



UNIVERSITEIT • STELLENBOSCH • UNIVERSITY
jou kennisvenoot • your knowledge partner

MENSLIKE HULPBRONBESTUUR: VERGOEDING EN PRESTASIEBESTUUR

I N D E K S

Bladsynommers

| | | |
|----|---|----|
| 1. | Die Universiteit se vergoedingsfilosofie | 3 |
| | (i) Deursigtige kommunikasie | 3 |
| | (ii) Nie-diskriminerende praktyke | 3 |
| | (iii) Interne billikheid | 4 |
| | (iv) Eksterne pariteit | 4 |
| | (v) Prestasiegedrewe vergoeding | 4 |
| | (vi) Bekostigbaarheid | 4 |
| | (vii) Vergoeding vir ontwikkeling | 5 |
| | (viii) “Koste van indiensname” – pakketbenadering | 5 |
| 2. | Vergoedingsbeleid | 5 |
| 3. | Hoofdrywers van die Universiteit se vergoedingstelsel | 7 |
| | 3.1 Basisvergoeding | 7 |
| | 3.2 Prestasie toekennings | 7 |
| | 3.3 Skaarsheidspremies | 8 |
| | 3.4 Voordele | 8 |
| 4. | Vergoedingsbeleid – implementeringsriglyne | 8 |
| | 4.1 Implementering – algemeen | 8 |
| | 4.1.1 Algemene aanpassings | 9 |
| | 4.1.2 Finansiële erkenning vir individuele prestasie | 9 |
| | 4.1.3 Hantering van ondergemiddelde presteerders | 10 |
| | 4.1.4 Hantering van personeel met vergoedingsvlakke wat beduidend hoër is | 10 |
| | 4.1.5 Versekering van pariteitsbehandeling in individuele posvlakke | 11 |
| | 4.2 Implementering – Prestasiebestuur | 12 |
| | 4.2.1 Konteks | 12 |
| | 4.2.2 Basiese uitgangspunte | 12 |

| | | |
|-------|-------------------------------|----|
| 4.2.3 | Verlangde uitkomst | 13 |
| 4.2.4 | 'n Eenvormige vertrekpunt | 14 |
| 4.2.5 | Die stelsel(s) | 15 |
| 4.2.6 | Die jaarlikse prestasiesiklus | 15 |

Menslike Hulpbronbestuur: Vergoeding en Prestasiebestuur

1. DIE UNIVERSITEIT SE VERGOEDINGSFILOSOFIE

Om die integriteit en legitimititeit van die totale vergoedingstelsel te verseker, word die ontwikkeling en toepassing van verwante beleide, programme, praktyke en besluite gerig deur die kernvergoedingsbeginsels soos vervat in die vergoedingsfilosofie. Die filosofie bestaan hoofsaaklik uit beginsels, waardes en uitgangspunte oor vergoeding binne die Universiteit. Die waardes rig die vergoedingstrategie en is meer blywend van aard terwyl die vergoedingstrategiedoelwitte sal verander soos die Universiteit se sakeplan gewysig word. Die doel van die vergoedingsfilosofie is om:

- die vergoedingsverbintnisse en –verwagtinge op iteratiewe wyse aan personeel te kommunikeer;
- die organisasiekultuur en onderliggende waardes van die Universiteit te versterk;
- die Universiteit se implementeringsplan vir vergoeding te rig en te fasiliteer;
- die wyse te beskryf waarop die Universiteit vergoeding op organisatoriese vlak bestuur sodat dit regverdig en konsekwent is; en
- as maatstaf te dien vir die evaluering van die suksesvolle toepassing van die Universiteit se vergoedingsbeleid en –strategie.

Die vergoedingstrategie van die Universiteit Stellenbosch is gebaseer op die volgende ag kernbeginsels:

i) Deursigtige kommunikasie

Alle inligting wat nodig is om weldeurdagte besluite ten opsigte van vergoeding te neem, word onomwonde *en* iteratief gekommunikeer, terwyl die vertroulikheid van individue se persoonlike vergoedingsinligting gerespekteer word. Dit verbeter die gehalte van besluite, bevorder openlikheid en eerlikheid en verseker dat eienaarskap en toerekenbaarheid aanvaar word.

ii) Nie-diskriminerende praktyke

Alle vergoedingsbeleidsrigtings en –praktyke is vry van onbillike onderskeid, aangesien onbillike diskriminasie gegrond op ras, geslag, swangerskap, huwelikstatus, familie verantwoordelikheid, etniese of maatskaplike oorsprong, seksuele oriëntasie, ouderdom, ongeskiktheid, godsdiens, MIV-status, gewete, oortuigings, politieke oriëntasie, kultuur,

taal en geboorte, onaanvaarbaar is vir die Universiteit. Billike onderskeid gebaseer op prestasie, skaarsheidsfaktore en bevoegdhele word egter toegepas.

iii) Interne billikheid

Die Universiteit streef daarna om alle personeel billik en konsekwent volgens hul rol en individuele waarde te vergoed. Die konsekwente toepassing van die vergoedingsbeginsels regdeur die Universiteit word aangemoedig.

iv) Eksterne pariteit

Die Universiteit neem voortdurend sektorale en nasionale vergoedingstendense in ag om die organisasie strategies te posisioneer ten einde, in so verre haalbaar en volhoubaar, 'n mededingende totale vergoeding binne die parameters van bekostigbaarheid te verseker.

v) Prestasiegedrewe vergoeding

Die Universiteit streef daarna om die skakel tussen vergoeding en prestasie te versterk deur prestasiebestuurstelsels wat dit moontlik maak om tussen uitmuntende, gemiddelde en ondergemiddelde presteerders te differensieer. Die vergoedingstelsel streef daarna om algehele bydrae eerder as status of posisie te beloon.

vi) Bekostigbaarheid

In ooreenstemming met die Universiteit se sakeplan en strategie en met inagneming van die jaarlikse begrotingsruimte, word sekere perke gestel ten opsigte van vergoeding en ander menslikehulpbronne. Dit dien as riglyn vir wat bestee kan word. Die jaarlikse wysiging in die Universiteit se vergoedingsrekening en die komponente van die vergoedingsaanpassings geskied met inagneming van:

- Die noodsaak van mededingende vergoeding
- Die beskikbare begrotingsfondse
- Die inflasiekoers
- Die wenslikheid van prestasiebonusse en die omvang daarvan
- Die nodigheid vir struktuuraanpassings ten opsigte van die vergoeding van individue en beroepsgroepe.

vii) Vergoeding vir ontwikkeling

Die Universiteit moedig werknemers aan om hul bekwaamheid te verhoog op wyses wat met die Universiteit se behoeftes strook deur (a) aan hulle geleentheid te bied om dit te doen en (b) loopbaanontwikkeling aan te moedig en te erken en te beloon en stel waar moontlik, bronne daarvoor beskikbaar.

viii) “Koste van indiensname”-pakketbenadering

Die vergoeding van individue word op die koste-van-indiensname geskoei. Hierdie benadering bied enkele buigsame struktureringskeuses aan individue, wat die mees billike wyse is om vergoeding en koste binne die belastingwetgewing te bestuur.

2. VERGOEDINGSBELEID

In konteks van die Universiteit se geïntegreerde vergoedingsfilosofie (sien paragraaf 1), en ingebed in en ter direkte ondersteuning van die Universiteit se oorhoofse Menslike Hulpbronne plan, word die volgende vergoedingsbeleid gevolg:

Die Universiteit van Stellenbosch onderskryf ’n vergoedingsbeleid wat:

- daarna streef om **vergoedingsuitgawes toepaslik te bestuur** en die verlangde opbrengs i.t.v. personeel se gedrag en prestasie te bied – soos belyn met die Universiteit se oorhoofse waardes en prestasie-indikatore,
- die waarde van die **vergoedingstelsel as sleutel meganisme** om organisatoriese doelwitte te kan bereik, benut,
- die **bydrae van individuele werknemers** om die sukses van die Universiteit te kan verseker, erken,
- bestuurders die nodige **buigsamheid** bied om vergoeding doeltreffend te kan bestuur,
- die vergoedingsvlakke van die Universiteit **toepaslik en volhoubaar in die arbeidsmark posisioneer**.

Meer spesifiek:

- Die vergoedingstelsel moet aan die universiteitsbestuurders ’n kragtige meganisme bied om **operasionele en strategiese doelwitte** te kan bereik.
- Die vergoedingstelsel moet die Universiteit se bestuurders in staat stel om totale vergoeding te kan **differensieer na gelang van individuele prestasie**. Goeie presteerders moet na waarde vergoed word, terwyl uitmuntende presteerders beduidend beter vergoed moet word as onderpresteerders.
- Die vergoeding van uitmuntende prestasie in ’n spesifieke jaar moet nie vergoeding in daaropvolgende jare beïnvloed nie. Die **annuïteitsprobleem** met prestasievergoeding word erken. Vir hierdie doel maak die Universiteit gebruik van

'n jaarlikse prestasie gekoppelde bonus wat nie 'n permanente komponent vorm van basisvergoeding nie.

- Binne die grense van bekostigbaarheid word daarna gestreef om, oor tyd, vergoeding van gemiddelde en uitmuntende presteerders in **reële terme** te handhaaf.
- Dit is belangrik dat die Universiteit se **mededingende vergoedingsposisie** in die mark gehandhaaf moet word. Die slaggate en tekortkominge van posevaluasie en markopnames moet professioneel bestuur word ten einde tydige en toepaslike inligting oor die Universiteit se markposisie te kan bekom.
- **Basisvergoedingsvlakke** (totale koste van indiensneming vir die Universiteit) behoort in so verre haalbaar, mededingend in die mark wees. Die vlak moet egter nie permanent vasgemaak word nie, maar eerder bestuur word in terme van **bekostigbaarheid**, asook in terme van heersende marktoestande.
- **Een enkele basisvergoedingsvlak** per posvlak is nie lewensvatbaar of gewens nie. Terselfdertyd is buitensporige variasies in basisvergoedingsvlakke ook nie gewens nie, omdat dit die vryheidsgrade van bestuurders om vinnige aanpassings in werknemers se vergoedingsvlakke aan te bring – in lyn met veranderings in prestasie – inhibeer. Gevolglik funksioneer die Universiteit met relatief nou grense in terme van basisvergoedingsvlakke, met 'n deeglike bewussyn en aanvaarding daarvan dat die **koste van indiensname van swak presteerders onder die grens mag val**.
- Omdat die Universiteit nie swak presteerders wil beskerm nie, word daar **weggedoen met die praktyk van 'n minimum vergoedingsgrens per posvlak**.
- Die **helling van die Universiteit se vergoedingskurwe, met as uiterste ankerpunte die laagste en hoogste vergoedingsvlakke vir die Universiteit as geheel**, is 'n funksie van die mark asook ander ekonomiese, sosiale, etiese en morele oorwegings wat van tyd tot tyd oorweeg word.

3. HOOFDRYWERS VAN DIE UNIVERSITEIT SE VERGOEDINGSTELSEL

Die hoofdrywers van die die Universiteit se vergoedingstelsel is die volgende:

- basisvergoeding;
- prestasiebonusse;

- skaarsheidspremies; en
- voordele.

3.1 Basisvergoeding

Normbepaling:

Die huidige praktyk waarvolgens gepoog word om basisvergoeding teenoor die mediaan van die tersiêre mark te vergelyk, wanneer besluite geneem word, word voortgesit. Verder word basisvergoeding gebaseer op die relevante vergoedingsopnames soos van tyd tot tyd op besluit word (tans Remchannel asook vergelykings met ander tersiêre inrigtings) en op bekostigbaarheidsoorwegings.

Posevalueringstelsel:

Die huidige Peromnes-posevalueringstelsel word behou en 'n geskikte basislynband word per posvlak ontwikkel.

Salarisaanpassings:

Prestasiegedrewe salarisaanpassings word jaarliks in Januarie toegeken. Duidelike riglyne aan en ondersteuning met hierdie proses sal telkens voor die aanvang van die betrokke prestasiesiklus aan omgewingshoofde en personeel deur die Afdeling Menslike Hulpbronne voorsien word.

3.2 Prestasie toekennings

Die ontwikkeling van 'n stelsel van prestasiebonusse gebaseer op uitmuntende, wêreldklas prestasie, word ondersteun. Prestasietoekennings word jaarliks weer van nuuts af verdien, die betaling van prestasiebonusse is ook 'n **funksie van bekostigbaarheid** en word beperk tot maksimum die top 20% van presteerders, universiteitswyd.

3.3 Skaarsheidspremies

Die betaling van skaarsheidspremies vir sekere poste word as praktyk gehandhaaf. 'n Skaarsheidspremie sal aan 'n pos of posbeker gekoppel word wanneer so 'n pos of posbeker in aanvraag is en daar beperkte beskikbaarheid van sodanige vaardighede en bevoegdhede in die mark bestaan. Die Universiteit sou dus sodanige

skaarsheidspremies as toelaes betaal aan werknemers wat hierdie poste beklee ten einde hulle te lok en te behou. Die betaling van die premies sal jaarliks hersien word as gevolg van wisselende aanbod- en aanvraagfaktore in die mark.

3.4 Voordele

Geskikte kommunikasieprogramme om personeel bewus te maak van die Universiteit se werknemersvoordele, word in plek gestel. Dit is veral belangrik dat groter bewustheid omtrent alle voordele geskep word sodat personeel dit as deel van die totale werknemerwaardeproposisie sal sien.

4. VERGOEDINGSBELEID – IMPLEMENTERINGSRIGLYNE

4.1 Implemetering - algemeen

Die Universiteit se goedgekeurde vergoedingsbeleid word as volg implementeer:

4.1.1 Algemene aanpassings

- As vertrekpunt word 'n postestruktuur, waarvolgens werk in verskillende posvlakke, soos bepaal aan die hand van die Peromnesgradering, georganiseer.
- Basisvergoedingsvlakke word aan die verskillende posvlakke gekoppel. Hierdie vergoedingsvlakke neem faktore soos markmededingendheid en skaarsheids-waarde in ag – binne die grense van wat die Universiteit op verantwoordelike en deurlopende wyse kan bekostig.
- Daar word deurentyd en nougeset gelet op die helling van die Universiteit se totale vergoedingskurwe, ten einde te verseker dat billike verskille tussen vergoedingsvlakke van onderskeidelik junior en meer senior poste gehandhaaf word.
- Op jaarlikse basis word daar na deeglike besinning oor faktore soos markmededingendheid, markskaarsheid, inflasie en verantwoordelike bekostigbaarheid, **algemene aanpassings** aangebring aan die basisvergoedingsvlakke van die Universiteit se postestruktuur. Die uitkomste hiervan is dat die vergoedingskurwe in geheel opwaarts skuif; en, dat die teiken 'totale koste van indiensneming' (basisvergoedingsvlakke) per posvlak, verhoog word.

- Gegewe dat die Universiteit wil verseker dat alle werknemers wat gemiddeld of beter presteer, in so verre haalbaar, se reële vergoedingsposisie ten minste gehandhaaf behoort te word, volg dit logieserwys dat sodanige werknemers 'n aanpassing van gelyk aan die **algemene vergoedingsaanpassing** waarna vroeër verwys is, sal ontvang.
- Werknemers wie se prestasie ondergemiddeld of swak is, ontvang in terme van jaarlikse aanpassings, aanpassings wat laer as die **algemene aanpassings is**, met in gevalle van uiterste swak prestasie, selfs **geen aanpassing**, of binne die ruimte van die toepaslike wetgewing, selfs nominale verlagings in vergoeding.

4.1.2 Finansiële erkenning vir individuele prestasie

- Jaarlikse prestasiebonusse vir uitmuntende presteerders is 'n veranderlike vorm van vergoeding, omdat dit:
 - jaarliks weer van nuuts af verdien moet word en dus geen deurdra-effek het nie;
 - die kwantum daarvan in enige betrokke jaar is, 'n direkte funksie van die beskikbaarheid van fondse.
- Aan die einde van elke kalenderjaar word die mate waartoe die onderskeie omgewings hulle ooreengekome doelwitte bereik het bepaal, en, na gelang van doelwitbehaling en met volle inagneming van elke omgewing se kontekstuele realiteite, deel die omgewings *pro rata* in die fondse wat jaarliks vir prestasiebonusse bewillig word.
- Hierdie per omgewing toegedeelde fondse is bestem om aan maksimum die **twintig persent toppresterders per elk van die Universiteit se omgewings**, toegeken te word – soos bepaal deur prestasiebeoordelings per omgewing (tot-en-met posvlak 4).
- Personeel op posvlakke 2 en 3 se prestasie word ook jaarliks in terme van vooraf ooreengekome doelwitte geëvalueer, en, voorstelle oor prestasiebonusse vir hierdie vlakke van personeel word jaarliks deur die rektor, in oorleg met die RBS, aan die MHK (Raad) gedoen.

4.1.3 Hantering van ondergemiddelde presteerders

- Ondergemiddelde presteerders ontvang jaarlikse aanpassings van kleiner as die **algemene vergoedingsaanpassings** (in gevalle van uiters swak prestasie, selfs geen aanpassings nie).
- Geïdentifiseerde ondergemiddelde presteerders word sonder keuse aan 'n proses van verpligte loopbaanbestuur – onder leiding van die betrokke lynhoof en met die ondersteuning van die Afdeling Menslike Hulpbronne geplaas.
- Sou dit blyk dat sodanige personeel se prestasie binne 'n verloop van 'n verdere 6 maande nie soos vooraf ooreengekom is verbeter het nie en daar nie voldoende redes bestaan om nie-prestasie te kondoneer nie, word sulke personeel uit diens gestel.
- Sou daar egter wel 'n bevredigende ommekeer in 'n onderpresteerder se prestasie wees – soos bevestig deur standhoudende verbetering oor 'n tydperk van 24 maande van gerigte loopbaanbestuur, kan die betrokke personeellid se vergoedingsvlak verhoog word tot die gemiddelde 'totale koste van indiensneming' soos in daardie stadium geld vir die betrokke posvlak.

4.1.4 Hantering van personeel met vergoedingsvlakke wat beduidend hoër is (hoër as 1,25)¹ van die mediaan 'totale koste van indiensneming' vir die spesifieke posvlak):

- Hierdie situasie ontstaan as gevolg van markskaarsheidsfaktore, persoonlike markwaarde van spesifieke individue (wie die Universiteit graag wil 'koop') en die 'uittlig' van spesifieke personeel (bv. as gevolg van NNS graderings).
- Dit kan as aanvaarbaar beskou word dat sodanige persone sal voortgaan om vergoedingsvlakke toegeken te word wat hoër is as die gemiddelde totale koste van indiensneming vir die betrokke posvlak, maar met die volgende voorwaardes:
 - i) Voorsetting daarvan is onderhewig aan voortgesette uitnemende prestasie, soos vooraf ooreengekom word vir elke opvolgende tydperk.
 - ii) Die premie wat die betrokke personeellid verdien, gegewe dat daar

¹ Die 1,25 is 'n riglyn

volgehoue uitmuntende prestasie is, moet bestuur word om oor tyd heen (3 jaar), nie hoër as 1,25 van die gemiddelde totale koste van indiensneming vir die betrokke posvlak te wees nie. Die implikasie is dat sodanige personeel se jaarlikse vergoedingsaanpassings kleiner mag wees as die **algemene aanpassings**, veral in daardie gevalle waar die betrokke personeel se vergoedingsvlak hoër as die genoemde 1,25 is.

- iii) Ongeag die gerigte bestuur van hierdie personeel se vergoedingsvlakke, kwalifiseer hulle egter steeds, op grond van voortgesette uitmuntende prestasie, om op jaarlikse basis in aanmerking te kom vir prestasiebonusse, aangesien sodanige bonusse geen deurdra effek het nie.
- iv) Voortgesette oorskryding mag in enkele gevalle egter steeds deur bestuur kondoneer word. Dit sal egter slegs aanvaarbaar wees indien alle ander personeel in die omgewing/beroepskategorie uitpresteer word.

4.1.5 Versekering van pariteitsbehandeling in individuele posvlakke

Wanneer die vergoedingsvlakke van individuele personeel per posvlak ontleed word, is dit normaal om te verwag dat daar gevalle sal wees waar die vergoedingsvlakke van personeellede beduidend laer is as die van nuwe toetreders tot daardie posvlak. Hierdie verskynsel kan die gevolg van verskeie faktore wees, onder ander omdat nuwe toetreders beter beding het vir hulle spesifieke vergoedingsvlak in die betrokke posvlak; of, omdat die vergoeding wat die nuwe toetreders in daardie stadium elders verdien het, so hoog was dat die noodsaak om mededingend te kon wees, vereis het dat 'n hoër vergoedingsvlak aangebied moes word. Hierdie is 'n normale verskynsel, wat dit noodsaaklik maak dat die situasie gereeld ontleed moet word, en, waar geregverdig, individuele regstellings aangebring word aan die vergoedingsvlakke van daardie personeel wat konstant goed presteer maar op dieselfde posvlak beduidend minder verdien as nuwe toetreders. Vir hierdie doel, as normale implementeringspraktyk:

- Word die vergoedingsvlakke van alle personeellede jaarliks per posvlak karteer.

- Anomalieë van die aard soos hier bespreek, geïdentifiseer.
- Die betrokke anomalie-gevalle per posvlak se prestasievlakke oor die afgelope 2 jaar geïnterpreteer.
- Daardie anomalie-gevalle waar die laaste twee jaar se prestasie dit regverdig en gegewe dat daar in die betrokke jaar wel begrotingsfondse vir sodanige strukturele regstellings beskikbaar is, se vergoedingsvlakke opgeskuif om ten minste gelyk te wees aan die gemiddelde totale koste van indiensneming (basisvergoedingsvlak) vir die betrokke posvlak.

4.2 Implementering - Prestasiebestuur

4.2.1 Konteks

Die Universiteit se nou reeds bekende Visie 2012 berus op 5 boublokke, naamlik, uitnemendheid, wetenskaplikheid, rolspeling, diversiteit en Afrikaans.

Die bereiking van Visie 2012 is primêr afhanklik van die volgehoue prestasie van al die personeel. Dit is dus die uitnemendheid, wetenskaplikheid en rolspeling van elke personeelid – uiteraard in verskillende kontekste – wat moet lei tot die bereiking van Visie 2012.

Doelgerigte en regverdige prestasiebestuur van al die Universiteit se personeel is dus 'n noodsaaklike **instaatsteller** om Visie 2012 te kan bereik. Deur toepaslike prestasiebestuur (konteks, inhoud en prosesse), streef die Universiteit dus daarna om alle personeel funksioneel te bemagtig, en wel tot so 'n mate dat beide die Universiteit en elke individuele personeelid regverdige voordeel daaruit sal put. Op hierdie wyse poog die Universiteit dan ook om voldoende belyning te kan verseker tussen wat by wyse van die universiteitsvisie nagestreef word en, die regverdige loopbaanontwikkelings- en vergoedingsverwagtinge van elke personeelid.

4.2.2 Basiese uitgangspunte

Prestasiebestuur aan die Universiteit berus op die volgende sentrale uitgangspunte:

- Dit moet die **konteks van die spesifieke omgewing** in ag neem, maar moet as vertrekpunt minimum norme hê wat op **uniforme wyse** oor

omgewingsgrense heen, as basis gebruik word.

- Dit moet in so verre prakties moontlik berus op evaluering in terme van **werksdoelwitte** (beide itv intermediêre en finale werksuitkomste) wat vooraf en op iteratiewe en deelnemende wyse tussen die toesighouer en die spesifieke personeellid op ooreengekom is.
- Dit moet voldoende **insig** in elke personeellid se ontwikkelingsbehoefte bied.
- Dit moet sodanige uitsette lewer dat personeel op standhoudende wyse na gelang van individuele prestasie, **vergoed** kan word.
- Dit moet **regverdige behandeling** van alle personeel oor omgewingsgrense heen, verseker.
- Dit moet ingebed wees in die prestasie van individuele omgewings soos van tyd-tot-tyd ooreengekom word in terme van die Universiteit se strategiese aanwysers.
- Dit moet 'n toepaslike meganisme vir universiteitsbestuur bied om regverdige en weldeurdagtige besluite te neem om toppresteerders van 55 jaar en ouer die geleentheid te bied om hulle diens aan die Universiteit tot-en-met ouderdom 65, of tot-en-met 'n ouderdomsgrens soos bepaal tussen ouderdom 60 en 65, tot voordeel van die Universiteit en waar bekostigbaar, voort te kan sit.

4.2.3 Verlangde uitkomst

Prestasiebestuur bied die Universiteit die geleentheid om wat die personeel betref, beide intermediêre en finale uitkomst na te kan streef.

Intermediêre uitkomst fokus veral op die verbetering van personeel se werksgedrag asook, daarmee verwant, die **hoeveelheid werk** (in terme van regverdig gekontekstualiseerde minimum werksnorme) wat van 'n individuele personeellid verwag sou kon word.

Finale werksooreenkomste daarenteen, fokus op die **finale uitkomst** van werk wat op vooraf gekontrakteerde wyse deur elke personeellid verrig word,

byvoorbeeld, slaagkoers van studente, aantal artikels in goedgekeurde publikasies, bestuurstake voor gekontrakteer, suksesvol afgehandel en derdegeldstroom inkomstes gerealiseer.

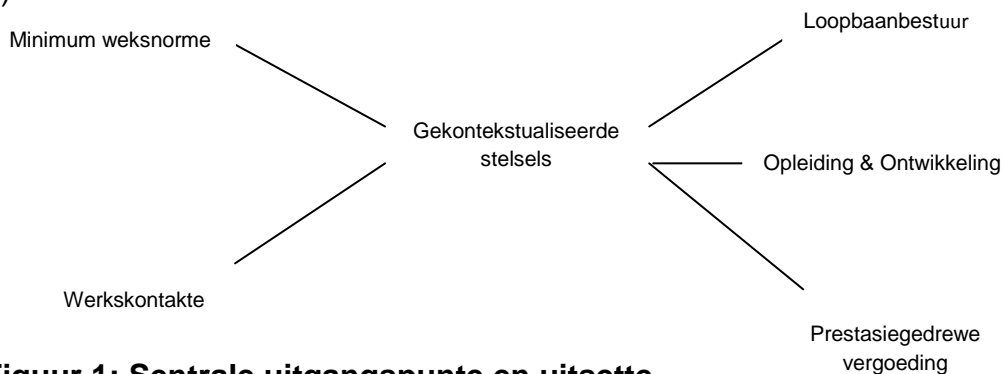
4.2.4 'n Eenvormige vertrekpunt

Daar is reeds beklemtoon dat regverdige prestasiebestuur vereis dat aanpassings gedoen behoort te word vir die **spesifieke konteks van elke omgewing**. Dit negeer egter nie die noodsaak daarvan om prestasiebestuur vir die Universiteit as geheel, op 'n uniforme basis te fundeer nie.

Om hierdie uniformiteit – veral dan ten opsigte van **dieselfde benadering in uitleenlopende kontekste** te kan verseker, vereis die volgende:

- Volle kennisname van en as basiese vertrekpunt, die gebruik van die goedgekeurde **minimum norme** vir verskillende vlakke en dimensies van akademiese werk.
- Volle kennisname van en as basiese vertrekpunt, die gebruik van gekontekstualiseerde omgewingspesifieke doelwitte vir die onderskeie strategiese bestuursaanwysers.
- Die opstel van **werkskontrakte** tussen personeellede en hulle direkte toesighouers.

In gevolg hierdie benadering tot prestasiebestuur, word die verskillende universiteitsomgewings die ruimte gebied om hulle eie stelsels te ontwikkel en te gebruik – maar dan met **die proviso dat sodanige stelsels universiteitswyd in terme van sentrale uitgangspunte en uitsette, belyn moet wees** (sien Figuur 1).



Figuur 1: Sentrale uitgangspunte en uitsette

4.2.5 Die stelsel(s)

Die realiteit is dat daar oor tyd heen, in verskillende omgewings verskillende stelsels ontstaan het wat deur die personeel van die betrokke omgewings as regverdig beskou word. Die sleutelvraag is of daar vir die Universiteit na een uniforme stelsel beweeg moet word en of daar nie eerder gepoog moet word om die verskillende stelsels in terme van eenvormige insette (eenvormige vertrekpunte) en eenvormige uitsette, met mekaar te moet bely n.

Bestuur is oortuig dat laasgenoemde benadering, naamlik, om te bely n volgens insette en uitsette eerder as op die inhoudelike van die onderskeie stelsels *per se*, die beste benadering bied – veral omdat dit die meeste ruimte bied om die spesifieke konteks van al die onderskeie universiteitsomgewings te kan verdiskonteer, en, om as billik en regverdig deur die personeel van die spesifieke omgewing ervaar te word.

In die steundienste–omgewings, word as standaardpraktyk van 'n uniforme stelsel, waar werkskontrakte 'n sentrale rol speel, gebruik gemaak.

4.2.6 Die jaarlikse prestasiesiklus

Die jaarlikse prestasiesiklus vir 'n spesifieke jaar is met ingang 2011 vanaf Januarie tot Desember van die betrokke jaar. Die volgende stappe word geneem:

- Minimum werksnorme word vir alle akademiese omgewings, per posvlak en – dimensie, soos dit as sentrale vertrekpunt vir die Universiteit in die daaropvolgende jaar sal geld, met die onderskeie omgewings konsulteer en bepaal.
- Met voorgenoemde minimum werksnorme as sentrale vertrekpunt, word die gekontekstualiseerde minimum werksnorme per akademiese omgewing, deur die betrokke dekaan en akademiese personeel ooreengekom.²
- Individuele werkskontrakte word met alle individuele personeel gesluit vir die volgende prestasietydperk.

² By wyse van gekontekstualiseerde 'workload' ooreenkomste waarin beide die minimum hoeveelheid werk en die minimum aanvaarbare uitsette per dimensie onderhandel word. In die geval van akademiese personeel vereis dit 'n ooreengekome minimum hoeveelheid werk asook minimum uitset per elk van onderrig, navorsing en gemeenskapsinteraksie; en, vir daardie akademiese personeel wat by bestuursfunksies in die onderskeie omgewings betrokke is, 'n onderling ooreengekome hoeveelheid en uitsette van bestuurswerk.

- Personeel se prestasie gedurende die prestasietydperk word by wyse van toepaslike meganismes gestuur, wat onder andere insluit dat daar op gereelde basis konsultasiegesprekke tussen direkte toesighouer en direkte ondergeskikte, wat sal verskil van omgewing tot omgewing, oor die betrokke personeellid se prestasie tot op hede vir die spesifieke jaar gevoer sal word.
- Vroeg in die daaropvolgende jaar word 'n finale evaluering van elke personeellid se prestasie vir die tydperk deur die onmiddellike toesighouer gedoen, by wyse van 'n deelnemende proses met die betrokke personeellid.
- Die uitkomst van hierdie jaarlikse prestasie evaluasie sluit die volgende in:
 - Die opleiding en ontwikkelingsgeleentheid wat vir die komende jaar beplan word; en
 - Die oorkoepelende prestasiepunt, op 'n 5-punt skaal wat toegeken word:
 - 1 = werksprestasie is totaal onaanvaarbaar
 - 2 = werksprestasie is meestal onaanvaarbaar
 - 3 = werksprestasie voldoen aan gekontekstualiseerde norme
 - 4 = werksprestasie is in sommige opsigte bogemiddeld
 - 5 = werksprestasie is uitmuntend.
- Elke individuele personeellid moet formeel aandui dat hulle kennis geneem het van die uitkomst van die formele jaarlikse prestasie evaluering en dat die beoordeling met hulle bespreek is.
- Die toesighouers se jaarlikse evaluasie van hulle ondergeskiktes word deur die betrokke dekaan/omgewingshoof nagegaan ten einde pariteit tussen alle personeel in die betrokke omgewing te verseker.
- Die uitkomst van die jaarlikse prestasie evaluasie word teen nie later as Junie van elke jaar aan die Afdeling Menslike Hulpbronne verskaf.
- Die Afdeling Menslike Hulpbronne doen 'n ontleding van elke omgewing se prestasie evaluasies en stel 'n oorkoepelende verslag op vir bespreking deur die RBS waarin:
 - Die aangeduide opleiding- en ontwikkelingsbehoefte vir die Universiteit en voorstelle oor hoe dit in die volgende jaar in voorsien kan word, uiteengesit word; en

- Die beoordelings op die voorgenoemde 5-punt skaal per omgewing en oor omgewings heen vir die Universiteit as geheel, ontleed en voorstelle aan die RBS gedoen word om regverdigte behandeling van alle personeel te verseker.
- Nadat die persentasie waarmee die vergoedingsrekening vir die daaropvolgende jaar kan groei bepaal is, word teen einde Oktober van elke jaar, individuele vergoedingsaanpassings bepaal deur die oorkoepelende prestasiepunt vir elke personeellid te gebruik. Binne die raamwerk van bekostigbaarheid, word die volgende koppelvlakke tussen individuele personeellede se oorkoepelende prestasiepunt en die gepaardgaande vergoedingsaanpassing, gebruik:
 - Gestel die persentasie waarmee die vergoedingsrekening in 'n betrokke jaar kan groei is $x\%$
 - Oorkoepelende prestasiepunt = 1: individuele vergoedingsaanpassing = $0 \cdot x\%$
 - Oorkoepelende prestasiepunt = 2: individuele vergoedingsaanpassing = $,5 \cdot x\%$
 - Oorkoepelende prestasiepunt = 3: individuele vergoedingsaanpassing = $1 \cdot x\%$
 - Oorkoepelende prestasiepunt = 4: individuele vergoedingsaanpassing = $1 \cdot x\%$
 - Oorkoepelende prestasiepunt = 5: individuele vergoedingsaanpassing = $1 \cdot x\%$
- Die proses vir steundienste personeel verskil slegs in enkele opsigte van die bogenoemde proses, veral in die sin dat dit hoofsaaklik op prestasiekontrakte berus en waar toepaslik, van 360-grade beoordelings waarby die hoofde van omgewings aan wie dienste by wyse van ooreengekome diensvlakooreenkomste gelewer word, by die beoordelingsproses betrek word.