

**DIE EVALUERING VAN PROFESSIONELE POSTE
IN 'N AKADEMIESE OF
UNIVERSITEITSBIBLIOTEEK**

P E BUYS

Skripsi voorgelê ter gedeeltelike voldoening aan die vereistes vir die graad M.Bibl in die Fakulteit Lettere en Wysbegeerte aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys

Leier Prof L D Coetsee

Hulpleier Prof C A Lohann

November 1992

INHOUDSOPGawe

Hoofstuk 1 Inleiding

1.1	Agtergrond	1
1.2	Probleemstelling	1
1.3	Doelstelling	4
1.4	Literatuuroorsig	5
1.5	Metodologie	6

Hoofstuk 2 Die akademiese of universiteitsbiblioteek

2.1	Inleiding	9
2.2	Die missie van die universiteit	13
2.3	Die organisasiestruktuur van die universiteit	14
2.4	Die missie en doelstellings van die akademiese of universiteitsbiblioteek	17
2.4.1	Inleiding	17
2.4.2	Die missie van die akademiese of universiteitsbiblioteek	18
2.4.3	Die doelstellings van die akademiese of universiteitsbiblioteek	20
2.5	Die plek van die biblioteek as akademies aanverwante instelling op die universiteitskampus	22

2.6	Die inhoud en aard van professionele poste in 'n akademiese of universiteitsbiblioteek	24
2.6.1	Inleiding	24
2.6.2	Kenmerke van 'n professie	24
2.6.3	Tipiese eienskappe van professionele poste in die akademiese of universiteitsbiblioteek	27
2.6.4	Die rol van die professionele bibliotekaris ten opsigte van navorsing	29
2.6.5	Die rol van die professionele bibliotekaris ten opsigte van onderrig	31
2.7	Samevatting	32

Hoofstuk 3 Posevaluering

3.1	Historiese agtergrond	34
3.2	Doel van posevaluering	35
3.3	Die belangrikheid van posevaluering	36
3.4	Die verskillende posevalueringsbenaderings	37
3.4.1	Nie-kwantitatiewe benadering	38
3.4.1.1	Rangordemetode	39
3.4.1.1.1	Voor- en nadele van die rangordemetode	40
3.4.1.2	Klassifikasiemetode	41
3.4.1.2.1	Voor- en nadele van die klassifikasiemetode	42
3.4.1.3	Gevolgtrekking	43

3.4.2	Kwantitatiewe benadering	44
3.4.2.1	Puntefaktormetode	45
3.4.2.1.1	Voor- en nadele van die puntefaktormetode	45
3.4.2.2	Faktorvergelykende metode	47
3.4.2.2.1	Voor- en nadele van die faktorvergelykende metode	48
3.4.2.3	Gevolgtrekking	49
3.4.3	Besluitnemingsbenadering	50
3.4.3.1	Haystelsel	50
3.4.3.1.1	Voor- en nadele van die Haystelsel	52
3.4.3.2	Patersonstelsel	52
3.4.3.2.1	Die ontwikkeling van die Patersonstelsel	52
3.4.3.2.2	Die besluitnemingsmodel van Paterson	53
3.4.3.2.3	Voor-en nadele van die Patersonstelsel	56
3.4.3.3	Samevatting	58
3.4.4	Gevolgtrekking	58

Hoofstuk 4 Die Peromnesstelsel

4.1	Die ontwikkeling van die Peromnesstelsel	59
4.2	Redes waarom die Peromnesstelsel gekies word	59
4.3	Die struktuur van die Peromnesstelsel	60
4.4	Die sterk punte van die stelsel	65
4.5	Die swak punte van die stelsel	66

4.6 Samevatting 67

Hoofstuk 5 Toepassing van Peromnes op enkele professionele poste in die akademiese of universiteitsbiblioteek

5.1 Inleiding 68

5.2 Die keuse van professionele poste 68

5.2.1 Die assistentbibliotekaris 70

5.2.2 Die bibliotekaris 71

5.2.3 Die adjunk-direkteur 73

5.2.4 Die direkteur 74

5.3 Die prosedures gevvolg by die evaluering van die professionele poste 75

5.4 Die resultaat van die posevaluering 76

5.5 Ontleding van die evaluatingsresultate 77

5.6 Gevolgtrekking 83

**5.7 Tekortkominge van die studie en aanbevelings
85**

5.8 Samevatting van die ondersoek 87

Bylaag 1: Posbeskrywings 90

Bibliografie 109

Abstract 118

1 INLEIDING

1.1 Agtergrond

Die toepassing van posevaluering in die biblioteek- en inligtingsomgewing is baie ingewikkeld. Die metodiek en resultate van posevaluering in hierdie omgewings is in die eerste plek nie goed gedokumenteer nie en is blykbaar nie 'n onderwerp wat baie navorsers *per se* interesseer nie (Dutton, 1976:144). Dutton wys verder daarop dat, hoewel daar 'n groot aantal standaardmetodes van posevaluering is, daar nog min navorsing gedoen is ten opsigte van die toepasbaarheid van die metodes op poste in die biblioteek- en inligtingsberoep.

1.2 Probleemstelling

Posevaluering is onteenseglik een van die mees komplekse en sensitiewe fasette van menslike hulpbronbestuur, omdat dit gelaai is met die potensiaal om heelwat probleme te skep vir die bestuur van die organisasie en die negatiewe invloed wat dit op die moreel van die werknemers kan uitoefen. Dit bly egter steeds een van die belangrikste, indien nie die enigste, instrument om die relatiewe waarde van poste in die organisasie te bepaal. Daarom is dit voor die hand liggend dat 'n posevalueringstelsel, wat bedoel is om die waarde van poste in verhouding tot die waarde van ander

poste in dieselfde organisasie te bepaal, as stelsel so billik en objektief as moontlik moet wees.

Uit die literatuur (Paterson, 1975:xii) blyk dit dat daar verskillende benaderings tot posevaluering is en dat een spesifieke stelsel nie oor al die eienskappe beskik wat dit volkome toepasbaar maak op alle poste in elke tipe onderneming nie.

Met die toenemende belangrikheid van inligting ten opsigte van bykans elke faset in die samelewing, het die beroepseise van die bibliotekaris en inligtingswerker aan die akademiese of universiteitsbiblioteek dienooreenkomsdig verander en daarmee saam sy plek in die sosio-ekonomiese opset (Holley, 1985:462). Inligting het 'n kommoditeit geword wat, soos enige ander ekonomiese kommoditeit, wetenskaplik bestuur moet word.

Die unieke aard van inligting vir sover dit die skepping, bering, ontsluiting en herwinning daarvan raak, stel vandag besondere eise aan die professionele bibliotekaris of inligtingswerker in die akademiese of universiteitsbiblioteek, veral in die lig van die toepassings op tegnologiese gebied, soos inligtingsontsluiting met behulp van die rekenaar en elektroniese datadraers soos leeskompaktskywe. Die bibliotekaris van die akademiese of universiteitsbiblioteek is nie meer slegs 'n verskaffer van die tradisionele inligtingsbronne aan die student/navorser/dosent nie, maar is 'n onontbeerlike skakel in die vind van die mees relevante inligting deur

middel van die nuutste tegnologie, wat op sy beurt kritiek kan wees vir ontwikkeling en vooruitgang op alle lewensterreine. Die taak en opdrag van die bibliotekaris van die akademiese of universiteitsbiblioek stel dus besondere eise wat deur die posevalueringstelsel verreken moet kan word.

Hoewel daar sedert die Tweede Wêreldoorlog baie navorsing en ontwikkeling op die gebied van posevaluering gedoen is, is die biblioteek- en inligtingsprofessionele nog altyd hoofsaaklik aangewese op evalueringstelsels wat vir ander beroepsomgewings ontwerp en ontwikkel is (Dutton, 1976:145). Dit het dus noodsaaklik geword om 'n posevalueringstelsel te identifiseer wat aan die besondere eise en behoeftes van die biblioteek- en inligtingsdiens sal voldoen. Peromnes word gekies as 'n stelsel, enersyds omdat sekere Suid-Afrikaanse universiteite besluit het om aan dié metode voorkeur te gee en dit ook reeds deur verskeie universiteite in die praktyk toegepas word, en andersyds omdat die opstellers van die metode daarop aanspraak maak dat die metode, soos dié naam Peromnes (vir almal) aandui, geskik is om alle soorte poste te kan evalueer. Gevolglik word dié stelsel ook in die universiteitsbiblioek gebruik. Die vraag wat dus in hierdie studie onder die loep kom, is of die Peromnesstelsel van posevaluering aan die besondere behoeftes wat die biblioteek- en inligtingsomgewing vereis, voldoen.

1.3 Doelstelling

Die doel van hierdie studie is dus nie om 'n nuwe stelsel of metode van posevaluering te ontwerp nie, maar om 'n analise te maak van enkele van die bestaande benaderings en posevalueringssmetodes. Aan die hand daarvan sal 'n evaluering gemaak word van die resultate van 'n universiteitswyse posevalueringsprojek wat met behulp van Peromnes aan een spesifieke universiteit in Suid-Afrika gedoen is op professionele biblioteekposte.

Posevaluering word in die literatuur oor die algemeen gekarakteriseer as 'n sistematiese en ordelike proses om die waarde van 'n pos in verhouding tot ander poste in die organisasie te bepaal. Treiman (1979:1) stel dit dat "*The term job evaluation refers to a formal procedure for hierarchically ordering a set of jobs or positions with respect to their value or worth, usually for the purpose of setting pay rates.*" Dry *et al.* (1988:9) wys daarop dat in die term *posevaluering* die klem grootliks val op 'n sistematiese ordening van poste in die organisasie, omdat posevaluering nie wetenskaplik, rasioneel, onpersoonlik of objektief is nie. Posevaluering is dus nie 'n enkelvoudige konsep nie, maar 'n algemene term wat in 'n bepaalde metode opgesluit is wat die relatiewe waarde van poste bepaal.

Voorts sal die verskillende benaderings of metodes van posevaluering bespreek word en gepoog word om deur middel van 'n analise te bepaal of die Peromnesstelsel aan die behoeftes van die biblioteek- en inligtingsberoep

voldoen. Om dit vas te stel sal die resultate van die evaluering van die kritieke prestasie-areas van enkele professionele poste op verskillende posvlakke op posgrade wat met behulp van die Peromnesstelsel geëvalueer is, onder die loep geneem word.

Die beoordeling van posevalueringstelsels met die oog op die behoeftes van die akademiese of universiteitsbiblioteek is 'n omvattende en ingewikkelde taak. Daarom sal gepoog word om moontlike leemtes in die Peromnesstelsel te identifiseer en aanbevelings te maak om dit uit te skakel.

1.4 Literatuuroorsig

Dewey (1986:23) toon aan dat "*academic libraries are just beginning to address the job evaluation process in a thorough way.*" Dit blyk ook inderdaad uit die literatuur dat daar 'n neiging by biblioteek- en inligtingkundiges is om slegs te konsentreer op enkele toepassings van die bestaande posevalueringstelsels wat verband hou met die biblioteekprofession, terwyl daar klaarblyklik 'n wesenlike behoefte bestaan om die bestaande stelsels meer effektief te benut of om nuwe stelsels spesifiek vir die biblioteekprofession te ontwikkel.

Creth (1982:82) bevind in haar navorsing dat die beskikbare bronne vir navorsing ten opsigte van posevaluering met betrekking tot biblioteke in die algemeen, en akademiese biblioteke in die besonder, baie

beperk is. Biblioteek- en inligtingkundiges is dus hoofsaaklik aangewys op die navorsingsresultate van posevaluering wat gerig is op ander beroepe in die privaatsektor. Sy bevestig ook die bevinding van etlike ander navorsers soos Dutton (1976:145) dat daar inderdaad min navorsing oor posevaluering deur die biblioteekprofessionele gespesialiseerde beroep gevind word. Dit het tot gevolg gehad dat die posevalueringsteknikke wat in die biblioteekomgewing gebruik word, dikwels 'n kombinasie van verskillende stelsels is.

Uit rekenaarsoektogte deur die skrywer uitgevoer op die volgende biblioteekkundige- en ander toepaslike databasisse, het ook geen nuwe navorsing op die gebied van biblioteek- en inligtingkunde na vore gekom nie, naamlik: *LISA*, *ABI/INFORM*, *SSCI*, *ERIC*, *PSYCHLIT*, *British Books in Print* en *Whitaker's Bookbank*.

Dit blyk verder uit die reeds genoemde bronne dat daar 'n wesenlike gebrek is aan navorsing na aanleiding van die identifisering van 'n evalueringsteknikke of die ontwerp daarvan, ten einde te bepaal watter een die geskikste is vir die evaluering van professionele poste in die akademiese of universiteitsbiblioteek.

1.5 Metodologie

Om die toepaslikheid van 'n posevalueringsteksel vir die evaluering van professionele poste in die akademiese of universiteitsbiblioteek te bepaal, is dit voor die hand

liggend dat vooraf vasgestel moet word of daar voldoende literatuur beskikbaar is wat die verskillende raakpunte van die probleem aanraak. Dit blyk uit 'n voorondersoek dat daar heelwat resente navorsing in tydskrifartikels gerapporteer is, wat handel oor die verskillende aspekte van die onderwerp. Daarbenewens het rekenaarmatige soektogte op verskillende elektroniese databasisse aangetoon het dat daar sedert 1980 'n hele aantal nuwere monografiese werke verskyn het wat oor die onderwerp handel.

In hierdie studie sal ook gebruik gemaak word van die internasionaal aanvaarde standarde en maatstawwe van die *American Library Association Council* se *Classification and pay plans for libraries in institutions of higher education* vir professionele en sub-professionele poste.

Daar sal vervolgens gepoog word om deur middel van 'n oorsig van die historiese ontwikkeling van die universiteitsbiblioteek, die beroepsbibliotekaris en inligtingsdiens, aan te toon wat die vereistes vir 'n professie of beroep is. Aan die hand van posbeskrywings en ontledings van enkele professionele poste op verskillende vlakke, sal gepoog word om aan te toon in hoe 'n mate die biblioteekberoep aan dié vereistes voldoen.

Die ontwerper/opsteller van die Peromnesstelsel, prof Simon Biesheuvel, maak daarop aanspraak (Zimmerman, 1981:128) dat die Peromnesmetode van posevaluering op

alle soorte en vlakke van poste toegepas kan word op grond van die sogenaamde agt faktore wat in alle poste aanwesig is. Hierdie faktore definieer die verskillende aspekte van 'n pos "... *that are worth examining in order to cover sufficiently its content and requirements*" (Zimmerman, 1981:128).

Op grond van dié aanspraak sal die resultaat van die evaluering van enkele professionele poste op verskillende vlakke aan die hand van die agt faktore as maatstaf, beoordeel word. Die resultaat hiervan sal moontlik aandui in watter mate die Peromnessstelsel aan die behoeftes vir die evaluering van professionele poste in die akademiese of universiteitsbiblioek voldoen of nie.

As kontrole op die bogenoemde resultaat sal bykomende inligting by wyse van persoonlike onderhoude met die verspreiders van die Peromnessstelsel ingewin word om te bepaal hoe die resultate van hierdie studie vergelyk met die resultaat van ander professionele sowel as met biblioteekposte wat met dié stelsel geëvalueer is.

2 DIE AKADEMIESE OF UNIVERSITEITS-BIBLIOTEEK

2.1 Inleiding

Die universiteitsbiblioteek het reeds so vroeg as die dertiende eeu sy ontstaan gehad, hoewel die ontwikkeling daarvan vir ongeveer drie eeue lank daarna gestagneer het.

Die ontstaans- en ontwikkelingsgeskiedenis van die akademiese of universiteitsbiblioteek soos ons dit vandag ken, het maar eers werklik in die middel van die agtende eeu sy beslag in Göttingen gekry (De Vleeschauwer 1967:164). De Vleeschauwer wys ook daarop dat die groot Duitse geleerde van die sewentiende eeu, G W von Leibniz (1646-1716), se wetenskapsbeskouing tydens die sogenaamde *Duitse Verligting* van die agtende eeu, ook 'n groot invloed gehad het op die ontwikkeling van die universiteitsbiblioteek met betrekking tot die doel en organisasie van die biblioteek. Die universiteitsbiblioteek van Göttingen onder die bestuur van die bibliotekaris en filoloog, C G Heyne (1763-1812) wat grondig onderlê was in die idees van Leibniz, was die eerste universiteitsbiblioteek in die teken en gees van wetenskaplikeheid van Leibniz, naamlik dié van "... 'n instrument van navorsing ..." (De Vleeschauwer 1967:166). Newman (1966:35) verwys na die biblioteek van Göttingen as 'n "... universal encyclopedia ...". Dit kom daarop neer dat die biblioteek 'n aktiewe

deelnemer moet wees in die versameling en verspreiding van kennis en inligting en "... wat nie slegs van sy leerkrakte skeppende deelneming aan die wetenskap verlang nie, maar ook as eerste taak het om die studerendes in die voorwaardes en die metodes van die wetenskaplike arbeid in te wy en sy hele ondervys daarop af te stem." (De Vleeschauwer, 1967:166). Dié ontwikkeling sou tereg beskou kon word as die geboorte van die professionele biblioteekdiens soos ons dit vandag ken en wat ten grondslag het die ondersteuning van die onderrig- en navorsingsfunksie van die universiteit.

Volgens De Vleeschauwer (1967:210) kan die essensie in die ontwikkeling van die universiteitsbiblioteek kortlik saamgevat word deur te wys op die belangrikheid en noodsaklikheid van 'n biblioteekdiens aan die dosent en student en hoe dit veral in Duitsland beslag gekry het. Die posisie was eers so dat die funksie van *bibliotekaris* beklee is deur 'n professor wat die tyd en belangstelling in die aktiwiteite van die biblioteek gehad het, naamlik die sogenaamde *professor-bibliotekaris*. Spoedig het die situasie sodanig verander dat 'n voltydse persoon buite die professoraat as volwaardige bibliotekaris benoem is. Hierdie ontwikkeling kan beskou word as die aanloop wat geleid het tot 'n fundamentele verandering in die siening van die universiteitsowerhede rakende die belangrikheid en noodsaklikheid van 'n biblioteekdiens aan die dosent, student en navorser. Dit is egter belangrik om daarop te wys dat die strewe was dat die hoof van die biblioteek nie bloot 'n biblioteektegnikus moes wees nie, maar inderdaad 'n akadenikus en wetenskaplike.

mate dié ontwikkeling deur die universiteitsowerhede in die missiestelling verdiskonter word.

2.2 Die missie van die universiteit

Hoewel dit nie binne die bestek van hierdie studie val om indragend 'n ontleding van die missie van die universiteit as instelling te maak nie, sal daar gepoog word om die belangrikste raakpunte daarvan met die missie van die biblioteek te bepaal. Dit is nodig om in gedagte te hou dat die universiteit se missie sal verskil van gemeenskap tot gemeenskap, omdat faktore soos kultuur, religie, taal ensovoort, 'n bepaalde invloed op die missie en doelstellings van die universiteit kan uitoefen.

Geertsema (1981:11) beweer dat die universiteit as instelling in die Westerse wêreld sedert die Middeleeue, allerweë beskou word as die belangrikste organisasie vir onderwys op die hoogste vlak en dat dit voorsien in 'n onontbeerlike behoefte aan hoogs opgeleide mannekrag en ook in die ontdekking van kennis wat nodig is vir ontwikkeling op alle lewensterreine. Dit is egter ook 'n feit dat die universiteit in vergelyking met ander instellings, soos sake- en handelsinstellings, buitengewoon kompleks is vanweë die verskeidenheid van funksies en take wat dit verrig.

Volgens Allen (1988:148) is die universiteit se sentrale doelstelling ten opsigte van sy missie opgesluit in die

term *kennis*, dit wil sê die bewaring, oordrag, skepping en toepassing van kennis.

Die kern van die bogenoemde standpunte word saamgevat in die stelling van Beckhard *et al.* (1987:14) as hy sê dat die missie van die organisasie is "... *its reason for being ...*" Missiestellings is daarom gewoonlik breed en abstrak, en die gemeenskap verwag van organisasies om spesifieke doelstellings na te streef. In die geval van die universiteitswese vorm terme soos kennis, onderrig en navorsing en gemeenskapsdiens die belangrikste kenmerke van die missie van die universiteit as 'n organisasie. Toegepas op die universiteit staan daar drie basiese kenmerke of aktiwiteite in die missie uit wat die bestaan van die universiteit regverdig, te wete die oordrag (*onderrig*), uitbreiding (*navorsing*) en die toepassing van kennis (*gemeenskapsdiens*).

Daar sal in paragraaf 2.4. gepoog word om aan te toon hoe die missie van die universiteitsbiblioteek en die rol van die bibliotekaris en inligtingswerker by die missie van die universiteit inskakel.

2.3 Die organisasiestruktuur van die universiteit

Gibson *et al.* (1991:437) wys daarop dat die organisasiestruktuur van 'n instelling 'n abstrakte begrip is en dat kundiges soos Robert H Miles dit definieer as "... *those features of the organization that serve to control or distinguish its parts...* . " Die

organisasiestructuur is volgens Gibson *et al.* (1991:16) 'n formele model wat 'n uiteensetting van die aktiwiteitie van die organisasie weergee en die onderlinge verhouding tussen die verskillende afdelings van die organisasie aantoon. Geen organisasie of instelling kan funksioneer sonder 'n bepaalde struktuur wat die verskillende dele van die organisasie of instelling aandui en sekere minimum-gesagslyne definieer nie. Marx *et al.* (1991:287) sien die organisasiestructuur as die resultaat van organisering waarvolgens 'n hiërargie of rangorde van poste daargestel word en wat visueel as 'n organisasieskema of organigram voorgestel word.

Die belangrikheid van die bestaan van 'n organisasiestructuur vir die organisasie word deur Gibson *et al.* (1991:441) bevestig as hy verwys na die era van reorganisasie van die groot maatskappye in die tagtigerjare van hierdie eeu en tot die gevolgtrekking kom dat "... *the way jobs are organized to achieve control and coordination has important implications for attaining organizational effectiveness.*"

De Bruyn (1981:40) vat dit kortliks saam as hy beweer dat die organisasiestructuur van die onderneming so ontwerp moet wees dat die "... *doelstellings en doelwitte van die onderneming bereik kan word.*" Hieruit volg dat die organisasiestructuur 'n aanduiding behoort te gee van die belangrikheid of relatiewe waarde van die taak of diens vir die organisasie. Hy voer verder aan dat net soos wat die organisasie self doelgeörienteerd is, die organisasiestructuur ook doelgeörienteerd moet wees.

Die ontwerp of skep van 'n organisasiestruktuur is 'n besluitnemingsproses (Gibson *et al.*, 1991:336) waarvolgens die bestuur van die organisasie 'n struktuur van take of funksies en ouoriteit of hiërargie daarstel.

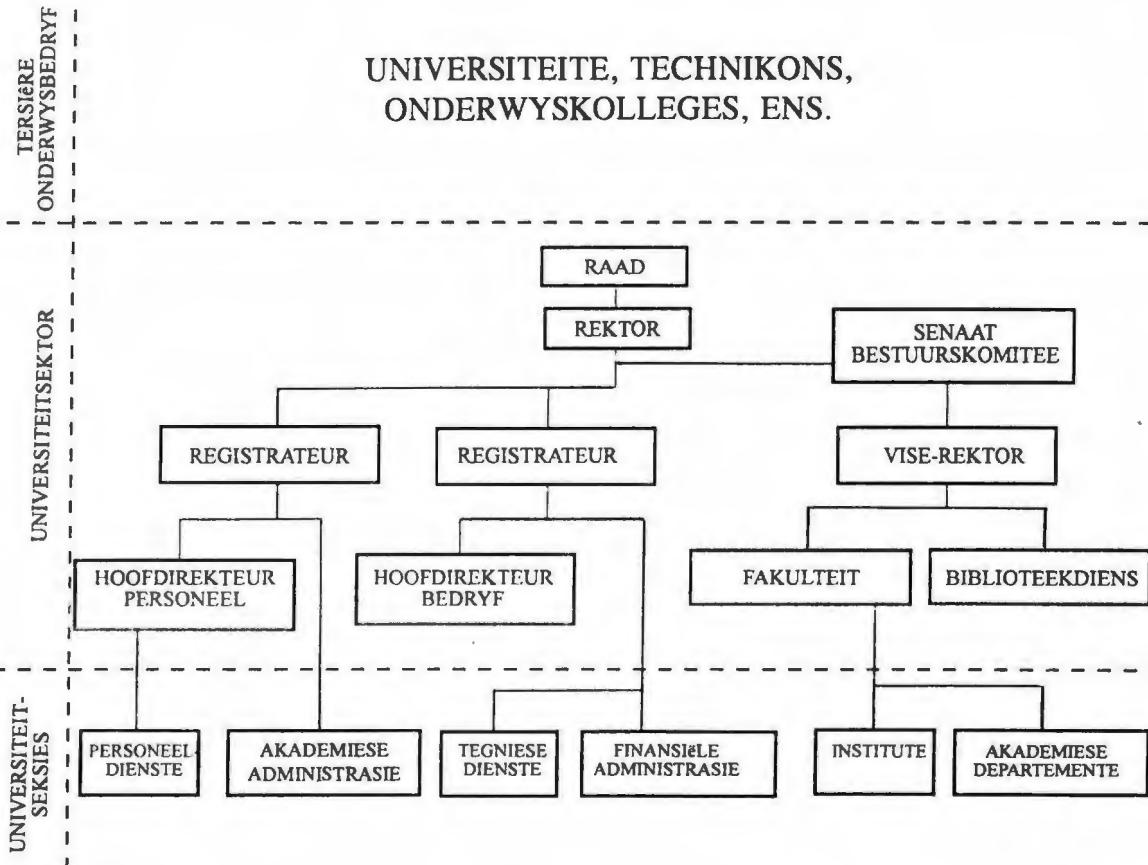
Die organisasiestruktuur van 'n universiteit is baie kompleks, en daar bestaan in die praktyk nie 'n eenvormige model wat vir elke universiteit se omstandighede en behoeftes geldig is nie.

Na raadpleging van die nuutste jaarboeke van die verskillende Suid-Afrikaanse universiteite blyk dit dat die hoofde van die biblioteekdiens oor die algemeen lid of assesorlid is van die hoogste akademiese besluitnemingsliggaam van die universiteit, naamlik die Senaat. In sommige gevalle rapporteer die hoof van die biblioteek direk aan die vise-rektor wat studente en akademiese aangeleenthede hanteer. Dus sou die aanname gemaak kon word dat die bibliotekaris minstens teoreties op dieselfdevlak as dekane van fakulteite in die hiërargiese struktuur geplaas word.

Hierdie tendens vertolk minstens die gees van die besluit van die *Nasionale Konferensie van Biblioteekowerhede* van 1962 (SABV, 1963:96) met betrekking tot die belangrikheid van die biblioteekdiens vir studie en navorsing.

In *figuur 1* word 'n eenvoudige voorstelling gegee van die organisasiestruktuur van 'n Suid-Afrikaanse

Figuur 1



universiteit ten einde die plek van die biblioteekdiens in die hiërargiese en gesagslyn aan te toon.

In hierdie verband het die FSA-bestuurskonsultante wat ook die bemarkers van die Peromnesstelsel is, na oorlegpleging met die universiteitsowerhede, bevestig dat die biblioteekdiens van die universiteit saam met fakulteitsrade as 'n sektor van die tersiêre bedryf vir evalueringsdoeleindes beskou moet word.

Ten einde te voldoen aan die doelstelling om 'n nasionale standaard in posevaluering daar te stel wat dit moontlik maak om posgrade van een instelling met dié van 'n ander soortgelyke instelling te vergelyk, het die bemarkers van Peromnesstelsel alle instellings vir tersiêre onderwys gedefinieer as die tersiêre onderwysbedryf. Hieruit volg dat elke individuele universiteit of kollege vir hoër onderwys 'n sektor van die totale bedryf verteenwoordig.

2.4 Die missie en doelstellings van die akademiese of universiteitsbiblioteek

2.4.1 Inleiding

Volgens die omskrywing van verskeie kundiges van die missie van 'n organisasie soos in paragraaf 2.2 weergegee, is dit voor die hand liggend dat om die missie van die akademiese of universiteitsbiblioteek te bepaal,

daar besin moet word oor die funksie en doelstellings van die biblioteekdiens. In hierdie verband is dit noodsaaklik om die vraag wat Wilson (1988:82) vra: "*What business are we in?*" onder die loep te neem en duidelik te omskryf wat die biblioteekdiens van 'n akademiese instelling behels. Dit sluit aan by die stelling van Beckhard *et al.* (1987:14) in paragraaf 2.2 dat daar ook in die geval van die biblioteekdiens besin moet word oor die meriete vir die bestaan van die diens.

Dit is nie moontlik om binne die bestek van hierdie studie die dispuut wat onder gesaghebbendes bestaan oor inligting en die verwantskap daarvan met die begrippe soos kennis, inligtingkunde en biblioteekkunde te handel nie. Daar word dus volstaan met die aanname dat die biblioteek inligting in die wydste sin hanteer en aan sy kliënte, die dosente, studente en navorsers, met behulp van die nuutste tegnologiese hulpmiddels vind en beskikbaar stel.

2.4.2 Die missie van die akademiese of universiteitsbiblioteek

In aansluiting by paragraaf 2.2 bevestig Du Toit (1989:131) dat in die *akademiese* missie van die moderne universiteit die begrip *kennis*, soos dit binne die konteks van die universiteit voorkom en dit nader omskryf kan word met die begrippe *informasie* en *vaardighede*, sentraal staan. Hierdie kennis en vaardighede word deur die universiteit gegenereer deur middel van navorsing, en

dit word versamel, bevorder, bewaar en meegedeel. Dit behels dus die aktiwiteit wat in die missie van die biblioteek neerslag vind.

Die missiestelling van die Moffet Library van die Midwestern State University (Hardesty *et al.*, 1985:84) in die Verenigde State van Amerika is 'n goeie samevatting van 'n tipiese voorbeeld van die missie van 'n universiteitsbiblioteek en lui soos volg: "*The university library is the most important intellectual resource of the academic community. As such, its primary mission is to provide materials and services that complement the curricula and support the objectives of the parent institution. The academic library also serves as a capability which affords students (sic!) an opportunity for independent study outside the course offerings of the institution. In addition, the academic library must strive to meet the changing needs for all its patrons-- from the beginning freshman to the senior research professor. Furthermore, the library, especially that of a public institution, has an obligation to the community of which it is a part. The library should serve as an information center for that community so long as such services does not conflict with the needs of the university. The library also serves a teaching function, both for students and faculty, as well as providing support for the research and public service programs of the parent institution.*"

Die kern van die bovenoemde missiestelling kom daarop neer dat die biblioteek aan die universiteit 'n akademies

aanverwante ondersteuningsdiens is, maar ook onderrig verskaf aan die doserende personeel, navorsers en studente.

Die rol van die biblioteekdiens in onderrig en navorsing is 'n belangrike aspek wat in paragraaf 2.6.4 en 2.6.5 nader toegelig sal word.

2.4.3 Die doelstellings van die akademiese of universteitsbiblioteek

Soos in die geval met die missiestelling sal die doelstellings van die verskillende biblioteke van mekaar verskil en kan daar alleen op enkele algemene doelstellings gewys word wat algemeen geldend vir die oorgrote meerderheid universiteitsbiblioteke sal wees. Die *Library Association* (1990:3) beskou die volgende as tipiese algemene doelstellings van 'n universiteitsbiblioteek hoewel, dit aangepas en verander kan word na gelang van die spesifieke behoeftes van die universiteit.

Die doelstellings van die biblioteek is om:

toepaslike inligtingsbronne en literatuur te identifiseer en toegang daartoe te bewerkstellig wat nodig is vir die bereiking van die oorhoofse doelstelling van die organisasie;

die bronne te identifiseer wat nodig is vir die onderrig van studente, selfstudie en navorsing;

'n klimaat te skep wat bevorderlik is vir studie;

met die akademiese departemente, navorsingsinstitute, studente en universiteitsowerhede te skakel ten einde elkeen se behoeftes te bepaal en sover moontlik daarin te voorsien;

studente en personeel te onderrig oor hoe om die verskillende inligtingsbronne ten beste te gebruik, en

om aktief deel te neem aan navorsingsprogramme en ontwikkelingsprojekte in biblioteekkunde met die oog op die verbetering van die biblioteekdiens.

Bogenoemde doelstellings bevestig die ondersteuningsrol van die biblioteekdiens in duidelike terme in sover dit onderrig en navorsing betref.

Allen (1989:148) wys daarop dat *kennis* in die biblioteek versamel en in verskillende mediums soos die tradisionele boek tot die meer moderne mediums soos die rekenaar en laserskywe bewaar word.

Dit plaas die verantwoordelikheid vierkant op die skouers van die biblioteek en die bibliotekaris om op hoogte te wees van die modernste tegnologiese ontwikkeling op die gebied van die berging en ontsluiting van inligting, sodat maksimale benutting van die beskikbare bronne deur dosente, studente en navorsers verseker sal word.

2.5 Die plek van die biblioteek as akademies aanverwante instelling op die universiteitskampus

Tydens 'n simposium oor *Libraries and the Search for Academic Excellence* was daar konsensus met betrekking tot die integrasie van die biblioteek in die onderrigproses en is daar voorgestel dat vir die biblioteek om enigsins 'n bydrae tot die onderrig en opvoedingsfunksie van die universiteit te wil maak, "... it must align its goals and objectives with the mission of the institution and must also influence that mission statement." (Breivik, 1987:46). Sy toon vervolgens aan dat Frank Newman, president van die Education Commission van die Verenigde State van Amerika, tydens dieselfde simposium in 1987, nadat hy spesiale vermelding gemaak het van die snelle ontwikkeling en verandering op die gebied van die inligtingsomgewing en inligtingstegnologie, dat hy die bibliotekarisse visualiseer as "... teachers, mentors and role models.". Sy gee aan die hand dat "... they should teach students how to search for information and ideas; how to evaluate data,

knowledge, and ideas; and how to integrate information and ideas from a variety of sources."

Hierdie siening van nie-bibliotekarissoos Newman (Change, 1987:4), met betrekking tot die missie van die biblioteek het die implikasie dat die rol van die biblioteek verander het van om bloot "... *a center of learning* ..." te wees na dié om te "... *act as a center of learning*" Dit beteken dat die funksie van die bibliotekaris van die akademiese of universiteitsbiblioteek 'n klemverskuiwing ondergaan het. Hierdie aspek sal verder toeligting ontvang in paragraaf 2.6.2 waar daar gekyk sal word na die spesifieke take en eienskappe van die professionele poste in die biblioteek.

Vir die biblioteek om op die kampus van 'n akademiese inrigting deur middel van die bibliotekaris 'n sinvolle invloed uit te oefen op die kurrikula, onderrigprogramme, navorsingsprojekte, ensovoort, beteken dit dat sy posisie sodanig in die hiërargie (kyk paragraaf 2.3, figuur 1) moet wees dat hy met gesag kan praat. Dit is ook praktyk in Suid-Afrika, soos in paragraaf 2.3 aangetoon word, dat die akademiese of universiteitsbiblioteek deur die bibliotekaris in die belangrikste akademiese liggaam, naamlik die Senaat, verteenwoordig word, hetsy as volle, hetsy as assesorlid. Hierdie verteenwoordiging in die Senaat impliseer dat die bibliotekaris deur sy wetenskaplike kundigheid inspraak in die akademiese program van die universiteit het en 'n invloed op die missie en doelstellings van die universiteite kan uitoefen.

2.6 Die inhoud en aard van professionele poste in 'n akademiese of universiteitsbiblioteek

2.6.1 Inleiding

Soos aangetoon in paragraaf 1.3, gaan dit in hierdie studie om die evaluering van professionele poste. Daar sal dus bepaal moet word wat 'n professie is en die vraag beantwoord moet word of bibliotekaris as 'n professionele groep persone en die beroep van bibliotekaris as 'n professionele beroep gesien kan word. Vir dié doel sal enkele posbeskrywings van professionele poste wat in *bylaag 1* op bladsy 90 weergegee word, getoets word aan die aanvaarde vereistes vir 'n professie.

2.6.2 Kenmerke van 'n professie

Volgens Lessing (1983:29) word die terme beroep en professie nie uitdruklik in die literatuur deur gesaghebbendes onderskei nie en word dit vir die doel van hierdie studie as sinonieme beskou.

Die term professie word dikwels misbruik om gewaande status aan 'n bepaalde beroep of persoon te verleen (Cameron, 1990:321). Cameron noem 'n aantal vereistes waaraan 'n beroep moet beantwoord om as 'n professie bekend te staan, naamlik:

dit moet advies gee en diens lewer aan die gemeenskap in 'n gespesialiseerde vakdissipline of veld van geleerdheid;

dit moet 'n beheer- of bestuursliggaam hê wat die lede verteenwoordig en die mag het om kontrole uit te oefen oor en dissipline toe te pas op die lede;

lede van die professie se eerste verantwoordelikheid is teenoor sy kliënte;

lidmaatskap van toelating tot die professie moet beperk word tot diegene wat aan sekere minimum- opvoedkundige vereistes voldoen;

'n voorgeskrewe hoë standaard van gedrag en optrede teenoor kliënte moet te alle tye gehandhaaf word en by ontstentenis daarvan, onderhewig wees aan dissiplinêre optrede;

'n gedragskode of praktyk en voorgeskrewe beperkings deur 'n professie moet so ontwerp wees dat die vermoë van die lede om die belang van die kliënte te beskerm of om die vlak van dienste te verhoog, groter klem moet geniet as die belang van die lede, en

'n lid moet in 'n posisie wees om onafhanklik te funksioneer in sy denke en lewensbeskouing sonder inmenging en oorheersing deur ander persone of omstandighede wat moontlik mag indruis teen hulle oordeel.

Die vereistes vir 'n professie kan saamgevat word deur aan te toon dat 'n professie gegrond moet wees op 'n sterk teoretiese kennisbasis wat 'n minimum- akademiese en praktiese opleidingstydperk vereis en 'n beheerliggaam het, ook bekend as 'n beroeps- of professionele vereniging, wat kontrole uitoefen oor die standarde, toelating en gedrag van sy praktiese.

Viljoen (1978:36) omskryf 'n professionele of beroepsvereniging as "... *'n assosiasie van persone wat tot dieselfde beroep behoort en wat beoog om deur hulle georganiseerde staat sekere gemeenskaplike belangte na te streef en te bevorder . . .*"

In Suid-Afrika is die biblioteekberoep op 'n professionele grondslag georganiseer met 'n bestuurs- of beheerliggaam bekend as die *Suid-Afrikaanse Instituut vir Biblioteek- en Inligtingwese (SAIBI)*, met 'n sterk interne organisasie om die nodige infrastruktuur daar te stel vir die bestuur en administrasie van die beroepsliggaam. Die minimumvereiste vir professionele lidmaatskap van SAIBI is 'n baccallareusgraad plus die nagraadse diploma in biblioteek- en inligtingkunde of die vierjarige

geïntegreerde baccallareusgraad en twee jaar praktykervaring.

Saamgevat kan die gevolgtrekking gemaak word dat die biblioteekberoep in Suid-Afrika, soos vergestalt deur die Suid-Afrikaanse Instituut vir Bibliotek- en Inligtingwese, aan al die belangrikste vereistes wat neergelê word vir 'n professie, voldoen. Hoewel diensgerigtheid aan sy kliënte een van die hoekstene is van 'n professie, is dit soveel te meer die geval in die biblioteekprofessie. Dit word van die bibliotekaris verwag om 'n professionele diens te lewer sonder dat hulle self die materiële vergoeding vir die diens kan bepaal. Die meeste professionele beroepe se vergoedingstruktuur word deur die vryemarkbeginsels soos vraag en aanbod bepaal.

Vanweë die beperkte omvang van hierdie studie word daar volstaan met die bogenoemde vereistes vir 'n professionele beroep.

2.6.3 Tipiese eienskappe van professionele poste in die akademiese of universiteitsbiblioteek

Oberg *et al.* (1989:215) tipeer die rol van die professionele bibliotekaris aan 'n akademiese inrigting as 'n dubbelsinnige rol. Aan die een kant is daar 'n groot hoeveelheid administratiewe funksies in 'n hoofsaaklik hiërargiese organisasiestruktuur, en aan die ander kant word toenemend al hoe meer tyd bestee aan

gemeenskapsdiens, navorsing en onderrig. 'n Groot deel van die werk wat aan die akademiese of universiteitsbiblioteek gedoen word, "... *tends to be invisible, even to informed users ...*" (Oberg *et al.*, 1989:215), terwyl die meer sigbare take soos byvoorbeeld uitreikings en interbiblioteeklenings wat van klerklike aard is, normaalweg nie deur professionele bibliotekarissoe gedoen word nie. Dit is egter juis hierdie sogenaamde *'onsigbare* take soos byvoorbeeld inligtingontsluiting op mikro- en makrovlak, wat die bibliotekaris se werk in die akademiese of universiteitsbiblioteek se dagtaak, wat die grootste waarde vir die organisasie het en waarskynlik die hoogste bevrediging vir die bibliotekaris inhoud. Dit is veral in dié aspek van die bibliotekdiens se bydrae tot onderrig en navorsing dat groter kundigheid en professionaliteit van die bibliotekaris vereis word.

Die professionele bibliotekaris se unieke eienskappe lê dus op twee vlakke, te wete 'n bestuursvlak en 'n konsulterende vlak. Die biblioteek as instelling of organisasie word tipies bestuur soos enige ander organisasie waar die bestuursbeginsels van beplanning, organisasie, leiding en beheer toegepas word. Daar is egter ook 'n ander aspek in die professionele mondering van die bibliotekaris, wat Oberg 'n *onsigbare eienskap* noem en wat op 'n meer persoonlike vlak lê.

Daar sal dus in die volgende paragrawe gekyk word na die rol van die professionele bibliotekaris ten opsigte van navorsing en onderrig.

2.6.4 Die rol van die professionele bibliotekaris ten opsigte van navorsing

Die aanvaarde opvatting met betrekking tot navorsing is dat dit 'n bydrae moet lewer tot die kennisbasis van 'n bepaalde studieveld of vakdissipline en gerig moet wees op die publikasie van die resultate daarvan. Die betrokkenheid van die professionele bibliotekaris by navorsing word deur Oberg *et al.* (1989:221) in die eerste plek gesien as 'n bydrae tot die vakwetenskaplike dissiplines van die biblioteek- en inligtingkunde self en in die tweede plek sy deelname aan die navorsing van die dosent en student. Met betrekking tot die professionele bibliotekaris se deelname aan die navorsingsaktiwiteite van die dosente en studente, sê Grover en Hale (1988:9-14) dat dit vir die bibliotekaris nodig is om hom hoogte te stel met byvoorbeeld die paradigmatische struktuur van verskillende vakwetenskaplike dissiplines. Die bibliotekaris moet die navorsingsproses verstaan om skepend deel te neem en die toepaslike hulpmiddels in te span om die proses te bevorder. Hulle voer verder aan dat die bibliotekaris so op hoogte moet wees met die belangrikste navorsingsprogramme van die universiteit dat hy as't ware die proses vooruit kan loop. 'n Baie belangrike funksie van die professionele bibliotekaris is die vorming van 'n vennootskap met die navorsers, waarin volle deelname in die analise van data en die interpretasie van die resultate gesuggereer word ten einde die proses te bevorder.

Hoewel die tradisionele rol van die bibliotekaris aan 'n akademiese instansie grootliks ondersteunend ten opsigte van onderrig en navorsing is, blyk dit uit die literatuur dat hierdie opvatting besig is om te verander. Grover en Hale (1988:9) verdeel die tradisionele rol van die biblioteekdiens enersyds in 'n passiewe diens en andersyds in 'n reaktiewe diens. 'n Voorbeeld van die passiewe diens is die aankoop en die beskikbaarstelling van biblioteekmateriaal wat dikwels in oorleg met die doserende personeel gedoen word, terwyl die opstel en beskikbaarstelling van bibliografieë om onderrig te ondersteun 'n voorbeeld is van die reaktiewe diens van die bibliotekaris. Kirk (1984:1) wys in sy redaksionele kommentaar op die "... *quiet revolution* ..." wat besig is om plaas te vind in akademiese biblioteke, naamlik dat die professionele fokus van die akademiese biblioteke van 'n passiewe betrokkenheid na 'n aktiewe betrokkenheid in die opvoedkundige program van die universiteit beweeg. Hierdie verandering is deur verskillende kragte in die opvoedkundige program van die universiteit teweeggebring. Dié kragte sluit die volgende in: die inligtingsontploffing en die gevolglike onvermoë van die indiwidu om beheer daaroor te hou; die groter klem op selfstudie en voortgesette onderrig; die vinnige veranderinge in die vakdissiplines self vereis deurlopende kontak met die lopende literatuur op die vakgebied, en die toename in die gebruik van geautomatiseerde biblioteekstelsels vereis groter gesofistikeerde kundigheid om inligting te herwin.

Hierdie sogenaaende "... *quiet revolution* ..." het tot gevolg gehad dat die akademiese biblioteke proaktief programme ontwikkel het om die missie en doelstellings van die universiteit te bereik.

2.6.5 Die rol van die professionele bibliotekaris ten opsigte van onderrig

In 'n insiggewende artikel waarin sy die kenmerkende verskille tussen die doserende korps en die bibliotekaris aan 'n universiteit in behandeling neem, omskryf Kellogg (1987:603) onderrig as "... *the formal, structured imparting of knowledge gained from study within or related to one's discipline, and conveyed to students through academic course content.*" Hoewel Kellogg (1987:605) nie altyd saamstem met die beeld wat die doseerkorps of administrateurs van die bibliotekaris voorhou nie, spreek sy tog in hierdie verband haar bedenkinge uit of bibliotekarisse wat tot onlangs slegs "... *one or two shot ...*" onderrigperiodes vir gebruikers aangebied het, ooit werklik aanspraak kan maak op die status van die professoraat of doseerkorps.

Sedert die vyftigerjare het die posinhoud van die akademiese bibliotekaris grondig verander, sodat daar vandag meer formele onderrig aan gebruikers (dosente, studente en navorsers) gegee word as voorheen. Oberg *et al.* (1989:222) beweer dat hierdie ontwikkeling, afgesien van verskeie ander redes, veroorsaak is deur die groot toename in die inligting wat beskikbaar gekom het;

die biblioteekowerhede se onvermoë om alle bronne of selfs net 'n verteenwoordige deel daarvan aan te koop en die komplekse tegnologie om hierdie inligting te herwin.

As Guskin *et al.* (1979:283) van die "... *teaching library* ..." praat, dan bedoel hy nie slegs die ondersteunende diens vir die akademiese program nie, maar ook 'n aktiewe diens en direkte betrokkenheid van die biblioteek en, by implikasie die bibliotekaris, by die bereiking van die doelstellings van die universiteit soos afgelei uit die missie, naamlik onderrig, navorsing en gemeenskapsdiens. Guskin beweer voorts dat die belangrikste wyse waarop die biblioteek kan reageer op die uitdagings van die hoër onderwys en om potensieel die "... *symbolic heart* ..." van die kampus te word en te bly, is om 'n "... *teaching library* ..." te word.

2.7 Samevatting

Met die voorafgaande bespreking is gepoog om gestalte te gee aan die inhoud en aard van die professionele pos in die akademiese of universiteitsbiblioteek. Op grond van uitsprake en standpunte van verskillende leidende akademici en biblioteekkundiges in die literatuur, kan die aannname gemaak word dat die akademiese bibliotekaris nie net 'n onderrigfunksie het nie, maar 'n steeds groter wordende rol te speel het in die ondersteuning van die navorsingsaktiwiteite van die universiteit.

Daarom is dit vir die bibliotekaris nodig om enersyds die paradigmiese struktuur van verskeie vakdissiplines te verstaan en andersyds om 'n deelgenootskap/vennootskap met die navorsers te vorm ten einde die navorsingsproses te vergemaklik (Oberg *et al.*, 1989:222).

Saamgevat blyk dit dus dat benewens die tradisionele take van versameling, bewaring en beskikbaarstelling van inligting, die professionele bibliotekaris in die akademiese of universiteitsbiblioteek 'n al groter wordende rol te speel het in die onderrig- en navorsingsdoelstelling van die universiteit.

3 POSEVALUERING

3.1 Historiese agtergrond

Posevaluering soos ons dit vandag ken, het 'n ontwikkelingsgeskiedenis van nagenoeg 120 jaar. Patton *et al.* (1968:7) toon aan dat die eerste pogings om poste te evalueer in 1871 deur die *United States Civil Service Commission* aangewend is. Dit is eers ongeveer 40 jaar later dat die moderne begrip van posevaluering ontstaan het. Die behoefté aan 'n metode om die bestuur van die onderneming behulpsaam te wees met die probleem om vergoedingsongelykhede uit te skakel, het met die toenemende industrialisering en spesialisasie al hoe dringender geword. Dit is gedurende hierdie tyd dat Frederick Taylor se tyd- en bewegingstudiemodel en wetenskaplike bestuur die aandag meer prominent op die standaardisasie van take gevestig het. Schilbach (1980:6-11) beskryf die ontwikkelingsgeskiedenis van posevaluering in die verskillende ontwikkelde lande taamlik breedvoerig en wys daarop dat Merrill R Lott in 1924 die eerste werklike puntestelsel vir posevaluering ontwikkel het.

In Suid-Afrika het die *Nasionale Buro vir Personeelnavorsing* (later bekend as die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing) in 1946 tot stand gekom, en een van sy eerste opdragte, op versoek van 'n vervaardigingsonderneming, was om behulpsaam te wees met bepaalde personeelvraagstukke, onder andere ten

opsigte van die evaluering van klerklike en administratiewe poste. Die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing was later ook nou betrokke by die implementering van posevalueringstelsels in die Mynboubedryf sowel as by die Yster- en Staalkorporasie en die Stadsraad van Johannesburg. Schilbach (1980:11) wys verder daarop dat sedert die vroeë sestigerjare verskeie nuwe tegnieke van posevaluering die lig gesien het. Die neiging het veral posgevat om bestaande tegnieke wat oorsee en plaaslik ontwikkel is, aan te pas by die spesifieke behoeftes van die organisasie.

3.2 Doel van posevaluering

Morris (1973:2) sê "*The immediate objective of job evaluation is to find out the value of work ...*" en "... *not to create a rate ...*", terwyl Patton *et al.* (1968:4) die sentrale doel van posevaluering sien as die bepaling van die relatiewe waarde van die verskillende poste in die onderneming. Die klem val dus primêr op die relatiewe waarde van die verskillende poste in die organisasie.

Die British Institute of Management (1972:107) definieer in sy publikasie *Job Evaluation* posevaluering as: "... *the process of analysis and assessment of the relative content of jobs to place them in an acceptable rank order which can be used as a basis for a pay structure.*" Volgens Vian (1985:10) omskryf die British Standards Institution posevaluering as "... *a generic term covering methods of determining the relative worth of jobs.*"

Die gemeenskaplike element of essensie van bogenoemde omskrywings van die doel van posevaluering kan dus saamgevat word as die relatiewe waarde van 'n bepaalde pos tot ander poste in die organisasie, dit wil sê om 'n logiese hiërargie van poste daar te stel waaraan 'n billike vergoedingstruktuur gekoppel is. Dit is ook belangrik om kennis te neem dat in die proses van posevaluering dit slegs die pos is en nie die bekleer van die pos, wat onder die loep kom nie.

3.3 Die belangrikheid van posevaluering

Hoewel daar in sommige kringe (Breackell 1990:2-3) geregverdigde kritiek en selfs bedenkinge uitgespreek word teen die toepassing van posevaluering in die praktyk, is dit belangrik en insiggewend om aan te toon dat Len Murray in sy hoedanigheid as Algemene Sekretaris van die Britse Trade Union Congress (Craig, 1977:23) gesê het die beste metode om die probleem van vergoedingsongelykhede aan te pak op wat hy "*... a fair and orderly fashion ...*" noem, is deur gebruikmaking van posevaluering.

Omdat daar nie hier breedvoerig op al die belangrikste redes vir die implementering van 'n gesikte posevalueringstelsel ingegaan kan word nie, sal volstaan word met die aannname dat dit 'n baie belangrike instrument vir die bestuur van die organisasie is om 'n vergelykbare vergoeding tussen bepaalde poste daar te stel, en ook 'n instrument om behulpsaam te wees met

die bepaling van die organisasiestruktuur van die onderneming.

3.4 Die verskillende posevalueringbenaderings

Hoewel posevalueringstegnieke sedert die Tweede Wêreldoorlog relatief staties gebly het, blyk dit tog uit die literatuur dat daar verskillende benaderings na vore gekom het (Risher, 1984:53). Bartley (1981:57) wys op enkele faktore wat die organisasie sal beïnvloed as daar 'n keuse uit die verskillende benaderings gemaak moet word, naamlik:

die aantal en kompleksiteit van die poste wat beoordeel moet word;

die beskikbaarheid van geld;

die vlak of graad van poste wat beoordeel moet word;

die beskikbaarheid van kundige persone wat die leiding moet neem by die beoordeling van die poste, en

die mate waarin posevaluering in beginsel vir die werknemers aanvaarbaar is.

In die lig van die bovenoemde faktore is dit noodsaaklik dat 'n ontleiding van die belangrikste benaderings wat in

die literatuur bepreek word, gemaak sal word ten einde vas te stel watter metode of benadering die toepaslikste is vir professionele poste in die akademiese of universiteitsbiblioteek.

Elizur (1980:20) onderskei twee belangrike kategorieë of benaderings waarin posevaluering metodes oor die algemeen geklassifiseer kan word, naamlik (a) 'n geheel nie-kwantitatiewe, of anders gestel, kwalitatiewe metode en (b) kwantitatief-analitiese metode. Paterson (1975:41) maak 'n breër verdeling as hy drie metodes onderskei, te wete (a) 'n metode waar slegs kwalitatief beoordeel word, (b) 'n metode waar die kwalitatiewe resultate gekwantifiseer word en (c) 'n metode waar die verskille in besluitneiming vergelyk word.

In hierdie studie sal hoofsaaklik op die verdeling van Paterson gekonsentreer word, omdat hy voorsiening maak vir 'n derde moontlikheid, naamlik die besluitnemingsbenadering.

3.4.1 Nie-kwantitatiewe benadering

In hierdie benadering word twee metodes van posevaluering in die praktyk aangetref wat verdere aandag vereis, naamlik die rangorde- en klassifikasiemetode van posevaluering. Volgens Schilbach (1980:19) is dit 'n eenvoudiger metode, omdat dit nie gebruik maak van gedetailleerde posfaktore nie en die werk as 'n geheel benader word. Daar word slegs

gebruik gemaak van 'n beskrywing van wat die werk behels, en werk- en werker vereistes word buite rekening gelaat.

Dit spreek vanself dat daar bepaalde voordele vir die organisasie sal wees om hierdie benadering te volg en as metode te implementeer, maar daar is ernstige tekortkominge wat die ingedagte gehou sal moet word.

3.4.1.1 Rangordemetode

Paterson (1975 :43) sê: "*Job ranking was the first of the conventional job evaluation methods to be devised.*" en hy omskryf dit as "... a procedure whereby jobs are compared on the basis of the whole job - jobs are not broken down into job factors as in the quantitative methods - one with another and arranged or ranked in order of their importance, their difficulty, or their value to the company."

Hierdie standpunt of omskrywing van Paterson impliseer dat die rangordestelsel of -metode van posevaluering slegs 'n bondige posbeskrywing vereis en dat daar selfs soms slegs van postitels gebruik gemaak word by die evaluering van poste (Dry *et al.*, 1988:6).

Die kern van dié metode of benadering is dat die relatiewe belangrikheid van die pos as geheel oorweeg word teenoor die geheel van ander poste in die organisasie.

3.4.1.1.1 Voor- en nadele van die rangorde-metode

Dry *et al.* (1988:6) som enkele van die sterkpunte van dié benadering soos volg op:

dit is toepaslik vir kleiner ondernemings met 15 tot 20 poste;

plasing in rangorde geskied deur middel van 'n komitee;

die proses is vinnig en ekonomies;

met geen rompslomp nie, en

dit word maklik verstaan.

Livy (1975:64) vind dat 'n belangrike voordeel van die rangordemetode is dat dit oor die algemeen 'n hoë vlak van aanvaarding geniet en maak die afwesigheid van definisies vir bepaalde kriteria, die toekenning en gebruik van meer of minder posgrade of graderings moontlik.

In teenstelling hiermee beskou Dry *et al.* (1988:6) die afwesigheid van presiese definisies van die woorde of terme wat in die metingskriteria gebruik word, as 'n wesenlike nadeel van die metode, omdat dit die potensiaal het om 'n bron van konflik te wees en ernstige verskil tussen komiteelede te laat ontstaan by die toekenning van 'n gradering. Dit kan lei tot manipulasie

deur lede met sterk persoonlikhede of 'n persoonlike magsbasis in die komitee.

Dit spreek egter vanself dat die stelsel al hoe moeiliker sal word om te implementeer na mate die aantal poste in die onderneming meer word (Elizur, 1980:21).

Paterson (1975:41) se grootste bedenking oor die metode is daarin geleë dat dit uiters subjektief is en grootliks afhanklik is van die ervaring van die komiteelede wat die gradering doen en van hul kennis van al die ander poste in die organisasie.

3.4.1.2 Klassifikasiemetode

Hoewel dié metode net soos die rangordestelsel 'n nie-analitiese benadering tot posevaluering is, is 'n belangrike verskil of onderskeiding in dié metode van posevaluering geleë in die erkenning of veronderstelling dat daar "... *differences in the levels of duties, responsibilities and skills required for the performance of different jobs*" bestaan (Paterson, 1975:41).

Dry *et al.* (1988:6) omskryf hierdie posklassifikasiestelsel "... as 'n geïdealiseerde hiërargiese struktuur wat vooraf gedetermineer word.". Dit kom daarop neer dat elke individuele pos in die hiërargiese struktuur geplaas word deur dit te vergelyk met die kenmerke van die geïdealiseerde struktuur. Hierdie struktuur berus op die erkenning van die

verskille in die kompleksiteitsvlakke van die take, sowel as die verantwoordelikheid en vaardighede wat vereis word om die poste na behore te laat funksioneer.

'n Belangrike verskil tussen hierdie metode en die rangordemetode is daarin geleë dat dié benadering die totale posinhoud in die lig van vooraf bepaalde kriteria vergelyk ten einde die pos se regmatige plek in die hiërargie of gradering te bepaal.

In die praktyk kom dit daarop neer dat die totale pos geëvalueer word deur dit logieserwys te plaas in die posgraad wat vooraf bepaal en gerangskik is in volgorde van belangrikheid vir die organisasie en waar die graad - of posbeskrywing die geëvalueerde pos die beste pas.

3.4.1.2.1 Voor- en nadele van die klassifikasie-metode

'n Belangrike voordeel van dié metode is dat dit ook eenvoudig is om te gebruik soos in die geval van die rangordemetode, maar dat dit ook voorsiening maak vir 'n verskeidenheid van poste met verskillende kompleksiteitsvlakke (Dry *et al.*, 1988:7). Dit beteken dat dit met meer doeltreffendheid in groter ondernemings gebruik kan word as in die geval waar van die rangordbenaderings gebruik gemaak word.

Die graaddefinisies wat in hierdie geval opgestel moet word en waarmee die standarde gemeet word, is heelwat

minder as byvoorbeeld dié in enige van die kwantitatiewe stelsels.

Elizur (1980:230) identifiseer 'n aantal ernstige beperkings of nadele van die nie-kwantitatiewe metodes, waarvan die belangrikste daarop neerkom dat subjektiwiteit in die beoordeling van die definisies deur die komitee moeilik uitgeskakel kan word. Die metode vereis voorts dat die lede van die evalueringskomitee buitengewone kennis van die inhoud en praktyk van elke pos moet hê.

Die toepaslikheid van die nie-kwantitatiewe benadering in die evaluering van professionele poste in die akademiese of universiteitsbiblioteek sal in hoofstuk 4 getoets word aan die vereistes wat die bibliotekprofessie vir die bibliotekaris neerlê.

3.4.1.3 Gevolgtrekking

Die voorafgaande benadering tot posevaluering het as resultaat gehad die ontwikkeling van twee tegnieke om poste te evalueer, naamlik die kwalitatiewe en die kwantitatiewe tegniek. Die belangrikste kenmerke van dié tegnieke is dat dit 'n oorhoofse beoordeling van die poste behels. Die poste word as 'n geheel geneem en met mekaar vergelyk, sonder dat daar noodwendig spesifieke procedures of riglyne bestaan om die items of posinhoud te vergelyk en te evalueer.

Soos reeds aangetoon, word die toepassing van hierdie benadering in die praktyk moeiliker namate die aantal poste in die organisasie wat geëvalueer moet word, toeneem. Dit vereis 'n groot aantal kundiges wat vertroud is met al die aspekte van die poste wat beoordeel moet word en bevestig Paterson (1975:41) se grootste kritiek teen hierdie benadering, naamlik dat dit hoogs subjektief is en in groot mate te afhanklik is van die ervaring van die komiteelede wat die gradering doen.

Creth (1982:82) kom tot die gevolgtrekking dat die rangordemetode van posevaluering nie gunstig deur akademiese of universiteitsbiblioteke oorweeg word nie, vermoedelik omdat akademiese biblioteke nie in staat is om so 'n enigsins simplistiese benadering te gebruik nie. Sy het ook verder bevind dat biblioteke geredelik gebruik maak van die klassifikasiebenadering van pos-evaluering, maar dat daar feitlik sonder uitsondering daarmee saam van 'n ander stelsel gebruik gemaak word en wat dikwels dieselfde stelsel van evaluering is as dié wat vir die onderrigpersoneel se poste gebruik word.

3.4.2 Kwantitatiewe benadering

Die kwantitatiewe benadering is hoofsaaklik ontwikkel om enkele van die wesenlike tekortkominge van die nie-kwantitatiewe benadering, soos subjektiwiteit, van posevaluering uit te skakel (Bartley, 1981:57). Bartley wys verder daarop dat hierdie benadering hoofsaaklik twee tegnieke van evaluering onderskei, naamlik die

geweegde puntefaktormetode en die *faktorvergelykende metode*. In die praktyk is hierdie benaderings slegs 'n variasie van dieselfde stelsel, in dié sin dat beide metodes die poste opbrek in verskillende faktore of poselemente. Die enigste verskil tussen die twee metodes is dat in die geval van die faktorvergelykende metode poste in verhouding tot mekaar vergelyk en by die puntefaktormetode word die pos in die lig van 'n punteskaal vergelyk.

3.4.2.1 Puntefaktormetode

Hierdie metode van evaluering berus op 'n analitiese tegniek waarvolgens die pos in sy verskillende elemente verdeel word met die doel om vergelykings te trek. Die verskillende elemente word dan gekwantifiseer deur numeriese waardes daaraan toe te ken met beswaringsfaktore, waarna die totaal daarvan as die waarde van die pos gereken word, dit wil sê 'n numeriese rangorde (Vian, 1985:17).

3.4.2.1.1 Voor- en nadele van die puntefaktormetode

Die volgende voordele van dié metode word deur Bartley (1981:78) aangetoon, naamlik:

hierdie metode van evaluering van alle poste in verhouding tot dieselfde faktore is 'n baie sistematiese benadering;

dit vereis nie van die evalueringskomitee wat die gradering moet doen, om kennis van al die poste in die organisasie te hê nie;

as die faktordefinisies eers bepaal is, is dit vir 'n lang tydperk bruikbaar;

die hantering en die bylê van griewe wat uit die evaluering mag voortspruit, is eenvoudiger as byvoorbeeld in die geval van die faktorvergelykende metode;

die stelsel is in 'n groter mate vry van vooroordeel of subjektiwiteit omdat die poste in verhouding tot 'n groter aantal faktore vergelyk word en die effek van 'n oordeelsfout in een faktor nie oorgedra word na die ander faktore nie, en

die stelsel beskik oor die moontlikheid dat foute in die toekenning van punte aan die verskillende faktore uitgeskakel kan word, omdat al die faktore van 'n spesifieke pos met die ooreenstemmende faktore van die ander poste vergelyk word.

Bartley (1981:81) wys op verskillende redes waarom hy meen dat die faktorvergelykende metode beter is as die puntefaktormetode en onderskei enkele swak punte van die stelsel. Saamgevat lê swak punte van die metode in die feit dat 'n vaste aantal faktore bepaal moet word waaraan punte toegeken word, wat impliseer dat alle

poste slegs uit hierdie faktore bestaan. Vervolgens word hierdie puntewaarde per faktor arbitrêr bepaal en toegeken, terwyl die eenhede wat geskep word, ongedefinieerd is.

Dit blyk verder dat die neiging bestaan dat die posanalise die waarde van die pos bepaal in plaas van die posvergelyking.

3.4.2.2 Faktorvergelykende metode

Die faktorvergelykende metode van posevaluering is basies 'n kwantitatiewe benadering van posevaluering en is oorspronklik ontwikkel deur Eugene J Benge in 1926 en is sedertdien deur hom, Edward N Hay en ander die afgelope jare verder verfyn en bekend gestel. Dit het naas die puntefaktormetode wye aanvaarding geniet (Patton, 1968:113).

Volgens Bartley (1981:59) verskil dié benadering van die puntefaktormetode daarin dat 'n groep faktore gekies word en 'n vooraf bepaalde gewig daaraan toegeken word, dit wil sê 'n rangorde van belangrikheid uit 'n totaal tot 100%.

Paterson (1975:62) het gelyk as hy beweer dat hierdie metode "... *may be thought of as refinement of the ranking method ...*", omdat poste volgens albei metodes direk met mekaar vergelyk word. Hy wys verder daarop dat hierdie metode berus op die vergelyking van een of 'n

kombinasie van die sogenaamde vyf universele faktore wat in elke pos voorkom, naamlik vaardigheid, verantwoordelikheid, verstandsvereistes, fisiese vereistes en werksomstandighede (Paterson, 1975:83). Die maatstaf van vergelyking is gebaseer op 'n analise van hierdie faktore soos dit voorkom in die geselekteerde sleutelposte of bakenposte wat as standaard moet geld.

Die keuse van die sleutelposte is van kardinale belang, omdat dit die hoeksteen vorm van die vergelyking.

3.4.2.2.1 Voor- en nadele van die faktor-vergelykende metode

Dié metode van evaluering se grootste voordeel, aldus Bartley (1981:60), is dat bestuurders van organisasies dikwels hierdie metode as 'n soort pasklaar metode vir hulle organisasie beskou. Daar is geen geskrewe definisies nie, en elke pos word geplaas in 'n bepaalde rangorde van belangrikheid vir die organisasie, gegrond op die sogenaamde vyf unieke faktore wat in alle poste sou voorkom.

Dié metode is egter net soos die rangordestelsel slegs geskik vir 'n klein homogene groep poste, maar dit is in die algemeen baie omslagtig en moeilik om konsepsueel aan werkers te verduidelik. Volgens Paterson (1975:84) is dit waarskynlik meer subjektief as selfs die puntefaktorstelsel, omdat die noodsaaklikheid vir 'n

ooreenkoms tussen komiteelede op al die vergelykingsvlakke nog groter is.

Die hantering van griewe wat mag voortspruit uit die evalueringsresultate, rakende die status van 'n spesifieke pos, is moeiliker om aan die werker te verduidelik (Bartley, 1981:60).

3.4.2.3 Gevolgtrekking

Die beperkings van die nie-kwantitatiewe metodes van posevaluering was grootliks die stukrag vir die ontwikkeling van nuwe en verbeterde metodes van posevaluering. Dit het uitgeloop op die meer sistematiese benadering en die kwantifisering van poselemente soos gevind word in die punte- en faktorvergelykende metode.

Creth (1982:84) wys daarop dat die Universiteitsbiblioek van Michigan die evalueringstelsel wat deur homself ontwikkel is, laat vaar het ten gunste van 'n stelsel wat gebaseer is op die puntefaktorbenadering. Dié benadering is egter ook laat vaar en vervang deur 'n stelsel wat op die faktorvergelykende benadering berus.

Verskeie akademiese biblioteke wat deur Creth (1982:85) geïdentifiseer is en wat die faktorvergelykende benadering gevolg het, het egter die evaluering van professionele poste uitgesluit.

3.4.3 Besluitnemingsbenadering

In die lig van die klaarblyklike tekortkominge en onaanvaarbaarheid van die puntefaktor- en faktorvergelykende benadering van posevaluering vir die biblioteekberoep, sal daar vervolgens gekyk word na metodes waar die kriteria vir evaluering grootliks op besluitneming berus, dit wil sê die fundamentele uitgangspunt of faktor om die pos te evalueer is 'n vergelyking van die bydrae wat die posbekleer kan maak tot die organisasie in terme van besluitneming. Paterson (1975:7) maak die aanname dat "... *decision-making is common to all jobs ...*", ongeag die posbekleer se spesifieke veld of funksie in die organisasie.

3.4.3.1 Haystelsel

Die Hay-MSL-stelsel van posevaluering het sy oorsprong in die faktorvergelyking metode, hoewel dit in sy huidige toepassing érens tussen die faktorvergelykende en puntefaktormetode val (Anon., 1988: fact sheet 171). Dié metode, wat 'n variasie is van 'n punte metode, is deur E N Hay ontwikkel, en hoewel dit op 'n redelik wye spektrum van poste toegepas word, word dit hoofsaaklik gebruik om bestuursposte te evalueer (Paterson, 1975:108).

Hay het drie faktore of kritieke elemente geïdentifiseer wat eie is aan enige pos en wat die waarde van die pos bepaal, naamlik kundigheid, probleemoplossing en

verantwoordelikheid. Hierdie faktore word gesien in samehang met die posinhoud, terwyl Hay ook vir 'n vierde faktor, naamlik abnormale fisiese omstandighede, voorsiening maak (Anon., 1988: fact sheet 172).

Kundigheid word gesien as die totaal van elke moontlike vaardigheid wat nodig is om 'n redelik aanvaarbare standaard- of prestasievlek te bereik en word bepaal deur drie dimensies, te wete vaardigheid, opvoeding en opleiding en waaraan 'n sekere aantal punte toegeken word.

Probleemoplossing aan die ander kant, word gesien as die intensiteit van die verstandelike inset of vermoë wat nodig is om dié kundigheid aan te wend om die probleem op te los en word deur twee dimensies, te wete die omgewing of raamwerk waarin die denke uitgeoefen word en die uitdaging wat dit aan die verstandelike vermoë van die posbekleer stel, gekenmerk.

Die laaste gemeenskaplike faktor wat Hay stel, is die element van verantwoordelikheid wat bepaal word deur twee dimensies, te wete die vryheid om op te tree en die omvang of reikwydte van die optrede (Paterson, 1975:109).

Livy (1975:114) toon aan dat hierdie metode hoofsaaklik toepaslik is op bestuurs-, administratiewe en uitvoerende poste en dat dié drie elemente kenmerkend is van alle bestuursposte.

3.4.3.1.1 Voor- en nadele van die Haystsel

Dit blyk uit die literatuur (Anon., 1988: fact sheet 172) dat hoewel die metode van Hay, wat 'n kombinasie van die faktorvergelykende en die puntefaktormetode is en oor die algemeen goed werk by bestuursposte en inderdaad wyd gebruik word, dit as stelsel baie kompleks en tydrowend is om te implementeer.

Geduldig (1986:12) identifiseer die vernaamste tekortkoming van hierdie metode as die skynbare gebrek van die stelsel om poste te evalueer waar die resultaat van die uitvoering van pligte onoenskryfbaar of abstrak is. Hy verwys hier spesifiek as voorbeeld na die beroep van die openbare skakelbeampte en die bydrae wat die posbekleer lewer tot die bereiking van die organisasie se doelwitte.

3.4.3.2 Patersonstelsel

3.4.3.2.1 Die ontwikkeling van die Patersonstelsel

Prof T T Paterson het sy stelsel, bekend as die *Paterson Method*, ontwikkel ná 'n deeglike studie en analise van die bestaande metodes van posevaluering en veral die *Time-span-*, die *Castellion-* en die *Guide-Chart Profile*-metode van posevaluering, met die doel om hulle gemeenskaplike faktore en gemene delers te bepaal en te isolateer. Die metode wat hy ontwikkel het, het as grondslag *besluitneming* as gemeenskaplike faktor

geïdentifiseer, wat redelikerwys in 'n mindere of meerdere mate by alle posvlakke en soorte poste teenwoordig is (Paterson, 1975:xii).

Besluitneming is 'n fundamentele aktiwiteit wat eie is aan alle poste maar varieer in graad en in kompleksiteit.

3.4.3.2.2 Die besluitnemingsmodel van Paterson

Scott (1976:15) wys daarop dat Paterson ses kategorieë of vlakke van besluitneming onderskei wat geld vir alle werknemers, van die topbestuur af tot by die ongeskoolde werkers. Hierdie besluitnemingsvlakke of struktuur is die volgende:

Vlak E: *Beleidsbesluite* is besluite wat gewoonlik deur die topbestuur van die onderneming geneem word.

Vlak D: *Uitvoeringsbesluite* is besluite wat deur die seniorbestuurders geneem word rakende die aksieplanne oor hoe om die beleidsbesluite uit te voer.

Vlak C: *Interpreteringsbesluite* is besluite wat gewoonlik deur die

middelvlakbestuurders geneem word ten einde aan die tydskale te voldoen.

Vlak B: *Roetinebesluite* is besluite wat deur die werknemers op geskoonde vlak geneem word rakende die uitvoering van die besluite op vlak C geneem, dit wil sê besluite rakende die *wat* om te doen, *waar* en *wanneer* om dit te doen, dit alles as 'n gekombineerde proses.

Vlak A: *Otomatiese besluite* is besluite wat deur die halfgeskoonde werknemers geneem word, en laastens

Vlak O: *Gedefinieerdebesluite* is besluite wat op die vlak van die ongeskoonde werkemers geneem word.

Met die uitsondering van die laagste vlak van besluitneming, word die ander vlakke elk verdeel in twee subvlakke of -grade en word daar sodoende erkenning gegee aan die feit dat dit in die praktyk voorkom dat een persoon bevel kan voer oor 'n ander persoon op dieselfde besluitnemingsvlak. *Tabel 1* gee 'n opsomming van die verskillende besluitnemingsvlakke en -grade.

Tabel 1 Patersonmetode van besluitnemingsvlakte

Vlak	Posvlak	Tipe besluit	graad
E	Topbestuur	Oorhoofse beleid	10
D	Seniorbestuur	Uitvoeringsbesluite	8
C	Middelvlakbestuur	Interpretasiebesluite	6
B	Geskoolde werkers	Roetinebesluite	4
A	Halfgeskoolde werkers	Outomatiese besluite	2
O	Ongeskoolde werkers	Gedefinieerde besluite	0

Die grondslag van die Patersonmetode van posevaluering is die bydrae wat die posbekleer of werknemer deur middel van die stelsel van besluitneming lewer om die doelwitte van die onderneming te bereik. Vir hierdie doel het Paterson alle poste in terme van besluitnemingsvlak gegroepeer (Schilbach, 1980:76), eerstens in ses besluitnemingsbande en in die tweede plek dit verder onderverdeel in terme van 'n koördinerende faktor.

3.4.3.2.3 Voor- en nadele van die Patersonstelsel

In sy studie wys Schilbach (1980:78) op enkele voordele vir die organisasie in die toepassing van die Patersonmetode van posevaluering, naamlik:

die metode is eenvoudig en maklik verstaanbaar, selfs vir die laervlakwerkers en ongeskoolde werkers;

dit is vinnig om toe te pas teen 'n relatiewe lae koste, soos blyk uit sy studie toe nagenoeg vierhonderd werkers deur 'n komitee in die betreklike kort tyd van vyf dae geëvalueer is;

dieselfde maatstaf word toegepas vir evaluering van alle werknemers se poste;

die rangskikking van spesialis- en stafposte in 'n hiërargiese orde is net so maklik as in die geval van lynposte;

die stelsel is buigsaam sonder om basiese beginsels of uitgangspunte prys te gee;

die stelsel is 'n internasionaal aanvaarde metode van posevaluering, soos blyk uit die gebruik daarvan in verskillende lande en organisasies wêreldwyd, en

die stelsel maak voorsiening vir empiries bewese riglyne in die ontwikkeling van 'n loonstelsel wat gebaseer is op die posgraderingstruktuur.

Die belangrikste kritiek waarvan Schilbach (1980:80) melding maak, is dat die stelsel normaalweg gebruik maak van die kundigheid van 'n enkele analis vir die opstel van 'n posbeskrywing. Dit hou die gevaar in dat daar 'n kontaminasie of vermenging van posinformasie kan plaasvind, veral as die analis geskool is in die Patersonmetode.

Die beperking deur Paterson op die besluitnemingsbande en posgrade op 'n teoretiese wyse tot ses bande en elf posgrade, is baie rigied, ten spyte van die feit dat hy voorsiening maak vir subgrade. Schilbach (1980:81) bevraagteken die universaliteit en toepasbaarheid van besluitneming as enkele faktor van posevaluering en argumenteer dat meer faktore in die bepaling van poswaardes waarkynlik beter resultate sal oplewer. Biesheuvel (1985:58-64) wys op heelwat nadele van dié metode van posevaluering en maak veral gewag van die feit dat die stelsel nie geskik is vir alle tipes organisasies nie. Hy beskou die metode as ontoereikend vir organisasies met 'n deelnemende bestuurstyl, omdat posgrense in dié tipe organisasies nie so rigied is nie. Die Patersonstelsel werk goed in organisasies met 'n streng hiërargiese struktuur waar besluitnemingsprosesse sterke burokraties geskied.

3.4.3.3 Samevatting

Beide die bogenoemde benaderings (die Hay- en Patersonstelsel) het besluitneming as universele faktor geïdentifiseer wat teenwoordig is in elke pos, terwyl die Haystelsel bykomend kundigheid en verantwoordelikheid as wesenlike elemente wat in elke pos voorkom, onderskei. In teenstelling met die Patersonmetode is die Haystelsel egter baie kompleks en duur om te implementeer, hoewel eersgenoemde stelsel se beperking op die besluitnemingsbande dikwels die grootse kritiek van kundiges is.

3.4.4 Gevolgtrekking

Hoewel hierdie studie nie handel oor die toepassing van die Paterson- en Hay-metode van benadering nie, blyk dit tog uit die analise van die benaderings dat daar wesenlike tekortkominge bestaan wat dit grootliks ongeskik maak om te gebruik. Die tekortkomings sal in hoofstuk 5 breedvoeriger teenoor die Peromnesstelsel gestel word.

4 DIE PEROMNESSTELSEL

4.1 Die ontwikkeling van die Peromnesstelsel

Die *Peromnesstelsel* van posevaluering is oorspronklik deur Suid-Afrikaanse Brouerye, as 'n vereenvoudiging van die *Castellionstelsel*, onder leiding van prof S Biesheuvel in samewerking met ander personeelkonsultante ontwikkel en word reeds meer as 20 jaar in Suid-Afrika toegepas. Volgens Zimmerman (1981:128) is 'n opvallendste kenmerk van dié stelsel die feit dat dit geredelik toegepas kan word op feitlik enige pos in 'n groot verskeidenheid van ondernemings. Zimmerman maak selfs daarop aanspraak dat die stelsel net so goed toegepas kan word op die pos van 'n universiteitsprofessor as op die pos van 'n skoonmaker.

4.2 Redes waarom die Peromnesstelsel gekies word

Die rede waarom die Peromnesstelsel van posevaluering vir dié studie gekies word, is gegrond op die feit dat die meeste Suid-Afrikaanse universiteite dit reeds vir 'n langer of korter periode toepas op administratiewe poste tot op seniorbestuursvlak en in enkele gevalle ook op biblioteekposte.

Dit was egter noodsaaklik om enkele ontledings van die bestaande benaderings van posevaluering te maak ten

einde te bepaal of die Peromnesstelsel oor die potensiaal beskik om professionele en akademiese poste te evaluateer.

Dit blyk duidelik uit die voorafgaande bespreking van die verskillende benaderings van posevaluering dat die meer gesofistikeerde benaderings, soos die Paterson- en Hay-stelsel waar groter klem op besluitneming val, meer geskik is vir die evaluering van professionele poste in die akademiese of universiteitsbiblioteek, as byvoorbeeld die punte- of die faktorvergelykende metode.

4.3 Die struktuur van die Peromnesstelsel

Die grondslag van die metode wat Biesheuvel ontwikkel het waarvolgens poste geëvalueer word, berus op die sogenaamde agt faktore wat verskillende aspekte van die inhoud van 'n pos verteenwoordig wat die moeite werd is om te evaluateer. Elke pos word aan die hand van dié agt posfaktore geweeg. Die eerste ses faktore het betrekking op die posinhoud en die laaste twee op vereistes wat van die bekleer verwag word om die pos bekwaam te kan vul. Die uitgangspunt is dat elke faktor in 'n hoë mate by elke pos sal voorkom, hoewel in 'n mindere mate ten opsigte van ongeskoolde poste. Die resultaat van dié evalueringsproses (dit wil sê nadat die kompleksiteit van elke faktor met behulp van die voorgeskrewe definisies bepaal is), is om die punte van die verskillende faktore bymekaar te tel ten einde die puntewaarde van die pos te kry. Dit is belangrik om daarop te let dat in dié stelsel faktorskaaldefinisies

kumulatief gesien moet word, met ander woorde dat op enige vlak van die skaal alle laervlakdefinisies van toepassing is (Schilbach, 1980:94). Hierna word die pos gegradeer volgens 'n omrekeningskaal bestaande uit 19 graderingsvlakke of posvlakke.

Die agt faktore (Peromnes, 1990) is soos volg:

1 *Probleem-oplossing* Dit is die aard van probleme wat in die pos voorkom in terme van leidrade en alternatiewe.

Onder hierdie faktor word by uitstek die kwaliteit sowel as die kompleksiteit van die besluitnemingsproses wat die pos vereis in terme van die inligting en alternatiewe bronne wat tot die posbekleer se beskikking is, beoordeel.

2 *Gevolge van oordeelsfoute* Dit is die invloed wat foutiewe oordeel op die organisasie, die omgewing of aspekte van die organisasie of omgewing uitoefen.

Hierdie faktor evalueer of meet die gevolge en die uitwerking van verkeerde besluite op die prestige of goeie naam van die organisasie, terwyl die bestaan van kontroles om sodanige foute en die herhaling daarvan uit te skakel, deeglik in ag geneem word. Dit is belangrik om daarop te let dat foute as gevolg van onbekwaamheid, nataligheid of menslike swakheid nie in ag geneem moet word nie.

3 Werksdruk Dit is die tydsbegrensing waaronder probleemoplossing van 'n besondere kompleksiteitsgraad geskied.

Hierdie faktor poog om die hoeveelheid druk of *stress* wat eie is aan die pos te bepaal en soos dit weerspieël word deur die verskeidenheid take waarvoor die posbeklēer verantwoordelik is binne bepaalde tydsgrense.

4 Kennis Dit is die agtergrondskennis (sisteemkennis) wat nodig is vir probleemoplossing.

Hierdie faktor meet die vlak van kennis wat nodig is om die take in die pos bekwaam uit te voer. Hier word nie verwys na formele akademiese kwalifikasies nie, maar kennis van die sisteem of stelsel, in 'n operasionele sin, wat vereis word om die take behoorlik en bekwaam te verrig.

5 Trefkrag Dit is die invloed wat die pos op die interne en eksterne omgewing kan uitoefen.

Dié faktor meet die grootte van die invloed wat die normale aktiwiteite van die pos uitoefen op die ander aktiwiteite, binne sowel as buite die organisasie.

6 Begripsvereistes Dit is die kompleksiteit van kommunikasie wat geïnterpreteer moet word vir probleemoplossing in die pos.

Die faktor bepaal die begripsvlak wat die pos van die bekleer in gesproke sowel as geskreve kommunikasie vereis. Hieronder word verstaan dat dit 'n aaneenlopende vereiste in die normale uitvoering van die take in die pos is en nie slegs agtergrondsbegrip nie.

7 *Kwalifikasies* Dit is die minimumkwalifikasies wat nodig is om die poskompleksiteit volgens faktore 1 tot 6 te hanteer.

Hierdie faktor meet die minimum- noodsaaklike opvoedkundige kwalifikasies wat nodig is vir aanvaarding in die pos.

8 *Opleiding/ervaring* Dit is die kortste realistiese tydperk van opleiding en/of ervaring wat in samehang met faktor 7 nodig is om die posvereistes na te kom.

Hierdie faktor poog om die tydperk wat nodig is om die take wat die pos behels met die maksimumbekwaamheid te verrig, te bepaal langs die kortste moontlike redelike wyse van bevordering.

Bogenoemde faktore word verder verdeel in 'n negetal definisies wat progressief moeiliker word van definisie 1 tot definisie 9. Kritieke insidente wat tipies van die pos is, word gemeet aan die definisies in elke posfaktor en 'n punt op die skaal van 1 tot 35 toegeken. Die prosedure word met elke posfaktor herhaal om uiteindelik die somtotaal van al die faktore te bereken.

Soos reeds vermeld (Anon., 1988: fact sheet 172) maak die Peromnesstelsel gebruik van 'n omrekeningskaal wat voorsiening maak vir 19 posgraderings waar 1 die hoogste gradering en 19 die laagste gradering is. Elke gradering dek 'n bepaalde verspreiding (kyk *tabel 2*) van punte op die skaal, terwyl die verskillende posgrade breedweg die volgende posbekrywings impliseer:

Tabel 2

Peromnesposgradering

Graad	Posttitel of beskrywing
1-3	Topuitvoerende beamptes
4-6	Seniorbestuurders
7-9	Middelvlakbestuurders
10-12	Toesighouers (hooggeskool)
13-16	Laervlak (geskool)
17-19	Laag- en ongeskool

4.4 Die sterk punte van die stelsel

Die bemarkers van dié stelsel maak daarop aanspraak dat dit een van die weinige stelsels van posevaluering is wat ontwerp is met die doel om nasionale standaarde in posevaluering te vestig met posgrade op 'n nasionale kruisverwysingsbasis (FSA-Contact, 1990:5). Omdat die stelsel redelik wyd gebruik word, het dit die voordeel dat 'n groot verskeidenheid van poste op nasionalevlak met mekaar vergelyk kan word om sodoende groter vergoedingsgelykheid tussen soortgelyke poste te bewerkstellig.

Venter (1989:30) toon aan dat die stelsel 'n pos deeglik ontleed deur dit in 'n reeks faktore op te breek. Omdat die faktore en die gewigte wat daaraan gekoppel word, 'n gegewe is, het dit dié voordeel dat elke posfaktor teen dieselfde standaard geëvalueer word.

Die stelsel is in vergelyking met ander stelsels wat op die puntefaktormetode berus, in verhouding eenvoudig vir sover dit terminologie en toepassing betref.

'n Belangrike voordeel van die stelsel is dat dit dinamies is en dat dit feitlik deurlopend deur die FSA-bestuurskonsultante wat ook die bemarkers van Peromnes is, hersien en verbeter word. In die jongste hersiening van 1990 word enkele posfaktore aangevul en uitgebrei met 'n subskaal wat op die eerste twee faktordefinisiestot fisiese inspanning en fisiese omgewing bygevoeg is.

Schilbach (1980:176) bevind dat die Peromnesstelsel baie fyner onderskei tussen wyd uiteenlopende werksvelde of posinhoude en dus ook baie meer buigsaam is.

4.5 Die swak punte van die stelsel

Schilbach (1980:111) meld dat tydens 'n poswaarderingsondersoek wat in 1975 deur die Krygstuigraad gedoen is, enkele besliste nadele van die stelsel blootgelê is. Daar is gevind dat die stelsel vanweë die feit dat die evalueringsproses taamlik ongestructureerd is en in beginsel sonder 'n proforma of posbeskrywing gedoen kan word, die resultaat baie subjektief is. Die Raad het verder bevind dat die toepassing van die stelsel duur en tydrowend is omdat daar 'n minimum van drie personeellede in so 'n evalueringskomitee dien en dat evalueringsonderhoude soms baie lank kan duur.

Biesheuvel (1985:55) kritiseer die stelsel vir "... *its choice of factors and its assignment of the same weight to all of them*", wat meebring dat dieselfde basiese elemente van die pos meer as een keer onder verskillende hoofde gemeet word. Die uitgangspunt dus dat die verskillende faktore dieselfde gewig dra, soos weerspieël deur die spanwydte van die punteskaal vir elke faktor, is ongesond, omdat die relatiewe belangrikheid van die posfaktore as bepalers van posprestasie kan verskil.

4.6 Samevatting

Uit die voorafgaande beskrywings en ontledings van die verskillende metodes van posevaluering is daar drie belangrike elemente of vereistes gesuggereer wat die doelwitte van posevaluering ten volle of gedeeltelik sal bevredig. Paterson (1975:117) stel *aanvaarbaarheid* daarvan deur die oorgrote meerderheid van die werknekmers van die onderneming as die eerste en belangrikste vereiste waaraan die gekose stelsel moet voldoen. 'n Tweede vereiste wat hy stel is dat die metode 'n sterk basis van *operasionele beginsels* moet hê en derdens dat die stelsel oor 'n sterk *teoretiese grondslag of beginsels* moet beskik.

Hoewel die Peromnesstelsel wat vir die doeleindes van hierdie studie 'n gegewe is, is dit billik om op grond van die beskikbare dokumentasie en die rugsteun wat dit ontvang van FSA-Bestuurskonsultante, die gevolgtrekking te maak dat die stelsel aan die bogenoemde drie vereistes voldoen.

Ten spyte dus van geregtigde kritiek deur kundiges soos Biesheuvel en ander, is die Peromnesstelsel wat deur die meerderheid van Suid-Afrikaanse universiteitsoewerhede gebruik word geskik gevind vir die evaluering van administratiewe en biblioteekposte.

5 TOEPASSING VAN PEROMNES OP ENKELE PROFESSIONELE POSTE IN DIE AKADEMIESE OF UNIVERSITEITS- BIBLIOTEEK

5.1 Inleiding

Soos in paragraaf 1.3 aangetoon, is die doel van hierdie studie nie om 'n nuwe posevalueringstelsel te ontwerp of te ontwikkel om professionele poste in die akademiese of universiteitsbiblioteek te evalueer nie. Enkele van die bestaande posevalueringstelsels of benaderings, insluitende die Peromnesstelsel wat deur die meerderheid van Suid-Afrikaanse universiteite gebruik word, is bespreek. Die oogmerk van die studie is dus slegs om die gesiktheid van die Peromnesstelsel van posevaluering vir die evaluering van professionele poste in 'n akademiese of universiteitsbiblioteek te ondersoek.

5.2 Die keuse van professionele poste

Omdat hierdie studie slegs gerig is op professionele poste, is dit voor die hand liggend dat para-professionele poste en klerklike poste nie ter sprake is nie. Daarom is dit belangrik dat die keuse van die poste wat beoordeel moet word, tiperend moet wees vir sover dit die inhoud en funksies van poste van professionele bibliotekaris van 'n akademiese instansie behels. Die posbeskrywings wat in die studie gebruik is, is gedoen op die tradisionele

wyse waar 'n uiteensetting gegee is van die pligte en verantwoordelikhede van elke pos, gebaseer op die WHW-formule, naamlik WAT gedoen word, HOE dit gedoen word en WAAROM dit gedoen word. Al die poste wat geëvalueer is, se pligte en verantwoordelikhede is gegrond op die steeds geldende spesifikasies en funksionele verdeling van die biblioteek as organisasie soos vervat in die *American Library Association* (1947) se standaardwerk, *Classification and pay plans for libraries in institutions of higher education*. Die posbeskrywings wat vir die evaluering van die poste gebruik is, beskryf onder meer die verantwoordelikhede en vereistes wat aan die bekleer van die pos gestel word. Daarom is dit weer eens nodig om te bevestig dat dit ten opsigte van posevaluering gaan om die pos en nie om die bekleer van die pos nie. Die wyse waarop die poste beskryf is, is heeltemal bruikbaar gevind vir posevalueringsoeleindes.

Ter wille van volledigheid word die posbeskrywings van vier professionele biblioteekposte (*bylae 1*) wat hiërargies op mekaar volg, weergegee en kortliks bespreek. Die vier poste, naamlik assistentbibliotekaris, bibliotekaris, adjunk-direkteur en direkteur wat in die studie onder die loep kom, verteenwoordig professionele poste van die laagste tot die hoogste vlak wat in die akademiese of universiteitsbiblioteek se struktuur bestaan. Die keuse van die poste op dié spesifieke vlakke is dus geskik om te gebruik om die doeltreffendheid en objektiwiteit van die evalueringstelsel te bepaal.

Hieronder volg 'n kort opsomming uit die posbeskrywing van elk van die vier poste, terwyl 'n vollediger posbeskrywing in *bylae 1* op bladsy 90 gevind word.

5.2.1 Die assistentbibliotekaris

Die pos van assistentbibliotekaris (pos D in *tabel 3*) is die laagste vlak pos in die akademiese of universiteitsbiblioteek wat as 'n professionele pos geklassifiseer word en voldoen, net soos die ander wat hier bepreek sal word, aan die vereistes van 'n professionele pos soos in paragraaf 2.6.2. gestel. Die minimum-akademiese vereistes wat in die praktyk aanvaar word vir die pos van assistentbibliotekaris, is minstens 'n driejarige B-graad plus een jaar professionele opleiding in biblioteek- en inligtingkunde, of 'n vierjarige B-graad waarby die professionele opleiding geïntegreer is. Om die pos bekwaam te vul word 'n minimum tydperk van drie jaar ervaring vereis.

Hieronder volg 'n uittreksel van die kerntake uit die posbeskrywing van 'n assistentbibliotekaris in die naslaandepartement van 'n akademiese of universiteitsbiblioteek, wat met die Peromnesstelsel geëvalueer is.

a Verskaf inligting op gevorderde en gespesialiseerde vlak aan nagraadse studente, navorsers en dosente.

- b Verskaf voorligting en onderrig op formele en informele wyse aan gebruikers.*
- c Beplan en struktureer inligtingsoektogte wat in gedrukte en elektroniese databasisse opgesluit lê.*
- d Skakel op deurlopende wyse met gebruikers om die beskikbare dienste bekend te stel.*
- e Deurlopende evaluering van versameling inligtingsbronne en hulpmiddels in die biblioteek met die oog daarop om dit uit te bou en te verbeter.*
- f Intens betrokke by die indiensopleidingsprogramme vir nuutbenoemde personeel.*
- g Versamel statistiek rakende die gebruik van internasionale en plaaslike elektroniese databasisse vir oorhoofse beplanningsdoeleindes en administrasie van databasisrekenings.*

5.2.2 Die bibliotekaris

Die volgende professionele pos (pos C in *tabel 3*) wat hoër setel in die hiëargiese struktuur, is die pos van bibliotekaris wat gewoonlik ook hoof is van 'n funksionele departement. Die minimum- akademiese vereistes wat in die praktyk aanvaar word vir die pos van bibliotekaris, is dieselfde as dié vir 'n

assistentbibliotekaris, plus 'n honneursgraad in biblioteek- en inligtingkunde. Om die pos bekwaam te vul word 'n minimum tydperk van vyf jaar ervaring vereis.

Hieronder volg 'n uittreksel van die kerntake uit die posbeskrywing van 'n bibliotekaris in die naslaandepartement aan 'n akademiese of universiteitsbiblioteek, wat met die Peromnessstelsel geëvalueer is.

- a *Beplan en organiseer die totale werksaamhede van die Naslaandepartement vir die kort en mediumtermyn, insluitende leiding en beheer oor die personeel in die departement.*
- b *Verskaf 'n naslaandiens aan voorgraadse studente en 'n gevorderde inligtingsdiens aan nagraadse studente, navorsers en dosente.*
- c *Gee opleiding en voorligting aan alle kategorieë gebruikers deur middel van voorligtingslesings, seminare en ander beskikbare metodes om hulle vetroud te maak met die verskillende katalogusse, elektroniese databasisse en dienste van die biblioteek.*
- d *Skakeling op hoe vlak met gebruikers in 'n adviserende, konsulterende en onderhandelende hoedanigheid om gebruikersbehoeftes te bepaal en effektiief te beplan.*

e Deurlopende evaluering van die bestaande inligtingsbronne en hulpmiddels met die oog op die uitbouing daarvan.

f Stel statistiese verslae rakende die gebruik van die verskillende databasisse op vir die Bestuur van die biblioteek met die oog op oorhoofse beplanning

5.2.3 Die adjunk-direkteur

Die adjunk-direkteur (pos B in *tabel 3*) van die biblioteekdiens is direk aan die direkteur verantwoordelik vir die uitvoering van sy take. In die praktyk word spesifieke funksies soos gebruikersdienste of tegniese dienste bymekaar gegroepeer en onder beheer van die adjunk-direkteur geplaas. Die minimum-akademiese vereistes wat in die praktyk aanbeveel word, is, benewens die professionele kwalifikasie, minstens 'n honneursgraad in biblioteek- en inligtingkunde. Om die pos bekwaam te vul word 'n mimimum tydperk van agt jaar ervaring vereis.

Hieronder volg 'n uittreksel van die kerntake uit die posbeskrywing van 'n adjunk-direkteur van die biblioteekdiens aan 'n akademiese of universiteitsbiblioteek, wat met die Peromnesstelsel geëvalueer is.

a Die uitvoering van die volledige spektrum van bestuursfunksies wat afgestem is op die gebruikers-

administratiewe dienste van die biblioteek, soos beplanning, organisering, leiding en beheer.

b Skakeling op hoëvlak met 'n wye spektrum van verskaffers van bronne en tegnologiese hulpmiddels om die biblioteekdiens uit te brei en te verbeter.

c Handhaaf beheer en toesig oor en gee leiding aan personeel betrokke by alle administratiewe aangeleenthede in die biblioteekdiens.

5.2.4 Die direkteur

Die direkteur (pos A in *tabel 3*) van die biblioteekdiens aan 'n universiteit of akademiese inrigting is hiërargies die hoogste pos en is tradisioneel dan ook die hoof van die biblioteekdiens op die kampus. Die minimum-akademiese vereistes wat in die praktyk aanvaar word vir dié pos, is, benewens die professionele opleiding, minstens 'n M-graad in biblioteek- en inligtingkunde. Om die pos bekwaam te vul word 'n minimum tydperk van tien jaar ervaring vereis.

Hieronder volg 'n uittreksel van die kerntake uit die posbeskrywing van 'n direkteur van die biblioteekdiens aan 'n akademiese of universiteitsbiblioteek, wat met die Peromnesstelsel geëvalueer is.

a Die uitvoering van die volledige spektrum van bestuursfunksies wat afgestem is op die totale

biblioteekdiens op die kampus, soos beplanning, organisering, leiding en beheer.

b Skakeling op hoë vlak met 'n wye spektrum van kundiges op verskillende terreine van die inligtingsbedryf en verwante dissiplines om die biblioteekdiens uit te brei en te verbeter.

c Volle deelname aan die onderrig- en navorsingsprogramme van die Departement Inligtingstudies.

5.3 Die procedures gevvolg by die evaluering van die professionele poste.

Soos reeds aangetoon in paragraaf 1.3, was die evaluering van die poste deel van 'n universiteitswye posevaluieringsprojek. Persone uit verskillende departemente en dissiplines wat deur die universiteitsoverhede aangewys is, is deur die FSA-Bestuurskonsultante opgelei in die gebruik en toepassing van die Peromnesstelsel. Na voltooiing van die opleiding is die nodige evalueringskomitees, bestaande uit 4 persone, saamgestel om met die evaluering voort te gaan. Die procedures gevvolg gedurende die evaluatingsproses is streng volgens die voorskrifte en vereistes van Peromnes gedoen, en die finale punte per faktor is deur die evalueringskomitee bereik op 'n basis van konsensus (kyk tabel 3 paragraaf 5.4).

Die kern- of sleutelprestasieareas van elke pos is ontleed om die meetbare insidente te bepaal. Die insidente is aan die hand van die agt faktore geëvalueer met behulp van die faktordefinisies en punteskaal. Elke faktor is geëvalueer deur telkens progressief en kumulatief van die eerste definisie af te lees tot by 'n definisie wat in geheel te hoog is vir die pos. Daarna is teruggekeer na die voorafgaande definisie of definisies wat die toepaslikste vir die pos is.

Elkeen van die agt posinhoudsfaktore van die Peromnessstelsel is verdeel in nege progressiewe definisies op 'n puntespanskaal van 0 tot 36, wat dit moontlik maak om die puntewaarde van elke incident redelik akkuraat te bepaal.

5.4 Die resultaat van die posevaluering

Die resultaat van die evaluering van die poste onder bespreking word in die onderstaande *tabel 3* aangetoon.

Tabel 3 Evalueringsresultate

	Faktor	Pos A	Pos B	Pos C	Pos D
1	Probleemoplossing	27	23	20	17
2	Gevolge van oordeel	26	22	16	14
3	Werksdruk	24	23	16	12

4	Kennis	28	24	20	19
5	Trefkrag	22	20	18	12
6	Begrip	30	24	21	18
7	Kwalifikasies	32	28	28	26
8	Opleiding/ervaring	28	26	23	20
	TOTAAL	217	190	162	138

5.5 Ontleding van die evalueringsresultate

Die resultate (paragraaf 5.4) van die totale evalueringsprojek by die betrokke universiteit is na die afhandeling en verwerking van die punte deur die afsonderlike evalueringskomitees en die Departement Personeeldienste van die universiteit, finaal deur die konsultante gekontroleer vir moontlike foute en afwykings. Volgens inligting wat deur die Departement Personeeldienste aan die direkteur bibliotekdienste meegedeel is, was die resultaat van die geëvalueerde biblioteekposte besonder goed, met slegs kleiner afwykings en regstellings ten aansien van 'n enkele pos.

Formeel het die resultate van die vier geëvalueerde poste baie goed voldoen aan die sogenaamde *reëls* vir die Peromnesstelsel, veral as in gedagte gehou word dat die

poste deur verskillende komitees wat onafhanklik van mekaar gewerk het, geëvalueer is.

Die resultaat toon in die eerste plek dat die individuele puntetoekenning van Peromnes vir faktore 1 - 6 vir die 4 poste telkens met minder as 4 punte van mekaar afwyk van die gemiddeld van die faktore vir elke pos. 'n Besonder goeie korrelasie wat in ooreenstemming met die reëls is, is tussen faktore 1, 2 en 5 (intern) en die gemiddeld van 5 en die totaal van 7 en 8 verkry, waar die ondergesikte pos telkens 'n laer telling as die onmiddellik meer senior pos aantoon. Die gemiddelde puntetelling van faktore 1 - 6 vir pos A tot pos D is 26,16, 22,66, 18,5 en 15,33 respektiewelik. Die afwyking is dus in elke geval nie meer as 4 punte per faktor nie.

'n Belangrike afwyking van die reëls wat Peromnes stel, kom voor by gemiddelde tellings vir faktore 7 en 8 wat in al 4 poste meer as 3 punte afwyk van die gemiddelde van faktore 1 - 6. Hierdie verskil in punte is belangrik, veral omdat dit groter is by die professionele poste op die laer vlakke en skynbaar neig om kleiner te word by hoërvlakposte. Die Peromnesreëls bepaal dat hierdie afwyking nie meer as 3 punte behoort te wees nie. Die werklike verskil tussen die gemiddelde van faktore 7 en 8 en die gemiddelde van faktore 1 - 6 van die 4 poste, wissel van 3,84 punte ten opsigte van pos A tot 7,67 punte ten opsigte van pos D. Hierdie verskynsel blyk uniek te wees by professionele poste, en dit wil voorkom of dit toegeskryf kan word aan die feit dat die

minimumkwalifikasies en ervaring wat aan die professionele biblioteekpos gestel word vir toetrede tot die professie, hoër is as vir die ander nie-professionele poste. Hierdie afleiding word verder bevestig deur die geëvalueerde punte vir faktore 7 en 8 waar die punteverskil tussen pos A en pos D die kleinste is, naamlik 6 punte en 8 punte.

Dit is verder ook insiggewend dat die punteverskil tussen pos C en pos D vir faktor 4 (*kennis*) baie klein is. Dit dui daarop dat die minimum hoëvlak professionele kennis wat vereis word om die poste bekwaam te vul, hoër is as in die geval van nie-professionele poste en dat die grootse verskille in die twee poste gevind word waar dit kom by verdeling van aandag en die invloed wat die normale aktiwiteite van die pos uitoefen, intern sowel as ekstern. In die geval van pos C is gevind dat die werksdruk ten volle voldoen aan definisie 4, met elemente van definisie 5 teenwoordig, en 'n finale punt van 16 is toegeken. Pos D daarteenoor het ten volle voldoen aan definisie 3, met elemente van definisie 4 teenwoordig, en 'n finale punt van 12 is toegeken. Dié resultaat word bevestig deur die posbeskrywing waar dit duidelik is dat die bekleer van pos C 'n groter verdeling van aandag het tussen 'n groter verskeidenheid van take as dié in pos D.

Insgelyks word gevind dat daar 'n ewe groot punteverskil in faktor 5 ten opsigte van pos C en pos D voorkom, naamlik 6 punte. Die interne invloed van pos C het hoog in definisie 5 gegeld, met 'n puntetoekenning van 19 teenoor die 13 punte vir pos D. 'n Soortgelyke

resultaat is gekry met die puntetoekenning in die geval van die eksterne invloed wat die twee poste uitoefen, waar die punte respektiewelik 16 en 11 is vir pos C en pos D. Die rede hiervoor is geleë in die feit dat dit van pos C verwag word om in verskillende sektore te funksioneer, soos fakulteite, en wat dus selfs 'n invloed kan uitoefen in die hele organisasie. Pos D, aan die ander kant, se invloed is slegs beperk tot enkele seksies of werkstelsels in die biblioteek of sektor. Die finale puntetoekenning (dit is die gemiddeld van die interne en eksterne invloed) van 18 punte vir pos C en 12 punte vir pos D in dié faktor korrelleer dus met die verantwoordelikhede uiteengesit in die posbeskrywing in *bylae 1*.

Daarteenoor is die grootste verskil in punte, naamlik 12 tussen pos A en pos D in faktore 2, 3 en 6 gevind, terwyl 'n verskil van 10 punte elk vir faktor 1 (*probleemoplossing*) en faktor 5 (*trefkrag*) aangetoon is. Die punteverspreiding van faktor 1 (*probleemoplossing*) varieer van 17 punte vir pos D tot 27 vir pos A, terwyl die punte-intervalle tussen die vier poste bykans gelyk is. Dit dui daarop dat die kompleksiteit van probleme wat op die verskillende posvlakke om oplossing soek, eweredig toeneem van die laagste vlak na die hoogste vlak.

Die *gevolge van oordeel* (faktor 2) en *werksdruk* (faktor 3) by pos B en pos C is 'n baie realistiese resultaat as die verantwoordeliksheidspan van die 2 poste in die praktyk vergelyk word. Die punteverskil tussen die 2 faktore is onderskeidelik 6 punte en 7 punte tussen pos B en pos C.

Pos B se verantwoordelikheidspan strek oor drie departemente, bestaande uit drie departementshoofde op dieselfde posvlak as pos C (twee professionele en een administratiewe pos), elkeen met sy ondergesiktes. Insgelyks sal die gevolge van oordeel deur pos B wyer implikasies vir die organisasie hê en meer sektore beïnvloed as in die geval van pos C.

Dit is interessant om op te merk dat die grootste punteverskil tussen pos A en pos B voorgekom het by faktor 6, waar die begripsvlak wat van die pos vereis word gemeet word. Weer eens, as 'n analise van die posbeskrywings gemaak word, sal dit duidelik wees dat die kommunikasie wat van pos A vereis word, groter eise aan die bekleer stel vir sover dit die gebruik van teorie en hipotese aangaan om 'n situasie te beoordeel en die gevolge van moontlike benaderings te projekteer. Pos A moet dus in staat wees om met gesag op die hoogste akademiese vlak, naamlik die senaat, sy kundigheid te kommunikeer aan gelykes in verskillende dissiplines. Pos B daarteenoor voldoen slegs aan definisie 6 met elemente van definisie 6 teenwoordig wat 'n finale puntetoekenning van 24 besorg.

Die resultaat van die evaluering toon verder 'n hoë korrelasie tussen faktore 1, 4 en 6, terwyl faktor 2 se punte, soos vereis deur die sogenaamde *reëls* van Peromnes, in al die gevallen laer is as vir faktor 1.

Dit is belangrik om aan te toon dat dit uit die resultaat van die evaluering blyk dat in al die gevallen die hoë

poste deurgaans hoër per faktor aangeslaan word as die onmiddellike laer pos. Dit bevestig die bestaande hiërargie en postestruktuur van die betrokke biblioteek. In hierdie verband kan aangetoon word dat die punteverspreiding tussen die vier poste met betrekking tot al die posfaktore feitlik konsekwent in opvolgende definisies val.

Pos A met sy puntetotaal het volgens Peromnes se posgraderingskaal van 1 tot 19 op die afsnypunt van 'n posvlak 4 na 'n posvlak 3 oorgegaan, dit wil sê die oorgang na die vlak van 'n topuitvoerende beampete. Pos B het 'n posvlak 5 geëvalueer (seniorbestuurder) en die ander twee poste as posvlakke 7 en 9 (middelvlakbestuurders) onderskeidelik.

Die resultaat van die geëvalueerde poste se posgraderings is getoets deur middel van 'n persoonlike onderhoud met die mees ervare posevalueringskundige van die verspreiders van die Peromnessstelsel en is vergelyk met die posgraderings van enkele ander soortgelyke poste aan drie verskillende universiteite asook met ander senior poste in die mediese, ingenieurs- en sielkundige professies. Howel die vergelyking met ander poste nie empirires in hierdie studie gedoen is nie, is dit belangrik om te meld dat dit uit die onderhoud met die konsultant geblyk het dat die geëvalueerde resultate in die studie ooreenkoms met dié van die ander universiteite, en dat al die hoofde van dié verskillende biblioteke op 'n hoë 4-posgraadvlak te staan gekom het.

Die graderings van poste B, C en D stem ook ooreen met die gegewens wat die konsultant verskaf het met betrekking tot gradering van soortgelyke poste aan drie ander universiteite. Uit die bevindings tot dusver beskryf kan afgelei word dat die Peromnesposevaleurings soos onderneem by verskillende universiteite, die verskillende professionele poste konstant op dieselfde wyses onderskei.

Net soos wat die Peromnesstelsel die posevalueerders in staat gestel het om duidelik te onderskei tussen professionele poste in die mediese, ingenieurs en sielkundige professies, blyk die stelsel dus ook te lei tot logiese posgraad onderskeidings tussen die hier bespreekte biblioteekposte.

5.6 Gevolgtrekking

Daar kan dus, ná 'n ontleiding van die evalueringsresultate, met die standpunt van Creth (1982:82) saamgestem word waar sy tot die gevolgtrekking kom dat die rangordebenadering van posevaluering nie deur akademiese of universiteits biblioteke oorweeg word nie, omdat die benaderings te simplisties is. Sy het ook verder bevind dat biblioteke geredelik gebruik maak van die klassifikasiebenadering van posevaluering, maar dat daarvan saam feitlik sonder uitsondering van 'n ander stelsel gebruik gemaak word wat dikwels dieselfde is as dié vir die evaluering van onderrigpersoneel se poste. Hierdie bevinding van

Creth bevestig die resultaat van die evaluering wat in hierdie studie gedoen is. Die belangrike rol van die bibliotekaris in onderrig en navorsing kan nie sonder meer met 'n simplistiese stelsel soos die rangorde- of klassifikasiemetode van posevaluering geweeg word nie.

Dit is duidelik dat professionele poste 'n meer buigsame metode vereis wat fyner onderskei tussen wyd uiteenlopende inhoud van professionele poste in die biblioteek en inligtingsomgewing. Die Peromnesmetode blyk, so 'n metode te wees as sy struktuur van naderby beskou word. Die evaluering van poste ten opsigte van die agt posfaktore as elemente wat in alle poste teenwoordig is en die verdere verdeling daarvan in nege progressiewe definisies, maak die metode besonder buigsaam. Hierdie eienskappe van die Peromnesstelsel blyk die aanspraak van die bemarkers dat die metode geskik is om enige soort pos op elkevlak te weeg, geregtigverdig te maak.

Daar is in dié studie bevind dat in die lig van die unieke kenmerke van die professionele poste aan die akademiese of universiteitsbiblioteek, 'n posevalueringstelsel in staat moet wees om meer abstrakte vereistes of elemente soos kompleksiteit, konseptualisering en abstrahering wat deur die pos vereis mag word om dit bekwaam te beklee, te kan evaluateer. In die ontleding van die resultate in paragraaf 5.5 het dit geblyk dat daar in die struktuur van die Peromnesstelsel voldoende gedifferensieer word om die wyd uiteenlopende posinhoudes van professionele biblioteekposte te beoordeel.

Die resultaat van die evalueringsprojek se aanvaarbaarheid is verder bevestig deur 'n verbeterde vasstelling van posgrade vir die professionele poste in die biblioteek. Posgraadvergelykings en markverwante salarisaanpassings is op grond van die evalueringsprojek deur die konsultante aanbeveel, wat ook deur die universiteit aanvaar is.

Dit blyk dus, op grond van die bevindinge van dié studie, dat die Peromnesstelsel van posevaluering as metode geskik is om professionele poste in 'n akademiese biblioteek- en inligtingsdiensomgewing te evaluateer.

5.7 Tekortkominge van die studie en aanbevelings

Voordat daar enigsins sinvolle aanbevelings, wat uit dié studie mag voortvloeи, gemaak kan word, is dit wenslik om op enkele tekortkominge en beperkinge van die studie te wys.

Vanweë die beperkte omvang van die studie is daar nie 'n vergelyking getref tussen die drie hoofposevaluatingsbenaderings wat in die studie bespreek is nie, naamlik die Patersonmetode, die Haystelsel en die Peromnesselsel. Daar is dus slegs aandag gegee aan die Peromnesstelsel, enersyds omdat dié stelsel in die studie 'n gegewe was, en andersyds omdat die studie se omvang beperk is. Die waarde van die studie sou aansienlik verhoog word as die Hay- en Patersonstelsel ook op die vier professionele poste toegepas kon word en die

resultate met dié van die Peromnesevaluering vergelyk kon word.

'n Verdere tekortkoming van die studie is dat daar slegs vier professionele poste onder die loep geneem is aan dieselfde universiteit. 'n Wyer spektrum van poste wat ook nie-professionele poste insluit van verskillende universiteite, sou waarskynlik tot sinvoller gevolgtrekkings lei.

Ten slotte kan die waarde van die studie verhoog word as die evaluering van professionele biblioteekposte ook in veel meer diepte as wat hier gedoen is, vergelyk kon word met die evaluering van ander professionele poste.

Posevaluering bly 'n baie sensitiewe aangeleentheid wat altyd met groot omsigtigheid in enige organisasie toegepas moet word. Al word dit beklemtoon dat dit die pos en nié die persoon is wat die pos beklee wat geëvalueer word nie, is die aanvaarbaarheid van die metode deur die werknemers en die bestuur van die organisasie van die uiterste belang.

In die lig van die bevindings van die studie en ten spyte van die beperkings en tekortkominge, kan aanbeveel word dat die Peromnesstelsel met goeie gevolg in 'n akademiese of universiteitsbiblioteek gebruik word om professionele poste te evaluateer.

5.8 Samevatting van die ondersoek

Soos in hoofstuk 1 aangetoon, is daar nog min navorsing gedoen na aanleiding van posevalueringssmetodes wat spesifiek gerig is op die biblioteek- en inligtingsberoep. Daar is in hierdie studie onder meer gepoog om 'n analise te maak van enkele van die erkende benaderings tot posevaluering, en voortvloeiend daaruit, 'n meer volledige ontleeding van die Peromnesstelsel te doen. Die doel was nie om 'n vergelykende studie van die verskillende metodes of benaderings te doen nie of om 'n nuwe metode vir die biblioteekprofessionele te ontwikkel nie. Die Peromnesstelsel word in meer detail bespreek, omdat dit tans deur die meerderheid Suid-Afrikaanse universiteite, sowel as deur die betrokke universiteit van die studie, gebruik word vir die evaluering van onder meer professionele biblioteekposte.

In hoofstuk 2 is die ontstaan en ontwikkeling van die akademiese of universiteitsbiblioteek en sy plek in die hiërargie van die universiteit bespreek. Daar is kortliks aandag gegee aan die missie en doelstellings van die universiteit as gemeenskapsinstelling en hoe die biblioteek se missie en doelstelling hierby inskakel. Vervolgens is 'n oorsig gegee van die vereistes van 'n professie en in watter mate die besondere kenmerke van die professionele biblioteekpos aan dié vereistes voldoen. In hoofstuk 3 is 'n kort oorsig gegee van die historiese ontwikkeling, die doel en die belangrikheid van posevaluering as instrument in die hande van bestuur in die toepassing van 'n effektiewe vergoedingsbeleid.

Enkele van die breë benaderings tot posevaluering is krities bespreek, sonder om dit met mekaar te vergelyk. In hoofstuk 4 is 'n breedvoeriger bespreking van die Peromnesstelsel gedoen waarin die ontwikkeling van die stelsel, sy status in die studie en die struktuur van die metode onder die loep geneem is.

In hoofstuk 5 is die resultaat van die evaluering van vier professionele poste in die biblioteek, wat deel was van 'n universiteitswye evaluatingsprojek, krities beoordeel. In die lig van die beperkte omvang van die studie is slegs vier professionele poste op verskillende vlakke in die biblioteek geïdentifiseer vir beoordeling. Die fisiese evaluering van die vier poste is deur verskillende evalueringskomitees wat vir dié doel deur FSA-konsultante opgelei is, gedoen. Die resultaat van die projek was besonder gunstig en het deurgaans aan die verwagting voldoen, grootliks omdat Peromnes werklik in staat is om deur sy vermoë om fyn te onderskei tussen abstrakte elemente soos kompleksiteit, konseptualisering en abstrahering wat van 'n pos verwag kan word.

Saamgevat kan die gevolgtrekking op grond van die studie dus gemaak word dat die Peromnesstelsel van posevaluering as metode voldoende voorsiening maak, deur middel van sy struktuur, om fyn genoeg te onderskei tussen die wyd uiteenlopende posinhoude van die professionele poste in die biblioteek- en inligtingsomgewing, om in staat te wees om die poste bevredigend te evaluateer. Peromnes voldoen ook aan die drie belangrikste vereistes wat Paterson (1975:117) stel

vir 'n posevalueringstelsel. Die eerste vereiste is *aanvaarbaarheid*. Peromnes word tans in meer as 300 organisasies toegepas, wat 'n weerspieëling van die aanvaarbaarheid van die stelsel is. Die tweede vereiste wat gestel word en waaraan Peromnes baie goed voldoen, is dat die stelsel 'n sterk basis van *operasionele beginsels* moet hê. In 'n ongepubliseerde handleiding van die verspreiders van die Peromnesstelsel word daar in paragraaf 7 'n twaalftal operasionele beginsels gevind waarvolgens die hele stelsel funksioneer. Laastens stel Paterson dit dat 'n posevalueringstelsel oor 'n sterk *teoretiese grondslag* of beginsels moet beskik. Die Peromnesstelsel berus op die aanname of teorie dat alle poste oor bepaalde meetbare elemente (posfaktore) beskik wat deur sekere tegnieke geïdentifiseer en geweeg kan word.

Ten slotte word aanbeveel dat die geskiktheid van die Peromnesstelsel vir die evaluering van professionele poste nog deur verdere navorsing op 'n breër grondslag as in die onderhawige studie, aangepak behoort te word, en verder dat op grond van die bevindings in dié studie, die Peromnesstelsel onder die beschikbare metodes van posevaluering, sterk aanbeveel kan word vir toepassing op 'n wyer grondslag in die beoordeling van professionele poste in die akademiese of universiteitsbiblioteek.

BYLAAG 1 Posbeskrywings van geëvalueerde poste

1 Die assistentbibliotekaris

Die pos van assistentbibliotekaris is die laagste vlak pos in die akademiese of universiteitsbiblioteek wat as 'n professionele pos geklassifiseer word. Die minimum-akademiese vereistes wat in die praktyk aanvaar word vir die pos van assistentbibliotekaris, is minstens 'n driejarige B-graad plus een jaar professionele opleiding in biblioteek- en inligtingkunde, of 'n vierjarige B-graad waarby die professionele opleiding geïntegreer is.

1.1 Die doelstelling van die pos

Is verantwoordelik aan die departementshoof van die Naslaan- en Inligtingsdepartement vir dielewering van 'n omvattende inligtings- en voorligtingssdiens aan studente, dosente en navorsers deur persoonlike kontak en in klas- en groepsverband om die Universiteit in die uitvoering van sy opvoedings-, onderrig- en navorsingsfunksies op die mees doeltreffende wyse te ondersteun en die optimale benutting van die biblioteekvoorraad te verseker.

Die volgende kerntake of sleutelprestasieareas is in dié posbeskrywing geïdentifiseer.

1.2 Gevorderde inligtingsverskaffing op gespesialiseerde vlak

Is aan die departementshoof verantwoordelik vir dielewering van 'n aktiewe en indringende inligtingsdiens aan nagraadse studente, navorsers en dosente **deur** die gebruik van gevorderde inligtingsontsluitingshulp-middele (byvoorbeeld. ekserpjoernale en aanhalingsindekse) en intensieve, gespesialiseerde inligtingsoektogte deur middel van nasionale (INEG) en internasionale elektroniese databasisse (DIALOG) en leeskompakskywe (CD-ROM) om relevante inligting op 'n gespesialiseerde vlak te identifiseer en sodoende 'n bydrae tot 'n beter kwaliteit navorsing en studie te verseker.

1.3 Voorligting

Is aan die departementshoof verantwoordelik vir die verskaffing van inligting en formele en informele onderrig van gebruikers in die gebruik van inligtingsbronne en -hulpmiddele en bibliografiese verwysingstegnieke **deur** persoonlike kontak, formele en informele voorligting in die gebruik van die katalogus, naslaanwerke en indekse om hulle op te voed tot selfstandige biblioteekgebruikers in die hantering van inligtingshulpmiddele ter bevordering van die benutting van die studiebronne van die Universiteit.

1.4 Beplanning

Is verantwoordelik aan die departementshoof vir die beplanning van inligtingsoektogte in gedrukte en elektroniese bronne **deur** ná persoonlike onderhoude met gebruikers 'n ontleding te doen van die navrae en op grond van professionele voorafkennis, ondervinding en voortdurende bestudering van relevante inligtingsbronne en databasisse, soekstrategieë op te stel **om** die mees relevante en nuutste inligting aan gebruikers beskikbaar te stel ter ondersteuning van studie en navorsing aan die Universiteit.

1.5 Skakeling

Is die departementshoof behulpsaam met die voortdurende en intensiewe skakeling met dosente, navorsers en studente **deur** persoonlike kontak en telefoongesprekke **om** die aard en intensiteit van die biblioteekgebruikers se inligtingsbehoeftes vas te stel en **om** die Biblioteek se dienste en bronne bekend te stel.

1.6 Versamelingbou

Is die departementshoof behulpsaam met die uitbou van die versameling inligtingsbronne en -hulpmiddele **deur** eie waarneming en op advies van gebruikers op hoogte te wees van leemtes in die bestaande versameling en **deur** ontleding van inligtingsbehoeftes en keuring van

boekaankondigings en resensies, aanbevelings te doen ten opsigte van die bestelling van publikasies om te verseker dat 'n verteenwoordigende en gebalanseerde versameling inligtingsmateriaal uitgebou word ter ondersteuning van studie en navorsing aan die Universiteit.

1.7 Indiensopleiding

Is saam met die departementshoof verantwoordelik vir indiensopleiding van nuutbenoemde personeel **deur** praktiese demonstrasie van die hantering van tipiese en denkbeeldige inligtingsnavrae en oriëntering in die gebruik van bronne en kontrole oor die hantering van navrae sowel as bespreking van probleme en resultate **om** die talente en potensiaal van die personeel ten volle te ontwikkel, sodat 'n maksimum inligtingsdiens aan gebruikers gelewer word.

1.8 Administratiewe take

Is aan die departementshoof verantwoordelik vir die opstel van statistiek oor nasionale en internasionale rekenaarsoektogte en die administrasie van die rekenings van die verskillende inligtingsmakelaars **deur** van die rekeningstate af die werklike koste te bereken aan die hand van die heersende wisselkoers en telekommunikasiekoste vir toedeling aan individuele gebruikers **om** 'n effektiewe kontrole en statistiese

gegewens van die koste van elektroniese inligtingsverskaffing te voorsien aan die Bestuur van die Biblioteek met die oog op die beplanning van inligtingsdienste.

1.9 Persoonlike ontwikkeling

Moet op volgehoue basis aandag skenk aan selfontwikkeling met die oog op die hoë eise wat die snel ontwikkelende inligtingsverskaffingsdienste aan inligtingspersoneel stel (byvoorbeeld die gebruik van gerekenariseerde databasisse en inligtingsnetwerke) deur op-hoogte-stelling, selfstudie en bywoning van nasionale konferensies en simposia oor die hele veld van inligtingsverskaffing om beter toegerus te wees om 'n effektiewe inligtingsdiens aan gebruikers te verskaf ter ondersteuning van hulle studie en navorsing aan die Universiteit.

2 Die bibliotekaris

Die volgende professionele pos wat hoër setel in die hiérargiese struktuur, is die pos van bibliotekaris wat gewoonlik ook hoof is van 'n funksionele departement. Die minimum- akademiese vereistes wat in die praktyk aanvaar word vir die pos van bibliotekaris, is dieselfde as dié vir 'n assistentbibliotekaris plus 'n honneursgraad in biblioteek- en inligtingkunde.

2.1 Die doelstellings van die pos

Is verantwoordelik aan die adjunk-direkteur biblioteekdienste om met die beskikbare personeel en bronnemateriaal 'n optimale inligtings- en voorligtingsdiens te lewer **deur** personlike kontak, samesprekings, seminare en groepsklasse aan gebruikers **om** daardeur die doeltreffende benutting van die beskikbare bronne te bewerkstellig, studente op te lei tot selfstandige inligtingsgebruikers; die gehalte van navorsing te verbeter en die Biblioteek se dienste bekend te stel ter ondersteuning van die studie- en navorsingsprogram van die Universiteit.

Die volgende kerntake of sleutelprestasieareas is in dié posbeskrywing vervat.

2.2 Beplanning

Is verantwoordelik aan die adjunk-direkteur biblioteekdienste vir die beplanning van alle werksaamhede in die Naslaan- en Inligtingsdepartement **deur** die bestudering van die aard en omvang van die inligtingsbehoefte en -dienste op grond van die evaluering van beschikbare gegewens, die bepaling van spesifieke strategieë en doelwitte en die maak van vooruitskatting **om** met behulp van die beschikbare personeel en hulpmiddele 'n doeltreffende inligtings- en voorligtingsdiens te lewer om te verseker dat die beschikbare biblioteekmateriaal ten volle benut word ter

ondersteuning van die Universiteit se studie- en navorsingsprogramme.

2.3 *Organisering*

Is verantwoordelik aan die adjunk-direkteur biblioteekdienste vir die organisering van die werksaamhede in die departement deur 'n ontleding te doen van al die aktiwiteite, dit in take te groepeer en dit aan personeel toe te wys, gesag en verantwoordelikheid toe te ken en verhoudinge tussen personeel te reël met inagneming van besondere eienskappe, kennis en ervaring van die personeel om te verseker dat die werk in die departement effekief en doeltreffend verloop ter bereiking van die doelstellings van die Departement.

2.4 *Personeelorganisasie en -leiding*

Is verantwoordelik aan die adjunk-direkteur biblioteekdienste vir die organisasie van en leiding aan die personeel van die departement deur die opstel van persoonspesifikasies; hulp en advies aan die adjunk-direkteur met die keuring en plasing van personeel; indiensopleiding van nuwe personeel; motivering en verhoging van produktiwiteit van personeel; handhawing van dissipline; hantering van konfliksituasies; reëling van verlof en aflosdienste; prestasiebeoordeling en personeelontwikkeling om die potensiaal van die personeel ten volle te ontwikkel vir dienslewering aan

gebruikers en om hulle in 'n doeltreffende span te organiseer vir maksimale diens ter bereiking van die doelstellings van die Departement.

2.5 Beheer

Is verantwoordelik aan die adjunk-direkteur biblioteekdienste vir die beheerbestuursfunksies in die Departement deur voortdurende kontrolering van die uitvoering van die werksaamhede en van die resultate in die Departement behal om te verseker dat die doelstellings van die Departement so effektief moontlik uitgevoer word ter ondersteuning van die studie- en navorsingsprogram van die Universiteit.

2.6 Naslaan en gevorderde inligtingsdiens

Is verantwoordelik aan die adjunk-direkteur vir dielewering van 'n naslaandiens aan voorgraadse studente en van 'n gevorderde inligtingsdiens aan nagraadse studente en navorsers deur hulp en leiding in verband met die opspoor van verlangde inligting aan voorgraadse studente en deur die gebruik van gevorderde inligtingsontsluitingsmiddele en gespesialiseerde inligtinsoektogte vir nagraadse studente en navorsers om verlangde inligting aan voorgraadse studente te verskaf en om relevante inligting op gevorderde, gespesialiseerde vlak aan nagraadse studente en navorsers beskikbaar te stel ter bevordering van studie en navorsing aan die Universiteit.

2.7 Gebruikersopleiding en -voorligting

Is verantwoordelik aan die adjunk-direkteur vir opleiding en voorligting aan biblioteekgebruikers deur individuele leiding, voorligtings-lesings, seminare en oudiovisuele voorligtingsessies en begeleide toere oor die gebruik van byvoorbeeld die biblioteekkatalogus en van gerekenariseerde databasisse en nuwere tegnologiese onderrighulpmiddelle om hulle sodanig op te lei in die gebruik van die Biblioteek en sy bronneskat en die hantering van inligting in die algemeen dat hulle beter toegerus is vir hulle taak as dosente, studente en navorsers.

2.8 Skakeling

Is verantwoordelik vir die voortdurende en intensiewe skakeling in adviserende, konsulterende, onderhandelende en waar nodig opdraggewende hoedanigheid met ander departementshoofde in die Biblioteek, met departementshoofde, dosente, aan gebruikersgroepe en individue en kollegas aan ander wetenskaplike biblioteke deur persoonlike kontak en samesprekings met dekane, dosente, studente en navorsers, telefoongesprekke en die bywoon van vergaderings en simposia om die aard en intensiteit van die biblioteekgebruikers se inligtingsbehoeftes vas te stel, hulle opinies in te win oor bestaande en beoogde dienste en om die Biblioteek se dienste en inligtingsbronne bekend te stel en 'n aktiewe program van inligtings-

verskaffing te beplan, te organiseer en te implementeer en om op hoogte van biblioteekkundige aangeleenthede te bly.

2.9 Versamelingbou

Is medeverantwoordelik saam met die hoofde van die Tydskrifte- en die Aanskafdepartement aan die adjunk-direkteur en die direkteur biblioteekdienste vir die uitbou van die versameling inligtingsbronne en hulpmiddele **deur** op advies van dosente en inligtingsbibliotekarisse en die Interuniversitêre Biblioteekkomitee op hoogte te wees met leemtes in die bestaande versameling en deur ontleding van inligtingsbehoeftes en keuring van boekaankondigings en resensies, aanbevelings te maak vir die uitbou van die versameling **om** sorg te dra dat 'n verteenwoordigende en gebalanseerde versameling inligtigmateriaal uitgebou word ter ondersteuning van die studie- en navorsingsprogram van die Universiteit.

2.10 Verslaggewing

Is verantwoordelik aan die adjunk-direkteur biblioteekdienste vir verslaggewing oor die werksaamhede van die Departement **deur** die opstel van statistiese en ander verslae oor die dienste aan gebruikers gelewer, byvoorbeeld oor die gebruik van CD-ROM, DIALOG- en INEG-dienste, en deur aanduiding van resultate in die departement behaal en van knelpunte en

leemtes om deur middel van ontleding en evaluering van die gegewens 'n beeld te kry van die werkverrigting in die departement, van resultate behaal en van knelpunte wat aandag vereis met die oog op beplanning van doeltreffende dienste.

2.11 Persoonlike ontwikkeling

Moet op volgehoue basis aandag skenk aan selfontwikkeling met die oog op die hoë eise wat die snel ontwikkelende inligtingsverskaffingsdienste aan inligtingspersoneel stel (byvoorbeeld die gebruik van gerekenariseerde databases en inligtingsnetwerke) deur volgehoue bestudering van publikasies oor verskillende fasette van die jongste ontwikkelinge, bywoning van nasionale en internasionale konferensies en simposia oor die hele veld van inligtingsverskaffing om beter toegerus te wees vir die bereiking van die doelstelling van die Biblioteek in die besonder en van die Universiteit in die algemeen.

3 Die adjunk-direkteur

Die adjunk-direkteur (pos B in *tabel 2*) van die biblioteekdiens op die kampus van die universiteit is direk aan die direkteur verantwoordelik vir die uitvoering van sy take. In die praktyk word spesifieke funksies soos gebruikersdienste of tegniese dienste bymekaar gegroepeer en onder beheer van die adjunk-direkteur

geplaas. Die minimum- akademiese vereistes wat in die praktyk aanbeveel word, is, benewens die professionele kwalifikasie, minstens 'n honneursgraad in biblioteek- en inligtingkunde.

3.1 Die doelstelling van die pos

Is verantwoordelik aan die direkteur biblioteekdienste vir dielewering van 'n effektiewe gebruikers- en administratiewe diens met die beskikbare personeel en hulpmiddele **deur** beplanning, organisering, leiding en beheer oor die uitleen-, inligtings-, administratiewe en binderypersoneel en die dienswerkers **om** die betrokke dienste van die Biblioteek op die mees effektiewe wyse aan gebruikers beskikbaar te stel ter ondersteuning van die studie- en navorsingsprogramme van die Universiteit.

3.2 Beplanning

Is verantwoordelik aan die direkteur biblioteekdienste vir die beplanning van al die aktiwiteite rondom die inligtings-, uitleen-, administratiewe- en tegniese dienste van die Sentrale Biblioteek en die vier takbiblioteke en die departementele versamelings **deur** in samewerking met die betrokke departementshoofde 'n strategie te bepaal **om** met die beskikbare bronne en personeel maksimum dienste aan gebruikers te lewer.

3.3 *Organisering*

Is verantwoordelik aan die direkteur biblioteekdienste vir die organisering van al die aktiwiteite verbonde aan die inligtings-, uitleen- en administratiewe dienste van die Sentrale Biblioteek, die vier takbiblioteke en departementele versamelings deur ontleding van die aktiwiteite in die departement en groepering van take in betrekkings vir toewysing aan personeellede om die mees effektiewe en ekonomiese aanwending van beskikbare personeel te bewerkstellig.

3.4 *Leiding*

Is verantwoordelik aan die direkteur biblioteekdienste vir hulp met personeelbestuursfunksies deur advies oor die opstel van persoonsvereistes, werwing, keuring en plasing en deelname aan onderhoudvoering en indiensopleiding deur die opstel van indiensopleidingsprogramme, ontwikkeling van personeel deur samesprekings met departementshoofde, motivering met die oog op die verhoging van dienslewering, handhawing van dissipline en hantering van personeelkonflik en verlofaangeleenthede en prestasiebeoordeling om beskikbare personeel maksimaal op te lei, te ontwikkel, en te organiseer vir effektiewe dienslewering.

3.5 Beheer

Is verantwoordelik aan die direkteur biblioteekdienste vir die effektiewe beheer oor die inligtings-, uitleen- en administratiewe dienste in die Biblioteek **deur** kontrole oor die dienste in die Sentrale Biblioteek en takbiblioteke en **deur** waar te neem in die afwesigheid van die direkteur **om** te verseker dat doeltreffende dienste op ekonomiese wyse gelewer word.

3.6 Skakeling

Is verantwoordelik vir skakeling met die akademiese en finansiële administrasie oor personeel- en finansiële aangeleenthede, skakeling met doserende personeel oor onderrig en navorsingsprogramme: tree op as skakel tussen die direkteur biblioteekdienste en personeel by Openbare Dienste in die Biblioteek **deur** gereelde skakeling met dekane, doserende personeel en studente, met kollegas van ander wetenskaplike biblioteke en met leweransiers op konsulterende, onderhandelende en adviserende en waar nodig opdraggewende basis persoonlike en skriftelike kontak **om** te verseker dat die Biblioteek doeltreffend inskakel by die Universiteit.

3.7 Administratiewe aangeleenthede en begroting

Is verantwoordelik aan die direkteur biblioteekdienste vir die beheer en toesig oor alle administratiewe

aangeleenthede deur die byhou van en toesig oor 'n interne personeelrekordstelsel, rekordstelsel van bates en fotokopieerdienste aan studente en personeel, pos-, bodediens en skoonmaakdienste, die opstel van 'n jaarverslag, notules en agendas vir die Biblioteekbeheerraad, betaling van fakture en oorbetaling van ontvange gelde aan die universiteitsadministrasie om sodoende 'n gladde en effektiewe administrasie van die Biblioteek te verseker.

3.8 Persoonlike ontwikkeling

Is daarvoor verantwoordelik om voortdurend aandag te skenk aan selfontwikkeling op akademiese en professionele gebied ten einde bevoegd te wees vir die hoë eise wat die biblioteekwese op die gebied van inligtingverskaffing stel, byvoorbeeld die tegnologiese ontwikkeling in die bestuur van inligtingsdienste en die beskikbaarstelling van bronne aan gebruikers deur formele en informele studie, bywoning van nasionale en internasionale konferensies, simposia, ensovoort oor al die aspekte van biblioteek- en inligtingsdienste om sodoende saam met die direkteur biblioteekdienste beter toegerus te wees vir die lewering van 'n effektiewe biblioteekdiens ter ondersteuning van die studie- en navorsingsdoelstelling van die Universiteit.

4.4 Leiding

Is verantwoordelik aan die vise-rektor vir professionele leiding aan alle personeel betrokke by die verskaffing van biblioteek- en inligtingsdienste sowel as vir die totale spektrum van gebruikers van die biblioteek-inligtingsdienste deur die aktiewe toepassing en oordrag van die nuutste wetenskaplike bestuursmaatstawwe aan die personeel en gebruikers om 'n personeel en gebruikerskorps te ontwikkel wat in staat sal wees om die biblioteek- en inligtingsdiens se volle potensiaal te benut ter bereiking van die globale missie van die Universiteit.

4.5 Onderrig en navorsing

Is aan die dekaan van Lettere en Wysbegeerte verantwoordelik vir die volle funksionering van die departement Inligtingstudies deur die leiding te neem en te gee aan die dosente vir die beplanning van die leerplanne, navorsingsprojekte en onderrig aan voor- en nagraadse studente in die departement om sodoende by te dra tot die optimale wetenskaplike vorming van studente gebaseer op die christelike grondslag van die Universiteit.

4.6 Skakeling

Is verantwoordelik vir die uitbou van die beeld van die Biblioteek en die bekendstelling van sy dienste op

plaaslike, nasionale en internasionale vlak deur gereelde skakeling met die Universiteitsowerheid, met dekane, doserende personeel en studente en met kollegas van ander wetenskaplike biblioteke, aktiewe deelname aan die aktiwiteitie van ter saaklike professionele verenigings, plaaslik en internasional, en met leweransiers en verteenwoordigers op konsulterende, onderhandelende en adviserende en waar nodig op opdraggewende basis om 'n positiewe gesindheid teenoor die Biblioteek en goeie verhoudings te skep ten einde maksimum gebruik van die Biblioteekdiens te verseker.

4.7 Persoonlike ontwikkeling

Is verantwoordelik om voortdurend aandag te skenk aan selfontwikkeling op wetenskaplike en professionele gebied as gevolg van onder andere die toenemende hoë eise wat die moderne tegnologiese ontwikkelinge, veral ten opsigte van nuwe toepassingsmoontlikhede van die rekenaar, op die gebied van inligtingsverskaffing aan biblioteek- en inligtingsdienste stel deur formele en informele studie, grondige ondersoeke, bywoning van kursusse, simposia en seminare, nasionaal en internasional, en deur die nodige verslaggewing van ondersoeke met aanbevelings aan die vise-rektor om die lewering van 'n moderne en effektiewe biblioteek- en inligtingsdiens te verseker ter ondersteuning van die studie- en navorsingsdoelstelling van die Universiteit.

BIBLIOGRAFIE (*Bronne verwys en geraadpleeg*)

- ANON. 1988. Fact sheets 171, 172, 173. *IPM Journal*, Jun/Jul/Aug. (ongepagineerde supplemente).
- ALLEN, M. 1988. The goals of universities. Philadelphia, P.A. : Society for Research into Higher Education & Open University Press. 194 p.
- ALTMANN, A.E. 1988. The academic library of tomorrow: who will do what? *Canadian Library Journal*, 45(3):147-152, Jun.
- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. 1947. Classification and pay plans for libraries in institutions of higher education. Volume III - Universities. Chicago. : The Association. 171 p.
- ASH, R.A. & LEVINE L.E. 1980. A framework for evaluating job analysis methods. *Personnel*, 57(6):53-59, Nov/Dec.
- BARTLEY, D.L. 1981. Job evaluation : wage and salary administration. Reading, Mass. : Addison-Wesley. 339 p.
- BECKHARD, R & HARRIS, R.T. 1987. Organizational transitions : managing complex change. Reading, Mass. : Addison-Wesley. 117 p.

BIESHEUVEL, S. 1985. Work motivation and compensation. Vol. 2 : Compensation procedures. Johannesburg : McGraw-Hill. 334 p.

BREACKELL, L. 1990. Job evaluation : is there a future? *People*, 24:2-3, March.

BREIVIK, P.S. 1987. Making the most of libraries : in the search for academic excellence. *Change*, 19(4):44-52, Jul/Aug.

BRETT, E.C. & CUMMING. C.M. 1984. Job evaluation and your organization : an ideal relationship? *Personnel administration*, 29(4):115-124, Apr.

BRITISH INSTITUTE OF MANAGEMENT. 1972. Job evaluation : a practical guide for managers. London : Management Publications. 109 p.

BURROWS, T. 1988. The university and its library in Britain and Australia. *Australian academic and research libraries*, 19(2):74-86, Jun.

BUSCHMAN, J. 1989. The flip side of faculty status. *College and research libraries news*, 50(10):972-977, Dec.

CAMERON, M.A. 1990. The profession. *Australian library journal*, 39(4):318-329, Nov.

CRAIG, C. 1977. Toward national job evaluation? trends and attitudes in Britain and in the Netherlands. *Industrial relations journal*, 8(1):23-36.

CRETH, S. 1982. Personnel planning, job analysis, and job evaluation with, special reference to academic libraries. *Advances in librarianship*, 12:47-97.

DE BRUYN, H.E.C. 1981. Organisasiestructuurontwerp met spesiale verwysing na ontwikkeling en ontwerp. Vereeniging. 180 p. (Verhandeling (M.Comm.) - PU. vir CHO.)

DE VLEESCHAUWER, H.J. 1967. Die ontwikkeling van die studiebiblioteek in die Weste. Kaapstad : Academia. 248 p.

DEWEY, B.J. 1986. Job evaluation systems in academic libraries : current issues and trends. *Journal of library administration*, 6(4): 23-31, Winter.

DRY, G.C., NORTJE, J.D. & SCHUTTE, F.G. 1988. Posevaluering in die S.A. konteks. *O & M*, 26(2-4)

DU TOIT, P. 1989. Die missie van die universiteit. *Tydskrif vir geesteswetenskappe*, 29(2):123-136.

DUTTON, B.G. 1976. Job assessment and job evaluation. *Aslib proceedings*, 28(3):144-160, Apr.

ELIZUR, D. 1980. Job evaluation : a systematic approach. Hants, England : Gower. 165 p.

EUSTER, J.R. 1990. The new hierarchy : where's the boss? *Library Journal*, 115(8):40-44, May.

FINKELSTEIN, J.A. & HATCH, C.H. 1987. Job evaluation : new technology, new role for HR managers. *Personnel*, 64(1):5-10, Jan.

GEDULDIG, A. 1986. Is Hay a four letter word? *Public relations journal*, 42(3):12, Mar.

GEERTSEMA, S. 1981. Die organisatoriese werking van Suid-Afrikaanse universiteite. Potchefstroom. 252 p. (Proefskrif (DBA) - PU vir CHO.)

GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. & DONNELLY, J.H. 1991. Organizations : behavior, structure, processes. Homewood, Ill. : Irwin. 774 p.

GOULD, D.P. 1985. Measuring levels of work in academic libraries : a time based approach. *College and research libraries*, 46(3):236-248, May.

GROVER, R. & HALE, M.L. 1988. The role of the librarian in faculty research. *College and research libraries*, 49:9-15, Jan.

GUSKIN, A.E., STOFFLE, C.J. & BOISSÉ, J.A. 1979. The academic library as a teaching library : a role for the 1980's. *Library trends*, 281-296, Fall.

HARDESTY, L., HASTREITER, J. & HENDERSON, D., *reds.* 1985. Mission statements for college libraries. Chicago : ACRL. 107 p.

HOLLADAY, J.W. 1982. The role of an academic librarian in the information age. *Special Libraries*, 73(3):266-269, Oct.

HOLLEY, E.G. 1985. Defining the academic librarian. *College and research libraries*, 46(6):462-468, Nov.

KELLOG, R. 1987. Faculty members and academic librarians: distinctive differences. *College & research libraries news*, 48(10):602-606, Nov.

KIRK, T.G. *ed.* 1984. Increasing the role of academic libraries. San Franscico : Jossey-Bass. 99 p.

KOMITEE VAN UNIVERSITEITSHOOFDE. 1984. Omsendskrywe 33/84 : the role and place of library services and library personnel in a university. Pretoria.

KROMPART, J. & DIFELICE, C. 1987. A review of faculty status surveys, 1971-1984. *The journal of academic librarianship*, 13(1):14-18, Mar.

LESSING, C.J.H. 1983. Die rol van die Suid-Afrikaanse Biblioteekvereniging in die biblioteekontwikkeling in Suid-Afrika. Potchefstroom. 333 p. (Proefskrif (D.Bibl.) - PU vir CHO.)

LIBRARY ASSOCIATION. 1990. Guidelines for college and polytechnic libraries; 4th ed. London : Library Association. 34 p.

LIVY, B. 1975. Job evaluation : a critical review. London : Allen and Unwin. 192 p.

MARX, S., RADEMEYER, W.F.& REYNERS, H.J.J., *reds.* 1991. Bedryfsekonomie : riglyne vir ondernemingsbestuur. Pretoria : Van Schaik. 588 p.

MORRIS, J.W. 1973. Principles and practice of job evaluation. London : Heinemann. 194 p.

NEWMAN, F. 1987. Adapting academic libraries to the future. *Change*, 19(4):4-5, Jul.-Aug.

NEWMAN, L.M. 1966. Leibniz (1646-1716) and the German library scene. Rochester, Kent : Staples 53 p.

OBERG, L.R., SCHLEITER, M.K. & VAN HOUTEN, M. 1989. Faculty perceptions of librarians at Albion college : status, role, contribution, and contacts. *College and research libraries*, 50(2):215-227, Mar.

PATERSON, T.T. 1975. Job evaluation. Volume 1 : a new method. London : Business Books Ltd. 209 p.

PATTON, J.A., LITTLEFIELD, C.L. & SELF, S.A. 1968. Job evaluation : text and cases. Homewood, Ill. : Irwin. 485 p.

RISHER, H. 1984. Job evaluation : problems and prospects. *Personnel*, 61(1):53-66, Jan.-Febr.

SCHILBACH, C. 1980. 'n Vergelyking tussen enkel-en multifaktor poswaarderingstelsels. Pretoria. 183 p. (Verhandeling (M.Comm.) - UP) (Mikrofiche.)

SUID-AFRIKAANSE BIBLIOTEEKVERENIGING. 1963. Program vir verdere biblioteekontwikkeling in die Republiek van Suid-Afrika soos aanvaar deur die Nasionale Konferensie van Bibliotekowerhede, Pretoria, 5 en 6 November 1962. *Suid Afrikaanse Biblioteke*, 30(3):96, Jan.

SCOTT, K. 1976. Office job evaluation. Beckenham : Institute of Administrative Management. 207 p.

SLIGHT, O. 1988. The academic research library in the postmodern era. *Australian academic research libraries*, 19:87-98, Jun.

STUART, I. & ROBERTSON, S. 1977. Job evaluation of information and library posts. *The information scientist*, 11(2):75-78, Jun.

TREIMAN, D.J. 1979. Job evaluation : an analytical review. Interim report to the Equal Employment Opportunity Commission. Washington : National Academy of Sciences. 7 p.

VENTER, R.J. 1989. Posevaluasie van natuurwetenskaplike navorsingsposte in 'n hoëtegnologie-organisasie. Potchefstroom. 101 p. (Skripsie (MBA.) - PU vir CHO.)

VIAN, F.J. 1985. Posevaluering. *SAIPA*, 20(1):10-22.

VILJOEN, A.J. 1978. Aspekte van die interne organisasie van 'n beroepsvereniging op die biblioteek en inligtingsgebied. (*In* Viljoen, A.J. & Lessing C.J.H., reds. Die georganiseerde biblioteek- en inligtingsberoep in Suid-Afrika. Potchefstroom. p 36-53.)

VUTURO, R. 1977. Beyond the library tour : those who can must teach. *Wilson Library Bulletin*, 51(9):737-740, May.

WEBB, S.P. 1985. What's so special about the special librarian? *Aslib proceedings*, 37(9):341-344, Sept.

WELCH, J.M. & DUGGER, L. 1989. Suggested guidelines for salary determination in an academic library. *Journal of academic librarianship*, 14(6):366-371.

WILSON, P. 1988. Mission and information.
Journal of academic librarianship, 14(2):82-86.

ZIMMERMAN, M.W. 1981. Job evaluation and the
Peromnes evaluation system. *South African mechanical
engineer*, 31:128-129.

ABSTRACT

Title: The evaluation of professional posts in an academic or university library

The aim of this study was to investigate a job evaluation system used in an academic or university library to evaluate professional posts. A brief historical survey of the origin and development of the university library was given and the place and role of the library in the teaching and research programmes of universities outlined.

It was subsequently indicated that in practice there is a real lack of job evaluation systems specifically designed to comply with the needs of the library profession. An analysis was made of the most important approaches to job evaluation, and the results of a job evaluation project launched at a university (with the implementation of the Peromnes System) were analysed and interpreted.

On the basis of the findings of this study the conclusion was reached that the Peromnes System, on the basis of its structure and its capability of making fine distinctions between the widely divergent job contents and tasks of professional library posts, does enable the job evaluator to make satisfactory evaluations of professional posts.

The limitations and constraints of this study are pointed out as residing in the fact that (1) no empirical comparison was done between the different methods of job evaluation; (2) this investigation was limited to only four professional library posts from an evaluation project spanning the whole university, and (3) no empirical comparison was done between professional posts in different professions.