELYS	232
	OPSOMMING	
	ABSTRACT	
	BYLAAG A	
	BYLAAG B	
	BYLAAG C	
	BYLAAG D	

LYS VAN FIGURE

Figuur 2.1: Kritieke loopbaanpyplyne in 'n groot organisasie	21
Figuur 2.2: Fundamentele gedeeltelike talentbestuursbevoegdheidsmodel	37
Figuur 2.3: Uitgebreide gedeeltelike talentbestuursbevoegdheidsmodel	43
Figuur 2.4: Finale hersiene gedeeltelike talentbestuursbevoegdheidsmodel	45
Figuur 2.5: Die <i>People Balance Sheef</i> -model van talentbestuur	53
Figuur 3.1: Persentasie respondente wat die verskillende ontwikkelingsmetodes van talent as effektief beskou	81
Figuur 3.2: Universiteits/uitvoerende/onderrigprogramme	85
Figuur 3.3: Die effektiwiteit van universiteits/uitvoerende/onderrigprogramme	86
Figuur 3.4: Die effektiwiteit van ontwikkelingsaktiwiteite	88
Figuur 3.5: Persentasie senior leierskapsaanbiedinge wat benut is	90
Figuur 3.6: Persentasie programme en leierskapsoefeninge wat aangebied word deur eksterne fakulteite, afrigters of instrukteurs	91
Figuur 4.1: Die faktore wat 'n invloed op prestasiebestuur het	112
Figuur 4.2: Persentasie verandering in die werkende populasie	124
Figuur 6.1: Aantal respondente wat aan die studie deelgeneem het	157
Figuur 6.2: Dienstydperk van totale steekproef	158
Figuur 6.3: Kwalifikasies van totale steekproef	159
Figuur 6.4: Geslag van respondente in die totale steekproef	160
Figuur 6.5: Aantal afhanklikes van respondente in totale steekproef	160
Figuur 6.6: Huwelikstaat van totale steekproef	161
Figuur 6.7: Die huistaal van die totale steekproef	162

LYS VAN TABELLE

Tabel 2.1: <i>Talent Map</i>	64
Tabel 3.1: Gewildheid van metodes om talent te ontwikkel	79
Tabel 3.2: Jaar-na-jaar-gebruik van sekere komponente van 'n talentbestuursprogram	84
Tabel 4.1: Tevredenheid met huidige talentbestuurstelsels	135
Tabel 4.2: Soek eksterne hulp	136
Tabel 4.3: Senior leiers se effektiwiteit	137
Tabel 5.1: Kwantitatiewe styl teenoor kwalitatiewe styl	141
Tabel 6.1: Persepsie van al die respondente rakende die frekwensie van die gebruik van die komponente in 'n talentbestuursprogram	163
Tabel 6.2: Tevredenheid met talentbestuursprogramme van al die respondente	168
Tabel 6.3: Verskille in gemiddelde tussen die verskillende sektore rakende hoe dikwels die onderskeie komponente gebruik word	172
Tabel 6.4: Variansieanalisetabel vir die toetsing van die verskille tussen die komponentfrekwensietellings tussen die verskillende sektore	173
Tabel 6.5: Verskille in gemiddelde tussen sektore rakende tevredenheid met talentbestuursprogramme	173
Tabel 6.6: Variansieanalisetabel vir die toetsing van die verskille tussen die tevredenheidstellings tussen die verskillende sektore	174
Tabel 6.7: Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek	175
Tabel 6.8: Verskille in die gemiddelde van die effektiwiteitstellings tussen die drie sektore	176

Tabel 6.9: Variansieanalisetabel vir die toetsing van die verskille in die effektiwiteitstellings tussen die verskillende sektore	177
Tabel 6.10: Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek	177
Tabel 6.11: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme in die organisasies	178
Tabel 6.12: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van hoëpotensiaal-leierskaps- ontwikkelingsprogramme in die organisasies	179
Tabel 6.13: Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek	180
Tabel 6.14: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van afrigting in die organisasies	181
Tabel 6.15: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van afrigting in die organisasies	181
Tabel 6.16: Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek	182
Tabel 6.17: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van ontwikkeling in die organisasies	183
Tabel 6.18: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van ontwikkeling in die organisasies	183
Tabel 6.19: Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek	184
Tabel 6.20: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van terugvoer in die organisasies	185

Tabel 6.21: Variansieanalisetabel vir die toetsing van die verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van terugvoer in die organisasies	185
Tabel 6.22: Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek	186
Tabel 6.23: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van suksesprofielanalise in die organisasies	187
Tabel 6.24: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van suksesprofielanalise in die organisasies	187
Tabel 6.25: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die talentbestuursprosesontwerp in die organisasies	188
Tabel 6.26: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die talentbestuursprosesontwerp in die organisasies	188
Tabel 6.27: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van prestasiebestuur in die organisasies	189
Tabel 6.28: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van prestasiebestuur in die organisasies	189
Tabel 6.29: Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek	190
Tabel 6.30: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van opvolgbeplanning in die organisasies	191

Tabel 6.31: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van opvolgbeplanning in die organisasies	191
Tabel 6.32: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die assessering van gereedheid vir bevordering in die organisasies	192
Tabel 6.33: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die assessering van gereedheid vir bevordering in die organisasies	192
Tabel 6.34: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die vroeë identifisering van leierskapspotensiaal in die organisasies	193
Tabel 6.35: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die vroeë identifisering van leierskapspotensiaal in die organisasies	193
Tabel 6.36: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die werwingsproses in die organisasies	194
Tabel 6.37: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die werwingsproses in die organisasies	194
Tabel 6.38: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van retensie in die organisasies	195

Tabel 6.39: Variansieanalisetabel vir die toetsing van die verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van retensie in die organisasies	195
Tabel 6.40: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die verbintenis van die respondente tot die organisasies	196
Tabel 6.41: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die verbintenis van die respondente tot die Organisasies	196
Tabel 6.42: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die algemene vereistes vir die implementering van talentbestuursprogramme in die organisasies	197
Tabel 6.43: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die algemene vereistes vir die implementering van talentbestuursprogramme in die organisasies	197
Tabel 6.44: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die sterkte van senior bestuurspanne in die organisasies	198
Tabel 6.45: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die sterkte van senior bestuurspanne in die organisasies	198
Tabel 6.46: Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek	199

HOOFSTUK 1

ALGEMENE INLEIDING

1.1 Inleiding en rasionaal vir studie

Die 21ste eeu is 'n era waarin die aanvraag vir leierskap die aanbod grootliks oorskry. Die dinamiese aard van die globale sakewêreld oefen druk uit op organisasies om voortdurend uitsonderlike talent te soek in die mark waar die aanvraag die aanbod verreweg oorskry. Groot organisasies stel al hoe meer hoofuitvoerende beamptes (HUB's) van buite die organisasie aan. Personeelagentskappe floreer as gevolg van hierdie aanvraag vir leierskapstalent. Die meeste groot organisasies poog om toppresteerders in diens te neem en bied hierdie persone 'n enorme vergoedingspakket aan om hulle in die organisasie te behou (Charan, Drotter & Noel, 2001; O'Neal & Gebauer, 2006; Ready & Conger, 2007).

Volgens Charan *et al.* (2001) is die aggressiewe en somtyds desperate pogings om buitestaanders te werf 'n teken dat die leierskapspyplyn in die organisasie nie aan die verwagtings van die organisasie voldoen nie. Die leierskapspyplyn waarvan Charan *et al.* (2001) melding maak, is 'n pyplyn in die organisasie wat gevul behoort te wees met potensiële bestuurders sou 'n huidige bestuurder uit sy/haar pos bedank. Interne opleiding, mentorskap en ander ontwikkelingsprogramme voldoen nie aan die vereistes om werknemers binne-in die pyplyn te behou nie, wat werwing buite die organisasie noodsaak. Die probleem hiermee is dat daar net 'n beperkte

aantal leiers buite die organisasie is wat presteer en daartoe lei dat organisasies meeding om 'n relatiewe klein groepie talent wat, selfs indien suksesvol gewerf word, gereeld verskuif van een organisasie na die volgende (O'Neal & Gebauer, 2006).

Yarnall (2008) wys egter daarop dat 59% van alle HUB's wat van buite die organisasie aangestel word, nie daarin slaag om 'n sukses van die uitdaging te maak nie. 'n Kleiner persentasie (50%) HUB's wat van binne die organisasie in hierdie poste aangestel word, misluk. Charan *et al.* (2001) is verder van mening dat 'n benadering nodig is wat organisasies in staat stel om leierskapspylyne te laat floreer. Om hierdie pylyne in die organisasie te vul, is dit noodsaaklik dat talent in die organisasie reg bestuur word. Yarnall (2008) rapporteer verder toenemende insette van organisasies in hoëpotensiaal-ontwikkelingsprogramme in die afgelope twee jaar, alhoewel swak resultate verkry is. 'n Verdere probleem volgens Yarnall (2008) is dat 50-75% van die huidige bestuur in organisasies teen 2010 sal aftree. Dit sal lei tot massiewe vaardigheidstekorte in die sakewêreld tensy die leierskapspylyne in die organisasie gevul bly (Charan *et al.*, 2001; Hardy, 2004; Foster, 2005). Dit is egter 'n moeilike taak aangesien die vereistes van leierskap dramaties verander het en die meeste ontwikkelingsmodelle onvanpas is vir die voortdurende veranderende vereistes (Charan *et al.*, 2001).

Die idee om talent te bestuur, is nie nuut nie, maar in die verlede (1960's tot 1970's) is dit beskou as 'n periferiese verantwoordelikheid wat die beste deur die personeelafdeling hanteer kan word. Tans is dit 'n organisatoriese funksie wat baie ernstiger opgeneem word. Donaldson (2006) en Laff (2006a) beskou talentbestuur

as 'n noodsaaklike strategiese inisiatief in enige organisasie. In die *Conference Board Studies* van 2003 en 2004 is kwessies van leierskapstalent en werknemerverbintenis geïdentifiseer as van die primêre vraagstukke waaraan HUB's aandag skenk. In *Development Dimensions International* (DDI) se 2005-2006 leierskapsvoorspelling het meer as 4 500 leiers regoor die wêreld die verbetering en behoud van talent as die tweede belangrikste sakeprioriteit gelys (op 'n lys van 14), voorafgegaan deur slegs die verbetering van kliëntediens/verhoudinge (Wellins, Smith, Paese & Erker, n.d.; *Talent Management*, 2008).

Donaldson (2006), *Talent Management* (2006) en Wellins en Caver (2006) is verder van mening dat dit algemene praktyk word vir leiers om talentbestuur deel van hul dag-tot-dag-roetine te maak en dat dit kritiek tot die sukses van die organisasie is. 'n Witskrif deur *Economist Intelligence Unit (EIU) in co-operation with DDI* (2006), Donaldson (2006) en Laff (2006a) wys daarop dat 'n stygende aantal HUB's talentbestuur op hul agendas plaas. Verder wys die studie daarop dat hierdie HUB's meer as 20% van hul tyd aan talentbestuur bestee.

Bogenoemde bevindings word ondersteun deur Duttagupta (n.d.), Donaldson (2006), Laff (2006b), en O'Neal en Gebauer (2006), wat daarop dui dat die ondersteuning van sleuteltalente om nuwe perspektiewe en innoverende idees te genereer kritiek tot die sukses van enige organisasie is. Die uitdaging lê egter in dit wat organisasies moet doen om te verseker dat sleutelpersone gewerf word, dat talent ontwikkel word en, die belangrikste, dat hierdie talent in die organisasie behoue bly. Faktore soos die stygende omset van organisasies, globalisering van die markte en die

arbeidsmag, asook mededinging tussen verskillende organisasies, veroorsaak groter druk op organisasies om sleuteltalent te werf, te ontwikkel, te motiveer en te behou (Dutttagupta, n.d.; *Critical Issues in HR*, 2006; Donaldson, 2006; O'Neal & Gebauer, 2006).

Volgens Wellins *et al.* (n.d.) blyk die klem wat op talentbestuur geplaas word onvermydelik te wees aangesien organisasies gemiddeld meer as 'n derde van hul kapitaal op werknemersalarisse en voordele spandeer. Ontwerp 'n nuwe produk en dit kan maklik nageboots word. Verlaag produkpryse en mededingers sal volg. Dit maak geen verskil aan wat 'n organisasie doen nie, 'n mededinger sal altyd volg en versigtig wees om nie dieselfde foute te maak nie. Om egter 'n hoëkwaliteit-, hoëverbintenis-arbeidsmag na te boots, is feitlik onmoontlik. Die vermoë om werknemers effektief aan te stel, te behou, te ontwikkel en talent op alle vlakke te verbind, is werklik die enigste ware mededingende voordeel waaroor 'n organisasie kan beskik (Donaldson, 2006; O'Neal & Gebauer, 2006; Wellins & Caver, 2006).

Harvard Business Essentials (2002) en Donaldson (2006) beklemtoon bogenoemde gegewens deur te beweer dat menslike hulpbronne in organisasies 'n groter invloed op die sukses van die organisasie het as enige fisiese of finansiële faktore in die organisasie. Sears (2003) is van mening dat baie min, indien enige, menslike hulpbronpraktisyns hierdie stelling sal bevraagteken. Verder is Liker en Meier (2007) se siening dat Toyota se sukses deur al die jare te danke is aan die feit dat die menslike hulpbronne in die organisasie as die grootste bate beskou word. Die geheim is dat die talent in die organisasie deur 'n sisteem ondersteun word wat die

behoefte aan sulke talent in ag neem. Dit is die kennis en vermoëns van die werknemers in die organisasie wat enige organisasie van 'n ander onderskei (Kleynhans, Markham, Meyer, Van Aswegen & Pilbeam, 2006).

Volgens O'Neal en Gebauer (2006), asook Wellins *et al.* (n.d.), is organisasies vir 'n lang tydperk al daarvan bewus dat hulle oor die beste talent moet beskik om sukses te behaal in die sterk mededingende globale ekonomie met sy toenemende kompleksiteit. Tesame met die begrip van die noodsaaklikheid om talent aan te stel, te ontwikkel en te behou, is daar tans die bewustheid dat organisasies talent moet benader as 'n noodsaaklike hulpbron wat bestuur moet word ten einde die beste resultate te verkry. Met ander woorde, organisasies kan nie langer bekostig om slegs aan te neem dat hulle altyd oor die talent sal beskik wat benodig word om sakestrategieë uit te voer nie. In teenstelling hiermee moet organisasies proaktief wees en die realiteit besef dat min, indien enige, organisasies in die hede oor voldoende talent beskik, hetsy dit by topbestuur, middel- of laevlakbestuur, of die algemene werknemer is. Talent is 'n hulpbron wat bestuur moet word aangesien dit 'n toenemende skaars hulpbron word (Wellins *et al.*, n.d.; Ready & Conger, 2007).

In 'n studie volgens OPP (2003) is bevind dat 94% van organisasies die siening ondersteun dat talentvolle werknemers die organisasie se winste sal verhoog en 84% van die respondente (almal bestuurders) is van mening dat daar wel talent in die organisasie is. 'n Verdere 77% van die respondente beskik nie oor aktiewe talentbestuurstrategieë nie. Hierdie studie wys verder daarop dat die oorgrote meerderheid organisasies nie talent op 'n aaneenlopende basis monitor nie. Meer as

62% van die respondente erken dat hoëpotensiaal-werknemers in die verlede gewerf is en dan nie aan die organisasie se vereistes voldoen het nie. Verder is 82% van die respondente van mening dat die organisasie nie oor duidelike riglyne beskik rakende die behoud van talentvolle werknemers nie.

Die bogenoemde siening dat talentvolle werknemers die organisasie se winste sal verhoog word beklemtoon deur die huidige fokus op die verband tussen talent en die organisasie se sake-uitdagings en -strategieë wat die regte persone met die regte vaardighede en kennis in die regte poste noodsaak. Organisasie-omset het hoë koste-implikasies vir enige organisasie, van direkte kostes soos werwingskoste tot indirekte kostes soos die werkslading van werknemers en kliënte-ontevredenheid (Duttagupta, n.d.; *Critical Issues in HR*, 2006; Donaldson, 2006; O'Neal & Gebauer, 2006).

Volgens *Targeted Talent Management* (n.d.) is talentbestuur 'n kritieke wyse om werknemers toe te rus met die nodige vaardighede en benaderings om doelwitte in organisasies te bereik, asook om werknemers te ontwikkel en te motiveer om hierdie doelwitte te bereik. Talentbestuur dek 'n breë spektrum menslike hulpbron-aktiwiteite. Dit wissel van die opstel van 'n advertensie vir 'n pos, asook opleiding en ontwikkeling, tot die monitering van 'n werknemer se vordering (Hartley, 2004; Donaldson, 2006; *Many Actions Add Up*, 2006).

In Suid-Afrika veral is dit belangrik om effektiewe talentbestuursprogramme te implementeer aangesien die talentpoel redelik klein is. Gesprekke met menslike

hulpbronbestuurders, en spesifiek talentbestuurders in die finansiële, mynbou- en vervoersektore, het aan die lig gebring dat die huidige ekonomie druk op sommige organisasies plaas om poste te vries. Laasgenoemde bring mee dat slegs bestaande werknemers aansoek kan doen vir poste indien 'n pos in 'n organisasie vakant sou raak. Die probleem wat tans bestaan, is dat die interne talentpoel vinnig besig is om op te droog en dat daar werklik nie meer talent in organisasies beskikbaar is om poste te vul nie (cf. Hardy, 2004; Pauw, Oosthuizen & Van der Westhuizen, 2008). Die eksterne talentpoel sal dus gebruik moet word, wat verdere probleme meebring. Verskeie navorsers en menslike hulpbronspesialiste is van mening dat individue in sekere bestuursposisies dikwels nie bevorder kan word nie aangesien daar niemand is om die persoon op te volg nie. Die geskiedenis van Suid-Afrika bring ook verdere probleme mee wat organisasies se talentbestuursprogramme kelder. Dit gebeur dikwels dat daar wel 'n talentvolle werknemer in die organisasie is wat 'n sekere pos kan vul, maar regstellende aksie verhinder dat die persoon aangestel word (Hardy, 2004; Pauw *et al.*, 2008; Phalatse, 2009; Van der Zwaard, 2009; Van Zyl, 2009).

Vir Suid-Afrikaanse organisasies in die vervoer-, mynbou- en finansiële sektore is dit belangrik om 'n effektiewe talentbestuursprogram te hê omdat daar voortdurend sterk mededinging vir hierdie organisasies is om talentvolle werknemers in die organisasies te behou en nie aan die opposisie af te staan nie. Streng wetgewing (byvoorbeeld regstellende aksie) en die swak ekonomiese situasie in Suid-Afrika veroorsaak dat goeie presteerders as baie waardevol beskou en behou moet word. Indien organisasies nie oor 'n effektiewe talentbestuursprogram beskik nie, sal hulle talentvolle werknemers verloor. Terselfdertyd sal die prestasie van die organisasie

daal en sal daar nie voldoende voorsiening vir toekomstige bestuurders in die organisasie wees nie (OPP, 2003; Donaldson, 2006).

1.2 Doel van die studie

Wêreldwyd ondervind organisasies 'n intense en potensiële langtermyn-stryd om vakante poste te vul, en Suid-Afrika is geen uitsondering nie. Daar is egter 'n groot verskil tussen die aantal werknemers wat beskikbaar is en die aantal werknemers wat oor die regte vaardighede en talente vir 'n pos beskik. In geïndustrialiseerde lande word die werkende bevolkingsgrootte geleidelik minder as 'n resultaat van kleiner, middeljarige bevolkingsegmente en vroeë aftredes. 'n Verdere faktor wat tot die tekort aan talentvolle werknemers bydra, is die tekort aan organisatoriese opleidingsprogramme wat weer 'n tekort aan vaardighede in die werksplek veroorsaak (Hardy, 2004; Tucker, Kao & Verma, 2005; Mulder, 2007; Pauw *et al.*, 2008; Phalatse, 2009; Taljaard, 2009; Van Zyl, 2009).

Die oorhoofse navorsingsdoelwit van hierdie studie is om die effektiwiteit van bestaande talentbestuursprogramme by geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies in die finansiële, vervoer- en mynbousektore te evalueer. Die effektiwiteit van die talentbestuursprogramme berus op hoe gereeld die onderskeie komponente wat in hierdie program teenwoordig moet wees, ingesluit is (volledigheid) en op die tevredenheid met die program van die geïdentifiseerde werknemers wat by die programme betrokke was en/of daaraan deelgeneem het. Die navorser poog slegs om te bepaal hoe gereeld elke komponent in die talentbestuursprogramme ingesluit

is en hoe tevrede die geïdentifiseerde werknemers met elke komponent is. Die effektiwiteit van die onderskeie komponente (en gevolglik die effektiwiteit van die talentbestuursprogram) berus op hierdie kriteria en strek vir die doeleindes van die studie nie verder nie.

Hierdie studie het vier spesifieke doelstellings. **Eerstens** beoog die studie om deur middel van literatuurverkenning en onderhoude 'n teoretiese raamwerk te ontwikkel vir die effektiewe bepaling van die inhoud en implementering van talentbestuursprogramme in geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies in die finansiële, vervoer- en mynbousektore. **Tweedens** beoog die studie om deur middel van 'n nie-eksperimentele navorsingsontwerp te bepaal hoe volledig die talentbestuursprogramme is ten opsigte van die komponente wat ingesluit moet word. **Derdens** beoog die studie om deur middel van 'n nie-eksperimentele navorsingsontwerp te bepaal hoe tevrede geïdentifiseerde werknemers wat talentbestuursprogramme deurloop het met hierdie programme is wat deur geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies in die finansiële, vervoer- en mynbousektore geloods word. **Laastens** poog die studie om op grond van die bevindings van die empiriese ondersoek die drie sektore in die studie met mekaar te vergelyk om verskille te bepaal tussen die finansiële, vervoer- en mynbousektore ten opsigte van die effektiwiteit van die onderskeie talentbestuursprogramme.

1.3 Navorsingsvrae

Vanuit die voorafgaande inleiding en probleemformulering kan die volgende primêre navorsingsvraag geïdentifiseer word:

- Hoe effektief is die bestaande talentbestuursprogramme in geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies in die finansiële, vervoer- en mynbousektore?

Vanuit bogenoemde primêre navorsingsvraag kan die volgende spesifieke navorsingsvrae geïdentifiseer word:

- Hoe volledig is die talentbestuursprogramme in terme van die komponente wat ingesluit moet word in geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies in die finansiële, vervoer- en mynbousektore?
- Hoe tevrede is geïdentifiseerde talentvolle werknemers met die talentbestuursprogramme wat deur geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies in die finansiële, vervoer- en mynbousektore geloods word?
- Bestaan daar verskille in die effektiwiteit van die talentbestuursprogramme in die geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies in die finansiële, vervoer- en mynbousektore?

1.4 Navorsingsdoelwitte

Vanuit bogenoemde navorsingsvrae volg die primêre navorsingsdoelwit van hierdie studie, naamlik:

- Om die effektiwiteit van bestaande talentbestuursprogramme in geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies in die finansiële, vervoer- en mynbousektore te evalueer. Die effektiwiteit van die talentbestuursprogramme berus op hoe gereeld die geïdentifiseerde komponente wat in die talentbestuursprogram teenwoordig moet wees, ingesluit is (volledigheid) en op die tevredenheid van die respondente met die onderskeie komponente in hierdie program.

Vanuit bogenoemde primêre navorsingsdoelwit volg die spesifieke doelstellings van hierdie studie, naamlik:

- Om deur middel van literatuurverkenning en onderhoude 'n teoretiese raamwerk te ontwikkel vir die effektiewe bepaling van die inhoud en implementering van talentbestuursprogramme in geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies in die finansiële, vervoer- en mynbousektore.
- Om deur middel van 'n nie-eksperimentele navorsingsontwerp te bepaal hoe volledig die talentbestuursprogramme is in terme van die komponente wat ingesluit moet word in geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies in die finansiële, vervoer- en mynbousektore.

- Om deur middel van 'n nie-eksperimentele navorsingsontwerp te bepaal hoe tevrede geïdentifiseerde talentvolle werknemers is met die huidige talentbestuursprogramme wat deur geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies in die finansiële, vervoer- en mynbousektore geloods word.
- Om op grond van die bevindings van die empiriese ondersoek die geselekteerde Suid-Afrikaanse finansiële, vervoer- en mynbousektore in die studie met mekaar te vergelyk om verskille te bepaal tussen die drie sektore ten opsigte van die effektiwiteit van hul onderskeie talentbestuursprogramme.

1.5 Navorsingshipoteses

Hipotese 1

H0: Daar bestaan geen statisties beduidende verskille in die tellings behaal op die volledigheid van die komponente wat ingesluit moet word in talentbestuursprogramme in die finansiële, vervoer- en mynbousektore in die geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies nie.

H1: Daar bestaan statisties beduidende verskille in die tellings behaal op die volledigheid van die komponente wat ingesluit moet word in talentbestuursprogramme in die finansiële, vervoer- en mynbousektore in die geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies.

Hipotese 2

H0: Daar bestaan geen statisties beduidende verskille in die tellings behaal op die tevredenheid van die geïdentifiseerde talentvolle werknemers met die talentbestuursprogramme in die finansiële, vervoer- en mynbousektore in die geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies nie.

H1: Daar bestaan statisties beduidende verskille in die tellings behaal op die tevredenheid van die geïdentifiseerde talentvolle werknemers met die talentbestuursprogramme in die finansiële, vervoer- en mynbousektore in die geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies.

Hipotese 3

H0: Daar bestaan geen statisties beduidende verskille in die tellings behaal op die effektiwiteit van die talentbestuursprogramme in die finansiële, vervoer- en mynbousektore in die geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies nie.

H1: Daar bestaan statisties beduidende verskille in die tellings behaal op die effektiwiteit van die talentbestuursprogramme in die finansiële, vervoer- en mynbousektore in die geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies.

Vervolgens sal 'n kort uiteensetting van die studie verskaf word.

1.6 Plan van studie

Hoofstuk 2 dien as 'n algemene agtergrond vir talentbestuur en aandag sal gegee word aan sekere definisies van talentbestuur, die aard en omvang van talentbestuur, asook aan modelle van talentbestuur. Hoofstuk 3 lewer 'n meer spesifieke agtergrond vir talentbestuur en die klem val hier op die noodsaaklikheid van talentbestuur, die huidige toestand van talentbestuur, wie verantwoordelik is vir talentbestuur, talentbestuur en diversiteitbestuur, asook sekere struikelblokke tydens die implementering van sodanige programme en enkele riglyne hoe dit hanteer kan word. Hoofstuk 4 fokus op die komponente van talentbestuur waarop die onderhoudskedule en die talentbestuursvraelys wat in die studie gebruik is, gebaseer is. In Hoofstuk 5 word die navorsingsmetodologie van die studie bespreek met spesifieke verwysing na die navorsingsontwerp van die studie, die seleksie van proefpersone, asook die insameling van gegewens en die ontleding van die data wat ingesamel is. Hoofstuk 6 fokus op die navorsingsresultate en die bespreking van die resultate. Hoofstuk 7 lewer die gevolgtrekkings en aanbevelings wat uit die studie spruit.

1.7 Samevatting

'n Algemene inleiding, sowel as die probleemstelling en doel van die studie, is in hierdie hoofstuk uiteengesit. Daar is ook gefokus op die navorsingsvrae, -doelwitte en -hipoteses wat hieruit voortspruit. Laastens is 'n kort uiteensetting van die studie verskaf. Vervolgens sal 'n algemene agtergrond met betrekking tot talentbestuur verskaf word om 'n beter begrip van talentbestuur en die omvang daarvan te verky.

HOOFSTUK 2

TALENTBESTUUR: ALGEMENE AGTERGROND

2.1 Inleiding

Hierdie hoofstuk dien as **algemene agtergrond** om 'n beter begrip van talentbestuur en die omvang daarvan te verky. Vervolgens sal gefokus word op die definisies, aard en omvang van talentbestuur, asook vier modelle waarvolgens talent in die organisasie bestuur kan word. Laastens sal gefokus word op 'n opsomming en integrasie van die vier modelle om 'n beter begrip te verskaf van die modelle wat in die studie gebruik is.

2.2 Definisies, aard en omvang van talentbestuur

Wanneer die meeste organisasies na talent(bestuur) verwys, word huidige jargon gebruik om 'n term te beskryf wat nog altyd in organisasies toegepas is. Indien daar in die afgelope paar jaar enige verandering rakende die belangrikheid van werksplektalent plaasgevind het, is dit die erkenning dat daar 'n kontinuum bestaan wat met werwing begin en by opvolgbeplanning eindig. Donaldson (2006) is van mening dat talentbestuur gedurende die afgelope drie jaar 'n dissipline in eie reg geword het. 'n Suksesvolle talentbestuurstrategie is egter veel meer as die samevoeging van funksies wat in die verlede as aparte funksies beskou is (Laff, 2006a; McCauley & Wakefield, 2006).

'n Breë omskrywing van talentbestuur is die strategiese bestuur van die vloei van talent deur die organisasie (Dutttagupta, n.d., p.1). Die doel van talentbestuur is om te verseker dat 'n organisasie oor voldoende talent beskik om op die regte tydstip die regte persone in die regte poste te plaas, gebaseer op strategiese organisatoriese doelwitte (Dutttagupta, n.d). Volgens Hartley (2004) is dit geen ligtelike taak om die regte persone in die organisasie vir 'n vakante pos te vind nie. Wanneer die regte persoon in die regte pos aangestel word, verbeter organisatoriese prestasie en is die persoon passievol omtrent sy/haar werk. Dit is die verlangde uitkoms wanneer persone vir 'n organisasie gewerf word. Die aanstelling van 'n verkeerde persoon kan verskeie komplikasies vir die organisasie inhou, naamlik onnodige opleiding, reghoofskostes, sowel as verlore geleentheid.

Reflections on Talent Management (2006) wys daarop dat talentbestuur in die breedste terme gebruik kan word om die identifisering, ontwikkeling, verbintenis, behoud en die ontplooiing van talent binne 'n spesifieke organisatoriese konteks te beskryf. Oor die algemeen fokus talentbestuur op hoëkaliber-individue wat oor die potensiaal beskik om na "hoër en hoër" poste te ontwikkel.

Volgens die Witskrif deur *EIU in co-operation with DDI* (2006) bestaan goeie talentbestuur uit verskeie ontwikkelingsprogramme. Hierdie programme sluit die identifisering van leierskapspotensiaal, prestasie-evaluerings, teiken-ontwikkelings-aktiwiteite en werkservaring in. Hartley (2004) dui daarop dat die term "talentbestuur" dikwels gebruik word om 'n verskeidenheid terme soos opvolgbeplanning, menslike hulpbronnbestuur, hulpbronnbeplanning en prestasiebestuur te beskryf.

Coleman (2005, p.1) definieer talentbestuur as die ontwikkeling van individue wat oor die nodige vermoëns en potensiaal beskik. Wanneer organisasies na talentbestuur verwys, is dit slegs na die werknemers met die meeste talent en die hoogste potensiaal. Verder is Warren (2006) van mening dat talentbestuur met 'n uitverkore populasie te make het. Hiervolgens beskik almal in die organisasie oor talente, maar is sommige werknemers meer talentvol as ander en is talentbestuur 'n funksie wat verrig word vir die persone in die organisasie met die meeste talent.

Laff (2006a) wys daarop dat talentbestuur nie bloot 'n ander term is om die ontwikkeling van werknemers te beskryf nie. Talentbestuur is die identifisering, werwing, aanstelling en ontwikkeling van werknemers met 'n sterk potensiaal om suksesvol in die organisasie te wees (Laff, 2006a, p. 42).

Twee nuwe konsepte wat met talentbestuur geassosieer word, is talentvloei en talentverbintenis. Talentvloei word geassosieer met die aanstelling van individue op die regte tyd, in die regte poste, met die regte vaardighede en vermoëns, op die regte voorwaardes vir indiensneming. Talentverbintenis kan gedefinieer word as die bereidwilligheid en vermoë van werknemers om tot die sukses van die organisasie by te dra (Sears, 2003, p.15; O'Neal & Gebauer, 2006, p. 8).

Wellins *et al.* (n.d., p. 1) definieer talentbestuur as die sisteem waar persone gewerf, ontwikkel, bevorder en behou word om die organisasie se vermoë te optimaliseer om positiewe organisatoriese uitkomst in die lig van die verskuiwing van mededingende

landskappe en arbeidsvereistes te verkry. Meer spesifiek is talentbestuur 'n sakeproses wat sistematies die gaping tussen die talent waaroor die organisasie beskik en die talent wat die organisasie benodig om suksesvol te wees, oorbrug. Hierdie definisie sluit die volgende komponente van talentbestuur in:

- Artikulasie van die talent wat benodig word om die organisasie se sakestrategieë uit te voer.
- Die vroeë identifisering van potensiaal binne die talentpoel van die organisasie.
- Die evaluering van die gereedheid vir bevordering van die talent in die organisasie.
- Die ontwikkeling van talent in die organisasie.

Vir die doeleindes van hierdie studie sal veral op Wellins *et al.* (n.d.) se definisie gefokus word aangesien verskeie belangrike aspekte van talentbestuur in die enkele definisie genoem word.

2.3 Modelle van talentbestuur

2.3.1 Inleiding

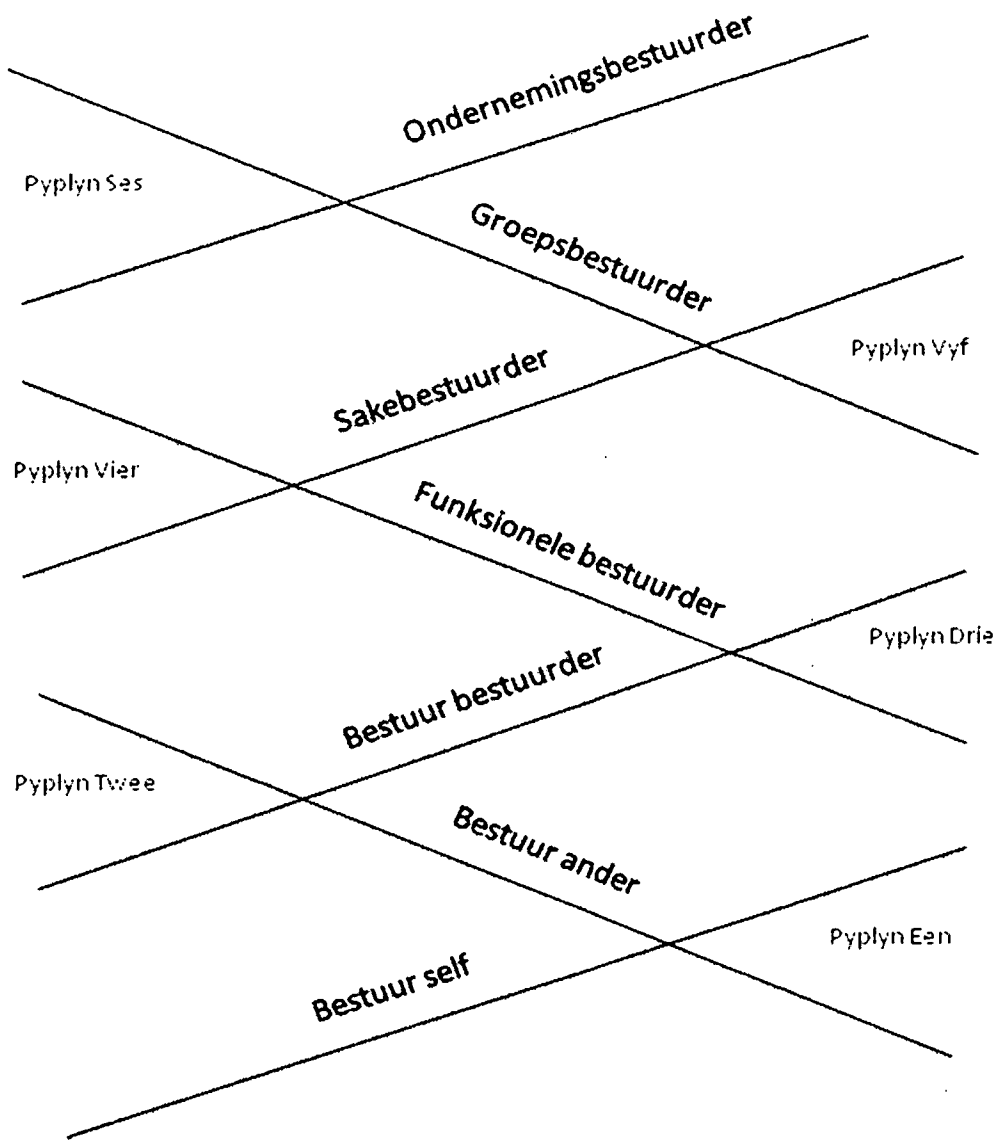
Ten einde 'n beter begrip van talentbestuur te verkry, is dit noodsaaklik om modelle van talentbestuur te raadpleeg en bespreek. Hierdie modelle dien as 'n **algemene**

agtergrond van talentbestuur. In hierdie afdeling sal gefokus word op vier modelle van talentbestuur.

'n Model van talentbestuur wat in redelike resente navorsing (Charan *et al.*, 2001) gebruik word, is die leierskapspyplynmodel en sal eerste bespreek sal word. Oehley (2007) se gedeeltelike talentbestuursbevoegheidsmodel sal daarna bespreek word. Dit sal gevolg word deur 'n bespreking van die *People Balance Sheet* wat tans deur die vervoersektor gebruik word. Die laaste model wat bespreek word, wat kortliks as die *Talent Map* bekend sal staan, word tans deur die finansiële sektor gebruik om talent in die organisasie te bestuur.

2.3.2 Die leierskapspyplynmodel

Om 'n basis vir leierskap op te bou, is 'n begrip nodig van die natuurlike hiërargie van werk in die organisasie (die fokus hier is op bestuurders en leiers, eerder as op tegniese of professionele bydraes). In 'n groot gedesentraliseerde organisasie bestaan die hiërargie uit ses loopbaangange of -pyplyne. Elke pyplyn verteenwoordig 'n verandering in organisatoriese posisie – 'n volgende vlak en kompleksiteit van leierskap – waar 'n beduidende ommekeer plaasvind. Hierdie ommekeer behels 'n verandering in posvereistes, nuwe vaardighede, nuwe tydshorisonne, asook werkswaardes (Charan *et al.*, 2001). Die volgende figuur illustreer die ses hoofpyplyne waardeur leiers moet beweeg:



Figuur 2.1: Kritieke loopbaanpyplyne in 'n groot organisasie (Charan *et al.*, 2001)

Volgens Charan *et al.* (2001) is dit noodsaaklik om leierskapskandidate vroeg in hul loopbaan te identifiseer en hulle van verrykende take, nuttige terugvoer, asook mentorskap, te voorsien om effektiewe leierskap op alle vlakke te verseker. Dit is selfs belangriker om op te tree binne die leierskapspyplyn-raamwerk. Sonder 'n

proses wat bestuurders help om die vaardighede, tydshorisonne en waardes (toepaslik op elke vlak van leierskap) aan te neem, sal geen opleiding of mentorskap veel impak hê nie (Hardy, 2004; Taljaard, 2009; Van der Zwaard, 2009; Van Zyl, 2009).

Alhoewel daar ander, kleiner pylyne tussen die ses hoofpylyne is, is dit nie van belang in hierdie studie nie. Vir die doeleindes van hierdie studie is dit belangrik om te verstaan wat die ses hoofpylyne behels. Vervolgens sal die ses leierskapspylyne in diepte bespreek word (Charan *et al.*, 2001).

2.3.2.1 Pylyyn 1: Vanaf selfbestuur tot die bestuur van ander werknemers

Nuwe, jong werknemers lewer gewoonlik individuele bydraes tydens die eerste paar jaar in 'n organisasie. Of hierdie werknemers werksaam is in verkope, finansies, ingenieurswese of bemaking, die vereiste vaardighede is primêr tegnies of professioneel van aard. Toegewese take word afgehandel in gegewe tydsraamwerke en op wyses waarvolgens doelwitte bereik word. Deur hierdie werknemers se individuele vaardighede te verskerp en te verbreed, word meer bydraes gelewer en word werknemers nou as gereed vir bevordering beskou. Leer vir bestuurders in die eerste pylyyn behels beplanning (sodat take betyds afgehandel kan word), akkuraatheid, inhoud, kwaliteit en betroubaarheid. Die werkswaardes wat ontwikkel moet word, sluit aanvaarding van organisatoriese kultuur en die aanvaarding van professionele standaarde in (Charan *et al.*, 2001; Schreuder & Coetzee, 2006).

Charan *et al.* (2001) is verder van mening dat, indien individue bekwame bydraes lewer wat goeie resultate produseer – veral indien die vermoë getoon word om met ander werknemers saam te werk – hierdie persone gewoonlik addisionele verantwoordelikhede verkry. Wanneer hierdie individue bewys het dat hulle bekwaam genoeg is om hierdie verantwoordelikhede te hanteer en dat hulle by die maatskappy se waardes aangepas het, vind bevordering na die eerste pyplyn plaas. Hierdie pyplyn word dikwels beskou as 'n eenvoudige, natuurlike leierskapsyplyn. Dit is egter ook die pyplyn waarin bestuurders dikwels nie slaag nie aangesien die organisasie wat die beste presteer dikwels ook die meeste weerstand teen verandering bied. Hierdie persone wil voortgaan om te doen waarin hulle sukses behaal het; dus word die oorgang in werk vanaf 'n individuele bydraer tot 'n bestuurder gemaak sonder om gedrags- of waardegebaseerde veranderings te ondergaan.

Uit bogenoemde blyk dit dat individuele bydraers bestuurders word sonder om die vereistes verbonde aan die posisie te aanvaar. Dit is verder noodsaaklik dat bestuurders nie hierdie pyplyn oorslaan nie aangesien die gevolge rampspoedig kan wees. Soos reeds genoem, behels die vaardighede wat individue tydens hierdie fase moet verkry die beplanning van werk, vul van poste, delegering van take, motivering, afrigting, asook die kontrole van ander werknemers se werk. Hierdie bestuurders moet leer hoe om hul tyd so te verdeel dat hul eie werk betyds afgehandel is, maar dat hulle ook genoeg tyd het om ander werknemers te help om hul werk effektief te verrig. Verder moet nuwe bestuurders leer om nie al die werk alleen te verrig nie,

maar om toesig te hou terwyl ander werknemers die werk doen (Charan *et al.*, 2001; Laff, 2006a).

'n Groot deel van die probleem spruit uit nuwe bestuurders wat steeds verkies om sogenaamde "ou" werk te doen, selfs met die nuwe verantwoordelikhede wat met die nuwe pos gepaardgaan. Navorsing toon verder dat die druk om minder tyd aan individuele take en meer tyd aan bestuur te bestee, in elke pyplyn sal verhoog. Die moeilikste verandering om egter tydens die eerste pyplyn teweeg te bring, is die aankweek van waardes. Bestuurders moet glo dat, om tyd vir ander werknemers, beplanning, afrigting, ens., te maak, noodsaaklike take is en dat dit hul verantwoordelikheid is (Charan *et al.*, 2001; Schreuder & Coetzee, 2006).

Volgens Charan *et al.* (2001) is dit veral moeilik vir nuwe bestuurders in die finansiële sektor om hierdie veranderings teweeg te bring. Bestuurders in die finansiële sektor ag dit belangrik om produseerders te wees en moet dit dan ook belangrik ag om ander werknemers produktief te maak. Aangesien hierdie waardes niks te make het met die sukses wat individuele bydraers behaal nie, is dit moeilik vir hierdie persone om dramatiese veranderings aan te bring aan dít wat deur hulle as betekenisvol beskou word. Dit is verder meer gekompliseerd om veranderings in waardes te evalueer as om ander veranderings te evalueer. Waardeveranderings sal egter slegs plaasvind indien topbestuur die noodsaaklikheid van die verskuiwing van waardes beklemtoon en indien hierdie individue ondervind dat hulle suksesvol is in die nuwe pos nadat 'n waardeverandering plaasgevind het.

2.3.2.2 Pyplyn 2: Vanaf die bestuur van ander na die bestuur van bestuurders

Volgens Charan *et al.* (2001) word die tweede leierskapsyplyn dikwels geïgnoreer, veral in vergelyking met die vorige pyplyn (waar die oorgang na nuwe verantwoordelikhede duideliker is). Min organisasies skenk gedurende opleiding direk aandag aan hierdie pyplyn. Die grootste verskil tussen die eerste en die tweede pyplyn is dat bestuurders in die tweede pyplyn suiwer bestuur moet wees. Voorheen was individuele bydraes nog deel van hierdie bestuurders se posbeskrywing, maar nou moet bestuurders hulle van individuele take onttrek. Die kernvaardighede wat tydens die tweede leierskapsyplyn bemeester moet word, behels die seleksie van persone om na die eerste pyplyn bevorder te word, delegering van bestuurs- en leierskapswerk na ander werknemers, kontrole van die vordering van nuwe bestuurders, asook die afrigting en mentorskap wat hiermee gepaard gaan (Aquila, 2007; Van Dam, 2008).

Tydens die tweede pyplyn word die punt ook bereik waar bestuurders aandag moet skenk aan strategiese kwessies wat die oorkoepelende sakestrategieë ondersteun. Dit is egter 'n moeilike taak indien bestuurders steeds individuele en funksionele take wat ander werknemers uitsluit van hoë waarde ag. Verder gebeur dit te gereeld dat individue wat die eerste pyplyn oorgeslaan het na die tweede pyplyn bevorder word. Bestuurders wat op hierdie manier foutiewelik bevorder is, hou bestuurders in die eerste pyplyn verantwoordelik vir tegniese werk, eerder as vir bestuurswerk. Dit het tot gevolg dat die verkeerde waardes gekweek en onderhou word in individue wat

aan hierdie bestuurders rapporteer (Charan *et al.*, 2001; Sears, 2003; Cantrell & Benton, 2007).

Volgens Charan *et al.* (2001) en Jansen van Rensburg (2009) is 'n verdere probleem dat hoëpotensiaal- tegniese presteerders as bestuurders aangestel word, eerder as dat ware leiers met potensiaal in die beskikbare poste aangestel word. Bestuurders op die tweede vlak moet in staat wees om waardegebaseerde weerstand tot bestuur – 'n algemene reaksie by bestuurders in die eerste pylyn – te identifiseer. Een van die onaangenaamste take van 'n bestuurder op die tweede vlak is om bestuurders in die eerste pylyn wat nie die mas opkom nie, te degradeer na poste wat individuele bydraes vereis. Afrigting is verder noodsaaklik op hierdie vlak aangesien bestuurders in die tweede pylyn dikwels nie formele opleiding ontvang nie. Afrigting vereis egter baie tyd en dit gebeur gereeld dat sommige bestuurders nie gewillig is om hul reeds beperkte tyd op hierdie wyse te verdeel nie. Navorsing bewys verder dat afrigting in 'n organisasie nie beloon of gestraf word nie. Dit is dus duidelik waarom relatief min bestuurders afrigting as noodsaaklik vir sukses beskou (Charan *et al.*, 2001; Aquila, 2007; Van Dam, 2008).

2.3.2.3 Pylyn 3: Vanaf die bestuur van bestuurders na 'n funksionele bestuurder

Die oorgang van die tweede pylyn na die derde pylyn is moeiliker om te maak as wat dit op die oog af blyk. Kommunikasie met die gewone werknemer behels nou dat ten minste twee vlakke van bestuur deurgedring moet word, wat die ontwikkeling van

nuwe kommunikasievaardighede meebring. Funksionele bestuurders moet verder dikwels opereer in areas wat buite die ervaringsveld van hierdie bestuurders val. Terselfdertyd rapporteer funksionele bestuurders aan multifunksionele algemene bestuurders en moet gevolglik oor die nodige vaardighede beskik om ander funksionele kwessies en behoeftes in ag te neem (Charan *et al.*, 2001; People Tree Group, 2004).

Charan *et al.* (2001) en Armstrong (2003) identifiseer twee belangrike oorgangsvaardighede, naamlik spanwerk met ander funksionele bestuurders en mededinging vir hulpbronne wat gebaseer is op die behoefte van besighede. Terselfdertyd moet bestuurders in hierdie pyplyn effektiewe krygskundiges wees, nie alleen vir hierdie bestuurders se funksie in die organisasie nie, maar vir die samesmelting van die funksionele strategie met die oorkoepelende sakestrategie. Vanuit 'n tydsraamwerk beteken bogenoemde deelname en betrokkenheid in sakespanvergaderings, asook samewerking met ander funksionele bestuurders.

Dit is van groot belang dat bestuurders in die derde pyplyn take wat afgehandel moet word na ander werknemers in die organisasie delegeer om tyd vir die nuwe verantwoordelikhede in te ruim. Hierdie leierskapsyplyn vereis 'n toename in bestuursvolwassenheid. In hierdie konteks beteken volwassenheid om te dink en op te tree soos 'n funksionele leier, eerder as 'n funksionele lid. Volwassenheid impliseer verder dat bestuurders 'n breë, langtermynperspektief moet aanwend, wat dikwels die area is waarmee bestuurders op hierdie vlak probleme ondervind (Charan *et al.*, 2001).

2.3.2.4 Pyplyn 4: Vanaf 'n funksionele bestuurder na 'n sakebestuurder

Die vierde leierskapsyplyn is dikwels die bevredigendste sowel as die uitdagendste pyplyn van 'n bestuurder se loopbaan en beslis een van die belangrikste pyplyne waardeur die missie van die organisasie bereik word. Sakebestuurders ontvang gewoonlik baie outonomie, wat inspirerend is vir individue met leierskapsinstink. Hierdie persone beskik oor die vermoë om 'n duidelike verband te sien tussen hul individuele pogings en resultate wat in die arbeidsmark weerspieël word. Terselfdertyd vereis hierdie pyplyn 'n groot verskuiwing in vaardighede, tidsverdeling en werkswaardes. Dit behels egter nie slegs dat individue meer strategies en kruisfunksioneel in hul denke moet word nie, maar hierdie bestuurders is nou verantwoordelik vir die integrering van funksies waar die vereiste vaardighede voorheen slegs die begrip en samewerking met ander funksies behels het (Charan *et al.*, 2001).

Die grootste verandering wat bestuurders op die vierde vlak moet ondergaan, is om nie meer 'n funksionele perspektief op planne en voorstelle te handhaaf nie, maar 'n winsperspektief en 'n langtermynsiening ("Kan dit tegnies, professioneel en fisies gedoen word?" vs. "Sal die maatskappy genoeg wins maak as dit op die wyse gedoen word? Is die winsgrens volhoubaar?"). Nuwe sakebestuurders moet hul denkwyse verander om suksesvol te wees. Verder behels hierdie vlak waarskynlik meer nuwe en onbekende verantwoordelikhede as op ander vlakke. Vir diegene wat slegs een funksie tydens hul loopbaan verrig het, is dit moeiliker om die oorgang te bewerkstellig. Skielik word hierdie bestuurders verantwoordelik gehou vir baie

onbekende funksies en uitkomst. Bestuurders op hierdie vlak moet nuwe vaardighede verkry om onder andere met 'n groter verskeidenheid werknemers as ooit vantevore te werk. Groter sensitiwiteit rakende funksionele diversiteitskwessies en duidelike kommunikasie is uiters noodsaaklik (Charan *et al.*, 2001; Salacuse, 2006; Fulmer & Bleak, 2008).

Charan *et al.* (2001) is verder van mening dat dit selfs moeiliker is as bogenoemde om 'n balans te vind tussen toekomstige doelwitte en huidige behoeftes. Sakebestuurders moet wins-, markaandele-, produkte-, asook kliënteteikens bereik en terselfdertyd beplanning doen vir doelwitte van vyf tot tien jaar in die toekoms. Op hierdie vlak moet bestuurders meer tyd bestee aan refleksie en analise as vantevore. 'n Algemene mislukking wat plaasvind in die vierde pyplyn is dat bestuurders nie personeelfunksies effektief gebruik nie. Wanneer bestuur nie werknemers se bydraes verstaan of waardeer nie, lei dit daartoe dat werknemers nie goeie resultate lewer nie. Sakebestuurders moet funksionele bestuurders vertrou, advies aanvaar, asook terugvoer van alle funksionele bestuurders ontvang (Gandz, 2006; Schreuder & Coetzee, 2006).

2.3.2.5 Pyplyn 5: Vanaf 'n sakebestuurder na 'n groepsbestuurder

Die vyfde pyplyn is nog 'n pyplyn wat deur die meeste bestuurders onderskat word. Die aanname word gemaak dat, indien 'n bestuurder suksesvol is om een besigheid te bestuur, hy/sy sukses met meer as een besigheid sal behaal. Die fout met hierdie aanname lê in die feit dat belangrike waardes op elke vlak in die leierskapsyplyn

verskil. 'n Sakebestuurder spits hom/haar daarop toe om sy/haar eie besigheid goed te bestuur, terwyl 'n groepsbestuurder die sukses van ander bestuurders se besighede belangrik ag. Dit is 'n noodsaaklike onderskeid aangesien sommige individue slegs tevrede is indien hulself die krediet kry vir goeie werk wat gelewer is. 'n Groepsbestuurder wat nie werknemers die krediet gee wat hul toekom nie, sal nie daarin slaag om die werknemers en bestuurders wat aan hom/haar moet rapporteer, te motiveer en te ondersteun nie (Charan *et al.*, 2001; Gandz, 2006).

Volgens Charan *et al.* (2001) het bogenoemde tot gevolg dat die leierskapspylyn in die organisasie geblok word deur sakebestuurders wat nie maksimum kapasiteit bereik nie aangesien ander werknemers nie hierdie groepsbestuurders ondersteun nie of omdat groepsbestuurders se gesag ondermyn word.

Die vyfde vlak vereis verder 'n noodsaaklike verandering in vier vaardighede. Eerstens moet groepsbestuurders effektief wees in die evaluering van strategie vir kapitaaltoekenning en afleggingsdoeleindes. Dit is 'n gesofistikeerde sakevaardigheid wat behels om die regte vrae te vra, die regte data te analiseer, asook om die regte sakeperspektief toe te pas om te kan bepaal watter strategie die grootste moontlikheid tot sukses het en daarom befonds moet word. Die tweede groep vaardighede behels die ontwikkeling van sakebestuurders. As deel van die ontwikkeling moet groepsbestuurders weet wie van die funksionele bestuurders gereed is vir bevordering na sakebestuurders (Charan *et al.*, 2001).

Die afrigting van nuwe sakebestuurders is 'n verdere belangrike rol wat op hierdie vlak vervul moet word. Die derde vaardigheid behels portefeuljestrategie. Portefeuljestrategie verskil van sakestrategie en vereis 'n perseptuele verskuiwing. Dit is die eerste keer dat bestuurders hulself die volgende vrae moet afvra: "Beskik ek oor die regte versameling besighede?" "Watter besighede moet bygevoeg word, uitgelaat word of verander word om huidige en toekomstige wins te verseker?" Vierdens moet groepsbestuurders hulself evalueer en vasstel of hulle oor die regte kernvermoëns beskik om 'n sukses van die vyfde leierskapspylyn te maak. Laasgenoemde behels die realistiese, objektiewe analise van beskikbare hulpbronne. Leierskap word verder meer holisties op hierdie vlak. Individue kan die vereiste vaardighede bemeester, maar sal nie met volle leierskapskapasiteit presteer indien bestuurders nie die kompleksiteit van die bestuur van verskeie besighede, asook denke ten opsigte van die gemeenskap, industrieë en regerings in ag neem nie (Charan *et al.*, 2001; Aquila, 2007; Van Dam, 2008).

Charan *et al.* (2001) is verder van mening dat bestuurders in die vyfde leierskapspylyn hulleself moet voorberei vir groter besluite, groter risiko en onsekerheid wat met hierdie vlak gepaard gaan. Kleiner maatskappye het nie 'n groepsbestuurderpylyn nie en HUB's neem gewoonlik 'n groepsbestuurder se verantwoordelikheid oor.

2.3.2.6 Pyplyn 6: Vanaf 'n groepsbestuurder na 'n ondernemingsbestuurder (HUB's)

Wanneer die leierskapspyplyn aan die toppunt belemmer word, het dit 'n negatiewe invloed op alle leierskapsvlakke. Hoof-uitvoerende beamptes wat een of meer leierskapspyplyne oorgeslaan het, kan die prestasie van bestuurders wat aan hulle rapporteer, asook bestuurders verder af in die pyplyn, belemmer. Hierdie HUB's slaag nie daarin om ander bestuurders effektief te ontwikkel nie en kom sodoende nie hulle verantwoordelikhede wat met die pos gepaardgaan, na nie. Die oorgang na die sesde pyplyn is ook meer op waardes as vaardighede gefokus. Individue in die sesde pyplyn moet hul selfkonsep as 'n ondernemingsbestuurder aanpas (Charan *et al.*, 2001).

Volgens Charan *et al.* (2001) moet hierdie individue as leiers van die organisasies langtermyn-, visionêre denkers wees. Terselfdertyd moet hierdie leiers meganismes ontwikkel om prestasie wat met langertermynstrategieë gepaard gaan, te dryf. Hierdie leierskapsrol vereis dikwels goed ontwikkelde, eksterne sensitiwiteit, 'n vermoë om eksterne kiesafdelings te bestuur, asook die aanvoeling van eksterne veranderings, en om dan proaktief, eerder as reaktief, aan die saak te werk. Ondernemingsbestuurders moet aanvaar dat hul prestasie as HUB gebaseer sal word op drie of vier hoë-impak-besluite per jaar. Hierdie drie of vier kritieke prioriteite moet geformuleer en die middelpunt van hul fokus word. Daar bestaan 'n subtiele, maar fundamentele verskuiwing in verantwoordelikheid vanaf strategiese na visionêre denke en vanaf 'n operatiewe na 'n globale perspektief.

Ondernemingsbestuurders moet afsien van individuele produkte en klante (indien dit nie voorheen gedoen is nie) en op die geheel fokus. Laastens moet bestuurders op hierdie vlak 'n span saamstel wat bestaan uit toppresterders en ambisieuse bestuurders ten spyte daarvan dat sommige van hierdie persone die HUB-pos self wil beklee. Die sesde leierskapspylyn is die enigste posisie in die organisasie waar die inspirasie van die algehele werknemerbevolking deur 'n verskeidenheid kommunikasievaardighede noodsaaklik is. Probleme in die leierskapspylyn kom om twee algemene redes voor op hierdie vlak, naamlik:

- Hoof- uitvoerende beamptes is dikwels onbewus daarvan dat hierdie pylyn 'n verandering in waardes vereis.
- Dit is moeilik om 'n HUB te ontwikkel vir hierdie spesifieke leierskapsoorgang (Charan *et al.*, 2001).

Ten opsigte van laasgenoemde is Charan *et al.* (2001) en Fulmer en Bleak (2008) van mening dat die voorbereiding vir die hoof- uitvoerende posisie die resultaat is van 'n reeks diverse ervarings oor 'n lang tydperk. Die beste ontwikkelingsbenadering voorsien sorgvuldig gekeurde werkstake wat persone met die verloop van tyd voltooi, asook die geleentheid vir deurlopende leer en inoefening van die nodige vaardighede. Alhoewel afrigting van hulp kan wees in die ontwikkelingsproses, benodig persone tyd, ervaring, asook die regte take om in effektiewe HUB's te ontwikkel. Die eerste kwessie behels die wil en bewuste pogings. Te veel HUB's het al misluk omdat hulle nie hierdie leierskapsoorgang as noodsaaklik beskou het nie. Hierdie bestuurders behou dieselfde vaardighede, tydsraamwerke en werkswaardes wat voldoende was as groepsbestuurders en pas

gevolglik nie hul selfkonsep aan om die nuwe leierskapsrol te vervul nie (Armstrong, 2003; Kleynhans *et al.*, 2006).

2.3.3 Talentbestuursbevoegdheidsmodelle

Oehley (2007) het drie talentbestuursbevoegdheidsmodelle ontwikkel wat op mekaar volg. Die eerste model is die fundamentele gedeeltelike talentbestuursbevoegdheidsmodel, gevolg deur die uitgebreide gedeeltelike talentbestuursbevoegdheidsmodel en die finale hersiene gedeeltelike talentbestuursbevoegdheidsmodel.

2.3.3.1 Die fundamentele gedeeltelike talentbestuursbevoegdheidsmodel

Hierdie model verbind verskeie dimensies van lynbestuurders se talentbestuursbevoegdheidsmodel met die talentbestuursuitkomst van postevredenheid, affektiewe verbintenis en die voorneme om te bedank (sien Figuur 2.2) (Oehley, 2007).

2.3.3.1.1 Talentbestuursbevoegdheidsmodel

Oehley (2007, p. 16) definieer talentbestuursbevoegdheidsmodel as stelle gedragspatrone wat lynbestuurders in 'n posisie moet inbring om talentvolle werknemers te werf, te keur, te verbind, te ontwikkel en te behou sodat spesifieke organisatoriese doelwitte bereik kan word. Die model veronderstel dat sekere dimensies van talentbestuursbevoegdheidsmodel tot die ontwikkeling van affektiewe verbintenis en verhoogde

werkstevredenheid sal bydra en dus die voornemens van talent om te bedank, sal verminder (sien Figuur 2.2).

2.3.3.1.2 Affektiewe verbintenis

Studies dui daarop dat affektiewe verbintenis die sterkste voorspeller van werknemers se voorneme om die organisasie te verlaat, blyk te wees (Stallworth, 2003). Allen en Meyer (1990) wys daarop dat affektiewe verbintenis na die werknemer se emosionele gehegtheid aan die organisasie, die werknemer se vereenselwiging met die organisasie en die werknemer se betrokkenheid in die organisasie verwys. Die bepalers van affektiewe verbintenis kan in drie kategorieë verdeel word, naamlik persoonlike eienskappe, werkservaring en organisatoriese struktuur.

Wat persoonlike eienskappe betref, word demografiese eienskappe (byvoorbeeld ouderdom, geslag en opvoeding) en persoonlike disposisies (byvoorbeeld die behoefte aan prestasie, affiliasie en outonomie, sowel as behoeftevervulling) met verbintenis in verband gebring. Werkservaring-bepalers van affektiewe verbintenis sluit al die ervarings in wat die werknemer se behoeftes bevredig ten opsigte van gemaklikheid in die organisasie (fisies sowel as sielkundig), asook die ervarings wat 'n werknemer se gevoelens van bevoegdheid in die werksrol vermeerder. Die bepalers van verbintenis betreffende organisatoriese struktuur behels desentralisasie van besluitneming, formulering van beleide en prosedures, werknemer-toesighouer-verhoudings en mentorskap. Die talentbestuurs-bevoegdhede van bestuurders lei tot verhoogde organisatoriese verbintenis en 'n

verlaging in talentvolle persone se voorneme om die organisasie te verlaat (Allen & Meyer, 1990; Stallworth, 2003; Oehley, 2007).

2.3.3.1.3 Werkstevredenheid

Die volgende talentbestuursuitkoms in die model is werkstevredenheid. Werkstevredenheid kan beskryf word as 'n gunstige of positiewe emosionele toestand wat ontstaan uit die evaluering van 'n persoon se werk of werkservaring (Locke, 1976; Quick & Nelson, 2009). Werkstevredenheid bestaan uit vyf spesifieke dimensies: betaling, die werk self, bevorderingsgeleenthede, toesighouding en medewerkers. Uitdagende werksgeleenthede, belonings, geleenthede vir bevordering, bekwame toesighouding en ondersteunende medewerkers is dimensies van die werk wat tot werkstevredenheid kan lei. Verdere navorsing het ook bevind dat werkstevredenheid tot beter werksprestasie kan lei (Quick & Nelson, 2009).

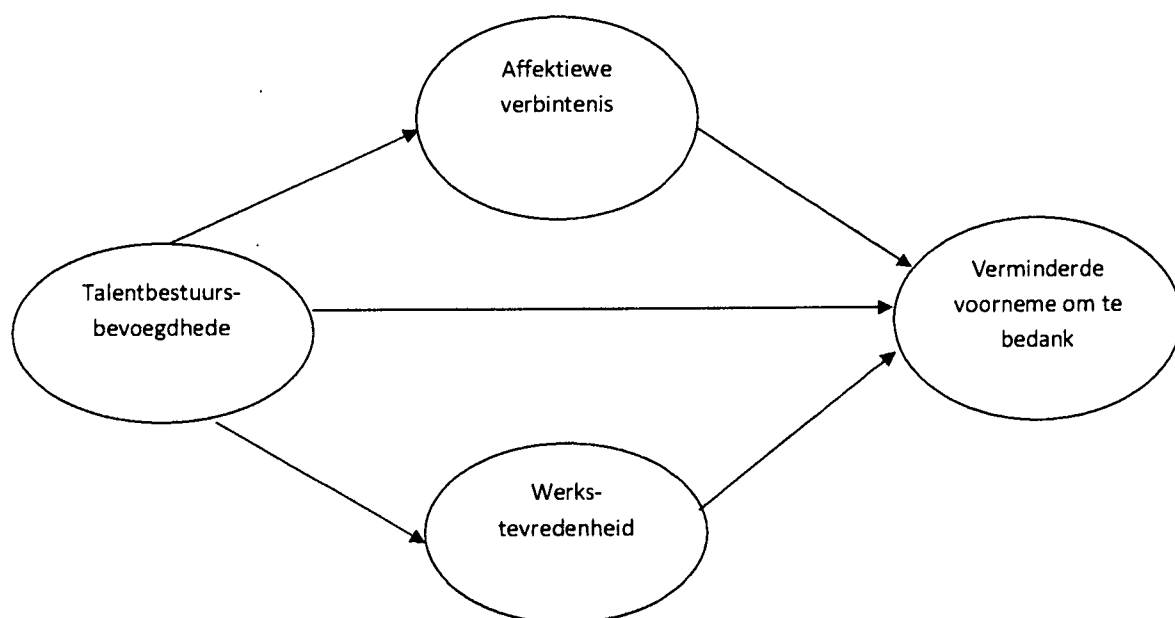
Oehley (2007) wys daarop dat bestuurders se talentbestuursbevoegdhede 'n beduidende positiewe invloed het op die werknemers se werkstevredenheid en dat werkstevredenheid 'n negatiewe impak het op werknemers se voorneme om die organisasie te verlaat.

2.3.3.1.4 Werknemers se voorneme om die organisasie te verlaat

Die derde talentbestuursuitkoms is werknemers se voorneme om die organisasie te verlaat. Dit verwys na werknemers se gedragsintensies en word gedefinieer as 'n bewustelike en doelbewuste gewilligheid om die organisasie te verlaat (Tett &

Meyer, 1993). Vorige navorsing dui daarop dat die beste voorspeller van 'n individuele omsetgedrag die individuele omsetintensies is. Die voorneme om te bedank, word as die belangrikste bepaler van omsetbesluite geag (Tett & Meyer, 1993; Oehley, 2007).

Oehley (2007) wys daarop dat navorsing 'n negatiewe verband bevestig tussen werkstevredenheid en omset (asook voorneme om die organisasie te verlaat). Daar bestaan ook 'n negatiewe verband tussen organisatoriese verbintenis en omset.



Figuur 2.2: Fundamentele gedeeltelike talentbestuursbevoegdheidsmodel (Oehley, 2007)

Die model is verder ontwikkel deur elk van die dimensies van talentbestuursbevoegdhe binne die model uit te lê (sien Figuur 2.3) (Oehley, 2007).

2.3.3.2 Uitgebreide gedeeltelike talentbestuursbevoegdheidsmodel

Wanneer 'n organisasie 'n besluit geneem het om 'n talentbestuurstrategie in die organisasie in te bring, is dit nodig om sekere voorbereidings te tref om die program te implementeer (Oehley, 2007). Hierdie voorbereidings word in Figuur 2.3 uiteengesit.

2.3.3.2.1 Talentbestuursingesteldheid

Eerstens is dit baie belangrik om 'n talentbestuursingesteldheid in die organisasie te skep. 'n Talentbestuursingesteldheid is 'n diep gewortelde besef dat, om beter talent in die organisasie op alle vlakke te hê, sal beteken dat organisatoriese prestasies beter as die mededingende organisasies se prestasies sal wees. Hierdie besef gee leiers 'n rede om die talentpoel in die organisasie te versterk en streng stappe te neem om dit te bereik. Dit beteken dat die HUB direkte verantwoordelikheid moet aanvaar vir die talentbestuurstandaarde wat geïmplementeer moet word en dat die bestuurspan die HUB hierin moet ondersteun (Oehley, 2007).

Navorsing het bevind dat 49% van hoëpresterende organisasies talentbestuur as een van die top drie prioriteite van die organisasie ag, terwyl slegs 30% van die organisasies wat gemiddelde prestasie lewer dieselfde siening oor talentbestuur huldig (Donaldson, 2006; Laff, 2006a; Oehley, 2007).

2.3.3.2.2 Identifiseer en differensieer talentvolle werknemers

Differensiasie behels die evaluering van die prestasie en potensiaal van werknemers in die organisasie en om dan hierdie kennis te gebruik om bevorderings-, vergoedings- en ontwikkelingsgeleenthede te bepaal (Oehley, 2007).

Michaels, Handfield-Jones en Axelrood (2001) verdeel werknemers in A-, B- en C-spelers. A-spelers is die toppresterders in die organisasie wat konstante uitstekende resultate lewer en ander werknemers inspireer en motiveer. B-spelers is presterders wat aan die verwagte standarde voldoen, maar oor beperkte opwaartse mobiliteit beskik. C-spelers lewer nouliks aanvaarbare resultate. Om toppresterders in die organisasie te behou, moet die ontwikkeling en beloning van hierdie werknemers op 'n hoër vlak geskied in vergelyking met die ander werknemers. B-spelers moet ook ontwikkel en genoegsaam beloon word sodat die beste uit hulle gebring kan word, terwyl C-spelers so ver as moontlik ontwikkel moet word om sodoende prestasie te verbeter, behalwe waar dit nodig is om hierdie werknemers uit kritieke posisies te verwyder. Toppresterders moet gemiddeld 42% meer betaling ontvang as gemiddelde werknemers. Navorsing toon verder dat die uitsondering van toppresterders in die organisasie (hoër salarisse, groter bonuses, ens.) die werknemeromset verlaag.

2.3.3.2.3 Werwing van talentvolle werknemers

Om mee te ding vir 'n beperkte voorsiening van bekwame en talentvolle werknemers moet organisasies verseker dat daar sisteme in plek gestel is om hoëgehaltewerknemers te lok en te werf. Dit is belangrik dat bestuurders die nodige

vaardighede het om hierdie proses deur te voer of die risiko te loop om potensiële kandidate aan mededingers af te staan. Die ondergeskiktes van 'n bestuurder met 'n hoër vlak van bevoegdheid om talentvolle werknemers te werf, sal waarskynlik 'n hoër vlak van organisatoriese werkstevredenheid hê. Verder sal hierdie werknemers se voorneme om die organisasie te verlaat, daal as gevolg van hul organisatoriese werkstevredenheid (Oehley, 2007).

2.3.3.2.4 Ontwikkeling van werknemers

Organisasies wat fokus op die ontwikkeling en herontplooiing van werknemers se vaardighede sal verseker dat talentvolle werknemers van werk en loopbane verander binne die organisasie, eerder as buite die organisasie. Daar bestaan verskeie metodes om werknemers te ontwikkel soos opleiding en ontwikkeling, prestasiebestuurstelsels, opvolgbeplanning, talentassessering en talentpoele (Oehley, 2007).

Volgens Oehley (2007) is talentassessering 'n manier vir die bestuurders in die organisasie om die prestasie en potensiaal van werknemers op 'n gereelde basis te bespreek ten einde aksieplanne te bedink om die talentpoel te versterk en dus te verseker dat die leierskapspylyn in die organisasie gevul bly. Talentpoele word gedefinieer as die beskikbaarheid van baie talent wat in staat is om 'n aantal leierskapsrolle op verskeie vlakke in die organisasie te vervul (Kessler, 2002, p.34). Hoëpotensiaal-werknemers word ontwikkel as 'n groep om 'n sterk talentpoel in die organisasie te vestig wat verskeie bestuursposisies in die organisasie kan vul, eerder as om vir 'n spesifieke posisie ontwikkel te word (Byham, 2001). Navorsing

wys verder daarop dat die ontwikkeling van werknemers in die organisasie 'n groot invloed het op die werknemers se besluit om in die organisasie aan te bly. Indien die bestuurders in die organisasie oor die bevoegdheid beskik om ander werknemers te ontwikkel, beteken dit dat hierdie werknemers se affektiewe verbintenis sal verhoog en dat hulle voorneme om die organisasie te verlaat, sal daal (Oehley, 2007).

2.3.3.2.5 Behoud van werknemers

Volgens Oehley (2007) bestaan daar 'n verskeidenheid aksies wat 'n organisasie kan loods om talentvolle werknemers te behou:

2.3.3.2.5.1 Voorsien betekenisvolle en uitdagende werk

Die voorsiening van betekenisvolle en uitdagende werk is 'n leidende faktor ten opsigte van die verbintenis en behoud van talent in die organisasie, ongeag die industrie, ekonomie of sake-uitdagings. 'n Tekort aan uitdagende werk word beskou as die belangrikste veranderlike wat 'n invloed het op die besluit van talentvolle werknemers om die organisasie te verlaat. Met ander woorde, die voorsiening van betekenisvolle en uitdagende werkseleenthede sal die toesighoudende werkstevredenheid en die affektiewe verbintenis van die werknemers verhoog (Oehley, 2007).

2.3.3.2.5.2 Regverdigte vergoeding en beloning

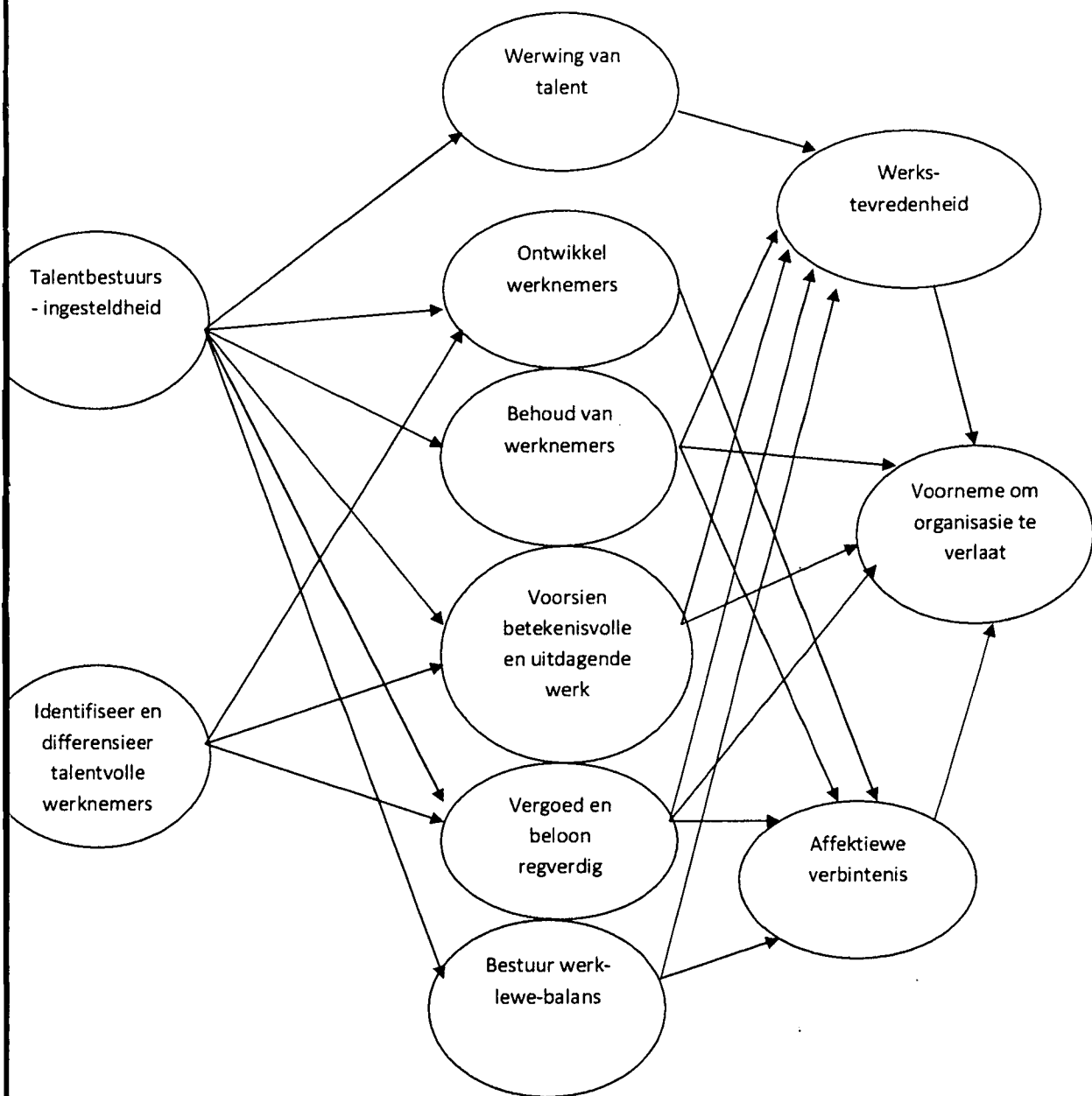
'n Werknemer se tevredenheid met die vergoedingstelsel sal die voorneme om in die organisasie aan te bly, versterk. Kortliks gestel, moet toppresterders beter vergoed word as gemiddelde presterders. Navorsingsresultate dui daarop dat regverdige

beloningstelsels werknemers se organisatoriese en toesighoudende werkstevredenheid verhoog, terwyl dit werknemers se voorneme om die organisasie te verlaat, verlaag (Oehley, 2007).

2.3.3.2.5.3 Werk-lewe-balans

Volgens Oehley (2007) is dit belangrik om in ag te neem dat verbintenis 'n emosionele band is wat grootliks op ontasbare gevoelens gebaseer is. Daarom is die insluiting van niefinansiële belonings (bv. om werknemers meer beheer oor werk en skedule te gee) 'n metode om die gehalte van werknemers se werkslewe te verhoog. Verder sal werknemers se stres verlaag indien daar 'n balans gehandhaaf word tussen die werknemers se werks- en persoonlike lewens. Hierdie balans sal ook tot die behoud van die werknemers bydra.

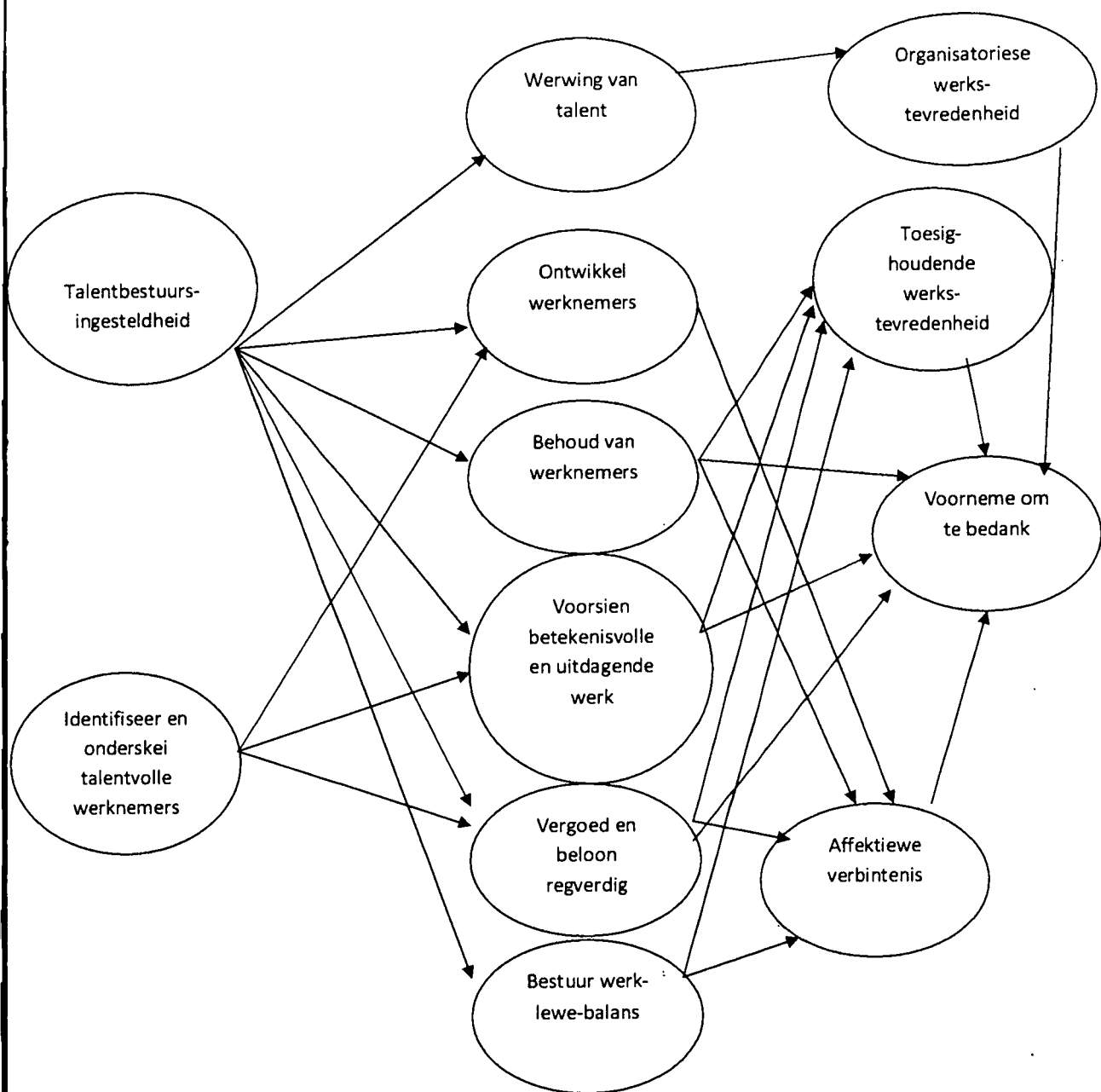
Ondergeskiktes van 'n bestuurder wat 'n hoër vlak van bevoegheid ten opsigte van bestuur en verbetering van werk-lewe-balans het, sal waarskynlik 'n hoër vlak van toesighoudende werkstevredenheid hê. Hierdie werknemers sal as gevolg van affektiewe verbintenis 'n sterker emosionele band met die organisasie vorm (Oehley, 2007).



Figuur 2.3: Uitgebreide gedeeltelijke talentbestuursbevoegdheidsmodel (Oehley, 2007)

2.3.3.3 Finale hersiene gedeeltelike talentbestuursbevoegdheidsmodel

Bogenoemde talentbestuursbevoegdheidsmodel is aangepas nadat die statistiese analise daarop toegepas is. Die passing tussen die model en die werkstevredenheid-skaal (die Posbeskrywende Indeks) is as swak bewys. Deur middel van verkennende faktoranalise is bevind dat twee faktore vir die Posbeskrywende Indeks-tellings in ag geneem word. Hierdie faktore is die organisatoriese werkstevredenheid en toesighoudende werkstevredenheid. Organisatoriese werkstevredenheid berus op die werknemer se tevredenheid met die salaris, die werk self, bevorderingsgeleenthede en kollegas. Toesighoudende werkstevredenheid berus op die tevredenheid van die werknemer met die toesighouer/bestuurder (Oehley, 2007; Quick & Nelson, 2009). Die strukturele model is dus aangepas om hierdie twee werkstevredenheidsfaktore in te sluit (sien Figuur 2.4) (Oehley, 2007).



Figuur 2.4: Finale hersiene gedeeltelike talentbestuursbevoegdheidsmodel (Oehley, 2007)

2.3.4 Die *People Balance Sheet*-model van talentbestuur

Hierdie model word veral gebruik deur die vervoersektor in Suid-Afrika en word ondersteun deur navorsing wat gedoen is deur Rohlfing (1997), Lawrence (1998), Warr en Birdi (1998), Greenhaus, Callanan en Godshalk (2000), Armstrong (2003), Schreuder en Coetzee (2006) en Quick en Nelson (2009). Die model bestaan uit verskeie algemeen gebruikte komponente (sien Figuur 2.5). Eerstens word prestasiebestuur, opleiding en ontwikkelingsrekords, psigometriese evaluasies en die potensiële geïdentifiseerde talentvolle werknemer se loopbaanrekord in ag geneem om te bepaal of hy/sy oor die nodige potensiaal beskik om as talent in die organisasie bestempel te word. In die volgende gedeelte sal elke komponent in hierdie model bespreek word (Vervoersektor, n.d.).

2.3.4.1 Prestasiebestuur

Quick en Nelson (2009, p. 195) omskryf prestasiebestuur as 'n proses wat prestasie definieer, meet, evalueer, terugvoer oor gee en verbeter. Die vaardigheid om prestasie in gedragsterme te definieer, is 'n noodsaaklike eerste stap in die prestasiebestuurproses. Eers wanneer prestasie gedefinieer is, kan dit gemeet en geëvalueer word. Hierdie inligting omtrent prestasie moet dan aan die werknemer deurgegee word en kan as basis gebruik word om doelwitte te stel en ontwikkelingsplanne te bedink om prestasie te verbeter. Positiewe prestasiegedrag moet beloon word, maar swak prestasiegedrag moet reggestel word (Kleynhans *et al.*, 2006).

2.3.4.2 Opleiding- en ontwikkelingsrekords

Persoonlike ontwikkelingsrekords is van toenemende belang vir individuele werknemers om leerprestasies en planne op te som en kan 'n belangrike inset lewer in loopbaanontwikkelingsgesprekke met 'n bestuurder of eksterne konsultant (Warr & Birdi, 1998).

Rohlfing (1997) en Lawrence (1998) ondersteun bogenoemde en wys daarop dat 'n effektiewe evaluering 'n opgedateerde persoonlike ontwikkelingsrekord moet insluit. Dit is belangrik om te weet presies oor watter vaardighede 'n individu reeds beskik en dan verdere loopbaanontwikkelingsaksies te neem om nuwe vaardighede wat steeds benodig word, te verkry. Opleiding- en ontwikkelingsrekords kan werknemers en bestuurders help met die identifisering van vaardighede wat reeds verkry is en wat nog verkry moet word om in die organisasie te presteer (Schreuder & Coetzee, 2006).

2.3.4.3 Psigometriese evaluasie

Psigometriese evaluasie word gebruik om inligting te verkry aangaande werknemers se persoonlike eienskappe. Aspekte soos vermoë (intelligensie), aanleg, belangstellings en persoonlikheid word gemeet. Die hoofdoelwit van hierdie evaluasie is om die werksukses van die werknemers te voorspel (Kleynhans *et al.*, 2006; Schreuder & Coetzee, 2006).

2.3.4.4 Loopbaanrekord (loopbaanpad)

Werknemers beweeg dikwels van een pos na 'n ander. Hierdie skuiwe dui op 'n opeenvolgende patroon van poste, wat as 'n loopbaanpad bekendstaan. Loopbaanpaaie kan gedefineer word as objektiewe beskrywings van opeenvolgende werkservarings (Schreuder & Coetzee, 2006, p. 62).

Die volgende stap behels 'n evaluasie van die persoon se potensiaal, prestasie, gereedheid vir bevordering, loopbaanaksies, asook pospassing (Vervoersektor, n.d.).

2.3.4.5 Potensiaal, prestasie en gereedheid vir bevordering

Wellins *et al.* (n.d.) is van mening dat, indien 'n werknemer oor die potensiaal beskik om bevorder te word, dieselfde werknemer nie noodwendig gereed vir die bevordering is nie. Daar moet dus 'n duidelike onderskeid getref word tussen potensiaal, prestasie en gereedheid. Uit gesprekke met bestuurders het aan die lig gekom dat dit dikwels die afrigter of mentor van 'n werknemer is wat 'n persoon vir bevordering nomineer (Van Zyl, 2009).

2.3.4.6 Loopbaanaksies (loopbaanstrategieë)

Om loopbaanaksies uit te voer, moet die werknemer oor loopbaandoelwitte en loopbaanstrategieë beskik. 'n Loopbaandoelwit word gedefinieer as 'n gewenste loopbaanverwante uitkoms wat 'n persoon wil bereik (Greenhaus, Callanan & Godshalk, 2000, p.30). Loopbaandoelwitte wat spesifiek, meetbaar, bereikbaar, realisties en tydgebonde is, is 'n voorvereiste vir loopbaantevredenheid en groei (Schreuder & Coetzee, 2006).

Greenhaus *et al.* (2000, p.13) definieer 'n loopbaanstrategie as opeenvolgende aktiwiteite wat ontwerp is om 'n individu te help om 'n loopbaandoelwit te bereik. Navorsing het bewys dat loopbaanstrategieë verdeel kan word in sewe kategorieë wat vervolgens bespreek sal word.

2.3.4.6.1 Stel huidige vaardighede ten toon

Werknemers word op alledaagse prestasie geëvalueer wanneer bevorderingsbesluite geneem word. Dit is dus belangrik om bestuurders en werknemers bewus te maak van hierdie vaardighede waaroor 'n individu beskik (Greenhaus *et al.*, 2000).

2.3.4.6.2 Werk langer ure

Langer werksure is 'n algemene loopbaanstrategie om 'n werknemer se lojaliteit en sin vir verantwoordelikheid te meet sonder dat die uitsette van die werknemer noodwendig vermeerder. Dit het dikwels ook 'n negatiewe impak op die werknemers se privaat lewe (Greenhaus *et al.*, 2000).

2.3.4.6.3 Ontwikkel nuwe vaardighede

Dit kan gedoen word om die werknemers se huidige prestasie te verbeter of om die werknemer vir 'n nuwe pos voor te berei. Nuwe vaardighede kan verkry word deur formele programme soos universiteitsprogramme (MBA, BML, ens.) en opleidingsprogramme, of deur middel van informele aktiwiteite soos om meer verantwoordelikheid te aanvaar (Greenhaus *et al.*, 2000).

2.3.4.6.4 Benut geleenthede

Hierdie strategie behels om 'n persoon meer sigbaar te maak in die organisasie deur ander persone in die organisasie (veral bestuurders hoër op in die hiërargie) van sy/haar vaardighede en potensiaal bewus te maak (Greenhaus *et al.*, 2000).

2.3.4.6.5 Ontwikkel 'n vriendskaplike band met 'n kollega/mentor

Volgens Greenhaus *et al.* (2000) is dit belangrik dat 'n onervare persoon 'n mentor in die organisasie moet kry wat as rolmodel vir hom/haar dien. Hierdie tipe verhouding in die organisasie verbeter ook die selfbeeld van die senior vennoot.

2.3.4.6.6 Versterking van eie beeld

Die doelwit van hierdie strategie is om positiewe terugvoer te verkry omdat die werknemer inpas by die organisasie se dragskodes en ander gebruike (Greenhaus *et al.*, 2000).

2.3.4.6.7 Verstaan organisasiepolitiek

Werknemers kan die organisasie se beleide en regulasies in die openbaar ondersteun om lojaliteit te bewys, alhoewel die beleide en regulasies nie noodwendig met persoonlike beginsels ooreenstem nie (Greenhaus *et al.*, 2000).

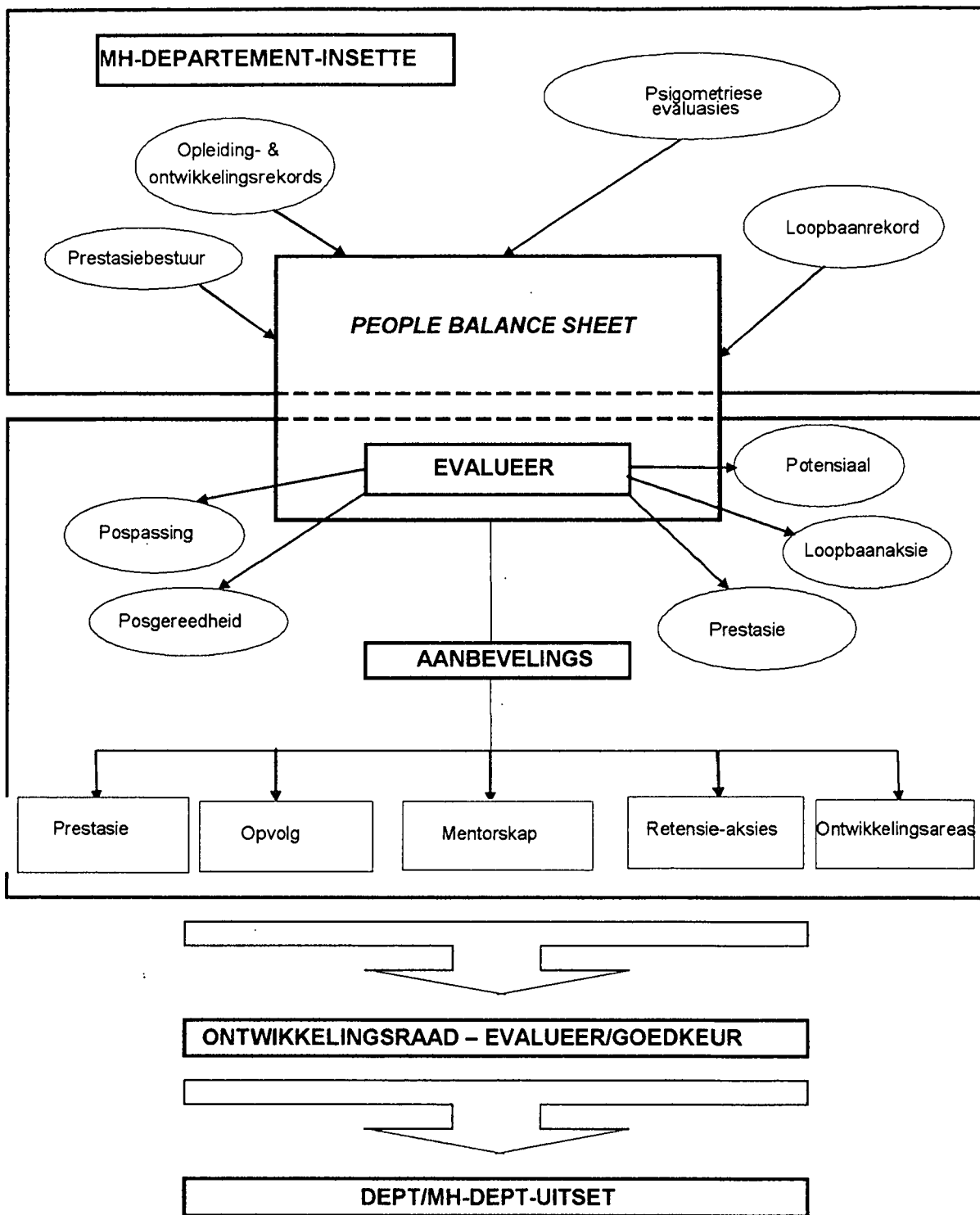
Geen enkele strategie is egter altyd suksesvol nie. Die loopbaandoelwitte van die werknemer sal die strategie bepaal wat geïmplementeer moet word. Verder sal die prosedures en beleide van die organisasie die effektiwiteit van enige strategie bepaal, en 'n kombinasie van strategieë is beter as een enkele strategie (Greenhaus *et al.*, 2000).

2.3.4.7 Pospassing

Daar bestaan verskeie teorieë wat veronderstel dat werknemers se individuele eienskappe die vereistes van die pos moet ewenaar. Oor die algemeen is die eienskappe wat vir beroepsleidingdoeleindes gemeet word verstandelike vermoëns (intelligensie en aanleg), persoonlikheidseienskappe (introversie, ekstroversie, emosionele stabiliteit, ens.), belangstelling en waardes. Hierdie faktore kan in 'n profiel van die individu gekombineer word om met die vereistes van die pos vergelyk te word (Armstrong, 2003; Kleynhans *et al.*, 2006; Schreuder & Coetzee, 2006).

Nadat al bogenoemde dimensies in ag geneem is, sal die personeelbeampte aanbevelings rakende die geïdentifiseerde talentvolle werknemer in die organisasie by die ontwikkelingsraad maak. Hierdie aanbevelings behels aspekte soos prestasie,

opvolgbeplanning, mentorskap, retensie-aksies en ontwikkelingsareas. Die ontwikkelingsraad evalueer hierdie aanbevelings en keur dit goed of af. Sodra goedkeuring van die raad ontvang is, sal die menslike hulpbrondepartement die aanbeveling uitvoer (Vervoersektor, n.d.).



Figuur 2.5: Die *People Balance Sheet*-model van talentbestuur (Vervoersektor, n.d.).

2.3.5 Die *Talent Map*-talentbestuursmodel

Volgens People Tree Group (2004) veronderstel hierdie model dat die waarde van die talent in die organisasie relatief tot die organisatoriese konteks is. Met ander woorde, daar is geen inherente waarde in 'n persoon se vaardighede nie; die waarde word deur die konteks bepaal. Wanneer 'n persoon in 'n posisie geplaas word, moet daar eers 'n tydperk verloop alvorens die persoon se vaardighede waardevol in die omgewing is. Namate die omgewing of konteks verander, verander die vaardighede wat benodig word om suksesvol in die organisasie te wees. Om dus die waarde van die persoon vir die organisasie te behou, is dit noodsaaklik dat nuwe vaardighede ontwikkel word of dat die persoon verskuif word na 'n ander pos waarin 'n beter pospassing ten opsigte van vaardighede moontlik is (Armstrong, 2003; Schreuder & Coetzee, 2006; Oehley, 2007).

Die talentbestuursmodel bestaan uit nege blokke waar elke blok 'n tipe werknemer verteenwoordig en word veral deur die finansiële sektor in Suid-Afrika gebruik (sien Tabel 2.1). Die nege tipes werknemers word ten opsigte van prestasie en potensiaal bespreek. Prestasie word beskryf as die vermoë om konstante resultate te lewer en behels die volgende:

- Is aksiegeoriënteerd (geniet dit om hard te werk)
- Vereis vaardighede
- Vereis intelligensie
- Vereis prioritisering
- Is resultaatgeoriënteerd

- Staan alleen
- Vereis volharding (People Tree Group, 2004).

Potensiaal behels om oor hoë mobiliteit, asook leerbehendigheid ("learning agility"), te beskik. Laasgenoemde word beskryf as die vermoë van 'n individu om vinnig te leer in nuwe omgewings, om voortdurend kennis te verbeter en om maklik by nuwe uitdagings aan te pas (People Tree Group, 2004).

2.3.5.1 Lae presteerder

Hierdie werknemers lewer nie die verwagte resultate nie en pas nie goed aan by verandering nie. Hulle lewer lae prestasie en toon min potensiaal. Lae presteerders sal moontlik na 'n toekomstige hoë ekspert beweeg, maar hoogstens na 'n kernpresteerder. Noodsaaklike kennis of ervaring is egter afwesig en verhinder hierdie werknemers om die prestasie- en potensiaalkurwe te klim (People Tree Group, 2004).

Die probleem moet eerstens geanaliseer word. Is die persoon 'n ware swak presteerder wat uit die organisasie gewerk moet word of kan die individu deur leerprogramme ontwikkel word om prestasie te verbeter? Hierdie werknemers moet sover as moontlik ontwikkel word deur 'n bestuurde leerprogram en vordering moet noukeurig gemonitor word. Indien die ontwikkeling nie resultate lewer nie, moet die werknemers geskuif word na ander poste waar beter prestasie moontlik is (Michaels *et al.*, 2001; Armstrong, 2003; People Tree Group, 2004).

Die metodes wat gebruik word om die aksies teen onderpresteerders uit te voer, is:

- Onaanvaarbare presteerder-pakket
- Laagste 10%-riglyne
- Uitgangstrategie (People Tree Group, 2004).

2.3.5.2 Toekomstige hoë ekspert

Hierdie werknemers voldoen voortdurend aan verwagtings en oortref dit selfs. Verder ken hierdie individue huidige werk baie goed. Die moontlikheid bestaan egter dat hulle nie goed sal aanpas by veranderings nie; dus beskik hulle nie oor hoë potensiaal nie. In die voortdurende veranderende sakewêreld is dit uiters noodsaaklik dat werknemers by die veranderings in die veld moet kan aanpas (Charan *et al.*, 2001; Armstrong, 2003; People Tree Group, 2004; Schreuder & Coetzee, 2006; Quick & Nelson, 2009).

Hierdie werknemers staan ook bekend as die voetsoldate in die organisasie aangesien hulle oor die nodige vaardighede en ondervinding beskik om huidige werk te kan doen. Werknemers in hierdie blok beskik ook oor die vermoë om dieper kennis te verwerf en 'n hoë ekspert te word. Indien werknemers se mobiliteit verhoog, kan hulle selfs na 'n kernpresteerder beweeg (People Tree Group, 2004).

Daar bestaan verskeie moontlike aksies wat die organisasie kan neem om prestasie te verbeter, insluitend vaardigheidsontwikkeling. Hierdie werknemers kan in 'n dieper spesialisrol beweeg of posrotasie kan uitgevoer word om hulle mobiliteit te verhoog.

Indien prestasie egter nie verbeter nie, moet verdere stappe oorweeg word (People Tree Group, 2004).

Die metodes wat gebruik word om die aksies in die tweede blok uit te voer, behels die volgende:

- ETD- ("Employee Training and Development") raamwerk
- Rotasiestrategie
- Prestasiebestuursmodel
- Onaanvaarbare presteerder-pakket
- Prestasiestrategie
- Uitgangstrategie (People Tree Group, 2004).

2.3.5.3 Inkonsekwente presteerder

Hierdie werknemer is 'n lae presteerder wat inkonsekwente resultate lewer (as gevolg van noodsaaklike kennis of ervaring wat afwesig is). Die werknemer ken egter die werk goed, maar is dikwels 'n passiewe leerder. Hierdie werknemer het verder gemiddelde potensiaal en kan aanpas by die veranderde omgewing indien dit vereis word (People Tree Group, 2004).

Individue in hierdie blok moet hoofsaaklik ontwikkel word. Prestasie moet eerstens aangespreek word om individue in staat te stel om 'n kernpresteerder te word en met intensiewe ontwikkeling selfs 'n toekomstige ster. Verder is dit belangrik om die oorsaak van die inkonsekwente prestasies te bepaal. Hierdie werknemers beskik oor

potensiaal, maar wil nie noodwendig uit die organisasie beweeg nie. Die organisasie wil ook dikwels die werknemers behou, maar die prestasiefaktor moet aangespreek word (People Tree Group, 2004).

Die volgende metodes kan gebruik word om die nodige aksies uit te voer:

- Analise van oorsaak
- Onaanvaarbare presteerder-pakket
- Laagste 10%-riglyne
- ETD-raamwerk
- Retensiestrategie (People Tree Group, 2004).

2.3.5.4 Hoë ekspert

Volgens People Tree Group (2004) verkry hierdie werknemers voortdurend uitstaande resultate en goeie prestasiebeoordelings. Die werknemers is hoëpresteerder-spesialiste wat hul werk uitsonderlik goed ken, maar lê egter laag op die potensiaalkurwe aangesien hulle nie maklik aanpas by veranderings nie. Hierdie individue se vaardighede word relevant gehou en organisasies probeer om die vaardighede te behou. Dit is belangrik dat die organisasie opvolgers vir hierdie individue moet oorweeg, asook retensie en/of ander strategieë.

Die volgende metodes kan gebruik word om bogenoemde aksies uit te voer:

- ETD-raamwerk
- Retensiestrategie

- Opvolgstrategie
- Uitgangstrategie (People Tree Group, 2004).

2.3.5.5 Kernpresteerder

Individue in hierdie blok voldoen voortdurend aan verwagtings, ken huidige werk goed en verbeter vaardighede soos toepaslik. Verder kan hierdie individue aanpas by veranderings, maar lê steeds nie hoog op die potensiaal- of prestasiekurwe nie. Hierdie werknemers presteer egter en beskik oor potensiaal, maar is nie deel van die toptalent in die organisasie nie (People Tree Group, 2004).

Indien vaardighede en ervaring toeneem, en bestuurde leer toegepas word, sal die individu na 'n aanpasbare ekspert of toekomstige ster kan beweeg. Hierdie individue is die ware voetsoldate in die organisasie en moet ontwikkel word om prestasie en potensiaal te verhoog (People Tree Group, 2004).

Moontlike metodes wat organisasies kan gebruik om bogenoemde aksies uit te voer, is:

- ETD-raamwerk
- Retensiestrategie
- Opvolgstrategie
- Rotasieraamwerk
- Prestasiestrategie (People Tree Group, 2004).

2.3.5.6 Ongeslypte diamant

Werknemers in die sesde blok word soms die ongeslypte diamante in die organisasie genoem. Hierdie werknemers lê laag op die prestasiekurwe, want wisselvallige resultate word gelewer. Hierdie werknemers lê egter hoog op die potensiaalkurwe, alhoewel hulle nie noodwendig die potensiaal bereik nie (People Tree Group, 2004).

Hierdie werknemers is die moeilikste om mee saam te werk. Hulle is waarskynlik nuwelinge in 'n posisie en het nog nie die nodige vaardighede bemeester nie (gegradueerdes en vakleerlinge). Hierdie werknemers word dikwels beskou as 'n swak passing met die bestuurder of kon in die verkeerde pos geplaas gewees het. Dit is belangrik om die oorsake van die lae prestasie te analiseer en om die individue te ontwikkel om prestasie te verbeter. Formele ontwikkelingsintervensies kan toegepas word of die werknemer se rol kan verander word (Armstrong, 2003; People Tree Group, 2004; Kleynhans *et al.*, 2006).

Die volgende metodes kan in die sesde blok gebruik word om bogenoemde aksies uit te voer:

- Analise van oorsaak
- Onaanvaarbare presteerder-pakket
- Assesseringsraamwerk
- Herontplooingstrategie
- ETD-raamwerk

- Uitgangstrategie (People Tree Group, 2004).

2.3.5.7 Aanpasbare ekspert

Volgens People Tree Group (2004) lê werknemers in die sewende blok hoog op die prestasiekurwe en gemiddeld op die potensiaalkurwe. Hierdie werknemers verkry voortdurend uitstaande resultate en goeie prestasiebeoordelings. Hulle ken huidige werk goed en verbeter vaardighede soos toepaslik. Laastens kan hierdie persone aanpas by nuwe situasies indien dit nodig is.

Volgens People Tree Group (2004) en Kleynhans *et al.* (2006) is dit belangrik om hierdie werknemer se potensiaal te verhoog deur van posrotasie en vaardigheidsontwikkeling gebruik te maak. Die volgende metodes kan in die sewende blok gebruik word om bogenoemde aksies uit te voer:

- ETD-raamwerk
- Rotasiestrategie
- Retensiestrategie
- Opvolgstrategie
- Bevorderingsraamwerk (People Tree Group, 2004).

2.3.5.8 Toekomstige ster

Hierdie werknemers voldoen voortdurend aan verwagtings en oortref dit selfs. Hulle ken huidige werk goed, verbeter vaardighede soos toepaslik en beskik oor die

vermoë om nuwe en verskeie uitdagings op 'n gereelde basis aan te pak. Die toekomstige sterre lê hoog op die potensiaalkurwe, maar slegs gemiddeld op die prestasiekurwe. Hulle het dus die potensiaal om die toppresterders in die organisasie te word (People Tree Group, 2004).

Hierdie individue leer baie vinnig, word vinnig verveeld en probeer altyd nuwe uitdagings aanpak. Hulle is baie aktief en benodig voortdurend stimulasie. Daar bestaan egter 'n gaping tussen hulle vaardighede en die ervaring wat vir die volgende vlak benodig word (People Tree Group, 2004).

Die organisasie moet die werknemers met 'n uitdagende omgewing gestimuleer hou. Dit is belangrik om die gaping tussen die huidige profiel van die individu en die volgende vlak van die organisasie te begin analiseer. Hierna kan die werknemer dienooreenkomstig ontwikkel word. Afrigting of mentorskap kan verder gebruik word om die gaping te minimaliseer (Armstrong, 2003; People Tree Group, 2004; Kleynhans *et al.*, 2006; Van Dam, 2008). Die volgende metodes kan in die agtste blok gebruik word om bogenoemde aksies uit te voer:

- ETD-raamwerk
- Retensiestrategie
- Opvolgstrategie
- Rotasieraamwerk
- Promosiestrategie
- Prestasiestrategie (People Tree Group, 2004).

2.3.5.9 Konsekwente ster

Werknemers in hierdie blok lewer uitstaande prestasie en beskik oor baie potensiaal. Verder beskik hulle oor die vermoë om groot uitdagende take in nuwe areas aan te pak en sal die organisasie uitdaag om groeigeleenthede vinnig genoeg te voorsien. Die toptalent in die organisasie is dus die konsekwente sterre in die organisasie (People Tree Group, 2004).

Konsekwente sterre sal egter ongeslypte diamante word op die volgende vlak, maar sal geleidelik weer 'n hoë ekspert, toekomstige ster en konsekwente ster word. Hierdie individue is baie meer mobiel as die aanpasbare eksperts in die organisasies. Die organisasie moet gereeld monitor of die individu gereed is vir bevordering en hierdie werknemer moet met uitdagende take gestimuleer word. Verder is dit belangrik om 'n opvolger vir hom/haar te oorweeg, sowel as om die individu in die organisasie te behou (Charan *et al.*, 2001; People Tree Group, 2004; Schreuder & Coetzee, 2006).

Die volgende metodes kan in die negende blok gebruik word om bogenoemde aksies uit te voer:

- ETD-strategie
- Retensiestrategie
- Promosiestrategie
- Rotasiestrategie
- Opvolgstrategie

- Uitgangstrategie (People Tree Group, 2004).

Tabel 2.1: *Talent Map* (People Tree Group, 2004)

4. Hoë ekspert	7. Aanpasbare ekspert	9. Konsekvente ster
2. Toekomstige hoë ekspert	5. Kernpresteerder	8. Toekomstige ster
1. Lae presteerder	3. Inkonsekvente presteerder	6. Ongeslypte diamant presteerder

POTENSIAAL (leerbehendigheid + mobiliteit)

2.3.6 Opsomming en integrasie van die vier modelle

Die vier talentbestuursmodelle wat in die studie gebruik is, is uiteenlopend. Daar is egter sekere kernaspekte wat in al die modelle voorkom en noodsaaklik is om talent in die organisasie te ontdek, te ontwikkel en te behou en dus talent suksesvol te bestuur. Die volgende hoofaspekte kan in elke model geïdentifiseer word:

- Om 'n basis vir leierskap te bou, is dit belangrik om eerstens 'n begrip te hê van die hiërargie van werk wat daar in die organisasie is. In 'n groot gedesentraliseerde organisasie bestaan die hiërargie uit ses (6) loopbaangange of -pylyne. Elk van hierdie pylyne verteenwoordig 'n verandering van posisie in die organisasie vir die individu – 'n volgende vlak en kompleksiteit van leierskap. In elk van hierdie pylyne is dit noodsaaklik om sekere nuwe vaardighede en werkswaardes te ontwikkel aangesien die posvereistes en die tydshorisonne van die vorige pylyne verskil. Sonder 'n proses waar bestuurders gehelp word om die vaardighede, tydshorisonne en waardes van elke toepaslike leierskapsvlak aan te neem, sal geen opleiding of mentorskap werklik 'n impak hê nie (sien 2.3.2) (Charan *et al.*, 2001).
- Oehley (2007) het 'n omvattende talentbestuursbevoegdheidsmodel ontwikkel wat die vereiste lynbestuurgedrag omskryf om die talentbestuurstrategie in die organisasie suksesvol uit te voer. Hierdie bevoegdheede is geëvalueer teen die uitkomst "werkstevredenheid", "affektiewe toewyding" en "voorneme om te bedank" wat veronderstel is om 'n impak op die talentbestuursbevoegdheede te

hê. Volgens Oehley (2007) bestaan daar 'n beduidende positiewe verband tussen die eksogene latente veranderlike "talentbestuursingesteldheid" en die endogene latente veranderlikes "lok en werf talent", "ontwikkel en hou verhoudings in stand", "verskaf betekenisvolle en uitdagende werk", "vergoed en beloon billik" en "bestuur werk-lewe-balans". Hierdie beduidende verwantskappe verskaf vir die eerste keer empiriese bewyse van die belangrikheid van 'n talentbestuursingesteldheid by lynbestuurders. Addisionele beduidende verwantskappe is gevind tussen "affektiewe betrokkenheid" en "voorneme om te bedank", tussen "organisatoriese werkstevredenheid" en "voorneme om te bedank" en tussen "lok en werf talent" en "organisatoriese werkstevredenheid" (sien 2.3.3).

- Die derde model wat in hierdie studie bespreek word, is die *People Balance Sheet* en word veral in die vervoersektor in Suid-Afrika gebruik. Eerstens word prestasiebestuur, opleiding- en ontwikkelingsrekords, psigometriese evaluasie en die potensiële geïdentifiseerde talentvolle werknemer se loopbaanrekord in ag geneem om te bepaal of die werknemer oor die nodige potensiaal beskik om as talent in die organisasie bestempel te word. Die volgende stap behels 'n evaluasie van die persoon se potensiaal, loopbaanaksies, prestasie, gereedheid vir bevordering, asook pospassing. Hierna maak die personeelbeampte 'n aanbeveling by die ontwikkelingsraad rakende die geïdentifiseerde talentvolle werknemer in die organisasie. Hierdie aanbevelings behels prestasie, opvolgbeplanning, mentorskap, retensie-aksies en ontwikkelingsareas. Die ontwikkelingsraad evalueer hierdie

aanbevelings en keur dit goed of af. Sodra goedkeuring van die raad ontvang is, sal die menslike hulpbrondepartement die aanbeveling uitvoer (sien 2.3.4) (Vervoersektor, n.d.).

- Die vierde model wat in hierdie studie gebruik is, staan bekend as die *Talent Map* en word veral in die finansiële sektor in Suid-Afrika gebruik. Volgens People Tree Group (2004) gaan die model vanuit die veronderstelling dat daar geen inherente waarde in 'n persoon se vaardighede bestaan nie; die waarde word deur die konteks bepaal. Wanneer 'n persoon in 'n posisie geplaas word, moet daar eers 'n tydperk verloop alvorens die persoon se vaardighede waardevol is in die omgewing. Namate die omgewing of konteks verander, verander die vaardighede wat benodig word om suksesvol in die organisasie te wees. Om dus die waarde van die persoon vir die organisasie te behou, is dit noodsaaklik dat nuwe vaardighede ontwikkel word of dat die persoon verskuif sal word na 'n ander pos waarin 'n beter pospassing ten opsigte van vaardighede moontlik is. Volgens hierdie model bestaan daar nege tipes werknemers wat elk ten opsigte van prestasie en potensiaal bespreek word. Hoe hoër die werknemers se prestasie en potensiaal is, hoe groter is die talent waaroor hulle beskik (sien 2.3.5).

Uit bogenoemde opsommings kan die afleiding gemaak word dat talentbestuur 'n proses is wat by werwing begin en by opvolgbeplanning eindig. Die ontwikkeling van vaardighede en bevoegdhede is 'n noodsaaklike komponent in enige talentbestuursprogram. Dit is nie slegs noodsaaklik om die talentvolle werknemers te

ontwikkel nie, maar dit is kritiek om die bestuurders in die organisasie van die nodige opleiding te voorsien om sodoende die talentbestuurstrategie in die organisasie suksesvol uit te voer.

Ter opsomming kan die belangrikheid van begrip vir die hiërargie van werk in die organisasie en die belangrikheid van die regte bestuursingesteldheid by lynbestuurders beklemtoon word. Verder word die belangrikheid van 'n sistematiese talentbestuursproses wat gevolg moet word en die belangrikheid van die konteks waarbinne talentbestuur plaasvind, beklemtoon. Die aksies wat deur Wellins *et al.* (n.d.) se definisie beklemtoon word, naamlik dat die nodige talent in die organisasie geartikuleer moet word, dat talent so vroeg as moontlik ontdek moet word, dat die gereedheid van talentvolle werknemers vir bevordering voortdurend gemonitor moet word en dat talent ontwikkel moet word, is die boustene waarop hierdie talentbestuursproses berus (sien 2.2).

2.4 Samevatting

In hierdie hoofstuk is gefokus op sekere definisies, die aard en omvang van talentbestuur, asook op vier modelle waarvolgens talentbestuur in die organisasie toegepas kan word. 'n Opsomming en integrasie van die vier talentbestuursmodelle is verskaf ten einde 'n beter begrip te gee van die modelle wat in hierdie studie gebruik is. Vervolgens sal verdere agtergrond met betrekking tot talentbestuur verskaf word.

HOOFSTUK 3

TALENTBESTUUR: SPESIFIEKE AGTERGROND

3.1 Inleiding

Hierdie hoofstuk dien as **verdere agtergrond** om talentbestuur en die omvang daarvan beter te verstaan. Vervolgens sal gefokus word op die noodsaaklikheid van talentbestuur, die huidige toestand van talentbestuursprogramme, wie vir talentbestuur in die organisasie verantwoordelik is, talentbestuur en diversiteitbestuur, asook struikelblokke wat verwag kan word tydens die implementering van talentbestuursprogramme en enkele riglyne hoe dit hanteer kan word.

3.2 Die noodsaaklikheid van talentbestuur

Sears (2003), Hartley (2004) en Donaldson (2006) is van mening dat alle organisasies ten alle tye werknemers met die regte vaardighede en talent benodig en dat, indien 'n organisasie wil groei, dit noodsaaklik is om talent in die organisasie te vind en op gefokusde wyses te ontwikkel. Suid-Afrika is geen uitsondering nie. Burke en Kock (2008) wys daarop dat in die huidige sosiale en ekonomiese ontwikkelingsuitdagings algemene menslike hulpbronbestuurspraktyke waarskynlik nie voldoende sal wees om die uitdagings van transformasie en die uitvoering van die verwagte ontwikkelingsrol aan te spreek nie. Navorsing dui daarop dat talentbestuur toegepas moet word as 'n praktyk wat menslike hulpbronbestuur

aanvul om organisatoriese doelwitte te bereik. Dit is veral noodsaaklik in die konteks van die tekort aan vaardighede in Suid-Afrika en die behoefte om te vergoed vir die rassevooroordele wat in die verlede bestaan het (Taljaard, 2009; Van der Zwaard, 2009; Van Zyl, 2009; Weideman, 2009).

Van die middel- tot laat-1990's was talent baie belangrik in organisasies. 'n Voorbeeld hiervan is in 1999 toe die Inligtingstechnologievereniging van Amerika (ITAA) navorsing gedoen het oor organisasies se werwingsbehoefte vir 2000 en verstommende syfers aan die lig gekom het. Vir 'n nasionale IT- (inligtingstechnologie) werkerskorps van 10,4 miljoen het die navorsing getoon dat nog 1,6 miljoen werkers benodig gaan word. Verdere projeksies het daarop geui dat 900 000 van hierdie posisies nie gevul sou kon word nie as gevolg van 'n tekort aan applikante met die regte vaardighede. Die IT-bedryf was egter nie die enigste bedryf wat hierdie probleem ervaar het nie. Die probleem van werwing van die regte kandidate met die regte vaardighede in die regte poste en die behoud van hierdie talent het gestrek van sakekonsultante tot professionele landskapargitekte (Sears, 2003).

Om die regte talent met die regte vaardighede te kry, asook om hierdie talent te behou, was alle organisasies, veral menslike hulpbronbestuur, se eerste prioriteit. Bogenoemde toestande in die sakewêreld het egter verander, en so vinnig en dramaties soos die IT-talenttekort ontstaan het, het dit weer laat in 2000 verdwyn. Baie IT-organisasies het hul deure gesluit in hierdie tydperk en 139 643 werknemers is by 927 organisasies afgelê. Hierdie veranderde ekonomiese klimaat het radikale

afnames vir IT-werwingsbehoefes beteken. Die ITAA-studie het getoon dat die aanbod sedert 1999 met 44% gedaal het. Geprojekteerde werwingstekorte het 'n afname van 53% getoon. Bogenoemde het egter steeds voorgekom voor die stoomroller-effekte van 2001 se afleggings en ontwrigtings wat die hele ekonomie geaffekteer het. Sedert die tragedie van 11 September 2001 in Amerika het organisasies, hoofsaaklik in die telekommunikasiebedryf, maar ook in IT, elektronika, industriële goedere en vervoer, 'n totaal van 624 411 poste afgeskaf. Daarna het afleggings steeds plaasgevind, in tye waarin die ekonomie gebloei het en andersom, met die gevolg dat talentkwessies geskuif het van die hoogste prioriteit na die laagste prioriteit. Die bogenoemde het bygedra tot die huidige tekort aan talent in die werksplek (Sears, 2003).

Donaldson (2006) beweer dat talentbestuur die afgelope paar jaar een van die topprioriteite op HUB's se agendas is. Statistiek wys egter daarop dat talent in organisasies nie naastenby goed genoeg bestuur word nie. Sewe-en-sewentig persent (77%) van die respondente in 'n studie gedoen deur OPP (2003) beskik nie oor aktiewe talentbestuurstrategieë nie. Hierdie studie wat onderneem is met bestuurders as respondente toon dat die oorgrote meerderheid organisasies nie talent op 'n aaneenlopende basis monitor nie. Meer as 62% van die respondente erken dat hoëpotensiaal-werknemers in die verlede gewerf is en dan nie voldoen het aan die organisasie se vereistes nie. Verder is bevind dat 82% van die respondente van mening is dat die organisasie nie oor duidelike riglyne beskik rakende die behoud van talentvolle werknemers nie (sien 1.1).

Wellins *et al.* (n.d.) wys daarop dat organisasies vir dekades lank al fokus op die verband tussen goeie werknemers en uitmuntende organisatoriese prestasies. Die vraag kan nou egter gevra word: "Waarom die huidige fokus op talentbestuur?" Volgens Duttagupta (n.d.) is die aanmoediging van sleuteltalente om voortdurende nuwe perspektiewe en innoverende idees te genereer noodsaaklik vir die sukses van 'n organisasie (sien 1.1). Verdere navorsing wys daarop dat talentbestuur belangriker geword het as gevolg van 'n groeiende erkenning dat dit organisatoriese prestasie verbeter. Dit is egter moeilik om die presiese impak te bepaal (Donaldson, 2006; *EIU in co-operation with DDI*, 2006; American Society for Public Administration, 2008). Wellins *et al.* (n.d.) identifiseer vyf dryfvere vir die klem wat tans op talentbestuur gelê word, naamlik:

3.2.1 Daar bestaan 'n gedemonstreerde verband tussen beter talent en beter organisatoriese prestasie

Volgens Wellins *et al.* (n.d.) het daar die afgelope paar jaar 'n sterk beweging ontstaan met die doel om die resultate te meet wat verwag kan word wanneer 'n organisasie in talent belê. Met ander woorde, bewyse word aangevra van die impak wat talent op die organisasie se prestasie kan hê. Die vermoë om 'n sterk talentbasis met die regte houding en entoesiasme op te bou, is een van 'n organisasie se mees effektiewe mededingende wapens. Dit is noodsaaklik vir 'n organisasie se sukses om toptalent te werf, te ontwikkel en te behou. Die aktiewe bestuur en ontwikkeling van werknemers se talente (vaardighede en vermoëns) is 'n absolute voorvereiste vir sukses (Pollitt, 2004). Pollitt (2004) wys ook daarop dat uitstekende leiers en

uitstekende werknemers beter resultate lewer. Dit is een van die redes waarom dit belangrik is vir bestuur om aandag te gee aan talentbestuur en die ontwikkeling van werknemers.

Die studie deur OPP (2003) toon aan dat, indien talent op die korrekte wyse bestuur word, die organisasie die volgende voordele sal verkry:

- Organisasoriese prestasies sal verbeter.
- Die mededingende voordeel van die organisasie sal verhoog.
- Die voorsiening van toekomstige bestuurders kan deur talentbestuur behartig word.
- Die verbetering van individuele werknemerprestasies.
- Help die organisasie om uit te brei.

Volgens *EIU in co-operation with DDI* (2006) is talentbestuur verder 'n bron van mededingende voordele. Hiervolgens is bevind dat talentvolle bestuurders strategieë beter beplan en uitvoer, en 'n positiewe werksomgewing skep.

3.2.2 Talent is 'n vinnig groeiende bron van waardeskepping

Die finansiële waarde van huidige organisasies hang grootliks af van die kwaliteit van talent in die organisasie. 'n Studie wat in 1982 uitgevoer is, het bevind dat 62% van 'n organisasie se gemiddelde waarde toegeskryf kan word aan die fisiese bates (insluitend toerusting en fasiliteite) en slegs 38% aan die ontasbare bates (insluitend werknemers). Teen 2003 het hierdie persentasies beduidend omgeswaai, met 80%

van die waarde wat toegeskryf kan word aan ontasbare bates en 20% aan tasbare bates (Wellins *et al.*, n.d.; *Harvard Business Essentials*, 2002; Sears, 2003; Donaldson, 2006; Liker & Meier, 2007).

3.2.3 Die konteks waarin besigheid gedoen word, is meer kompleks en dinamies

Sterk kompetisie maak dit moeiliker as ooit om 'n mededingende voordeel op die langtermyn te behou. Nuwe produkte, asook nuwe sakemodelle, het korter lewensiklusse wat konstante innovering vereis. Tegnologie bring beter toegang tot inligting mee en dwing individue om "teen die spoed van besigheid" te beweeg. Bydraend tot bogenoemde uitdagings is die feit dat 'n groeiende aantal organisasies globaal uitbrei. 'n Voorbeeld hiervan is 'n organisasie soos Trend Micro met hoofkantore in Japan, die navorsings- en ontwikkelingsfunksie in China en die wêreldwye verkoopsfunksie in Kalifornië (Wellins *et al.*, n.d.; OPP, 2003; Donaldson, 2006).

3.2.4 Direksies en finansiële markte verwag meer

Volgens Wellins *et al.* (n.d.) het 'n tydskrif onlangs 'n artikel gepubliseer wat HUB's as die wêreld se "mees prominente tydelike werkers" bestempel. Die omset van HUB's het die afgelope vyf jaar 300 persent oorskry. Direksies en beleggers plaas senior leiers onder 'n vergrootglas en verwag dat waarde geskep moet word. Hierdie druk, wat die duidelikste sigbaar kan wees op die hoogste vlak, maar wat oor die

algemeen bo en onder op die organisatoriese leer gevoel word, plaas 'n groter klem op die kwaliteit van talent – nie net op die hoogste vlak nie, maar op alle vlakke (Charan *et al.*, 2001; O'Neal & Gebauer, 2006; Ready & Conger, 2007).

3.2.5 Werknemers se verwagtings verander

Werknemers se verwagtings verander ook en as gevolg hiervan word organisasies gedwing om groter klem op talentbestuurstrategieë en -praktyke te plaas. Huidige werknemers:

- Is toenemend geïnteresseerd in uitdagende en betekenisvolle werk.
- Is meer lojaal aan hul professione as aan die organisasie.
- Is minder akkommoderend vir tradisionele strukture en owerhede.
- Gee meer aandag aan die balans tussen hul werk en persoonlike lewe.
- Is voorbereid om eienaarskap vir hul loopbaan en ontwikkeling te aanvaar (Wellins *et al.*, n.d.; Schreuder & Coetzee, 2006).

Organisasies moet reageer op die uitdagings wat bogenoemde meebring. Dit is egter geen maklike taak om die "harte" en "denke" van die hedendaagse werksmag vas te vang nie. Die kulture wat gebou word, is dus noodsaaklik vir die werwing en behoud van sleutel talent. Valenzuela (2004) en Fulmer en Bleak (2008) steun hierdie bevinding rakende die kultuur van die organisasie en is van mening dat die kultuur van die organisasie 'n belangrike rol in talentbestuursprogramme speel.

'n Goeie talentbestuursprogram bevorder individue nie slegs op grond van prestasies nie, maar ook op grond van die wyse waarop die prestasie bereik word. 'n Leier wat resultate verkry, maar in die proses die organisasie skade berokken, behaal nie werklik sukses nie. Indien hierdie leiers of die werknemers se houding teenoor die kultuur van die organisasie nie sterk genoeg is nie, sal dit al die harde werk ongedaan maak (*EIU in co-operation with DDI, 2006*).

Dit is belangrik dat individue se strewes en hul organisatoriese doelwitte in ag geneem word. Dit gebeur egter dikwels dat hierdie faktore as twee verskillende faktore beskou word wat niks met mekaar in gemeen het nie. Dit is organisasies wat werklik fokus op die begrip van elke individu se talente wat sukses behaal. Wanneer organisasies persone keur of ontwikkel, fokus die meeste op vaardighede, kennis, ondervinding en gedrag wat vir die pos vereis word. Sommige organisasies begin egter om gedrag wat vereis word om effektief in 'n sekere kultuur of span saam te werk, in ag te neem. Individue moet die verband verstaan tussen persone se motivering en die tipes organisatoriese kulture waarin hulle moet funksioneer. Bogenoemde benaderings is van groot belang vir organisatoriese sukses en effektiewe werknemers (*Targeted Talent Management, n.d.; Wellins et al., n.d.; Schreuder & Coetzee, 2006*).

3.2.6 Die demografie van die werksmag ontwikkel

Die "oorlog vir talent" is goed gedokumenteer; die demografiese veranderings wat baie Westerse lande in die gesig staar, is 'n werklikheid. Byvoorbeeld, die aantal

Noord-Amerikaanse bestuursposte sal na verwagting oor die volgende vyf jaar van 21 miljoen tot 24 miljoen groei, terwyl die bevolking van 30- tot 50-jarige ouderdom (die waarskynlikste groep om bestuursposte te beklee) na verwagting van 63 miljoen tot ongeveer 60 miljoen sal verminder (Hardy, 2004; Donaldson, 2006).

Volgens Hartley (2004) kan 'n mens redeneer dat in hierdie tye van hoë werkloosheid die talentpoel ryk sal wees en dit maklik sal wees om die regte persoon vir 'n pos te vind. Dit is egter nie die geval nie. Dit beteken wel dat daar oor die algemeen meer kandidate om elke pos meeding en nie dat die talentpoel noodwendig groter is nie. Dikwels kan individue in 'n sekere bestuursposisie nie bevorder word nie aangesien daar niemand is om hulle op te volg nie (sien 1.1) (Hardy, 2004; Pauw *et al.*, 2008; Phalatse, 2009; Van der Zwaard, 2009; Van Zyl, 2009).

Menslike hulpbronbeplanning maak dus 'n belangrike deel uit van talentbestuur (Valenzuela, 2004). Dit is die proses waartydens menslike hulpbronvereistes sistematies hersien word om te verseker dat die vereiste aantal werknemers met die regte vaardighede beskikbaar is wanneer en waar benodig word. Hierdie proses bestaan uit twee komponente, naamlik vereistes en beskikbaarheid (Mondy, Noe & Premeaux, 2002; Kleynhans *et al.*, 2006).

Volgens Mondy *et al.* (2002) en Kleynhans *et al.* (2006) behels menslike hulpbronvereistes die bepaling van die aantal en tipe werknemers wat die organisasie (ten opsigte van vaardighede) in die toekoms gaan benodig. Hierdie

projeksies reflekteer verskeie faktore soos produksieplanne en die verandering in die organisasie se produktiwiteit. Ten einde beskikbaarheid te bepaal, word daar op interne bronne (huidige werknemers) en eksterne bronne (die arbeidsmark) gefokus. Indien die vereistes en die beskikbaarheid geanaliseer word, kan die organisasie bepaal of daar 'n surplus of tekort aan werknemers gaan wees.

Metodes moet gevind word om die aantal werknemers te verminder indien 'n surplus geprojekteer word. Sommige van die metodes sluit beperkte indiensneming, verminderde werksure, vroeë aftredes en afleggings in. Indien 'n tekort aan werknemers voorspel word, moet die organisasie 'n voldoende aantal werknemers met die regte vaardighede van buite die organisasie bekom. Aangesien die toestande in die eksteme en interne omgewings vinnig kan verander, moet die menslike hulpbronbeplanningsproses aaneenlopend wees. Veranderde toestande kan die organisasie as 'n geheel beïnvloed en vereis dus grootskaalse aanpassings van voorspellings. Oor die algemeen stel beplanning die bestuur in staat om veranderde toestande in ag te neem en daarop voor te berei, terwyl menslike hulpbronbeplanning spesifiek buigsaamheid in die areas van menslike hulpbronbestuur toelaat (Mondy *et al.*, 2002; Kleynhans *et al.*, 2006).

3.3 Die huidige toestand van talentbestuursprogramme

Volgens *Reflections on Talent Management* (2006) rapporteer organisasies dat 'n groot verskeidenheid aktiwiteite gebruik word om talent te ontwikkel. Dit is bevestig deur onderhoude wat met talentbestuurders gevoer is tydens die uitvoer van die

studie in die finansiële, vervoer-, en mynbousektore (Jansen van Rensburg, 2009; Pela, 2009; Van Zyl, 2009). Tabel 3.1 toon die verskeie metodes wat organisasies die meeste en die minste gebruik om talent te ontwikkel.

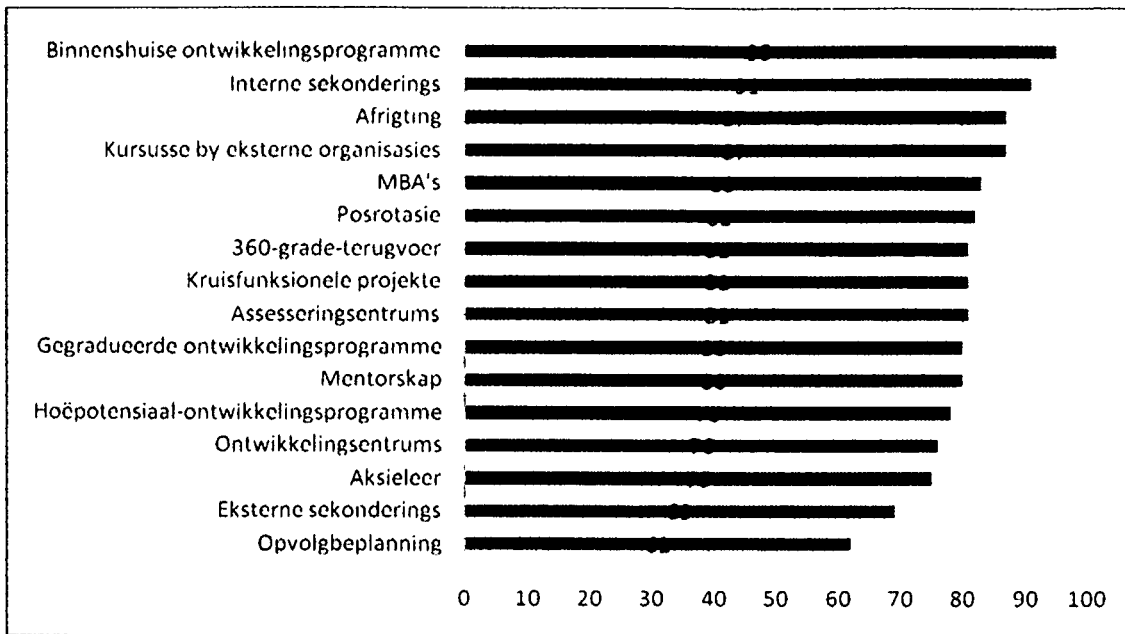
Tabel 3.1: Gewildheid van metodes om talent te ontwikkel (*Reflections on Talent Management*, 2006)

Aktiwiteit	PERSENTASIE RESPONDENTE			
	Gereeld	Soms	Byna nooit	Nooit
Binnenshuise ontwikkelingsprogramme	63	28	4	4
Afrigting	43	38	13	6
Opvolgbeplanning	34	40	18	8
Mentorskappe	32	36	19	13
Kruisfunksionele projekte	26	38	15	22
Hoëpotensiaal-ontwikkelingsprogramme	26	37	14	24
Gegradueerde ontwikkelingsprogramme	25	21	9	45
Kursusse by eksterne organisasies	25	51	20	5
Interne sekonderings	23	50	15	12
Assesseringsentrums	20	26	14	41
360-grade-terugvoer	20	33	16	30
Posrotasie	18	32	26	23
Ontwikkelingsentrums	15	26	16	44
MBA's	12	44	29	14
Aksieleer	11	24	21	44
Eksterne sekonderings	6	23	29	43

Uit Tabel 3.1 word waargeneem dat 63% van organisasies dikwels binnenshuise ontwikkelingsprogramme vir talentbestuur gebruik, wat dus die gewildste metode is

om talent in organisasies te ontwikkel (Aquila, 2007). Afrigting, opvolgbeplanning en mentorskap word gereeld gebruik deur ongeveer een derde (1/3) van persone in organisasies wat talent bestuur. Eksterne sekonderings, aksieleer en ontwikkelingsentrums word die minste tydens talentbestuur gebruik. Die gebruik van verskeie aktiwiteite is afhangend van die grootte van die organisasie. Klein organisasies (minder as 250 werknemers) rapporteer oor die algemeen dat afrigting die belangrikste metode van talentontwikkeling is. Groter organisasies (250 of meer werknemers) rapporteer weer dat binnenshuise ontwikkelingsprogramme baie gewilder as enige ander metodes is (*Reflections on Talent Management*, 2006).

Die metodes wat die meeste gebruik word vir ontwikkeling van talent word egter nie altyd as die effektiwiteite beskou nie. Effektiwiteit word bepaal deur die tevredenheid van die respondente met die onderskeie metodes. Binnenshuise ontwikkelingsprogramme is die uitsondering aangesien dit die meeste gebruik word en baie effektief is. Dit geld egter nie altyd vir ander metodes wat gereeld gebruik word soos in Tabel 3.1 genoem nie. Opvolgbeplanning is byvoorbeeld die metode wat die derde meeste gebruik word, maar beskou word as die metode wat die minste effektief is soos gesien kan word in Figuur 3.1 (*Reflections on Talent Management*, 2006).



Figuur 3.1: Persentasie respondente wat die verskillende ontwikkelingsmetodes van talent as effektief beskou (*Reflections on Talent Management*, 2006)

Volgens *Reflections on Talent Management* (2006) is die effektiefste praktyke binnenshuise ontwikkelingsprogramme, interne sekonderings en afrigting, terwyl opvolgbeplanning, eksterne sekondering en aksieleer beskou word as die metodes wat die minste effektief is. Gesprekke met menslike hulpbronbestuurders het aan die lig gebring dat veral interne sekonderings baie gebruik word en suksesvol in organisasies is. Die rede hiervoor is dat die vaardighede en houdings van hierdie werknemers reeds aan die bestuurders bekend is en dat daar dus nie 'n verrassingselement betrokke is nie. Interne sekonderings is veral nuttig in organisasies met hoërisiko-omgewings (Nell, 2009). Taljaard (2009), Van der Zwaard (2009) en Van Zyl (2009) is van mening dat die talentpoel in die organisasie baie klein is en dat metodes soos opvolgbeplanning suksesvol behoort te wees,

maar dat die talent in die organisasie (of die gebrek daaraan) die ontwikkelingsmetodes kelder.

Dit is belangrik om daarop te let dat al die ontwikkelingsmetodes oor relatiewe hoë effektiwiteitsvlakke beskik. Navorsing wys daarop dat 65% van die respondente wat aan die studie deelgeneem het die onderskeie organisasies se talentbestuursaktiwiteite as baie effektief of effektief beskryf het (*Reflections on Talent Management*, 2006). Die oorblywende 35% – 'n relatiewe hoë proporsie – is van mening dat die organisasie se aktiwiteite oneffektief is. Sommige van die struikelblokke tot talentbestuur wat deur vraelysrespondente gerapporteer is, is 'n tekort aan hulpbronne (hoofsaaklik tyd en geld), swak bestuur, en 'n tekort aan 'n formele, samehangende strategie. Organisasies behoort dus positiewe resultate vanuit talentbestuursaktiwiteite te kan verkry, maar die strategie, verbintenis en hulpbronne moet in plek wees vir talentbestuur om suksesvol te wees (*Reflections on Talent Management*, 2006; Van der Zwaard, 2009; Van Zyl, 2009).

Verdere onderhoude met talentbestuurders [cf. Hardy (2004); Donaldson (2006); Mulder (2007); Pauw *et al.* (2008)] het aan die lig gebring dat afrigting die potensiaal het om suksesvol te wees, maar dat die talentpoel in organisasies te klein is en dat organisasies nie altyd oor suksesvolle afrigters en mentors beskik nie. Soos reeds genoem, het die tekort aan talentvolle werknemers ook dieselfde gevolge vir opvolgbeplanning en prestasiebestuur. Albei die prosesse het die potensiaal om suksesvol in die organisasie te wees, maar daar is 'n tekort aan bestuurders wat oor

die regte vaardighede en vermoëns beskik om die prosesse korrek uit te voer (Pela, 2009; Van der Zwaard, 2009; Van Zyl, 2009).

Wellins en Caver (2006) het 'n vraelys oor die toestand van talentbestuur in verskeie organisasies onder afgevaardigdes op 'n talentbestuurstrategiekonferensie versprei.

Die vraelys het vier afdelings ingesluit wat elk op 'n ander aspek van talentbestuur fokus. Die respondente was hoofsaaklik van menslike hulpbronne op senior vlak of kundiges op die gebied van organisatoriese ontwikkeling en uitvoerende amptenare.

Die studie het onder andere die volgende kernbevindings gelewer:

- **Die toestand van talentbestuur is nie bevredigend nie**

In hierdie afdeling van die studie het Wellins en Caver (2006) die respondente op nege komponente van talentbestuur ondervra. Die vraelys dui daarop dat die meerderheid van die organisasies die belangrikste komponente van talentbestuursprogramme geïmplementeer het. Die elemente wat by die meeste organisasies se talentbestuursprogramme ingesluit is, behels prestasiebestuur, afrigting en ontwikkeling, asook opvolgbeplanning. Die komponente wat die minste by talentbestuur ingesluit is, behels talentsagtewarestelsels, die assessering van potensiaal en gereedheid vir bevordering, en suksesprofile. Die minimale gebruik van suksesprofile is veral rede tot kommer. Die duidelike identifisering van eienskappe (vaardighede, kennis, persoonlikheid, ens.) wat vereis word vir suksesvolle prestasie en die evaluering van kandidate volgens daardie eienskappe moet die kern van enige talentbestuurstelsel vorm.

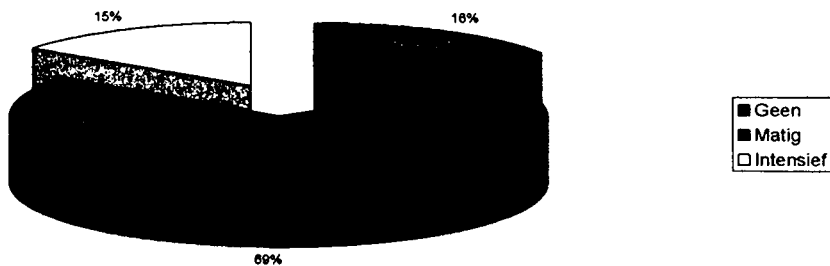
Nadat hierdie data vergelyk is met 'n studie wat in die vorige jaar (2005) gedoen is, is bevind dat daar nie veel veranderings plaasgevind het in die jaar wat verloop het nie. Wanneer die komponente egter vergelyk word, is dit duidelik dat dit selfs minder gebruik is as in die vorige jaar (Wellins & Caver, 2006). Tabel 3.2 toon die gebruik van die komponente van talentbestuur in 2005 en 2006.

Tabel 3.2: Jaar-na-jaar-gebruik van sekere komponente van 'n talentbestuursprogram (Wellins & Caver, 2006)

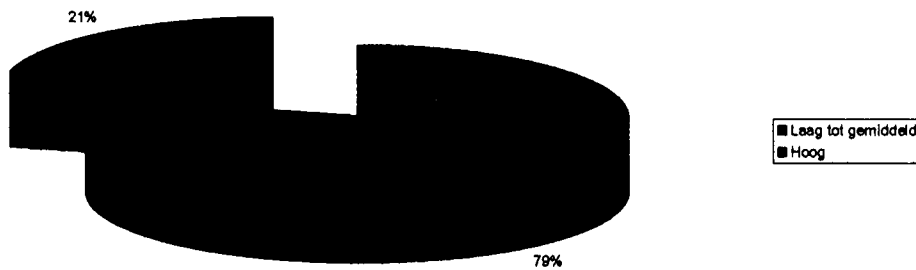
KOMPONENTE VAN TALENTBESTUUR	% komponente wat gebruik is		Verandering
	2005	2006	
Vroeë identifisering van leierskapspotensiaal	92	67	-25%
Bevoegdheids/suksesprofielanalise	81	65	-16%
Talentbestuursprosesontwerp	85	70	-15%
Assessering van bevorderingsgereedheid	75	61	-14%
Prestasiebestuur	94	85	-11%
Talentbestuursagteware	46	49	+3%
Afrigting en ontwikkeling	87	95	+12%

- **Universiteitsopleiding ewenaar nie altyd die graad nie**

Figuur 3.2 en Figuur 3.3 dui aan dat ongeveer 84% van die respondente op akademie steun om senior ontwikkelingsprogramme te hanteer. Slegs een uit elke vyf respondente is van mening dat universiteitsopleiding effektief is in die ontwikkeling van senior leiers ten spyte van die hoë kostes wat die kursusse beloop (Wellins & Caver, 2006).



Figuur 3.2: Universiteits/uitvoerende/onderrigprogramme (Wellins & Caver, 2006)



Figuur 3.3: Die effektiwiteit van universiteits/uitvoerende/onderrigprogramme (Wellins & Caver, 2006)

Wellins en Caver (2006) erken dat, alhoewel hierdie bevindings beduidend is, dit nie beteken dat universiteitsprogramme sonder meriete is nie. Universiteitsprogramme moet egter as deel van 'n ontwikkelingsproses beskou word. Sakevernuf, finansiële analise en funksionele vaardighede (soos bemarking en strategiese beplanning) kan byvoorbeeld areas wees waar universiteite waarde kan toevoeg. In teenstelling hiermee is universiteite nie ten volle toegerus om die realiteit soos opvolgbeplanning en die optimalisering van diversiteit aan studente oor te dra nie. Verder bied baie universiteite steeds "generiese" openbare programme aan wat beteken dat hoogs relevante en kits-toepaslike ontwikkeling die gunsteling-metode is om leiers vir die toekoms voor te berei. Dit beteken ook dat net een benadering gebruik word om

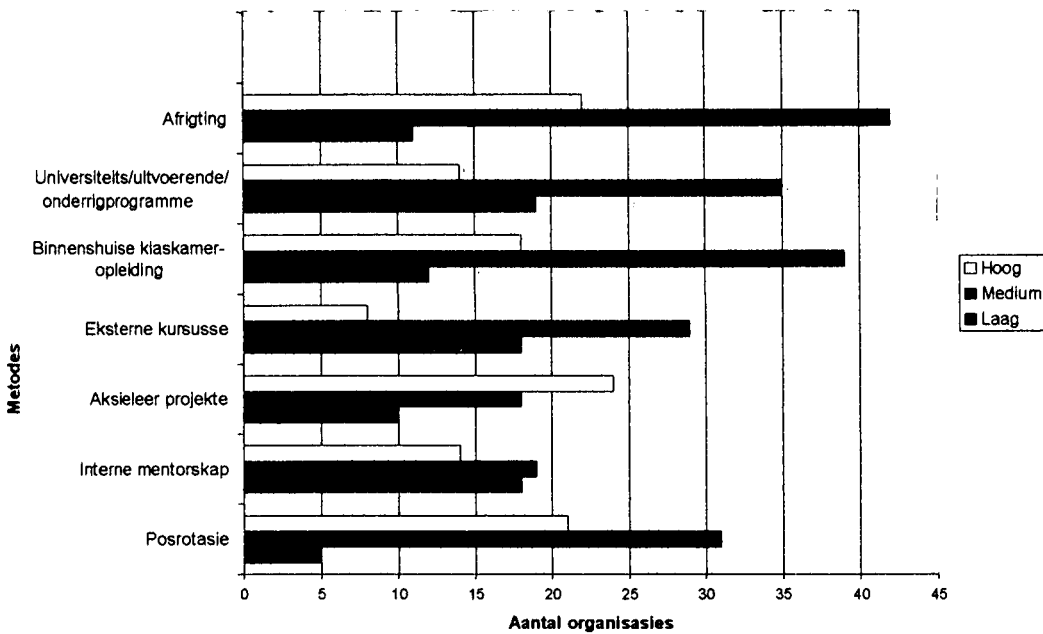
hoëpotensiaal-leiers te ontwikkel, wat nie die beste benadering tot ontwikkeling is nie.

Onderhoude met menslike hulpbronbestuurders het aan die lig gebring dat universiteitsopleiding en ander onderrigprogramme wel effektief is indien dit met praktiese ondervinding gekombineer word aangesien die teoretiese kennis wat in opleidingsinstansies opgedoen word nie altyd voldoende is om die werk suksesvol te doen nie (Grobler, 2009; Van der Zwaard, 2009; Van Wyk, 2009). Die volgende bevinding ondersteun die stelling dat teorie en praktyk geïntegreer behoort te word (Wellins & Caver, 2009):

- **Aktiewe leer + klaskamerleer = effektiewe leierskapsontwikkeling**

Figuur 3.4 illustreer die waargenome verskille in die effektiwiteit van verskeie talentontwikkelingsmetodes. Eksperimentele leermetodologieë (soos aksieleerprojekte, afrigting en posrotasie) word beskou as die effektiwiefste metodes. Een rede waarom hierdie metodes so effektief is, is die feit dat individue kan leer terwyl die werk gedoen word (praktiese toepassing van werk). Eksperimentele leer is meer relevant tot die individu se werk en organisasie en verhoog die waarskynlikheid dat die individu nie die werk wat geleer is, sal vergeet terug by die organisasie nie. 'n Verdere rede is dat die vereistes van die huidige leierskapsomgewing dit moeilik maak vir leiers om vir lang tye stil te sit. Daarom verkies leiers 'n leeromgewing wat by hul werkswyse pas (Wellins & Caver, 2006).

Wellins en Caver (2006) beweer ook dat klaskamerleer wel sekere voordele vir individue inhou. Klaskamerbenaderings – gekombineer met baie praktiese werk – kan beduidende verbeteringe aanbring in vaardighede soos afrigting, konflikbestuur en spanbou. Oor die algemeen lewer klaskameraktiwiteite die beste resultate wanneer dit gekombineer word met aksieleerprojekte, posrelevante vaardigheidsoefeninge en afrigting (vanaf binne of buite die organisasie).

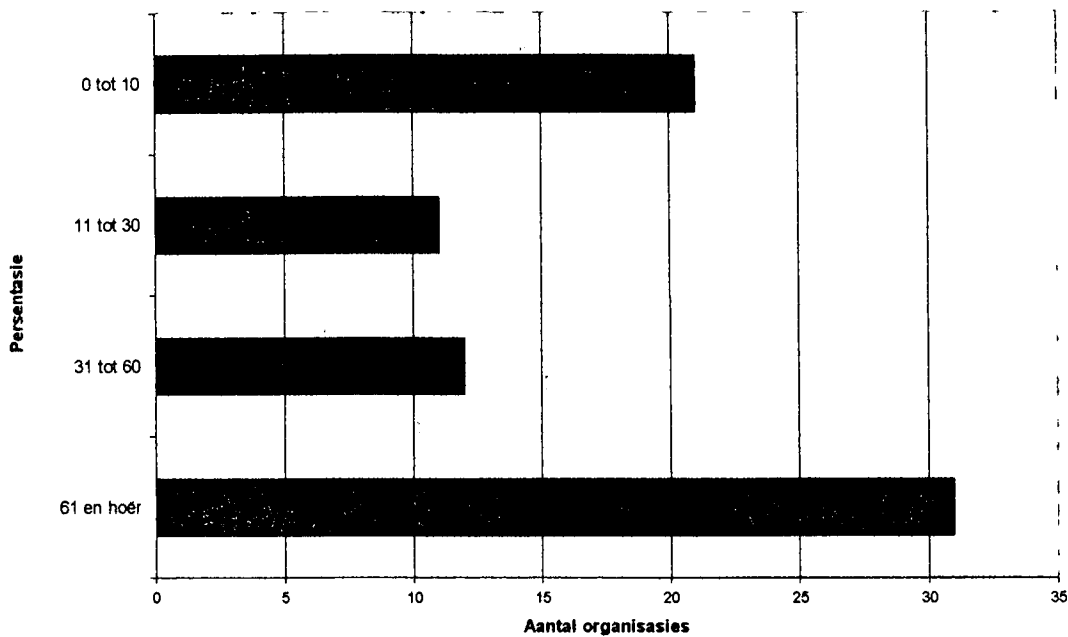


Figuur 3.4: Die effektiwiteit van ontwikkelingsaktiwiteite (Wellins & Caver, 2006)

- **Wanneer senior bestuursontwikkeling plaasvind, kan alle individue nie oor dieselfde kam geskeer word nie**

Daar is verskeie metodes om senior bestuurders te ontwikkel: vanuit 'n opleidingsperspektief en vanuit 'n aanbiedingsperspektief. Die literatuur beskryf verskeie komponente van effektiewe opleiding vir senior bestuurders wat onder andere die metode, die gebruik van opleiding sonder om dit te "oordoen", asook die korrekte plek waar die opleiding moet plaasvind (intern, ekstem, klaskamer, ens.), insluit. Die insluiting van hierdie komponente is noodsaaklik vir die sukses van enige opleidingsprogram wat die organisasie aanbied (Wellins & Caver, 2006).

Wellins en Caver (2006) is egter van mening dat organisasies in hierdie opsig op die regte pad is. Figuur 3.5 wys daarop dat die groter meerderheid van organisasies in die studie (45 uit 78) een derde of meer van bogenoemde komponente in opleidingsprogramme insluit. Deur die metodes, fasiliteerders en plekke gereeld te verander, sal die opleidingsprogram suksesvol en ten volle benut word.

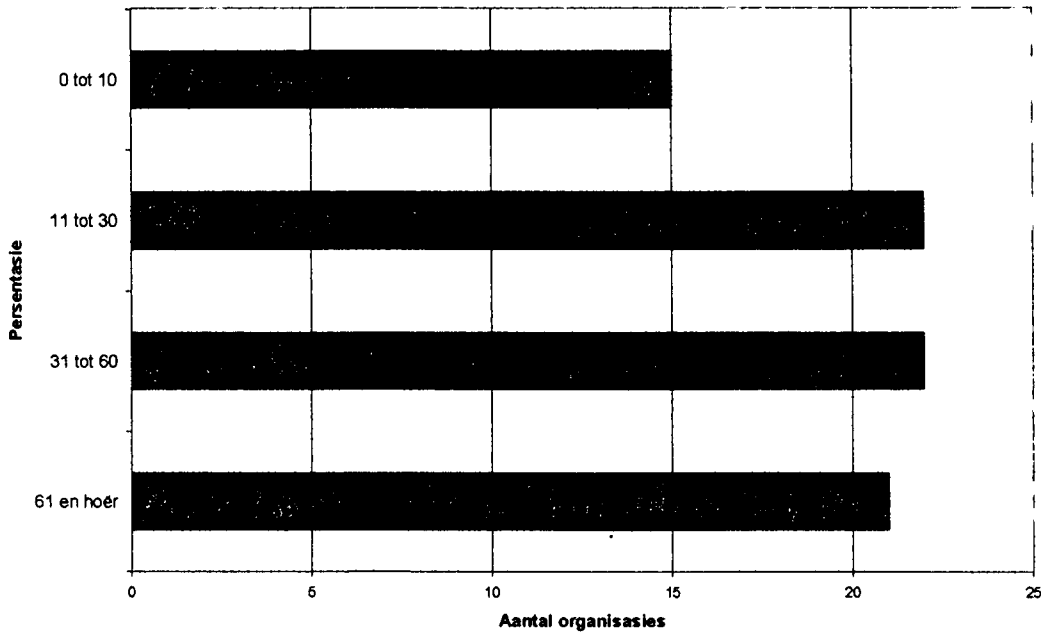


Figuur 3.5: Persentasie senior leierskapsaanbiedinge wat benut is (Wellins & Caver, 2006)

- **Tydens die lewering van seniorvlakprogramme steun organisasies op interne en eksterne hulpbronne**

Wanneer die vraag gestel word wie die fasiliteerders van die organisasies se seniorleierskap-opleidingsprogramme is, verklaar die meeste respondente dat die organisasie swaar steun op eksterne fasiliteerders. Figuur 3.6 dui egter op 'n gesonde balans tussen die gebruik van interne en eksterne fasilitering. Daar is verder definitiewe voordele met die gebruik van interne fasiliteerders. Afgesien van potensiële kostebesparings, beskik interne fasiliteerders oor 'n intieme kennis van die organisasie, en die gebruik van senior leiers om junior leiers op te lei, stuur 'n sterk boodskap deur aan die juniors in die organisasie. In teenstelling hiermee kan

eksterne fasiliteerders ervaring, perspektiewe, vaardighede en hulpbronne in die organisasie inbring wat leiers vinniger kan touwys maak (Wellins & Caver, 2006; Nell, 2009).



Figuur 3.6: Persentasie programme en leierskapsoefeninge wat aangebied word deur eksterne fakulteite, afrigters of instrukteurs (Wellins & Caver, 2006)

Volgens Laff (2006a) en McCauley en Wakefield (2006) is daar sekere kernsake wat aandag verg wanneer 'n talentbestuursplan ontwerp word. Die eerste vraag wat na vore kom, is wie eienaarskap vir die inisiatief moet aanvaar. Is dit uitvoerende personeel, menslike hulpbronne, die opleidingsdepartement of die organisasie in geheel? Baie organisasies beklemtoon die noodsaaklikheid om talent in die organisasie te behou, maar tog is daar selde 'n organisasie met 'n volwaardige plan

wat die totale siklus van die aanstelling van persone tot en met aftrede dek (Hardy, 2004; O'Neal & Gebauer, 2006; Lawson, 2008).

Dit is vervolgens belangrik om te fokus op wie verantwoordelikheid vir talentbestuursprogramme behoort te aanvaar.

3.4 Verantwoordelikheid vir talentbestuur

Volgens Hardy (2004) en Laff (2006a) lê opvolgbeplanning aan die einde van die talentpylyn. Hierdie aspek is 'n groot bron van kommer volgens 'n onlangse vraelys wat bevind het dat, alhoewel 63% van organisasies se uitvoerende beamptes op aftrede staan, slegs 19% van hierdie organisasies 'n geskrewe opvolgbeplanning het. 'n Onvermydelike kwessie wat na vore tree wanneer 'n talentinisiatief in gebruik geneem word, is om 'n geskikte rol vir die menslike hulpbrondepartement te vind. Werksplekanaliste se opinies is verdeeld oor die vraag of oorkoepelende talentinisiatiewe met die menslike hulpbrondepartement geïntegreer behoort te word of nie. Sommige navorsers wys daarop dat personeeldepartemente talentinisiatiewe as 'n vennootskap en nie as 'n bedreiging moet beskou nie en dat dit noodsaaklik is om duidelike verantwoordelikheid rakende talentbestuur aan 'n individu of departement toe te skryf.

Daar bestaan egter diverse opinies omtrent die vraag of die menslike hulpbrondepartement die talentbestuurinisiatiewe kan behartig. Sommige analiste wys daarop dat die menslike hulpbrondepartement meer aktief by talentbeplanning

betrokke moet wees, terwyl ander analiste van mening is dat talentbestuur slegs die verantwoordelikheid van die hoof- uitvoerende beampte is. Navorsing beweer egter dat die suksesvolste organisasies nie slegs oor hoof- talentbeamptes beskik nie, maar oor leiers wat daarin glo om die talent in hulle geledere ten volle tot die organisasie te verbind en terselfdertyd weet wat hulle sukses bepaal (Donaldson, 2006; Laff, 2006a).

Laff (2006a) beweer dat die meeste organisasies talentbestuur 'n afsonderlike departement maak. Talentbestuur kan moontlik sommige tradisionele menslike hulpbronsfunksies inkorporeer, maar 'n werklike inisiatief vereis fokus op langtermyn- personeelontwikkeling waar menslike hulpbronswerknemers tipies oorval word met onmiddellike behoeftes soos werwing, aanstelling en retensie. Kleiner personeelafdelings kan reeds oorlaai wees en om van sulke departemente te verwag om 'n belangrike taak soos talentbestuur te hanteer, is nie die ideaal nie.

Sommige organisasies het reeds die opleiding- en talentfunksies van menslike hulpbronsbestuur geskei. In hierdie organisasies is die talentbestuurder verantwoordelik vir aanstellings en die personeel is verantwoordelik vir die opleiding van nuwe personeel vanaf die oomblik wat hulle aangestel word. Na die jaarlikse opleiding word die werknemer na die talentgroep teruggeplaas. Menslike hulpbronne tree op as 'n ondersteuningsfunksie wat fokus op die algemene welstand van die werknemer. Verder het sekere organisasies daarin geslaag om 'n geïntegreerde benadering te volg, maar die proses neem egter tyd. 'n Geïntegreerde benadering is met sukses aangewend deur *Regence*, 'n groot mediese skema in Oregon, VSA, wat

met 'n hoë omset in uitvoerende poste gesukkel het (Donaldson, 2006; Laff, 2006a). Die mediese skema se direkteur van organisatoriese ontwikkeling het die senior uitvoerende beamptes deur 'n reeks van weeklikse vergaderings gelei waar posisies wat 'n risiko inhou, geïdentifiseer is, asook kritieke rolle wat aangespreek moet word. Spoedig het die skema se talentbestuur gegroei tot 'n gedeelde verantwoordelikheid wat die behoeftes van spesifieke sake-eenhede inkorporeer. Elk van die 6 000 werknemers het 'n ontwikkelingsplan. Die moeilike taak is vergemaklik deur die samewerking in elke departement, insluitend die ontwikkelingspan, die uitvoerende beamptes, asook elke sake-eenheid (Laff, 2006a).

Volgens Donaldson (2006), Warren (2006) en Oehley (2007) is lynbestuurders noodsaaklik vir die sukses van talentbestuurinisiatiewe, alhoewel lynbestuurders hierdie taak dikwels aan menslike hulpbronbestuur oorlaat. Indien hierdie strategie vir talentbestuur gebruik word, sal geen talentbestuursprogram in die organisasie suksesvol wees nie.

Volgens die Witskrif deur *EIU in co-operation with DDI* (2006) het die bestuur van 'n organisasie se talentpoel te belangrik geword om slegs aan die menslike hulpbrondepartement oorgelaat te word. Die studie wys daarop dat HUB's dikwels meer as 20% van hul tyd aan talentbestuur bestee (sien 1.1) (*EIU in co-operation with DDI*, 2006; *Talent Management is now a CEO Responsibility*, 2006).

Alhoewel HUB's meestal vir mensekwessies verantwoordelik is, word hulle nie noodwendig deur 'n algehele strategie gelei nie. HUB's bestee die helfte van die tyd

wat aan mensekwessies bestee word aan die identifisering, voorbereiding en monitering van belowende toekomstige HUB's, asook aan ontwikkelingsaktiwiteite soos mentorskap en die onderrig van leierskapvaardighede (*EIU in co-operation with DDI*, 2006; Laff, 2006a; *Talent Management*, 2006).

Verdere sleutelbevindings deur *EIU in co-operation with DDI* (2006) sluit in:

- Sewe van die twintig HUB's waarmee onderhoude gevoer is, bestee ten minste 30% van hul tyd aan talentbestuur. 'n Verdere agt beweer dat, na raming, ten minste 20% van hul tyd aan talentbestuur bestee word.
- Alhoewel hierdie HUB's aktief aan talentbestuuraktiwiteite en opvolgbeplanning deelneem, word talentbestuuraktiwiteite en betrokkenheid nie verbind aan 'n formele program wat op 'n verbintenis aan organisatoriese doelwitte fokus nie.
- Hoof- uitvoerende beamptes is van mening dat prestasiebeoordeling 'n sleutelkomponent in die benadering tot talentbestuur is. Op hierdie wyse verseker die organisasie dat die beste werknemers geïdentifiseer word en dat swak punte in die organisasie ook geïdentifiseer word.

Uit bogenoemde blyk dit dat die HUB direkte verantwoordelikheid moet aanvaar vir die talentbestuurstandaarde wat geïmplementeer moet word en dat die bestuurspan die HUB hierin moet ondersteun. Die samewerking van elke departement, insluitend die menslike hulpbrondepartement en elke talentbestuurder, is egter ook van belang (Laff, 2006a; Oehley, 2007).

3.5 Talentbestuur en diversiteitbestuur

Volgens Sadler (2009) is talentbestuur steeds 'n groot prioriteit in die meeste organisasies. Om aan die stygende eise van kliënte en uitdagings te voldoen en in die proses die maksimum opbrengs op menslike belegging te verseker, is dit noodsaaklik om die beste werknemers te werf en in die tye van ekonomiese onsekerheid te behou. In teenstelling hiermee word diversiteit gereeld geïgnoreer wanneer 'n organisasie onder druk verkeer. Sommige organisasies beskou diversiteitsbestuur as 'n manier om insiklikheid op werknemers af te dwing, waar ander diversiteitsbestuur weer as bloot goeie praktyk beskou. Dit het tot gevolg dat diversiteitsbestuur in die meeste organisasies as 'n minder belangrike organisatoriese inisiatief beskou word. Daar is baie min organisasies wat besef hoeveel voordele 'n kultuur van diversiteit inhou en hoe dit spesifiek gebruik kan word om mee te ding in die soeke na talent. Navorsing toon dat talentbestuur die grootste voordeel vanuit diversiteit verkry. Die ontwikkeling van talent en potensiaal in 'n organisasie is noodsaaklik om gapings in vaardighede en opvolgbeplanning aan te spreek, en om proaktief te wees ten opsigte van diversiteit is 'n verdere noodsaaklikheid om sukses te behaal (Sadler, 2009).

Volgens Worman (2007) is effektiewe diversiteitbestuur 'n voorvereiste vir effektiewe werwing, talentbestuur, motivering en ontwikkeling van werknemers. Dit is egter belangrik dat diversiteitsbestuur nie van die menslike hulpbronsbestuursdepartement geskei word nie, maar 'n funksie in die departement bly. Dit is immers die menslike hulpbronspesialiste wat in die beste posisie is om die diversiteit in die organisasie te

bestuur. Menslike hulpbronspesialiste beskik oor die vermoë om lynbestuurders en ander werknemers te beïnvloed om te verseker dat diversiteit by alle menslike hulpbronbeleide en -prosedures gevoeg word.

Ready en Conger (2008) is egter van mening dat dit geen maklike taak is om diversiteit te bevorder en te bestuur nie. Selfs organisasies in ontwikkelde lande sukkel met diversiteit en baie min organisasies demonstreer diversiteit in die topbestuurspanne. In opkomende ekonomieë het organisasies nie 'n ander keuse as om plaaslike talent te ontwikkel nie aangesien dit die beskikbare talentpoel is en hierdie talent ander soos hulle in magposisies in die organisasie wil sien. 'n Organisasie wat werklik volgens meriete bevorder en diversiteit effektief bestuur, sal sigbaar wees vir hierdie talentvolle werknemers, veral in hiërargiese samelewings waar vooruitgang dikwels berus het op familieverbintnisse en ander verhoudings, asook sosiale status, ouderdom of duur van diensydperk.

3.6 Struikelblokke tydens die implementering van talentbestuursprogramme en enkele riglyne hoe dit hanteer kan word

Talent Management Barriers (2007) wys op agt struikelblokke wat, volgens senior uitvoerende beamptes van internasionale maatskappye, talentbestuursprogramme daarvan weerhou om waardevol vir 'n organisasie te wees:

- 54% van die uitvoerende beamptes is van mening dat senior bestuurders nie genoeg tyd aan talentbestuur bestee nie;

- 52% is van mening dat lynbestuurders nie voldoende daartoe verbind is om werknemers te ontwikkel nie;
- 51% wys daarop dat silos samewerking en verdeling van hulpbronne ontmoedig;
- 50% wys daarop dat lynbestuurders onwillig is om 'n onderskeid tussen hoë en lae presteerders te tref;
- 47% is van mening dat senior leiers nie talentbestuur met sakestrategieë in lyn stel nie;
- 45% dui daarop dat lynbestuurders voortdurende onderprestase ignoreer;
- 39% dui daarop dat beplanning nie die regte persone by die regte rolle pas nie;
- 38% is van mening dat hoof- uitvoerende beamptes of senior beamptes nie 'n gedeelde siening van rolle het nie.

Volgens Hartley (2004), Gandz (2006) en Quick en Nelson (2009) kan talentbestuurders die volgende wenke tydens die bestuur van die talentpoel in die organisasie gebruik om bogenoemde struikelblokke grootliks te oorkom:

- Identifiseer duidelik die vereistes vir enige pos wat gevul moet word.
- Werk saam met menslike hulpbronne om te verseker dat die advertering van die pos gepas is.
- Indien 'n persoon vir 'n sekere pos aangestel word, moet 'n gapingsanalise uitgevoer word om bevoegdheids en vaardighede te identifiseer waarvoor die persoon moet beskik, tesame met die minimum kwalifikasies vir die pos.

- Moenie 'n aanstellingsbesluit neem gebaseer op slegs een bevoegdheid soos tegniese vaardigheid nie.
- Gebruik waar moontlik bestaande instrumente om die applikante met die meeste potensiaal en die beste kwalifikasies te werf.
- Gebruik dieselfde instrumente om ongekwalifiseerde persone uit die aanstellingsproses te skakel.
- Voorsien voortdurende "on-boarding" vir elke nuwe aanstelling.
- Implementeer leierskapsopleiding vir bestuur in die organisasie.
- Voorsien gereelde bevoegdheidsassessering van werknemers en bestuurders, tesame met aksieplanne vir verbetering.
- Vind 'n plaasvervanger vir jouself. Stel persone aan wat beter as jy presteer. Dit is die vinnigste wyse om 'n organisasie se prestasie te verbeter.

3.7 Samevatting

In hierdie hoofstuk is gefokus op die noodsaaklikheid van talentbestuur, die huidige toestand van talentbestuursprogramme, wie verantwoordelikheid vir talentbestuur moet aanvaar, talentbestuur en diversiteitsbestuur, asook op struikelblokke wat tydens die implementering van talentbestuursprogramme verwag kan word en enkele riglyne hoe dit hanteer kan word. Vervolgens sal die komponente van talentbestuur wat in die studie se onderhoudskedule en vraelys ingesluit is, bespreek word.

HOOFSTUK 4

TALENTBESTUUR: KOMPONENTE

4.1 Inleiding

Die komponente wat in 'n talentbestuursprogram ingesluit behoort te word, is baie belangrik vir die ontwikkeling van 'n teoretiese raamwerk vir effektiewe talentbestuur in organisasies. Hierdie komponente is as basis gebruik vir die ontwikkeling van die onderhoudskedule vir die talentbestuurders se onderhoude (sien Bylaag A) en die talentbestuursvraelys wat na die geïdentifiseerde talentvolle werknemers uitgestuur is (sien Bylaag B).

4.2 Bespreking van komponente

Vervolgens sal die onderskeie komponente van talentbestuursprogramme wat vanuit die literatuur geïdentifiseer is, noukeurig bespreek word om 'n beter begrip te verkry van wat in so 'n program ingesluit behoort te word. Die eerste nege komponente wat bespreek word, is geïdentifiseer deur *Reflections on Talent Management* (2006) en Wellins en Caver (2006).

4.2.1 Hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme

Volgens Jaques en Clement (1991) verseker 'n hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogram dat 'n maatskappy oor die nodige bestuurstantalent beskik om aan die toekomstige vereistes van die organisasie te voldoen.

Daar bestaan verskeie faktore wat die aanvraag vir leiers in die sakewêreld verhoog het. Een van die beduidendste faktore is die revolusie van inligtingstechnologie in die sakewêreld. Die nuwe ekonomie het organisatoriese bewustheid rakende die menslike sy van besigheid gekweek. Nuwe ekonomie-organisasies is nie slegs van mening dat menslike hulpbronne van onskatbare waarde in die hierdie ekonomie is nie, maar voer dit in die praktyk uit. Anders as tradisionele organisasies voorsien nuwe ekonomie-organisasies werknemers van bemagtigende werk, deurlopende leer en duidelike, voortdurende kommunikasie (Charan *et al.*, 2001; Fulmer & Bleak, 2008).

Volgens Charan *et al.* (2001) bring hierdie nuwe ekonomie-organisasies egter ook 'n nuwe stel probleme vorendag met betrekking tot leierskap:

- Stigters en HUB's moet hul werk aanpas namate die organisasie groei. Aangesien hierdie organisasies vinnig groei, moet die leiers teen 'n geweldige spoed na nuwe leierskapsvlakke beweeg.
- Daar is nie genoeg leiers nie en te min leiers word intern gekweek.
- Nuwe horisontale leierskapsvaardighede is noodsaaklik. Nuwe ekonomie-organisasies groei horisontaal deur alliansies en vennootskappe. Effektiewe integrasie van vennote is 'n noodsaaklikheid en kan moeilik wees om te bereik indien bestuurders aan vertikale groei gewoond is.
- Ou ekonomie-organisasies kompeteer vir nuwe ekonomie-talent. Dit is 'n moeilike taak om die regte tipe leiers met die regte tipe vaardighede te vind. Die nuwe ekonomie het ook die ontwikkeling van hierdie leiers moeiliker

gemaak aangesien leiers nuwe vaardighede moet verkry wat nie deel van die tradisionele leierskapspakket is nie.

Pollitt (2004), *The Secret of Success* (2007) en Fulmer en Bleak (2008) wys daarop dat leierskap en leer 'n baie belangrike rol speel in die groei en transformasie van 'n organisasie. Huidige en toekomstige leiers moet buigsame, samewerkende en taakgeoriënteerde vaardighede toepas en bereid wees om voortdurend te leer. Lerende organisasies moet hierdie leiers ondersteun namate bogenoemde eienskappe ontwikkel. Daar is geleentheid vir sinergie tussen die huidige generasie uitvoerende beamptes en die leiers wat hierdie generasie moet opvolg. Terwyl leierskapsontwikkelingsprogramme geloods word om hul eie doelwitte te bereik, kan topbestuur ook tot die ontwikkeling van jonger bestuurders bydrae. Deur op te tree as leerkragte en rolmodelle kan hierdie topbestuurslede rigting en insig in die strategiese doelwitte verskaf en verseker dat die organisasie se leierskapstrategie en ontwikkelingsprogramme die huidige en toekomstige strategiese behoeftes van die besigheid ondersteun.

Op sy beurt kan die lerende organisasie baat vind deur dieper insig in sake-uitdagings te verkry en terselfdertyd ontwikkelingsprogramme te voorsien wat tot verbeterde organisatoriese bekwaamheid sal lei. Organisasies se bekwaamheid is nie net 'n resultaat van 'n paar talentvolle en bevoegde werknemers in die organisasie nie, maar ook van die organisasie se kollektiewe vermoë om as 'n geheel op te tree om sy doelwitte te bereik (Fulmer & Bleak, 2008).

Charan *et al.* (2001) is van mening dat die tekort aan effektiewe talentontwikkeling in organisasies tot die tekort aan leiers in organisasies bygedra het. Dit is dus belangrik om vroegtydig persone in die organisasie met die meeste talent en potensiaal om toekomstige posisies te vul, te identifiseer. Dit is egter nie so maklik nie aangesien baie organisasies nie oor genoegsame talent beskik nie, wat dit nog belangriker maak om die talent en leierskapspotensiaal wat wel in die organisasie is, so gou as moontlik te ontgin (Charan *et al.*, 2001; Taljaard, 2009; Van der Zwaard, 2009; Van Zyl, 2009).

4.2.2 Afrigting en ontwikkeling

Opleiding (afrigting) en ontwikkeling is 'n noodsaaklike aspek van talentbestuur. Deurlopende opleiding en blootstelling aan nuwe idees is belangrik om werknemers te ontwikkel en in die organisasie te behou, asook om werknemers vir nuwe uitdagings voor te berei. Opleidingsprogramme is toegerus om vaardighede soos inligtingverwerking en projekbestuur te ontwikkel. Leierskapsopleiding op verskillende vlakke speel verder 'n belangrike rol in talentbestuur (Pollitt, 2004).

Daar bestaan verskeie metodes om talentvolle werknemers te ontwikkel en soos reeds genoem (sien 3.3) is binnenshuise ontwikkelingsprogramme en afrigting die gewildste metodes om talent in organisasies te ontwikkel (Aquila, 2007). Tabel 3.1 (sien Hoofstuk 3) dui op die gewildste metodes om werknemers te ontwikkel. Volgens Landale (2005) voldoen resultate van opleiding- en ontwikkelingsprogramme dikwels nie aan die vereistes wat gestel word indien die werknemer weer

moet aanpas by gewone werksomstandighede nie. Daar is dikwels nie die geleentheid om dit wat tydens opleiding geleer is by die werk toe te pas nie, wat gereeld die indruk skep dat opleiding nutteloos is. Opleiding moet egter nie beskou word as 'n aktiwiteit wat in isolasie gedoen word nie. Inteendeel, terwyl opleiding die basis vir verandering vorm, is dit ander aktiwiteite soos mentorskap, afrigting en projeklewing wat verseker dat leer in die werksplek oorgedra word.

Volgens Pollitt (2004) bied mobiliteit uitstekende geleenthede vir die ontwikkeling van werknemers. Mobiliteit bied die volgende leer- en groeigeleenthede vir werknemers:

- 'n beter begrip van die organisasie se kruisfunksionele sakeprosesse
- 'n geleentheid om meer van verskillende kulture te leer
- blootstelling aan verskeie rolmodelle en beste praktyke.

Jayne (2006) en Fulmer en Bleak (2008) wys daarop dat organisasies 'n weerspieëling is van die individue wat in die organisasie werksaam is. Die ontwikkeling van 'n lerende organisasie is dus 'n noodsaaklike aspek in die behoud van die talent in die organisasie. Indien die organisasie 'n ruimte skep waarin leiers floreer, sal dit noodsaaklik wees om 'n lerende organisasie te skep. Jayne (2006) is verder van mening dat leiers vrae op 'n effektiewe wyse moet kan vra. Dit lei tot meer oop en produktiewe gesprekvoering wat belangrik is vir die gehalte van besluite. 'n Lerende organisasie moet ook 'n groter sin van verbintenis aan en werknemers moet voel dat hulle in 'n posisie is waarin 'n bydrae gelewer kan word. Drie dryfvere vir die generering van verbintenis word geïdentifiseer, naamlik:

- Werknemers moet kan sien hoe individuele insette tot organisatoriese doelwitte bydra.
- Die individu moet groei in die pos en in die organisasie.
- Werknemers is daarop geregtig om 'n opinie te hê van die werk wat hulle verrig.

Volgens Van Dam (2008) hou die globale ekonomie groot potensiaal in vir persoonlike ontwikkeling, wat 'n dryfveer is vir die globale "oorlog vir talent". Hierdie kruispunt tussen die behoefte vir persoonlike loopbaanbuigsaamheid en die globale potensiaal vir groei en ontwikkeling vereis dat elke onderneming sleuteltalent verbind en behou deur middel van buigsame loopbaanpaaie en afrigting in die organisasie. Die geleentheid om 'n persoon se loopbaan saam met 'n afrigter in die organisasie te ontwikkel, kan moontlik die verbintenis wees wat die werknemer se bydrae tot die werk sowel as sy/haar betrokkenheid versterk.

Dit is egter 'n ingewikkelde taak om elke individu in die organisasie van 'n afrigter te voorsien weens die komplikasies wat onder andere deur taalvoorkeure, kultuur en afstand meegebring word. Afrigting in 'n organisasie kan geleenthede vir selfontwikkeling, toegang tot professionele of leierskapsafrigting, geleenthede tot interne werksgeleenthede vir mobiliteit, virtuele werkswinkels, afrigting van opleiding, asook interne bevoegdhede, skep. Elk van bogenoemde kan die volgende insluit:

- Selfontwikkeling: Selfassessering, 360°-terugvoer vir leierskap, leer- en opvoedkundige programme, aanlyn-loopbaandoelwitontwikkeling, asook die ontwerp van 'n loopbaanplan.

- Individuele organisatoriese afrigting: Een-tot-een-afrigting om eienaarskap en persoonlike beplanning van loopbaanpaaie aan te moedig, om interne mobiliteit in werking te stel en om leierskapvermoë van toptalent te ontwikkel.
- Virtuele loopbaanontwikkelingswerkinkels: Sessies word deur 'n afrigter gefasiliteer om algemene loopbaanpaaie en -ontwikkeling te bespreek, asook om ervaringe en goeie praktyk tussen kollegas te deel.
- Afrigting-opleiding: Werkswinkels en opleiding om afrigting in alle aspekte van werknemerverhoudings in te bring, om in spanne saam te werk, om hoë prestasie van werknemers te bestuur en te inspireer, asook om effektief saam met persone binne en buite die organisasie te werk.
- Koppeling met verwante interne bevoegdhe: Bevoegdheidsraamwerke en -prosesse, interne posadvertensies, artikels wat met afrigting verband hou, leer, vereistes vir interne en internasionale oorplasings en toegang tot loopbaannetwerke (Van Dam, 2008).

Die verskil tussen afrigters en mentors kom dikwels onder bespreking. Hierdie twee rolle verskil baie van mekaar, maar oorvleuel tog. Volgens die Internasionale Afrigtersfederasie vestig sake-afrigters 'n aaneenlopende vennootskap met individue deur te luister, te observeer, benaderings aan te pas, asook om individue in staat te stel om hul eie loopbaanoplossings en -strategieë te identifiseer, gebaseer op die aanname dat elke individu oor die nodige vaardighede, hulpbronne en talent beskik om vasgestelde doelwitte te bereik. Mentorskap, aan die ander kant, is 'n vrywillige verhouding tussen 'n meer ervare mentor en 'n minder ervare leerder (Van Dam,

2008). Daaglikse afrigting en mentorskap is noodsaaklik in die ontwikkeling van talent en word deur die suksesvolste organisasies toegepas (Aquila, 2007).

Uit verdere gesprekke met bestuurders het aan die lig gekom dat afrigting gebruik word om 'n werknemer in die pos waar die individu hom/haar bevind, te ontwikkel om sodoende die werk suksesvol te kan verrig. Mentorskap aan die ander kant word weer gebruik om werknemers te ontwikkel en gereed te maak vir bevordering na 'n volgende vlak (Van Zyl, 2009).

4.2.3 Bevoegdheid/suksesprofielanalise

Suksesprofiel bestaan uit kennis, ervaring en persoonlike attribute, tesame met die bevoegdheid om 'n definisie te ontwikkel van wat vereis word vir uitsonderlike prestasie in 'n gegewe pos. Die waarde van suksesprofiel is dat dit gebruik kan word oor die wye spektrum van talentbestuursaktiwiteite – van werwing en keuring tot prestasiebestuur en ontwikkeling (Wellins *et al.*, n.d.).

Bevoegdheid/suksesprofiel is een van die talentbestuurskomponente wat die minste in talentbestuursprogramme in organisasies gebruik word. Dit is 'n groot bekommernis aangesien die identifisering van "eienskappe" (vaardighede, kennis, persoonlikheid, ens.) wat vir suksesvolle prestasie vereis word, asook die evaluering van individue volgens daardie geïdentifiseerde eienskappe veronderstel is om 'n bousteen in enige talentbestuursprogram te wees. Indien sekere kerneienskappe nie geïdentifiseer word nie, sal talentbestuurders nie weet waarvoor om op die uitkyk te

wees nie en sodoende sal die verkeerde persone in die verkeerde poste aangestel word (Wellins & Caver, 2006).

4.2.4 Talentbestuursprosesontwerp

'n Studie gedoen deur die *EIU in co-operation with DDI* (2006) het bevind dat talentbestuur te belangrik is om oorgelaat te word aan die menslike hulpbrondepartement alleen en dat dit dus die verantwoordelikheid van die HUB van die organisasie geword het. Soos reeds genoem (sien 2.2), bestaan goeie talentbestuursprogramme uit 'n verskeidenheid ontwikkelingsprogramme. Dit sluit in die identifisering van leierskapspotensiaal, prestasiebeoordeling, ontwikkelingsaktiwiteite, asook werkservaring.

Die talentbestuursproses behels voortdurende ontwikkeling, aanpassing en verandering om te verseker dat die proses in lyn bly met die organisatoriese strategieë en doelwitte. Die fokus hier is op die talentbestuursproses as 'n aaneenlopende proses, eerder as dat talentbestuur 'n intervensie is wat slegs tydelik plaasvind (Oehley, 2007).

Sears (2003) en Cantrell en Benton (2007) ondersteun bogenoemde bevindings en dui daarop dat die organisasie se sakestrategieë die basis vir die talentstrategieë moet vorm en dat talent op sigself meer as ooit vantevore 'n kern- mededingende veranderlike in 'n sakestrategie is. Volgens Sears (2003) bestaan 'n organisasie se sakestrategieë uit planne sowel as gedragpatrone vir die ontwikkeling en

volhoubaarheid van voordele in die markte waar dit meeding om talentvolle werknemers te werf, behou, motiveer en beloon. Dit is egter nie altyd maklik om sakestrategieë te bepaal nie, en sommige van die algemene struikelblokke is:

- Leiers in organisasies maak nie die strategieë duidelik aan die werknemers bekend nie. Organisasies waarin leiers die unieke boodskap van die organisasie se strategieë vasvang en konsekwent kommunikeer aan werknemers deur middel van strukture, prosesse en aksies, sowel as mondelings, staan 'n aansienlik groter kans om die strategieë van die organisasie te laat slaag (Charan *et al.*, 2001; Sears, 2003; O'Neal & Gebauer, 2006; Salacuse, 2006; Fulmer & Bleak, 2008).
- Sakestrategieë ding mee om sukses in tyd-sensitiewe markte. In vergelyking met sake-omstandighede van selfs vyf jaar gelede ding besighede, sakestrategieë en doelwitte van strategieë voortdurend teen veroudering mee. Besighede gebruik gedurig nuwe tegnologie en stel nuwe produkte teen 'n verbysterende spoed aan die mark bekend, terwyl die netwerk van sakeverhoudings en -finansiering om besighede te ondersteun hand aan hand hiermee begin beweeg het. Byvoorbeeld, alhoewel faksimilee-tegnologie eers na twee-en-twintig jaar tien miljoen eenhede kon verkoop, het videokassetopnemers nege, CD-spelers sewe en die Internet slegs tien maande geneem het om dieselfde aantal eenhede te verkoop (Charan *et al.*, 2001; Sears, 2003; Fulmer & Bleak, 2008).
- Sakestrategieë word selfs meer subtiel. Meer as 85% van 'n besigheid se waarde word op ontasbare bates gebaseer. Vir niefinansiële organisasies

verteenwoordig ontasbare bates meer as 50% van alle bates. Ontasbare bates kan nie presies geklassifiseer word nie, wat verder bydra tot kompleksiteit aangesien dit dikwels die konteks en versameling van hierdie bates is wat verband hou met strategieë, eerder as formele strategieë alleen wat die verskil maak. Die strategieë is meer as die som van die verskeie dele, en hierdie kontekste en kombinasies is moeilik om te bemeester (Sears, 2003).

- Sakestrategieë kan gefragmenteerd wees. In 'n poging om strategieë minder gekompliseerd te maak, moet organisasies strategiese verantwoordelikhede in afsonderlike funksies en projekte verdeel. Hierdie verskeie funksies en projekte moet aan verskillende plekke, departemente (insluitend menslike hulpbronbestuur) en werknemers toegewys word. In hierdie omstandighede kan sakestrategieë moeilik in fokus gebring, gekoördineer en uitgevoer word (Sears, 2003; Donaldson, 2006; Laff, 2006a).
- Strategieë verander vinnig in onstabiele markte. In die inligtings- en diens- ekonomie ontwikkel en verander strategieë so vinnig dat dit onmoontlik en selfs frustrerend is om by 'n sekere strategie te hou (Sears, 2003).

Dit is dus belangrik dat die organisasie sy talentbestuursprosesontwerp op sakestrategieë baseer en omgekeerd (Sears, 2003).

4.2.5 Prestasiebestuur

Onlangse navorsing bewys dat baie organisasies besig is om nuwe of verbeterde prestasiebestuurstelsels te implementeer. Verder bewys navorsing dat die gereelde

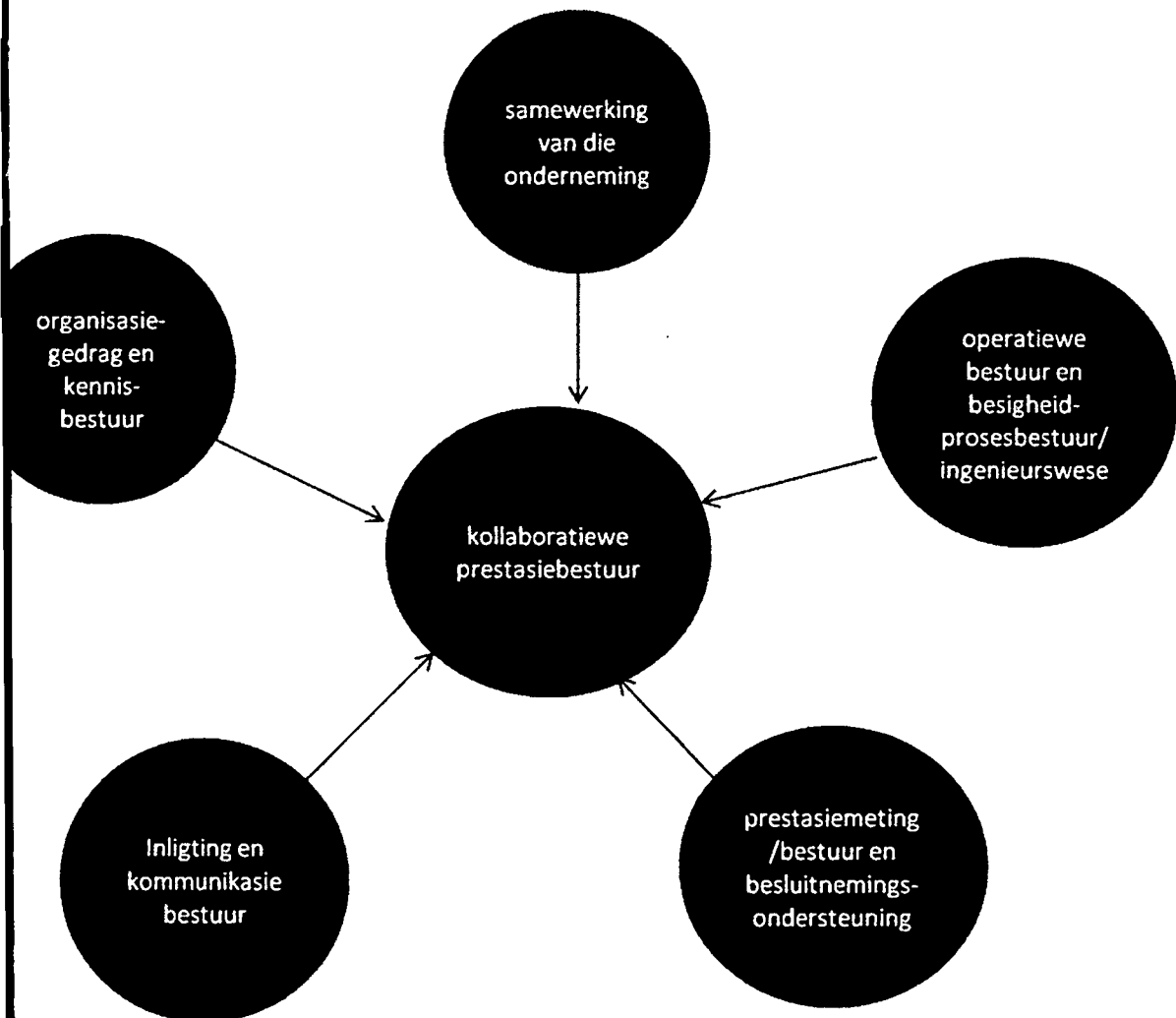
gebruik van hierdie stelsels tot die verbetering van organisatoriese resultate sal lei (sien 2.3.4.1) (De Waal & Coevert, 2007). De Waal en Coevert (2007) is egter van mening dat sekere voorwaardes nagekom moet word om hierdie voordeel van prestasiebestuur te bekom. Een van hierdie voorwaardes behels die wyse waarop die bestuurder die prestasiebestuur toepas en die werknemers lei om die nuwe stelsel te gebruik. Die bestuurder maak 'n groot verskil in die sukses van die prestasiebestuur in die organisasie. 'n Groot probleem in baie Suid-Afrikaanse organisasies is die feit dat die talentpoel in die organisasies dikwels baie klein is en dat selfs die bestuurders wat die prestasiebeoordelingstelsels moet behartig nie oor die nodige vaardighede beskik om dit suksesvol te implementeer nie (Van der Zwaard, 2009; Van Zyl, 2009).

Busi en Bititci (2006) is van mening dat geïntegreerde prestasiebestuur in kollaboratiewe ondernemings die proses behels om interorganisasoriese stelsels te gebruik om op 'n samewerkende wyse die prestasie van kollaboratiewe organisatoriese prosesse te meet en dan hierdie meting te gebruik om die besluitnemers in staat te stel om die onderneming proaktief en strategies te bestuur. Die volgende vyf rolspelers kan vanuit bogenoemde beskrywing geïdentifiseer word:

- die kollaboratiewe onderneming
- die kollaboratiewe operasionele prosesse
- die kollaboratiewe proses van meting en prestasiebestuur
- die interorganisasoriese stelsels
- die besluitnemers.

Busi en Bititci (2006) wys op die faktore (sien Figuur 4.1) wat 'n invloed kan hê op prestasiebestuur, naamlik:

- samewerking van die onderneming
- operatiewe bestuur en sakeprosesbestuur/ingenieurswese
- prestasie-meting/bestuur en besluitnemingsondersteuning
- inligting en kommunikasiebestuur
- organisasiegedrag en kennisbestuur.



Figuur 4.1: Die faktore wat 'n invloed op prestasiebestuur het (Busi & Bititci, 2006)

4.2.6 Talentbestuursagteware

Die gebruik van inligtingstechnologie in menslike hulpbrondienslewering het die afgelope dekade drasties toegeneem. Hierdie tegnologie is van die eerste tegnologie wat gebruik is om die menslike hulpbrondepartement se taak te vergemaklik, asook om take vinniger en meer gestruktureerd af te handel. 'n Groot aantal rekenaarprogramme is mettertyd ontwikkel om menslike hulpbronpraktisyns by te staan in die uitvoer van talent-, prestasie- en aandeelhouerbestuur (Donaldson, 2006; Florkowski & Olivás-Luja, 2006).

Volgens Pollitt (2007) het 'n nuwe rekenaarprogram 'n Nederlandse multinasionale maatskappy in staat gestel om die loopbane en ontwikkeling van toptalent in die organisasie te ondersteun. Hierdie maatskappy het opvolgbeplanning en talentbestuur in die organisasie 'n topprioriteit gemaak en nuwe sagteware bekendgestel om die talentpoel in die organisasie beter te bestuur. 'n Belangrike doelwit was om beter ondersteuning te bied vir rapportering en besprekings rakende opvolgbeplanning en leierskapontwikkeling. Die bestuurder van bestuursontwikkeling het verduidelik dat daar te veel inligting in verskeie bronne was. Dit het dit moeilik gemaak om die inligting te gebruik en veral om dit op te dateer. Verder het die verskeie bronne beteken dat die data gefragmenteerd was sodat die geheelbeeld nie gesien kon word nie. Alle data en verslae is op Microsoft Word en Excel gedoen en om hierdie inligting op te dateer, het baie tyd in beslag geneem. As gevolg hiervan was inligting dikwels onvolledig en onakkuraat. Die organisasie het besef dat 'n

stelsel benodig word om die data te bestuur en om meer effektiewe talentbestuur in die organisasie te verseker.

Verder is Needleman (2008) van mening dat die aanvraag vir talentbestuursagteware steeds styg. Die sagteware monitor die vordering van werknemers vandat die nuwe werknemer by die organisasie vir 'n pos aansoek gedoen het totdat die persoon die organisasie verlaat. Met behulp van hierdie sagteware sal organisasies hulle werknemeromset verlaag en werkstevredenheid verhoog.

Gesprekke met bestuurders het getoon dat daar beslis organisasies bestaan wat nie talentbestuursagteware gebruik nie en dat hierdie sagteware een van die komponente van talentbestuur is wat die minste gebruik word (Van Zyl, 2009; Ward, 2009).

4.2.7 Opvolgbeplanning

Opvolgbeplanning en bestuur (OBB) is 'n sistematiese poging deur die organisasie om aaneenlopende leierskap in kernposte te verseker, kennis in die organisasie te behou en te ontwikkel, asook om individuele vooruitgang te verseker. Die noodsaaklikheid van effektiewe opvolgbeplanning word 'n groter prioriteit aangesien organisasies aktiewe stappe doen om hoë prestasie en betrokkenheid in die organisatoriese omgewing te bewerkstellig (Hardy, 2004).

Volgens Aquila (2007) is opvolgbeplanning vir professionele dienslewering-organisasies vandag meer gekompliseerd as 15 jaar gelede. Praktyke het meer gekompliseerd geword, die tradisionele sakemodel wat in die twintigste eeu baie goed gewerk het, is nie meer suksesvol nie, terwyl klante meer gesofistikeerd geword het, veral met die koms van die internet. Vyftien jaar gelede was opvolgbeplanning niks meer as dat die huidige bestuurder aankondig wie gaan oorneem nadat die pos vakant geraak het nie. Die meeste van die tyd het hierdie proses gewerk. Vandag is die proses egter meer kompleks. Aquilla (2007) identifiseer die volgende noodsaaklike praktyke vir opvolgbeplanning:

- **Ontwerp 'n proses**

Daar behoort 'n opvolgbeplanningsproses te wees wat die organisasie moet volg. Organisasies van verskillende groottes vereis verskillende prosesse. Die sleutelement is dat opvolgbeplanning 'n integrale proses in die organisasie moet wees deur dit aan die algemene sakestrategie te verbind. Hierdie verbintenis is kritiek omdat die opvolgbeplanning sodoende die organisasie se langtermyn doelwitte kan affekteer. Verder moet die organisasie in die geval van onvoorsiene omstandighede weet hoe die volgende bestuurder gekies gaan word.

- **Identifiseer toekomstige leiers**

Die beste organisasies wag nie tot die tyd aanbreek om 'n nuwe besturende vennoot of sleutelfiguur te kies nie. Hierdie organisasies gebruik 'n deurlopende identifikasieproses om op toekomstige leiers te fokus en het

reeds 'n unieke stel van tegniese, professionele, kliënt- en leierskapsbevoegdheids ontwikkel (Aquila, 2007).

- **Ontwikkel toekomstige leiers**

Bestepraktijk-organisasies ontwikkel spesifieke, individuele ontwikkelingsplanne vir elke werknemer. Hierdie planne identifiseer watter ontwikkelingsaktiwiteite benodig word. In groter organisasies word die planne deur die menslike hulpbronafdeling hanteer. Menslike hulpbronne sal die programme help ontwikkel of aankoop en die vordering van werknemers in die ontwikkelingsareas monitor (Aquila, 2007).

Soos reeds genoem (sien 4.2.2) is Aquila (2007) van mening dat die beste organisasies daaglikse mentorskap en afrigting voorstaan. Navorsing dui ook daarop dat indiensopleiding die beste manier is om toekomstige leiers in die organisasie te ontwikkel, met ander woorde, werknemers leer beter deur die werk self te doen. Toekomstige leiers is betrokke by die belangrikste projekte as lede van 'n span of as spanleiers. Hierdie projekte wissel van die ontwikkeling van nuwe dienste tot nuwe interne sakeprosesse, om slegs twee te noem.

- **Meet resultate**

Bestepraktijk-organisasies besef dat dinge wat nie gemeet is nie, nie belangrik is nie. Hierdie organisasies ontwikkel maatstawwe en teikens vir sukses. Teikens is spesifiek en kan die aantal werknemers en vennote insluit

wat 'n spesifieke opleidingsprogram voltooi het en die kennis wat daarin opgedoen is, effektief in hul daaglikse werkskedule kan toepas (Aquila, 2007).

- **Hou dit eenvoudig**

Die beste opvolgbeplanningsbestuursproses is eenvoudig en logies. Elke werknemer het genoeg om te doen sonder om 'n burokratiese of hinderlike praktyk te skep (Aquila, 2007).

- **Stel opvolgbeplanning in lyn met die organisasie se algemene strategie**

Wanneer opvolgbeplanning met die organisasie se algemene strategiese doelwitte in lyn gestel word, is die opvolgbeplanning meer werklik en teenwoordig. Vennote kan visualiseer hoe en hoekom opvolgbeplanning belangrik is. Verder is dit ook meer waarskynlik dat vennote die proses wat op die organisasie se doelwitte gegrond is, sal ondersteun (Aquila, 2007).

- **Ondersteun die proses**

Aquila (2007) is van mening dat daar baie organisasies is wat dringend 'n opvolgbeplanningsproses nodig het, maar dat die besturende vennoot nie die proses ondersteun nie. Tensy die organisasie oor die hoëvlak-ondersteuning en goedkeuring van die proses beskik, sal geen van bogenoemde praktyke slaag nie. Uit die perspektief van 'n besturende vennoot is die beste praktyk om te weet wanneer om uit te tree. Die doelwit van enige goeie opvolgplan is om die regte persoon vir toekomstige poste in plek te kry. Die beste manier

om dit te bereik, is om 'n passing te verkry tussen die organisasie se toekomstige behoeftes en die strewes van individue.

4.2.8 Vroeë identifisering van leierskapspotensiaal

Om effektiewe leierskap op alle vlakke in die organisasie te bou, moet die organisasie persone met leierskapspotensiaal vroeg in hul loopbaan identifiseer. Hierdie geïdentifiseerde persone moet van die nodige uitdagende werk, terugvoer en afrigting voorsien word. Verder is dit belangrik dat bogenoemde en ander aktiwiteite binne die leierskapspylynmodel plaasvind (sien 2.3.2). Sonder 'n proses wat daartoe bydra dat die bestuurder die nodige vaardighede, tydsbestuur en waardes op elke vlak van leierskap toepaslik aanneem, sal geen opleiding of afrigting 'n werklike impak hê nie (Charan *et al.*, 2001; Hardy, 2004).

Die werwing, ontwikkeling en behoud van potensiële leiers blyk op die oog af baie logies te wees. Dit is egter nie so eenvoudig nie. Sommige bestuurders herken nie potensiële leierskap tydens die werwingsproses nie. Terwyl 'n visioenêre bestuurder oor die selfvertroue beskik om potensiaal raak te sien en te ontwikkel, selfs in areas waar hulself tekort mag skiet, voel sommige bestuurders bedreig deur nuwe persone in die organisasie wat oor te veel talent beskik. Sulke bestuurders word "leier-blokkeerders" genoem. Bestuurders wat konsekwent werknemers met hoë potensiaal aanstel en dan hierdie hoëpotensiaal-werknemers help om hulle potensiaal verder te ontwikkel, word "leier-kwekers" genoem (Gandz, 2006).

Gandz (2006), Aquila (2007) en Van Dam (2008) is van mening dat leier-kwekers moet beskik oor 'n sekere hoeveelheid nederigheid en selfkennis, tesame met die vermoë om 'n goeie mentor en afrigter te wees. Sommige navorsers beweer dat dit nie altyd moontlik is om te bepaal watter kandidate tydens werwing oor die meeste talent sal beskik nie. Die algemene persepsie is dat die meeste persone wat deur toporganisasies aangestel word, wel oor die nodige potensiaal beskik om leiers te word, maar dat dit die mentor se verantwoordelikheid is om te help om hierdie vermoëns te ontwikkel, die junior personeel uit te daag om sukses te behaal en om hierdie beginners gewaardeer te laat voel.

Werknemers wat voel dat hulle waardeer word, is meer gemotiveer om hul potensiaal te bereik. Die teendeel is egter waar vir werknemers wat voel dat hulle net nog 'n nommer op 'n salarisstrokie is. Hierdie werknemers behaal bykans nooit die sukses waartoe hulle in staat is nie. Talentvolle werknemers sal so 'n situasie so vinnig as moontlik verlaat om in organisasies te gaan werk waar die ondersteuning vir individue gegee word om hulle volle potensiaal te bereik. Enige organisasie met 'n hoë omset vir junior werknemers moet aandag skenk aan die wyse waarop junior personeel in die organisasie behandel word. Dit is nie onmoontlik dat 'n toekomstige HUB sopas die organisasie verlaat het nie (Gandz, 2006).

4.2.9 Assessering van die gereedheid vir bevordering

Charan *et al.* (2001) wys daarop dat 'n nuwe werknemer dikwels die eerste paar jaar in die organisasie as individuele bydraer deurbring. Deur hierdie werknemer se individuele vaardighede te verskerp en te verbreed, kan hy/sy meer tot die sukses

van die organisasie bydra en ook as "bevorderbaar" beskou word. Sodanige werknemer moet egter eers beplanning (sodat die werk betyds sal klaar wees), presiesheid, inhoud, kwaliteit en betroubaarheid bemeester voordat enige bevordering kan plaasvind. Verder moet sekere werkwaardes ook op verskillende vlakke van leierskap bemeester word alvorens die werknemer gereed is vir bevordering. In die geval waar die werknemer vir die eerste keer tot bestuurder bevorder word, moet hy/sy reeds die kultuur van die organisasie aanvaar het en professionele standaarde aangeneem het (sien 2.3.2.1).

Soos reeds genoem, is Wellins *et al.* (n.d.) van mening dat 'n werknemer wat oor die potensiaal beskik om bevorder te word, nie noodwendig gereed is vir die bevordering nie. Daar moet dus 'n duidelike onderskeid getref word tussen potensiaal, prestasie en gereedheid. Uit gesprekke met bestuurders het aan die lig gekom dat dit dikwels die afrigter of mentor van 'n werknemer is wat hom/haar vir bevordering nomineer (sien 2.3.4.5) (Van Zyl, 2009).

4.2.10 Verdere komponente van talentbestuur

Verdere komponente van talentbestuur wat vanuit die literatuur geïdentifiseer is, word vervolgens bespreek:

4.2.10.1 Werwing

Volgens Valenzuela (2004) en Donaldson (2006) is werwing nou verbind met talentbestuur, veral sedert die arbeidsmag se demografie en werkstyl dramaties

verander het. Werwing is die proses om individue met die regte kwalifikasies en vaardighede gereeld en in voldoende getalle na die organisasie te lok om aansoek te doen vir vakante poste in die organisasie (Mondy *et al.*, 2002). Die mark vir poste en die vereistes van werkgewers is voortdurend aan die verander. Wetgewing en sosiale veranderings kan beteken dat sekere aspekte nie meer aanvaarbaar is nie, byvoorbeeld diskriminasie op grond van geslag en ras (Redman & Mathews, 1995).

Taguchi (2002) en Donaldson (2006) is van mening dat werknemers in die organisasie baie belangrik is en dat talent die aspek is wat die organisasie van die res onderskei. Dit bring mee dat menslike hulpbronne die organisasie se mededingende voordeel en waardevolste bate is. Verder beweer Taguchi (2002) dat daar 'n mededingende mark bestaan vir toptalent in die organisasie en dat selfs met die huidige ekonomie en afleggings die aanvraag vir toptalent baie groot is. Dit is duidelik dat die korrekte werwingsmetodes noodsaaklik is om die effektiwiteit van werwing te verseker. Indien die verkeerde werwingsmetodes gebruik word, sal die organisasie nie die regte talent na die organisasie lok nie (Mondy *et al.*, 2002).

Mondy *et al.* (2002) wys daarop dat die aanstelling van die regte persone in die organisasie nou meer kritiek as ooit tevore is, veral in die lig van globale kompetisie. Dit is belangrik dat die bestuur in die organisasie in staat is om huidige talent, wat vir sekere poste geskik sal wees, te identifiseer wanneer die poste vakant raak. Nuttige metodes tydens interne werwing is personeeldatabasisse en die advertering van poste op die organisasie se intranet. Hier word die nodige talent in die organisasie eerste die geleentheid gebied om aansoek te doen vir poste waarvoor hulle

kwalifiseer. Dit plaas die fokus egter terug op die talentbestuur in die organisasie. Indien die talent in die organisasie nie effektief ontwikkel en bestuur word nie, sal die organisasie verplig wees om talent van buite die organisasie te verkry.

Volgens Mondy *et al.* (2002) en Taguchi (2002) is universiteite en kolleges 'n goeie bron van potensiële werknemers. Taguchi (2002) beweer dat veral MBA- (meestersgraad in sakeadministrasie) gegradueerdes in groot aanvraag in die huidige sakewêreld is. Dit is belangrik dat 'n goeie verhouding tussen werkgewers en universiteite gebou word. Verder is kompetisie en ander organisasies in dieselfde bedryf of geografiese area moontlik die belangrikste bron van potensiële werknemers in posisies waar onlangse ondervinding vereis word.

4.2.10.2 Retensie

Retensie speel 'n groot rol in talentbestuursprogramme. Retensie van toppresterders is een van die belangrikste doelwitte wanneer 'n talentbestuursprogram geïmplementeer word (Valenzuela, 2004). Tydens 'n paneelbespreking oor talentbestuur in Toledo, Ohio, het verskeie HUB's en personeelbestuurders hul siening en advies verskaf rakende talentbestuur en, meer spesifiek, om talentvolle persone met die regte vaardighede te vind en te behou, veral dié wat met die organisasie se strategie ooreenstem. David Lamb, visepresident van leer, Orkin Universiteit, wys daarop dat hierdie universiteit groot klem plaas op menslike hulpbronne. Die organisatoriese doelwitte is werknemerretensie, klanteretensie,

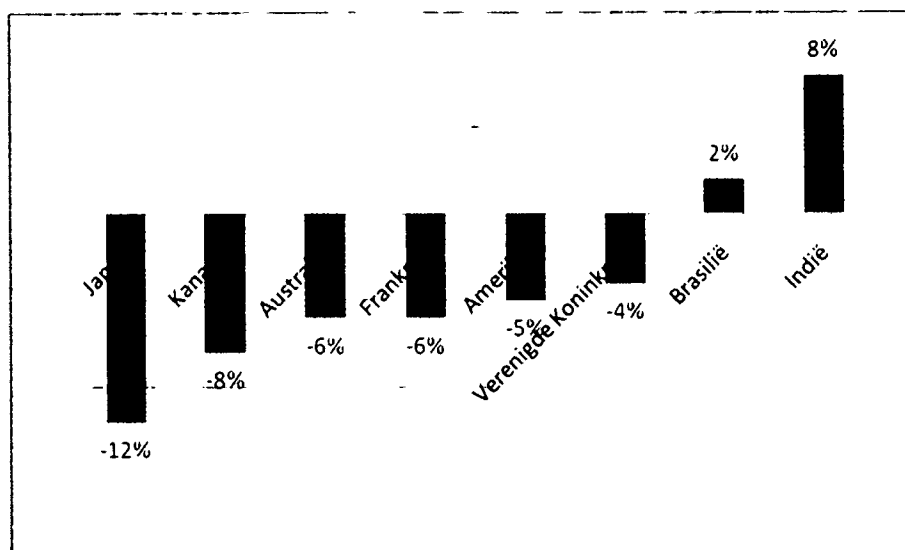
groeï, asook winsgewendheid, in hierdie volgorde (*CLO's Ponder Critical Business Challenges*, 2007).

Uit gesprekke met bestuurders wys Phalatse (2009) daarop dat retensie van hoëprofiel-werknemers 'n noodsaaklike deel van enige talentbestuursprogram moet vorm aangesien talentbestuur nie veel vir die organisasie beteken indien die talent deur die kompetisie opgeraap word nie.

O'Neal en Gebauer (2006) beweer dat die huidige sakewêreld deur radikale verandering gekenmerk word. Organisasies wat voorheen onbekend was, is nou bekend danksy die internet, en multinasionale organisasies wat eers deur Amerikaanse en Europese organisasies gedomineer was, beskik nou oor diverse geografiese eienaarskap. Verder begin meer besighede, ongeag grootte of bedryf, nou van uitkontraktering gebruik maak. Terselfdertyd begin groot demografiese veranderinge plaasvind. Soos reeds genoem (sien 3.2.6) tree werknemers in ontwikkelde lande al meer af en skep dit 'n probleem omdat die talentpoel waaruit die organisasies opvolgers kan kies, nie groot genoeg is nie. Dit lei tot 'n groot tekort aan vaardighede in die sakewêreld. Individue met die regte kwalifikasies en vaardighede sal oral in aanvraag wees (Hardy, 2004; Donaldson, 2006; Mulder, 2007; Pauw *et al.*, 2008; Taljaard, 2009; Weideman, 2009).

Volgens O'Neal en Gebauer (2006) tree al meer jonger werknemers in ontwikkelende lande tot die arbeidsmark toe. Die persentasie van die populasie

tussen 15 en 64 jaar in Noord-Amerika is besig om te verminder, terwyl dieselfde populasie in Brasilië en Indië stygings toon (sien Figuur 4.2) (Hardy, 2004).



Figuur 4.2: Persentasie verandering in die werkende populasie (ouderdom 15 tot 64), 2005 tot 2025 (O'Neal & Gebauer, 2006)

Verdere verandering is die werksure wat langer word en op ander aspekte van werknemers se lewens inbreuk maak. Vir organisasies – nasionaal en internasionaal – bring hierdie revolusie in besighede en arbeidspraktyke groot, nuwe uitdagings in die bestuur en behoud van 'n radikaal veranderde arbeidsmark en werksplek mee (Donaldson, 2006).

Volgens O'Neal en Gebauer (2006) betree navorsers die eerste fase om die uitdagings rakende die vind, behoud en verbintenis van talent in die globale en mededingende sakeomgewing te verstaan. 'n Onlangse studie het gefokus op 'n

omvattende stel praktyke in die werksplek wat 'n individu se motivering, verbintenis en bereidwilligheid, asook behoefte om by die werk te presteer, beïnvloed. Hierdie praktyke is geïdentifiseer op grond van vorige navorsing en tipiese organisatoriese programme om te verseker dat die breedste spektrum van tasbare en ontasbare aspekte van die werksomgewing gedek word. Gevolglik blyk beloningspraktyke, leierskap, bestuurseffektiwiteit, kommunikasie en kultuur die belangrikste rol te speel in die verbintenis van talent tot die organisasie. Verder is gevind dat werknemers wat tot die organisasie verbind is, meer geneig is om in die organisasie aan te bly (O'Neal & Gebauer, 2006).

4.2.10.3 Terugvoer

Konstruktiewe terugvoer is volgens Valenzuela (2004) 'n noodsaaklike komponent in enige talentbestuursprogram. Garber (2004) beweer dat daar geen regte of verkeerde benaderings tot terugvoer oor werksprestasie is nie. Die belangrikste faktor is 'n passing tussen terugvoer en behoeftes, en verwagtings en doelwitte van die organisasie en die werknemers. Dit is noodsaaklik om te weet wat die doelwitte en doelstellings rakende prestasieterugvoer in die organisasie is. Om prestasieterugvoer sonder enige spesifieke rede te gee, sal nie tot voordeel van die organisasie strek nie. Die belangrikste doelwit van prestasieterugvoer moet wees om die terugvoer so betekenisvol as moontlik vir die organisasie en die werknemer te maak. Indien nie, sal prestasieterugvoer net nog 'n roetine-kwessie word waardeur almal in die organisasie moet gaan, maar waaruit niemand voordeel trek nie (Kleynhans *et al.*, 2006).

Garber (2004) identifiseer tien algemene foute van prestasieterugvoerstelsels:

- Prestasieterugvoer word slegs gedurende die jaarlikse prestasie-evaluerings gegee.
- Prestasiebeoordeling is gebaseer op 'n enkele evalueerder se terugvoer.
- Terugvoer word deur slegs die toesighouer aangebied.
- Prestasiebeoordeling is meer 'n argument wat daargestel word om die algehele prestasie-meting wat reeds gedoen is, te ondersteun.
- Prestasieterugvoer is negatief gebaseer.
- Prestasieterugvoer adresseer slegs die formele aspekte van werkprestasie.
- Prestasieterugvoer word aan verhogings verbind/word nie aan verhogings verbind nie.
- Prestasieterugvoer is nie spesifiek genoeg rakende die persoon se prestasie nie.
- Formele prestasie-evaluering is vol verrassings.
- Die ontwerp van menige prestasie-evalueringstelsels maak tot 80% van almal wat daardeur geraak word ontevrede.

Onderhoude met menslike hulpbronbestuurders het aan die lig gebring dat gereelde reguit en eerlike terugvoer tydens prestasiebeoordeling vir ontwikkelingsdoeleindes aan werknemers verskaf word. Hierdie bestuurders is dit eens dat dit tot niemand se voordeel strek om werknemers se sterk of swak punte te ignoreer nie. Eerlike, reguit, konstruktiewe terugvoer aan werknemers strek egter tot die werknemer, sowel as die bestuurder se voordeel (Grobler, 2009; Maseng, 2009; Nell, 2009; Pela, 2009;

Taljaard, 2009; Van der Zwaard, 2009; Van Wyk, 2009; Van Zyl, 2009; Weideman, 2009).

4.2.10.4 Organisasoriese verbintenis

Die sterkte van 'n werknemer se vereenselwiging met die organisasie staan bekend as organisasoriese verbintenis. Organisasoriese verbintenis kan verdeel word in drie tipes, naamlik affektiewe verbintenis, deurlopende verbintenis en normatiewe verbintenis (Oehley, 2007; Quick & Nelson, 2009; Tay, 2009).

Quick en Nelson (2009) en Tay (2009) wys daarop dat affektiewe verbintenis 'n werknemer se voorneme behels om in die organisasie te bly aangesien daar 'n sterk begeerte by die werknemer bestaan om in die organisasie aan te bly. Affektiewe verbintenis bestaan uit drie faktore:

- ooreenstemming met die doelwitte en waardes van die organisasie
- 'n bereidwilligheid om moeite te doen vir die organisasie
- 'n begeerte om lid van die organisasie te bly

Affektiewe verbintenis behels lojaliteit, maar ook 'n intense belangstelling in die welstand van die organisasie. Deurlopende verbintenis is 'n individu se geneigdheid om in die organisasie aan te bly omdat hy/sy dit nie kan bekostig om die organisasie te verlaat nie (ten opsigte van geld, tyd, beleggings, ens.). Normatiewe verbintenis is 'n pligsgevoel wat die individu het om in die organisasie aan te bly. Hierdie werknemers bly in die organisasie omdat hulle voel hulle moet (Schreuder & Coetzee, 2006; Quick & Nelson, 2009; Tay, 2009).

Volgens Quick en Nelson (2009) versterk sekere organisatoriese omstandighede die verbintenis van werknemers. Deelname in besluitneming, werksekuriteit, meer outonomie, meer verantwoordelikheid, rolduidelikheid, asook die verskaffing van interessante en uitdagende werk, is van die faktore wat 'n positiewe invloed op verbintenis het. 'n Nuwe term wat met talentbestuur verbind word is talentverbintenis. Talentverbintenis kan gedefinieer word as die bereidwilligheid en vermoë van werknemers om tot die sukses van die organisasie by te dra (sien 2.2) (Sears, 2003, p.15; O'Neal & Gebauer, 2006, p.8).

Die volgende komponent wat ingesluit is in die onderhoudskedule en talentbestuurvraelys in die studie is die vereistes vir implementering van 'n talentbestuursprogram.

4.2.11 Vereistes vir implementering

Wellins *et al.* (n.d.) is van mening dat daar nege praktyke bestaan wat as 'n basis vir 'n effektiewe talentbestuursprogram moet dien.

4.2.11.1 Begin met die uitkoms in gedagte – huidige en toekomstige organisatoriese behoeftes

Effektiewe talentbestuur vereis dat organisatoriese doelwitte en strategieë die kwaliteit en kwantiteit van die talent wat in 'n organisasie benodig word, dryf. 'n Goeie voorbeeld hiervan is die maatskappy Proctor and Gamble wat sakebesluite en talentbesluite as een beskou. Organisatoriese sukses berus daarop dat die regte

talent op die regte tydstip op die regte plek in die organisasie is. In baie organisasies is die probleem egter nie dat talentbehoefte nie aangespreek word nie, maar dat die verband tussen talent en organisatoriese strategieë te veel kere eers oorweeg word nadat strategiese planne reeds opgestel is (Cantrell & Benton, 2007; Wellins *et al.*, n.d.).

4.2.11.2 Senior leiers moet talent bestuur

Talentbestuur vereis dat die HUB's en senior bestuur van organisasies 'n beduidende rol in die talentbestuursproses speel. The Limited, 'n groot Noord-Amerikaanse handelsorganisasie, het in die 1990's ernstige terugslae beleef. Die HUB, Les Wexne, het besluit om te beraadslaag met 'n paar persone wat hy respekteer, insluitend General Electric se voormalige HUB, Jack Welch. Daar is aan hierdie leiers gevra hoe hulle hul tyd bestee. Die antwoord op die vraag het verras – hierdie leiers bestee ongeveer 50% van hul tyd aan die personeel in die organisasie. Hulle raak betrokke by die werwing van toptalent, die ontwikkeling van diegene met hoë potensiaal, asook die hersiening van talentpoele (Cantrell & Benton, 2007; Wellins *et al.*, n.d.).

Navorsing onderskryf die belangrikheid van seniorvlak-eienaarskap in talentbestuur. Volgens Wellins *et al.* (n.d.) het navorsing bevind dat, wanneer HUB's en ander senior leiers aktief betrokke is by die opstel van die organisasie se talentbestuursagendas, die sukses van leierskapbevorderings verhoog word. Verder wys Wellins *et al.* (n.d.) daarop dat, volgens 'n studie, 95% van die top 20

organisasies (gemeet in terme van finansiële prestasie) die leiers in die organisasie vir die ontwikkeling van talent verantwoordelik hou. Ten spyte van die bewyse is daar steeds 'n groot gaping tussen dit wat as 'n belangrike rol vir senior leiers in talentbestuur beskou word en wat in die praktyk plaasvind.

4.2.11.3 Beskik oor 'n suksesprofiel

Soos reeds bespreek (sien 4.2.3) bestaan suksesprofiel uit kennis, ervaring en persoonlike attribute, tesame met bevoegdheid om 'n definisie te ontwikkel van wat vir uitsonderlike prestasie in 'n gegewe pos vereis word. Die waarde van suksesprofiel is dat dit gebruik kan word oor die wye spektrum van talentbestuursaktiwiteite – van werwing en keuring tot prestasiebestuur en ontwikkeling (Wellins *et al.*, n.d.). Suksesprofiel word as 'n bousteen van 'n goeie talentbestuursprogram beskou (*Reflections on Talent Management*, 2006).

4.2.11.4 Ontwikkel 'n sistematiese en geïntegreerde benadering tot alle ontwikkelingsaktiwiteite

Volgens Wellins *et al.* (n.d.) en Donaldson (2006) is daar verskeie voordele daaraan verbonde om die menslike hulpbronaktiwiteite van werwing, keuring, opleiding, prestasiebestuur en retensie te integreer. Een voordeel van geïntegreerde stelsels is dat dit gebruik kan word om mekaar te valideer en te versterk. 'n Voorbeeld hiervan is dat prestasiebeoordelingsdata gebruik kan word om die impak van 'n opleidingsprogram of keuringsprosedure te valideer.

'n Studie het bevind dat die meeste organisasies nie die talentbestuursproses integreer nie, ten spyte van al die voordele daaraan verbonde. Sommige van die voordele van talentbestuur is onder andere die gerigtheid en konsekwensie van strategieë, prioriteite en hulpbronne, gedeelde intelligensie wat lei tot besluite van 'n beter gehalte, verhoogde produktiwiteit, asook verhoogde vlakke van verbintenis (Donaldson, 2006; *Most Companies are not Integrating the Talent Management Process*, 2006).

4.2.11.5 Talentbestuur is veel meer as opvolgbeplanning

Baie organisasies vergelyk die konsep van talentbestuur met seniorleierskap-opvolgbeplanning. Opvolgbeplanning is baie belangrik, maar talentbestuur fokus slegs op die werknemers met die meeste talent in die organisasie. Die vermoë van enige organisasie om mededingend te wees, berus op die prestasie van die sleuteltalent in die organisasie (Wellins *et al.*, n.d.; Hardy, 2004).

4.2.11.6 Onderskei tussen potensiaal, prestasie en gereedheid

Wellins *et al.* (n.d.) is van mening dat, alhoewel 'n werknemer oor die potensiaal beskik om bevorder te kan word, dieselfde werknemer nie noodwendig gereed vir die bevordering is nie (sien 2.3.4.5). 'n Duidelike onderskeid moet dus getref word tussen potensiaal, prestasie en gereedheid vir bevordering. Dit is egter die organisasie se verantwoordelikheid om te verseker dat daar voldoende bevoegde leiers in sy talentpoel is om die organisasie tans en in die toekoms suksesvol te bestuur (Hardy, 2004).

4.2.11.7 Fokus op die span

Tradisionele talentbestuursprogramme het op die individu gefokus. Hoëpotensiaal-individue is geïdentifiseer en ontwikkel om 'n spesifieke posisie of rol te vervul. Alhoewel dit belangrik is om te fokus op elke persoon en sy/haar passing met die rol, is dit noodsaaklik om te fokus op die persoon in spanverband (Wellins *et al.*, n.d.).

By Orkin Universiteit word aandag aan die werknemers gegee en hoe belangrik hulle vir die organisasie is. Alhoewel dit belangrik is om oor die regte vaardighede en vermoëns te beskik om 'n pos te kry, heg dié organisasie ook baie waarde daaraan om 'n persoon te vind wat die organisasie kan betree en in 'n span kan werk met die res van die personeel en die klante om werklik 'n verskil te maak (*CLO's Ponder Critical Business Challenges*, 2007).

Volgens Pheffer (2001) en Fulmer en Bleak (2008) word daar te veel op die individu en te min op die span gefokus. Een van die aannames wat gemaak word wanneer daar op talent in die organisasie gefokus word, is dat daar individuele sterre in die organisasie is. Dit maak dan sin om hierdie talent wat as die sterre in die organisasie erken word op 'n gepaste wyse te beloon. Betaling vir prestasie is inderdaad 'n algemene aanbeveling in die literatuur om die talent in die organisasie te werf en te behou. Die aanname word gemaak dat, indien die toptalent in die organisasie nie bogemiddeld goed betaal word nie, hierdie talent deur ander organisasies gewerf sal word wat bereid sal wees om 'n goeie pakket aan te bied. Hierdie beskouing sien egter sekere belangrike feite oor. Verdere gesprekke met bestuurders het daarop

gedui dat spanwerk baie belangrik is in organisasies om die doelwitte van die organisasies te bereik (Pela, 2009; Phalatse, 2009; Van der Zwaard, 2009).

4.2.11.8 Verander leiers in talentbestuurders

Terwyl senior bestuur die organisasie se talentbestuursprogram moet bestuur, is dit die lynbestuurders in die organisasies wat die grootste verantwoordelikheid het om organisatoriese strategieë in resultate om te skakel deur talent in die organisasie te betrek. Dit is egter belangrik dat talentbestuurders oor die nodige vaardighede beskik om die talent te bestuur. Hierdie vaardighede behels onderhoude, effektiewe aanstelling, die bestuur van spanprestasie, behoud van talent, die hantering van individuele prestasiekwessies, asook afrigting en die ontwikkeling van werknemers (Wellins *et al.*, n.d.; Aquila, 2007; Cantrell & Benton, 2007; Van Dam, 2008).

4.2.11.9 Talentbestuur behels die regte persone in die regte poste

Dit is kritiek dat die regte persone in die regte pos is. Dit is dikwels beter om die regte persone met die nodige vaardighede in die regte pos aan te stel as om 'n persoon in 'n pos aan te stel wat nog nie oor die nodige vaardighede beskik nie aangesien die organisasie dan minder opleiding- en ontwikkelingsuitgawes sal hê. Verder is dit nie altyd so eenvoudig of moontlik om al die nodige vaardighede in 'n pos te ontwikkel nie, byvoorbeeld die vermoë om te leer en die vermoë om aan te pas (Wellins *et al.*, n.d.)

Aanvullend tot bogenoemde nege praktyke wys Cantrell en Benton (2007) op nog vyf praktyke wat noodsaaklik is om talent in die organisasie suksesvol te bestuur:

- Maak seker dat menslike hulpbronpraktyke met die organisatoriese behoeftes ooreenstem.
- Dit is belangrik dat die topbestuur van die organisasie talentbestuur implementeer.
- Betrek lynbestuurders by menslike hulpbronbestuur.
- Maak seker dat beleide duidelik, regverdig en konsekwent is.
- Skep 'n werksomgewing waar inligting aan werknemers deurgegee word.

Die laaste komponente wat ingesluit is by die onderhoudskedule en talentbestuursvraelys in die studie is die tevredenheid met talentbestuursprogramme en senior leiers se effektiwiteit in die rol van talentbestuurders.

4.2.12 Tevredenheid met talentbestuursprogramme en senior leiers se effektiwiteit

Indien organisasies 'n sekere komponent wel in die talentbestuursprogram gebruik, beteken dit nie noodwendig dat die talent en talentbestuurders in die organisasie tevrede is met die toepassing van die komponent nie. Wellins en Caver (2006) dui die vlakke aan van respondente se tevredenheid met huidige talentbestuurstelsels in verskeie organisasies (sien Tabel 4.1). Wellins en Caver (2006) wys daarop dat, indien die talent en talentbestuurders nie met sekere komponente in die organisasie se talentbestuursprogram nie tevrede is, die betrokke talentbestuursprogram dan ook nie effektief is nie.

Tabel 4.1: Tevredenheid met huidige talentbestuurstelsels (Wellins & Caver, 2006)

Komponente van talentbestuur	Persentasie tevrede
Hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme	44
Afrigting en ontwikkeling	42
Bevoegdheid/suksesprofielanalise	41
Talentbestuursprosesontwerp	30
Prestasiebestuur	28
Talentbestuursagteware	23
Opvolgbeplanning	18
Vroeë identifisering van leierskapspotensiaal	15
Die assessering van gereedheid vir bevordering	11

Tabel 4.1 wys duidelik dat die algehele tevredeheid van die respondente met betrekking tot talentbestuurskomponente baie laag is met alle persentasies beduidend onder 50. Die hoogste vlakke van tevredeheid is met hoëpotensiaalprogramme, afrigting en suksesprofielanalise, wat alles hoër as 40% is. In teenstelling hiermee het slegs 18% van die respondente daarop geïndikeer dat hulle tevrede is met die huidige opvolgbeplanningstelsels in die onderskeie organisasies. Verder is slegs 15% tevrede met die bestuur se benadering tot vroeë identifisering van leierskapspotensiaal en 11% is tevrede met die wyse waarop organisasies gereedheid vir bevordering assesseer. In die lig van bogenoemde bevindings is dit geen verrassing dat organisasies sulke hoë mislukningskoerse van leiers rapporteer nie (Wellins & Caver, 2006).

Wellins en Caver (2006) wys daarop dat organisasies (wat aan hul studie deelgeneem het) wat tans lae tevredenheid met talentbestuursprogramme en die afnemende gebruik van die programme toon, op soek is na antwoorde. Volgens Tabel 4.2 is ongeveer die helfte van die organisasies van plan om eksterne hulp by hoëpotensiaal-programme, afrigting en talentsageware te soek. Dit is areas waar organisasies nie voldoende interne personeel en/of hulpbronne het nie, of eksterne perspektiewe hoog ag.

Tabel 4.2: Soek eksterne hulp (Wellins & Caver, 2006)

Komponente van talentbestuur	Persentasie wat eksterne hulp in die volgende 24 maande wil inbring
Hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme	57
Afrigting en ontwikkeling	50
Talentbestuursageware	48
Talentbestuursprosesontwerp	35
Suksesprofielanalise	30
Vroeë identifisering van leierskapspotensiaal	25
Die assessering van gereedheid vir bevordering	24
Opvolgbeplanning	23
Prestasiebestuur	19

Wellins en Caver (2006) toon verder aan dat nie meer as 43% van die respondente wat aan 'n studie deelgeneem het van mening was dat senior bestuurders in hul

organisasies in alle areas sterk leiers is nie (sien Tabel 4.3). Die studie dui op die volgende bevindings:

- Min leiers is werklik effektief wat talentoptimalisering betref. Ervaring dien as versterking vir die feit dat niks belangriker is as afrigting en stimulering van huidige talent om toekomstige organisatoriese uitdagings die hoof te bied nie.
- Een uit elke drie leiers is oneffektief in die area van selfinsig en selfbewustheid. Om jousef te ken, is die fondament van effektiewe leierskap, en tog is dit 'n area waar leiers dikwels faal.
- Ongeveer een derde van die respondente beskou uitvoerende beamptes as swak ten opsigte van funksionering in 'n span. Respek vir die verskille en ontwikkeling van spanlede se individuele sterk punte is kritiek vir spanprestasie, asook vir organisatoriese prestasie.

Tabel 4.3: Senior leiers se effektiwiteit (Wellins & Caver, 2006)

Komponent	Minder as effektief	Effektief	Meer as effektief
Talentoptimalisering	41%	45%	14%
Kataliseer verandering	27%	51%	22%
Seniorspanontwikkeling	31%	47%	22%
Selfinsig en -bewustheid	35%	42%	23%
Hoëprestasie-kultuur	27%	46%	27%
Strategiese bou van verhoudings	25%	44%	31%
Uitvoer van strategieë	15%	42%	43%

4.3 Samevatting

In hierdie hoofstuk is gefokus op die komponente van talentbestuur wat in die studie gebruik is om die onderhoudskedule en talentbestuursvraelys op te stel. Vervolgens sal die navorsingsontwerp van die studie, die seleksie van proefpersone, asook die insameling van gegewens en die ontleding van die data wat ingesamel is, bespreek word.

HOOFSTUK 5

NAVORSINGSMETODOLOGIE

5.1 Inleiding

In eenvoudige terme behels navorsing 'n wyse om antwoorde op sekere vrae te vind. Hierdie proses is 'n versameling van metodes om kennis op 'n sistematiese wyse te produseer (Neuman, 1997). Sekaran (2000) beskryf navorsing as 'n georganiseerde, sistematiese, datagebaseerde, kritiese, objektiewe ondersoek na 'n spesifieke probleem.

In hierdie hoofstuk sal spesifiek gefokus word op die navorsingsontwerp van die studie, die seleksie van proëfpersonne, asook die insameling van gegewens en die ontleding van die data wat ingesamel is. Om lig te werp op die navorsingsmetodologie is dit belangrik om weer die primêre doelwit van die studie uiteen te sit.

Die primêre doelwit van die studie is om die effektiwiteit van bestaande talentbestuursprogramme by geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies in die finansiële, vervoer- en mynbousektore te evalueer. Die effektiwiteit van die talentbestuursprogramme berus op hoe gereeld die geïdentifiseerde komponente in die program gebruik word (volledigheid), asook op die tevredenheid van die geïdentifiseerde talentvolle werknemers met die onderskeie komponente in die program. Daar is besluit om hierdie kriteria te gebruik na aanleiding van 'n artikel van

Wellins en Caver (2006) wat in verskeie ander navorsing gebruik is en wat ook 'n integrale deel van hierdie studie vorm.

5.2 Navorsingsontwerp

Die ontwerp van 'n navorsingsprojek is die plan hoe die studie uitgevoer gaan word. Dit behels om na te dink oor die navorsingsprojek en te visualiseer hoe die navorsingstudie uitgevoer gaan word (Leedy, 2001). Wetenskaplikes gebruik gespesialiseerde tegnieke om data in te samel om teorieë te ondersteun of te verwerp. Data is die empiriese bewyse of inligting wat 'n navorser volgens voorgeskrewe reëls of prosedures versamel. Hierdie data kan kwalitatief (uitgedruk in woorde, prente of objekte) of-kwantitatief (uitgedruk in syfers) wees. Kwalitatiewe navorsing behels veldnavorsing en histories-vergelykende navorsing. Data-insamelingsmetodes wat tydens kwantitatiewe navorsing gebruik word, is onder andere eksperimente, vraelyste, inhoudanalises en bestaande statistieke (Neuman, 1997; Berg, 2004).

Alhoewel die benaderings baie ooreenstem, verskil die twee benaderings ook beduidend van mekaar soos in Tabel 5.1 aangedui word. Navorsing dui daarop dat die beste navorsingsresultate verkry word deur die kenmerke van albei benaderings te kombineer (Neuman, 1997).

Tabel 5.1: Kwantitatiewe styl teenoor kwalitatiewe styl (Neuman, 1997)

Kwantitatief	Kwalitatief
Meet objektiewe feite	Konstrueer sosiale realiteit, kulturele betekenis
Fokus op veranderlikes	Fokus op interaktiewe prosesse en gebeure
Betroubaarheid is die sleutel	Egtheid is die sleutel
Waardevry	Waardes is teenwoordig en eksplisiet
Onafhanklik van konteks	Konteksgebonde
Baie proefpersone	Min proefpersone
Statistiese analise	Tematiese analise
Navorser is onbetrokke	Navorser is betrokke

In hierdie afdeling sal gefokus word op die kwantitatiewe benadering tot navorsing aangesien die studie vraelyste insluit wat na die werknemers uitgestuur word wat sodanige program deurloop het. In hierdie studie is 26 bestuurders van maatskappye wat talentbestuursprogramme binne die geselekteerde groep bedryf, gebruik om te bepaal of die talentbestuursvraelys volledig is. Hierdie geselekteerde organisasies is organisasies in die vervoer-, mynbou- en finansiële sektore in Suid-Afrika. Dit impliseer ongeveer 9 talentbestuurders in elke sektor waarmee onderhoude gevoer is.

Nadat onderhoude gevoer is met bestuurders, is die nodige aanpassings aan die onderhoudskedule gemaak. Die aangepaste onderhoudskedule (sien Bylaag B vir talentbestuursvraelys) is tesame met 'n biografiese vraelys (sien Bylaag C) uitgestuur na die geïdentifiseerde werknemers in die maatskappy wat talentbestuursprogramme deurloop het. Die talentbestuurders het ongeveer 40 talentvolle werknemers (in elke organisasie) geïdentifiseer waaraan die vraelyste uitgestuur is. Die talentbestuursvraelys het eerstens ten doel gehad om te bepaal wat die werknemers se persepsie is van hoe gereeld die onderskeie komponente van die talentbestuursprogram gebruik word. Tweedens is die tevredenheid van die werknemers wat sodanige talentbestuursprogramme in die organisasie deurloop het, geëvalueer.

Vervolgens sal daar spesifiek verwys word na die seleksie van proefpersone, asook die aard, toepaslikheid en rasionaal van die gekose navorsingsmetode. Hierna sal die betrokke data-insamelingsmetodes beskryf word deur te fokus op die rasionaal vir insluiting, betroubaarheid en geldigheid. Verder sal die ontleding van die data wat ingesamel is, bespreek word.

5.2.1 Seleksie van proefpersone

Steekproewe kan in twee groepe verdeel word: steekproewe wat op die beginsels van ewekansigheid van die waarskynlikheidsteorie gebaseer is en steekproewe wat nie hierop gebaseer is nie. Steekproewe wat op die waarskynlikheidsteorie gebaseer is, stel 'n navorser in staat om presiese gevolgtrekkings te maak omtrent

steekproewe, en invloedryke statistiek word gebruik. Steekproewe wat nie op die waarskynlikheidsteorie gebaseer is nie, is meer beperk. Navorsers gebruik nieraarskynlikheidseleksie uit onkunde, 'n tekort aan tyd of in spesiale omstandighede (Neuman, 1997; Berg, 2004).

Steyn, Smit, Du Toit en Strasheim (1994) is van mening dat die navorser dikwels gekonfronteer word met steekproefinligting wat met behulp van nieraarskynlikheidsprosedures ingesamel is. Dit kan ook gebeur dat die insamelingsprosedure onbekend is. Alhoewel geen veralgemenings gemaak kan word ten opsigte van die populasie waaruit die steekproef geneem is nie, kan die inligting steeds geïnterpreteer word as gevallestudies wat die gedragpatroon van 'n deel van die populasie beskryf. Sodanige steekproefinligting kan nuttig gebruik word in die beplanning van opvolg- of verbandhoudende ondersoeke.

Die totale steekproef het 117 werknemers in die onderskeie sektore ingesluit. Nieraarskynlikheid-steekproeftrekking, meer spesifiek, toevallige steekproeftrekking, is gebruik aangesien slegs die individue wat gedurende die studie beskikbaar was, ingesluit is. Toevallige steekproeftrekking impliseer dat daar van alle beskikbare gevalle gebruik gemaak word totdat die verlangde grootte bereik word. Elke persoon het dus 'n gelyke kans om in die studie ingesluit te word (Huysamen, 1996; Neuman, 1997; Berg, 2004).

5.2.2 Aard, toepaslikheid en rasionaal van 'n kwantitatiewe benadering

Kwantitatiewe meting behels om 'n konsep, konstruk of idee te neem en 'n meetinstrument ('n toestel of prosedure) te ontwikkel om die konsep empiries te observeer. Die proses begin met konsepte en eindig met spesifieke, konkrete indikatore. 'n Navorser gebruik hierdie meetinstrumente om data in die vorm van syfers te produseer (Mouton & Marais, 1990; Neuman, 1997).

Volgens Neuman (1997) is kwantitatiewe meting gemoeid met objektiewe feite en veranderlikes. Verder is betroubaarheid en geldigheid van die meetinstrumente baie belangrike konsepte in kwantitatiewe navorsing. Daar is baie meer respondente wat ingesluit is in 'n kwantitatiewe studie as in 'n kwalitatiewe studie en die navorser is objektief rakende die navorsing. 'n Laaste belangrike punt van kwantitatiewe navorsing is dat die navorser statistiese analise gebruik om die data te analiseer. Inligting vir 'n kwantitatiewe studie word hoofsaaklik verkry deur middel van vraelyste wat na die respondente uitgestuur word.

In hierdie studie is vraelyste uitgestuur na 117 werknemers in die onderskeie sektore wat talentbestuursprogramme deurloop het. Soos reeds genoem (sien 5.2) het die vraelyste ten doel gehad om die effektiwiteit van die talentbestuursprogramme in die onderskeie organisasies te evalueer. Die effektiwiteit van hierdie programme hou verband met werknemers se persepsie van hoe gereeld die onderskeie komponente in die organisasie gebruik word (volledigheid), asook die tevredenheid van

werknemers met die onderskeie komponente van die talentbestuursprogram (Wellins & Caver, 2006).

5.2.3 Insameling van gegewens

Soos reeds genoem (sien 5.2.2), is daar vir die doeleindes van hierdie studie vraelyste aan geïdentifiseerde talentvolle werknemers wat die talentbestuursprogram deurloop het gestuur (sien Bylaag B en Bylaag C). Die onderhoudskedule is aangepas om in die korrekte formaat aan die geïdentifiseerde werknemers as vraelyste uitgestuur te word. Die komponente wat vanuit die literatuurstudie verkry is, tesame met die onderhoude wat met bestuur gevoer is, is dus as basis vir die vraelyste gebruik.

5.2.3.1 Talentbestuursvraelys

Volgens Neuman (1997) benodig navorsers wat van vraelyste gebruik maak baie respondente wat dieselfde vrae moet beantwoord. Hierdie navorsers begin met 'n teoretiese of toegepaste navorsingsprobleem en eindig met empiriese meting en data-analise. Wanneer 'n vraelys geïdentifiseer word as die gepaste metode om inligting in die navorsingsprojek te verkry, word twee stappe gevolg, naamlik die navorsingsontwerp en die insameling van gegewens. Hierdie twee stappe word verdeel in fases waarvan die eerste fase die ontwikkeling behels van die instrument waarmee die veranderlikes gemeet moet word. Respondente lees die vrae self en beantwoord dit op 'n vraelys. 'n Onderhoudskedule verskil van 'n vraelys in die opsig

dat 'n stel vrae aan 'n respondent gelees word deur die onderhoudvoerder wat die respondent se response noteer (Neuman, 1997).

Die onderhoudskedule wat aangepas is om die talentbestuursvraelys te vorm, het bestaan uit twee-en-veertig (42) vrae in die vorm van driepuntskaal-tipe vrae. Vraag 42 is opgedeel in vraag 42.1-42.8. Presies dieselfde items is gemeet met die vraelys (sien Bylaag B) as met die onderhoudskedule (sien Bylaag A), maar die vrae in die talentbestuursvraelys is so geformuleer dat werknemers in staat was om dit vanuit 'n werknemer se oogpunt te beantwoord (sien Bylaag B). Daar is van die respondent verwag om aan te dui hoe gereeld elke komponent gebruik word (volledigheid) en om sodanige tevredenheid met die talentbestuursprogram ten opsigte van die komponente op die driepuntskaal aan te dui.

Die items wat tydens die onderhoude en met die vraelyste gemeet is (sien Hoofstuk 4 en/of Bylaag D), is:

- Hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme (vraag 1 en 2)
- Afrigting (vraag 3 en 4)
- Ontwikkeling (vraag 5, 6.1-6.7)
- Terugvoer (vraag 7)
- Bevoegdheid/suksesprofielanalises (vraag 8 en 9)
- Talentbestuursprosesontwerp (vraag 10 en 11)
- Prestasiebestuur (vraag 12 en 13)
- Talentbestuursagteware (vraag 14 en 15)
- Opvolgbeplanning (vraag 16 en 17)

- Assessering van gereedheid vir bevordering (vraag 18 en 19)
- Vroeë identifisering van leierskapspotensiaal (vraag 20 en 21)
- Werwing (vraag 22-25)
- Retensie (vraag 26-32)
- Organisasoriese verbintenis (vraag 33)
- Algemene vereistes (vraag 34-41)
- Sterkte van die senior bestuurspan (vraag 42.1-42.8)

Die doel van die onderhoude was om te bepaal hoe volledig die navorser se talentbestuursvraelys is wat aan die geïdentifiseerde talentvolle werknemers uitgestuur moes word. Die navorser moes talentbestuurders se voorstelle ten opsigte van aanpassings wat gemaak behoort te word, inkorporeer. Talentbestuurders kon moontlik van mening wees dat die navorser 'n komponent(e) uitgelaat het wat wel in die praktyk in die talentbestuursprogram ingesluit word. Hierdie komponente sou ingesluit word in die vraelys wat na die geïdentifiseerde talentvolle werknemers uitgestuur is. Dit was egter nie nodig om komponente by die onderhoudskedule te voeg nie aangesien geen bestuurder van mening was dat daar komponente uitgelaat was nie.

Die enigste aanpassings wat gemaak is aan die onderhoudskedule is die formaat. Die vraelys moes in die korrekte formaat na die werknemers uitgestuur word, byvoorbeeld in die onderhoudskedule (vir die bestuurders) is die vraag: "Hoe dikwels doen u 'n een-tot-een objektiewe assessering en word daar na die assessering aktiewe stappe gedoen om GTW's (geïdentifiseerde talentvolle werknemers) te

ontwikkel?" In die talentbestuursvraelys (vir die werknemers) is die vraag: "Hoe dikwels doen u bestuurder 'n een-tot-een objektiewe assessering en word daar na die assessering aktiewe stappe gedoen om GTW's te ontwikkel?"

5.2.3.1.1 Rasionaal vir insluiting

Die vraelys is die data-insamelingsmetode wat die meeste tydens kwantitatiewe navorsing in die sosiale wetenskappe en ander velde gebruik word. Sosiale navorsers en ander navorsers gebruik vraelyste vir vele doeleindes, wat dit 'n gewilde data-insamelingsmetode maak. Die opstel van 'n vraelys behoort egter nooit inderhaas gedoen te word nie. Dit sal lei tot misleidende en nuttelose bevindings. Die proses moet eerder goed deurdink word en met genoegsame moeite gepaardgaan (Neuman, 1997). Verder is Neuman (1997) van mening dat vraelyste gebruik kan word indien die studie baie respondente vereis.

In hierdie studie is vraelyste gestuur aan ongeveer veertig (40) werknemers in elk van die drie sektore omdat dit nie prakties moontlik was om met al die werknemers onderhoude te voer nie.

5.2.3.1.2 Geldigheid en betroubaarheid

Volgens Neuman (1997) is geldigheid en betroubaarheid sentrale kwessies in alle wetenskaplike meetinstrumente. Geldigheid en betroubaarheid is uitstaande kenmerke in sosiale navorsing omdat konstrakte in sosiale teorieë dikwels dubbelsinnig en nie direk waarneembaar is nie. Volslae geldigheid en

betroubaarheid van meetinstrumente is bykans onmoontlik om te bereik. Dit is eerder ideale omstandighede waarna navorsers streef.

Indien die geldigheid van 'n meetinstrument hoog is, beteken dit dat die instrument meet wat dit veronderstel is om te meet. Indien 'n meetinstrument betroubaar is, beteken dit dat die resultaat van die navorsing dieselfde bly solank die objek wat gemeet word, nie verander nie. Betroubaarheid behels dus dat die inligting wat deur die vraelys voorsien word, nie wissel as gevolg van kenmerke van die vraelys nie (Neuman, 1997; Kleynhans *et al.*, 2006).

Intermetodiese kruisvalidasie is 'n tipiese toets vir die verhoging van geldigheid en betroubaarheid van navorsing. Intermetodiese kruisvalidasie versterk 'n studie deur van gekombineerde metodes gebruik te maak. Die gebruik van verskeie metodes soos waarneming, onderhoude en opnames lei tot hoër geldigheid en betroubaarheid van die studie. Intermetodiese kruisvalidasie kan die gebruik van verskeie metodes van data-insameling en data-analise behels. Die insae van verskeie navorsers tydens die studie is 'n verdere metode van intermetodiese kruisvalidasie (Johnson, 1997; Patton, 2002; Berg, 2004).

In hierdie studie is gebruik gemaak van 'n vraelys wat ontwikkel is onder toesig van deskundiges in die veld van bedryfsielkunde. Die geldigheid van die vraelys is verhoog deur dit uit te stuur na verskeie kundiges op die gebied van talentbestuur voordat dit uitgestuur is na die werknemers. Die geldigheid van die vraelys is verder verhoog deur onderhoude wat met die 26 talentbestuurders gevoer is om die

volledigheid van die vraelys te bepaal ten opsigte van die komponente wat in die vraelys ingesluit behoort te wees. Die vraelys beskik dus oor gesigsgeldigheid. Tydens die onderhoude is van 'n bandopnemer en notas gebruik gemaak wat die geldigheid en betroubaarheid van die data verder verhoog.

5.2.4 Kwantitatiewe inhoudsontleding

Navorsers het gevind dat 'n probleem ontstaan nadat inligting ingesamel is, naamlik die groot hoeveelhede inligting wat verwerk moet word. Nadat die rou data ontvang is, is die navorser se hoofdoel om 'n prosedure te vind om die data te gebruik sodat die doelwitte van die studie bereik kan word. Die navorser het 'n analiseringsmetode nodig, met ander woorde, 'n instrument om die inligting te verwerk. Gevolglik word wiskundige statistiek gebruik wat op die sosiale wetenskappe toegepas word om kwantitatiewe data-analise te fasiliteer (Bless & Kathuria, 1993).

5.2.4.1 Statistiese analise

In hierdie studie word beskrywende en inferensiële statistiek gebruik. Die doel van beskrywende statistiek is om die veelsydigheid van die ingesamelde data in 'n samehangende, funksionele wyse weer te gee. Die doel van inferensiële statistiek is egter meer kompleks, naamlik om die resultate wat vanuit die steekproef verkry is, na 'n groter populasie te veralgemeen. Inferensiële statistiek berus dus in 'n sekere mate op waarskynlikheidsredenasie (Bless & Kathuria, 1993; Neuman, 1997).

5.2.4.1.1 Beskrywende statistiek

In hierdie studie word staafkaartvoorstellings, sirkelgrafiekvoorstellings en tabelle gebruik om resultate weer te gee en te bespreek.

5.2.4.1.2 Inferensiële statistiek

Die inferensiële statistiek in die studie behels die ANOVA (variansieanalise) en Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek. Hierdie statistiese metodes is met behulp van die SAS-rekenaarprogram ("Statistical Analysis Systems") uitgevoer.

5.2.4.1.2.1 ANOVA

Dit is dikwels van groot belang om te toets of verskeie populasies ten opsigte van 'n sekere eienskap van mekaar verskil. Die ANOVA kan in hierdie gevalle gebruik word om te bepaal of die gemiddeldes van 'n aantal populasies van mekaar verskil (Bless & Kathuria, 1993; Steyn *et al.*, 1994).

Volgens Bless en Kathuria (1993) word die ANOVA oor die algemeen as 'n verlengstuk van die t-toets vir onafhanklike veranderlikes beskou. Die ANOVA kan toegepas word op enige aantal groepe van enige grootte om verskille tussen hierdie groepe ten opsigte van 'n afhanklike veranderlike te bepaal. Variansieanalise (ANOVA) word verder gebruik om die uitwerkings van die onafhanklike veranderlike(s) op die afhanklike veranderlike te meet. Eenrigting-variansie-ontleding word in hierdie studie gebruik aangesien daar slegs sprake is van een onafhanklike veranderlike tydens elke meting (Hoaglin, Mosteller & Tukey, 1991; Bless & Kathuria, 1993; Steyn *et al.*, 1994; Wilcox, 2001).

Die ANOVA lewer 'n objektiewe toets vir:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_c$$

Bogenoemde nulhipotese stel dat daar geen verskille tussen die gemiddeldes van die afhanklike veranderlike bestaan nie (Steyn *et al.*, 1994).

Die formule waarvolgens die ANOVA toegepas word, is soos volg:

$$y_{ij} = \mu_i + \varepsilon_{ij}$$

waar:

y_{ij} die waarde van die responsveranderlike vir die j^{ste} respondent in die i^{ste} faktorvlak

is;

μ die parameters is;

ε_{ij} onafhanklike $N(0, \sigma^2)$ is; en

$i = 1, \dots, r$, $j = 1, \dots, n_i$ (Kutner, Nachtsheim, Neter & Li, 2005).

Elke ANOVA bereken 'n F-statistiek wat gebruik word om die nulhipotese

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_c$$

te toets en 'n p-waarde te verkry. Die p-waarde kan gesien word as die waarskynlikheid om die nulhipotese as verkeerdelik te verwerp. 'n P-waarde kleiner as die voorgestelde beduidendheidsvlak (gewoonlik 0.05) beteken dat daar 'n betekenisvolle verskil is en die nulhipotese met vertroue verwerp kan word (Steyn *et al.*, 1994; De Beer, 2010).

Eerstens sal die ANOVA toegepas word met sektor as onafhanklike veranderlike en komponentfrekwensietelling, tevredenheidstelling en effektiwiteitstelling onderskeidelik as afhanklike veranderlikes. Tweedens sal die ANOVA afsonderlik toegepas word op elke berekende komponenttelling as afhanklike veranderlike en sektor as onafhanklike veranderlike.

5.2.4.1.2.2 Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek

Die opeenvolgende toetsing van die hipoteses van die vorm $H_0: \mu_i = \mu_j, i \neq j$, sal waarskynlikheid tot 'n tipe I-fout lei. Die tipe I-fout vind plaas wanneer die navorser die nulhipotese verkeerdelike verwerp (Hoaglin *et al.*, 1991; Steyn *et al.*, 1994; Neuman, 1997; Wilcox, 2001).

Volgens Steyn *et al.* (1994) kan bogenoemde probleem oorkom word deur tegnieke te gebruik waarvolgens alle moontlike vergelykings tussen faktorgemiddeldes

paarsgewys gedoen kan word sonder om die voorafgespesifiseerde peil van betekenis te oorskry. Een van hierdie tegnieke is Tukey se prosedure wat berus op vertrouensintervalle wat maklik betekenisvolle verskille tussen gemiddeldes aandui.

Indien die hipotese

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_c$$

verwerp word, is dit dikwels vir die navorser belangrik om te bepaal spesifiek watter populasiegemiddeldes van mekaar verskil. Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek is dus gebruik om te bepaal tussen presies watter veranderlikes daar verskille bestaan indien daar meer as twee veranderlikes is waarvan gemiddeldes kan verskil (Steyn *et al.*, 1994).

Die formule waarvolgens Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek uitgevoer word, is soos volg:

$$q_j = \frac{Y_A - Y_B}{SE}$$

waar

Y_A die groter van die twee gemiddelde wat vergelyk word, voorstel;

Y_B die kleiner van een van die twee gemiddelde wat vergelyk word, voorstel; en

SE die standaardfout van die data voorstel (Bryman & Cramer, 1990; Lowry, 1999;

Kutner *et al.*, 2005).

5.3 Samevatting

In hierdie hoofstuk is daar gefokus op die navorsingsontwerp, seleksie van proefpersone, asook insameling van gegewens met spesifieke verwysing na onderhoudvoering met talentbestuurders en die talentbestuurvraelys wat na geïdentifiseerde talent in die organisasie uitgestuur is. Daar is verduidelik waarom die kwantitatiewe benadering tot navorsing in die studie gevolg is. Die proses van inhoudsontleding is ook bespreek waar spesifiek gefokus is op kwantitatiewe inhoudsontleding, wat beskrywende en inferensiële statistiek insluit. Vervolgens sal die navorsingsresultate weergegee en bespreek word.

HOOFSTUK 6

RESULTATE EN BESPREKING VAN RESULTATE

6.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk sal die resultate van die studie bespreek word. Daar sal spesifiek gefokus word op die beantwoording van die navorsingsvrae, die bereiking van die navorsingsdoelwitte en die toetsing van die hipoteses. Eerstens sal die biografiese besonderhede van die steekproef bespreek word. Daarna volg 'n beskrywing van die inferensiële statistiek wat die ANOVA-toets en Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek insluit.

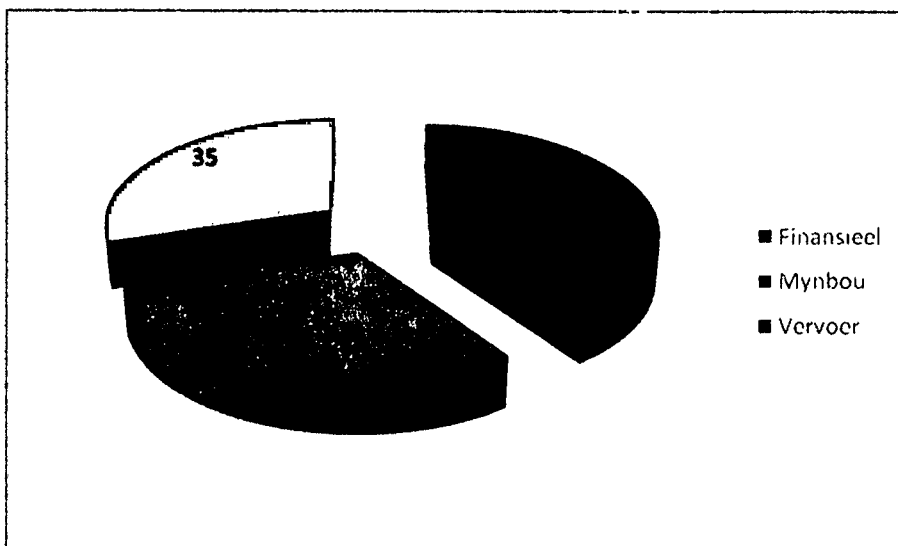
Om 'n beter oorsig oor die hoofstuk te verkry, word daar weer na die primêre doelwit van die studie verwys, naamlik om die effektiwiteit van bestaande talentbestuursprogramme by geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies in die finansiële, vervoer- en mynbousektore te evalueer. Die effektiwiteit van die talentbestuursprogramme berus op hoe gereeld die geïdentifiseerde komponente wat in 'n talentbestuursprogram ingesluit moet wees, ingesluit is (volledigheid), asook op die tevredenheid van die geïdentifiseerde talentvolle werknemers met die onderskeie komponente in die talentbestuursprogram.

6.2 Beskrywende statistiek

Vervolgens sal die biografiese data van die respondente wat aan die studie deelgeneem het deur middel van staafkaartvoorstellings, sirkelgrafiekvoorstellings en tabelle weergegee en bespreek word.

6.2.1 Beskrywing van totale steekproef

Die volgende figuur is 'n aanduiding van die totale aantal respondente wat aan die studie deelgeneem het van die drie sektore onderskeidelik.

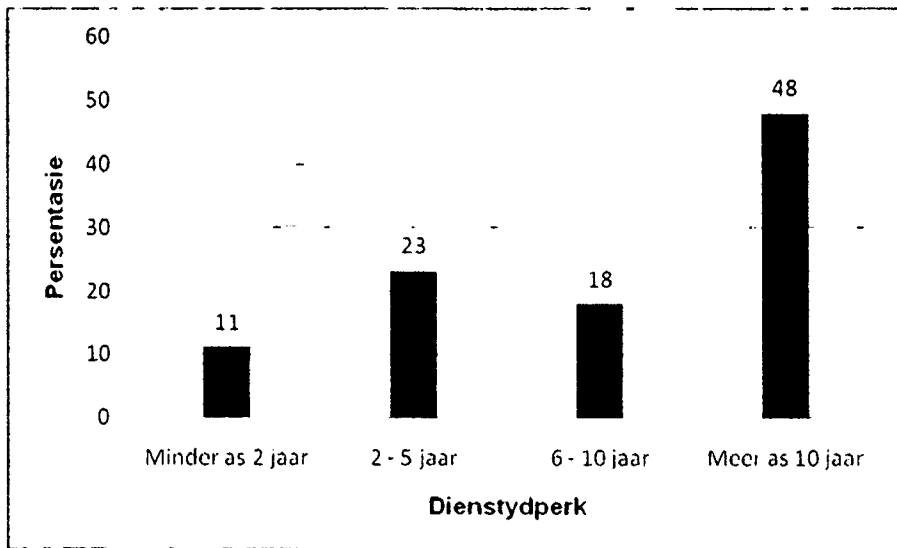


Figuur 6.1: Aantal respondente wat aan die studie deelgeneem het

Figuur 6.1 wys daarop dat 47 van die respondente wat aan die studie deelgeneem het vanuit die finansiële sektor, 35 vanuit die mynbousektor en 35 vanuit die vervoersektor, afkomstig is. Die volgende beskrywing van die steekproef is 'n

bespreking van die biografiese besonderhede van al die respondente uit die finansiële, mynbou- en vervoersektore.

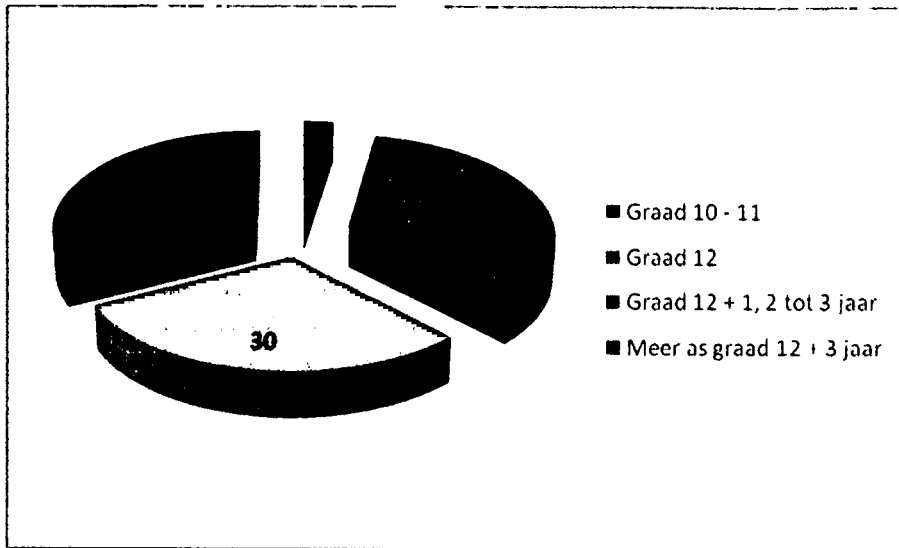
6.2.1.1 Dienstydpark



Figuur 6.2: Dienstydpark van totale steekproef

Figuur 6.2 toon aan dat die meeste respondente in die totale steekproef meer as 10 jaar diens in die betrokke organisasies het (48%). Drie en twintig persent (23%) respondente het 2-5 jaar diens en 18% het 6-10 jaar diens. Slegs 11% van die respondente het minder as 2 jaar diens in die betrokke organisasies.

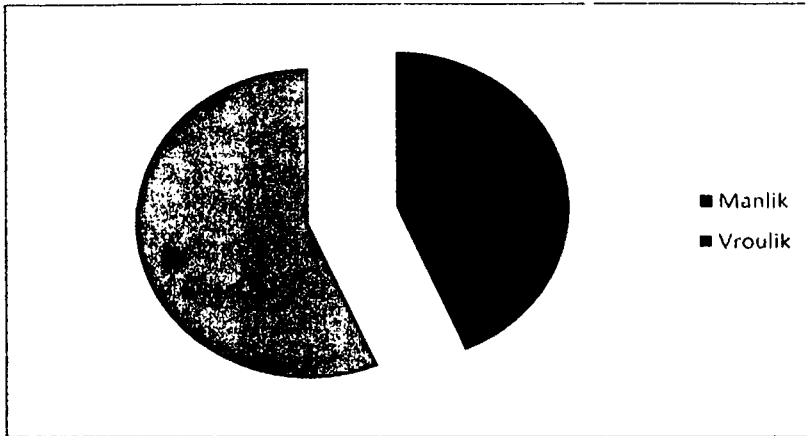
6.2.1.2 Kwalifikasies



Figuur 6.3: Kwalifikasies van totale steekproef

Die meeste respondente wat aan die studie deelgeneem het, het slegs 'n matrieksertifikaat (35%). Twee en dertig persent (32%) respondente het meer as graad 12 + 3 jaar. Dertig persent (30%) respondente het graad 12 + 1, 2 tot 3 jaar in 'n hoërondewysomgewing behaal en slegs 3% het net graad 10-11.

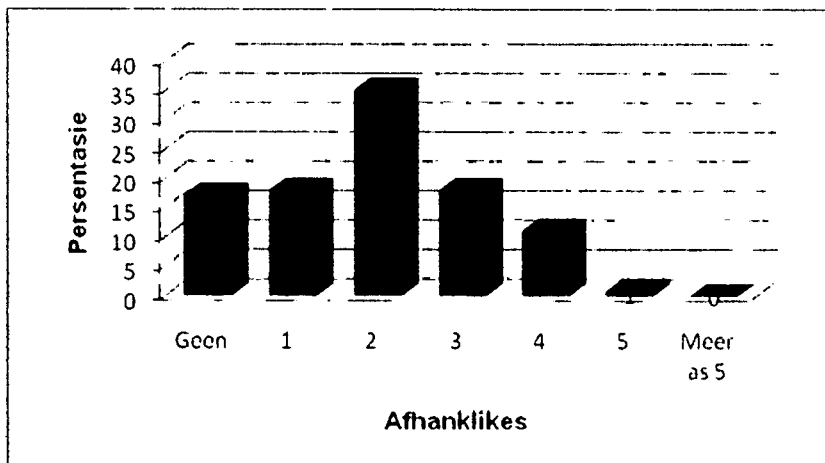
6.2.1.3 Geslag



Figuur 6.4: Geslag van respondente in die totale steekproef

Ses en vyftig persent (56%) van die respondente is vroulik en 44% van die respondente is manlik.

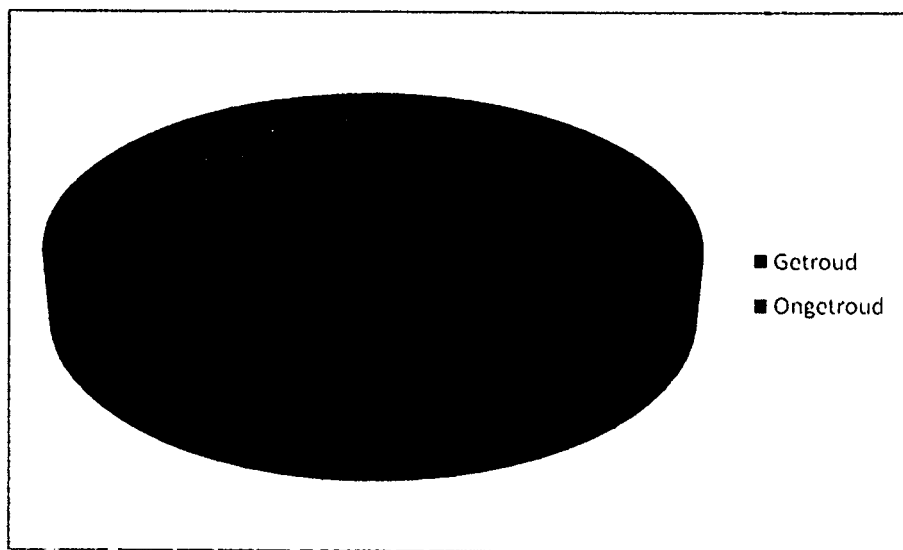
6.2.1.4 Afhanklikes



Figuur 6.5: Aantal afhanklikes van respondente in totale steekproef

Die meeste respondente het 2 afhanklikes (35%), gevolg deur 18% wat 1 en 3 afhanklikes elk het. Sewentien persent (17%) respondente het geen afhanklikes nie en 11% van die respondente het 4 afhanklikes. Slegs 1% het 5 afhanklikes en geen respondent het meer as 5 afhanklikes nie.

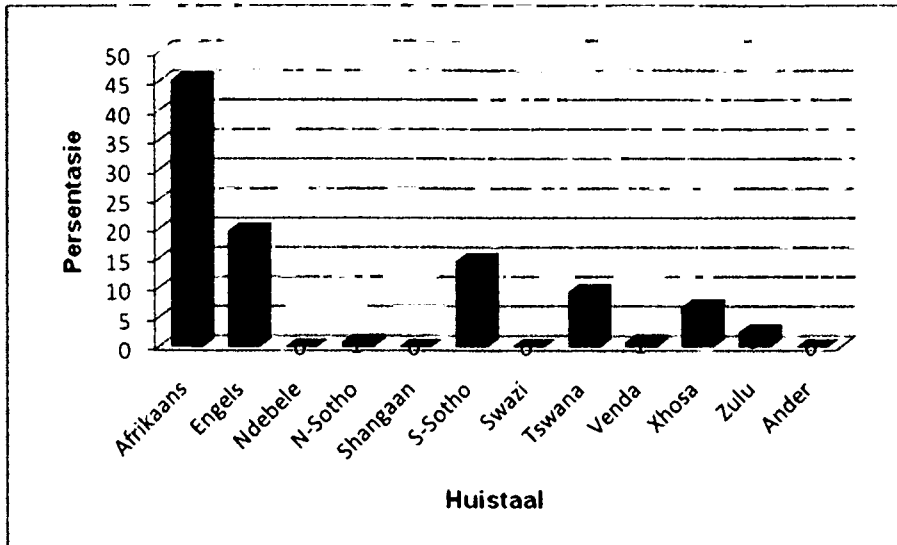
6.2.1.5 Huwelikstaat



Figuur 6.6: Huwelikstaat van totale steekproef

Die minderheid van die totale steekproef is ongetroud (29%) en 71% van die respondente is getroud.

6.2.1.6 Huistaal



Figuur 6.7: Die huistaal van die totale steekproef

Uit Figuur 6.7 blyk dit dat die oorgrote meerderheid van die totale steekproef Afrikaanssprekend is (45%) gevolg deur Engelssprekend (20%). Vyftien persent (15%) van die steekproef se huistaal is Suid-Sotho en die res is in die minderheid met 'n totale persentasie van 21%.

6.2.2 Hoe gereeld die komponente ingesluit word in die talentbestuursprogram (volledigheid)

Vervolgens word die resultate wat uit die navorsing verkry is ten opsigte van hoe gereeld die onderskeie talentbestuurskomponente gebruik word in tabelvorm weergegee. Daar sal gefokus word op die komponente wat nie optimaal gebruik word in die organisasies nie, aangesien dit hierdie areas is waar die organisasies

moet verbeter. Indien **50% of minder** van die respondente van mening is dat 'n komponent voortdurend in die talentbestuursprogram gebruik word, word dit met rooi aangedui. Die keuse van die 50%-vlak is gebaseer op 'n studie van Wellins en Caver (2006) wat 'n integrale deel van hierdie studie vorm.

Tabel 6.1: Persepsie van al die respondente rakende die frekwensie van die gebruik van die komponente in 'n talentbestuursprogram

<i>Word hoëpotensiaal-leierskapontwikkelings-programme gebruik</i>	0	6	44	
<i>Word afrigting gebruik om geïdentifiseerde talentvolle werknemers (GTW's) te ontwikkel</i>	0	4	44	52
<i>Doen u bestuurder 'n een-tot-een- objektiewe assessering en word daar na afloop van die assessering aktiewe stappe gedoen om GTW's te ontwikkel</i>	1	9	38	52
<i>Gee u bestuurder reguit en eerlike terugvoer aan werknemers tydens prestasiebeoordeling vir ontwikkelingsdoeleindes</i>	0	5	24	71
<i>Maak u bestuurder van vaardigheid/suksesprofielanalise gebruik om te verseker dat die regte persoon met die regte kennis, vaardighede en eienskappe die regte poste beklee</i>	0	7	31	62

<i>Word die samestelling van die talentbestuursproses geëvalueer</i>	13	10	29	
<i>Is prestasiebestuur deel van die talentbestuursprogram om GTW's te beoordeel</i>	0	6	28	66
<i>Word talentbestuursageware in die organisasie gebruik</i>	21	27	26	
<i>Word kritieke poste in die organisasie geïdentifiseer as deel van die talentbestuursprogram (opvolgbeplanning)</i>	1	6	40	53
<i>Word 'n spesifieke metode gebruik om die gereedheid van GTW's vir bevordering te bepaal</i>	2	11	34	53
<i>Probeer u bestuurder om leierskapspotensiaal so vroeg as moontlik in die organisasie te ontdek</i>	3	5	31	62
<i>Beskik u bestuurder oor goeie algemene kennis van die werwingsprosesse en -beleid rakende menslike hulpbronne</i>	0	2	17	81
<i>Bestee u bestuurder tyd aan die aanstelling van die regte persoon vir 'n sekere pos wanneer sodanige pos vakant raak</i>	3	3	22	72
<i>Is die werwing van die beste kandidaat vir 'n sekere vakante pos in die organisasie topprioriteit vir u bestuurder totdat die pos gevul is</i>	0	3	25	72
<i>Fokus u bestuurder op die belangrikheid van die behoud van hoëprofiel-werknemers</i>	1	7	36	56
<i>Beloon u bestuurder werknemers vir uitstekende werk</i>	0	4	31	65

<i>Verseker u bestuurder dat salarisse markverwant is wanneer dit binne sy/haar gesag val</i>	11	7	21	61
<i>Staan u bestuurder skiktyd ("flexi-time") toe aan werknemers met gesins- of persoonlike probleme</i>	3	13	35	
<i>Verseker u bestuurder dat werknemers oor toereikende hulpbronne (bv. toerusting) beskik om hulle werk te doen</i>	1	1	21	78
<i>Verseker u bestuurder dat die werklading voldoende is, maar nie te veel om te hanteer nie</i>	1	7	32	61
<i>Wend u bestuurder 'n poging aan om bewus te wees van gesins- en persoonlike sake wat werknemers se werk kan beïnvloed</i>	1	10	32	57
<i>Is u bereid en daartoe in staat om tot die organisasie se sukses by te dra</i>	1	0	8	91
<i>Kry die talent in die organisasie geleentheid om nuwe vaardighede te ontwikkel</i>	3	3	36	57
<i>Kry die talent in die organisasie geleentheid om betrokke te raak by die besluite wat hul werk affekteer</i>	4	3	37	56
<i>Word lynbestuurders opgelei om talentbestuurders te wees</i>	2	18	47	
<i>Is die senior bestuurspan betrokke by die talentbestuursproses</i>	3	8	25	65
<i>Word gefokus op spanwerk in die talentbestuursprogramme</i>	7	10	38	

<i>Word sleuteltalent in die organisasie in die talentbestuursprogram ingesluit</i>	3	9	29	58
<i>Word menslike hulpbronaktiwiteite geïntegreer ten einde mekaar te versterk en te bevestig</i>	10	6	31	53
<i>Is die doelwitte en strategieë van die organisasie die motief wat die gehalte en hoeveelheid talent bepaal wat die organisasie benodig</i>	3	4	29	63
Omgekeerde telling*				
<i>Lyk dit of die verkeerde persoon in die organisasie aangestel is, naamlik iemand wat nie aan die vereistes van die pos voldoen nie</i>	0	15	66	

* Hierdie item meet in die teenoorgestelde rigting as die ander items van die vraelys.

Vanuit Tabel 6.1 blyk dit dat die organisasies wat aan die studie deelgeneem het die noodsaaklike komponente van 'n talentbestuursprogram in die huidige talentbestuursprogramme in die organisasies ingesluit het. Daar is egter sekere komponente wat volgens die respondente nie op 'n voortdurende basis in die talentbestuursprogram gebruik word nie.

Tabel 6.1 wys op 'n kommerwekkende tendens, naamlik dat slegs 50% van die respondente van mening is dat hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme op 'n voortdurende basis in die organisasie gebruik word. Verder huldig slegs 48% van die respondente die opinie dat die ontwerp van die talentbestuursproses op 'n

voortdurende basis geëvalueer word en dat slegs 27% van die respondente van mening is dat die organisasie voortdurend van talentbestuursagteware gebruik maak as 'n noodsaaklike komponent in die talentbestuursprogram. Nog 'n probleemarea is die bevinding dat slegs 49% van die respondente van mening is dat hul bestuurder skiktyd toestaan aan werknemers wat gesins- of persoonlike probleme het. Die bevinding dat lynbestuurders volgens slegs 33% van die respondente voortdurend opgelei word om talentbestuurders te wees, kan verdere probleme vir die organisasies inhou. Verdere resultate wat vanuit hierdie studie verkry is, toon aan dat slegs 44% van die respondente van mening is dat daar met die huidige talentbestuursprogram voortdurend op spanwerk gefokus word. Volgens 19% van die respondente lyk dit voortdurend of die verkeerde persoon in die organisasie aangestel is, naamlik iemand wat nie aan die vereistes van die pos voldoen nie en wat nie ontwikkelbaar is nie.

Tabel 6.1 toon verder aan dat prestasiebestuur, afrigting, ontwikkeling en opvolgbeplanning meer as 50% gebruik word in die organisasies wat aan die studie deelgeneem het.

6.2.3 Tevredenheid met komponente

Vervolgens word die resultate wat uit die navorsing verkry is ten opsigte van hoe tevrede die respondente wat aan hierdie studie deelgeneem het met die onderskeie komponente van die talentbestuursprogram is in tabelvorm weergegee. Die fokus is dus weer op die komponente waarmee die respondente nie baie tevrede is nie.

Indien **50% of minder** van die respondente baie tevrede met die komponent is, word dit met rooi aangedui.

Tabel 6.2: Tevredenheid met talentbestuursprogramme van al die respondente

<i>Die huidige hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme in die organisasie</i>	0	15	42	
<i>Die afrigtingproses in die organisasie</i>	0	18	46	
<i>Die volgende ontwikkelings-tegnieke in die organisasie:</i>				
<i>Posrotasie</i>	13	24	32	
<i>Die skep van geleenthede vir werknemers om uitdagende take uit te voer</i>	2	7	45	
<i>Die interne mentorskap-program</i>	2	26	41	
<i>Aksieleerprojekte</i>	0	4	33	62
<i>Eksterne kursusse/seminare</i>	7	17	22	54
<i>Binnenshuise klaskameropleiding</i>	8	9	31	52
<i>Universiteits- en ander onderrigprogramme</i>	8	9	47	
<i>Die gebruik van bevoegdheid/suksesprofiel-analise in die organisasie</i>	2	15	51	

<i>Die ontwerp van die talentbestuursproses in die organisasie</i>	3	11	42	
<i>Die prestasiebestuur in die organisasie</i>	1	13	41	
<i>Die talentbestuursageware in die organisasie</i>	35	18	21	
<i>Die opvolgbeplanning in die organisasie</i>	2	16	50	
<i>Die assessering van gereedheid vir bevordering in die organisasie</i>	2	18	42	
<i>Die vroeë identifisering van leierskapspotensiaal in die organisasie</i>	0	9	41	
<i>Die sterkte van u eie seniorbestuurspan in die uitvoer van die volgende komponente:</i>				
<i>Talentoptimalisering</i>	2	14	44	
<i>Katalisering van verandering</i>	3	15	34	
<i>Seniorspanontwikkeling</i>	8	7	37	
<i>Selfbegrip en selfbewustheid</i>	2	8	24	67
<i>Kultuur van hoë prestasie</i>	1	4	25	70
<i>Kultuur wat talentvolle werknemers waardeer en versorg</i>	2	13	29	56

<i>Strategiese verhoudingsbou</i>	1	6	38	55
<i>Die implementering/uitvoer van strategieë</i>	1	4	37	58

Volgens Tabel 6.2 is die algehele tevredenheid met die komponente van die talentbestuursprogramme redelik laag. Slegs 44% van die respondente is baie tevrede met die hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme in die organisasies, wat 'n redelike lae persentasie is. Slegs 36% van die respondente is baie tevrede met die afrigtingsproses in die organisasie. Daar is net drie ontwikkelingstegnieke waarmee meer as 50% van die respondente baie tevrede is, naamlik aksieleerprojekte (62%), eksterne kursusse/seminare (54%) en binnenshuise klaskameropleiding (52%), wat ook relatiewe lae vlakke van tevredenheid is. 'n Verdere 32% van die respondente is baie tevrede met die suksesprofielanalise in die organisasie.

Slegs 44% van die respondente is baie tevrede met die ontwerp van die talentbestuursproses en 45% is baie tevrede met die prestasiebestuursproses in die organisasie. Dit is verder kommerwekkend dat slegs 32% van die respondente baie tevrede is met die opvolgbeplanning in die organisasie en dat slegs 50% baie tevrede is met die vroeë identifisering van leierskapspotensiaal in die organisasie. Tabel 6.2 wys verder daarop dat slegs 38% van die respondente baie tevrede is met die assessering van gereedheid vir bevordering in die organisasie.

Uit Tabel 6.2 blyk dit dat die sterkte van die seniorbestuurspanne nie volgens al die respondente op standaard is nie. Talentoptimalisering, die katalisering van verandering, asook seniorspanontwikkeling is komponente waarmee minder as 50% van die respondente baie tevrede is.

6.3 Verskille tussen sektore

Daar sal nou gefokus word op die inferensiële statistiek wat gebruik is om die data te interpreteer. Die inferensiële statistiek behels die ANOVA en Tukey se metode van paarsgewyse vergelyking.

Eerstens is die ANOVA toegepas met sektor as onafhanklike veranderlike, en komponentfrekwensietelling, tevredenheidstelling en effektiwiteitstelling onderskeidelik as afhanklike veranderlikes. Tweedens is die ANOVA afsonderlik toegepas op elke berekende komponenttelling as afhanklike veranderlike en sektor as onafhanklike veranderlike.

Indien die ANOVA die verskille as beduidend ($p \leq 0.05$ en/of $p \leq 0.1$) bewys het en die relevante onafhanklike veranderlike het meer as twee kategorieë, is gebruik gemaak van Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek.

6.3.1 Verskille tussen sektore met betrekking tot die persepsie van hoe gereeld die onderskeie komponente gebruik word (volledigheid)

Vervolgens sal die verskille tussen die sektore ten opsigte van die persepsie van die respondente van hoe gereeld die onderskeie komponente in die onderskeie talentbestuursprogramme ingesluit is, bespreek word.

Tabel 6.3: Verskille in gemiddelde tussen die verskillende sektore rakende hoe dikwels die onderskeie komponente gebruik word

	47	77.5840061	11.8218905
	35	73.7804843	9.767872
	35	75.8740921	10.1098214

Uit Tabel 6.3 blyk dit dat daar wel verskille bestaan in die gemiddelde van die komponentfrekwensietellings tussen die finansiële, mynbou- en vervoersektore, maar Tabel 6.4 dui daarop dat die verskille nie statisties beduidend is nie ($p \geq 0.05$).

Met betrekking tot hipotese 1 word die nulhipotese, naamlik dat daar geen statisties beduidende verskille bestaan in die tellings behaal op die volledigheid van die komponente wat ingesluit moet word in talentbestuursprogramme in die finansiële, vervoer- en mynbousektore in die geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies nie, dus aanvaar.

Tabel 6.4: Variansieanalisetabel vir die toetsing van die verskille tussen die komponentfrekwensietellings tussen die verskillende sektore

	2	290.40105	145.20053	1.26	0.2879
	114	13147.9	115.33246		
	116	13438.30105			

6.3.2 Verskille tussen sektore met betrekking tot tevredenheid met talentbestuursprogram

Vervolgens sal die verskille tussen die sektore met betrekking tot die respondente se tevredenheid met die onderskeie talentbestuursprogramme bespreek word.

Tabel 6.5: Verskille in gemiddelde tussen sektore rakende tevredenheid met talentbestuursprogramme

	47	57.166201	9.53762794
	35	49.2550109	9.30492066
	35	55.0912745	7.60729188

Volgens Tabel 6.5 is die gemiddelde van die mynbousektor se tevredenheid redelik laer as die tevredenheidsvlakke van die finansiële en vervoersektore.

Tabel 6.6: Variansieanalisetabel vir die toetsing van die verskille tussen die tevredenheidstellings tussen die verskillende sektore

2	1297.12534	648.56267	8.13	0.0005
114	9095.83485	79.78803		
116	10392.96019			

Tabel 6.6 toon 'n statisties hoogs beduidende verskil ($p \leq 0.001$) tussen die tevredenheidstellings van die respondente uit die finansiële, mynbou- en vervoersektore. **Met betrekking tot hipotese 2 word die nulhipotese, naamlik dat daar geen statisties beduidende verskille bestaan in die tellings behaal op die tevredenheid van die geïdentifiseerde talentvolle werknemers met die talentbestuursprogramme in die finansiële, vervoer- en mynbousektore in die geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies nie, dus verwerp.** Om egter te bepaal presies watter van die drie sektore met mekaar verskil, is gebruik gemaak van Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek.

Tabel 6.7: Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek

	0.05
	114
	79.78803
	3.35839

		2.075	-2.661	6.811
	***	7.911	3.175	12.647
		-2.075	-6.811	2.661
	***	5.836	0.766	10.907
	***	-7.911	-12.647	-3.175
	***	-5.836	-10.907	-0.766

*** $p \leq 0.05$

Volgens Tabel 6.7 is daar statisties beduidende verskille ten opsigte van die tevredenheidsvlakke met die talentbestuursprogramme ($p \leq 0.05$) tussen die finansiële sektor en die mynbousektor, asook tussen die vervoersektor en mynbousektor. Die respondente van die mynbousektor is minder tevrede met die talentbestuursprogram as die respondente van die finansiële en vervoersektore. Daar bestaan egter geen statisties beduidende verskille tussen die finansiële sektor en die vervoersektor ten opsigte van die tevredenheidsvlakke met die talentbestuursprogramme nie ($p \geq 0.05$).

6.3.3 Verskille tussen die effektiwiteit van die sektore se talentbestuursprogramme

Soos reeds genoem (sien 1.4) behels die effektiwiteit van die talentbestuursprogram hoe gereeld die geïdentifiseerde komponente van die program gebruik word (volledigheid), asook die tevredenheid van die geïdentifiseerde talentvolle werknemers met die onderskeie komponente in hierdie program.

Tabel 6.8: Verskille in die gemiddelde van die effektiwiteitstellings tussen die drie sektore

	47	134.750207	20.8653617
	35	123.035495	18.0533198
	35	130.965367	16.4593658

Uit Tabel 6.8 blyk dit dat daar verskille bestaan in die gemiddelde tussen die effektiwiteitstelling van die finansiële, mynbou- en vervoersektore. Tabel 6.9 dui daarop dat hierdie verskille statisties beduidend is ($p \leq 0.05$). **Met betrekking tot hipotese 3 word die nulhipotese, naamlik dat daar geen statisties beduidende verskille bestaan in die tellings behaal op die effektiwiteit van die talentbestuursprogramme in die finansiële, vervoer- en mynbousektore in die geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies nie, dus verwerp.**

Tabel 6.9: Variansieanalisetabel vir die toetsing van die verskille in die effektiwiteitstellings tussen die verskillende sektore

2	2789.28947	1394.64474	3.94	0.0221
114	40319.03731	353.67577		
116	43108.32678			

Om te bepaal watter van die drie sektore statisties beduidend van mekaar verskil, is gebruik gemaak van Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek.

Tabel 6.10: Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek

	0.05
	114
	354
	3.36

	3.785	-6.186	13.756
***	11.715	1.744	21.686
	-3.785	-13.756	6.186
	7.93	-2.746	18.606
***	-11.715	-21.686	-1.744
	-7.93	-18.606	2.746

*** $p \leq 0.05$

Uit Tabel 6.10 blyk dit dat die finansiële sektor en die mynbousektor statisties beduidend van mekaar verskil ($p \leq 0.05$) ten opsigte van die effektiwiteitstellers van die talentbestuursprogramme in die onderskeie organisasies. Hiervolgens is die finansiële sektor se talentbestuursprogram meer effektief as die mynbousektor se talentbestuursprogram. Daar bestaan egter geen statisties beduidende verskille ($p \geq 0.05$) tussen die finansiële sektor en die vervoersektor, asook tussen die mynbousektor en die vervoersektor ten opsigte van die effektiwiteit van die onderskeie talentbestuursprogramme nie.

Aangesien daar wel statisties beduidende verskille bestaan met betrekking tot die effektiwiteit van die onderskeie sektore se talentbestuursprogramme is verdere ontleding gedoen om te bepaal watter komponente van talentbestuur met betrekking tot die sektore beduidend verskil.

Tabel 6.11: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme in die organisasies

	47	5.08510638	1.03901683
	35	4.48571429	1.09467773
	35	4.48571429	1.14715578

Volgens Tabel 6.11 is daar verskille tussen die drie sektore rakende persepsies van die effektiwiteit van hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme in die

onderskeie organisasies. Om te bepaal of hierdie verskille statisties beduidend is en tussen watter van die drie sektore daar statisties beduidende verskille bestaan, is die volgende variansieanalisetabel en Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek gebruik.

Tabel 6.12: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme in die organisasies

	2	10.1025745	5.0512872	4.26	0.0164
	114	135.1452888	1.185485		
	116	145.2478632			

Volgens Tabel 6.12 is daar statisties beduidende verskille ($p \leq 0.05$) tussen die drie sektore ten opsigte van die effektiwiteit van hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme in die organisasies. Om te bepaal tussen watter van die drie sektore hierdie statisties beduidende verskille bestaan, is Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek gebruik.

Tabel 6.13: Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek

	0.05
	114
	1.19
	3.36

	***	0.5994	0.0221	1.1767
	***	0.5994	0.0221	1.1767
	***	-0.5994	-1.1767	-0.0221
		0	-0.6181	0.6181
	***	-0.5994	-1.1767	-0.0221
		0	-0.6181	0.6181

*** $p \leq 0.05$

Tabel 6.13 toon statisties beduidende verskille ($p \leq 0.05$) tussen die finansiële sektor en die mynbousektor, asook die finansiële sektor en die vervoersektor rakende die respondente se persepsie van die effektiwiteit van hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme in die organisasies. Hiervolgens is die respondente van die finansiële sektor van mening dat die hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme meer effektief is as wat die respondente van die mynbousektor en vervoersektor van mening is. Daar bestaan egter geen statisties beduidende verskil tussen die opinies van die respondente van die mynbousektor en vervoersektor rakende die effektiwiteit van die hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme in die onderskeie organisasies nie.

Tabel 6.14: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van afrigting in die organisasies

	47	5.10638298	1.08815845
	35	3.94285714	0.93754552
	35	4.77142857	1.11370379

Uit Tabel 6.14 blyk dit dat daar verskille bestaan tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van afrigting in die organisasies.

Tabel 6.15: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van afrigting in die organisasies

	2	27.7995584	13.8997792	12.52	≤.0001
	114	126.525228	1.1098704		
	116	154.3247863			

Tabel 6.15 dui op statisties beduidende verskille ($p \leq 0.01$) tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van afrigting in die organisasies.

Tabel 6.16: Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek

	0.05
	114
	1.11
	3.36

	0.335	-0.2236	0.8935
***	1.1635	0.605	1.7221
	-0.335	-0.8935	0.2236
***	0.8286	0.2305	1.4266
***	-1.1635	-1.7221	-0.605
***	-0.8286	-1.4266	-0.2305

*** $p \leq 0.05$

Tabel 6.16 dui op statisties beduidende verskille ($p \leq 0.05$) tussen die finansiële sektor en die mynbousektor, asook tussen die vervoersektor en die mynbousektor rakende die effektiwiteit van die afrigtingsproses in die organisasies. Hiervolgens is die finansiële sektor en die vervoersektor se afrigtingsproses meer effektief as die afrigtingsproses in die mynbousektor. Daar is egter geen statisties beduidende verskil tussen die effektiwiteit van die finansiële en die vervoersektor se afrigtingsproses nie.

Tabel 6.17: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van ontwikkeling in die organisasies

	47	19.6783437	3.8157684
	35	17.1206311	3.0678394
	35	18.9523131	2.67846329

Uit Tabel 6.17 blyk dit dat daar verskille bestaan tussen die gemiddelde van die drie sektore rakende die effektiwiteit van ontwikkeling in die organisasies.

Tabel 6.18: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van ontwikkeling in die organisasies

	2	134.516881	67.25844	6.22	0.0027
	114	1233.681412	10.821767		
	116	1368.198292			

Volgens Tabel 6.18 is daar statisties hoogs beduidende verskille ($p \leq 0.01$) tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van ontwikkeling in die organisasies.

Tabel 6.19: Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek

	0.05
	114
	10.8
	3.36

	0.726	-1.0181	2.4702
***	2.5577	0.8135	4.3019
	-0.726	-2.4702	1.0181
	1.8317	-0.0358	3.6991
***	-2.5577	-4.3019	-0.8135
	-1.8317	-3.6991	0.0358

***p≤0.05

Tabel 6.19 toon statisties beduidende verskille ($p \leq 0.05$) tussen die finansiële en mynbousektore rakende die effektiwiteit van ontwikkeling in die organisasies. Hiervolgens is die finansiële sektor se ontwikkelingsmetodes meer effektief as die mynbousektor s'n. Daar bestaan egter geen statisties beduidende verskille ($p \geq 0.05$) tussen die finansiële en vervoersektore en die mynbou- en vervoersektore rakende die effektiwiteit van ontwikkeling in die organisasies nie.

Tabel 6.20: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van terugvoer in die organisasies

	47	2.85106383	0.46525932
	35	2.28571429	0.66736658
	35	2.77142857	0.42604296

Uit Tabel 6.20 blyk dit dat daar verskille bestaan tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van terugvoer in die organisasies.

Tabel 6.21: Variansieanalisetabel vir die toetsing van die verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van terugvoer in die organisasies

	2	7.0530538	3.5265269	12.86	≤.0001
	114	31.27173252	0.27431344		
	116	38.32478632			

Tabel 6.21 dui aan dat die verskille wat bestaan tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van terugvoer in die organisasies statisties hoogs beduidend ($p \leq 0.01$).

Tabel 6.22: Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek

	0.05
	114
	10.8
	3.36

	0.0796	-0.1981	0.3573
***	0.5653	0.2877	0.843
	-0.0796	-0.3573	0.1981
***	0.4857	0.1884	0.783
***	-0.5653	-0.843	-0.2877
***	-0.4857	-0.783	-0.1884

*** $p \leq 0.05$

Uit Tabel 6.22 blyk dit dat daar statisties beduidende verskille bestaan ($p \leq 0.05$) tussen die finansiële sektor en die mynbousektor, asook tussen die vervoersektor en die mynbousektor. Hiervolgens blyk dit dat die terugvoer in die finansiële sektor en in die vervoersektor meer effektief is as wat die geval is in die mynbousektor. Daar bestaan egter geen statisties beduidende verskille ($p \geq 0.05$) tussen die finansiële sektor en die vervoersektor rakende die effektiwiteit van terugvoer nie.

Tabel 6.23: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van suksesprofielanalise in die organisasies

47	4.85494913	1.03922274
35	4.49093169	1.21990668
35	4.82857143	1.07061594

Uit Tabel 6.23 blyk dit dat daar klein verskille bestaan tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van suksesprofielanalises in die organisasies. Om te bepaal of hierdie verskille statisties beduidend is, is die variansieanalisetabel (Tabel 6.24) gebruik.

Tabel 6.24: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van suksesprofielanalise in die organisasies

2	3.0664282	1.5332141	1.26	0.2889
114	139.248547	1.2214785		
116	142.3149752			

Tabel 6.24 toon geen statisties beduidende verskille ($p \geq 0.05$) tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van suksesprofielanalise in die organisasies nie.

Tabel 6.25: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die talentbestuursprosesontwerp in die organisasies

	47	4.76739568	1.19308149
	35	4.8694678	1.27029684
	35	4.68565543	0.94569234

Uit Tabel 6.25 blyk dit dat daar klein verskille bestaan tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die talentbestuursprosesontwerp in die organisasies.

Tabel 6.26: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die talentbestuursprosesontwerp in die organisasies

	2	0.5941783	0.2970892	0.22	0.7991
	114	150.7499917	1.3223683		
	116	151.3441701			

Uit Tabel 6.26 blyk dit dat daar geen statisties beduidende verskille ($p \geq 0.05$) bestaan tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die talentbestuursprosesontwerp in die organisasies nie.

Tabel 6.27: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van prestasiebestuur in die organisasies

	47	5.31914894	1.10544862
	35	4.62857143	0.97273763
	35	4.69507389	1.17000089

Tabel 6.27 dui aan dat daar verskille bestaan tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van prestasiebestuur in die organisasies.

Tabel 6.28: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van prestasiebestuur in die organisasies

	2	12.2272762	6.1136381	5.17	0.0071
	114	134.9268654	1.183569		
	116	147.1541415			

Volgens Tabel 6.28 is die verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van prestasiebestuur statisties hoogs beduidend ($p \leq 0.01$).

Tabel 6.29: Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek

	0.05
	114
	1.18
	3.36

	***	0.6241	0.0473	1.2009
	***	0.6906	0.1138	1.2674
	***	-0.6241	-1.2009	-0.0473
		0.0665	-0.5511	0.6841
	***	-0.6906	-1.2674	-0.1138
		-0.0665	-0.6841	0.5511

*** $p \leq 0.05$

Uit Tabel 6.29 blyk dit dat daar hoogs statisties beduidende verskille ($p \leq 0.05$) bestaan tussen die finansiële sektor en die vervoersektor, asook tussen die finansiële sektor en die mynbousektor. Hiervolgens blyk dit dat die finansiële sektor se prestasiebestuur meer effektief is as dié van die vervoer- en die mynbousektor. Daar bestaan egter geen statisties beduidende verskille ($p \geq 0.05$) tussen die vervoer- en die mynbousektor se effektiwiteit van prestasiebestuurstelsels nie.

Tabel 6.30: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van opvolgbeplanning in die organisasies

	47	4.70915817	1.1140175
	35	4.51428571	1.03955388
	35	4.67068966	0.97818363

Uit Tabel 6.30 blyk dit dat daar verskille bestaan tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van opvolgbeplanning in die organisasies.

Tabel 6.31: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van opvolgbeplanning in die organisasies

	2	0.8108532	0.4054266	0.37	0.6945
	114	126.3631361	1.1084486		
	116	127.1739894			

Tabel 6.31 toon dat hierdie verskille wat bestaan tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van opvolgbeplanning in die organisasies nie statisties beduidend is nie ($p \geq 0.05$).

Tabel 6.32: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die assessering van gereedheid vir bevordering in die organisasies

	47	4.76595745	1.23733174
	35	4.34881989	1.11411149
	35	4.74459629	1.30811576

Volgens Tabel 6.32 is daar klein verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die assessering van gereedheid vir bevordering in die organisasies.

Tabel 6.33: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die assessering van gereedheid vir bevordering in die organisasies

	2	4.0929017	2.0464508	1.37	0.2593
	114	170.8075146	1.4983115		
	116	174.9004163			

Uit Tabel 6.33 blyk dit dat die verskille wat bestaan tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die assessering van gereedheid vir bevordering nie statisties beduidend ($p \geq 0.05$) is nie.

Tabel 6.34: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die vroeë identifisering van leierskapspotensiaal in die organisasies

	47	5.10078385	1.04642505
	35	4.71428571	1.17752054
	35	5.08571429	1.12122382

Volgens Tabel 6.34 is daar verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die vroeë identifisering van leierskapspotensiaal in die onderskeie organisasies.

Tabel 6.35: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die vroeë identifisering van leierskapspotensiaal in die organisasies

	2	3.547906	1.773953	1.44	0.2408
	114	140.2559621	1.2303155		
	116	143.8038681			

Uit Tabel 6.35 blyk dit dat die verskille wat bestaan tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die vroeë identifisering van leierskapspotensiaal in die onderskeie organisasies nie statisties beduidend ($p \geq 0.05$) is nie.

Tabel 6.36: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die werwingsproses in die organisasies

	47	10.1149683	1.58351662
	35	10.1343358	1.12529511
	35	10.4285714	1.50070012

Tabel 6.36 toon klein verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die werwingsproses in die organisasies.

Tabel 6.37: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die werwingsproses in die organisasies

	2	2.2944585	1.1472293	0.56	0.5747
	114	234.9714027	2.0611527		
	116	237.2658612			

Volgens Tabel 6.37 is daar geen statisties beduidende verskille ($p \geq 0.05$) tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die werwingsproses in die organisasies nie.

Tabel 6.38: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van retensie in die organisasies

	47	18.0807395	3.47301827
	35	17.0934916	2.49464353
	35	18.3882246	2.90576144

Tabel 6.38 toon verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van retensie in die organisasies.

Tabel 6.39: Variansieanalisetabel vir die toetsing van die verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van retensie in die organisasies

	2	32.5842	16.2921	1.76	0.1762
	114	1053.513031	9.241342		
	116	1086.09723			

Uit Tabel 6.39 blyk dit dat daar geen statisties beduidende verskille ($p \geq 0.05$) bestaan tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van retensie van talentvolle werknemers in die organisasies nie.

Tabel 6.40: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die verbintenis van die respondente tot die organisasies

	47	2.9787234	0.14586499
	35	2.85714286	0.3550358
	35	2.91206897	0.2836425

Volgens Tabel 6.40 is daar verskille tussen die drie sektore rakende die verbintenis van die respondente tot die organisasies.

Tabel 6.41: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die verbintenis van die respondente tot die organisasies

	2	0.30188216	0.15094108	2.15	0.1211
	114	7.99984197	0.07017405		
	116	8.30172414			

Uit Tabel 6.41 blyk dit dat daar geen statisties beduidende verskille ($p \geq 0.05$) bestaan tussen die drie sektore rakende die verbintenis van die respondente tot die organisasies nie.

Tabel 6.42: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die algemene vereistes vir die implementering van talentbestuursprogramme in die organisasies

	47	20.6337806	3.58308138
	35	19.2546176	3.66721538
	35	19.4003392	3.12726928

Tabel 6.42 toon verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die algemene vereistes vir die implementering van talentbestuursprogramme in die organisasies.

Tabel 6.43: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die algemene vereistes vir die implementering van talentbestuursprogramme in die organisasies

	2	48.355709	24.177854	2	0.1405
	114	1380.331301	12.108169		
	116	1428.687009			

Tabel 6.43 toon geen statisties beduidende verskille ($p \geq 0.05$) tussen die drie sektore rakende die effektiwiteit van die algemene vereistes vir die implementering van talentbestuursprogramme in die organisasies nie.

Tabel 6.44: Verskille in gemiddelde tussen die drie sektore rakende die sterkte van senior bestuurspanne in die organisasies

	47	20.7037052	3.36731859
	35	18.2946283	4.14538795
	35	20.1449769	3.7207269

Volgens Tabel 6.44 is daar verskille tussen die drie sektore rakende die persepsies van die sterkte van senior bestuurspanne in die onderskeie organisasies.

Tabel 6.45: Variansieanalisetabel vir die toetsing van verskille tussen die drie sektore rakende die sterkte van senior bestuurspanne in die organisasies

	2	121.83489	60.917445	4.4	0.0144
	114	1576.540083	13.829299		
	116	1698.374973			

Tabel 6.45 dui op statisties beduidende verskille ($p \leq 0.05$) tussen die drie sektore rakende die persepsies van die sterkte van senior bestuurspanne in die onderskeie organisasies.

Tabel 6.46: Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek

	0.05
	114
	13.8
	3.36

	0.5587	-1.413	2.5304
***	2.4091	0.4374	4.3808
	-0.5587	-2.5304	1.413
	1.8503	-0.2607	3.9614
***	-2.4091	-4.3808	-0.4374
	-1.8503	-3.9614	0.2607

*** $p \leq 0.05$

Volgens Tabel 6.46 is daar statisties beduidende verskille ($p \leq 0.05$) tussen die finansiële en mynbousektore rakende die persepsies van die sterkte van senior bestuurspanne in die onderskeie organisasies. Hiervolgens blyk dit dat die finansiële sektor se senior bestuurspan volgens die respondente meer effektief is as dié van die mynbousektor. Daar bestaan egter geen statisties beduidende verskille ($p \geq 0.05$) tussen die finansiële en vervoersektore en die mynbou- en vervoersektore rakende

die persepsies van die sterkte van die senior bestuurspanne in die onderskeie organisasies nie.

6.4 Samevatting

In hierdie hoofstuk is die resultate van die studie, asook 'n bespreking van die resultate weergegee.

Altesaam 117 respondente van die finansiële, mynbou-, en vervoersektore het aan die studie deelgeneem. Sewe-en-veertig (47) respondente is afkomstig van die finansiële sektor, 35 respondente van die mynbousektor en 35 van die vervoersektor. Volgens die resultate is daar geen statisties beduidende verskille tussen die finansiële, mynbou-, en vervoersektore ten opsigte van die volledigheid van die talentbestuursprogramme nie. Verder bestaan daar statisties beduidende verskille tussen die finansiële sektor en die mynbousektor, asook tussen die vervoersektor en mynbousektor ten opsigte van die tevredenheidsvlakke met die talentbestuursprogramme. Dit blyk dat die werknemers van die mynbousektor minder tevrede is met die talentbestuursprogramme as wat die geval is met die finansiële sektor en die vervoersektor.

Laastens verskil die finansiële sektor en die mynbousektor statisties beduidend van mekaar ten opsigte van die effektiwiteitstellings van die talentbestuursprogramme in die onderskeie organisasies. Volgens die resultate is die finansiële sektor se talentbestuursprogram meer effektief as dié van die mynbousektor. Daar bestaan

egter geen statisties beduidende verskille tussen die finansiële en vervoersektor, asook tussen die mynbou- en vervoersektor ten opsigte van die effektiwiteit van die onderskeie talentbestuursprogramme nie.

Vervolgens sal sekere gevolgtrekkings en aanbevelings rakende die studie bespreek word.

HOOFSTUK 7

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

7.1 Inleiding

Die doel van hierdie studie is om die effektiwiteit van bestaande talentbestuursprogramme by geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies in die finansiële, vervoer- en mynbousektore te evalueer. In hierdie hoofstuk word die gevolgtrekkings en aanbevelings wat vanuit die studie gemaak kan word, uiteengesit.

Eerstens sal gevolgtrekkings gemaak word uit die literatuurstudie, gevolg deur gevolgtrekkings uit die navorsingsmetodologie en die resultate wat vanuit die studie verkry is. Hierna sal aanbevelings gemaak word op grond van die literatuurstudie, die navorsingsmetodologie en die resultate, asook aanbevelings rakende toekomstige studies. Laastens sal die waarde en die beperkings van die studie uitgelig word.

7.2 Gevolgtrekkings

Vanuit die resultate van die studie kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word.

7.2.1 Gevolgtrekkings uit die literatuurstudie

'n Literatuurstudie is onderneem in die lig van die navorsingsvrae, navorsingsdoelwitte en navorsingshipoteses wat in Hoofstuk 1 uiteengesit is. Die literatuurstudie het as basis gedien vir die onderhoudskedule wat gedurende die onderhoude met die talentbestuurders gebruik is (die talentbestuursvraelys is 'n aangepaste vorm van die onderhoudskedule wat aan die talentvolle werknemers uitgestuur is) (sien Bylaag A en Bylaag B). Kortweg kan talentbestuur in die organisasie omskryf word as die ontwikkeling van werknemers wat oor die nodige vermoëns en potensiaal beskik. Wanneer organisasies na talentbestuur verwys, is dit slegs na die werknemers met die meeste talent en die hoogste potensiaal. Daarom het talentbestuur met 'n uitgesoekte populasie te make. Almal in die organisasie beskik oor talente, maar sommige werknemers is meer talentvol as ander. Talentbestuur is 'n funksie wat vir hierdie werknemers met die meeste talent verrig word.

Vanuit die literatuur blyk dit dat talentbestuursprogramme 'n noodsaaklike praktyk is in enige organisasie om die beste werknemers met die meeste potensiaal en die hoogste bewese prestasie in die organisasie te behou en nie aan die opposisie af te staan nie. Verder blyk dit ook uit die literatuur dat die talentpoele in die wêreld en

spesifiek Suid-Afrika besig is om op te droog, wat 'n probleem skep vir die werwing van talentvolle werknemers. Dit bring mee dat, indien organisasies wel talentvolle werknemers werf, hulle talentbestuursprogramme in plek moet hê om hierdie werknemers in die organisasie te behou.

Die literatuurstudie het verder aan die lig gebring dat talentbestuursprogramme in organisasies wêreldwyd dikwels nie effektief is nie aangesien al die noodsaaklike komponente nie noodwendig ingesluit word nie. Navorsing het bevind dat talentbestuurders en talentvolle werknemers dikwels nie tevrede is met die talentbestuursprogramme nie, met die gevolg dat die mees talentvolle werknemers dikwels van een organisasie na die volgende beweeg.

Ten einde 'n beter beskrywing van talentbestuur te verskaf en sodoende 'n beter begrip daarvan te bewerkstellig, is daar op vier talentbestuursmodelle gefokus. Om 'n beter oorsig van die kern van die modelle te verskaf, is die vier modelle opgesom en geïntegreer om die belangrikste feite in elke model weer te gee. Hieruit blyk dit dat talentbestuur 'n proses is wat by werwing begin en by opvolgbeplanning eindig. Die ontwikkeling van vaardighede en bevoegdhede is verder 'n noodsaaklike komponent in enige talentbestuursprogram. Dit is nie slegs noodsaaklik om talentvolle werknemers te ontwikkel nie, maar die bestuurders in die organisasie moet van die nodige opleiding voorsien word om die talentbestuurstrategie in die organisasie suksesvol uit te voer. Wellins *et al.* (n.d.) (sien 2.2) veronderstel dat belangrike aksies in talentbestuur ingesluit moet word. Hierdie siening word

ondersteun deur die modelle wat in die studie bespreek is. Die belangrike aksies is soos volg:

- Artikulasie van die talent wat benodig word om die organisasie se sakestrategieë uit te voer.
- Die vroeë identifisering van potensiaal binne die talentpoel van die organisasie.
- Die evaluering van die gereedheid vir bevordering van die talent in die organisasie.
- Die ontwikkeling van talent in die organisasie.

Een van die belangrikste redes waarom organisasies talentbestuursprogramme moet implementeer, is sodat talentvolle werknemers in die organisasie behou kan word om die reuse-onkoste wat met verlore talent gepaard gaan, te vermy. Die verskeie kernkomponente wat in die vier modelle uitgelig is, beslaan 'n groot gedeelte van die onderhoudskedule en talentbestuursvraelys wat in die studie tydens die insameling van die gegewens gebruik is (sien Bylaag A en Bylaag B). Dit is verder noodsaaklik dat die talentbestuursprogram oor al die belangrikste komponente moet beskik en dat die talentvolle werknemers tevrede moet wees met die talentbestuursprogram vir die program om as suksesvol beskou te word. Die minimum komponente wat in sodanige talentbestuursprogram ingesluit moet word, is soos volg:

- Hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme
- Afrigting
- Ontwikkeling

- Terugvoer
- Bevoegdheid/suksesprofielanalise
- Talentbestuursprosesontwerp
- Prestasiebestuur
- Talentbestuursagteware
- Opvolgbeplanning
- Assessering van gereedheid vir bevordering
- Vroeë identifisering van leierskapspotensiaal
- Werwing
- Retensie
- Organisasoriese verbintenis

Daar is egter sekere vereistes waaraan 'n talentbestuursprogram moet voldoen:

- Die doelwitte en strategieë van die organisasie moet die motief wees wat die gehalte en hoeveelheid talent wat die organisasie benodig, bepaal.
- Fokus op die span.
- Beskik oor 'n suksesprofiel.
- Ontwikkel 'n sistematiese en geïntegreerde benadering tot alle ontwikkelings-aktiwiteite.
- Talentbestuur is veel meer as opvolgbeplanning.
- 'n Duidelike onderskeid word getref tussen potensiaal, prestasie en gereedheid.
- Senior leiers moet talent bestuur.

- Verander leiers in talentbestuurders.
- Talentbestuur behels die regte persone in die regte poste.

In die lig van bogenoemde is die effektiwiteit van talentbestuursprogramme in geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies ondersoek.

7.2.2 Gevolgtrekkings uit die navorsingsmetodologie

In hierdie studie is gebruik gemaak van 'n kwantitatiewe navorsingsontwerp. Daar is eers onderhoude gevoer met 26 bestuurders wat talent bestuur om die talentbestuursvraelys wat na die werknemers uitgestuur is te finaliseer. Die volgende items is in die onderhoudskedule ingesluit:

- Hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme (vraag 1 en 2)
- Afrigting (vraag 3 en 4)
- Ontwikkeling (vraag 5, 6.1-6.7)
- Terugvoer (vraag 7)
- Bevoegdheid/suksesprofielanalise (vraag 8 en 9)
- Talentbestuursprosesontwerp (vraag 10 en 11)
- Prestasiebestuur (vraag 12 en 13)
- Talentbestuursagteware (vraag 14 en 15)
- Opvolgbeplanning (vraag 16 en 17)
- Assessering van gereedheid vir bevordering (vraag 18 en 19)
- Vroeë identifisering van leierskapspotensiaal (vraag 20 en 21)
- Werwing (vraag 22-25)
- Retensie (vraag 26-32)

- Organisasoriese verbintenis (vraag 33)
- Algemene vereistes (vraag 34-41)
- Sterkte van die senior bestuurspan (vraag 42.1-42.8)

Nadat onderhoude met talentbestuurders gevoer is, is die onderhoudskedule aangepas as 'n vraelys om na die talentvolle werknemers uitgestuur te word. Die statistiese ontledingstegnieke wat in die studie gebruik is, is die ANOVA en Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek.

7.2.3 Spesifieke gevolgtrekkings uit die resultate van die ondersoek

Vervolgens sal sekere gevolgtrekkings wat uit die resultate van die ondersoek gemaak kan word, uitgelig word.

7.2.3.1 Biografiese beskrywing van steekproef

Altesaam 117 respondente van die finansiële, mynbou-, en vervoersektore het aan die studie deelgeneem. Sewe-en-veertig (47) respondente is afkomstig van die finansiële sektor, 35 respondente van die mynbousektor en 35 van die vervoersektor.

7.2.3.2 Frekwensies ten opsigte van volledigheid van programme

Uit die resultate blyk dit dat die meeste komponente wat volgens die literatuur in talentbestuursprogramme ingesluit behoort te word, wel in die programme van die finansiële, mynbou-, en vervoersektore ingesluit is. Die uitsondering is talentbestuursageware waar slegs 27% van al die respondente van mening is dat die organisasie voortdurend van talentbestuursageware gebruik maak as 'n noodsaaklike komponent in die talentbestuursprogram. Die resultate van hierdie studie dui verder daarop dat die volgende komponente die enigste komponente is wat volgens meer as 70% van die respondente voortdurend gebruik word in die uitvoering van talentbestuur:

- terugvoer vir ontwikkelingsdoeleindes (71%)
- werwing (75%) en
- talentverbintenis (91%).

Die bevindings van hierdie studie stem grootliks ooreen met vorige navorsing wat in hierdie verband in organisasies gedoen is. Die bevinding dat hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme in hierdie studie slegs die 50%-kerf kon bereik ten opsigte van die frekwensie van die gebruik daarvan is 'n bron van kommer aangesien hierdie ontwikkelingsprogramme noodsaaklik is in die huidige sakewêreld waar daar 'n groot tekort aan leiers is (Charan *et al.*, 2001; O'Neal & Gebauer, 2006; Ready & Conger, 2007). Die bevinding van hierdie studie, naamlik dat die evaluering van die talentbestuursprosesontwerp volgens 'n groot persentasie van die respondente nie voortdurend plaasvind nie, kan 'n invloed hê op die effektiwiteit van

die talentbestuursprogram. Soos reeds genoem (sien 4.2.4), word die talentbestuursproses gekenmerk deur voortdurende ontwikkeling, aanpassing en verandering om te verseker dat die proses in lyn bly met die organisatoriese strategieë en doelwitte. Dit is dus noodsaaklik om gereeld die ontwerp van die huidige talentbestuursproses in oënskou te neem (Oehley, 2007).

Die bevinding dat slegs 49% van die respondente van mening is dat bestuurders skiktyd aan werknemers toestaan, kan die verbintenis van die werknemers tot die organisasie beïnvloed, aangesien verbintenis gebaseer word op gevoelens dat werknemers na waarde geskat en waardeer word (Garger, 1999; Schreuder & Coetzee, 2006; Oehley, 2007).

Dit is kommerwekkend dat 'n relatiewe klein persentasie (33%) van die respondente in hierdie studie van mening is dat lynbestuurders voortdurend as talentbestuurders opgelei word, aangesien lynbestuurders in die organisasies die grootste verantwoordelikheid dra om organisatoriese strategieë in resultate om te skakel deur talent in die organisasie te betrek. Dit is belangrik dat talentbestuurders oor die nodige vaardighede beskik om talent te bestuur; dus moet lynbestuurders met die nodige vaardighede toegerus word om talent in die organisasie te kan bestuur (Wellins *et al.*, n.d.; Aquila, 2007; Cantrell & Benton, 2007; Van Dam, 2008).

Bogenoemde is veral belangrik aangesien sommige navorsers en menslike hulpbronnbestuurders beweer dat die opinie kan bestaan dat die talentpoel ryk sal wees in tye van hoë werkloosheid en dat dit maklik sal wees om die regte persoon

vir die regte pos te vind. Soos reeds genoem (sien 1.1) is dit egter nie die geval nie. Wat dit wel beteken, is dat daar oor die algemeen meer kandidate om elke pos meeding. Dit gebeur dikwels dat individue in sekere bestuursposisies nie bevorder kan word nie omdat daar niemand is om die persone op te volg nie (Hardy, 2004; Pauw *et al.*, 2008; Phalatse, 2009; Van der Zwaard, 2009; Van Zyl, 2009).

Die resultate van hierdie studie ondersteun verder die bevindings van Pfeffer (2001) en Fulmer en Bleak (2008) dat te veel op die individu en te min op die span gefokus word (sien 4.2.11.7) aangesien 'n relatiewe klein persentasie van die respondente in hierdie studie beweer dat spanwerk voortdurend in die talentbestuursprogram ingesluit word.

'n Relatiewe hoë persentasie (19%) van die respondente is van mening dat dit voortdurend lyk of die verkeerde persoon in die organisasie aangestel is, naamlik iemand wat nie aan die vereistes van die pos voldoen nie en wat ook nie ontwikkelbaar is nie (Hardy, 2004; Pauw, 2008). Dit is 'n aanduiding dat die talent in die organisasie nie effektief bestuur word nie omdat talentbestuur behels dat die regte persone met die regte vaardighede in die regte poste geplaas word (Wellins *et al.*, n.d.).

Reflections on Talent Management (2006) het bevind dat van bykans al die ontwikkelingstegnieke wat organisasies tydens talentbestuursprogramme gebruik, minder as 50% gebruik word. Wanneer die resultate van elke komponent nagegaan word blyk dit dat prestasiebestuur, afrigting, ontwikkeling en opvolgbeplanning

volgens meer as 50% (steeds 'n relatiewe lae persentasie) van die respondente voortdurend gebruik word in die geselekteerde organisasies wat aan hierdie studie deelgeneem het. Volgens Wellins en Caver (2006) is die komponente wat die meeste in die talentbestuursprogramme gebruik word prestasiebestuur, afrigting, ontwikkeling en opvolgbeplanning. Die komponente wat die minste gebruik word, is talentbestuursagwarestelsels, assessering van gereedheid vir bevordering en suksesprofielanalise.

7.2.3.3 Tevredenheid met programme

Die bevinding dat die algehele tevredenheid met die komponente van talentbestuursprogramme redelik laag is, korreleer met 'n studie deur Wellins en Caver (2006) waar respondente baie lae tevredenheidsvlakke (minder as 50%) met die komponente van die talentbestuursprogramme getoon het.

Die bevinding dat slegs 44% van die respondente wat aan hierdie studie deelgeneem het baie tevrede is met die hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme is nie bevredigend nie, aangesien hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme verseker dat daar genoeg potensiële bestuurders in die organisasie is om te verseker dat huidige bestuurders se poste gevul kan word indien nodig (Jaques & Clement, 1991).

Afrigting en mentorskap is veral 'n bron van kommer wanneer die lae tevredenheidsvlakke ten opsigte van hierdie komponente in ag geneem word. Daar

is moontlik nie genoeg senior werknemers met die regte vaardighede in organisasies om effektiewe afrigters en mentors vir junior werknemers te wees nie (Hardy, 2004; Tucker *et al.*, 2005; Mulder, 2007; Pauw *et al.*, 2008; Phalatse, 2009; Taljaard, 2009; Van Zyl, 2009).

Reflections on Talent Management (2006) dui daarop dat 35% ('n relatiewe hoë persentasie) van die respondente wat aan 'n studie deelgeneem het van mening was dat die ontwikkelingsaktiwiteite in die organisasie nie effektief is nie en dat hulle dus nie tevrede was met die ontwikkelingstegnieke in die organisasie oor die algemeen nie (sien 4.2.12). Die bevinding dat universiteite en ander onderrigprogramme lae tevredenheidsvlakke bereik, word ondersteun deur navorsing wat deur Wellins en Caver (2006) gedoen is. Universiteits- en ander onderrigprogramme alleen is nie genoeg nie, maar wanneer dit met genoeg praktiese blootstelling gekombineer word, verhoog dit die effektiwiteit daarvan (sien 3.3) (Wellins & Caver, 2006; Grobler, 2009; Van der Zwaard, 2009; Van Wyk, 2009).

Die bevinding dat 'n klein persentasie van die respondente wat aan hierdie studie deelgeneem het baie tevrede met die suksesprofielanalise in die organisasies blyk te wees, word verder deur onlangse navorsing ondersteun (*Reflections on Talent Management*, 2006; Wellins & Caver, 2006). Die ontwerp van die talentbestuursproses in die organisasie het 'n lae tevredenheidsvlak getoon (44%) en hierdie bevinding word ondersteun deur navorsing wat gedoen is deur Wellins en Caver (2006). 'n Volgende komponent waar lae tevredenheidsvlakke getoon word is prestasiebestuur. Hierdie bevinding is kommerwekkend, aangesien navorsing

daarop dui dat die gereelde gebruik van hierdie stelsels tot die verbetering van organisatoriese prestasie sal lei (De Waal & Coevert, 2007).

Die komponent van talentbestuursprogramme waarmee die laagste tevredenheidsvlakke in hierdie studie bereik is, is talentbestuursagteware. Talentbestuursagteware is volgens Wellins en Caver (2006) ook 'n komponent waarmee uitsonderlike lae tevredenheidsvlakke bereik word. Alhoewel opvolgbeplanning 'n noodsaaklike praktyk in die organisasie is, is die meeste respondente in hierdie studie nie baie tevrede met die opvolgbeplanningsproses in die organisasies nie. Hierdie bevinding stem ooreen met navorsing gedoen deur Wellins en Caver (2006) waar slegs 18% van die respondente tevrede was met die opvolgbeplanningproses in die organisasies.

Die bevinding dat slegs 38% van die respondente baie tevrede is met die assessering van gereedheid vir bevordering in die organisasie stem ooreen met navorsing gedoen deur Wellins *et al.* (n.d.) en Charan *et al.* (2001). Hiervolgens gebeur dit redelik dikwels dat werknemers bevorder word voordat hul gereed is vir bevordering of dat werknemers wat oor uitstekende tegniese vaardighede beskik in 'n bestuursposisie aangestel word en dan nie aan die vereistes van die bestuurspos voldoen nie. Dit is kommerwekkend dat slegs 50% van die respondente baie tevrede is met die vroeë identifisering van leierskapspotensiaal in die organisasie, aangesien die uitvoer van hierdie komponent baie belangrik is om te verseker dat die organisasie oor genoeg potensiële bestuurders vir die toekoms beskik (Charan *et al.*, 2001; Hardy, 2004). Wanneer leierskapspotensiaal nie vroeg geïdentifiseer word nie

bestaan die moontlikheid dat 'n toekomstige HUB die organisasie kan verlaat (Gandz, 2006).

Die bevindings van hierdie studie dat die sterkte van die senior bestuurspan in byna alle areas bevraagteken word, word ondersteun deur 'n studie wat gedoen is deur Wellins en Caver (2006) wat daarop dui dat in alle areas nie meer as 43% van die respondente van mening was dat senior bestuurders in hul organisasies sterk leiers is nie.

7.2.3.4 Verskille tussen sektore

Vervolgens sal die verskille tussen die finansiële, mynbou- en vervoersektore ten opsigte van die volledigheid van die talentbestuursprogramme, die tevredenheid met die programme en die effektiwiteit van die programme, bespreek word.

7.2.3.4.1 Volledigheid van talentbestuursprogramme

Uit die resultate blyk dit dat daar geen statisties beduidende verskille bestaan tussen die persepsies van die respondente uit die finansiële, vervoer- en mynbousektore rakende die volledigheid van die talentbestuursprogramme nie. Hierdie bevinding mag 'n aanduiding wees dat organisasies in Suid-Afrika oor die algemeen 'n basiese talentbestuursprogram in plek het.

7.2.3.4.2 Tevredenheid met talentbestuursprogramme

Daar bestaan statisties beduidende verskille tussen die finansiële sektor en die mynbousektor, asook tussen die vervoersektor en die mynbousektor, ten opsigte van die tevredenheid met die talentbestuursprogramme. Die respondente van die mynbousektor blyk minder tevrede te wees met die talentbestuursprogram as die respondente van die finansiële en vervoersektore.

In die lig van bogenoemde is dit belangrik om te beklemtoon dat die werknemers van die mynbousektor via e-pos die vraelyste ontvang het en die anonieme vraelyste direk na die navorser teruggestuur het. Die gevolgtrekking wat gemaak kan word, is dat die respondente moontlik eerliker was aangaande hul gevoelens omtrent die talentbestuursprogram aangesien daar geen vrees was dat die talentbestuurders 'n vraelys aan 'n spesifieke werknemer kon koppel nie. Vraelyste van die finansiële en vervoersektor is deur 'n bestuurder(s) as tussenganger(s) ontvang.

7.2.3.4.3 Effektiwiteit van talentbestuursprogramme

Volgens die resultate wat vanuit die studie verkry is, blyk dit dat die finansiële sektor en die mynbousektor statisties beduidend van mekaar verskil ten opsigte van die effektiwiteit van die talentbestuursprogramme in die organisasies. Hiervolgens is die finansiële sektor se talentbestuursprogram meer effektief as dié van die mynbousektor. Daar bestaan egter geen statisties beduidende verskille tussen die finansiële sektor en die vervoersektor, asook tussen die mynbousektor en die vervoersektor ten opsigte van die effektiwiteit van die talentbestuursprogramme nie. Die bevinding dat die finansiële sektor en die mynbousektor statisties beduidend van

mekaar verskil ten opsigte van die effektiwiteit van die talentbestuursprogramme in die organisasies mag 'n aanduiding wees dat die metode wat gebruik is om data by die mynbousektor in te samel die respondente aangemoedig het om eerliker opinies omtrent die talentbestuursprogram te lewer. In die mynbousektor was die navorser genoodsaak om die vraelyste wat deur die respondente voltooi moes word per e-pos te ontvang. Die respondente het geen vrees gehad dat hul anonimiteit en konfidensialiteit opgeoffer sou moes word nie (sien 7.2.3.4.2).

Aangesien statisties beduidende verskille met betrekking tot die effektiwiteit van talentbestuursprogramme tussen die verskillende sektore gevind is, is besluit om meer detail ontleding (effektiwiteit van die onderskeie komponente) uit te voer.

Daar is statisties beduidende verskille gevind tussen die finansiële, vervoer- en mynbousektore ten opsigte van sekere komponente van die talentbestuursprogram. Hierdie verskille wat bestaan in die effektiwiteit van sekere van die komponente mag bloot 'n refleksie wees van die funksionering van die deel van die organisasie waaruit die steekproef getrek is. Daar bestaan weereens die verdere moontlikheid dat die respondente van die mynbousektor minder onder druk verkeer het om die verwagte response te verskaf aangesien die navorser die vraelyste van die mynbousektor via e-pos direk vanaf die respondent terug ontvang het.

Eerstens is respondente van die finansiële sektor van mening dat die hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme meer effektief is as wat die respondente van die mynbou- en vervoersektore van mening is. Daar is egter geen statisties beduidende

verskille tussen die opinies van die respondente van die mynbousektor en die vervoersektor rakende die effektiwiteit van die hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme in die onderskeie organisasies nie.

Tweedens is daar statisties beduidende verskille tussen die finansiële sektor en die mynbousektor, asook tussen die vervoer- en die mynbousektor met betrekking tot die effektiwiteit van die afrigtingsproses in die organisasies. Die finansiële sektor en die vervoersektor se afrigtingsproses blyk meer effektief te wees as afrigting in die mynbousektor. Daar is egter geen statisties beduidende verskille tussen die effektiwiteit van die finansiële en die vervoersektore se afrigtingsproses nie.

Derdens blyk dit dat die finansiële sektor se ontwikkelingsmetodes meer effektief is as dié van die mynbousektor. Daar is egter geen statisties beduidende verskille tussen die finansiële en die vervoersektore, asook tussen die mynbou- en vervoersektore rakende die effektiwiteit van ontwikkeling in die organisasies nie.

Vierdens wys die resultate daarop dat terugvoer vir ontwikkelingsdoeleindes in die finansiële en vervoersektor meer effektief is as wat die geval is in die mynbousektor. Daar is egter geen statisties beduidende verskille tussen die finansiële en vervoersektor rakende die effektiwiteit van terugvoer nie.

Vyfdens bestaan daar statisties beduidende verskille tussen die finansiële en vervoersektor, asook tussen die finansiële en mynbousektor ten opsigte van prestasiebestuur. Die resultate dui daarop dat die finansiële sektor se

prestasiebestuurstelsels meer effektief is as dié van die vervoer- en mynbousektor. Daar is egter geen statisties beduidende verskille tussen die vervoer- en mynbousektor se effektiwiteit van prestasiebestuurstelsels nie.

Die laaste statisties beduidende verskil waarop die resultate dui, is die effektiwiteit van die senior bestuurspan. Volgens die respondente van die finansiële sektor is die senior bestuurspan meer effektief as wat die respondente van die mynbousektor van mening is. Daar is egter geen statisties beduidende verskille tussen die finansiële en vervoersektor en die mynbou- en vervoersektor ten opsigte van die persepsies van die sterkte van die senior bestuurspanne in die onderskeie organisasies nie.

7.2.4 Algemene gevolgtrekkings

Die talentbestuurders wat aan die studie deelgeneem het, was baie toeganklik en geïnteresseerd in die resultate van die studie. Die navorser het die gevolgtrekking gemaak dat talentbestuur in die drie sektore as 'n noodsaaklike praktyk beskou word en dat daar 'n bereidwilligheid is om huidige talentbestuursprogramme te verbeter. Dit was egter moeilik om met sommige van die bestuurders afsprake vir die onderhoude te kry, wat die navorser verder tot die gevolgtrekking laat kom het dat die werkslading van bestuurders baie groot is. Die vraag kan dus gevra word of bestuurders genoeg tyd tot hul beskikking het om talent in die organisasie na wense te ontwikkel, te motiveer en te behou.

In een van die sektore het aan die lig gekom dat talentvolle werknemers minder toeganklik was om aan die studie deel te neem as wat die talentbestuurders was. Dit kan toegeskryf word aan die groot werkslading wat op talentvolle werknemers rus en die druk om aan te hou presteer in die organisasie. Oor die algemeen was die talentvolle werknemers egter ook toeganklik en bereid om hul insette in die ondersoek te lewer.

'n Verdere gevolgtrekking wat die navorser uit die resultate kon maak, is dat die talentpoel van talentvolle werknemers besig is om op te droog. Dit bring mee dat daar 'n beperkte aantal individue in die organisasie is wat as talent bestempel kan word en dat dit in sommige organisasies selfs 'n probleem is om 'n afripter of geskikte mentor vir junior werknemers aan te wys. Dit is die gevolg van die feit dat daar al minder werknemers is wat oor die vaardighede beskik om 'n suksesvolle afripter of mentor te wees.

7.3 Aanbevelings

In die lig van bogenoemde kan die volgende aanbevelings gemaak word:

7.3.1 Aanbevelings rakende die literatuurstudie

Eerstens kan die aanbeveling gemaak word dat talentbestuur 'n uitverkore populasie in die organisasie moet behels. Slegs die werknemers met die meeste potensiaal en die hoogste bewese prestasie behoort in talentbestuursprogramme ingesluit te word.

Indien dit nie die geval is nie, word talentbestuur net nog 'n manier om alle werknemers te ontwikkel en word daar nie spesifiek gefokus op werknemers wat oor die vermoë beskik om in die toekoms 'n senior bestuurder of selfs 'n HUB te word nie. Dit is belangrik dat talentbestuur in organisasies (veral in Suid-Afrika waar die talentpoel baie klein is) as 'n noodsaaklike praktyk beskou moet word. Dit is die enigste wyse waarop talent in die organisasie behoue sal bly.

Hierdie studie (spesifiek die modelle en komponente wat in die studie bespreek is) kan as riglyne gebruik word vir die ontwerp en implementering van talentbestuursprogramme. Organisasies kan die opsomming en integrasie van die modelle (sien 2.3.6) as 'n kontrolelys gebruik om te bepaal of hulle huidige talentbestuursprogram op die verwagte standaard is. Indien die talentbestuursprogram meer volledig is ten opsigte van die komponente van sodanige program en talentbestuurders opgelei en bevoeg is om hierdie programme te bestuur, sal die tevredenheid met die programme aansienlik verhoog.

'n Belangrike aanbeveling wat verder gemaak kan word, is dat organisasies moet toesien dat nie slegs talentvolle werknemers ontwikkel word nie, maar dat talentbestuurders se vaardighede ook ontwikkel word om talent effektief in die organisasie te bestuur.

Die belangrikste aksies wat in 'n talentbestuursprogram ingesluit moet wees, is:

- Die artikulasie van talent wat benodig word om die sakestrategieë uit te voer.
- Die vroeë identifisering van potensiaal binne die talentpoel in die organisasie.

- Die evaluering van gereedheid vir bevordering van talent in die organisasie.
- Die ontwikkeling van talent in die organisasie.

Die minimum komponente wat vir insluiting in 'n talentbestuursprogram aanbeveel word, is die volgende:

- Hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme
- Afrigting
- Ontwikkeling
- Terugvoer
- Bevoegdheid/suksesprofielanalise
- Talentbestuursprosesontwerp
- Prestasiebestuur
- Talentbestuursagteware
- Opvolgbeplanning
- Assessering van gereedheid vir bevordering
- Vroeë identifisering van leierskapspotensiaal
- Werwing
- Retensie
- Organisasoriese verbintenis

Die vereistes waaraan 'n talentbestuursprogram moet voldoen, is soos volg:

- Die doelwitte en strategieë van die organisasie moet die motief wees wat die gehalte en hoeveelheid talent wat die organisasie benodig, bepaal.

- Fokus op die span.
- Beskik oor 'n suksesprofiel.
- Ontwikkel 'n sistematiese en geïntegreerde benadering tot alle ontwikkelings-aktiwiteite.
- Talentbestuur is veel meer as opvolgbeplanning.
- 'n Duidelike onderskeid word getref tussen potensiaal, prestasie en gereedheid.
- Senior leiers moet talent bestuur.
- Verander leiers in talentbestuurders.
- Talentbestuur behels die regte persone in die regte poste.

7.3.2 Aanbevelings rakende die navorsingsmetodologie

Organisasies kan die items wat in die onderhoudskedule (sien Bylaag A vir onderhoudskedule en Bylaag D vir 'n lys van komponente) en talentbestuursvraelys (sien Bylaag B) ingesluit is, gebruik as kontrolelys om die talentbestuursprogramme in die organisasies aan te pas en te implementeer.

7.3.3 Spesifieke aanbevelings rakende die resultate

Vervolgens sal sekere aanbevelings wat uit die resultate van die ondersoek gemaak kan word, uitgelig word.

7.3.3.1 Frekwensies ten opsigte van volledigheid van programme

Die aanbeveling kan gemaak word dat die organisasies vanuit die finansiële, mynbou- en vervoersektore die totale talentbestuursprogram moet hersien, met die uitsondering van die volgende komponente:

- terugvoer vir ontwikkelingsdoeleindes
- werwing en
- verbintenis van talent.

'n Relatiewe hoë persentasie (70% of meer) respondente is van mening dat bogenoemde komponente van die program voortdurend gebruik word. Die modelle en komponente wat in hierdie studie bespreek is, kan as kontrolelyns gebruik word om die minimum komponente wat in talentbestuursprogramme ingesluit behoort te word, te identifiseer.

Organisasies moet egter spesifiek aandag gee aan die gebruik van talentbestuursagteware tydens talentbestuur aangesien die gebruik van hierdie programme die bestuur van talent in organisasies aansienlik verbeter en vergemaklik.

7.3.3.2 Tevredenheid met programme

Die lae tevredenheidsvlakke wat bereik is met die talentbestuursprogramme in die onderskeie organisasies maak die hersiening van die totale talentbestuursprogramme in die onderskeie organisasies selfs meer dringend. Die resultate van hierdie studie kan gebruik word om die areas waar ontevredenheid met die programme bestaan te identifiseer. Meer spesifiek kan die aanbeveling gemaak word dat organisasies huidige ontwikkelingstegnieke moet verbeter ten einde talent in die organisasie bevredigend te ontwikkel. Dit is veral noodsaaklik dat senior werknemers opgelei moet word om mentors en afrigters vir junior werknemers te wees. Opleiding aan universiteite en kolleges moet ook met genoeg praktiese ondervinding gekombineer word.

'n Laaste spesifieke aanbeveling wat gemaak kan word is dat die senior bestuurders in die organisasie die talentbestuursprogram moet ondersteun en hul verbintenis hieraan duidelik aan die talentbestuurders en talentvolle werknemers moet kommunikeer. Die onderhoudskedule en/of talentbestuursvraelys (vraag 42.1-42.8) (sien Bylaag A en Bylaag B) kan as kontrolelyns gebruik word om die verskillende areas waarin senior bestuurders tydens die bestuur van talent in die organisasie moet presteer, te identifiseer.

7.3.3.3 Verskille tussen sektore

Vervolgens sal sekere aanbevelings gemaak word vir die finansiële, mynbou- en vervoersektore ten opsigte van die verskille tussen die tevredenheid met die programme en die effektiwiteit van die programme. Aanbevelings word slegs gemaak waar daar verskille tussen die sektore gevind is.

7.3.3.3.1 Tevredenheid met talentbestuursprogramme

Aangesien die mynbousektor se respondente die laagste tevredenheidsvlakke getoon het, word die sektor spesifiek aanbeveel om die talentbestuursprogram te hersien, asook om meer opleiding aan talentbestuurders te verskaf om die program te bestuur. Die modelle wat in hierdie studie gebruik is, asook die komponente wat vanuit die literatuur geïdentifiseer is, kan tesame met gesprekke met menslike hulpbronspesialiste as riglyn gebruik word vir die implementering van hierdie programme.

7.3.3.3.2 Effektiwiteit van talentbestuursprogramme

Aangesien die mynbousektor se talentbestuursprogram minder effektief blyk te wees as die finansiële sektor se program word weereens aanbeveel dat die mynbousektor veral die talentbestuursprogram moet aanpas en herimplementeer.

Meer spesifiek kan aanbeveel word dat die mynbou- en vervoersektore aandag aan die hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme in die organisasies moet gee. Hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme moet voortdurend in die

organisasie gebruik word. Indien hierdie programme van goeie gehalte is en voortdurend gebruik word, sal die tevredenheid daarmee styg.

Die mynbousektor word ook aanbeveel om meer opleiding aan afrigters ("coaches") te verskaf sodat die effektiwiteit van afrigting in hierdie sektor kan styg.

Aangesien die mynbousektor se effektiwiteit van ontwikkelingsmetodes laer is as dié van die finansiële sektor, word die mynbousektor aanbeveel om hulle ontwikkelingsmetodes op te skerp. Die mynbousektor word verder aanbeveel om terugvoer vir ontwikkelingsdoeleindes in die organisasie aan te spreek. Daar behoort duidelike riglyne aan talentbestuurders verskaf te word rakende die terugvoerproses. Indien bestuurders nie konstruktiewe, eerlike terugvoer aan werknemers verskaf nie, sal die werknemers nie die regte doelwitte stel om na te streef nie.

Die mynbou- en vervoersektore word aanbeveel om hulle prestasiebestuurstelsels te hersien aangesien hierdie twee sektore se effektiwiteit van prestasiebestuur minder effektief is as dié van die finansiële sektor.

Die senior bestuursspan van die mynbousektor word aanbeveel om hul verbintenis tot talentbestuursprogramme in die organisasies duidelik aan talentbestuurders en talentvolle werknemers te kommunikeer. Soos reeds genoem (sien 7.3.3.2), kan die onderhoudskedule en/of talentbestuursvraelys (vraag 42.1-42.8) (sien Bylaag A en Bylaag B) gebruik word as kontrolelyns vir areas waarin senior bestuurders tydens talentbestuur moet presteer.

7.3.4 Algemene aanbevelings

Die werkslading van die talentbestuurders, sowel as die talentvolle werknemers, moet hersien word aangesien 'n te groot werkslading sal veroorsaak dat talentbestuur 'n afgejaagde proses word.

Dit is noodsaaklik dat talentvolle werknemers so vroeg as moontlik in die organisasie geïdentifiseer word aangesien die talentpoel in Suid-Afrika vinnig besig is om op te droog.

Die laaste aanbeveling wat gemaak word, is dat soveel as moontlik senior werknemers wat oor die nodige potensiaal beskik, opgelei moet word om mentors en/of afrigters vir junior werknemers te wees aangesien die probleem in die meeste van die organisasies 'n tekort aan genoeg bevoegde mentors of afrigters is om junior werknemers op te lei en te ontwikkel. Dit is dus noodsaaklik dat bestuurders persone in poste aanstel wat selfs beter presteer en oor meer potensiaal beskik as hulself om sodoende die kultuur van hoë prestasie te behou en te verbeter. Dit sal genoeg potensieële afrigters en mentors lewer om junior werknemers by te staan om die produktiwiteit van die organisasie te verhoog.

7.3.5 Aanbevelings vir toekomstige navorsing

Die volgende aanbevelings vir toekomstige navorsing word gemaak:

- Die steekproef van die ondersoek moet groter wees en meer organisasies insluit sodat die resultate van die studie veralgemeen kan word.
- Dit kan tot voordeel van die navorser wees om die vraelyste deur middel van e-pos aan deelnemers uit te stuur aangesien die respondente moontlik eerliker kan wees oor hul houding teenoor die talentbestuursprogram. E-pos verklein die moontlikheid aansienlik dat talentbestuurders 'n vraelys aan 'n spesifieke werknemer kan koppel.

7.4 Waarde van die studie

Terugvoer ten opsigte van die effektiwiteit van huidige talentbestuursprogramme sal verskaf word aan die verskeie organisasies wat aan die studie deelgeneem het. Daar is bepaal in watter areas van talentbestuur die organisasies goed presteer en in watter areas die organisasies kan verbeter ten einde toptalent te behou. Dit sal verseker dat die organisasies nie hulle toptalent aan mededingende organisasies afstaan nie en dat die produktiwiteit van die organisasies verhoog word. Huidige navorsingsbevindings beklemtoon die feit dat organisasies nie suksesvol kan wees indien hulle nie oor 'n effektiewe strategie vir talentbestuur beskik nie.

Die studie kan verder deur organisasies as 'n riglyn gebruik word om 'n effektiewe talentbestuursprogram te implementeer aangesien al die noodsaaklike komponente

wat in so 'n program ingesluit behoort te word uit die literatuur, uit korrespondensie met kundiges op die gebied van talentbestuur en onderhoude met talentbestuurders geïdentifiseer is.

7.5 Beperkings van die studie

Dit is belangrik om daarop te let dat die resultate nie veralgemeen kan word nie aangesien die steekproef van 117 respondente nie groot genoeg is daarvoor nie. Die resultate van die studie moet baie versigtig geïnterpreteer word aangesien die aantal respondente uit elke sektor wat aan die studie deelgeneem het, nie genoeg is om veilige aannames te maak nie. Die navorser het verder gebruik gemaak van nie-waarskynlikheidsteekproeftrekking, meer spesifiek toevallige steekproeftrekking, en kan dus op grond hiervan nie die resultate veralgemeen nie. Daar is verder slegs van een organisasie in elk van die sektore gebruik gemaak en die resultate kan dus nie veralgemeen word na al die organisasies in die onderskeie sektore nie, maar kan egter as 'n breë riglyn gebruik word.

Verdere beperkings van die studie sluit in dat die interpretasie van die resultate versigtig gedoen moes word aangesien metings slegs gedoen is op 'n driepuntskaal (wat nie 'n goeie verteenwoordiger vir intervalveranderlikes is nie). Verdere metings wat op sommige van die komponente gedoen is, inkorporeer slegs 'n paar veranderlikes wat ook versigtig geïnterpreteer moet word.

7.6 Samevatting

In hierdie hoofstuk is sommige gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak betreffende die huidige stand van talentbestuursprogramme in geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies. Eerstens is gevolgtrekkings gemaak uit die literatuurstudie, gevolg deur gevolgtrekkings uit die navorsingsmetodologie en die resultate wat vanuit die ondersoek verkry is. Hierna is aanbevelings gemaak op grond van die literatuurstudie, die navorsingsmetodologie, die resultate en toekomstige studies. Laastens is die waarde en beperkings van die studie uitgelig.

BRONNELYS

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

American Society for Public Administration. (2008). Research demonstrates ROI of talent management. *PA Times*, 31(9), 24.

Aquila, A.J. (2007). Key best practices for succession planning. *Accounting Today*, 21(11), 23.

Armstrong, M. (2003). *Human resource management practice*. Londen: Kogan Page.

Berg, B.L. (2004). *Qualitative research methods for the social sciences (5de Uitg.)*. Boston: Pearson.

Bless, C., & Kathuria, R. (1993). *Fundamentals of social statistics: An African perspective*. Kaapstad: Juta and Co.

Bryman, A., & Cramer, D. (1990). *Quantitative data analysis for social scientists*. Londen: Routledge.

Burke, M., & Kock, R. (2008). Managing talent in the South African public service. *Public Personnel Management, 37*(4), 457-470.

Busi, M., & Bititci, U.S. (2006). Collaborative performance management: Present gaps and future research. *International Journal of Productivity and Performance Management, 55*(1), 7-25.

Byham, W.C. (2001). Are leaders born or made? *Workspan, 44*(2), 17-26.

Cantrell, S., & Benton, J.M. (2007). The five essential practices of a talent multiplier. *Business Strategy Series, 8*(5), 358-364.

Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company*. San Francisco: Jossey-Bass.

CLO's Ponder Critical Business Challenges. (2007). *Training & Development, 61*(8), 38-42.

Coleman, A. (2005). *Talent: a breed apart?* [Aanlyn]. Verkry 8 September 2006 vanaf, http://www.management-issues.com/display_page.asp?section=research&id=2355.

Critical Issues in HR Drive 2006 Priorities: #1 is Talent Management. (2006). *Benefits Quarterly, 22*(1), 64.

De Beer, P. (2010). *Gesprek oor die gebruik van ANOVA*. [Onderhoud] (Persoonlike kommunikasie, 15 Februarie 2010).

De Waal, A.A., & Coevert, V. (2007). The effect of performance management on the organizational results of a bank. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), 397-416.

Donaldson, C. (2006). *Topping up on talent*. [Aanlyn]. Verkry 17 Januarie 2009 vanaf, <http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/82/0c03dc82.asp>.

Duttgupta, R. (n.d.). *Identifying and managing your assets: Talent management*. [Aanlyn]. Verkry 8 September 2006 vanaf, http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm

Economist Intelligence Unit in co-operation with Development Dimensions International (DDI). (2006). *The CEO's role in talent management: How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow*. [Aanlyn]. Verkry 11 September 2006 vanaf, http://www.ddiworld.com/pdf/eiu_ddi_talentmanagement_fullreport.pdf#search=%22The%20CEO's%20role%20in%20talent%20management%22.

Florkowski, G.W., & Olivás-Luja, M.R. (2006). The diffusion of human resource information-technology innovations in US and non-US firms. *Personnel Review*, 35(6), 684-710.

Foster, L. (2005). Confronting the global brain drain: Strategies from a major multi-company study. *KM Review*, 8(5), 28-31.

Fulmer, R.M., & Bleak, J.L. (2008). *The leadership advantage: How the best companies are developing their talent to pave the way for future success*. New York: AMACOM.

Gandz, J. (2006). Are you a leader-breader? *Ivey Business Journal*, 70(5), 1-4.

Garber, P.R. (2004). *Giving and receiving performance feedback*. Amherst, MA: HRD Press.

Garger, E.M. (1999). Holding on to high performers: A strategic approach to retention. *Compensation and Benefits Management*, 15(4), 10-17.

Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., & Godschalk, V.M. (2000). *Career management*. New York: Dryden Press.

Grobler, L. (2009). *Gesprek oor die effektiwiteit van die talentbestuursprogram in die organisasie*. [Onderhoud] (Persoonlike kommunikasie, 13 Julie 2009).

Hardy, K. (2004). Self-leadership as a tool in management succession planning. *The Public Manager*, winter, 41-44.

Hartley, D.E. (2004). Tools for talent. *Training and Development*, 58(4), 20-22.

Harvard Business Essentials. (2002). *Hiring and keeping the best people*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Hoaglin, D.C., Mosteller, F., & Tukey, J.W. (1991). *Fundamentals of exploratory analysis of variance*. New York: John Wiley & Sons.

Huysamen, G.K. (1996). *Methodology for the social and behavioural sciences*. Johannesburg: International Thomson Publishing.

Jansen van Rensburg, G. (2009). *Gesprek oor die effektiwiteit van die talentbestuursprogram in die organisasie*. [Onderhoud] (Persoonlike kommunikasie, 12 Augustus 2009).

Jaques, E., & Clement, S.D. (1991). *Executive leadership: A practical guide to managing complexity*. Arlington, VA: Cason Hall & Co.

Jayne, V. (2006). How to run the talent show. *New Zealand Management*, 53(7), 19.

Johnson, B.R. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(3), 282-292.

Kleynhans, R., Markham, L., Meyer, W., Van Aswegen, S., & Pilbeam, E. (2006). *Human resource management: Fresh perspectives*. Kaapstad: Maskew Miller Longman.

Kutner, M.H., Nachtsheim, C.J., Neter, J., & Li, W. (2005). *Applied Linear Statistical Models* (5de Uitg.). Boston: McGraw-Hill.

Laff, M. (2006a). Talent management: From hire to retire. *Training & Development*, 60(11), 42-48.

Laff, M. (2006b). Training targets frontline managers. *Training & Development*, 60(9), 20.

Landale, A. (2005). Managers became leaders at NDS: Program integrates formal learning, coaching, mentoring and project work. *Human Resource Management International Digest*, 13(7), 15-18.

Lawrence, A. (1998). Worker, know thyself. *Works Management*, 51(4), 56-59.

Lawson, H. (2008). Increasing employee engagement in a challenging economy. *Vision Monday*, 22(10), 66.

Leedy, P.D. (2001). *Practical research: Planning and design* (7de Uitg.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Liker, J.K., & Meier, D.P. (2007). *Toyota talent: Developing your people the Toyota way*. New York: McGraw-Hill.

Locke, E.A. (1976). The nature and cause of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally, pp. 1297-1343.

Lowry, R. (1999). *Tukey's test*. [Aanlyn]. Verkry 21 Januarie 2010 vanaf, http://en.wikipedia.org/wiki/Tukey's_test.

Many Actions Add Up to Successful Talent Management. (2006). *HR Focus*, 83(7), 3-4.

Maseng, E. (2009). *Gesprek oor die effektiwiteit van die talentbestuursprogram in die organisasie*. [Onderhoud] (Persoonlike kommunikasie, 16 Julie 2009).

McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop and keep its strongest workers. *Journal for Quality & Participation*, 29(4), 4-7.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.

Mondy, R.W., Noe, R.M., & Premeaux, S.R. (2002). *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall.

Most Companies are not Integrating the Talent Management Process, Survey Finds. (2006). *Corporate Training & Development Advisor*, 11(4), 1-5.

Mouton, J., & Marais, H.C. (1990). *Basiese begrippe: Metodologie van die geesteswetenskappe*. Pretoria: Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.

Mulder, C. (2007). Nurture the minority who show potential and desire: If elitism translates into an enhanced skills base, bring it on. *Finweek*, 8 Feb. p. 60.

Needleman, S. (2008). Demand rises for talent management software. *Wall Street Journal – Eastern Edition*, 251(12), B8.

Nell, S. (2009). *Gesprek oor die effektiwiteit van die talentbestuursprogram in die organisasie*. [Onderhoud] (Persoonlike kommunikasie, 1 Julie 2009)..

Neuman, W.L. (1997). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (3de Uitg.). Boston: Allyn and Bacon.

Oehley, A. (2007). *The development and evaluation of a partial talent management competency model*. Ongepubliseerde Meestersgraadverhandeling, Stellenbosch Universiteit, Stellenbosch.

O'Neal, S., & Gebauer, J. (2006). Talent management in the 21st century: Attracting, retaining and engaging employees of choice. *WorldatWork Journal*, 15(1), 6-16.

OPP. (2003). *Capitalising on talent*. [Aanlyn]. Verkry 11 September 2006 vanaf, <http://www.opp.eu.com/uploadedfiles/Capitalising%20on%20Talent.pdf>.

Patton, M.Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods* (3de Uitg.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Pauw, K., Oosthuizen, M., & Van der Westhuizen, C. (2008). Graduate unemployment in the face of skills shortages: A labour market paradox. *South African Journal of Economics*, 76(1), 45-57.

People Tree Group (2004). *Talent Map Retail Banking*. [E-pos] (Persoonlike korrespondensie, 28 Mei 2009).

Pela, J. (2009). *Gesprek oor die effektiwiteit van die talentbestuursprogram in die organisasie*. [Onderhoud] (Persoonlike kommunikasie, 19 Junie 2009).

Phalatse, S. (2009). *Gesprek oor die effektiwiteit van die talentbestuursprogram in die organisasie*. [Onderhoud] (Persoonlike kommunikasie, 21 Julie 2009).

Pollitt, D. (2007). Software solves problem of global succession planning at Friesland Foods. *Human Resource Management International Digest*, 15(6), 21-23.

Pollitt, D. (2004). Talent management puts the shine on Electrolux. *Human Resource Management*, 12(5), 23-25.

Quick, J.C., & Nelson, D.L. (2009). *Principles of organizational behavior: Realities and challenges* (6de Uitg.). Australië: South-Western CENGAGE Learning.

Ready, D.A., & Conger, J.A. (2007). How to build a talent factory. *Computer World*, 41(24), 30.

Redman, T., & Mathews, B.P. (1995). Trends in recruitment: A ten-year retrospective view. *International Journal of Career Management*, 7(2), 10-16.

Reflections on Talent Management. (2006). [Aanlyn]. Verkry 23 Oktober 2006 vanaf, <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/F473B522-DD49-49E2-9021-59EOBZBDA288/O/reftalmanca0306.pdf>.

Rohlfing, A. (1997). How putting CPD into practice gets results. *People Management*, 3(12), 61.

Sadler, K. (2009). Talent management. *Training Journal*, April, 33.

Salacuse, J.W. (2006). Leading leaders: How to manage the top talent in your organization. *Ivey Business Journal*, 70(5), 1-5.

Sears, D. (2003). *Successful talent strategies: Achieving superior business results through market-focused staffing*. New York: AMACOM.

Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill-building approach* (3de Uitg.). New York: J. Wiley.

Schreuder, A.M.G., & Coetzee, M. (2006). *Careers: An organisational perspective* (3de Uitg.). Lansdowne: Juta & Co.

Stallworth, H.L. (2003). Mentoring, organizational commitment and intentions to leave public accounting. *Managerial Auditing Journal*, 18(5), 405-418.

Steyn, A.G.W., Smit, C.F., Du Toit, S.H.C., & Strasheim, C. (1994). *Moderne statistiek vir die praktyk*. Pretoria: J.L. van Schaik Uitgewers.

Taguchi, S.G. (2002). *Hiring the best and the brightest: a roadmap to MBA recruiting*. New York: AMACOM.

Talent Management Barriers. (2007). *Training & Development*, 61(2), 16.

Talent Management is now a CEO Responsibility. (2006). *HR Focus*, 83(8), 8-9.

Talent Management: New Study says Leadership Involvement is Key. (2006). *Law Office Management and Administration Report*, 6(9), 8.

Talent Management: Now it's the Top Priority for CEOs & their Organizations. (2008). *HR Focus*, 85(2), 8-9.

Taljaard, J. (2009). *Gesprek oor die effektiwiteit van die talentbestuursprogram in die organisasie*. [Onderhoud] (Persoonlike kommunikasie, 16 Julie 2009).

Targeted Talent Management. (n.d.). [Aanlyn]. Verkry 7 September 2006 vanaf, <http://www.ase-solutions.co.uk/feature.asp>.

Tay, A. (2009). Development in research on employee commitment. *International Journal of Management and Innovation*, 1(1), 57-66.

Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

The Secret of Success: How top companies develop their executives' leadership potential. (2007). *Development and Learning In Organizations*, 21(4), 31-33.

Tucker, E., Kao, T., & Verma, N. (2005). Next-generation talent management: Insights on how workforce trends are changing the face of talent management. *Business Credit*, 106(7), 20-27.

Valenzuela, M. (2004). *Integrated and integrative talent management: A strategic HR framework*. [Aanlyn]. Verkry 23 Oktober 2006 vanaf, http://www.pisols.com/docs/ITMRpt_ExecSummary.pdf.

Van Dam, N. (2008). Developing scalable business coaching. *Chief Learning Officer*, 7(2), 14.

Van der Zwaard, A. (2009). *Gesprek oor die effektiwiteit van die talentbestuursprogram in die organisasie*. [Onderhoud] (Persoonlike kommunikasie, 3 Julie 2009).

Van Wyk, M. (2009). *Gesprek oor die effektiwiteit van die talentbestuursprogram in die organisasie*. [Onderhoud] (Persoonlike kommunikasie, 13 Julie 2009).

Van Zyl, H. (2009). *Gesprek oor die effektiwiteit van die talentbestuursprogram in die organisasie*. [Onderhoud] (Persoonlike kommunikasie, 18 Junie 2009).

Vervoersektor. (n.d.). *People Balance Sheet*. [E-pos] (Persoonlike korrespondensie, 28 Mei 2009).

Ward, A. (2009). *Gesprek oor die effektiwiteit van die talentbestuursprogram in die organisasie*. [Onderhoud] (Persoonlike kommunikasie, 13 Julie 2009).

Warr, P., & Birdi, K. (1998). Employee age and voluntary development activity. *International Journal of Training and Development*, 2(3), 190-204.

Warren, C. (2006). *Walk the line to maximise talent*. [Aanlyn]. Verkry 27 September 2006 vanaf, www.cipd.co.uk/changeagendas.

Weideman, T. (2009). *Gesprek oor die effektiwiteit van die talentbestuursprogram in die organisasie*. [Onderhoud] (Persoonlike kommunikasie, 17 Julie 2009).

Wellins, R.S., & Caver, K. (2006). *DDI survey findings at the Conference Board 2006 Talent Management Strategies Conference*. [Aanlyn]. Verkry 15 Oktober 2006 vanaf, http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_2006talentmanagementstrategiesconference_es.pdf.

Wellins, R.S., Smith, A.B., Paese, M.J., & Erker, S. (n.d.). *White Paper: Nine best practices for effective talent management*. [Aanlyn]. Verkry 1 November 2006 vanaf, http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_ninebestpracticetalentmanagement_wp.pdf.

Wilcox, R.R. (2001). *Fundamentals of modern statistical methods: Substantially improving power and accuracy*. New York: Springer.

Worman, D. (2007). Diversity should stay within HR. *Personnel Today*, 9/4/2007, 15.

Yarnall, J. (2008). *Strategic career management: Developing your talent*. MO, VSA:
Butterworth-Heinemann.

OPSOMMING

DIE EFFEKTIWITEIT VAN TALENTBESTUURSPROGRAMME IN GESELEKTEERDE SUID-AFRIKAANSE ORGANISASIES

deur

JOHANNA PETRONELLA GAINSFORD

STUDIELEIER : Prof E S van Zyl
DEPARTEMENT : Bedryfsielkunde
GRAAD : Magister Societatis Scientiae (Bedryfsielkunde)

Hierdie studie is gemotiveer deur 'n behoefte wat geïdentifiseer is in Suid-Afrikaanse organisasies om riglyne daar te stel vir die implementering van 'n effektiewe talentbestuursprogram. Die studie het ten doel om die effektiwiteit van bestaande talentbestuursprogramme in geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies in die finansiële, vervoer- en mynbousektore te evalueer. Die effektiwiteit van die talentbestuursprogramme berus op hoe gereeld die onderskeie komponente wat in 'n talentbestuursprogram ingesluit behoort te wees, wel ingesluit is (volledigheid), en op die tevredenheid van die respondente met die onderskeie komponente in die talentbestuursprogram.

Die doel van die studie is 1) om 'n teoretiese raamwerk te ontwikkel vir die doeltreffende bepaling van die inhoud en implementering van talentbestuursprogramme in die geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies; 2) om te bepaal hoe volledig die talentbestuursprogramme in die geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies is ten opsigte van die komponente wat ingesluit moet word; 3) om te bepaal hoe tevrede geïdentifiseerde talentvolle werknemers met die talentbestuursprogramme is wat deur die geselekteerde Suid-Afrikaanse organisasies geloods word; en 4) om op grond van die bevindings van die empiriese ondersoek die geselekteerde Suid-Afrikaanse finansiële, vervoer- en mynbousektore met mekaar te vergelyk om verskille te bepaal tussen die drie sektore ten opsigte van die effektiwiteit van die onderskeie talentbestuursprogramme.

Die tweede hoofstuk van die studie gee 'n algemene agtergrond rakende die term "talentbestuur" en die derde hoofstuk verskaf 'n meer spesifieke agtergrond rakende die term "talentbestuur". Hoofstuk 4 sluit inligting in van die komponente van 'n talentbestuursprogram waarop die onderhoudskedule en die talentbestuursvraelys wat in die studie gebruik is, gebaseer is. Die onderhoudskedule bestaan uit 42 vrae (waarvan vraag 42 opgedeel word in vraag 42.1-42.8) wat verkry is uit die literatuur en gesprekke met menslike hulpbronspesialiste. Die navorser het met 26 talentbestuurders onderhoude gevoer om die talentbestuursvraelys te finaliseer. Die talentbestuursvraelys wat die geïdentifiseerde talentvolle werknemers moes voltooi, is 'n aangepaste weergawe van die onderhoudskedule wat gebruik is om met die talentbestuurders onderhoude te voer. Die steekproef het bestaan uit 117 geïdentifiseerde talentvolle werknemers.

'n Omvattende lys van komponente van 'n talentbestuursprogram is ontwikkel om organisasies te ondersteun in die ontwerp en implementering van 'n effektiewe talentbestuursprogram. Die statistiese analise is met behulp van SAS uitgevoer. Daar is gebruik gemaak van die ANOVA-toets en Tukey se paarsgewyse vergelykingstegniek om die verskille tussen die drie sektore te bepaal.

Resultate van die studie dui daarop dat die organisasies wat aan die studie deelgeneem het meestal al die noodsaaklike komponente in die talentbestuursprogram ingesluit het. Die uitsondering is egter talentbestuursagteware wat oor die algemeen nie in die talentbestuursprogramme ingesluit is nie. Verdere resultate dui daarop dat die oorgrote meerderheid van die respondente nie baie tevrede is met die komponente van die talentbestuursprogramme in hul organisasies nie. Die respondente van die mynbousektor het die laagste tevredenheidsvlakke met die talentbestuursprogram getoon. Die resultate dui verder daarop dat die finansiële sektor se talentbestuursprogram meer effektief as dié van die mynbousektor is. Daar bestaan egter geen statisties beduidende verskille tussen die finansiële en vervoersektore, asook tussen die mynbou- en vervoersektore ten opsigte van die effektiwiteit van die onderskeie talentbestuursprogramme nie.

In die lig van bogenoemde is gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak. Die literatuurstudie het aan die lig gebring dat talentbestuursprogramme in organisasies wêreldwyd dikwels nie effektief is nie en dat talentvolle werknemers dikwels nie tevrede is met die talentbestuursprogramme nie, met die gevolg dat die mees

talentvolle werknemers dikwels van een organisasie na die volgende beweeg. Dit sal tot die organisasies se voordeel wees om aandag te skenk aan die resultate van die studie en te poog om die huidige talentbestuursprogramme te verbeter sodat talent in die organisasie sal bly en nie na 'n ander organisasie sal skuif nie.

Kernwoorde

Talentbestuur; Organisasoriese talent; Arbeidsmagtalent; Talentbestuursprogramme; Talentbestuur-effektiwiteit; Opvolgbeplanning; Werf talentvolle werknemers; Behou talentvolle werknemers.

ABSTRACT

THE EFFECTIVENESS OF TALENT MANAGEMENT PROGRAMMES IN SELECTED SOUTH AFRICAN ORGANISATIONS

by

JOHANNA PETRONELLA GAINSFORD

STUDY LEADER : **Prof E S van Zyl**
DEPARTMENT : **Industrial Psychology**
DEGREE : **Magister Societatis Scientiae (Industrial Psychology)**

This study was driven by a need that was identified within South African organisations to establish guidelines for the implementation of an effective talent management programme. This study attempted to evaluate the effectiveness of current talent management programmes in selected South African organisations in the financial, transport and mining sectors. The effectiveness of the talent management programme depends on how often the different components that should be included in these programmes, are in fact included (completeness), as well as on the satisfaction of the respondents with each of the components in the programme.

Therefore, the purpose of this study was 1) to develop a theoretical framework for an accurate determination of the content and implementation of talent management programmes in the selected South African organisations; 2) to determine the completeness of talent management programmes in the selected South African organisations with regard to the components that should be included; 3) to determine the satisfaction of the identified talented employees in the selected South African organisations with the talent management programmes; and 4) to compare the selected South African organisations in the financial, transport and mining sectors on the basis of the results of the empirical study to determine differences between the three sectors with regard to the effectiveness of the different talent management programmes.

The second chapter of this study gives a general background concerning the term 'talent management' and the third chapter consists of more specific information concerning the term 'talent management'. Chapter 4 consists of information regarding components of talent management programmes that have been used to develop the interview schedule and the talent management questionnaire. The interview schedule comprises 42 questions (question 42 is divided into 42.1-42.8) which were compiled from literature and discussions with human resource specialists. The researcher interviewed 26 talent managers to finalise the talent management questionnaire. The talent management questionnaire that the identified talented employees had to complete is an adapted version of the interview schedule that was used for the talent managers. The sample consisted of 117 identified talented employees.

A comprehensive list of components that should be included in a talent management programme was developed to assist organisations with the design and implementation of an effective talent management programme. Statistical analysis was performed using SAS. The ANOVA test and Tukey's Studentised Range were used to determine differences between the three sectors with regard to the effectiveness of the talent management programmes.

Results of the study indicated that the organisations that have participated in the study do have most of the necessary components included in their talent management programmes. The exception is talent management software that was generally not included in the talent management programmes of the organisations. Further results indicated that, for the largest part, the respondents are not very satisfied with the components of the talent management programmes in their organisations. The respondents of the mining sector indicated the lowest satisfaction levels regarding the talent management programme. Furthermore, the financial sector's talent management programme seemed to be more effective than the mining sector's talent management programme. There are no statistically significant differences between the financial sector and the transport sector, as well as between the mining sector and the transport sector with regard to the effectiveness of the different talent management programmes.

In view of the above-mentioned, conclusions and recommendations were made. The literature review revealed that talent management programmes worldwide are often not effective and that talented employees are often not satisfied with the talent

management programmes in the organisation and are consequently moving from one organisation to another. It would be beneficial for organisations to pay attention to the results of this study and improve the current talent management programmes to ensure that talent remains in the organisation.

Key words

Talent management; Organisational talent; Workforce talent; Talent management programmes; Talent management effectiveness; Succession planning; Recruit talented employees; Maintain talented employees.

BYLAAGA

ONDERHOUDSKEDULE – TALENTBESTUUR

Talentbestuur bestaan uit 'n verskeidenheid komponente. Dit kan basies beskryf word as die ontwikkeling van daardie werknemers wat oor die nodige vermoë en potensiaal beskik. Talentbestuur verwys slegs na die mees talentvolle werknemers wat die meeste potensiaal toon en die hoogste bewese prestasie in die organisasie gelewer het. Die afkorting GTW word gebruik in plaas van die volledige term *Geïdentifiseerde Talentvolle Werknemer*.

1. Hoe dikwels word hoëpotensiaal leierskapontwikkelingsprogramme gebruik om te verseker dat daar in die toekoms genoeg potensieël bestuurders in die organisasie sal wees?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
2. Hoe tevrede is u met die huidige hoëpotensiaal leierskapontwikkelings-programme in die organisasie?		
<i>Baie ontevrede</i>	<i>Soms tevrede</i>	<i>Baie tevrede</i>
Kommentaar:		
3. Dui aan hoe dikwels afrigting gebruik word om GTWs te ontwikkel. Afrigting behels 'n deurlopende een-tot-een verhouding tussen senior werknemer en GTW wat gebou is op wedersydse respek en vertroue, wat verseker dat die GTW volgens die ooreengekome blootstelling- en ontwikkelingsprogramme ontwikkel.		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
4. Hoe tevrede is u met die afrigting in die organisasie?		
<i>Baie ontevrede</i>	<i>Soms tevrede</i>	<i>Baie tevrede</i>
Kommentaar:		
5. Hoe dikwels doen u 'n een-tot-een objektiewe assessering en word daar na die assessering aktiewe stappe gedoen om GTWs te ontwikkel?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
6. Hoe tevrede is u met die volgende ontwikkelingstegnieke in die organisasie?		
6.1 Posrotasie. Dit behels die verskuiwing van werknemers na verskillende poste in die organisasie om 'n wye verskeidenheid te ontwikkel en te verbeter.		
<i>Baie ontevrede</i>	<i>Soms tevrede</i>	<i>Baie tevrede</i>
Kommentaar:		
6.2 Skep geleenthede vir werknemers om uitdagende take uit te voer.		
<i>Baie ontevrede</i>	<i>Soms tevrede</i>	<i>Baie tevrede</i>
Kommentaar:		

6.3 Interne mentorskapprogram. Mentorskap is nou verwant aan afrigting, maar nie heeltemal dieselfde nie. Die effektiëste afrigters is ook aktiewe rolmodelle en mentors wat lei deur 'n voorbeeld te stel. Afrigters moet die prestasiestandaarde wat verwag word van die werknemers bereik.

Baie ontevrede

Soms tevrede

Baie tevrede

Kommentaar:

6.4 Aksieleerprojekte. Die nuwe werknemer leer terwyl hy/sy die werk doen.

Baie ontevrede

Soms tevrede

Baie tevrede

Kommentaar:

6.5 Eksterne kursusse/seminare. Dit behels dat die werknemers kursusse buite die organisasie bywoon wat deur eksterne konsultante of spesialiste in die vakgebied aangebied word.

Baie ontevrede

Soms tevrede

Baie tevrede

Kommentaar:

6.6 Interne klaskameropleiding. Opleiding word op die tradisionele manier aangebied waar die leerders in 'n klaskamer is en die kursus deur 'n kenner op die gebied aangebied word.

Baie ontevrede

Soms tevrede

Baie tevrede

Kommentaar:

6.7 Universiteits- en ander opvoedkundige programme.

Baie ontevrede

Soms tevrede

Baie tevrede

Kommentaar:

7. Hoe dikwels gee u reguit en eerlike terugvoer aan werknemers tydens prestasiebeoordeling vir ontwikkelingsdoeleindes?

Nooit

Soms

Voortdurend

Kommentaar:

8. Hoe dikwels maak u van vaardigheid/suksesprofielanalise gebruik om te verseker dat die regte persoon met die regte kennis, vaardighede en eienskappe die regte poste beklee?

Nooit

Soms

Voortdurend

Kommentaar:

9. Hoe tevrede is u met die vaardigheids/suksesprofielanalyse in die organisasie?		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		
10. Hoe dikwels evalueer u die samestelling van die talentbestuursproses (die ontwerp van h proses waarvolgens talentbestuur geïmplementeer moet word)?		
Nooit	Soms	Voortdurend
Kommentaar:		
11. Hoe tevrede is u met die ontwerp van die talentbestuursproses in die organisasie?		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		
12. Is prestasiebestuur deel van die talentbestuursprogram om GTWs te beoordeel?		
Nooit	Soms	Voortdurend
Kommentaar:		
13. Hoe tevrede is u met prestasiebestuur in die organisasie?		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		
14. Hoe dikwels gebruik u talentbestuursagteware in die organisasie (talentbestuurprogramme op rekenaars)?		
Nooit	Soms	Voortdurend
Kommentaar:		
15. Hoe tevrede is u met die talentbestuursagteware in die organisasie?		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		
16. Hoe dikwels identifiseer u kritieke poste in die organisasie as deel van die talentbestuurprogram om te verseker dat GTWs beskikbaar is om met die minimum ontwinging oor te neem wanneer die huidige werknemer die pos ontruim?		
Nooit	Soms	Voortdurend
Kommentaar:		

17. Hoe tevrede is u met die opvolgbeplanning in die organisasie?		
<i>Baie ontevrede</i>	<i>Soms tevrede</i>	<i>Baie tevrede</i>
Kommentaar:		
18. Gebruik u 'n spesifieke metode om die gereedheid van GTWs vir bevordering te bepaal?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
19. Hoe tevrede is u met die assessering van gereedheid vir bevordering in die organisasie?		
<i>Baie ontevrede</i>	<i>Soms tevrede</i>	<i>Baie tevrede</i>
Kommentaar:		
20. Hoe dikwels probeer u om leierskappotensiaal so vroeg as moontlik in die organisasie te ontdek?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
21. Hoe tevrede is u met die vroeë identifikasie van leierskappotensiaal in die organisasie?		
<i>Baie ontevrede</i>	<i>Soms tevrede</i>	<i>Baie tevrede</i>
Kommentaar:		
22. Beskik u oor 'n goeie algemene kennis van die werwingsprosesse en -beleid rakende menslike hulpbronne?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
23. Hoe dikwels bestee u tyd aan die aanstelling van die regte persoon vir 'n sekere pos wanneer sodanige pos vakant raak?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
24. Is die werwing van die beste kandidaat vir 'n sekere vakante pos in die organisasie topprioriteit totdat die pos gevul is?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
25. Hoe dikwels lyk dit asof die verkeerde persoon in die organisasie aangestel is wat nie aan die vereistes van die pos voldoen nie en wat ook nie ontwikkelbaar is nie?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		

26. Hoe dikwels fokus u op die belangrikheid van die behoud van hoëprofiel werknemers?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
27. Hoe dikwels beloon u werknemers vir uitstekende werk?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
28. Hoe dikwels verseker u dat salarisse markverwant is wanneer dit binne u gesag val?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
29. Staan u skiktyd toe aan werknemers met gesins- of persoonlike probleme?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
30. Verseker u dat werknemers oor toereikende hulpbronne (bv. toerusting) beskik om hulle werk te doen?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
31. Verseker u dat die werklading voldoende is, maar nie te veel om te hanteer nie?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
32. Wend u 'n poging aan om bewus te wees van gesins- en persoonlike sake wat werknemers se werk kan beïnvloed?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
33. Hoe dikwels is u bereid en in staat daartoe om tot die organisasie se sukses by te dra?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
34. Hoe dikwels kry die talent in die organisasie geleentheid om nuwe vaardighede te ontwikkel?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
35. Hoe dikwels kry die talent in die organisasie geleentheid om betrokke te raak by die besluite wat hul werk affekteer?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		

36. Dui aan hoe dikwels lynbestuurders opgelei word om talentbestuurders te wees.		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
37. Hoe dikwels is die senior bestuurspan betrokke by die talentbestuursproses?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
38. Hoe dikwels fokus u op individue in spanne in die talentbestuurprogramme?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
39. Dui aan hoe dikwels sleuteltalent in die organisasie ingesluit word in die talentbestuurprogram. Die sleuteltalent in die organisasie is die top tien persent presteerders in die organisasie, of die presteerder nou 'n leier is al dan nie.		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
40. Hoe dikwels integreer u menslikehulpbronaktiwiteite soos werwing, seleksie, opleiding, prestasiebestuur en retensie ten einde die aktiwiteite mekaar te versterk en te bevestig?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
41. Hoe dikwels is die doelwitte en strategieë van die organisasie die motief wat die gehalte en hoeveelheid talent bepaal wat die organisasie benodig?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
42. Dui u tevredenheid aan met die sterkte van u eie senior bestuurspan in die uitvoering van die volgende komponente:		
42.1 Optimalisering van talent (Die opleiding en ontwikkeling van die talent in die organisasie om toekomstige sake-uitdagings doeltreffend te hanteer).		
<i>Baie ontevrede</i>	<i>Soms tevrede</i>	<i>Baie tevrede</i>
Kommentaar:		
42.2 Kataliseer verandering.		
<i>Baie ontevrede</i>	<i>Soms tevrede</i>	<i>Baie tevrede</i>
Kommentaar:		
42.3 Senior spanontwikkeling.		
<i>Baie ontevrede</i>	<i>Soms tevrede</i>	<i>Baie tevrede</i>
Kommentaar:		

42.4	Selfinsig en bewussyn (Die vermoë om uself te ken en te weet waar u ontwikkelingsareas lê).		
	Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
	Kommentaar:		
42.5	'n Kultuur van hoë prestasie (’n kultuur waar hoë werkstandaarde en prestasie belangrik is).		
	Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
	Kommentaar:		
42.6	’n Kultuur waar die aanstel van werknemers van hoë kaliber en die behoud van hierdie werknemers belangrik is.		
	Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
	Kommentaar:		
42.7	Strategiese verhoudingsbou. Beskik senior leiers in die organisasie oor die vermoë om goed saam met ander werk en om ander te motiveer, in groepe sowel as individueel?		
	Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
	Kommentaar:		
42.8	Die doeltreffendheid van die senior bestuurspan in die organisasie in die uitvoering (implementering) van strategieë?		
	Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
	Kommentaar:		

BYLAG B

TALENTBESTUURSVRAELYS

Talentbestuur bestaan uit 'n verskeidenheid komponente. Dit kan basies beskryf word as die ontwikkeling van daardie werknemers wat oor die nodige vermoë en potensiaal beskik. Talentbestuur verwys slegs na die mees talentvolle werknemers wat die meeste potensiaal toon en die hoogste bewese prestasie in die organisasie gelewer het. Die afkorting GTW word gebruik in plaas van die volledige term *Geïdentifiseerde Talentvolle Werknemer*.

1. Hoe dikwels word hoëpotensiaal leierskapontwikkelingsprogramme gebruik om te verseker dat daar in die toekoms genoeg potensiële bestuurders in die organisasie sal wees? (Bv. BML, MBA, ens.)		
Nooit	Soms	Voortdurend
Kommentaar:		
2. Hoe tevrede is u met die huidige hoëpotensiaal leierskapontwikkelings-programme in die organisasie?		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		
3. Dui aan hoe dikwels afrigting ("coaching") gebruik word om GTWs te ontwikkel. Afrigting behels 'n deurlopende een-tot-een verhouding tussen senior werknemer en GTW wat gebou is op wedersydse respek en vertroue, wat verseker dat die GTW volgens die ooreengekome blootstelling- en ontwikkelingsprogramme ontwikkel. "Coaches" lei en ontwikkel minder ervare werknemers in die werknemer se huidige pos.		
Nooit	Soms	Voortdurend
Kommentaar:		
4. Hoe tevrede is u met die afrigting in die organisasie?		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		
5. Hoe dikwels doen u bestuurder 'n een-tot-een objektiewe assessering en word daar na die assessering aktiewe stappe gedoen om GTWs te ontwikkel?		
Nooit	Soms	Voortdurend
Kommentaar:		
6. Hoe tevrede is u met die volgende ontwikkelingstegnieke in die organisasie?		
6.1 Posrotasie. Dit behels die verskuiwing van werknemers na verskillende poste in die organisasie om 'n wye verskeidenheid te ontwikkel en te verbeter.		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		
6.2 Skep geleenthede vir werknemers om uitdagende take uit te voer.		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		

6.3 Interne mentorskapprogram. Mentorskap is nou verwant aan afrigting, maar nie heeltemal dieselfde nie. Die effektiestste afrigters is ook aktiewe rolmodelle en mentors wat lei deur 'n voorbeeld te stel. Afrigters moet die prestasiestandaarde wat verwag word van die werknemers bereik. Mentors ontwikkel en lei minder ervare werknemers ter voorbereiding van die volgende vlak in die organisasie.

Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
-----------------------	---------------------	---------------------

Kommentaar:

6.4 Aksieleerprojekte. Die nuwe werknemer leer terwyl hy/sy die werk doen ('n tipe "on-the-job-training").

Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
-----------------------	---------------------	---------------------

Kommentaar:

6.5 Eksterne kursusse/seminare. Dit behels dat die werknemers kursusse buite die organisasie bywoon wat deur eksterne konsultante of spesialiste in die vakgebied aangebied word.

Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
-----------------------	---------------------	---------------------

Kommentaar:

6.6 Interne klaskameropleiding. Opleiding word op die tradisionele manier aangebied waar die leerders in 'n klaskamer is en die kursus deur 'n kenner op die gebied aangebied word.

Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
-----------------------	---------------------	---------------------

Kommentaar:

6.7 Universiteits- en ander opvoedkundige programme. (Het die universiteit of kollege u voldoende voorberei vir die werksplek?)

Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
-----------------------	---------------------	---------------------

Kommentaar:

7. Hoe dikwels gee u bestuurder reguit en eerlike terugvoer aan werknemers tydens prestasiebeoordeling vir ontwikkelingsdoeleindes?

Nooit	Soms	Voortdurend
--------------	-------------	--------------------

Kommentaar:

8. Hoe dikwels maak u bestuurder van vaardigheid/suksesprofielanalise gebruik om te verseker dat die regte persoon met die regte kennis, vaardighede en eienskappe die regte poste beklee?

Nooit	Soms	Voortdurend
--------------	-------------	--------------------

Kommentaar:

--

9. Hoe tevrede is u met die vaardigheids/suksesprofielanalise in die organisasie?		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		
10. Hoe dikwels word die samestelling van die talentbestuursproses geëvalueer (die ontwerp van 'n proses waarvolgens talentbestuur geïmplementeer moet word)?		
Nooit	Soms	Voortdurend
Kommentaar:		
11. Hoe tevrede is u met die ontwerp van die talentbestuursproses in die organisasie?		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		
12. Is prestasiebestuur deel van die talentbestuursprogram om GTWs te beoordeel?		
Nooit	Soms	Voortdurend
Kommentaar:		
13. Hoe tevrede is u met prestasiebestuur in die organisasie?		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		
14. Hoe dikwels word talentbestuursagteware gebruik in die organisasie (talentbestuurprogramme op rekenaars)?		
Nooit	Soms	Voortdurend
Kommentaar:		
15. Hoe tevrede is u met die talentbestuursagteware in die organisasie?		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		
16. Hoe dikwels word kritieke poste in die organisasie geïdentifiseer as deel van die talentbestuurprogram om te verseker dat GTWs beskikbaar is om met die minimum ontwrigting oor te neem wanneer die huidige werknemer die pos ontruim?		
Nooit	Soms	Voortdurend
Kommentaar:		

17. Hoe tevrede is u met die opvolgbeplanning in die organisasie?		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		
18. Word 'n spesifieke metode gebruik om die gereedheid van GTWs vir bevordering te bepaal?		
Nooit	Soms	Voortdurend
Kommentaar:		
19. Hoe tevrede is u met die assessering van gereedheid vir bevordering in die organisasie?		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		
20. Hoe dikwels probeer u bestuurder om leierskappotensiaal so vroeg as moontlik in die organisasie te ontdek?		
Nooit	Soms	Voortdurend
Kommentaar:		
21. Hoe tevrede is u met die vroeë identifikasie van leierskappotensiaal in die organisasie?		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		
22. Beskik u bestuurder oor 'n goeie algemene kennis van die werwingsprosesse en -beleid rakende menslike hulpbronne?		
Nooit	Soms	Voortdurend
Kommentaar:		
23. Hoe dikwels bestee u bestuurder tyd aan die aanstelling van die regte persoon vir 'n sekere pos wanneer sodanige pos vakant raak?		
Nooit	Soms	Voortdurend
Kommentaar:		
24. Is die werwing van die beste kandidaat vir 'n sekere vakante pos in die organisasie topprioriteit vir u bestuurder totdat die pos gevul is?		
Nooit	Soms	Voortdurend
Kommentaar:		
25. Hoe dikwels lyk dit asof die verkeerde persoon in die organisasie aangestel is wat nie aan die vereistes van die pos voldoen nie en wat ook nie ontwikkelbaar is nie?		
Nooit	Soms	Voortdurend
Kommentaar:		

26. Hoe dikwels fokus u bestuurder op die belangrikheid van die behoud van hoëprofiel werknemers?

<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
---------------------	--------------------	---------------------------

Kommentaar:

27. Hoe dikwels beloon u bestuurder werknemers vir uitstekende werk?

<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
---------------------	--------------------	---------------------------

Kommentaar:

28. Hoe dikwels verseker u bestuurder dat salarisse markverwant is wanneer dit binne sy/haar gesag val?

<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
---------------------	--------------------	---------------------------

Kommentaar:

29. Staan u bestuurder skiktyd ("flexi-time") toe aan werknemers met gesins- of persoonlike probleme?

<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
---------------------	--------------------	---------------------------

Kommentaar:

30. Verseker u bestuurder dat werknemers oor toereikende hulpbronne (bv. toerusting) beskik om hulle werk te doen?

<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
---------------------	--------------------	---------------------------

Kommentaar:

31. Verseker u bestuurder dat die werklading voldoende is, maar nie te veel om te hanteer nie?

<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
---------------------	--------------------	---------------------------

Kommentaar:

32. Wend u bestuurder 'n poging aan om bewus te wees van gesins- en persoonlike sake wat werknemers se werk kan beïnvloed?

<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
---------------------	--------------------	---------------------------

Kommentaar:

33. Hoe dikwels is u bereid en in staat daartoe om tot die organisasie se sukses by te dra?

<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
---------------------	--------------------	---------------------------

Kommentaar:

34. Hoe dikwels kry die talent in die organisasie geleentheid om nuwe vaardighede te ontwikkel?

<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
35. Hoe dikwels kry die talent in die organisasie geleentheid om betrokke te raak by die besluite wat hul werk affekteer?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
36. Dui aan hoe dikwels lynbestuurders opgelei word om talentbestuurders te wees.		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
37. Hoe dikwels is die senior bestuurspan betrokke by die talentbestuursproses?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
38. Hoe dikwels word gefokus op spanwerk in die talentbestuurprogramme?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
39. Dui aan hoe dikwels sleuteltalent in die organisasie ingesluit word in die talentbestuurprogram. Die sleuteltalent in die organisasie is die top tien persent presteerders in die organisasie, of die presteerder nou 'n leier is al dan nie.		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
40. Hoe dikwels word menslikehulpbronaktiwiteite soos werwing, keuring, opleiding, prestasiebestuur en retensie geïntegreer ten einde die aktiwiteite mekaar te versterk en te bevestig? (Bv. Prestasiebestuur kan gebruik word om te bepaal watter tipe vaardighede 'n persoon nodig het. Opleiding kan dan hiernavolgens geïmplementeer word of 'n persoon wat alreeds oor die nodige vaardighede beskik kan aangestel word om sodoende opleidingkoste uit te skakel.)		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
41. Hoe dikwels is die doelwitte en strategieë van die organisasie die motief wat die gehalte en hoeveelheid talent bepaal wat die organisasie benodig?		
<i>Nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Voortdurend</i>
Kommentaar:		
42. Dui u tevredenheid aan met die sterkte van u eie senior bestuurspan in die uitvoering van die volgende komponente:		
42.1 Optimalisering van talent (Die opleiding en ontwikkeling van die talent in die organisasie om toekomstige sake-uitdagings doeltreffend te hanteer).		
<i>Baie ontevrede</i>	<i>Soms tevrede</i>	<i>Baie tevrede</i>
Kommentaar:		

42.2 Kataliseer verandering.		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		
42.3 Seniorspan ontwikkeling.		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		
42.4 Selfinsig en bewussyn (Die vermoë om uself te ken en te weet waar u ontwikkelingsareas lê).		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		
42.5 'n Kultuur van hoë prestasie (’n kultuur waar hoë werkstandaarde en prestasie belangrik is).		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		
42.6 'n Kultuur waar die aanstel van werknemers van hoë kaliber en die behoud van hierdie werknemers belangrik is.		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		
42.7 Strategiese verhoudingsbou. Beskik senior leiers in die organisasie oor die vermoë om goed saam met ander werk en om ander te motiveer, in groepe sowel as individueel?		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		
42.8 Die doeltreffendheid van die senior bestuurspan in die organisasie in die uitvoering (implementering) van strategieë?		
Baie ontevrede	Soms tevrede	Baie tevrede
Kommentaar:		

BYLAAG C

BIOGRAFIESE INLIGTING

BIOGRAPHICAL INFORMATION

**Skryf asb u besonderhede in die toepaslike spasie in:
Please write your particulars in the appropriate space:**

**Kantoorgebruik
Office use**

Vandag se datum:
Today's date:

Naam van sektor (finansiëel, mynbou of vervoer):
Name of sector (financial, mining or transport):

--	--

Naam van afdeling:
Name of division:

--	--

Pos (Naam):
Post (Name):

--	--

Pos (Vlak):
Post (Level):

--	--

Maak slegs 'n kruis op die inligting wat op u van toepassing is:
 Make a cross on those particulars which are applicable to you:

Dienstydperk / Length of service:

Minder as 2 jaar Less than 2 years	2 - 5 jaar 2 - 5 years	6 - 10 jaar 6 - 10 years	Meer as 10 jaar More than 10 years	<input type="checkbox"/>
---------------------------------------	---------------------------	-----------------------------	---------------------------------------	--------------------------

Kwalifikasie / Qualification:

Graad 10 - 11 Grade 10 - 11	Graad 12 Grade 12	Graad 12 + 1, 2 tot 3 jaar Grade 12 + 1, 2 to 3 years	Meer as graad 12 + 3 jaar More than grade 12 + 3 years	<input type="checkbox"/>
--------------------------------	----------------------	--	---	--------------------------

Geslag / Sex:

Manlik Male	Vroulik Female	<input type="checkbox"/>
----------------	-------------------	--------------------------

Afhanklikes (Aantal) / Dependents (Number):

1	2	3	4	5	Meer as 5 More than 5	<input type="checkbox"/>
---	---	---	---	---	--------------------------	--------------------------

Huwelikstaat / Marital status:

Getroud Married	Ongetroud Single	<input type="checkbox"/>
--------------------	---------------------	--------------------------

Huistaal / Home language:

Afrikaans Afrikaans	Engels English	Ndebele Ndebele	N-Sotho N-Sotho	Shangaan Shangaan	S-Sotho S-Sotho	<input type="checkbox"/>
Swazi Swazi	Tswana Tswana	Venda Venda	Xhosa Xhosa	Zoeloe Zulu	Ander Other	<input type="checkbox"/>

RYM AAGD

LYS VAN KOMPONENTE

1. Hoëpotensiaal-leierskapsontwikkelingsprogramme (vraag 1 en 2)
2. Afrigting (vraag 3 en 4)
3. Ontwikkeling (vraag 5, 6.1-6.7)
4. Terugvoer (vraag 7)
5. Bevoegdheid/suksesprofiel-analises (vraag 8 en 9)
6. Talentbestuursprosesontwerp (vraag 10 en 11)
7. Prestasiebestuur (vraag 12 en 13)
8. Talentbestuursagteware (vraag 14 en 15)
9. Opvolgbeplanning (vraag 16 en 17)
10. Assessering van gereedheid vir bevordering (vraag 18 en 19)
11. Vroeë identifisering van leierskapspotensiaal (vraag 20 en 21)
12. Werwing (vraag 22 – 25)
13. Retensie (vraag 26 – 32)
14. Organisoriese verbintenis (vraag 33)
15. Algemene vereistes (vraag 34 – 41)
16. Sterkte van die senior bestuurspan (vraag 42.1 – 42.8)