

Die loopbaandilemmas van akademiese personeel verbonde aan 'n veranderende Suid-Afrikaanse hoërsonderwysinstelling

Eerste voorlegging: September 2005

Die doel van die studie was om die kenmerkende loopbaandilemmas van akademiese personeel in die onderskeie volwassenedoopbaanfases binne 'n veranderende Suid-Afrikaanse hoërsonderwysinstelling te identifiseer. Die data is bekom deur middel van die Delphi-tegniek om respondente in staat te stel om vryelik aan te dui wat hulle ervaar. Die oopende vraag aan respondente was: Identifiseer die belangrikste loopbaandilemmas wat u tans in u werksomgewing ervaar. Die prominente loopbaandilemmas wat geïdentifiseer is, behels dilemmas aangaande prestasiebestuur en bevordering, rol oorbelading en rolkonflik, finansiële vergoeding, bestuurskwessies, gebrek aan werksekeriteit, diskriminasie, ondersteuning van navorsing en onderrig, opleiding en ontwikkeling, toerusting en werkstoestand, algemene ondersteuning, burokrasie, verandering en transformasie.

The typical career dilemmas of academic staff at a changing higher education institution in South Africa

The purpose of this study was to identify the typical career dilemmas of academic staff in various career stages within a changing South African higher education institution. Data were obtained by means of the Delphi technique in order to enable respondents to reveal their experiences fully. The open-ended question was: Identify the most important career dilemmas you are currently experiencing within your work environment. Major career dilemmas identified related to performance management and promotion, role overload and role conflict, remuneration, management issues, lack of job security, discrimination, support for research and teaching, training and development, equipment and working conditions, general support, bureaucracy, change, and transformation.

Die effektiewe funksionering van Suid-Afrikaanse hoëronderrwysinstellings beïnvloed nie net die Suid-Afrikaanse ekonomie direk en indirek nie, maar ook die nuwe vennootskap vir Afrika-ontwikkeling (NEPAD). Volgens dokumentasie wat deur NEPAD gepubliseer is, kan Afrika slegs internasionaal kompeteer indien die kapasiteit van hoër onderwys uitgebou word (CHE 2002: 21).

Hoëronderrwysinstellings word egter wêreldwyd, asook in Suid-Afrika, deur voortdurende veranderinge gekenmerk. Voorbeelde hiervan is onder meer die strukturele aanpassings en die toenemende mate van aanspreeklikheid en kwaliteitsversekering waarmee Suid-Afrikaanse hoëronderrwysinstellings, sowel as hoëronderrwysinstellings wêreldwyd, gekonfronteer word.¹

Die volhoubaarheid en kapasiteit van hoër onderwys in Suid-Afrika word bedreig, deurdat dit toenemend moeiliker gaan word om akademiëci van hoogstaande kwaliteit te bekom en te behou (Koen 2003: 511). Ter illustrasie hiervan het Koen (2003: 512) aangetoon dat tussen 5% en 18% van akademiëci jaarliks hoëronderrwysinstellings in Suid-Afrika verlaat. Hierdie dilemma waarin die akademiese loopbaan en hoër onderwys homself per implikasie tans bevind, word nie net in Suid-Afrika ondervind nie. Anderson *et al* (2002: 86) het in 'n nasionale studie wat onder akademiëci binne Australiese hoëronderrwysinstellings uitgevoer is, gevind dat 68% van die respondente (akademiese personeel) aangedui het dat hulle hoër onderwys wil en gaan verlaat.

Sonder gekwalifiseerde en lojale akademiëci kan geen akademiese instansie volgens Altbach (1991: 25) en Oshagbemi (2000: 124) ten volle suksesvol wees en/of funksioneer nie. Volgens Martin (1999: 100) is hoëronderrwysinstellings meer as enige ander organisasie van die verbinde en die intellektuele kapitaal van akademiese personeel afhanklik. In aansluiting hierby is Simmons (2002: 91) van mening dat dit moeilik is om die kennis, vaardighede en ervaring van akademiese personeel te vervang, aangesien hierdie aspekte slegs oor 'n lang tyd en met toepaslike ervaring opgedoen kan word. Hierdie sienings word deur Rowley (1996: 11) ondersteun, wat van mening is dat akademiëci die kernhulpbron van enige hoëronderrwysinstelling vorm.

1 Vgl Fourie & Fourie 2000: 65, Salmi 2000: 11, Zaharia 2002: 391.

Die sukses en funksionering van enige hoëronderrysinstelling hou dus in 'n groot mate verband met die mate waarin die loopbane van akademiese personeel, te midde van al die veranderinge, suksesvol bestuur word. Indien Suid-Afrikaanse hoëronderrysinstellings dus hul duurste kommoditeit, akademiese personeel, effektief wil bestuur, behou, ontwikkel en ontgin en terselfdertyd groei en voortbestaan wil verseker, sal die aspekte verantwoordelik vir die loopbaandilemmas van akademici as vertrekpunt gebruik moet word om die voorafgaande vraagstukke aan te spreek (Greenhaus *et al* 2000: 71, Zeffane & Mayo 1994). 'n Studie van die tipiese loopbaandilemmas van akademiese personeel in die breë is volgens Cuthbert (1996: 54) vir te lank reeds nagelaat en studies in hierdie verband word as noodsaaklik beskou. Volgens Monnapula-Mapesela (2002: 143) is min navorsing gedoen ten opsigte van die gehalte van werkslewe onder akademici binne die Suid-Afrikaanse hoëronderrys-werksomgewing. Koen (2003: 511) het bevind dat een van die vernaamste uitdagings waarmee hoër onderrys in Suid-Afrika gekonfronteer word, die versekering en verskaffing van 'n toekomstige generasie van akademici is, aangesien akademici hoër onderrys vanweë 'n verskeidenheid redes verlaat.

Gesien in die lig van die bogenoemde was die doel van hierdie studie om ondersoek in te stel na die tipiese loopbaandilemmas van akademiese personeel tydens die vroeë-, middel- en laatloopbaanfase binne 'n veranderende Suid-Afrikaanse hoëronderrysinstelling. Vir die doeleindes van hierdie studie verwys loopbaandilemmas dus na 'n bepaalde struikelblok op 'n persoon se pad na optimale werkstevredenheid en produktiwiteit.

1. Metode

1.1 Data-insamelingstegniek

Die data in hierdie ondersoek is met behulp van die Delphi-data-insamelingstegniek bekom, 'n tegniek wat deur Louw (1997: 98) as 'n kwalitatiewe data-insamelingsmetode beskou word. Die Delphi-tegniek veronderstel 'n proses waartydens individuele of groepspeerspektiewe of opinies oor 'n bepaalde onderwerp deur middel van 'n reeks opeenvolgende, noukeurig saamgestelde vraelyste bekom en geïntegreer word (Delbecq *et al* 1975: 103, Mullen 2003: 37). Meer spesifiek poog die tegniek om nuwe inligting onder 'n groep kenners betreffende 'n spe-

sifieke saak te bekom, in die afwesigheid van teorieë en verklaringsmodelle (Gerber *et al* 1987: 46). In aansluiting hierby word die Delphi deur Jones (1980: 73) as een van die mees prominente kwalitatiewe metodes waarvolgens nuwe inligting bekom word, beskou.

Vanuit die bogenoemde literatuur blyk die Delphi-tegniek dus 'n aanpasbare, kwalitatiewe instrument te wees wat oor die nodige eienskappe beskik om die daargestelde navorsingsvraag en doelwitte binne hierdie ondersoek te bereik.

1.2 Die samestelling en seleksie van die Delphi-paneel (-panele) tydens hierdie ondersoek

Die populasie waaruit respondente vrywillig by die Delphi-paneel betrek is, bestaan uit akademiese personeel verbonde aan 'n hoëronderrysinstelling. Dit beteken dat slegs personeel wat binne 'n akademiese kapasiteit aangewend was, vir die insluiting in die Delphi-paneel in ag geneem is. Met 'n Delphi-ondersoek word daar nie 'n waarskynlikheidssteekproef geselekteer nie, aangesien 'n Delphi-paneel van deskundiges saamgestel word (Mullen 2003: 37). Volgens Delbecq *et al* (1975: 103) is daar geen beperking op die grootte van die Delphi-paneel nie. Navorsing het egter getoon dat tien tot vyftien persone voldoende is wanneer die paneel homogeen van aard is en dat min nuwe idees in 'n homogene groep groter as dertig gegenereer word. In navorsing deur Brockhoff (1975: 311) om groepgrootte en groepsprestasie binne die Delphi te ondersoek, is gevind dat 'n paneel wat uit sewe lede bestaan, se groepsprestasie die hoogste was wanneer feitlike vrae gevra is.

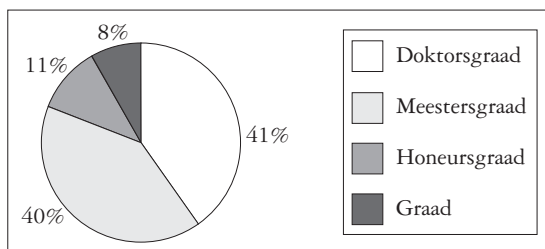
Die Direkteur Bedryf van die betrokke hoëronderrysinstelling wat in hierdie studie gebruik is, se goedkeuring en ondersteuning is verkry om die akademiese personeel te nader wat verteenwoordigend is van die onderskeie geslags-, kultuur- en ouderdomsgroepe. 'n Lys met die name, vanne en geboortedatums van al die akademiese personeel verbonde aan hierdie instelling soos dit daar uitgesien het gedurende Oktober 2003, is daarna deur die betrokke hoëronderrysinstelling aan die navorser beskikbaar gestel. 'n Totaal van $n = 669$ akademiese personeel is geïdentifiseer waarvan 323 blank en manlik was, 261 blank en vroulik was, 59 swart en manlik was en 26 swart en vroulik was. Die onderskeie panele is uit die voorafgaande populasie saamgestel en word in Tabel 1 aangedui en bespreek.

Tabel 1: 'n Beskrywing van die onderskeie panele wat tydens hierdie ondersoek aangewend is

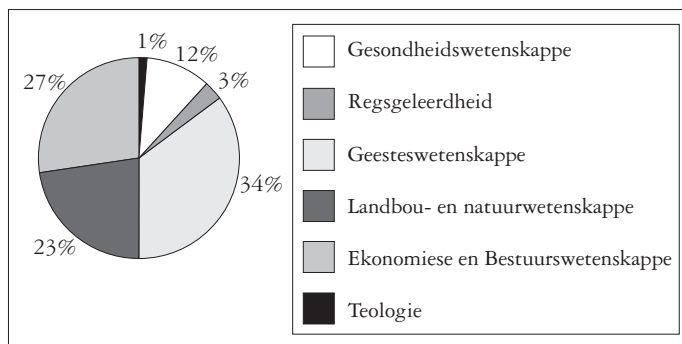
Loopbaanfase & ouderdom	Paneel	Aantal paneellede	Geslag	Ras	Wysse van seleksie
Vroeëloopbaanfase 20-39	1	10	manlik	blank	ewekansig
	2	10	vroulik	blank	ewekansig
	3	10	manlik	swart	ewekansig
	4	8	vroulik	swart	totale populasie
Middelloopbaanfase 40-55	5	10	manlik	blank	ewekansig
	6	10	vroulik	blank	ewekansig
	7	10	manlik	swart	ewekansig
	8	8	vroulik	swart	totale populasie
Laatloopbaanfase 55+	9	9	manlik	blank	ewekansig
	10	2	vroulik	blank	totale populasie
	11	6	manlik	swart	totale populasie
	12	Geen swart vroulike paneellede in die laatloopbaanfase beskikbaar.			

Die kwalifikasies en fakulteitsaffiliasies van die voorafgaande paneellede word in die volgende twee sirkeldiagramme grafies voorgestel.

Figuur 1: Kwalifikasies van paneellede wat aan hierdie ondersoek deelgeneem het



Figuur 2: Fakulteitsaffiliasie van paneellede wat aan hierdie ondersoek deelgeneem het



Die belangrikheid, waarde en wyse waarop hierdie ondersoek sou verloop, is daarna deur middel van twee dekbriewe aan die onderskeie geïdentifiseerde paneellede in die onderskeie panele gestuur.

1.3 Die Delphi-vrae tydens hierdie ondersoek

Volgens Delbecq *et al* (1975: 103) en Louw (1997: 98) hou hierdie aspek die sleutel tot die Delphi-proses, want indien die paneellede nie die aanvanklike vrae verstaan nie, mag respondente ontoepaslik reageer of uit die staanspoor gefrustreerd met die proses voel. Die skrywers stel voor dat die vrae wat in die eerste rondte gevra word, verkieslik een of twee oop vrae moet wees. In hierdie ondersoek is die aanvanklike vraelys met die hulp van 'n paneel deskundiges ontwikkel. Die vraelys is daarna op die betrokke subpaneel afgeneem ten einde te verneem of hulle die vraag verstaan, voordat dit gefinaliseer en na paneellede uitgestuur is.

In hierdie ondersoek is een oop vraag gestel om die loopbaandilemmas van akademici in die vroeë loopbaanfase te identifiseer. Die vraag was soos volg: Identifiseer die belangrikste loopbaandilemmas wat jy tans binne jou werksomgewing ervaar.

1.4 Die eersterondte vraelys tydens hierdie ondersoek

Paneellede is in die eersterondte vraelys van hierdie ondersoek die geleentheid gebied om te reageer op die voorafgaande gestelde vraag. Die vraelys en vraelysinstruksies is in beide Afrikaans en Engels beskikbaar gestel. Genoeg ruimte is na elke vraag gelaat vir die paneellede om op die betrokke vraag te reageer. Respondente is in die instruksiegedeelte van die vraelys versoek om nie in hulle beantwoording deur die toegelate skryfruimte beperk te voel nie, maar folio's aan te heg indien hulle behoefte aan meer skryfruimte nodig sou hê. 'n Kort toepaslike voorbeeld vir die beantwoording van die vraag is verskaf. Die teikendatum vir terugontvangs van die eersterondte vraelys is vasgestel op twee weke nadat die vraelys aan paneellede oorhandig is of waar dit in geval van akademiese personeel wat hulself in ander sentra bevind, gestuur is. Alle vraelys is deur 'n selfgeadresseerde koerier vergesel ten einde die versending van voltooides vraelys te vergemaklik. Die voltooides vraelys is ontleed en verwerk, sodat die tweede rondte se terugvoervraelys hieruit saamgestel kon word. 'n Proses van inhoudsontleding is gebruik om die verkreë data wat na afloop van die eerste rondte ontvang is, te ontleed en te verwerk. Die analisering van data tydens 'n kwalitatiewe navorsingsonderzoek behels dus 'n opsomming van al die verkreë inligting, sowel as die weergee daarvan op so 'n manier dat die belangrikste aspekte belig word (Hancock 2002a: 15). Die ontleding van die voltooides eersterondte vraelys resulteer dus in 'n opsomming van die data wat ontvang is. Hierdie inligting is in die tweederondte vraelys aan die onderskeie panele vir hulle kommentaar, argumente en wysigings voorgelê (Delbecq *et al* 1975: 103).

1.5 Die tweederondte vraelys tydens hierdie ondersoek

Die tweederondte vraelys het bestaan uit 'n konsolidering van die response wat met die eerste rondte ontvang is.² Die vraelys in rondte twee het, soos Delbecq *et al* (1975: 103) voorgestel het, die opinies van die respondente betreffende sleutelaspekte wat loopbaandilemmas meebring, gereflekteer. Dieselfde versendingsprosedure en ingeboude meganismes soos met die eersterondte vraelys is met die tweederondte vraelys gevolg.

2 Vgl Delbecq *et al* 1975: 103, Helmer 1983: 134, Louw 1997: 110, Roodt 1991: 22.

Volgens Mullen & Spurgeon (2000: 91) maak Delphi-ondersoeke soms van meer gedetailleerde terugvoer in die vorm van frekwensie-distribusies gebruik (beide numeries en grafies). Volgens McKenna (1994: 1227) is die gebruik van frekwensiedistribusies om patrone van ooreenstemming mee te identifiseer dan ook 'n sleutelkenmerk van die Delphi. Die tweederondte vrae is dus die response van die betrokke paneellede op die voorafgaande vraag wat tydens die eerste rondte gestel is, gereflekteer. Daar is afsonderlik aan elkeen van die elf panele wat gebruik is, terugvoer verskaf. Die terugvoer het onder meer die betrokke aspekte, asook die spesifieke response wat met die betrokke aspek verband hou wat as loopbaandilemmas geïdentifiseer is, aangedui. Die frekwensie van die response wat met 'n betrokke aspek verband hou, is ook aangedui en in persentasie uitgedruk.

Daar is na afloop van die terugvoer (rondte twee) weereens voor-siening vir paneellede gemaak om te reageer of om kommentaar te lewer op hierdie response. Die instruksies hiervoor is op die eerste bladsy van die tweederondte vrae duidelik aan die paneellede gekommunikeer.

Die doel van die voltooide tweederondte vrae was om te bepaal of addisionele perspektiewe toegevoeg is of om bestaandes te wysig. Paneellede is gevra om hulle response soos verkry tydens rondte een, na te gaan en kommentaar te lewer waar nodig en indien nodig. Met uitsondering van drie of vier paneellede het die res van die paneellede aangedui dat hulle met die temas wat aan hulle voorgelê is soos geïdentifiseer tydens rondte een, saamgestem. Volgens Scheibe *et al* (1975: 272) sal die aantal rondtes wat tydens 'n Delphi-ondersoek gebruik word, afhang van die mate waartoe nuwe inligting gegenereer word. Die doel van die voltooide tweederondte vrae was dus om te bepaal of addisionele perspektiewe toegevoeg is en of bestaandes gewysig is ten einde te besluit of verdere rondtes benodig word. Geen addisionele inligting is tydens rondte twee gegenereer nie, en daar is dus afgesien van 'n derde rondte. Die inligting wat tydens rondte een gegenereer is en aan die onderskeie panele tydens rondte twee teruggestuur was (soos opgesom in Tabel 2) word dus as die resultate van hierdie studie beskou. Hierdie aspekte word dus as die primêre aspekte beskou wat verantwoordelik is vir die loopbaandilemmas van akademiese personeel tydens die onderskeie volwasse loopbaanfases.

Tabel 2: Loopbaandilemmas van akademici tydens die verskillende volwassenedloopbaanfases soos deur die onderskeie panele verteenwoordig

Geïdentifiseerde tema	Totaal per tema	Frekwensies per paneel rakende 'n betrokke tema										
		Vroeë-loopbaanfase				Middel-loopbaanfase				Laat-loopbaanfase		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Bevordering	83	7	7	4	10	15	4	7	15	6	3	5
Roloorlading en/of rolkonflik	58	4	10	2	1	9	18	7	2	4	1	
Finansiële vergoeding	22	7	2	1		5	1	1	2	3		
Bestuurs-aangeleenthede	18		2		3		3	3	5	1		1
Werksonsekerheid	12		2	1			3	1	2	2		1
Diskriminasie	11		1	2	3			2	1		2	
Ondersteuning ten opsigte van navorsing en onderrig	10	1	2	4	1			1		1		
Die bostaande aspekte verteenwoordig ongeveer 88% van die loopbaandilemmas.												
Opleiding en ontwikkeling	7		1	1			1			4		
Toerusting en werksomstandighede	5		1		1			1				2
Algemene ondersteuning	4						4					
Burokrasie	3	1									2	
Innovasie	3	3										
Transformasie	3			2				1				
Loopbaanbestuur	2			1						1		
Skakeling	1	1										
Gesinsverpligtinge	1		1									
Algemene onsekerheid	1						1					

2. Resultate

'n Responskoers van tussen 88% tot 100% is tydens rondte een onder die betrokke panele se paneellede verkry. Tydens rondte twee het die responskoers weereens tussen 88% tot 100% gewissel. Hierdie responskoers veronderstel dat die proses wat gevolg is om data te bekom, as geslaagd beskou kan word.

Die resultate wat na 'n proses van responsontleding na afloop van rondte een bekom is, word in Tabel 2 aangedui. Binne hierdie tabel word al die aspekte verantwoordelik vir die paneellede se loopbaandilemmas aangedui. Die betrokke frekwensies vir elke aspek per paneel word ook in Tabel 2 weergegee.

3. Bespreking

Dit blyk uit Tabel 2 dat aspekte wat met bevordering; roloorlading en/of rolkonflik; finansiële vergoeding, bestuursaangeleenthede, werksonsekerheid, diskriminasie en ondersteuning ten opsigte van navorsing en onderrig te make het, die aspekte is wat vir die meeste loopbaandilemmas onder akademiese tydens die onderskeie volwassenuitlooptoegangfase verantwoordelik is. Hierdie aspekte is gesamentlik vir meer as 88% van die loopbaandilemmas verantwoordelik.

3.1 Bevordering

Aspekte wat met bevordering te make het, is klaarblyklik die belangrikste loopbaandilemma, aangesien al die panele in 'n meerdere of 'n mindere mate ongeag van die uitlooptoegangfase dit as problematies geïdentifiseer het. Dit was veral die onduidelike riglyne en die onkonsekwentheid waarmee bevorderingskriteria toegepas word, asook die gebrek aan deursigtigheid met betrekking tot bevordering wat beklemtoon is. 'n Verdere belangrike aspek wat beklemtoon is, was die min geleenthede wat daar vir bevordering bestaan. Dubbele standaarde met spesifieke verwysing na bevordering, asook die persepsie dat bevordering hoofsaaklik op navorsingsuitsette en nie noodwendig aan die gehalte van dosering of ander werkspeksifikasies gekoppel is nie, is ook dilemmas wat geïdentifiseer is.

Dit blyk uit die literatuur dat bevordering 'n belangrike aspek is wat tot loopbaandilemmas mag aanleiding gee, aangesien bevordering

meestal deur persone aangewend word as 'n belangrike maatstaf waarteen groei en ontwikkeling beoordeel word.³ Daar bestaan ook 'n positiewe verhouding tussen bevordering en werkstevredenheid, aangesien bevordering meestal met verhoogde werkstevredenheid gepaardgaan.

Die resultate wat in hierdie studie verkry is, stem ooreen met bevindinge wat in 'n ondersoek in 23 Britse en 15 Australiese hoër-onderrwysinstellings onder akademiese personeel uitgevoer is. In hierdie studies het Oshagbemi (1996: 124) en Gillespie *et al* (2001: 55) onderskeidelik bevind dat die gebrek aan bevordering as een van die vernaamste werksomgewingsveranderlikes geïdentifiseer is, wat vir die meeste werksontevredenheid onder akademiëci verantwoordelik is. In aansluiting hierby het Olivier *et al* (2004: 11) in 'n studie onder akademiëci binne 'n hoër-onderrwysinstelling in Suid-Afrika gevind dat byna 30% van die respondente 'n tekort aan bevordering geïdentifiseer het as een van die vernaamste redes wat tot hulle werksontevredenheid aanleiding gee. Die voorafgaande gegewens stem dus ooreen met die meerderheid response wat ook in hierdie studie met betrekking tot bevordering gevind is.

3.2 Roloorlading en/of rolkonflik

Dit blyk uit Tabel 2 dat roloorlading en rolkonflik ook 'n belangrike loopbaandilemma is vir veral blanke akademiëci, ongeag die betrokke loopbaanfase. Dit was slegs swart manlike akademiëci gedurende die middelloopbaanfase wat ook hierdie aspek as 'n noemenswaardige dilemma geïdentifiseer het.

Dit is veral die aspekte, vereistes en druk wat met 'n verskeidenheid fokusareas — onderrig, navorsing en samelewingsdiens — verband hou of gepaardgaan wat vir roloorlading en rolkonflik onder akademiëci verantwoordelik is. Die voorafgaande navorsingsbevindinge is in ooreenstemming met navorsingsresultate wat in Nieu-Seeland, die VSA en Australië in studies onder akademiëci gevind is (Gillespie *et al* 2001: 55).

Van die vernaamste uitkomstes vir roloorlading in hierdie studie soos aangedui deur akademiëci, is dat daar nie genoegsame tyd vir na-

3 Vgl Coetzee 1999: 65, Fairbrother & Warn 2003: 15, McCormick & Ilgen 1985: 314, Miller 2003: 312, Nelson & Burke 2000: 114, Olivier *et al* 2004: 11, Oshagbemi 1996: 124.

Pienaar & Bester/Loopbaandilemmas van akademiese personeel

vorsing of verdere studies beskikbaar is en/of oorbly nie. Dubbelmedium-onderlig, verhoogde administrasie en 'n tekort aan ondersteuningspersoneel is as verdere faktore geïdentifiseer wat tot roloorlading bydra.

Talle navorsers het aangedui dat roloorbelading en rolkonflik 'n negatiewe impak op werkstevredenheid het.⁴

3.3 Finansiële vergoeding

Dit was veral blanke manlike akademiese tydens die vroeë- en middelloopbaanfase wat onvoldoende finansiële vergoeding as 'n belangrike loopbaandilemma geïdentifiseer het. Finansiële vergoeding is egter nie in dieselfde mate deur die res van die panele as 'n loopbaandilemma beskou nie en in sekere panele was dit selfs afwesig — swart vroulike akademiese in die vroeëloopbaanfase, blanke vroulike en swart manlike akademiese in die laatloopbaanfase.

Die response van die panelede het veral gesentreer rondom die huidige vergoedingspakkette wat volgens hulle mening nie markverwant en kompetend is nie.

Verskeie outeurs het finansiële vergoeding geïdentifiseer as een van die belangrikste knelpunte binne hoëronderwysinstellings in Suid-Afrika en wêreldwyd, wat tot werksontevredenheid bydra.⁵ Volgens Potgieter (2002: 22) verlaat talle swart akademiese hoëronderwysinstellings as gevolg van swak finansiële vergoeding. Ball (2004: 22) wys daarop dat die swak finansiële vergoeding van akademiese in Suid-Afrika een van die hoofredes is waarom hoëronderwysinstellings nie hoë kaliber akademiese kan werf en behou nie. Oshagbemi & Hickson (2003: 359) het bevind dat akademiese — soos ook gevind in hierdie studie — veral ongelukkig voel oor die verskil in finansiële vergoeding tussen akademiese en hulle eweknieë in die privaatsektor wat nie oor dieselfde akademiese kwalifikasies beskik nie.

Finansiële vergoeding hou volgens Baruch (2004a: 61) en Schreuder & Theron (2002: 93) direk en indirek met persone en hulle afhanklikes

4 Vgl Beehr 1995: 64, Coetzee 1999: 65, DeFrank & Ivancevich 1998: 56, Fairbrother & Warn 2003: 9, Monnapula-Mapesela 2002: 145 en Van Daalen & Odendaal 2003: 421.

5 Vgl Anderson *et al* 2002: 84, Ball 2004: 22, Barkhuizen *et al* 2004: 13, Olivier *et al* 2004 en Oshagbemi 1997: 357.

se lewenstandaard, eiewaarde, werkstevredenheid en status verband. Volgens Mentz (1998: 114) en Scheepers (1995: 41) dra vergoeding instrumenteel by tot die bevrediging van fisiologiese en sielkundige behoeftes. As die persepsie bestaan dat 'n vergoedingspakket ontoereikend is, kan dit volgens Wiley (1997: 275) werknemers se moreel nadelig beïnvloed, asook tot loopbaandilemmas aanleiding gee soos ook in hierdie studie bevind.

3.4 Bestuursaanleentehede

Bestuursaanleentehede is 'n loopbaandilemma wat veral deur vroulike akademië as 'n loopbaandilemma geïdentifiseer is. Enkele swart manlike paneellede in die middel- en laatloopbaanfase het ook hierdie aspek as 'n loopbaandilemma beskou. Die response sentreer veral rondom reëls en regulasies wat nie duidelik deur bestuur gekommunikeer word nie; dat hulle min of geen terugvoer aangaande hulle werksprestasie ontvang; dat hulle nie weet wat van hulle in die algemeen verwag word nie en dat daar geen duidelike werksbeskrywings bestaan nie. Hierdie bevindinge is in ooreenstemming met die navorsingsresultate van Barkhuizen *et al* (2004: 13) en Oliver *et al* (2004: 9), wat ook op akademië in ander Suid-Afrikaanse hoërondewysinstellings gefokus het.

Volgens verskeie outeurs het alle werknemers ongeag van die betrokke loopbaanfase, maar veral tydens die vroeëloopbaanfase, 'n sterk behoefte aan terugvoer, die uitklaring van verwagtinge, inligting aangaande beleid, prosedures, stelsels, strukture, ens. om effektief by die organisasie aan te pas en te ontwikkel.⁶ Indien dit wel ontbreek, kan dit tot onsekerheid en werksontevredenheid ly wat produktiwiteit verlaag.

3.5 Werksonsekerheid

Werksonsekerheid is veral deur vroulike paneellede en swart akademië as 'n verdere loopbaandilemma beskou. Dit was veral kontrak-aanstellings, sowel as eksterne realiteite en rasionaliseringsprosesse wat in die betrokke hoërondewysinstelling en hoër onderwys in die algemeen voorkom wat hiervoor verantwoordelik was. Dit is veral herstrukturering wat tot verhoogde werksonsekerheid aanleiding gee, aan-

6 Vgl Chen *et al* 2003: 195, Greenhaus *et al* 2000: 71, Newman & Newman 1991: 114 en Schreuder & Theron 2002: 89.

gesien herstrukturering meesal met die afskaling in poste en die gepaardgaande finansiële impak daarvan op akademiese personeel geassosieer word (Hay *et al* 2001: 106). Werksonsekerheid vanweë herstrukturering en samesmeltings binne hoëronderrysinstellings gee dus aanleiding tot hoë vlakke van spanning, aangesien akademiese onseker voel oor hul voortbestaan binne 'n instelling wat die ervaring van werkstevredeheid dus modereer.⁷ In die literatuur word werksonsekerheid met verlaagde psigiese welstand, verhoogde werkontevredenheid en 'n afname in organisasieverbintenisse verbind (Beehr 1995: 64, Coetzee 1999: 65, Henschel 2001: 4). Dieselfde is in 'n studie deur McInnes (Bellamy *et al* 2003: 24) bevind, waar 2609 akademiese in vyftien hoëronderrysinstellings in Australië aangetoon het dat verhoogde werksonsekerheid met hulle verhoogde werkontevredenheid verband hou. Dit situasie met betrekking tot verhoogde werksonsekerheid sien volgens Barkhuizen *et al* (2004: 13) nie veel beter daar uit in Suid-Afrikaanse hoëronderrysinstellings nie, aangesien verskeie instellings alreeds besig is met rasionaliseringsprogramme in terme van personeel, programme en projekte, wat heelwaarskynlik sommige van die response in hierdie studie verklaar.

3.6 Diskriminasie

Diskriminasie as 'n loopbaandilemma word volgens Tabel 2 veral deur enkele blanke vroulike akademiese en meer so in die geval van swart akademiese ervaar. Die aard van die diskriminasie sluit in bevordering, toegang tot die navorsingsinfrastruktuur, stereotipering op grond van ras, regverdige behandeling en taal. Volgens Gutierrez *et al* (1994: 118) en Strumpffer (1983: 391) is dit veral lede van 'n minderheidsgroep binne 'n bepaalde populasie wat aan die ontvangkant van diskriminasie staan. Tans is swart akademiese nog in die minderheid by die betrokke hoëronderrysinstelling wat in die ondersoek betrek is. Volgens Newman & Newman (1991: 114) en Schreuder & Theron (2002: 89) het lede van 'n minderheidsgroep 'n behoefte om produktiewe en gesonde interpersoonlike verhoudings met hulle kollegas van die meerderheidsgroep te vestig en is hulle baie sensitief aangaande die kwaliteit van hierdie verhoudings.

7 Vgl Barkhuizen *et al* 2004: 113, Bellamy *et al* 2003: 21, Dua 1994: 83, Gillespie *et al* 2001: 55.

3.7 Ondersteuning ten opsigte van navorsing en onderrig

Die gebrek aan die nodige ondersteuning ten opsigte van navorsing en onderrig is volgens Tabel 2 'n ernstige loopbaandilemma vir veral swart manlike akademici wat hulle in die vroeëloopbaanstadium bevind. Alhoewel dit ook 'n probleem vir die ander groepe respondente is, is dit nie van dieselfde omvang nie. Dit blyk dat akademici op hierdie stadium van hulle beroepslewe meer leiding benodig aangaande navorsing en onderrig en dat hulle meer by navorsing betrek wil word onder leiding van ervare kollegas. 'n Tekort aan opleiding en ondersteuning ten opsigte van navorsing en onderrig kan volgens Crandall & Perrewé (1995: 21) en Fontana (1993: 47) tot onsekerheid by akademici tydens die vroeë loopbaanfase lei wat prestasie en daaropvolgende bevordering kan kortwiek. Opleiding en ontwikkeling het nie net die potensiaal om werkstevredenheid te beïnvloed nie, maar bepaal ook of die betrokke instelling as aantreklik deur werknemers en voornemende werknemers beskou sal word al dan nie (Van der Heijden 2003: 161). Min geleenthede tot opleiding en voortgesette ontwikkeling soos geïmpliseer deur die resultate van hierdie studie is ook met verlaagde organisasieverbintenisse verbind in 'n studie deur Nijhof *et al* (1998: 243). Daar sou egter net oor die uitkomstige gespekuleer kon word indien hoër-onderriginstellings nie genoegsame ondersteuning aan die verskillende rolle van akademici binne die veral die vroeë loopbaanfase skenk nie. So byvoorbeeld sou akademici gefrustreerd kon raak met 'n akademiese loopbaan en hoër onderwys heelwaarskynlik verlaat. Indien daar nie alternatiewe werkseleenthede beskikbaar is nie, kan hierdie groep nie so produktief wees as waartoe hulle in staat is nie of selfs die negatiewe gevolge van werkstres en werksontevredenheid ervaar aangesien hulle nie kan vorder nie.

4. Gevolgtrekkings

Volgens die literatuur en die resultate van hierdie ondersoek is 'n verskeidenheid aspekte verantwoordelik vir die loopbaandilemmas van akademici. Die resultate beklemtoon sekere aspekte ongeag van loopbaanfase, rasgroepering of geslag. In ander gevalle is sekere van die loopbaandilemmas egter spesifiek gekoppel aan loopbaanfase, rasgroepering of geslag.

Dit is egter belangrik dat die belangrikste loopbaandilemmas van akademici aangespreek word, aangesien dit onder meer 'n groot impak op die werkstevredenheid en produktiwiteit van hierdie belangrike menslike hulpbronskomponent sal bly uitoefen wat gevolglik die volhoubaarheid en voortbestaan van hierdie instellings negatief mag strem.

Dit is belangrik dat akademici met die instelling waarvoor hulle werk, kan identifiseer. Om dit te bewerkstellig moet 'n gunstige werksklimaat geskep word wat akademici die geleentheid bied om hulle potensiaal ten volle te ontwikkel. Sodoende sal hoë kaliber akademici en toekomstige akademici vir hoër onderwys onderskeidelik behoue bly en getrek word.

Die waarde van hierdie studie is daarin geleë dat dit al die belanghebbende rolspelers in hoër onderwys in staat stel om die menslike hulpbronskomponent meer effektief te bestuur, aangesien hierdie aspekte die loopbane van akademici toenemend in die toekoms gaan beïnvloed, sowel as die oorlewing en volhoubaarheid van alle hoëronderrysinstellings sal raak.

5. Aanbevelings

Ten einde die loopbaandilemmas van akademici meer effektief aan te spreek, kan hoëronderrysinstellings in die algemeen, maar spesifiek hierdie instelling, die volgende stappe oorweeg:

- Die instelling kan addisionele bevorderingsgeleenthede skep deur alternatiewe loopbaanpaaie ten opsigte van onderrig, navorsing en samelewingsdiens te implementeer wat terselfdertyd vir individuele voorkeure en vermoëns voorsiening maak. Dit mag ook die rol-oorlading en rolkonflik wat akademici tans ervaar, direk en indirek oplos. Akademici moet voorsien word van duidelike riglyne en kriteria ten opsigte van bevordering. Hierdie bevorderingskriteria moet duidelik uitgespel en konsekwent toegepas word en terselfdertyd in die prestasiebestuurstelsel van die hoëronderrysinstelling gereflekteer word.
- Die vestiging van 'n effektiewe prestasiebestuurstelsel wat maklik verstaanbaar, implementeerbaar en deursigtig is en wat terselfdertyd billik en regverdig is, is 'n verdere aanbeveling wat van kardinale belang is.

- Die doeltreffende ondersteuning van junior kollegas ten opsigte van onderrig, navorsing en samelewingsdiens deur middel van opleidingsgeleenthede, gereelde terugvoer, mentorskappe en voorligting wat geïdentifiseerde behoeftes aanspreek, sal 'n groot bydrae maak om loopbaandilemmas wat hiermee verband hou, op te los.
- Dit is belangrik dat hoër onderwys, asook hoëronderwysinstellings, alternatiewe maniere en prosesse sal vind om akademië markverwante en kompeterende vergoedingspakkette aan te bied, indien die huidige vergoedingsstelsel nie die gewenste resultate oplewer nie. Hierdie aspek is reeds as een van die primêre redes aangevoer waarom akademië hoër onderwys verlaat.
- Dit is uiters belangrik dat akademië wat in die toekoms bestuursposisies gaan beklee, hetsy op departementele of op fakulteitsvlak, oor toepaslike bestuurskwalifikasies en die nodige ervaring sal beskik, aangesien nie alle akademië wat in bestuursposisies funksioneer noodwendig oor enige bestuurskwalifikasie of bestuuragtergrond beskik nie. Daar sal dus sekere prosesse geïnisieer moet word waarvolgens hierdie individue vroegtydig geïdentifiseer en voorberei word vir hulle taak as bestuurders en leiers, aangesien hulle bestuursvaardighede of die afwesigheid van hierdie vaardighede 'n groot invloed kan uitoefen op die effektiwiteit van die betrokke departement, fakulteit of selfs instelling.
- Die doeltreffende bestuur van werksomsekerheid, diversiteit en kulturele sensitisering behoort op 'n deurlopende basis binne alle hoër- en onderwysinstellings te geskied.

Bibliografie

- ALTBACH P
1991. The academic profession.
Altbach (ed) 1991: 23-45.
- ALTBACH P (ed)
1991. *International higher education: an encyclopaedia*. New York: Garland.
- ANDERSON D, R JOHNSON &
L SAHA
2002. *Changes in academic work: implications for universities of the changing age, distribution and work roles of academic staff*. Canberra: Department of Education, Science and Training.
- BALL D
2004. Attracting the right staff is a mission. *Sunday Business Times* 18 October: 18.
- BARKHUIZEN E N, S ROTHMAN &
M Y TYTHERLEIGH
2004. Burnout of academic staff in a higher education institution. Unpubl presentation at the 2nd South African Wellness Conference. North-West University, Potchefstroom, South Africa, 26 May 2004.
- BARLING J (ed)
1983. *Behaviour in organizations: South African perspectives*. Cape Town: McGraw-Hill.
- BARUCH Y
2004a. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Career Development International* 9(1): 58-73.
- BEEHR T A
1995. *Psychological stress in the workplace*. London: T J Press.
- BELLAMY S, C MORLEY & K WATTY
2003. Why business academics remain in Australian universities despite deteriorating working conditions and reduced job satisfaction: an intellectual puzzle. *Journal of Higher Education Policy and Management* 25(1): 13-28.
- BROCKHOFF K
1975. The performance of forecasting groups in computer dialogue and face-to-face discussion. Linstone & Turoff (eds) 1975: 291-321.
- CHEN T, P CHANG & C YEH
2003. Square of correspondence between career needs and career development programs for R&D personeel. *Journal of High Technology Management Research* 14: 189-211.
- COETZEE D J
1999. Die verband tussen organisasiekultuur en werkstevredenheid onder die personeel van 'n vervaardigingsorganisasie. Ongepubl MA-verhandeling in Bedryfsielkunde. Bloemfontein: Universiteit van die Vrystaat.
- COOPER C L & R PAYNE (eds)
1978. *Stress at work*. Chichester: Wiley.

COTTON P

1995. *Psychological health in the workplace: understanding and managing occupational stress*. Brisbane: Australian Academic Press.

CRANDALL R & P L PERREWE

1995. *Occupational stress*. Washington, DC: Taylor & Francis.

CUTHBERT R

1996. Working in higher education. Cuthbert (ed) 1996: 3-20.

CUTHBERT R (ed)

1996. *Working in higher education*. Buckingham: SRHE & Open University Press.

DEFRANK R S & J M IVANCEVICH

1998. Stress on the job: an executive update. *Academy of Management Executive* 12(3): 55-66.

DELBECQ A L, A H VAN DE VEN & D H GUSTAFSON

1975. *Group techniques for program planning: a guide to nominal group and Delphi processes*. Glenview: Scott Foresman Company.

DUA J K

1994. Job stressors and their effects on physical health, emotional health, and job satisfaction in a university. *Journal of Educational Administration* 32(1): 59-87.

FAIRBROTHER K & J WARN

2003. Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology* 18(1): 8-21.

FONTANA D

1993. *Managing stress*. London: Biddles.

FOURIE F & M FOURIE

2000. Striking a balance between becoming entrepreneurial and nurturing the academic heartland: is this possible in a transforming higher education institution? Unpubl presentation at the IMHE General Conference. Sorbonne University, Paris, France, 21 September 2000.

GERBER P D, P S NEL & P S VAN DYK

1987. *Mannekragbestuur*. Johannesburg: Southern Boekuitgewers.

GILLESPIE N A, M WALSH, A H WINEFIELD, S J DUA & C STOUGH

2001. Occupational stress in universities: staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. *Work & Stress* 15(1): 53-72.

GREENHAUS J H, G A CALLANAN & V M GODSHALK

2000. *Career management*. 3rd ed. Orlando: Harcourt College Publishers.

GRINT K

1998. *The sociology of work*. Cambridge: Polity.

GUTIERRES S E, D S SAENZ & B L GREE

1994. Job stress and health outcomes among White and Hispanic employees: a test of the person-environment fit model. Keita & Hurrell (eds) 1994: 107-25.

Pienaar & Bester/Loopbaandilemmas van akademiese personeel

HANCOCK B

2002a. Trent focus for research and development in primary health care: an introduction to qualitative research. <<http://www.trentfocus.org.uk/Resources/Qualitative%20Research.pdf>>

HAY H R, M FOURIE & J F HAY

2001. Are institutional combinations or amalgamation the answer? An investigation into staff perceptions. *The Journal of Higher Education* 15(1): 100-8.

HELMER O

1983. *Looking forward: a guide to futures research*. London: Sage.

HENSCHEL P

2001. The manager's core work in the new economy. *The Horizon* 9(3): 3-5.

JONES T

1980. *Options for the future: a comparative analysis of policy orientated forecasts*. New York: Praeger.

KEITA G P & J J HURRELL (eds)

1994. *Jobstress in a changing workforce*. Washington, DC: American Psychological Association.

KOEN C

2003. Academics. *Human Resource Development Review* 501-17. <<http://www.hrdwarehouse.hsrc.ac.za/hrd/academics/academics.pdf>>

LINSTONE H A & M TUROFF (eds)

1975. *The Delphi method, techniques and applications*. Boston, MA: Addison-Wesley.

LOUW D

1997. 'n Delphi-ondersoek na die werkstevredenheid van sielkundiges in 'n staatsdiensorganisasie. Ongepubl MA-verhandeling in Bedryfsielkunde. Bloemfontein: Universiteit van die Vrystaat.

LUESCHER T M & A SYMES

2003. *The transformation of HE in South Africa: how much have we achieved? — perceptions of policy developments 1997-2003: an outlook for the next five years*. Pretoria: Council on Higher Education.

MARTIN E

1999. *Changing academic work: developing the learning university*. Buckingham: SRHE & Open University Press.

MCCORMICK E J & D ILGEN

1985. *Industrial and organizational psychology*. 8th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

MCKENNA H P

1994. The Delphi technique: a worthwhile research approach for nursing? *Journal of Advanced Nursing* 19: 1221-5.

MENTZ R

1998. Die voorspelling van verpleegkundiges se werkstevredenheid op grond van persoonlikheidsienskappe. Ongepubl MPL-verhandeling in Bedryfsielkunde. Bloemfontein: Universiteit van die Vrystaat.

MILLER K

2003. Values, attitudes, and job satisfaction. Robbins *et al* 2003: 65-84.

MONNAPULA-MAPESELA L

2002. Staff satisfaction in a South African university undergoing transformation. Unpubl PhD thesis in Industrial Psychology. Bloemfontein: University of the Free State.

MULLEN P M

2003. Delphi: myths and reality. *Journal of Health Organization and Management* 17(1): 37-52.

MULLEN P M & P SPURGEON

2000. *Priority setting and the public*. Abingdon, Oxfordshire: Radcliffe Medical Press.

NELSON D L & R J BURKE

2000. Women executives: health, stress, and success. *Academy of Management Executive* 14(2): 107-21.

NEWMAN B M & P R NEWMAN

1991. *Development through life: a psychosocial approach*. 5th ed. Pacific grove, CA: Brooks/Cole.

NIJHOF W J, M J DE JONG &

G BEUKHOF

1998. Employee commitment in changing organizations: an exploration. *Journal of European Industrial Training* 22(6): 243-8.

OLIVIER M A J, D J H VENTER & N DE LANGE

2004. Emotional intelligence of academics. Unpubl presentation at the 2nd South African Wellness Conference. North-West University, Potchefstroom, South Africa, 26 May 2004.

OSHAGBEMI T

1996. Job satisfaction of UK academics. *Educational Management and Administration* 24(4): 389-400.

1997. Job satisfaction and dissatisfaction in higher education. *Education and Training* 39(9): 354-9.

2000. How satisfied are academics with their primary tasks of teaching, research and administration and management? *International Journal of Sustainability in Higher Education* 1(2): 124-36.

OSHAGBEMI T & C HICKSON

2003. Some aspects of overall job satisfaction: a binomial logit model. *Journal of Managerial Psychology* 18(4): 357-67.

PATTON M Q

1990. *Qualitative evaluation and research methods*. London: Sage.

POTGIETER C

2002. *Black academics on the move*. Pretoria: Centre for Higher Education Transformation (CHET).

PRETORIUS C

2003. Black academics don't change jobs just for money. *Sunday Times* 20 April: 11.

Pienaar & Bester/Loopbaandilemmas van akademiese personeel

- ROBBINS S P, A ODENDAAL & G ROODT
2003. *Organisational behaviour — global and Southern African perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa.
- ROODT G
1991. Bestuurs- en navorsingsprioriteit op die terrein van menslike hulpbronbestuur vir die dekade 1991-2000: 'n Delphi-onderzoek. Ongepubl navorsingsverslag. Bloemfontein: Universiteit van die Oranje-Vrystaat.
- ROWLEY J
1996. Motivation and academic staff in higher education. *Quality Assurance in Education* 4(3): 11-6.
- SALMI J
2000. Tertiary education in the twenty-first century: challenges and opportunities. Unpubl presentation at the IMHE General Conference. Sorbonne University, Paris, France, 21 September 2000.
- SCHEEPERS D
1995. Faktore wat werksbevreëdiging en moreel in sekondêre skole in die Bloemfontein distrik beïnvloed. Ongepubl MA-verhandeling in Bedryfsielkunde. Bloemfontein: Universiteit van die Oranje-Vrystaat.
- SCHEIBE M, M SKUTSCH & J SCHOFFER
1975. Experiments in Delphi methodology. Lindstone & Tuoff (eds) 1975: 262-87.
- SCHERMERHORN J R, J G HUNT & R N OSBORN
1994. *Managing organizational behavior*. 5th ed. New York: John Wiley & Sons.
- SCHREUDER A M G & A L THERON
2002. *Careers: an organizational perspective*. 2nd ed. Cape Town: Juta.
- SIMMONS J
2002. An 'expert witness' perspective on performance appraisal in universities and colleges. *Employee Relations* 24(1): 86-100.
- STRUMPFER D
1983. Executive stress. Barling (ed) 1983: 374-93.
- VAN DAALEN D & A ODENDAAL
2003. Organizational change and stress management. Robbins (ed) 2003: 403-31.
- VAN DER HEIJDEN B I J M
2003. Organisational influences upon the development of occupational expertise throughout the career. *International Journal of Training and Development* 7(3): 142-65.
- WILEY C
1997. What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower* 18(3): 263-80.
- ZAHARIA S
2002. A comparative overview of some fundamental aspects of university management as practised in several European countries. *Higher Education in Europe* 27(3): 301-11.