



## Prestasiebestuurbeleid en -strategie

Verwysingsnommer van hierdie dokument	PM0301
HEMIS-klassifikasie	
Doel	Om 'n beleid vir prestasiebestuur en -strategie aan die Universiteit neer te lê
Tipe dokument	Beleid
Toeganklikheid	Algemeen (ekstern en intern)
Implementeringsdatum	
Hersieningsdatum/-frekwensie	Namate tussentydse aanpassings nodig raak
Vorige hersienings	November 2016
Eienaar van hierdie beleid	Viserektor (Gemeenskapsinteraksie en Personeel)
Institusionele funksionaris (kurator) verantwoordelik vir hierdie beleid	Hoofdirekteur: Strategiese Inisiatiewe en Menslike Hulpbronne
Goedkeuringsdatum	
Goedgekeur deur	US Raad
Sleutelwoorde	beleid, prestasie, prestasiebestuur, prestasiepunte, werksooreenkoms, persoonlike ontwikkelingsplan, opleiding, onderpresteerders, prestasieverbetering

## **Die kern van die beleid**

Hierdie Prestasiebestuurbeleid en -strategie is opgestel om die Universiteit se prestasiedoelwitte te bereik deur die werkverrigting van individuele personeellede na 'n hoër vlak te neem en om die Universiteit se kapasiteit en vermoë om prestasie te kan handhaaf, uit te bou.

Die toepassing van die beleid sal individuele aanspreeklikheid en verantwoordbaarheid vir individuele prestasie skep. Persoonlike ontwikkeling is 'n belangrike komponent van prestasiebestuur, en die beleid het ten doel om 'n raamwerk te skep wat op ontwikkelingsinisiatiewe fokus waarvolgens personeellede self eienaarskap van hulle loopbaanbeplanning en -bestuur aanvaar.

Die beleid skep 'n raamwerk vir doeltreffende en gereelde prestasieterugvoer, en vir die uitwys van onderprestasie met die doel om regstellende opvolgaksies in te stel en te staaf.

## **1. Inleiding**

- 1.1 Die Raad van die Universiteit Stellenbosch (US) het in 2012 'n dokument getiteld "Institusionele Voorneme en Strategie 2013–2018" aanvaar wat onder meer die Universiteit se missie, visie, waardes en doelwitte uitspel.
- 1.2 Op 13 Desember 2000 het die Raad 'n Diensbillikheidsplan aanvaar wat as uitgangspunt stel dat diensbillikheid 'n strategiese prioriteit vir die Universiteit is.
- 1.3 Die onderstaande beleid en prosedures wat daarin uiteengesit word, moet geïnterpreteer en toegepas word binne die konteks van die beginsels en uitgangspunte wat in bogenoemde twee dokumente vervat is, en sal te alle tye daaraan onderworpe wees.

## **2. Toepassing van die beleid**

Hierdie beleid is by verstek van toepassing op alle personeellede (permanent en tydelik) wat in die Universiteit se diens is.

## **3. Definisies**

- 3.1 Bevoegdhe: die sigbare aanwending van kennis en vaardighede binne 'n bepaalde omgewing; evaluering van bevoegdheid behels nie net 'n personeellid se kennis nie, maar ook die wyse waarop die persoon dit in die werksomgewing aanwend;
- 3.2 Rolomskrywing: die omskrywing van 'n personeellid se funksie met inagneming van die verlangde uitsette wat van die pos verwag word, asook die bevoegdhe wat die pos vereis;
- 3.3 Indiensnemingskontrak: die wettige ooreenkoms tussen die US en 'n personeellid, wat die formele voorwaardes van indiensneming uiteensit soos deur die Wet op Basiese Diensvoorwaardes vereis;
- 3.4 Persoonlike ontwikkelingsplan (POP): die aksieplan wat die ontwikkelingsaktiwiteite van 'n personeellid bevestig; dit omskryf die spesifieke bevoegdhe wat

ontwikkeling benodig, asook die intervensies wat die behoefte sal vervul; die POP bied ook 'n geleentheid om 'n personeellid se loopbaandoelwitte aan die hand van 'n ooreengekome aksieplan te bespreek;

- 35 Prestasie: werkverrigting; die werksuitsette wat 'n personeellid lewer en wat goeie, aanvaarbare of swak prestasie kan wees; wanneer 'n persoon die ooreengekome uitsette lewer, is prestasie aanvaarbaar;
- 36 Prestasieontwikkeling: die proses van ontwikkeling van bevoegdhede in ooreenstemming met 'n personeellid se rolomskrywing en gegrond op die uitslag van die ontwikkelingsevaluering;
- 37 Prestasieontwikkelingsevaluering: die gesprek waartydens personeellede terugvoer oor die evalueringresultate van hulle bevoegdhede kry aan die hand van hulle rolomskrywing;
- 38 Kernprestasieareas (KPA's): die spesifieke prestasieareas waaraan werkverrigting gemeet sal word; dit behels die kernuitsette waarvoor die personeellid verantwoordelik is;
- 39 Prestasieaanwysers: die spesifieke maatstawwe waarvolgens die vlak van prestasie in 'n KPA gemeet word;
- 3.10 Multibron ("*multi-source*")-evaluering: die benutting van verskeie bronne van terugvoer om personeellede se bevoegdheid aan die hand van die rolomskrywing te evalueer;
- 3.11 Steuningsdiensomgewing: 'n omgewing of afdeling wat steundienste aan die akademiese of ander omgewings, of albei, lewer;
- 3.12 Werksooreenkoms: die ooreenkoms of kontrak tussen personeellede en hulle hoof of voorsitter of direkte toesighouer wat die vereisde vlak van prestasie omskryf; die werksooreenkoms is gegrond op die rolomskrywing, wat vooraf opgestel word, en sluit al twee komponente van prestasie in – prestasie in die vorm van uitsette en prestasie volgens die vereistes van die rol.

#### **4. Doel van die beleid**

Die doel van hierdie beleid is om beginsels en prosedures vir die bestuur van personeelprestasie aan die Universiteit neer te lê.

#### **5. Mikpunte van die beleid**

Hierdie beleid beoog om die prestasiedoelwitte van die Universiteit te bereik deur die werkverrigting van individuele personeellede na 'n hoër vlak te neem en om die Universiteit se kapasiteit en vermoë om prestasie te kan handhaaf, uit te bou deur die volgende mikpunte na te streef:

- 5.1 om, deur die beleid toe te pas, individuele aanspreeklikheid en verantwoordbaarheid vir individuele prestasie te skep;
- 5.2 om 'n raamwerk te skep wat op ontwikkelingsinisiatiewe fokus en personeellede sodoende eienaarskap van hulle loopbaanbeplanning en -bestuur laat aanvaar; en

- 5.3 om 'n raamwerk vir doeltreffende en gereelde prestasieterugvoer te skep en onderprestasie uit te wys met die doel om regstellende opvolgaksies in te stel en te staaf.

## **6. Konfliktbeslegting**

Die normale lynbestuurspraktyke moet toegepas word om konflik te besleg, en die Universiteit se Grieweprocedure moet gevolg word.

## **7. Beleidsbeheer**

### 7.1 Verantwoordelikhede

7.1.1 Die Viserektor (Gemeenskapsinteraksie en Personeel) is die eienaar van hierdie beleid en daarvoor verantwoordelik dat die beleid opgestel, bygewerk en deurgevoer word, en dat 'n kurator en verbandhoudende funksionaris aangewys word en effektief funksioneer.

7.1.2 Die Hoofdirekteur: Strategiese Inisiatiewe en Menslike Hulpbronne is die kurator van die beleid en moet sorg vir die formulering, goedkeuring, hersiening, kommunikasie, beskikbaarstelling en deurvoering daarvan.

### 7.2 Implementering

Die kurator van die beleid is daarvoor verantwoordelik dat dit op die implementerings- of hersieningsdatum in werking gestel word.

### 7.3 Monitering

7.3.1 Die eienaar van die beleid is daarvoor aanspreeklik en die kurator is daarvoor verantwoordelik dat die nodige kontroles ingestel is om die beleid te moniteer.

7.3.2 In gevalle van nienakoming van die beleid sal die normale lynbestuurspraktyke geld.

### 7.4 Hersiening

Die beleid moet na noodsaaklike aanpassings hersien word.

### 7.5 Nienakoming

In gevalle van nienakoming van die beleid moet die normale lynbestuurspraktyke gevolg word.

## **8. Fokusareas**

Die Universiteit se fokusareas (soos van tyd tot tyd bepaal) moet by die aanstelling en bevordering van personeel voor oë gehou word.

## **9. Konteks**

Die vertrekpunt van prestasiebestuur aan die US is om 'n proses daar te stel wat bydra tot die deurvoering van die Universiteit se missie (bestaansdoel) en

visiestelling asook die oorhoofse strategiese prioriteite soos in die Institusionele Voorneme en Strategie 2013–2018 vervat.

Die **missie** soos in die Institusionele Voorneme en Strategie 2013–2018 vervat, is:

- 9.1 om 'n akademiese gemeenskap te skep waarin sosiale geregtigheid en gelyke geleenthede tot sistemiese volhoubaarheid lei;
- 9.2 om toepaslike en volhoubare benaderings tot Afrika-ontwikkeling te ondersoek en innoverend toe te pas;
- 9.3 om die Universiteit se navorsing te rig volgens die volle spektrum uitdagings waarmee die wêreld, Afrika, ons land en die plaaslike gemeenskap te kampe het;
- 9.4 om studente- en toekomsgerigte leer en onderrig te handhaaf wat 'n passie vir lewenslange leer vestig;
- 9.5 om in die innoverende akademieskap en kreatiewe vermoëns van al die Universiteit se mense te belê;
- 9.6 om die inherente krag van diversiteit te ontgin; en
- 9.7 om sinergistiese netwerke te vestig en uit te bou waarin die Universiteit 'n dinamiese vennoot is.

Die **visiestelling** vir die relevante posisionering van die Universiteit vir die 21<sup>ste</sup> eeu, met 2030 as tydshorison, is soos volg in die Institusionele Voorneme en Strategie 2013–2018 vervat:

*Die Universiteit Stellenbosch is **inklusief, innoverend en toekomsgerig**: 'n plek van ontdekking en uitnemendheid waar sowel personeel as studente denkleiers is wat tot diens van alle belanghebbendes kennis bevorder.*

Die volgende drie oorhoofse **strategiese prioriteite** is gestel wat elk deur strategiese temas ondersteun word:

#### 9.7.1 **Verbreed toegang**

Tema 1: Bevorder toegang tot nuwe kennismarkte

Tema 2: Verhoog diversiteitsprofiel van studente en personeel

#### 9.7.2 **Behou momentum van uitnemendheid**

Tema 3: Posisioneer as die voorste navorsingsinstelling in Afrika

Tema 4: Behou studentesukseskoers

#### 9.7.3 **Bevorder impak op samelewing**

Tema 5: Vestig toegewyde, visionêre leierskap

## 10. **Beginsels van prestasiebestuur**

Prestasiebestuur aan die US sal tot die deurvoering van die visie, missie en strategiese prioriteite van die Universiteit bydra indien dit aan die volgende beginsels voldoen:

- 10.1 Die proses belyn die werksaamhede van alle personeellede binne die US met die Universiteit se oorhoofse missie, visie en strategiese prioriteite.
- 10.2 Die proses dra by tot die uitbouing van die US se kapasiteit om op lang termyn te presteer (en berus dus op 'n sterk ontwikkelingskomponent).
- 10.3 Die proses is deelnemend van aard en bemagtig sodoende individuele personeellede.
- 10.4 Die beginsel van voortdurende ontwikkeling en gehalteverbetering vorm die grondslag van die prestasiebestuurproses. 'n Proses van gehalteversekering en -bestuur is ingestel wat implementering deurlopend evalueer.
- 10.5 Die bestuur van die eienaarskap van die prestasiebestuurproses bly in die betrokke personeellid, die direkte hoof en die Afdeling Menslike Hulpbronne (MHB) gesetel. Deurvoering geskied tot op die laagste moontlike vlak.
- 10.6 Die prestasiebestuurproses onderskryf die beginsels van billikheid en redelikheid.
- 10.7 Die beginsels van die proses word deur die hele US heen gestandaardiseer en toegepas.

## **11. Definisie van prestasiebestuur**

Prestasiebestuur is 'n sistematiese benadering om die proses te bestuur waardeur die prestasie en ontwikkeling van individuele personeellede en entiteite binne die instelling aktief bestuur word om te verseker dat die US se strategie en visie deurgevoer word.

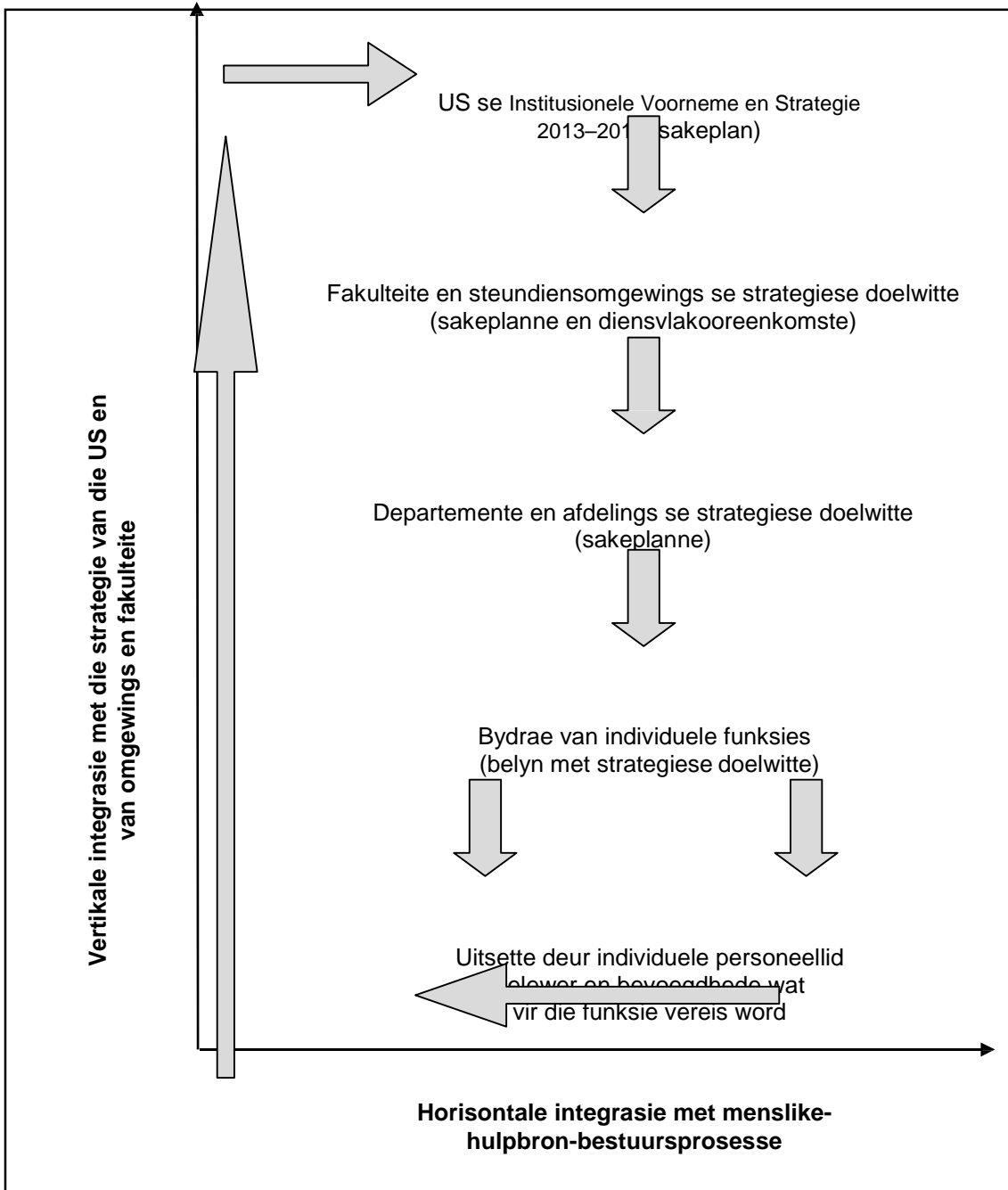
Prestasiebestuur behels dus:

- 11.1 die definiëring van die prestasie wat bestuur word (ontwerp),
- 11.2 die prestasiebestuurproses (deurvoering) en
- 11.3 die bestuur van die uitslag van die prestasie wat gelewer is (integrasie).

## **12. Doelwitte van 'n prestasiebestuurstelsel**

- 12.1 Sorg dat die Universiteit se prestasiedoelwitte bereik word.
- 12.2 Neem die werkverrigting van individuele personeellede na 'n hoër vlak en bou die Universiteit se kapasiteit en vermoë uit om prestasie te kan handhaaf. Individuele ontwikkeling is 'n kernkomponent van prestasiebestuur.
- 12.3 Hou individuele personeellede aanspreeklik en verantwoordbaar vir individuele prestasie asook persoonlike ontwikkeling.
- 12.4 Stel 'n raamwerk vir effektiewe en gereelde prestasieterugvoer daar.
- 12.5 Stel 'n raamwerk daar wat, deur op ontwikkelingsinisiatiewe te fokus, personeellede mede-eienaarskap van hulle loopbaanbeplanning en -bestuur laat aanvaar.
- 12.6 Koppel individuele prestasie aan vergoeding.
- 12.7 Stel bestuursinligting beskikbaar wat die Universiteit in staat stel om besluite oor ander menslike-hulpbron-prosesse, soos vergoeding en opleiding, te neem.
- 12.8 Wys onderprestasie uit, en stel vervolgens regstellende opvolgaksies in en staaf dit.

### 13. Integrasie van die vier vlakke van prestasie (prestasie van individuele personeellede en strukture binne die instelling)



Prestasiebestuur moet in so 'n mate geïntegreer word dat die “goue draad” deur die Universiteit se hele strategie tot by elke individuele bydrae sigbaar is. Om dit te bereik, moet prestasie op die volgende vier vlakke bestuur word:

- die Universiteit in die geheel,
- fakulteite en steundiensomgewings,
- departemente en afdelings, en

- individuele personeellede.

### 13.1 Die Universiteit in die geheel

Die US se Institusionele Voorneme en Strategie 2013–2018 dien as die konteks wat die verwagte prestasie vir elke omgewing, departement of afdeling en personeellid definieer.

Die US se strategiese prioriteite word deurgevoer deur meer operasionele doelwitte vir omgewings en departemente of afdelings te stel.

Die Institusionele Voorneme en Strategie 2013–2018 bied tans egter slegs 'n strategiese raamwerk, en die proses van institusionele beplanning dra daartoe by dat spesifieke doelwitte na verskillende fakulteite en steundiensomgewings afgewentel word.

### 13.2 Fakulteite en steundiensomgewings

Die Universiteit se strategiese rigting en doelwitte moet aktief deur elke fakulteit en steundiensomgewing interpreteer word. Die betrokke fakulteit of omgewing se bydrae tot die strategiese doelwitte moet gedefinieer word om 'n raamwerk vir afdelingshoofde en departementele voorsitterste bied waarbinne omgewings kan funksioneer ten einde hulle onderskeie bydraes te lewer.

### 13.3 Departemente en afdelings

In die deurvoering van bovermelde doelwitte om die US se bestaansdoel te verwesenlik, kom die grootste eise wat departemente binne fakulteite (en afdelings binne omgewings) aan 'n prestasiebestuurstelsel stel in die vorm van uniekhede wat akkommodeer moet word. Die bydraes wat op departementele en afdelingsvlak gemaak word, sal gevolglik divers wees. Aangesien afdelings- en departementele bydraes egter as boublokke vir die omgewing of fakulteit dien, behoort die proses en struktuur van departemente en afdelings se sakeplanne (indien op een besluit word) van so 'n aard te wees dat dit hierdie uniekhede akkommodeer en terselfdertyd die generiese bydrae tot die fakulteit of omgewing definieer.

### 13.4 Individuele personeellede

Individuele doelwitte word gestel om operasionele deurvoering aan die departementele of afdelingsakeplan te gee. Die rolle binne die departemente en afdelings moet baie duidelik omskryf word wat betref die uitsette wat bereik moet word asook die bevoegdhede wat vir die betrokke rol vereis word.

'n rolomskrywing bestaan uit drie komponente:

#### 13.4.1 Die oorhoofse doelwit van die pos

#### 13.4.2 Die gestelde uitsette:

- a) KPA's (kernprestasieareas)
- b) prestasieaanwysers
- c) prestasiedoelwitte

#### 13.4.3 Die vereisde bevoegdhede:

- a) kennis
- b) vaardighede
- c) kwalifikasies



Al die rolomskrywings word gebruik om 'n uitsetraamwerk vir die Universiteit in die geheel daar te stel. Dit maak dit vir die instelling moontlik om rolomskrywings te verfyn namate die US se strategiese rigting verander.

Die rolomskrywings word ook gebruik om 'n raamwerk van bevoegdheidskategorieë op te stel. Die bevoegdheidsraamwerk kan dan benut word om bevoegdheidskategorieë oor die hele instelling heen te bestuur. Die bevoegdheidskategorieë wat van personeel vereis word, word gewoonlik geklassifiseer in bevoegdheidskategorieë soos:

- a) leierskap
- b) bestuur
- c) kultuur
- d) selfontwikkeling en -bestuur
- e) strategie
- f) funksionaliteit
- g) vak- of tegniese kundigheid

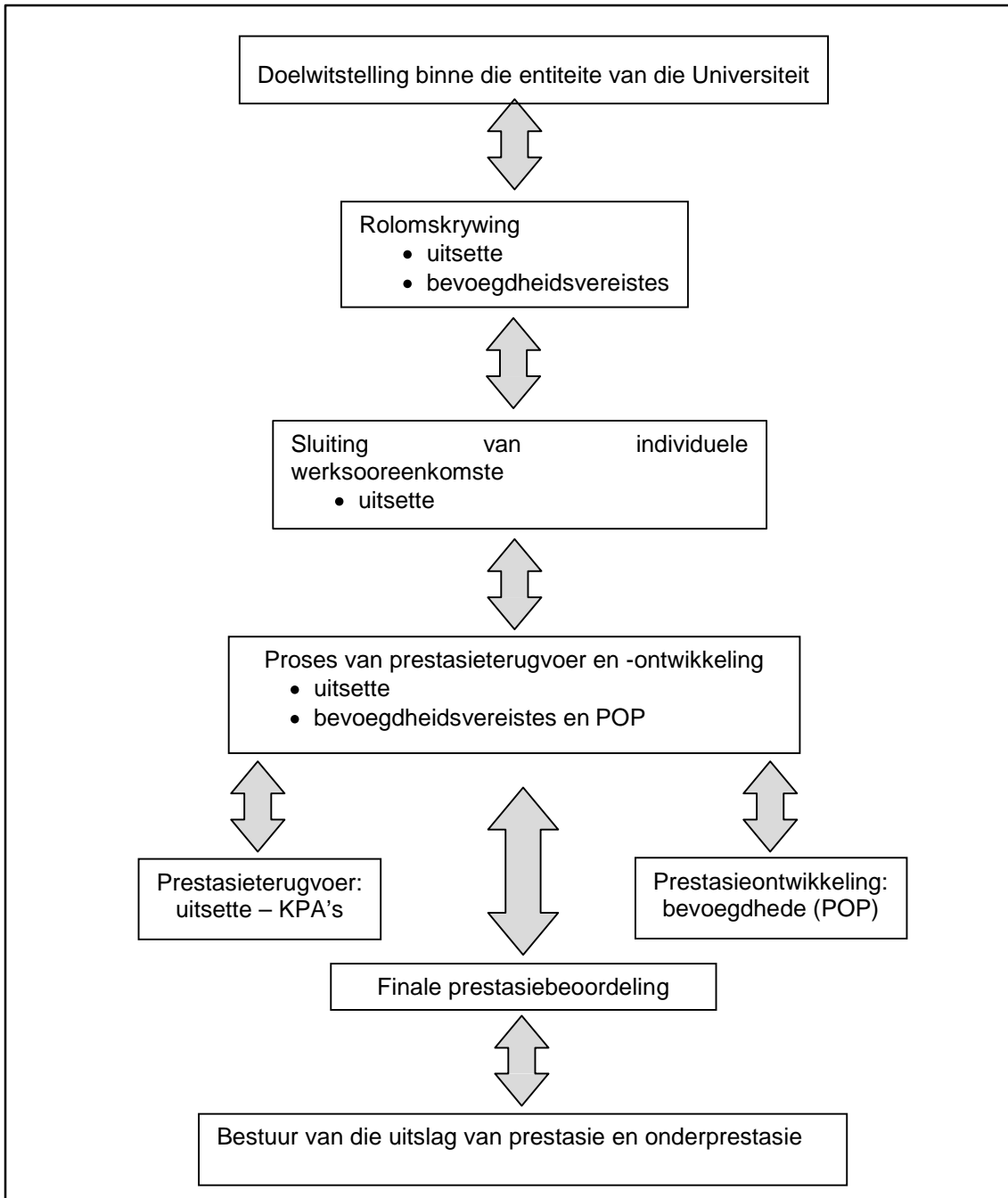
'n Metingskaal moet gebruik word en daar is wye ondersteuning vir 'n vyfpuntskaal wat soos volg toegepas word:

- 1 = Werksprestasie **in alle gevalle** onder die gestelde standaard
- 2 = Werksprestasie **in die meeste gevalle** op die gestelde standaard
- 3 = Werksprestasie **voldoen in alle gevalle** aan die vereistes soos in die werksooreenkoms gestel
- 4 = Werksprestasie **oortref meeste** van die gestelde standaarde
- 5 = Werksprestasie is op uitstaande vlak – dit **oortref in alle gevalle** die gestelde standaard

#### **14. Prestasiebestuur (deurvoering van die prestasiebestuurproses)**

Die kern van die debat oor prestasie is aanspreeklikheid en verantwoordbaarheid. Wanneer individuele personele verantwoordelikheid aanvaar en volgens spesifieke prestasietekens presteer, sal organisasieprestasie volg.

Die sleutelemente van individuele prestasie is die werksooreenkoms en die terugvoer oor en evaluering van prestasie.



## **STAP 1: Doelwitstelling binne die entiteite van die Universiteit**

### **Doel**

1. Stel duidelike, meetbare en realistiese doelwitte vir die Universiteit, omgewings en departemente en afdelings, en skep sodoende 'n raamwerk waarbinne individuele werksooreenkomste opgestel kan word.
2. Stel sakeplanne vir die verskillende vlakke binne die US op en help sodoende bewerkstellig dat, op vlakke wat 'n sakeplan aanvaar het, alle aktiwiteite met die Universiteit se strategie belyn is.

### **Proses**

1. Doelwitte vir die Universiteit, omgewings en departemente of afdelings word gestel deur duidelike sakeplanne en rolle vir verskillende vlakke binne die US op te stel.
2. Die oogmerk met die sakeplanne is om die Universiteit se bestaansdoel toe te lig asook om duidelike doelwitte vir die entiteit te stel.
3. 'n Sakeplan moet minstens die volgende struktuur verskaf:
  - 'n interpretasie van die omgewing waarbinne die entiteit funksioneer (intern, ekstern of albei);
  - 'n omskrywing van die entiteit se visie, missie en prestasiedoelwitte;
  - 'n omskrywing van die prestasieaanwysers wat gebruik sal word om te bepaal of die entiteit die gestelde doelwitte bereik het;
  - 'n omskrywing van die prestasievlak of -teiken wat binne die raamwerk van die prestasieaanwysers behaal moet word; en
  - die toekenning van aanspreeklikheid en verantwoordbaarheid aan individuele personeellede binne die entiteit om die prestasiedoelwitte te bereik.

### **Voordele**

1. Doelwitte word gestel binne die konteks van die US-omgewing waarbinne die entiteit funksioneer; die US se sakeplan definieer op sy beurt die konteks vir die omgewings en departemente of afdelings.
2. 'n Duidelike fokus op die Universiteit of omgewing se prioriteite word aan alle funksionaries verskaf.
3. Personeellede word bemagtig om hulle binne 'n duidelike konteks uit te leef.
4. Die standaard vir vereisde prestasie is reeds vasgestel.
5. Dit bied geleentheid vir selfbestuur en -gedreweheid.
6. Duidelike verantwoordelikhede word aan personeellede toegeken om die entiteit se doelwitte te bereik.

### **Funksies en verantwoordelikhede**

1. Dekane en omgewingshoofde:
  - Stel sakeplanne op wat uniek aan die betrokke fakulteit of steundiensomgewing is, maar ook met die Universiteit se sakeplan belyn is.
  - Fasiliteer die opstel van sakeplanne, indien so besluit word, vir departemente binne die fakulteite en afdelings binne steundiensomgewings.
  - Moedig personeeldeelname aan die opstel van die sakeplan aan en bevorder sodoende insig en eienaarskap.
2. Departementele voorsitters en afdelingshoofde:
  - Interpreteer die fakulteit of steundiensomgewing se sakeplan.
  - Stel 'n sakeplan vir die departement of afdeling op wat met die fakulteit of omgewing se sakeplan belyn is.
  - Moedig personeeldeelname aan die opstel van die sakeplan aan en bevorder sodoende insig en eienaarskap.
3. Personeellede:
  - Lewer insette tot die sakeplan waarby hulle betrek word.
  - Aanvaar die verantwoordelikhede soos in die sakeplan bepaal.

## **STAP 2: Individuele rolomskrywing**

### **Doel**

1. Stel 'n duidelike omskrywing op van die rolle wat binne die omgewing benodig word om die omgewing se operasionele doelwitte deur te voer.
2. 'n Rolomskrywing moet die volgende insluit:
  - kernprestasiereas (KPA's) – die areas waarop gefokus behoort te word en wat gebruik sal word om die persoon se prestasie in die betrokke rol te evalueer; en
  - rolvereistes – die bevoegdhede (kennis en vaardighede) en kwalifikasies wat benodig word om in die KPA's in die betrokke pos te slaag.
3. Dien as riglyn vir die opstel van werksooreenkomste.
4. Omskryf prestasiestandaarde en -aanwysers wat generies toegepas kan word.

### **Proses**

1. 'n rolomskrywing moet generies van aard wees en word deur die betrokke voorsitter of hoof opgestel wanneer nodig.
2. Die rolomskrywing moet binne die raamwerk van die strategiese doelwitte van die US en die omgewing opgestel word.
3. Die rolomskrywing moet geskoei wees op 'n standaardformaat wat vir alle rolomskrywings binne die US gebruik word. Dit moet wel ruimte vir uniekhede ten opsigte van rolle en omgewings laat.

4. Die rolomskrywing moet met die betrokke personeellid bespreek word ten einde instemming te verkry.

### **Voordele**

1. Rolomskrywings verseker dat individuele bydrae met die US se strategie belyn is.
2. Die rolomskrywing verskaf 'n raamwerk waarvolgens 'n werksooreenkoms vinnig en maklik opgestel kan word.
3. Gestandaardiseerde rolomskrywings dra tot die ykingsproses by.
4. Rolomskrywings in 'n gestandaardiseerde formaat fasiliteer die beskikbaarheid van bestuursinligting vir verdere besluitneming.

### **Funksies en verantwoordelikhede**

1. Omgewingshoofde:
  - Is verbind tot die beginsels en formaat van die strategie.
  - Stel rolomskrywings vir elke rol in die struktuur op.
2. Departementele voorsitters en afdelingshoofde:
  - Interpreteer die omgewing se sakeplan.
  - Stel rolomskrywings vir alle individuele poste binne die omgewing op.
  - Bevorder personeeldeelname aan die opstel van individuele rolomskrywings.
  - Belyn individuele doelwitte met dié van die departement of afdeling.
3. Personeellede:
  - Lewer insette tot die rolomskrywing wat op hulle van toepassing is.
  - Aanvaar verantwoordelikhede soos in die rolomskrywing bepaal.
4. MHB:
  - Gee aan omgewingshoofde leiding en advies om rolomskrywings op te stel en toe te pas.

### **STAP 3: Sluiting van individuele werksooreenkomste**

#### **Doel**

1. Die werksooreenkoms verteenwoordig die kontrak wat tussen 'n personeellid en die direkte toesighouer of bestuurder, of die voorsitter, aangegaan word om die vlak van verwagte prestasie (doelwitte) bepaal.
2. Die werksooreenkoms is die begin van die bestuursproses van individuele prestasie en skep 'n geleentheid om die afdelings- of departementele doelwitte met dié van 'n individuele personeellid te belyn.
3. Die werksooreenkoms behoort te voorsien vir:
  - die gestelde uitsette, asook

- die bevoegdheid volgens die persoonlike ontwikkelingsdoelwitte soos in die POP saamgevat.
4. Die werksooreenkoms stel die vereisde vlak van prestasie.

### **Proses**

1. Die rolomskrywing word gebruik as raamwerk vir 'n interaktiewe gesprek tussen die departementele voorsitter of hoof en 'n personeellid om 'n werksooreenkoms op te stel.
2. Die hoof of voorsitter bestudeer die sakeplan en maak voorstelle oor elke personeellid se verwagtings.
3. Die personeellid maak voorstelle oor die bydrae wat hy of sy sal lewer.
4. Die personeellid en die hoof of voorsitter kom op spesifieke doelwitte ooreen wat in elke KPA bereik moet word, en op die gepaardgaande prestasieaanwyser(s).
5. Die personeellid en die hoof of voorsitter kom oor die prioriteite vir die KPA's ooreen en ken gewigte aan die individuele prestasieaanwysers toe.
6. Die personeellid en die hoof of voorsitter onderteken en dateer die werksooreenkoms as bewys dat die werkverpligtinge aan die begin van die evalueringstydperk bespreek en ooreengekom is.
7. Daar word verder ooreengekom op die aksieplan vir ontwikkeling wat gevolg sal word ten einde die personeellid in staat te stel om die POP deur te voer.
8. Die personeellid en die hoof of voorsitter onderteken en dateer die POP as bewys dat persoonlike ontwikkeling aan die begin van die evalueringstydperk bespreek en daarvoor ooreengekom is.

### **Voordele**

1. Individuele werksooreenkomste skep 'n geleentheid om departementele of afdelingsdoelwitte na individuele personeellede af te wentel.
2. Individuele prestasiedoelwitte en maatstawwe is al by die aanvang van die prestasietydperk aan die personeellid bekend.
3. Die proses soos omskryf maak gestruktureerde operasionele beplanning moontlik.
4. Gereelde terugvoer kan met verwysing na die ooreengekome doelwitte verskaf word.
5. Persoonlike ontwikkeling word gekontrakteer.
6. Prestasiebestuur word as 'n billike en regverdige proses ervaar.

### **Funksies en verantwoordelikhede**

1. Omgewingshoofde:
  - Aanvaar eienaarskap van implementering.
  - Is verbind tot die beginsels en formaat van die strategie.

- Moniteer die hoeveelheid werksooreenkomste wat gesluit is.
  - Verrig gehalteversekering en -bestuur.
2. Departementele voorsitters en afdelingshoofde:
- Interpreteer die omgewing se sakeplan.
  - Berei vir die gesprek met die personeellid voor deur voorgestelde individuele prestasiedoelwitte gereed te hê.
  - Skep 'n omgewing waarbinne personeellede vrymoedig aan die gesprek en ooreenkoms oor prestasiedoelwitte kan deelneem.
  - Fasiliteer die gesprek met die personeellid met die oog daarop om op prestasiedoelwitte ooreen te kom.
  - Verrig die formaliteite rakende die werksooreenkoms (o.m. deur dit te onderteken en te dateer).
  - Aanvaar eienaarskap van deurvoering.
  - Verrig gehalteversekering en -bestuur.
3. Personeellede:
- Berei deeglik vir die gesprek met die hoof of voorsitter voor.
  - Onderneem en aanvaar eienaarskap van die verantwoordelikhede soos in die werksooreenkoms bepaal (o.m. deur dit te onderteken en te dateer).
  - Versamel inligting wat as insette tot die prestasieterugvoergesprek, ontwikkelingsterugvoer en prestasie-evaluering gebruik kan word.
4. MHB:
- Gee aan omgewingshoofde leiding en advies oor hoe om werksooreenkomste op te stel en toe te pas.
  - Doen gehalteversekering en -bestuur deur steekproewe in omgewings te doen.
  - Fasiliteer interaktiewe werksessies wat voorsitters en hoofde help om werksooreenkoms gesprekke te voer.

#### **STAP 4: Proses van prestasieterugvoer en -ontwikkeling**

##### 4.1 Prestasieterugvoer (KPA's)

#### **Doel**

1. Personeellede moet prestasieterugvoer ontvang as hulpmiddel om hulle ooreengekome werksooreenkoms suksesvol deur te voer.
2. Die US ondersteun die beginsel van aaneenlopende verbetering. Dit vereis dat afwyking vanaf prestasienorme vroegtydig hanteer word.
3. Prestasieterugvoer help om probleemareas vroeg uit te wys en vroegtydig te hanteer om sodoende 'n krisis aan die einde van die prestasietydperk te vermy.

4. Prestasieterugvoer geld vir alle personeel, maar die frekwensie van terugvoer en die vlak van formaliteit sal afhang van die omgewing waarbinne die personeellid funksioneer.

### **Proses**

1. Prestasieterugvoer geskied tussen die personeellid en die voorsitter of hoof, of sy of haar gedelegeerde, en behoort 'n inherente funksie van 'n voorsitter of hoof te wees.
2. Die terugvoerproses het 'n sterk ontwikkelingsmotief.
3. Beide partye moet die gesprek ingelig en voorbereid aanpak om dit sinvol te maak.
4. Terugvoer moet in beginsel so gereeld doenlik plaasvind, bv. kwartaalliks, maar die frekwensie van terugvoer sal van elke personeellid se omstandighede afhang.
5. Die personeellid en die hoof of voorsitter onderteken en dateer die werksooreenkoms as bewys dat die prestasieterugvoergesprek plaasgevind het en die finale prestasiepunt aan die personeellid bekendgemaak is.

### **Voordele**

1. Versterk personeellede se motivering, want die terugvoergesprek verskaf ook 'n geleentheid om die persoon te prys.
2. Versterk personeellede se besef van verantwoordelikheid en eienaarskap.
3. Bied 'n geleentheid vir ontwikkeling.
4. Verbeter kommunikasie binne die werksomgewing.

### **Funksies en verantwoordelikhede**

1. Omgewingshoof:
  - Moniteer die sukses van die proses.
2. Departementele voorsitter of afdelingshoof:
  - Neem verantwoordelikheid vir die bestuur van die eenheid se prestasie.
  - Aanvaar aktief eienaarskap van die bestuur van personeellede se prestasie binne hulle omgewing.
  - Bestuur die terugvoerproses aktief deur dit te skeduleer, deur te voer (o.m. deur die werksooreenkoms te onderteken en te dateer), ens.
  - Vervul die vereistes vir goeie terugvoer.
  - Verrig gehalteversekering en -bestuur.
3. Personeellede:
  - Berei deeglik vir die gesprek met die hoof of voorsitter, of sy of haar gedelegeerde, voor.
  - Aanvaar eienaarskap daarvoor dat die werksooreenkoms deurgevoer word.
  - Kweek 'n positiewe ingesteldheid teenoor en ontvanklikheid vir terugvoer en aanbevelings (o.m. deur die werksooreenkoms te onderteken en te dateer).



- Aanvaar eienaarskap vir die bestuur van hulle persoonlike ontwikkeling.

#### 4. MHB:

- Gee leiding en advies aan omgewingshoofde en personeellede.
- Fasiliteer interaktiewe werksessies wat voorsitters en hoofde toerus om die proses te bestuur.
- Moniteer die sukses van die proses.
- Verrig gehalteversekering en -bestuur deur steekproewe in omgewings te doen.

#### 4.2 Prestasieontwikkeling (vereistes van die rol)

##### **Doel**

1. Prestasieontwikkeling word gedoen om individuele ontwikkeling te fasiliteer, wat personeellede in staat stel om hulleself te ontwikkel.
2. Terugvoer aan personeel moet vanuit meer as een bron verkry word
3. Prestasieontwikkeling moet op 'n persoonlike ontwikkelingsplan (POP) gegrond wees. Die POP neem daardie areas in aanmerking waarin die posbeker behoort te ontwikkel ten einde die uitsette van die pos beter te kan bereik en die personeelid se loopbaanvooruitsigte te verbeter. Alle personeellede moet 'n POP hê.

##### **Proses**

1. 'n Personeelid se POP word soos volg geformaliseer:
  - Die formele evaluering word begin deur verskillende bronne te versoek om kommentaar op die persoon se prestasie te lewer aan die hand van 'n vooraf opgestelde werksooreenkoms.
  - Die inligting word ingesamel en dan gebruik om enige ontwikkelingsbehoefte volgens die rolvereistes te bepaal.
  - Die personeelid berei 'n POP voor wat die terugvoer uit die evaluering sowel as sy of haar ontwikkelingsbehoefte in ag neem.
  - Daar word ooreengekom op 'n aksieplan (POP) waarvolgens ontwikkelingsintervensies vir die personeelid benut sal word.
  - Die POP word deur beide die personeelid en die hoof of voorsitter onderteken en dateer.
2. Die vordering gemeet aan die aksieplan vorm deel van die terugvoerproses.

##### **Voordele**

1. Personeellede wat gefokus is, word ontwikkel.
2. Individuele personeellede se motivering word aangevuur.

3. Personeel onderneem en aanvaar sterker eienaarskap van hulle persoonlike ontwikkeling.
4. Kommunikasie binne die werksomgewing word versterk.
5. Werksuitsette verhoog.
6. Groter werksbevrediging word geskep.

### **Funksies en verantwoordelikhede**

1. Omgewingshoofde:
  - Moniteer die sukses van die proses.
  - Voer die strategie op die verskillende vlakke deur.
2. Departementele voorsitters en afdelingshoofde:
  - Neem verantwoordelikheid vir die bestuur van prestasieontwikkeling binne hulle eenheid.
  - Aanvaar aktief eienaarskap van die ontwikkelingsbestuur van personeellede binne hulle omgewing.
  - Sorg dat individuele POP'e opgestel, onderteken en dateer word.
  - Bestuur die terugvoerproses aktief deur dit te skeduleer, deur te voer, ens.
  - Vervul die vereistes vir goeie terugvoer.
3. Personeellede:
  - Berei deeglik vir die gesprek met die hoof of voorsitter voor.
  - Aanvaar eienaarskap van hulle persoonlike ontwikkeling.
  - Sorg dat eie POP opgestel, onderteken en dateer word.
  - Handhaaf 'n positiewe ingesteldheid teenoor en wees ontvanklik vir terugvoer en aanbevelings.
  - Aanvaar eienaarskap van hulle persoonlike ontwikkelingsbestuur.
4. MHB:
  - Gee leiding en advies aan omgewingshoofde en personeellede.
  - Verskaf ontwikkelingsmoontlikhede op grond van navorsing oor geleenthede wat binne die tersiêre omgewing beskikbaar is.
  - Fasiliteer interaktiewe werksessies wat voorsitters en hoofde toerus om die proses te bestuur.
  - Moniteer die sukses van die proses.
  - Vestig en hou 'n opleidingsstelsel in stand wat op vaardighede gegrond is.
  - Verrig gehalteversekering en -bestuur.

### **STAP 5: Finale prestasie-evaluering**

## **Doel**

1. Die formele prestasie-evaluering verskaf die finale beoordeling van die individuele personeellid se prestasie oor 'n tydperk (een jaar).
2. Dit bied 'n samevatting van die prestasieterugvoer- en -ontwikkelingsproses.
3. Dit dien as inset tot ander menslike-hulpbron-prosesse.

## **Proses**

1. Prestasie-evaluering geskied tussen die personeellid en die voorsitter of hoof, of sy of haar gedelegeerde, en behoort 'n inherente funksie van die hoof of voorsitter te wees.
2. Die evalueringproses is 'n formele samevatting van die terugvoergesprekke wat tydens die jaar gehou is.
3. Beide partye moet ingelig en voorbereid by die gesprek opdaag om dit sinvol te maak.
4. Terugvoer moet in beginsel so gereeld moontlik plaasvind, bv. kwartaalliks, maar die frekwensie van die terugvoer sal van elke personeellid se omstandighede afhang.
5. Die vordering gemeet aan die aksieplan vorm deel van die terugvoerproses.
6. Die personeellid en die hoof of voorsitter onderteken en dateer die werksooreenkoms as bewys dat die prestasieterugvoerproses plaasgevind en die finale prestasiepunt aan die personeellid bekendgemaak is.
7. 'n Vyfpuntskaal word vir evaluering gebruik.

## **Voordele**

1. Personeel wat gefokus is, word ontwikkel.
2. Individuele personeellede se motivering en prestasie word aangevuur.
3. Personeellede onderneem en aanvaar sterker eienaarskap van hulle persoonlike ontwikkeling.
4. Kommunikasie binne die werksomgewing verbeter.

## **Funksies en verantwoordelikhede**

1. Omgewingshoofde:
  - Moniteer die sukses van die proses.
  - Voer die strategie op die verskillende vlakke deur.
  - Stel maatstawwe vir yking.
  - Verrig gehalteversekering en -bestuur.
2. Departementele voorsitters en afdelingshoofde:
  - Aanvaar aktief eienaarskap van die ontwikkeling van personeellede binne hulle omgewing.

- Stel individuele POP'e op.
- Bestuur die terugvoerproses aktief deur dit te skeduleer, deur te voer (ook deur dit te onderteken en te dateer), ens.
- Vervul die vereistes vir goeie terugvoer.
- Stel maatstawwe vir yking.
- Stel die personeellid van 'n wysiging aan die prestasiepunt in kennis indien dit in die ykingsproses aangepas is.
- Verrig gehalteversekering en -bestuur.

### 3. Personeellede:

- Berei deeglik vir die gesprek met die hoof of voorsitter voor.
- Stel deurlopend inligting beskikbaar wat tydens die evalueringproses gebruik kan word.
- Aanvaar eienaarskap van hulle persoonlike ontwikkeling.
- Stel 'n eie POP op.
- Handhaaf 'n positiewe ingesteldheid teenoor en wees ontvanklik vir terugvoer en aanbevelings (o.m. deur die werksooreenkoms te onderteken en te dateer).
- Onderteken en dateer die aangepaste prestasiepunt na die ykingsproses (indien van toepassing).
- Aanvaar eienaarskap van hulle persoonlike ontwikkelingsbestuur.

### 4. MHB:

- Gee leiding en advies aan omgewingshoofde en personeellede.
- Verskaf ontwikkelingsmoontlikhede op grond van navorsing oor geleenthede wat binne die tersiêre omgewing beskikbaar is.
- Fasiliteer interaktiewe werksessies wat voorsitters, hoofde en personeellede toerus om die proses deur te voer.
- Moniteer die sukses van die proses.
- Verrig gehalteversekering en -bestuur deur steekproewe in omgewings te doen.

## **STAP 6: Die bestuur van die gevolge van prestasie of onderprestasie**

### 6.1 Bestuur van onderprestasie

6.1.1 Beleid en prosedure vir die bestuur van swak of onderprestasie – volledig in bylae A uiteengesit

### 6.2 Prestasieontwikkeling

#### 6.2.1 Evaluering van die multibronresultate

Verslagdoening oor die evalueringsresultate gemeet aan die bevoegdheidsvereistes van die rol sluit in:

- naam van die persoon wat geëvalueer is
- bevoegdhede wat geëvalueer is

- uitslae vanaf die verskillende evalueerders
- uitslag van die selfevaluering

#### 6.2.2 Die POP word soos volg opgestel:

- Ontleed die huidige posisie.
- Stel doelwitte.
- Stel aksieplan op.
- Voer deur.
- Bou op sukses.

#### 6.2.3 Integrasie met ander menslike-hulpbron-prosesse

##### 6.2.3.1 Opleiding-en-ontwikkelingstrategie:

- Rolomskrywings stel 'n raamwerk daar wat die vereisde bevoegdhede vir die rol uitspel. Sodoende word spesifieke ontwikkelingsintervensies aan spesifieke bevoegdhede gekoppel en lei dit tot gefokusde personeelopleiding.
- Evaluering van bevoegdhede deur verskillende vlakke en omgewings van die US stel die Universiteit in staat om 'n geïntegreerde opleiding-en-ontwikkelingstrategie daar te stel wat op betroubare bestuursinligting gegrond is.
- Na elke bevoegdheidsevaluering word die vereisde ontwikkelingsintervensies uitgewys, wat meer doeltreffende verskaffing van ontwikkelingsintervensies tot gevolg het.

##### 6.2.3.2 Opvolgerbeplanning:

- Die rolomskrywings stel 'n standaard waaraan personeel met potensiaal gemeet kan word.
- Aan die hand van versnelde ontwikkelingsplanne wat uitgewerk is, kan individuele personeellede vir spesifieke bevoegdhede ontwikkel word ter voorbereiding daarop om sleutelposisies te vul.

##### 6.2.3.3 Loopbaanbeplanning:

- Personeel gebruik die uitslag van hulle ontwikkelingsevaluering om hulle bevoegdhede te vergelyk met die standaard wat in die rolomskrywing gestel word.
- Dit kan geskied deurdad individue hulle bevoegdhede vergelyk met die rolomskrywings van moontlike bevorderingsposte binne die US. Dit stel hulle in staat om hulle ontwikkelingsbeplanning te fokus volgens die vereistes van 'n rol waarin hulle sou kon belangstel.

## 15. Ondersteunende dokumente

Itemnr.	Naam van dokument	Status <i>(bv. uitgewys, in die proses of</i>
---------	-------------------	--

		<i>goedgekeur</i>
PM0301	Beleid vir die Bestuur van Swak Prestasie	Goedgekeur

## 16. Verbandhoudende dokumente

<b>Itemnr.</b>	<b>Naam van dokument</b>	<b>Status</b> <i>(bv. uitgewys, in die proses of goedgekeur)</i>
PM0301	Beleid vir die Bestuur van Swak Prestasie	Goedgekeur

<b>Stap 1: Doelwitstelling binne die entiteite van die Universiteit</b>				
<p><b>Doel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die daarstel van duidelike, meetbare en realistiese doelwitte vir die Universiteit, omgewings, departemente en afdelings behoort 'n raamwerk te bied waarbinne individuele werksooreenkomste beplan kan word.</li> <li>Sakeplanne wat op die verskillende vlakke van die US uitgewerk is (indien so besluit is), dra daartoe by dat alle aktiwiteite met die US se strategie belyn is.</li> </ul>	<p><b>Proses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die doelwitte vir die Universiteit, omgewings, departemente en afdelings word gestel deur duidelike sakeplanne of rolle op verskillende vlakke in die US uit te werk.</li> <li>Die sakeplan het ten doel om die bestaansdoel van die entiteit toe te lig en om duidelike doelwitte vir die entiteit daar te stel.</li> <li>Die sakeplan moet minstens die volgende struktuur verskaf: <ul style="list-style-type: none"> <li>'n Interpretasie van die omgewing waarbinne die entiteit funksioneer (intern of ekstern, of beide);</li> <li>'n Omskrywing van die entiteit se visie, missie en prestasiedoelwitte;</li> <li>'n Omskrywing van die prestasieaanwysers wat aangewend sal word om te bepaal of die entiteit die gestelde doelwitte bereik het al dan nie;</li> </ul> </li> </ul> <p>- 'n Omskrywing van die</p>	<p><b>Voordele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Doelwitte word gestel binne die konteks van die omgewing waarbinne die entiteit funksioneer; die US se sakeplan definieer die konteks vir US-omgewings, -departemente en -afdelings.</li> <li>'n Duidelike fokus wat die Universiteit of omgewing se prioriteite weerspieël, word aan alle funksionariese verskaf.</li> <li>Personeel word bemaatig om hulle binne 'n duidelike konteks uit te leef.</li> <li>Die prestasievlakke wat vereis word, is reeds omskryf.</li> <li>Dit bied geleentheid vir selfbestuur.</li> <li>Duidelike verantwoordelikhede word aan personeellede toegeken om die entiteit se doelwitte te help bereik.</li> </ul>	<p><b>Funksies en verantwoordelikhede:</b></p> <p><b>Omgewingshoofde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stel sakeplanne op wat pasgemaak vir die betrokke fakulteit of steundiensomgewing is, maar ook belyn met die institusionele sakeplan.</li> <li>Fasiliteer die opstel van sakeplanne (indien so besluit is) vir departemente en afdelings binne die betrokke fakulteit of steundiensomgewing.</li> <li>Moedig personeel aan om aan die opstel van die sakeplan deel te neem; dit bevorder insig en eienaarskap.</li> </ul> <p><b>Departementele voorsitters en afdelingshoofde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interpreteer die betrokke fakulteit of steundiensomgewing se sakeplan.</li> <li>Stel 'n sakeplan vir die departement of afdeling op wat met die omgewing se sakeplan belyn is.</li> <li>Moedig personeel aan om aan die opstel van die sakeplan deel te neem; dit bevorder insig en eienaarskap.</li> </ul> <p><b>Personeellede</b></p>	<p><b>Jaarliks</b></p>

	<p>prestasielvlak of -teiken wat binne die raamwerk van die prestasieaanwysers behaal moet word.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aanspreeklikheid en verantwoordbaarheid vir die bereiking van prestasiedoelwitte word aan individuele personeelle binne die entiteit toegeken.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lewer insette tot die sakeplan waarby hulle betrek word.</li> <li>Aanvaar die verantwoordelikhede soos in die sakeplan ooreengekom.</li> </ul>	
<b>Stap 2: Rolomskrywing</b>				
<p><b>Doel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stel 'n duidelike omskrywing op van die rolle wat binne die omgewing benodig word om die operasionele doelwitte van die omgewing te bereik.</li> <li>Sluit die volgende by die rolomskrywings in: <ul style="list-style-type: none"> <li>Kernprestasieareas (KPA's): die areas waarop gefokus moet word en wat gebruik sal word om die prestasie van die funksionaris te evalueer;</li> <li>Rolvereistes: die bevoegdhede (kennis en vaardighede) en kwalifikasies wat geverg word om die KPA's van die pos suksesvol te bereik;</li> <li>Rolomskrywing: die riglyn vir die opstel van die werksooreenkoms;</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Proses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die rolomskrywing is generies van aard en word gesamentlik deur MHB en die betrokke voorsitter opgestel wanneer nodig.</li> <li>Die rolomskrywing word binne die raamwerk van die strategiese doelwitte van die US en dié van die omgewing opgestel.</li> <li>Die rolomskrywing word gegrond op 'n standaardformaat wat die US vir elke rolomskrywing gebruik, maar moet ruimte vir uniekhede binne rolle en omgewings laat.</li> <li>Die rolomskrywing word met die funksionaris bespreek ten einde instemming te verkry.</li> </ul>	<p><b>Voordele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rolomskrywings verseker dat individuele personeelle tot die institusionele strategie bydra.</li> <li>Rolomskrywings verskaf 'n raamwerk waarvolgens werksooreenkomste vinnig en maklik opgestel kan word.</li> <li>Die standaardisering van rolomskrywings dra tot die ykingsproses by.</li> <li>Die standaardisering van die formaat van rolomskrywings fasiliteer die beskikbaarheid van bestuursinligting vir verdere besluitneming.</li> </ul>	<p><b>Funksies en verantwoordelikhede:</b></p> <p><b>Omgewingshoofde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Is verbind tot die beginsels en formaat van die strategie.</li> <li>Stel rolomskrywings vir elke rol in die struktuur op.</li> </ul> <p><b>Departementele voorsitters en afdelingshoofde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interpreteer die omgewing se sakeplan.</li> <li>Stel rolomskrywings vir alle individuele poste binne die omgewing op.</li> <li>Moedig die betrokke personeelle aan om individuele rolomskrywings te help opstel.</li> <li>Belyn die doelwitte van individuele rolle met dié van die departement of afdeling.</li> </ul> <p><b>Personeellede</b></p>	<p><b>Wanneer nodig</b></p>



<p>- Definiëring: omskrywings van prestasiestandaarde en aanwysers wat generies toegepas kan word.</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lewer insette tot die rolomskrywing waarby hulle betrek word.</li> <li>• Aanvaar die verantwoordelikhede soos in die rolomskrywing ooreengekom.</li> </ul> <p><b>MHB</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gee leiding en advies aan omgewingshoofde vir die opstel en toepassing van rolomskrywings.</li> </ul>	
<p><b>Stap 3: Sluit van individuele werksooreenkomste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Uitsette (KPA's)</b></li> <li>• <b>Bevoegdheid (kennis &amp; vaardighede) en kwalifikasies</b></li> <li>• <b>Ontwikkelingsaksies</b></li> </ul>				
<p><b>Doel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die werksooreenkoms verteenwoordig die ooreenkoms wat tussen 'n personeellid en die direkte toesighouer of voorsitter of hoof aangegaan word om die vlak van verwagte prestasie (doelwitte) te bepaal.</li> <li>• Die werksooreenkoms is die</li> </ul>	<p><b>Proses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die rolomskrywing dien as raamwerk vir 'n interaktiewe gesprek tussen die departementele voorsitter of hoof en die personeellid vir die opstel van die werksooreenkoms.</li> <li>• Die hoof of voorsitter bestudeer die sakeplan en maak voorstelle oor wat van elke personeellid verwag word.</li> <li>• Die personeellid maak voorstelle oor die bydrae wat</li> </ul>	<p><b>Voordele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuele werksooreenkomste skep 'n geleentheid om departementele of afdelingsdoelwitte na individue af te wentel.</li> <li>• Individuele prestasiedoelwitte en -maatstawwe is by die aanvang van die prestasietydperk aan die personeellid bekend.</li> <li>• Die werksooreenkoms verskaf 'n gestruktureerde</li> </ul>	<p><b>Funksies en verantwoordelikhede:</b></p> <p><b>Omgewingshoofde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanvaar eienaarskap van die deurvoering van die werksooreenkoms.</li> <li>• Is verbind tot die beginsels en formaat van die strategie.</li> <li>• Moniteer die aantal werksooreenkomste wat gesluit word.</li> <li>• Verrig gehalteversekering en -bestuur.</li> </ul> <p><b>Departementele voorsitters en</b></p>	<p><b>Kwartaal-likes</b></p> <p>(soos nodig)</p>

<p>begin van die individuele prestasiebestuurproses en skep 'n geleentheid om te verseker dat die afdelings- of departementele doelwitte met individuele doelwitte bely is.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die werksooreenkoms behoort te geld vir beide: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ die uitsette wat ver wag word; en</li> <li>○ die bevoegdhede volgens die persoonlike ontwikkelingsdoelwitte soos in die POP saamgevat.</li> </ul> </li> <li>• Die werksooreenkoms bepaal die vereisde vlak van prestasie.</li> </ul>	<p>hy of sy sal lewer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die personeellid en die hoof of voorsitter kom ooreen op vaste doelwitte wat vir elke KPA bereik moet word en die prestasieaanwyser(s) wat aangewend sal word.</li> <li>• Die personeellid en die hoof of voorsitter kom ooreen op die prioriteite van die KPA's en ken 'n gewig aan elke prestasieaanwyser toe.</li> <li>• Die personeellid en die hoof of voorsitter onderteken en dateer die werksooreenkoms as bewys dat die werkverpligtings aan die begin van die evalueringstydperk bespreek en daarop ooreengekom is.</li> <li>• Daar word ooreengekom op die ontwikkelingsplan wat gevolg sal word ten einde die personeellid in staat te stel om die POP te verwesenlik.</li> <li>• Die personeellid en die hoof of voorsitter onderteken en dateer die POP as bewys dat persoonlike ontwikkeling aan die begin van die evalueringstydperk bespreek en ooreengekom is.</li> </ul>	<p>proses vir operasionele beplanning.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gereelde terugvoer kan verskaf word aan die hand van die doelwitte waarop ooreengekom is.</li> <li>• Persoonlike ontwikkeling word gekontrakteer.</li> <li>• Prestasiebestuur word ervaar as 'n billike en regverdige proses.</li> </ul>	<p><b>afdelingshoofde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpreteer die omgewing se sakeplan.</li> <li>• Berei vir die gesprek met 'n personeellid voor deur voorgestelde prestasiedoelwitte vir die persoon op te stel.</li> <li>• Skep 'n omgewing waarbinne personeel vrylik aan die gesprek en bepaling van prestasiedoelwitte kan deelneem.</li> <li>• Fasiliteer die gesprek met elke personeellid ten einde ooreenkoms oor prestasiedoelwitte te bereik.</li> <li>• Formaliseer die prestasieooreenkoms (o.m. deur dit te onderteken en te dateer).</li> <li>• Aanvaar eienaarskap van die deurvoering van die werksooreenkoms.</li> <li>• Verrig gehalteversekering en -bestuur.</li> </ul> <p><b>Personeellede</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berei deeglik vir die gesprek met die hoof of voorsitter voor.</li> <li>• Onderneem en aanvaar eienaarskap van die verantwoordelikhede soos in die werksooreenkoms ooreengekom (o.m. deur dit te onderteken en te dateer).</li> <li>• Versamel inligting wat gebruik</li> </ul>	
---	---	--	--	--

			<p>kan word as insette tot die prestasieterugvoergesprek, ontwikkelingsterugvoer en prestasie-evaluering.</p> <p><b>MHB</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gee leiding en advies aan omgewingshoofde vir die opstel en toepassing van werksooreenkomste.</li> <li>• Verrig gehalteversekering en -bestuur d.m.v. steekproewe in omgewings.</li> <li>• Fasiliteer interaktiewe werksessies wat voorsitters en hoofde toerus om werksooreenkomsgesprekke te fasiliteer.</li> </ul>	
<b>Stap 4: Prestasieterugvoer en prestasieontwikkeling</b>				
<b>4.1 Prestasieterugvoer (KPA's)</b>				
<p><b>Doel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuele personeellede moet prestasieterugvoer ontvang ten einde hulle te ondersteun om die ooreengekome werksooreenkoms suksesvol te bereik.</li> <li>• Die US steun die beginsel van voortdurende gehalteverbetering. Dit vereis dat afwyking van prestasienorme vroegtydig aangespreek word.</li> </ul>	<p><b>Proses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestasieterugvoer geskied tussen die personeellid en die voorsitter of hoof, of sy of haar gedelegerde. Dit behoort 'n inherente funksie van die voorsitter se hoof te wees.</li> <li>• Die terugvoerproses het 'n sterk ontwikkelingsmotief.</li> <li>• Beide partye moet die gesprek ingelig en voorbereid benader om dit sinvol te maak.</li> </ul>	<p><b>Voordele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personeel word meer gemotiveerd, want die terugvoergesprek is ook 'n geleentheid om mense te prys.</li> <li>• Prestasieterugvoer versterk die individuele personeellid se onderneming en aanvaarding van eienaarskap.</li> <li>• Dit bied 'n geleentheid vir ontwikkeling.</li> <li>• Dit verbeter kommunikasie</li> </ul>	<p><b>Funksies en verantwoordelikhede:</b></p> <p><b>Omgewingshoofde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moniteer die sukses van die proses.</li> <li>• Voer die strategie op al die verskillende vlakke deur.</li> </ul> <p><b>Departementele en afdelingshoofde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuur die prestasie van die eenheid.</li> <li>• Aanvaar aktief eienaarskap van prestasiebestuur van die personeel binne hulle omgewing.</li> </ul>	<p><b>Kwartaal-likes</b> (soos nodig)</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestasieterugvoer help dat probleemareas vroeg uitgewys en vroegtydig hanteer word om 'n krisis aan die einde van die prestasietydperk te vermy.</li> <li>• Prestasieterugvoer geld vir alle personeel, maar die frekwensie van terugvoer en die vlak van formaliteit hang af van die omgewing waarbinne die individu funksioneer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terugvoer moet in beginsel so gereeld doenlik plaasvind, bv. kwartaalliks, maar die frekwensie van die terugvoer sal van omstandighede van die betrokke personeellid afhang.</li> <li>• Die personeellid en die hoof of voorsitter onderteken en dateer die werksooreenkoms as bewys dat die prestasieterugvoergesprek plaasgevind het en die finale prestasiepunt aan die personeellid bekendgemaak is.</li> </ul>	<p>binne die werksomgewing.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuur die terugvoerproses aktief deur dit te skeduleer, deur te voer, ens.</li> <li>• Vervul die vereistes vir goeie terugvoer.</li> <li>• Onderteken en dateer die evaluering.</li> <li>• Verrig gehalteversekering en -bestuur.</li> </ul> <p><b>Personeellede</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berei deeglik vir die gesprek met die hoof of voorsitter, of sy of haar gedelegeerde, voor.</li> <li>• Aanvaar eienaarskap van die deurvoering van die werksooreenkoms.</li> <li>• Handhaaf 'n positiewe ingesteldheid en wees ontvanklik vir terugvoer en aanbevelings.</li> <li>• Onderteken en dateer die evaluering.</li> <li>• Aanvaar eienaarskap van persoonlike ontwikkelingsbestuur.</li> </ul> <p><b>MHB</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gee leiding en advies aan omgewingshoofde en personeellede.</li> <li>• Fasiliteer interaktiewe werksessies wat voorsitters en hoofde toerus om die proses te bestuur.</li> <li>• Moniteer die sukses van die</li> </ul>	
---	--	---------------------------------	--	--

			proses. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verrig gehalteversekering en -bestuur d.m.v. steekproewe in omgewings.</li> </ul>	
<b>4.2 Prestasieontwikkeling (Vereistes van die rol)</b>				
<p><b>Doel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestasieontwikkeling word gedoen om die individuele ontwikkeling te fasiliteer wat personeellede in staat stel om hulleself te ontwikkel.</li> <li>• Terugvoer aan personeellede moet vanuit meer as een bron verkry word.</li> <li>• Die ontwikkeling moet op 'n persoonlike ontwikkelingsplan (POP) gegrond word wat die areas in ag neem waarin die personeellid moet ontwikkel ten einde die uitsette van die pos beter te kan bereik, asook die persoon se loopbaanvooruitsigte.</li> </ul>	<p><b>Proses:</b></p> <p>Die POP word soos volg geformaliseer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die formele evaluering word begin deur verskillende bronne te versoek om kommentaar op die personeellid se prestasie te lewer aan die hand van 'n vooraf opgestelde werksooreenkoms.</li> <li>• Die inligting word ingesamel en dan gebruik om enige ontwikkelingsbehoefte volgens die rolomskrywing te bepaal.</li> <li>• Die personeellid berei 'n POP voor wat die terugvoer uit die evaluering sowel as die persoon se ontwikkelingsbehoefte in ag neem.</li> <li>• Daar word ooreengekom op 'n aksieplan waarvolgens ontwikkelingsintervensies vir die personeellid benut sal word.</li> <li>• Die aksieplan word deur beide die personeellid en die</li> </ul>	<p><b>Voordele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personeel wat gefokus is, word ontwikkel.</li> <li>• Personeellede raak meer gemotiveerd.</li> <li>• Personeellede onderneem en aanvaar die verantwoordelike en eienaarskap van hulle persoonlike ontwikkeling.</li> <li>• Kommunikasie binne die werksomgewing verbeter.</li> <li>• Werksuitsette verhoog.</li> <li>• Personeel ervaar groter werksbevrediging.</li> </ul>	<p><b>Funksies en verantwoordelike:</b></p> <p><b>Omgewingshoofde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moniteer die sukses van die proses.</li> <li>• Voer die strategie op die verskillende vlakke deur.</li> </ul> <p><b>Departementele voorsitters en afdelingshoofde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neem verantwoordelike vir die bestuur van prestasieontwikkeling in die eenheid.</li> <li>• Aanvaar aktief eienaarskap van die ontwikkelingsbestuur van personeellede binne hulle omgewing.</li> <li>• Stel individuele POP'e op.</li> <li>• Onderteken en dateer die POP.</li> <li>• Bestuur die terugvoerproses aktief deur dit te skeduleer, deur te voer, ens.</li> <li>• Vervul die vereistes vir goeie terugvoer.</li> </ul> <p><b>Personeellede</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berei deeglik vir die gesprek met die hoof of voorsitter voor.</li> </ul>	<b>Sesmaandeliks</b>

	<p>hoof en voorsitter onderteken en dateer as bewys dat die persoonlike ontwikkeling aan die begin van die evalueringstydperk bespreek en ooreengekom is.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die vordering gemeet aan die aksieplan vorm deel van die terugvoerproses.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Aanvaar eienaarskap van hulle persoonlike ontwikkeling.</li> <li>Stel hulle eie POP op.</li> <li>Onderteken en dateer die POP.</li> <li>Handhaaf 'n positiewe ingesteldheid en wees ontvanklik vir terugvoer en aanbevelings.</li> <li>Aanvaar eienaarskap van persoonlike ontwikkelingsbestuur.</li> </ul> <p><b>MHB</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verskaf leiding en advies aan omgewingshoofde en personeellede.</li> <li>Verskaf ontwikkelingsmoontlikhede op grond van navorsing van geleenthede wat binne die tersiêre omgewing beskikbaar is.</li> <li>Fasiliteer interaktiewe werksessies wat voorsitters en hoofde toerus om die proses te bestuur.</li> <li>Moniteer die sukses van die proses.</li> <li>Skep en hou 'n vaardigheidsgebaseerde opleidingsstelsel in stand.</li> <li>Doen gehalteversekering en -bestuur d.m.v. steekproewe in omgewings.</li> </ul>	
<p><b>Stap 5: Prestasie-evaluering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Uitsette</b></li> </ul>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ontwikkeling</b></li> <li>• <b>Vaardighede</b></li> </ul>				
<p><b>Doel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die formele prestasie-evaluering verskaf die finale beoordeling van 'n personeellid se prestasie tydens 'n tydperk (een jaar).</li> <li>• Dit vat die prestasieterugvoer en ontwikkelingsproses saam.</li> <li>• Dit dien as inset by ander menslike-hulpbron-prosesse.</li> </ul>	<p><b>Proses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestasie-evaluering geskied tussen die personeellid en die toesighouer of hoof, of sy of haar gedelegeerde. Dit moet 'n inherente funksie van die voorsitter of hoof te wees.</li> <li>• Die evalueringsproses is 'n formele samevatting van die terugvoergesprekke wat gedurende die jaar gehou is.</li> <li>• Beide partye moet die gesprek ingelig en voorbereid benader om dit sinvol te maak.</li> <li>• Terugvoer moet in beginsel so gereeld moontlik plaasvind, bv. kwartaalliks, maar die frekwensie van die terugvoer sal van die betrokke personeellid se omstandighede afhang.</li> <li>• Die vordering gemeet aan die aksieplan vorm deel van die terugvoerproses.</li> <li>• Die personeellid en die hoof of voorsitter onderteken en dateer die werksooreenkoms as bewys dat die prestasieterugvoergesprek plaasgevind en die finale prestasiepunt aan die</li> </ul>	<p><b>Voordele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personeel wat gefokus is, word ontwikkel.</li> <li>• Personeellede raak sterker gemotiveerd en presteer beter.</li> <li>• Personeellede onderneem en aanvaar sterker eienaarskap van hulle persoonlike ontwikkeling.</li> <li>• Kommunikasie binne die werksomgewing verbeter.</li> </ul>	<p><b>Funksies en verantwoordelikhede:</b></p> <p><b>Omgewingshoofde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moniteer die sukses van die proses.</li> <li>• Voer die strategie op die verskillende vlakke deur.</li> <li>• Stel maatstawwe vir yking op.</li> <li>• Verrig gehalteversekering en -bestuur.</li> </ul> <p><b>Departementele voorsitters en afdelingshoofde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanvaar aktief eienaarskap van die ontwikkeling van personeellede binne hulle omgewing.</li> <li>• Stel individuele POP'e op.</li> <li>• Bestuur die terugvoerproses aktief deur dit te skeduleer, deur te voer, ens.</li> <li>• Vervul die vereistes vir goeie terugvoer.</li> <li>• Onderteken en dateer die werksooreenkoms.</li> <li>• Stel maatstawwe vir yking op.</li> <li>• Kommunikeer 'n wysiging aan die prestasiepunt aan die betrokke personeellid (indien van toepassing).</li> </ul>	<p><b>Jaarliks</b></p>

	<p>personeellid bekendgemaak is.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluering word aan die hand van 'n vyfpuntskaal gedoen.</li> <li>• As die prestasiepunte in die ykingsproses aangepas is, moet dit aan die personeellid bekendgemaak word.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verrig gehalteversekering en -bestuur.</li> </ul> <p><b>Personeellede</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berei deeglik voor vir die gesprek met die hoof of voorsitter.</li> <li>• Stel deurlopend inligting beskikbaar wat tydens die evalueringproses gebruik kan word.</li> <li>• Aanvaar eienaarskap van hulle persoonlike ontwikkeling.</li> <li>• Stel hulle eie POP op.</li> <li>• Handhaaf 'n positiewe ingesteldheid en is ontvanklik vir terugvoer en aanbevelings.</li> <li>• Onderteken en dateer die werksooreenkoms.</li> <li>• Onderteken en dateer die gewysigde prestasiepunt na die ykingsproses (indien van toepassing).</li> <li>• Aanvaar eienaarskap van persoonlike ontwikkelingsbestuur.</li> </ul> <p><b>MHB</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gee leiding en advies aan omgewingshoofde en personeellede.</li> <li>• Verskaf ontwikkelingsmoontlikhede op grond van navorsing oor geleenthede wat binne die tersiêre omgewing beskikbaar is.</li> </ul>	
--	--	--	---	--



			<ul style="list-style-type: none"><li>• Fasiliteer interaktiewe werksessies wat voorsitters, hoofde en personeellede toerus om die proses te bestuur.</li><li>• Moniteer die sukses van die proses.</li><li>• Verrig gehalteversekering en -bestuur d.m.v. steekproewe in omgewings.</li></ul>	
--	--	--	--	--



# Beleid vir die Bestuur van Swak Prestasie

## 1. Doel

Die doel van die prosedure is om:

- 1.1 'n samehangende beleid en prosedure vir die bestuur van onbevoegdheid (swak prestasie) daar te stel wat aan die vereistes van die Wet op Arbeidsverhoudinge voldoen; en sodoende
- 1.2 bestuurders en toesighouers te help om die redes vir swak prestasie uit te wys en om op gestruktureerde wyse 'n stelsel te bied waarvolgens personeel hulle prestasievlakke binne 'n redelike tydperk tot die vereisde standaard kan verbeter.

## 2. Toepassingsreikwydte

Hierdie beleid is van toepassing op álle werknemers wat nie aan die vereisde prestasiestandaarde kan voldoen nie weens onbevoegdheid, bv. gebrek aan die nodige vaardigheid, opleiding of aanleg. Dit is nie van toepassing nie op werknemers wat daartoe in staat is om aan die vereisde prestasiestandaarde te voldoen, maar óf weier om dit te doen óf daarin misluk weens nalatigheid of agtelosigheid. MHB sal toepaslike kontroles instel om onderpresteerders proaktief uit te wys en die verpligte loopbaanbestuur deurlopend te monitor.

## 3. Prosedure

### 3.1 Raadgewing

Wanneer 'n werknemer se prestasie nie op die vereisde standaard is nie, moet die betrokke bestuurder of toesighouer 'n raadgewingsproses met sodanige werknemer betreffende sy of haar swak prestasie begin. Die betrokke afdeling se menslike-hulpbronne-praktisyn (MH-praktisyn) moet deurentyd, gedurende elke stap in die proses, betrokke wees.

### 3.2 Uitwysing van swak prestasie

Die bestuurder of toesighouer moet tekortkominge in prestasie uitwys aan die hand van die mees objektiewe vorme van evaluering wat beskikbaar is. Redes waarom die werknemer se prestasie nie op standaard is nie moet geïdentifiseer word. Die tekortkominge en redes moet met die werknemer bespreek en uitgeklaar word.

### 33 Aksieplan

As die rede vir swak prestasie by die persoon self lê, moet die bestuurder of toesighouer die werknemer voorlig oor hoe die vereisde standaard bereik kan word, en hulle moet op 'n gepaste aksieplan ooreenkom. Die werknemer moet ook saamstem dat die aksieplan aanvaarbaar is en dat hy of sy daartoe in staat is om die vereisde standaard te bereik as die aksieplan deurgevoer word. As die aksieplan billik is, maar die werknemer sonder goeie rede nie daarmee wil akkoord gaan nie, kan die aksieplan nietemin in werking gestel word.

Sodra die aksieplan in werking gestel is, moet die bestuurder of toesighouer redelike ondersteuning aan die werknemer verskaf, wat byvoorbeeld gepaste opleiding kan insluit, ten einde die werknemer in staat te stel om aan die vereisde standaard te voldoen.

Die werknemer moet genoegsame tyd toegelaat word om te verbeter. Opvolgdatums moet vasgestel word om vordering te monitor.

### 34 Optekening van raadgewing en aksieplan

Die inhoud van die raadgewingsgesprek asook die ooreengekome aksieplan moet op skrif gestel word in 'n memorandum aan die werknemer in die vorm van 'n raadgewingsrekord. **Dit moet deur die betrokke bestuurder of toesighouer onderteken word** as 'n rekord waarna die bestuurder of toesighouer of die betrokke werknemer later kan terugverwys indien nodig. Die memorandum dien ook as bewys dat raadgewing inderdaad plaasgevind het.

### 35 Verdere raadgewing en vermaning

Indien die werknemer nie die vereisde prestasiestandaard binne die toegelate tydperk bereik nie, moet die bestuurder of toesighouer verdere raadgewing deurvoer indien die bestuurder of toesighouer glo dat die werknemer met behulp van verdere ondersteuning en tyd wel sal kan verbeter. Die bestuurder of toesighouer moet ook die werknemer waarsku dat **sy of haar diens beëindig kan word** indien hy of sy nie daarin slaag om aan die einde van die toegelate tydperk aan die vereisde standaard te voldoen nie. Die verdere raadgewingsrekord moet deur beide die werknemer en die hoof of voorsitter onderteken en dateer word.

### 36 Onderzoek en beëindiging van diens

Indien die werknemer selfs na verdere raadgewing en gepaste opleiding (indien van toepassing) of waarskuwing (of al drie) en na verloop van 'n redelike tydperk steeds nie aan die vereisde prestasiestandaard voldoen nie, of tot die bevrediging van die betrokke bestuurder of toesighouer kan bewys lewer dat hy of sy nie in staat is om die vereisde standaard te bereik nie, moet die bestuurder of toesighouer 'n onbevoegdheidsondersoek reël om die saak te oorweeg. Die voorsitter van die ondersoek mag *nie* die persoon wees aan wie die werknemer regstreeks verantwoording doen nie, maar iemand wat minstens een vlak bo die bestuurder of toesighouer is. Die Hoofdirekteur: Menslike Hulpbronne (of sy of haar gedelegeerde) moet tydens die ondersoek teenwoordig wees en sal monitor of die beginsels van substantiewe en prosedurele billikheid gehandhaaf word.

Die werknemer moet skriftelik van die aard van die ondersoek in kennis gestel word, asook dat hy of sy deur 'n kollega van sy of haar keuse verteenwoordig mag word. Die werknemer moet minstens 48 uur toegelaat word om vir sodanige ondersoek voor te berei.

Nadat die saak aangehoor is, kan die voorsitter besluit om enige stap te doen wat hy of sy dink gepas is – onder meer beëindiging van diens op grond van onbevoegdheid – met inagneming van die kriteria in paragraaf 4 hier onder.

### 3.7 Hersiening

Indien die uitslag van die ondersoek diensbeëindiging is, mag die werknemer skriftelik versoek dat die besluit hersien word deur 'n persoon uit die volgende hoër bestuursvlak. Die reg op hersiening moet binne sewe dae nadat die uitslag van die ondersoek bekendgemaak is, uitgeoefen word en die gronde vir die aansoek om hersiening moet duidelik uiteengesit word. Die persoon wat die hersiening onderneem, sal deur 'n verteenwoordiger van MHB bygestaan word, en mag die besluit van die aanvanklike ondersoek bevestig, ter syde stel of wysig.

As 'n algemene reël sal geen verbale getuienis tydens die hersieningsproses aangehoor word nie. Die persoon wat die hersiening lei, kan egter volgens eie diskresie toelaat dat getuienis gelei word. In sodanige geval sal die normale reëls oor getuienis geld.

### 3.8 Uitbetaling by diensbeëindiging

Indien 'n werknemer se dienskontrak op grond van onbevoegdheid of swak prestasie beëindig word, is dit gepas om die vereisde kontraktuele kennisgewingtydperk uit te betaal. In sekere gevalle, waar dit weens omstandighede as billik beskou word, kan bykomende vergoeding aan die werknemer volgens die bestuur se diskresie oorweeg word.

## 4. Oorwegings by ontslag op grond van swak prestasie

Wanneer oorweeg word om 'n werknemer op grond van swak prestasie te ontslaan, moet die volgende faktore in ag geneem word:

### 4.1 Kennis van prestasiestandaarde

Is die standaard of kriteria waarvolgens die werknemer se prestasie evalueer word, duidelik en bekend aan die werknemer? Indien nie, moet die standaard of kriteria duidelik omskryf en die werknemer dienoreenkomstig daarvan in kennis gestel word.

### 4.2 Bewyse dat nie aan vereisde standaard voldoen is nie

Is daar bewyse dat die werknemer nie aan die vereisde standaard voldoen het nie?

### 4.3 Billike geleentheid vir verbetering

Is die werknemer 'n billike geleentheid (asook billike ondersteuning) gebied om die gestelde standaard te bereik, gegewe die tydperk wat vir verbetering toegelaat is asook die Universiteit Stellenbosch se operasionele vereistes?

### 4.4 Impak van die onbevoegdheid

Is die omvang en graad van die werknemer se onbevoegdheid ernstig genoeg om ontslag te regverdig, gegewe die werknemer se status en die aard van die werk wat hy of sy verrig?

### 4.5 Waarskynlikheid van verbetering

Is daar 'n redelike waarskynlikheid van toekomstige volhoubare verbetering?

#### 46 Ander moontlikhede buiten ontslag

Watter ander moontlikhede is daar benewens ontslag, gegewe die aard en omvang van die onbevoegdheid asook die Universiteit Stellenbosch se operasionele vereistes?

#### **Voorgestelde kontrolelys vir die bestuur van swak prestasie**

*Let wel:* Stel altyd gesprekke, aksieplanne, ens. op skrif.

1. Wys swak prestasie uit.
2. Reël 'n onderhoud met die werknemer en stel hom of haar in kennis dat die doel daarvan is om sy of haar prestasie te bespreek.
3. Stel dit duidelik dat die prestasie onbevredigend is.
4. Stel vas of die werknemer van die vereisde prestasiestandaard bewus is. Indien nie, bevestig die standaard en verduidelik aan hom of haar dat prestasie in die toekoms daarvolgens gemoniteer sal word.
5. Indien die werknemer van die standaard bewus is, stel vas wat die redes vir onderprestering is.
6. Oorweeg die werknemer se redes. Indien dit aanvaarbaar is, beëindig die sessie.
7. Indien die redes wat verskaf is, onaanvaarbaar is of as daar aanduidings is dat verdere optrede nodig is, beklemtoon hoe noodsaaklik dit is dat standarde gehandhaaf moet word.
8. Bespreek met die werknemer die moontlike maniere waarop die probleem opgelos kan word, bv. opleiding, ondersteuning of oorplasing.
9. Indien op 'n aksieplan ooreengekom kan word, onderteken en dateer die aksieplan saam met die werknemer.
10. Maak seker dat die werknemer tot die aksieplan verbind is.
11. Indien geen ooreenkoms bereik kan word nie, verduidelik jou eie aksieplan. Wees duidelik oor die standaard wat vereis word sowel as die tydperk wat toegelaat word vir verbetering van prestasie. Maak seker dat dit redelik en billik is.
12. Onderteken en dateer die aksieplan saam met die werknemer.
13. Ongeag of die aksieplan die resultaat van ooreenkoms of 'n eensydige maatreël is, stel dit duidelik aan die werknemer dat prestasie gemoniteer sal word en dat, indien prestasie nie verbeter nie, dit tot ontslag kan lei.
14. Verseker die werknemer van jou ondersteuning – en gee dit.
15. Moniteer vordering.
16. Indien die prestasie nie verbeter nie, reël 'n onbevoegdheidsondersoek. Die werknemer is geregtig op verteenwoordiging. Doen navraag oor die redes waarom prestasie nie verbeter nie. As die redes aanvaarbaar is, besluit oor verdere ondersteuning; indien die redes onaanvaarbaar is, beëindig diens en gee kennis.
17. Maak die werknemer bewus van sy of haar reg om hersiening deur 'n meer senior bestuurslid aan te vra.

18. Indien die hersiening misluk, lig die werknemer in oor sy of haar regte om die saak ekstern te verwys.
19. Handel administratiewe aangeleenthede, bv. werkloosheidsversekering en 'n dienssertifikaat, af. Stel altyd gesprekke, aksieplanne, ens. op skrif.