

Verkenning van die bepalers van talentbehoud van vroeëloopbaanakademici in Suid-Afrikaanse hoëronderrysinstellings

Dorcas Lebogang Lesenyeho en Kezell Klinck

Dorcas Lebogang Lesenyeho en Kezell Klinck, Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe,
Noordwes-Universiteit (Mafikeng-kampus)

Opsomming

Die stryd om akademiese talent vereis dat hoëronderrysinstellings (HOI's) strategieë ontwikkel om bekwame akademici te behou. Die doel van hierdie studie was om die bepalers van talentbehoud van vroeëloopbaanakademici in Suid-Afrikaanse HOI's te ondersoek. Daar is beperkte ondersoeke oor die behoud van vroeëloopbaanakademici in HOI's. Die vinnige integrasie van tegnologiese ontwikkeling en digitale verandering het dit vir baie ondernemings, insluitend HOI's wêreldwyd, moeilik gemaak om tred te hou met die vinnige vernuwing in die bestuursgebied namate die Vierde Nywerheidsrevolusie (4NR) na vore gekom het.

Dit is noodsaaklik om in werknemersopleiding en talentontwikkeling te belê, veral vir vroeëloopbaanwerknemers, as maatskappye volhoubaar wil groei. Die arbeidsmag wat hierdie groei dryf, word geraak deur groeiende vaardigheidsgapings wat deur werknemersopleiding en -heropleiding oorbrug kan word. Die navorser het 'n gemengdemetodebenadering gebruik om die navorsingsvrae aan te spreek. 'n Kwantitatiewe benadering is gevolg tot die insameling van data oor talentbehoud onder vroeëloopbaanakademici van geselekteerde HOI's ($n = 117$). Vir die kwalitatiewe komponent is individuele opvolgonderhoude ($n = 23$) met vroeëloopbaanakademici van verskillende universiteite gevoer. Die bevindinge het aan die lig gebring dat vroeëloopbaanakademici tot 'n mate tevrede is met hul vergoeding, erkenning, bestuursondersteuning en institusionele praktyke. 'n Klein meerderheid akademici het aangedui dat hulle dit oorweeg om hul beroep te verlaat. Aanbevelings sluit in dat hoëronderrysbestuur aandag moet skenk aan die verbetering van hul leierskapsvaardighede om omsetvoornemens onder vroeëloopbaanakademici te verminder. Die studie het ook die sleutelfaktore beklemtoon wat tot die omsetvoornemens van vroeëloopbaanakademici kan bydra.

Trefwoorde: bepalers; bestuur; erkenning; institusionele praktyke; ondersoek; ondersteuning; talent; vergoeding; voorneme om op te hou; vroeëloopbaanakademici

Abstract

Exploring the determinants of talent retention of early-career academics in South African higher education institutions

The struggle for academic talent requires higher education institutions (HEIs) to develop strategies for retaining competent academics. This study focused on investigating the determinants of talent retention among early-career academics in South African HEIs. There is limited research on the retention of early-career academics in HEIs. The rapid integration of technological disruption and digital change has made it difficult for many businesses, including HEIs worldwide, to keep up with the rapid pace of innovation in management as the Fourth Industrial Revolution (4IR) unfolds. It is essential to invest in employee training and talent development, especially for early-career employees, if companies are to grow. Employee development can bridge significant skills gaps. The researcher used a mixed-method approach to address the research questions. A quantitative approach was used to record talent retention among early-career academics of selected HEIs ($n = 117$). For the qualitative method, follow-up individual interviews ($n = 23$) were conducted with early-career academics from various universities. The findings revealed that early-career academics are, to some extent, satisfied with their remuneration, recognition, management support and institutional practices. A small majority of academics indicated that they have considered leaving their profession. Recommendations include that higher education management should pay attention to improving their leadership skills, about reducing the turnover intentions of early-career academics. The study also highlighted the key factors that could contribute to the turnover intentions of early-career academics.

Keywords: compensation; determinants; early-career academics; explore; institutional practices; intention to quit; management; recognition; support; talent

1. Inleiding

Daar is verskeie redes waarom werknemers maatskappye verlaat. Sommige van die redes sluit in om 'n beter betalende werk elders te vind, konflik met 'n baas of toesighouer, terugkeer na skool vir verdere leer of verandering van loopbaan, hervestiging of oorpasing om gesinsredes, of bloot om die maatskappy te verlaat (Singh 2019). Bwowe (2020) noem dat akademiëci en talentvolle werknemers in sekere situasies kan bedank weens ongunstige sosiale toestande in hul institusionele omgewings. Daarbenewens het onvoldoende leierskaps- en bestuursvaardighede binne hierdie instellings daartoe gelei dat sommige onder administrasie geplaas is. Hierdie kwessies het bygedra tot werknemers se ontevredenheid en spanning, wat hulle meer geneig maak om te oorweeg om ander werk te soek en/of te bedank. Aangesien betrokke werkers dikwels meer produktief is, streef maatskappye daarna om werknemerbetrokkenheid te verhoog. Die belangrike rol wat werk- en lewensbevrediging, sowel as 'n balans tussen werk en gesin in werknemerbetrokkenheid speel, word egter dikwels geïgnoreer (Rahman, Abdul, Ali, Uddin en Rahman 2017; Žnidaršič en Marič 2021). Hierdie studie het die faktore ondersoek wat gehelp het om vroeëloopbaan akademiëci se talente in 'n paar saamgesmelte Suid-Afrikaanse HOI's te behou. 'n Positiewe werksomgewing wat werknemers erken as individue met persoonlike lewens, benewens hul professionele rolle, is gekoppel aan hoër vlakke van werk- en lewensbevrediging (Lee, Grace, Sirgy, Singhapakdi en Lucianetti 2018; Žnidaršič en

Marič 2021). Die hoë omsetkoers onder akademiese personeel in Suid-Afrikaanse hoër-onderwysinstellings (HOI's) word vermoedelik onder meer veroorsaak deur nalatigheid, die onvanpaste aanstelling van lyn- en middelbestuurders deur topbestuur, en 'n gebrek aan gereelde monitering en evaluering van operasionele prosedures (Seeletse en Thabane 2016). 'n Kort literatuuroorsig is onderneem oor moontlike behoudsfaktore vir vroeëloopbaanacademici, gevolg deur 'n empiriese ontleding wat tot die formulering van aanbevelings en gevolgtrekkings gelei het.

2. Probleemstelling

Die probleem ontstaan wanneer vroeëloopbaanacademici oorreed word om hul akademiese posisies te verlaat as gevolg van beter voordele wat deur ander sektore gebied word, wat lei tot hoër werknemersomsetkoerse binne die akademiese sfeer (Dube en Ngulube 2013; Chaacha en Botha 2021). Die artikel het ten doel om insig te verkry in die spesifieke faktore wat bydra tot die behoud van vroeëloopbaanacademici binne Suid-Afrikaanse hoër-onderwysinstellings. Dit poog om die elemente te identifiseer en te ontlee wat hul besluit beïnvloed om in hul akademiese posisies aan te bly. Die waardevolste hulpbron vir enige maatskappy is sy arbeidsmag. Werknemers lewer 'n beduidende bydrae tot die maatskappy se uitbreiding en winsgewendheid. Hulle dra by tot vernuwing en baan die weg vir die maatskappy se volhoubare groei. Alhoewel die begrip *werknemerbehoud* baie definisies het, verwys dit gewoonlik na die verskillende stappe wat maatskappye neem om hul personelede te motiveer om vir 'n langer tydperk by die maatskappy te bly (Singh 2019; James en Mathew 2012).

3. Literatuuroorsig

3.1 Talentbestuur

Volgens Baporikar en Smith (2019) verloor instellings talentvolle en vaardige personeel aan mededingers omdat werknemers voel dat hul vermoëns en vaardighede nie waardeer word nie. Daar is ook geen praktyke in plek om vaardigheds- en bevoegdheidsgebreke aan te spreek nie, wat verhoed dat werknemers hul werk doeltreffend kan verrig, veral vir administratiewe personeel in hoër-onderwysinstellings. Daarom is die grootste uitdaging vir hierdie instellings om 'n arbeidsmag te hê wat gemotiveerd is om optimaal te presteer.

3.1.1 Vergoeding

In die studie deur Musa e.a. (2020:216) wat die impak van vergoeding op werknemerprestasië ondersoek, veral met die fokus op AngloGold Ashanti Obuasi in Ghana, het dit aan die lig gekom dat werknemerprestasië aansienlik beïnvloed word deur faktore soos die belangrikheid van salarisse, belonings, aansporings en indirekte vergoeding. Bykomend stel Scandura (2022:190) voor dat individue wat vergoeding ontvang wat hul waargenome waarde oorskry, soms verhoogde prestasiëvlakke kan toon, beide ten opsigte van kwantiteit en kwaliteit van werk. Akgunduz e.a. (2020:171) merk verder op dat werkers wat ontevrede is met hul finansiële vergoeding meer geneig is om te oorweeg om 'n maatskappy te verlaat.

3.1.2 Bestuursondersteuning

Talentbestuur behels 'n gekoördineerde mengsel en toepassing van verskeie aktiwiteite, funksies en prosesse wat strategies ontwerp is om 'n blywende mededingende voordeel te behaal. Gevolglik fokus talentbestuur daarop om te verseker dat die regte individu op die regte tyd in die regte rol is. Talent word as 'n kosbare en beperkte bate beskou, en maatskappye behaal 'n mededingende voordeel wanneer hulle hul talentpoel koester (Musakuro en De Klerk 2021). Hoëronderrysinstellings bied 'n verskeidenheid professionele rigtings wêreldwyd aan. Sommige hiervan is vergelykbaar, terwyl ander volgens verskillende modelle gerangskik word. Daar is beduidende nasionale verskille in die konsepte wat akademiese loopbane definieer. Konvensionele akademiese loopbaanstrukture bly in plek, hoewel dit verskil tussen verskillende soorte instellings en nasies. Wanneer personeel in hoëronderrysstelsels bestuur word, moet die skooladministrateur (bv. rektor, skoolhoof) kies vir selfopgelegde dissipline eerder as ekstern opgelegde dissipline. Hierdie benadering is meer bevorderlik vir die handhawing van werknemermotivering as 'n meganisme in personeelbestuur (Szromek en Wolniak 2020). Omstandighedsfaktore – veral dié wat verband hou met interpersoonlike verhoudings – is belangrik in Kurek se studies. Sleutelkenmerke van die domein sluit in interaksies met leerlinge in die geval van akademië, sowel as verhoudings tussen werkers en eweknieë of toesighouers. Die impak van toesighouers se bestuurstyle en terugvoering word ook in die studie ondersoek. Kurek se resultate bevestig dat drie van die vyf interpersoonlike interaksie-elemente wat uitgelig is, 'n beduidende impak op die algehele werkstevredenheid het. Akademië se werksbevrediging word, volgens studies, beïnvloed deur positiewe interaksies met meerderes en kollegas, asook hul ontvangs van konstruktiewe terugvoer (Metelski 2017; Szromek en Wolniak 2020). Oor die afgelope dekade was daar 'n aansienlike toename in die aantal publikasies wat talentbestuur aanspreek (Gallardo-Gallardo en Thunnissen 2016; McDonnell Collings, Mellahi en Schuler 2017; Daubner-Siva, Ybema, Vinkenburg en Beech 2018).

Volgens Hannum, Muhly, Shockley-Zalabak en White (2015) kan uitdagings die hoof gebied en oorkom word deur positiewe ervarings te benut. Die uitbreiding van geleenthede en die verskaffing van positiewe ondersteuning kan vroue werklik en progressief in hoër onderrys bevoordeel. Deur doelbewus te wees in ons optrede en uitgesproke te wees oor die uitkomst, kan ons die grondslag lê vir institusionele beleid en breër samelewingsverandering, wat beide vroue en mans bemagtig om leierskapsrolle te aanvaar wat ooreenstem met hul professionele en persoonlike verantwoordelikhede.

Die meeste studies tot op hede dui daarop dat bestuurders óf selde óf glad nie verbind is tot talentbestuur in maatskappye nie (Mpofu 2013; Saurombe 2015). Ondersoeke deur Du Plessis, Barkhuizen, Stanz en Schutte (2015) het bevind dat waargenome bestuursondersteuning 'n belangrike faktor was in generasie Y se besluit om by 'n inbelsentrummaatskappy te bly. Volgens Amankwaa en Anku-Tsede (2015) streef korporasies regoor die wêreld na mededingendheid in die strewe om sakeprestasie te verbeter. Gevolglik het die kwessie om die behoud van talentvolle werknemers van kritieke belang geword vir hedendaagse sake-bedrywighe. Mense moet dus bestuur word op maniere wat gunstige gedragsreaksies ontlok wat daarop gemik is om kliëntetevredenheid te skep en besigheidsdoeltreffendheid te verbeter. Firth, Mellor, Moore en Loquet (2004) het voorgestel dat bestuurders die werkslading van akademiese personeel en hul verhoudings met ondergeskiktes moet monitor om omsetvoornemens by vroeëloopbaanakademië te verminder. Daarbenewens moet die bestuur klem lê op die faktore wat werknemers se werkstevredenheid verbeter.

3.1.3 Institusionele praktyke

Theron (2014) het institusionele praktyke geklassifiseer in terme van algemene praktyke (bv. mentorskap, MH-ondersteuning en toegang tot inligting), institusionele befondsingsgeleenthede, uiteenlopende bestuur en gemeenskapsdiens. Volgens Pienaar en Bester (2008) is junior akademici geneig om ondersteuning en leiding van hul instellings meer te waardeer as die kern-besigheid van die instelling, naamlik navorsing en onderrig.

Harris en Lee (2019) voer aan dat daar 'n morele verpligting is om sistemiese rassisme en verskillende vorme van onderdrukking te bekamp namens individue met beperkte of geen sosiale invloed. Hulle hou vol dat dit die plig van alle geleerdes is om koesterende omgewings te vestig vir geleerdes in opleiding van histories gemarginaliseerde groepe. Hulle voer egter ook aan dat vir aansienlike institusionele verandering om plaas te vind, geleerdes van bevoorregting, veral blanke geleerdes, bereid moet wees om hul voorreg as vokale ondersteuners van sosiale verandering te gebruik op maniere wat hulle dalk nie voorheen oorweeg het nie. 'n Ondersoek deur Pithouse-Morgan, Masinga, Naicker, Hlao en Pillay (2016) beklemtoon die belangrikheid van kollegiale verhoudings om nuwe akademici se selfvertroue te kweek.

Die uitdagings en voordele van mentorskapprogramme is goed gedokumenteer. Navorsers het verskeie uitdagings met betrekking tot mentorskapprosesse in hoër onderwys en die ontwikkeling van 'n mentorskapraamwerk uitgelig (Boeren e.a. 2015; Naris en Ukpere 2010). Meer spesifiek het vroeëloopbaan-akademici verskeie mentorskapuitdagings gerapporteer, soos die wanverhouding van mentorskappe, 'n gebrek aan gehaltetyd vir navorsingsprojekte en onvoldoende institusionele ondersteuning vir navorsing (Schulze 2010). Anstamm (2014) voer aan dat een-tot-een-mentorskapprogramme nie meer voldoende is vir vroeëloopbaan-akademici nie, en dat hulle ook blootgestel moet word aan eksterne netwerkgeleenthede om hul loopbaanvooruitsigte te verbeter.

Ander navorsers het verskeie voordele van mentorskapprogramme gerapporteer. Schulze (2010) het voordele soos doelwitstelling, vaardighede wat verband hou met navorsing en publikasie, akademiese volwassenheid en loopbaansukses gerapporteer. Obers (2014) het bevind dat die mentorskap van vroue hul selfbeeld, navorsingsproduktiwiteit en geleenthede vir bevordering na leierskapsposisies verhoog het. Die stelsel van akademiese bevordering bied 'n meganisme vir die erkenning van personeelprestasies. Dit kan egter ook ongelykhede skep of weerspieël, met sekere groepe wat makliker na bo styg as ander. In baie universiteite, veral in die Globale Noorde, is blanke mans oorheersend in senior akademiese geledere. Dit lei tot kommer oor seksisme en rassisme binne bevorderingsprosesse (Sadiq, Barnes, Price, Gumedze en Morrel 2019). Ander het uitdagings wat verband hou met navorsing vir vroeëloopbaan-akademici uitgelig. Busch en Ledingham (2016) het bevind dat vroeëloopbaan-akademici beduidende stressors ervaar wat verband hou met strukturele struikelblokke in die aansoek om en toegang tot navorsing, publikasiekwessies en advies rakende die toeganklikheid van navorsingsuitsette.

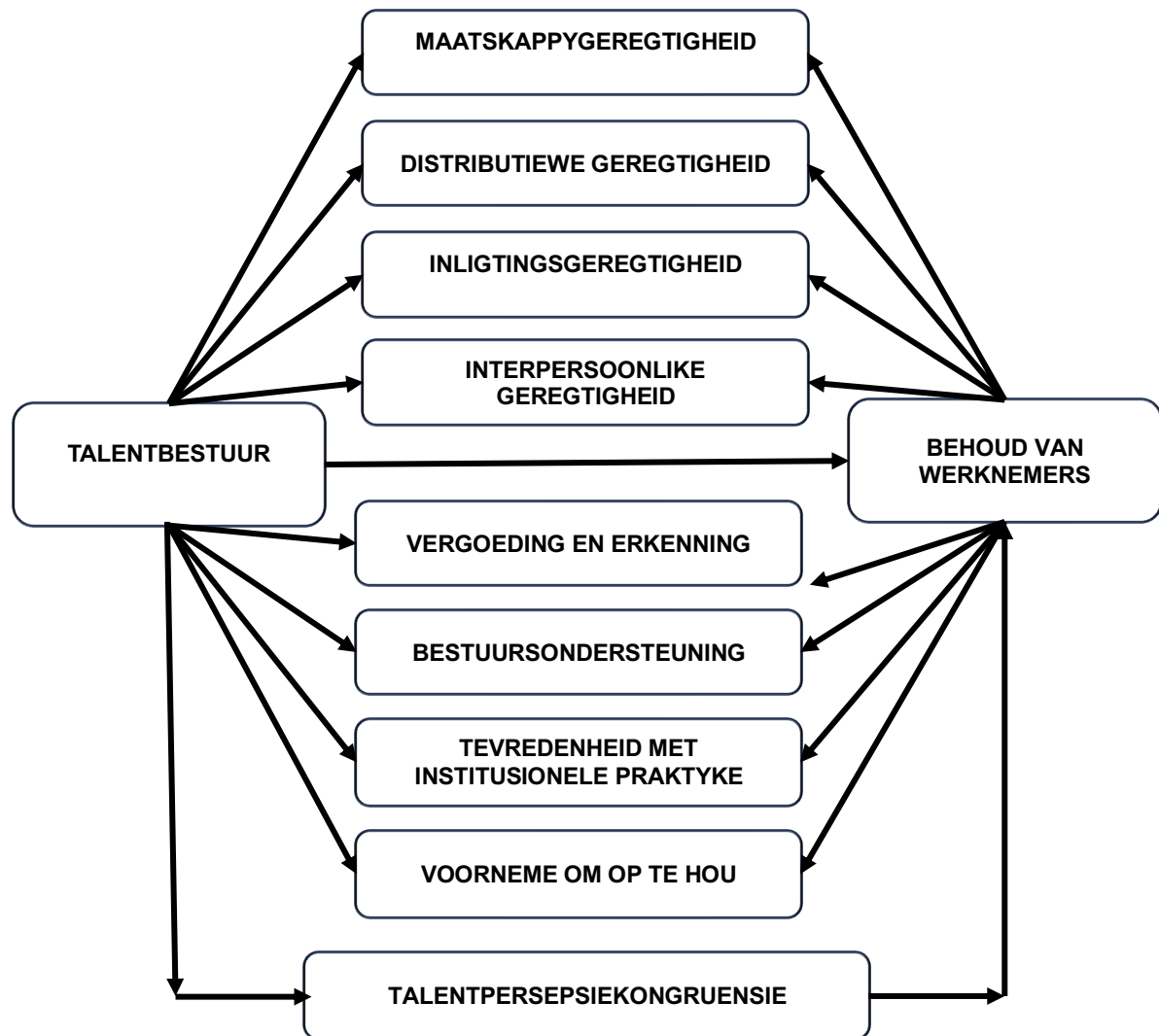
Beduidende struikelblokke wat minderbevoorregte Suid-Afrikaanse universiteite moes oorkom tydens hul vinnige verskuiwing na aanlyn leer aan die begin van die COVID-19-pandemie, is in Omodan (2020) se navorsing opgemerk. Hierdie uitdagings sluit verouderde tegnologiese infrastruktuur in, asook probleme met universiteite, dosente en studente se minderbevoorregte herkoms. In 'n verdere 2020-studie het Kamal Shaipullah, Truna, Sabri en Junaini ontdek dat studente gereeld tegnologiese probleme ondervind wanneer hulle aanlyn onderrig gebruik.

As gevolg van bekommernisse oor moontlike vooroordele en onbillike praktyke, soos bedrog, het verskeie studente ook ongemak uitgespreek met die aflê van aanlyn eksamens. Vir minder-bevoorregte skole wat afstandsonderrig gebruik, het 'n 2020-studie deur Lamb, Maire, Doecke, Macklin, Noble en Pilcher vyf groot uitdagings uitgelig: verskille in toegang tot opvoedkundige hulpbronne, digitale hulpmiddels, fundamentele houdings en vaardighede, ouer-ondersteuning en aanpassing by die nuwe leeromgewing. Wat belangrik is, gegewe die land se hoë vlakke van armoede en ongelykheid, is dat hierdie kwessies veral relevant is vir die Suid-Afrikaanse onderwysstelsel. Volgens statistieke rapporteer 'n beduidende deel van Suid-Afrikaanse adolessente (51 persent van diegene tussen 18 en 24 jaar oud) dat hulle nie hul opleiding kan bekostig nie. Boonop word 55% van Suid-Afrikaanse huishoudings as arm beskou, wat dit moeilik maak om benodighede te bekostig. Hierdie ekonomiese omgewing beklemtoon hoe belangrik dit is om die digitale kloof te oorbrug en ander struikelblokke tot aanlyn onderrig aan te spreek.

Ouers van studente wat onderbediende universiteite bywoon, het moontlik nie die nodige kennis en kundigheid om hul kinders met aanlyn leer te help nie. Verder weier hierdie universiteite studente dikwels toegang tot noodsaaklike infrastruktuur, dienste, joernaaldatabasisse en die internet. Die pandemie het die kritieke rol van tegnologie in onderwys beklemtoon en getoon dat dit nie meer 'n luukse is nie. Dit is noodsaaklik om verskeie faktore in ag te neem wanneer hierdie kwessies aangespreek word, insluitend die sosio-ekonomiese stryd wat professore, studente en universiteite in die gesig staar, bekostigbaarheid, die behoefte aan personeelopleiding en toegang tot rekenaars en nodige sagteware (Aruleba, Jere en Matarirano 2022). Volgens Oleksiyenko en Tierney (2018) kan kwesbaarheid beskou word as 'n vorm van selfbewustheid rakende persoonlike of kennisverwante beperkings, of as 'n geleentheid vir persoonlike groei. Instellings sonder duidelike grense tussen konstruktiewe en skadelike pogings – en die gevolge daarvan – kan egter menslike kwesbaarheid uitbuit. In die huidige akademiese landskap, wat dikwels die verspreiding van uitkomst prioritiseer, is daar 'n neiging om die onderliggende oorsake oor die hoof te sien, ongelyke magsdinamika te aanvaar en geleenthede vir diegene in magsposisies te verwaarloos om die kwesbaarheid wat hulle op ander oplê, te verstaan.

3.2 Behoud van talent

Volgens Singh (2019) is daar oor die algemeen twee vorme van omset: een word deur die individu bepaal, daarom staan dit as vrywillige omset bekend, en die ander word deur die maatskappy bepaal, bekend as onwillekeurige omset. Die toepassing van studente-opleidingen -opleidingsplanne op talentbestuur dui daarop dat wanneer 'n maatskappy in sy mense belê, daardie individue verplig kan voel om die guns terug te betaal deur voortreflike werk en gunstige houdings te bied. 'n Sleutelgebeurtenis wat veranderinge in die uitruilverhouding tussen werknemers en hul werkgewers bepaal, is die keuse in die talentpoel (Dries en De Gieter 2014). Volgens Seeletse en Thabane (2016) kan vergoeding ook help om beide werkgewers en werknemers se prestasie te verbeter. Werknemeromotivering is geneig om te verhoog wanneer prestasie beloon word op 'n manier wat ooreenstem met verwagtinge. Aangesien die grondslag van talentbestuur die identifisering van uitsonderlike individue is en hulle in sleutelrolle plaas, word hoë vlakke van individuele prestasie verseker (Collings en Mellahi 2009). Figuur 1 verskaf 'n beskrywing van die verhouding tussen talentbestuur en werknemerbehoud, met maatskappygeregtigheid en talentpersepsie-kongruensie wat bemiddelende rolle speel. Hierdie verhoudings word hier onder as deel van 'n konseptuele paradigma aangebied (Narayanan e.a. 2018). Dit spreek vanself dat 'n dieper begrip van generasievoordeure maatskappye kan bevoordeel in die ontwikkeling van retensiestrategieë wat hulle sal help om hierdie arbeidsmag te behou (Singh 2019).



Figuur 1. 'n Konseptuele model van talentbestuur en -behoud met bemiddelende rolle van maatskappygeregtigheid en talentpersepsie

Bron: Aangepas uit Narayanan e.a. (2018), verwerk en vertaal deur Klinck (2024)

3.3 Konseptuele raamwerk

Die probleem ontstaan wanneer vroeëloopbaan akademiese werknemers ooreed word om hul akademiese posisies te verlaat as gevolg van beter voordele wat deur ander sektore gebied word, wat lei tot hoër werknemersomsetkoerse binne die akademiese sfeer (Dube en Ngulube 2013; Chaacha en Botha 2021). Die artikel het ten doel om insig te verkry in die spesifieke faktore wat bydra tot die behoud van vroeëloopbaan akademiese werknemers binne Suid-Afrikaanse hoërsonderwysinstellings. Dit poog om die elemente te identifiseer en te ontleed wat hul besluit beïnvloed om in hul akademiese posisies aan te bly. Vir werknemers is vergoeding deurslaggewend vir hul lewensstandaard en welstand. Dit dien as 'n maatstaf van die waarde van hul dienste of prestasie (Minasyan, Midova, Danko en Balakhanova 2017).

Chamberlain (2017) voer aan dat hoewel 'n mededingende salaris nuwe talent kan lok, navorsing toon dat dit nie genoeg is om dit te behou nie. Maatskappye moet 'n hoë prioriteit plaas op die ontwikkeling van 'n gesonde werkplekkultuur, die ondersteuning van kernwaardes, die ver-

betering van senior bestuursdoeltreffendheid en die vestiging van duidelike loopbaanpaaie wat werknemers in staat stel om binne die onderneming te vorder om langtermynbehoud te verseker. Chabaya, Tshephe en Molotsi (2014) voer aan dat werknemers in die meeste gevalle voel dat hulle meer werd is as die betaling wat hulle van hul werkgevers ontvang. 'n Verslag deur Hoër Onderwys Suid-Afrika (2014) het die belangrikheid van aantreklike vergoedingspakkette vir gekwalifiseerde jong akademici beklemtoon. Hierdie verslag het verder aan die lig gebring dat junior akademiese personeel oor die algemeen minder betaal word as hul eweknieë in die private sektor. Onmededingende vergoedingspakkette lei daartoe dat akademici na die private sektor gelok word.

In die verlede, het salaris- en vergoedingstrukture onder toesig van die regering geval, met minimumloonvlakke wat deur onderhandelinge met vakbonde, arbeidshofuitsprake en diensooreenkomste bepaal is. Salarisverhogings is hoofsaaklik beïnvloed deur algehele winste eerder as individuele of groepprestasie, werkevalueringe, senioriteit, lewenskoste, die dinamika rondom die vraag en aanbod van arbeid, of die bedingingsmag van vakbonde. Dit was die algemeen erkende vergoedingstelsel (Minasyan e.a. 2017). Die behoefte om die insluiting van individue van uiteenlopende rasse-agtergronde in administratiewe posisies binne oorwegend wit universiteite te verbeter, dra by tot die breër uitdaging om minderheidsverteenvoording in leierskapsrolle landwyd te verbeter (Guillory 2023). Uiteenlopende etniese verteenwoordiging in akademiese instellings word egter deur onaantreklike vergoedingspraktyke belemmer. Die meeste ondersoeke het tot dusver getoon dat akademiese personeel ontevrede is met hul vergoeding (Makondo 2014; Onah en Anikwe 2016). Vergoeding is ook uitgelig as een van die hoofredes waarom akademici hul beroep verlaat of dit oorweeg om hul beroep te verlaat (Selesho en Naile 2014). In hoërondewysinstellings (HOI's) is daar 'n behoefte aan meer doeltreffende bestuur van akademiese kundigheid. Hierdie bekwaame talentbestuur verhoog nie net die produktiwiteit van akademiese personeel nie, maar het ook die potensiaal om werkstevredenheid te bevorder (Musakuro en De Klerk 2021).

4. Navorsingsvrae

Die volgende algemene vrae vir beide kwantitatiewe en kwalitatiewe metodologieë het die ondersoek gerig:

1. Wat is doeltreffende talentbestuurspraktyke vir vroeëloopbaanacademici in Suid-Afrikaanse HOI's?
2. Watter faktore en praktyke is doeltreffend om vroeëloopbaanacademici na Suid-Afrikaanse HOI's te lok?
3. Watter faktore en praktyke is doeltreffend in die ontwikkeling van vroeëloopbaanacademici in Suid-Afrika?
4. Watter faktore en praktyke is doeltreffend in die behoud van vroeëloopbaanacademici in Suid-Afrikaanse HOI's?
5. Watter aspekte van vroeëloopbaan- akademiese talentbestuur in Suid-Afrikaanse hoërondewysinstellings dra daartoe by en maak dit moontlik?

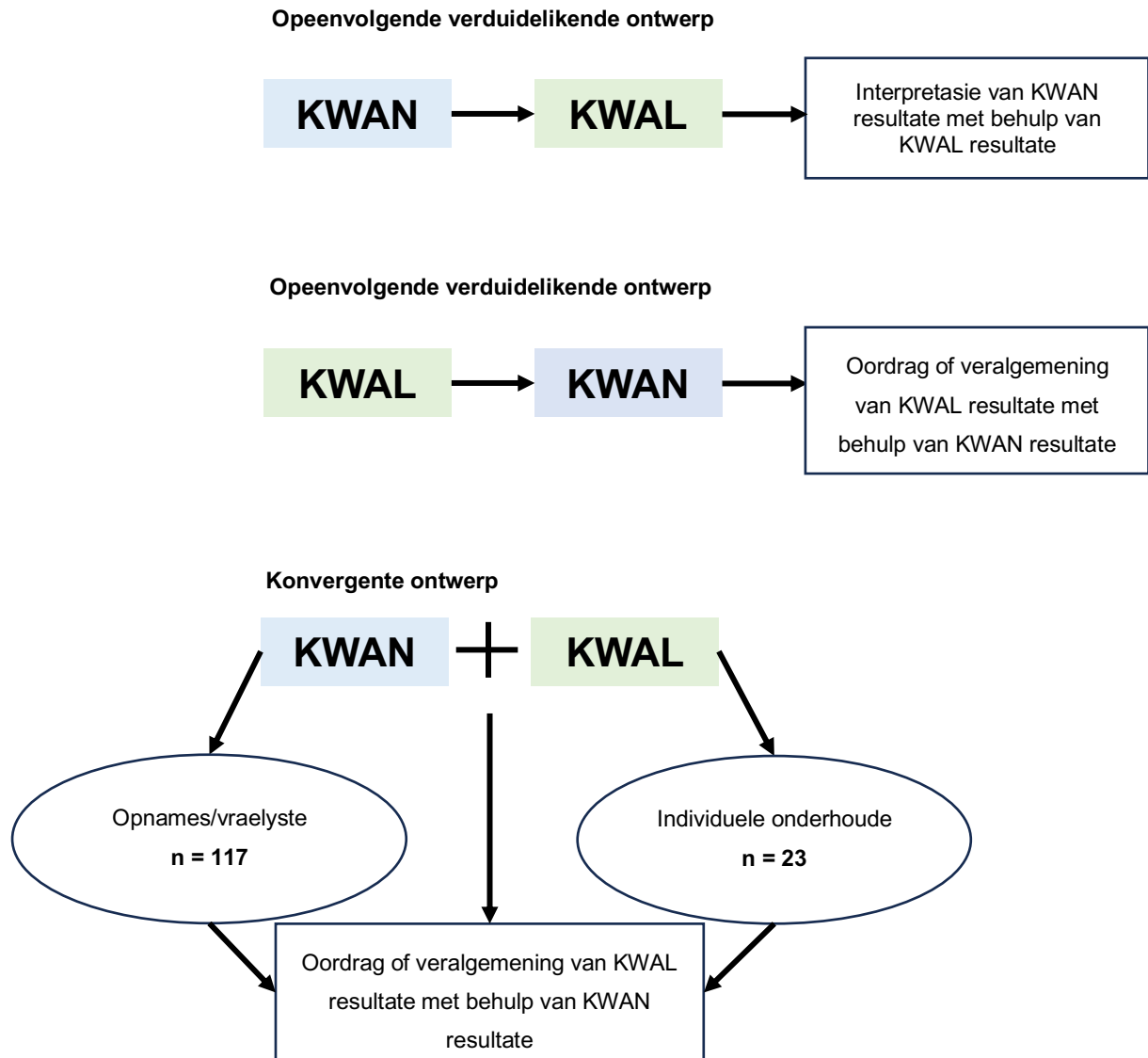
5. Empiriese ondersoek

In hierdie studie is vergoeding, erkenning, bestuursondersteuning, tevredenheid met institusionele praktyke, en voorneme om op te hou en wel op te hou die hoofelemente in hierdie empiriese ondersoek (Figuur 1). Die belangrikheid van doeltreffende, uiteenlopende bestuurspraktyke in Suid-Afrikaanse HOI's word ook beklemtoon. Bewyse dui daarop dat ongelykhede ten opsigte van geslag, ouderdom en etnisiteit steeds heers, ondanks die implementering van diensbillikheids-inisiatiewe (Hemson en Singh 2010; Vandeyar 2010). Onbillike diskriminerende praktyke rakende billikheid motiveer akademiese personeel om uit hul posisies te bedank. 'n Studie deur Bitzer en Albertyn (2010) het ook getoon dat HOI's hul professionele ontwikkelingsprogramme moet aanpas om aan die diverse behoeftes van 'n multikulturele akademiese arbeidsmag te voldoen.

5.1 Navorsingsontwerp

'n Gemengdemetodebenadering is in hierdie ondersoek gebruik. Gemengdemetodenavorsing kan gedefinieer word as 'n proses waarin 'n navorser die elemente van kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsing kombineer om meer breedte en diepte van begrip en bevestiging in navorsing te verkry (Onwugbuzie, Bustamante en Nelson 2010). Die bepaling van kwantifiseerbare veranderlikes en die insameling van voldoende data vir statistiese ontleding is kernelemente van 'n kwantitatiewe navorsingsbenadering. Wanneer 'n kwantitatiewe strategie beskryf word, word dit gewoonlik onderskei van 'n kwalitatiewe benadering, waar statistiek nie die eindresultaat is nie en die navorsing elke individu se reaksies deeglik ondersoek, eerder as 'n tipiese reaksie op 'n teorie. Die studie van meertalige identiteite is 'n uitstekende voorbeeld van kwalitatiewe navorsing in toegepaste linguïstiek, met etnografieë en onderhoude wat as die primêre data-insamelingsmetodes dien. In hierdie konteks is die gebruik van 'n kwantitatiewe maatstaf van identiteit gekritiseer omdat dit te simplisties en beperkend is, soos toetsresultate van wetenskaplike opnames (Fryer, Larson-Hall en Stewart 2018).

In die huidige studie is die kwantitatiewe data eers deur opnames ingesamel, gevolg deur die insameling van kwalitatiewe data deur 23 individuele onderhoude. Daar is van deelnemers verwag om tussen een en vyftien jaar ondervinding te hê, wat een van die kriteria was wat gebruik is om die steekproef te kies. Hulle kon van enige ras of geslag wees, maar hulle moes navorsingsbeginners wees. In die studie is geldigheid bepaal deur die advies van Cronbach en Meehl (1955) te volg, wat aangevoer het dat geldigheid in die konteks van kwantitatiewe navorsing aanvanklik as drie afsonderlike valideringsmetodes gekonseptualiseer is: inhoudsgeldigheid, wat evalueer of die meting die domein akkuraat verteenwoordig; kriteriumgeldigheid, wat die verband tussen die meting en sy vermoë om 'n uitkoms te voorspel ondersoek; en konstruktgeldigheid, wat bepaal of die meting werklik die beoogde konstruksie weerspieël (Brown, Strickland-Munro, Kobryan en Moore 2017). Drie kernsessies het die hoofsoorte gemengdemetode-ontwerpe aangespreek (sien Figuur 2) – opeenvolgende verklarende, opeenvolgende verkennende en konvergente (Nicolau, Castonguay, Levine en Hong 2017; Pluye, Bujold, Levine, Nicolau en Vedel 2015). In die huidige studie is die kwantitatiewe data eers deur opnames ingesamel, gevolg deur die insameling van die kwalitatiewe data deur individuele onderhoude en fokusgroepe.



Figuur 2. Die hoofsoorte gemengdemetode-ontwerpe: opeenvolgende verklarende, opeenvolgende verkennende en konvergente. KWAL, kwalitatief; KWAN, kwantitatief.
Bron: Aangepas uit Nicolau e.a. (2015); Pluye e.a. (2015); verwerk en vertaal deur Klinck (2024)

5.2 Meetinstrumente

'n Aangepaste weergawe van die Talentbehoudskaal van Theron e.a. (2014) is gebruik. Die skaal bestaan uit die volgende afdelings:

- *Vergoeding en erkenning*: Hierdie afdeling meet nege items wat met vergoeding en erkenning verband hou op 'n sespuntskaal, wat wissel van *stem nie saam nie* (1) tot *stem sterk saam* (6).
- *Bestuursondersteuning*: Respondente is gevra om hul verhouding met hul onmiddellike toesighouer/bestuurder te beoordeel. Nege items ondersoek vertroue, kommunikasie, terugvoer, loopbaanontwikkeling, kommunikasie en prestasiebeoordelings, op 'n sespuntskaal wat wissel van *stem nie saam nie* (1) tot *stem sterk saam* (6).

- *Tevredenheid met institusionele praktyke*: Hierdie aangepaste vraelys meet algemene tevredenheid met institusionele praktyke, insluitend institusionele leierskap, waardes, strategieë, kommunikasie, talentbestuur (nege items), en tevredenheid met navorsingsbefondsing (vier items).
- *Voorneme om te bedank* (Cohen 1993): Hierdie vraelys bestaan uit drie items en beoordeel vroeëloopbaan akademiese se voorneme om te bedank. Antwoorde word gemeet op 'n sespunt-Likert-skaal wat wissel van *stem nie saam nie* (1) tot *stem sterk saam* (6). Die Kaiser-Meyer-Olkin- (KMO-) toets is gebruik om die geskiktheid van die veranderlikes vir faktorontleding te evalueer deur hul sferisiteit en steekproef-toereikendheid te meet. Die KMO-telling, wat van 0 tot 1 kan wissel, dui die persentasie gedeelde variansie tussen veranderlikes aan. Volgens Kaiser en Rice (1974) moet KMO-waardes 0,5 of hoër wees; lesings onder hierdie drempel moet verwerp word (Ch. Hadjichambis en Parashkeva-Hadjichambi 2020). 'n Evaluering van die meetkenmerke was die eerste stap in die navorsingsproses. Die KMO-metriek is gebruik om die sferisiteit van die item-korrelasiematriks en die toepaslikheid van die steekproef te evalueer. Verder is die onderliggende dimensies van die metings gevind en gedefinieer deur die gebruik van verkennende faktorontleding. Om die akkuraatheid en reproduseerbaarheid van die data te meet, is Cronbach se alfa-koëffisiënte gebruik om instrumentbetroubaarheid te evalueer. Cronbach se alfa is 'n maatstaf van die interne konsekwentheid of betroubaarheid tussen veelvuldige items, metings of graderings. Met ander woorde, dit skat hoe betroubaar die antwoorde van 'n vraelys (of domein van 'n vraelys), instrumentasie of graderings wat deur vakke geëvalueer word, is, wat die stabiliteit van die instrumente aandui. Alpha is ontwikkel deur Cronbach (1951), en is oorspronklik gebruik om die betroubaarheid van 'n psigometriese instrument te meet. Die waarde van Cronbach se alfa wissel van nul tot een, met hoër waardes wat aandui dat die items dieselfde dimensie meet. Intendeel, as Cronbach se alfawaarde laag is (naby aan 0), dui dit daarop dat sommige of al die items nie dieselfde dimensie meet nie (Gliem en Gliem 2003; Leontitsis en Pagge 2007).

5.3 Etiese aspekte

Dit is belangrik vir 'n navorser om etiese oorwegings te handhaaf wanneer navorsing gedoen word om 'n geakkrediteerde uitkoms te verseker. Voordat data ingesamel is, is etiese goedkeuring van die Noordwes-Universiteit (NWU) se Navorsingsetiekkomitee vir Opvoedkunde, Bestuurs- en Ekonomiese Wetenskappe, Regte, Teologie, Ingenieurswese en Natuurwetenskappe (EMELTEN-REC) verkry, en goedkeuring is ook van die betrokke HOI's ontvang.

5.4 Kwantitatiewe data-insamelingsprosedure

Die studie fokus op permanente akademiese personeellede wat vrywillig by al drie kampusse van die geselekteerde hoërondewysinstelling (HOI) werk. Daar is 1 548 permanente akademiese personeellede by die betrokke HOI, versprei oor drie kampusse. Een van die 26 openbare Suid-Afrikaanse HOI's wat as deel van die steekproefraamwerk geregistreer is, is vir die studie gekies. Toestemming vir die projek is eers van die Hoof van Vaardigheidsontwikkeling van Hoër Onderwys Suid-Afrika verkry. Die navorsingsvraelyste is in hardekopie deur die vaardigheidsontwikkelingsfasiliteerders na 'n gestratifiseerde ewekansige steekproef van akademiese in die geïdentifiseerde HOI versprei. Toestemming om die vraelyste te gebruik is van die betrokke ontwikkelaars verkry, en die vraelyste het 'n etiekklaringsproses ondergaan. Vraelyste is anoniem behandel om die identiteit van die respondente te beskerm.

Met kampusse in Gauteng en Noordwes is hierdie spesifieke HOI gekies vanweë sy hoë persentasie hoogs geskoolde fakulteitslede en sy aansien as een van die top universiteite in die land. Akademici wat ingestem het om deel te neem is twee weke gegee om die vraelyste te voltooi, met opvolgonderhoude wat deur die hoofnavorser gevoer is. Deelname aan die studie was heeltemal vrywillig.

5.5 Kwalitatiewe data-insamelingsprosedures

Aangesien dit 'n gemengdemetodestudie was, het dit dieselfde proses gevolg waar toestemming vir die projek vir die eerste keer van die Hoof van Vaardigheidsontwikkeling van Hoër Onderwys Suid-Afrika verkry is. Toestemming om individuele opvolgonderhoude met die betrokke akademici te voer is verleen, en die proses het 'n etiekklaringsproses ondergaan. Die onderhoude is anoniem gevoer om beskerming en vertroulikheid vir alle deelnemers te verseker.

5.6 Kwantitatiewe dataverwerking

Data-ontledings is uitgevoer met behulp van SPSS-sagteware (SPSS 2016). Verkennde faktorontleding is toegepas om die faktorstruktuur van die metings te bepaal. Cronbach se alfa is gebruik om die betroubaarheid van die skaal en sy items te bepaal, met 'n afsnypunt van 0,7 wat as 'n riglyn vir aanvaarbare betroubaarheid gebruik is (Field 2009). Beskrywende statistieke, soos gemiddeldes, standaardafwykings, skeefheid, kurtose en kruistabelle, is gebruik as gevolg van die beskrywende aard van die studie. Die kwantitatiewe bevindings is aangevul deur direkte aanhalings van die respondente.

5.7 Kwalitatiewe dataverwerking

Transkribering is onmiddellik ná die onderhoude uitgevoer, met die navorser wat die inligting van die opnames uitgetik het. Om akkuraatheid te handhaaf, is die werklike data wat verkry is daarna aan 'n dataskoonmaakproses onderwerp. NVivo 12-sagteware is gekies om die opnamedata te ontleed. Volgens die deelnemers se antwoorde is items of hooftemas en verwysings gekodeer en noukeurig gekarteer (Haryono, Fahmi, Setiawan Tri, Gunawan, Hidayanto en Rahardja 2020). Betroubaarheid verseker dat 'n meetinstrument konsekwent betroubare resultate lewer, aldus Babin en Zikmund (2016:280). In hierdie sin verwys betroubaarheid na die mate waarin die meetinstrument vry is van lukrake foute (Sarstedt en Mooi 2019:36). Soos Mohajan (2017:59) uitwys, word data betroubaar geag sodra die instrument se betroubaarheid geverifieer is. Die drie mees gebruikte benaderings om betroubaarheid te bepaal is “toets-hertoets, gesplete helfte, en interne konsekwentheid” (Feinburg e.a. 2013:128). Wanneer die toets-hertoets-benadering gebruik word, evalueer navorsers die fout deur dieselfde toets op verskillende tye op dieselfde steekproef toe te dien en die resultate te vergelyk (Johnson en Christensen 2014:167). Volgens Oermann en Gaberson (2014:40) behels die gesplete-helfte-benadering die verdeling van die steekproef in die helfte en die vergelyking van die resultate van die twee helftes. Volgens Hair e.a. (2014:101) word interne konsekwentheid gebruik om te evalueer hoe konsekwent resultate oor toetsitems gehandhaaf word.

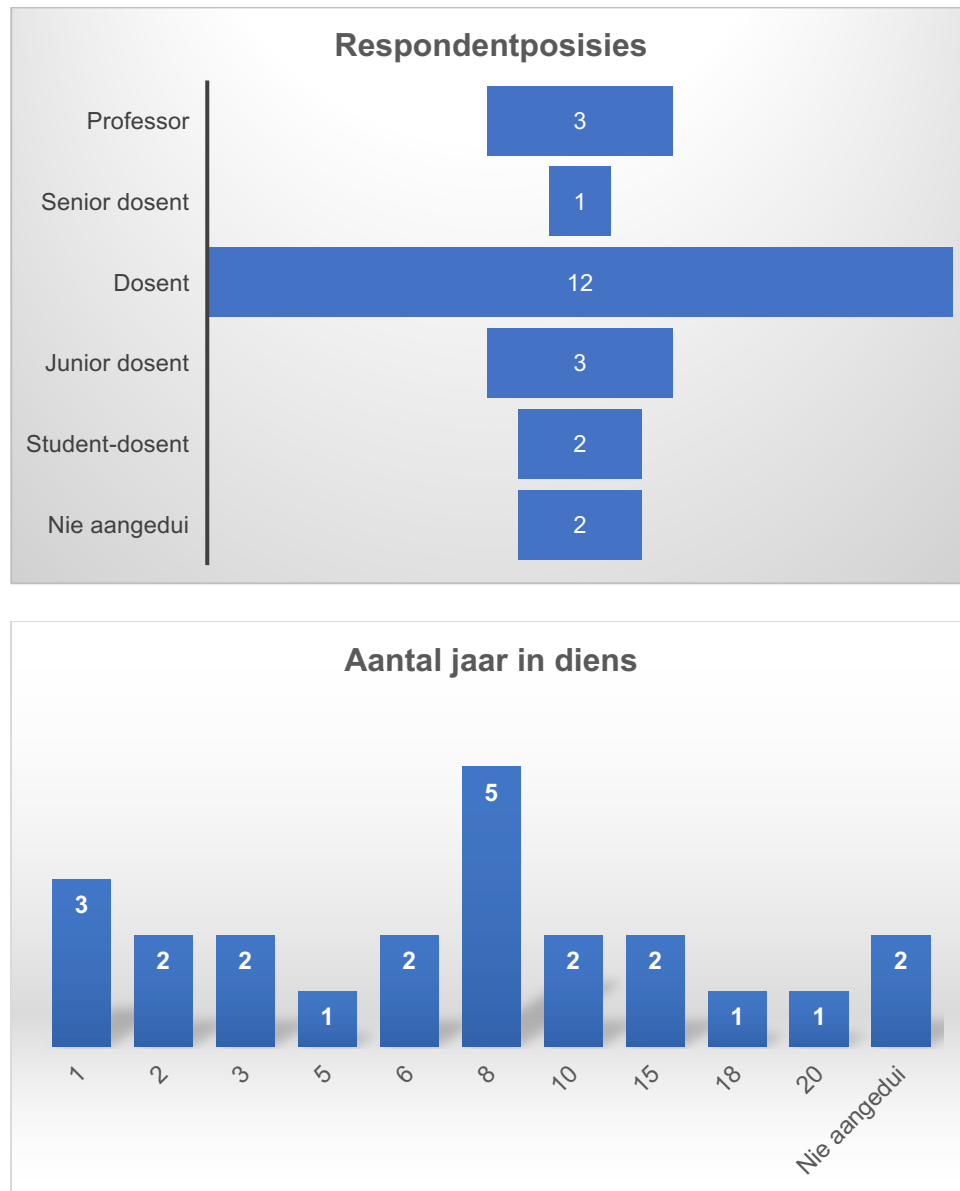
6. Bevindinge

Hierdie ondersoek het die infrastruktuuruitdagings beklemtoon wat Suider-Afrikaanse HOI's in die gesig staar. 'n Studie deur die Southern African Regional Universities Association het verskeie infrastruktuurbeperkings in die meeste Suider-Afrikaanse instellings aan die lig gebring, wat die gehalte van onderrig en navorsing negatief beïnvloed (McGregor 2009). Volgens die Nasionale Ontwikkelingsplan sal studente-inskrywings aan Suid-Afrikaanse HOI's na verwagting van 1 miljoen tot 1,6 miljoen teen 2030 verhoog (Mabelebele 2015). Gevolglik sal HOI's te midde van begrotingsbesnoeiings aansienlike infrastruktuuruitdagings ondervind (Mushemeza 2016). Ondari-Okemwa (2011) het bevind dat 'n gebrek aan infrastruktuur en dalende begrotingstoewysings HOI's se vermoë om kennis te produseer, beperk. McGregor (2009) het voorts die belangrikheid van proaktiewe belegging in infrastruktuur vir die behoud van akademiese personeel beklemtoon.

6.1 Navorsingsdeelnemers

Die respondente het bestaan uit 23 akademiese personeel, insluitend 12 dosente, drie junior dosente, drie professore, een senior dosent, twee student dosente, en twee wat nie hul rol gespesifiseer het nie. Die respondente was van 11 openbare HOI's in Suid-Afrika, met data wat in 2017 ingesamel is. Altesaam $n = 294$ opnames is na 'n doelgerigte geriefsteekproef van akademici versprei, wat 'n responskoers van 40% ($n = 117$) tot gevolg gehad het. Die meerderheid van die respondente was vroue (52,6%), gevolg deur mans, wat 47,4% van die totaal uitgemaak het. Swart Suid-Afrikaners het 49,6%, wit Suid-Afrikaners 3,5%, Indiërs 8,0% en nie-Suid-Afrikaners 38,9% van die totale steekproef verteenwoordig. Die grootste ouderdomsgroep (36%) het bestaan uit akademici van tussen 40 en 49 jaar oud (sien Figuur 3). Die meerderheid respondente het 'n meestersgraad (50,9%) gehad, en gesamentlik 75,4% van die respondente het óf 'n meestersgraad óf 'n doktorsgraad gehad. Die meeste respondente was dosente (54,7%), gevolg deur senior dosente (33,3%). Die meerderheid respondente het tussen 0 tot vyf jaar werkservaring in die akademie gehad (53%), en 70,9% was vir 0 tot vyf jaar in hul huidige pos in diens. Die deelnemers aan die onderhoude is gekies uit verskeie akademiese loopbane binne die hoëronderwysinstellings.





Figuur 3. Deelnemers se geslag, posisies en aantal jaar in diens

Tabel 1 toon die resultate van 'n opname onder 23 beroepsakademici oor hul redes om by 'n hoërondewysinstelling aan te sluit. Die meerderheid deelnemers het 'n passie vir navorsing, publikasie, onderrig en leer as hul hoofredes genoem, terwyl ander 'n begeerte na kreatiwiteit, innovasie en netwerkgeleenthede genoem het. 'n Paar deelnemers het egter aangedui dat hulle aangesluit het weens beperkte werksvooruitsigte buite die akademie. Daarbenewens het enkele deelnemers genoem dat hulle aangesluit het weens 'n gebrek aan alternatiewe werksgeleenthede.

Tabel 1. Deelnemers se redes om by die hoërondewysinstelling aan te sluit

Deelnemers	Kommentaar
D1	Aangesluit by die hoërondewysinstelling as gevolg van 'n passie vir navorsing, publikasie en interaksie met die studente. Die deelnemer het 'n honneursgraad gehad en was besig 'n meestersgraad in Bedryfsielkunde.
D2	Het 'n akademikus geword vanweë die geleentheid om verder te studeer as 'n dosent. Die deelnemer het 'n honneursgraad gehad en was besig met 'n meestersgraad in Bedryfsosiologie.
D3	Aangesluit by die hoërondewysinstelling as gevolg van geleenthede vir kreatiwiteit en innovering, en die vryheid om jouself te wees sonder baie beperkings. Die deelnemer het 'n meestersgraad in Bedryfsielkunde gehad en was besig met PhD-studies.
D4	Aangesluit by die hoërondewysinstelling as gevolg van 'n passie vir navorsing en publikasie. Die deelnemer het 'n meestersgraad in Sosiologie gehad en was besig met PhD-studies. Die deelnemer was 'n programdirekteur, verantwoordelik vir daaglikse akademiese programme.
D5	Die deelnemer is gevra om studente as Aanvullende Onderrig (AO) (akademiese ondersteuning vir studente) by te staan en het 'n passie vir akademie ontwikkel. Die deelnemer het 'n meestersgraad in Ekonomie gehad en was besig met PhD-studies.
D6	Aangesluit by die hoërondewysinstelling as gevolg van 'n passie vir onderrig, navorsing en publikasie. Die deelnemer het 'n meestersgraad in Ekonomie gehad en was besig met PhD-studies.
D7	Aangesluit by die hoërondewysinstelling as gevolg van 'n passie vir onderrig, navorsing en netwerkvorming. Die deelnemer het 'n meestersgraad in Mensehulpbronbestuur gehad en was besig met PhD-studies.
D8	Aangesluit by die hoërondewysinstelling as gevolg van 'n passie vir onderrig. Die deelnemer het 'n meestersgraad in Mensehulpbronbestuur gehad en was nie seker of hulle 'n PhD wou doen nie.
D9	Aangesluit by die hoërondewysinstelling as gevolg van 'n passie vir jongmense en netwerkvorming. Die deelnemer het 'n meestersgraad in Bestuur gehad en was besig met PhD-studies.
D10	Hierdie akademikus se passie was om jongmense te onderrig en te help ontwikkel. Die deelnemer het 'n meestersgraad in Vervoereconomie gehad en was 'n programdirekteur wat besig was met PhD-studies.
D11	Aangesluit by die akademiese wêreld weens 'n belangstelling in navorsing en onderrig. Die deelnemer het 'n doktorsgraad in Ekonomie gehad.
D12	Het die akademiese wêreld betree weens 'n gebrek aan werksgeleenthede. Die deelnemer was besig met nadoktorale navorsing.

Deelnemers	Kommentaar
D13	Aangesluit by die hoërondewysinstelling as gevolg van 'n passie vir onderrig en 'n belangstelling in navorsing. Die deelnemer het 'n honneursgraad in Statistiek gehad en was besig met 'n meestersgraad.
D14	Aangesluit by die universiteit as gevolg van 'n passie vir onderrig en geleenthede om verder te studeer. Die deelnemer het 'n meestersgraad in Statistiek gehad en het op bevestiging vir die PhD-uitslae gewag.
D15	Aangesluit by die universiteit as gevolg van 'n passie vir onderrig en geleenthede om verder te studeer, en het 'n belangstelling vir navorsing en publikasie ontwikkel. Die deelnemer het 'n meestersgraad in Menschulpbronbestuur gehad en was besig met PhD-studies.
D16	Aangesluit by die hoërondewysinstelling vir beter diensvoorwaardes. Die deelnemer het meer as agt jaar ondervinding as hoërskoolonderwyser en 'n meestersgraad in Bestuur gehad, en was besig met PhD-studies.
D17	Aangesluit by die hoërondewysinstelling as gevolg van die begeerte na 'n ander omgewing. Die deelnemer het 'n meestersgraad in Bestuur gehad en was besig met PhD-studies.
D18	Aangesluit by die hoërondewysinstelling vir beter diensvoorwaardes. Die deelnemer het meer as agt jaar ondervinding as hoërskoolonderwyser en het 'n meestersgraad in Bestuur gehad, en was besig met PhD-studies.
D19	Aangesluit by die hoërondewysinstelling as gevolg van die oortuiging dat dit die veiligste omgewing vir groei en ontwikkeling is. Die deelnemer het 'n PhD in Sielkunde gehad, asook 'n passie vir navorsing en publikasie, veral boeke. Die deelnemer was ook 'n programdirekteur.
D20	Aangesluit by die universiteit as gevolg van 'n passie vir onderrig en geleenthede om verder te studeer. Die deelnemer het 'n PhD in Bestuur gehad en het ook in navorsing en studieleiding belanggestel; was ook verantwoordelik vir programkoördinerings.
D21	Aangesluit by die hoërondewysinstelling weens 'n personeeltekort in die eenheid. Die deelnemer het 'n PhD in Publieke Administrasie gehad. Die deelnemer se hooftokus was op navorsing en publikasie as 'n vereiste vir verdere bevordering in die instelling.
D22	Die dosent se belangstelling in die akademie is beïnvloed deur onderrig, interaksie met jongmense en 'n gebrek aan werksgeleenthede. Die deelnemer het 'n honneursgraad in Nywerheidsverhoudinge gehad en was besig met 'n meestersgraad.
D23	Het die akademiese arena geslyp weens 'n gebrek aan werksgeleenthede. Die deelnemer het 'n honneursgraad in Nywerheidsverhoudinge gehad en was besig met 'n meestersgraad.

6.2 Kwantitatiewe bevindinge

Vergoeding en erkenning: Verkennde faktorontleding met behulp van die hoofkomponent-metode is op die nege items van die Vergoeding- en Erkenningskaal uitgevoer. Die resultate het een onderliggende faktor vir die skaal getoon, wat 53,514% van die variansie verklaar het. Die itemladings was aanvaarbaar, met 'n wisseling van 0,639 tot 0,820. Die faktor is gemerk *Vergoeding en erkenning*, met 'n tematoekenning *V en E*.

Bestuursondersteuning: 'n Verkennde faktorontleding met behulp van die hoofkomponent-metode is op die nege items van die Bestuursondersteuningskaal uitgevoer. Die resultate het een onderliggende faktor vir die skaal getoon, wat 69,333% van die variansie verklaar het. Die itemladings was aanvaarbaar, met 'n wisseling van 0,865 tot 0,901. Die faktor is gemerk *Bestuursondersteuning*, met 'n tematoekenning *BO*.

Tevredenheid met institusionele praktyke: 'n Verkennde faktorontleding met behulp van die hoofkomponentmetode is op hierdie 13-item-maatstaf uitgevoer. Die resultate het twee onderliggende faktore vir die skaal getoon, wat 61,529% van die variansie verklaar het. Alle items het aanvaarbare ladings getoon, met 'n wisseling van 0,520 tot 0,856. Die faktore is gemerk *Tevredenheid met algemene institusionele praktyke* en *Tevredenheid met navorsingsbefondsing*, met tematoekenings *TAIP* en *TNB*.

Voorname om op te hou: 'n Verkennde faktorontleding met behulp van die hoofkomponent-metode is op hierdie drie-item-maatstaf uitgevoer. Die resultate het een onderliggende faktor vir die skaal getoon, wat 85,478% van die variansie verklaar het. Die faktor is gemerk *Voorname om op te hou*, met 'n tematoekenning *VOH*.

Die beskrywende statistieke en betroubaarheid van die maatstawwe word gerapporteer

Die resultate in Tabel 2 toon goeie tot uitstekende betroubaarheid vir die metings, wat voldoen aan die riglyn van $\alpha \geq 0,70$ (Field 2009). Die resultate van die metings word verder ondersoek in die afdeling wat volg en word aangevul deur aanhalings uit die deelnemersonderhoude.

Tabel 2. Beskrywende statistiek van die metings

Faktore	Temas	Betekens	SA	Skeefheid	Kurtose	α
Vergoeding en erkenning	V en E	3.406	1.110	-0.176	-0.667	0.890
Bestuursondersteuning	BO	4.261	1.205	-0.841	-0.071	0.942
Tevredenheid met algemene institusionele praktyke	TAIP	2.752	0.620	-0.352	0.258	0.910
Tevredenheid met navorsingsbefondsing	TNB	2.749	0.711	-0.574	0.698	0.812
Voorname om op te hou	VOH	2.946	1.599	0.518	-0.829	0.913

Vergoeding en erkenning: Die gemiddelde tellings dui daarop dat respondente in geringe ooreenstemming was met die toereikendheid van vergoedings- en erkenningspraktyke van HOI's. Soortgelyke bevindinge het na vore gekom uit opvolgonderhoude met vroeëloopbaan akademië. Die definisie van *voldoende vergoeding* word beskryf as “die persepsie of 'n mens se werkloon

as aanvaarbaar beskou word of nie” (Duffy, Allan, Engeland, Blustein, Autin, Douglass, Ferreira en Santos 2017:6; Kashyap, Nekra en Arora 2022). Die behoefte om billike en voldoende inkomste vir almal te verseker, word beklemtoon in die bekendstelling van die Internasionale Arbeidsorganisasie se “ordentlike werk”-inisiatief (International Labour Organization 2018).

Een deelnemer het opgemerk:

Vergoeding, dink ek, is een uitdaging van die universiteit. Hulle probeer om dit meer markverwant te maak, want die bedryf sal uiteindelik die kandidate in terme van vergoeding neem. Ek dink nie die bedryf kan jou op enige ander manier lok nie. Ek dink die feit dat sommige mense dit sal oorweeg om terug te gaan in die bedryf, sal weens geldelike rede wees. (Deelnemer 8, vroulik, dosent, meestersgraad, wit Suid-Afrikaner)

Nog ’n deelnemer het bygevoeg:

Ek dink die salarisse is glad nie versoenbaar nie, maar ons almal weet dat geld alleen nie geluk bring nie. As jy hierdie universiteit se salarisse met ander universiteite vergelyk, dink ek ons is ’n bietjie agter. (Deelnemer 10, vroulik, senior lektor, meestersgraad, wit Suid-Afrikaner)

Nóg ’n deelnemer het die belangrikheid van vergoeding in die behoud van talent in hoër onderwys beklemtoon:

Ons sukkel om talentvolle mense na die akademiese wêreld te lok, want mense beskou die betaling as nie goed nie, so jy sal vind dat jou topmense altyd na plekke sal gaan waar die vergoeding topklas is. Ons moet baie spesifiek wees vir die mense wat ons na die akademie lok. (Deelnemer 11, manlik, dosent, doktorsgraad, wit Suid-Afrikaner)

Deelnemer 2 het besin oor uitdagings met betrekking tot voordele wat die instelling bied:

Vir kwessies soos mediese fonds, waar jy sowat vyf tot ses duisend rand moet betaal, en wat beteken jy gaan huis toe met omtrent niks. Nou word dit ’n probleem, wat beteken dosente het daarom nie eens mediese fonds nie, en dit is een ding waaroor ek nie baie gelukkig is nie. (Deelnemer 2, manlik, dosent, honneursgraad, swart Suid-Afrikaner)

Deelnemers het ook die uitdagings verbonde aan die erkenning van akademici uitgelig. Een deelnemer het opgemerk:

Ek wil hierdie instelling verlaat, maar ek wil steeds ’n akademikus wees. Ek is net baie ongelukkig by hierdie instelling. Ek voel diep onherkenbaar deur hierdie universiteit. (Deelnemer 9, vroulik, dosent, meestersgraad, wit Suid-Afrikaner)

Ander deelnemers het aangedui dat erkenning verkry word namate akademici in hul loopbane vorder. In hierdie verband het Deelnemer 3 gesê:

Ek dink, vir ons, vooruitgang; Miskien; vir ons; studeer verder. Wel, jy kry erkenning hoe hoër jy gaan. (Deelnemer 3, vroulik, junior lektor, meestersgraad, wit Suid-Afrikaner)

Bestuursondersteuning: Gemengde resultate is waargeneem met betrekking tot bestuurs-ondersteuning vir vroeëloopbaanacademici. Die kwantitatiewe ontledings het aangedui dat respondente oor die algemeen saamgestem het dat hulle voldoende bestuursondersteuning ontvang het. Sommige deelnemers het egter gevoel dat meer aandag aan talent- en prestasie-bestuur gegee moet word, soos een respondent opgemerk het:

Talentbestuur, want ons moet regtig prestasiebestuur probeer aanpas en probeer individualiseer. Op akademiese gebied is dit baie dom om 'n standaardstelsel te hê om iemand se prestasie te bestuur. Om die belonings en erkenning wat aan jou prestasie gekoppel is, te individualiseer. (Deelnemer 8, vroulik, dosent, meestersgraad, wit Suid-Afrikaner)

'n Ander deelnemer het ontevredenheid met bestuursondersteuning opgemerk deur te sê:

Die bestuursmodule van die universiteit het in 'n korrupte een verander. Die akademici is in fases verminder as gevolg van die manier om ons te bestuur. (Deelnemer 9, vroulik, dosent, meestersgraad, wit Suid-Afrikaner)

Tevredenheid met algemene institusionele praktyke: Respondente in hierdie steekproef was tot 'n sekere mate tevrede met algemene institusionele praktyke. Die meeste deelnemers aan die onderhoud was dit eens dat administratiewe ondersteuningsfunksies verbeter moet word, soos deur een van die respondente genoem:

Die IT-ondersteuningsfunksie, aan die ander kant, is baie swak. Daar is 'n paar departemente wat baie ondersteunend is, dan is daar ander departemente wat hul spel moet ophef om beter ondersteuning te kan lewer. (Deelnemer 11, manlik, dosent, doktorsgraad, wit Suid-Afrikaner)

Deelnemer 8 het hierdie siening ondersteun deur by te voeg:

Administratiewe ondersteuning ... Ek dink dosente moet die tyd beskikbaar hê om vir klasse voor te berei en navorsing te doen, maar dan moet hulle regtig meer ondersteuning gee ten opsigte van hulp. Administratiewe ondersteuning sal waardevol wees in 'n universiteitsomgewing. (Deelnemer 7, vroulik, dosent, meestersgraad, wit Suid-Afrikaner)

Nog 'n deelnemer het die behoefte aan deursigtigheid beklemtoon om akademici te behou:

As universiteite die akademie wil behou, laat daar 'n standaard benadering in alles wees. (Deelnemer 12, manlik, dosent, besig met nadoktorale navorsing, swart Suid-Afrikaner)

Deelnemers was ook tot 'n sekere mate tevrede met die beskikbaarheid van navorsings-befondsing. Hulle het egter gevoel dat dit hul loopbaanmobiliteit tussen instellings beperk weens kontraktuele verpligtinge:

As dit kom, sal u waarskynlik gaan, maar vir nou, omdat ons ook hier vassit as gevolg van 'n sekere kontrak wat ons onderteken het dat ons 'n sekere aantal jare hier moet wees, anders kan ons nie net ophou nie, want ons het reeds 'n paar toelaes van die universiteit opgeneem, wat ons ongeveer vier of vyf jaar moet bly voordat u daaraan

dink om te vertrek, so dis 'n probleem. (Deelnemer 2, manlik, dosent, honneursgraad, swart Suid-Afrikaner)

Ander het gevoel dat hulle self verantwoordelik was vir die verkryging van navorsingsfondse, soos deur een van die deelnemers gesê:

As jy wil voortgaan in die akademie, moet jy 'n fondsinsamelaar wees. Belonings vir jong akademici is te klein, en dan raak hulle moedeloos. (Deelnemer 9, vroulik, dosent, meestersgraad, wit Suid-Afrikaner)

Voorneme om op te hou: Respondente in hierdie steekproef was minder geneig om te oorweeg om die akademiese beroep te verlaat. Een respondent het die uitdagings beklemtoon om weer 'n loopbaan te begin:

Wel, op my ouderdom is ek nie gereed om 'n nuwe te begin nie, afhange van wat aangebied word. Ek kan dit oorweeg, dus moet alles wat aangebied word, aanloklik wees om my huidige pos te laat verlaat. (Deelnemer 1, manlik, senior lektor, honneursgraad, swart Suid-Afrikaner)

Ander deelnemers het hul passie en toewyding tot die akademiese professie aangedui; een deelnemer het gesê:

Dit is die ideale wêreld vir my en ek wil graag in 'n ruimte wees waar ek vir die res van my lewe by die akademie betrokke kan wees, maar vir nou het ek dit nie oorweeg om te vertrek nie (Deelnemer 11, manlik, dosent, doktorsgraad, wit Suid-Afrikaner).

7. Bespreking

Die resultate toon dat die vergoeding van akademici problematies bly. Die respondente het 'n matige vlak van tevredenheid met hul vergoeding en erkenning uitgespreek. Deelnemers het egter geglo dat die vergoeding van HOI's nie markverwant is nie. In ooreenstemming met die verslag van Hoër Onderwys Suid-Afrika (2014), beklemtoon hierdie bevinding 'n potensiële werknemerbehoudrisiko ten opsigte van vroeëloopbaan akademici, aangesien hulle waarskynlik die akademiese beroep vir hoër salarispakkette in die private sektor sal verlaat. Hierdie kommer is deur een van die deelnemers aan die studie bevestig. In maatskappye verwys vergoeding na enigiets (gewoonlik kontant, soos salaris, lone, voordele of ander betalings, soos vergoeding vir 'n besering) wat 'n werknemer van hul werkgewer ontvang. Alhoewel die neiging kan verander, dui data steeds daarop dat vergoeding 'n beduidende rol speel in die behoud van werknemers (Singh 2019).

Ander deelnemers het ook uitdagings uitgelig rakende die voordele wat 'n spesifieke HOI bied. Daar is opgemerk dat mediesefondsvoordele nie vergelykbaar is met dié van die private sektor of selfs dié van ander Suid-Afrikaanse HOI's nie. Hierdie bevinding dui op die potensiële risiko om nie net vroeëloopbaan talent aan die private sektor te verloor nie, maar ook aan ander Suid-Afrikaanse HOI's. 'n Positiewe werksomgewing word deur doeltreffende prestasiebeoordelings bevorder aangesien dit die verhouding tussen die werknemers en toesighouers verbeter (Singh 2019). Deelnemers het ook ontevredenheid uitgespreek oor die erkenning wat hulle ontvang het en

het gevoel dat dit vir meer senior akademici gereserveer is. Een van die deelnemers het aangedui dat hulle van plan is om die instelling te verlaat weens 'n gebrek aan erkenning. Die resultate van die studie bevestig dus dat onvoldoende belonings en erkenning bydra tot die omsetvoornemens van vroeëloopbaanacademici (Makondo 2014; Onah en Anikwe 2016; Selesha 2014).

Die resultate van die studie toon dat die deelnemers oor die algemeen tevrede was met die ondersteuning wat hulle van die bestuur ontvang het. Dit is 'n belangrike bevinding, aangesien bestuurders 'n sleutelrol speel in die behoud van vroeëloopbaanwerknemers (Du Plessis e.a. 2015). Sommige deelnemers het egter 'n diepe ontevredenheid met bestuur uitgespreek, met verwysing na korrupte bestuurspraktyke en 'n gebrek aan aandag aan talent- en prestasiebestuur. Sommige deelnemers het verder aangedui dat swak bestuur 'n negatiewe impak op hul moraal gehad het. Hierdie studie se bevindinge bevestig dat bestuur meer aandag aan talentbestuurspraktyke moet skenk (Lawler 2008), en vroeëloopbaanacademici dienooreenkomstig moet beloon (Firth e.a. 2004).

Die respondente in hierdie studie was slegs tot 'n sekere mate tevrede met institusionele praktyke. Soos met vorige studies was infrastruktuuruitdagings, veral in departemente soos Inligtingstechnologie, algemeen. Ander deelnemers het die gebrek aan administratiewe ondersteuning beklemtoon, wat op hul beurt hul werkslading verhoog het. Deelnemers het ook uitdagings met betrekking tot navorsingsbefondsing uitgelig. Diegene met toegang tot navorsingsbefondsing het as gevolg van kontraktuele verpligtinge beperk gevoel in hul loopbaanmobiliteit en -vordering. Ander het geglo dat daar geen ondersteuning van die universiteit ten opsigte van navorsingsfondse is nie, en dat hulle self hierdie fondse moet insamel, wat hulle moedeloos gelaat het. Die resultate bevestig dus dat navorsingsbefondsingsondersteuning in HOI's problematies bly (Busch en Ledingham 2016; De Villiers en Steyn 2009; Ntschoe 2008).

Die resultate van hierdie studie toon dat akademici oor die algemeen 'n begeerte uitgespreek het om in hul posisies te bly. Een deelnemer het genoem dat ouderdom haar verhinder het om 'n nuwe loopbaan te begin, terwyl 'n ander 'n gevoel van lojaliteit teenoor sy instelling en 'n passie vir sy beroep aangedui het. Singh (2019) noem dat maatskappye dit oorweeg om voltydse werknemerbehoudspesialiste aan te stel om omsetkoerse te help verlaag omdat hulle die belangrikheid daarvan besef om talentvolle werknemers te behou.

Hierdie navorsing lewer belangrike teoretiese, metodologiese en praktiese bydraes. Vanuit 'n teoretiese oogpunt dra dit by tot die beperkte hoeveelheid navorsing oor die behoud van vroeëloopbaanacademici in HOI's. Vanuit 'n metodologiese oogpunt het hierdie navorsing die betroubaarheid en bruikbaarheid van die diagnostiese hulpmiddel vir talentbehoud bevestig om die omsetvoornemens van vroeëloopbaanacademici te beoordeel. Vanuit 'n praktiese oogpunt het hierdie navorsing ook die belangrikheid bevestig van vergoeding, bestuursondersteuning en institusionele praktyke – soos navorsingsondersteuning en infrastruktuur – in die behoud van vroeëloopbaanacademici. Daarbenewens beklemtoon die studie bykomende faktore, soos demografiese tendense en lojaliteit, wat in ag geneem moet word by behoudspogings. Mentorskap- en diensbillikheidspraktyke het egter nie die behoud van vroeëloopbaanacademici in hierdie studie beïnvloed nie.

Hierdie navorsing het 'n paar beperkings gehad. Eerstens het dit 'n deursnee-navorsingsbenadering gebruik, wat beteken dat talentbehoud op 'n enkele tydstip gemeet is. Gegewe die dinamiese aard van hoërsonderwysinstellings, sal hierdie persepsies waarskynlik oor die langtermyn verander. Daarom word longitudinale navorsing aanbeveel om omsetvoornemens van vroeëloopbaanacademici oor tyd na te spoor. Tweedens het hierdie studie slegs op vroeë-

loopbaanakademici gefokus, wat beteken dat die bevindinge nie na ander akademiese posvlakke veralgemeen kan word nie.

Vir toekomstige navorsing word aanbeveel dat die steekproefgrootte uitgebrei word om verskeie akademiese posvlakke in te sluit, wat 'n vergelykende ontleding van omsetvoornemens moontlik maak. Die omvang van die navorsing moet ook uitgebrei word om hoër-onderwysbestuur en mensehulpbronbestuursdepartemente in te sluit, wat 'n meer holistiese perspektief van talentbehoud in hoër-onderwysinstellings sal bied. Verder moet toekomstige navorsing klem lê op die individuele en institusionele uitkomst van talentbehoud vir vroeë-loopbaanakademici.

8. Aanbevelings

Universiteitsbelanghebbendes is 'n verenigde entiteit; wanneer een party versuim om sy verpligtinge na te kom, word dit uiteindelik 'n uitdaging vir alle belanghebbendes. In hierdie geval bied universiteite wat suksel om dosente te behou 'n uitdaging vir die algehele welstand van hierdie instellings. Die studie het bevind dat minder bevorderingsgeleenthede en onvoldoende erkenning sleutelfaktore is wat die behoud van dosente aan 'n Suid-Afrikaanse universiteit beïnvloed. Daarbenewens is buigsame werkreëlings tesame met die bevordering van spanwerk voorgestel as strategieë om dosentbehoud te verbeter. Daarom is die bevordering van verdienstelike dosente, teenaanbiedinge, erkenning van hardwerkende dosente, buigsame werkskediules en die bevordering van spanwerk van die aanbevelings om retensieprobleme by universiteite aan te spreek (Mahoko en Omodan 2023).

Die voorneme om te bly of te bedank is in die literatuur genoem as 'n nuttige aanduiding vir die voorspelling van werklike omsetgedrag (Park 2015). Eenvoudig gestel, 'n groot aantal werknemers wat aandui dat hulle van plan is om te bedank, lei tot 'n hoë omsetkoers. As besigheids dus omset en gepaardgaande uitdagings wil beheer en verlaag, moet hulle hierdie koers monitor. Alhoewel sommige omset voordelig kan wees, wat nuwe talent en innoverende idees lok, kan oormatige omset produktiwiteit, uitgawes en algehele gehalte negatief beïnvloed (Holtom en Burch 2016; Ng'ethe, Namusonge en Iravo 2012; Bwowe 2020). Hoë omsetkoerse kan ook bedrywighede ontwrig en die reputasie van 'n akademiese instelling skade berokken (Alzubi 2017). Chikukwa (2017:112) het 'n beduidende verband gevind tussen finansiële aansporings en uitkomst, beide vir die maatskappy en werknemerprestasie. Volgens Olugu e.a. (2018:33) is daar 'n direkte verband tussen 'n maatskappy se sukses en ekstrasieke belonings. Verder beklemtoon Kayode en Yarie (2016:53) die belangrikheid van ekstrasieke belonings in die verbetering van akademiese werknemerprestasie sowel as maatskappyprestasie, en beskou dit as die belangrikste soort belonings. Hoër vergoeding lok werkers en vestig die aandag op die maatskappy se beloningsprogramme, wat die maatskappy se filosofieë, waardes en kultuur weerspieël (Schlechter e.a. 2014: 3). 'n "Kultuur van struktuur" waar "die gemeenskap se kennis, implementering en selfs toepassing van standaarde ... 'n kultuur skep waarin studente weet wat van hulle verwag word, en adviseurs weet hoe om hulle te lei" het bewys dat dit doeltreffend is om personeelbillikheid te bevorder (Mendoza-Denton, Patt en Richards 2018: 301).

9. Gevolgtrekking

Ten slotte het hierdie studie die faktore geïdentifiseer wat vroeëloopbaanacademici kan beïnvloed om hul beroep te verlaat. HOI's word aangeraai om talentbestuurspraktyke rakende vergoeding, erkenning, loopbaanontwikkeling en algemene institusionele praktyke te herontwikkel om 'n ondersteunende werksomgewing vir vroeëloopbaanacademici te bou. Volgens Singh (2019) gebruik maatskappye talentbestuur as 'n strategie om talentvolle personele te vind, te koester en te behou om sodoende 'n mededingende voordeel te verkry. Die sukses van talentbestuur as retensiestrategie word beïnvloed deur die regverdigheid van uitkomste, prosesse en interaksies binne die talentbestuursproses, asook waargenome kongruensie rakende talentstatus.

Bibliografie

- Akgunduz, Y., Ö. Adan Gök en C. Alkan. 2020. The effects of rewards and proactive personality on turnover intentions and meaning of work in hotel businesses. *Tourism and Hospitality Research*, 20(2):170–83.
- Alzubi, Y.Z.W. 2017. Turnover intentions in Jordanian universities: The role of leadership behaviour, organisational commitment and organisational culture. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 5(1):177–92.
- Amankwaa, A. en O. Anku-Tsedde. 2015. Linking transformational leadership to employee turnover: The moderating role of alternative job opportunity. *International Journal of Business Administration*, 6(4):19.
- Aruleba, K., N. Jere en O. Matarirano. 2022. Technology adoption readiness in disadvantaged universities during COVID-19 pandemic in South Africa. *International Journal of Higher Education*, 11(2):172–80.
- Babin, B. en W. Zikmund. 2016. *Essentials of marketing research*. 6de uitgawe. Boston, MA: Cengage.
- Baporikar, N. en A. Smith. 2019. Talent management in higher education institution. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering (IJAMSE)*, 6(2):36–57. <https://www.igi-global.com/article/talent-management-in-higher-education-institution/232738> (20 Februarie 2025 geraadpleeg).
- Bitzer, E.M. en R.M. Albertyn. 2011. Late entrants into the academic profession: Conceptual constructions of hope in a faculty of education. *South African Journal of Higher Education*, 25(1):897–913.
- Boeren, E., I. Lokhtina-Antoniou, Y. Sakurai, C. Herman en L. McAlpine. 2015. Mentoring: A review of early career researcher studies. *Frontline Learning Research*, 3(3):68–80.
- Busch, R. en M. Ledingham. 2016. Bothered bloggings and troubled tweets: Constructions of stress and concerns for early-career academics. *First International Conference on Advanced Business and Social Sciences*, 1–12.

- Bwowe, P. 2020. Employee turnover intention at a historically disadvantaged South African university. *Journal of Educational and Social Research*, 10(6):162.
- Ch. Hadjichambis, A. en D. Paraskeva-Hadjichambi. 2020. Environmental Citizenship Questionnaire (ECQ): The development and validation of an evaluation instrument for secondary school students. *Sustainability*, 12(3):821.
- Chaacha, T.D. en E. Botha. 2021. Factors influencing intention to leave of younger employees in an academic institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 19:12.
- Chamberlain A. 2017. What matters more to your workforce than money. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/01/what-matters-more-to-your-workforce-than-money> (9 Januarie 2024 geraadpleeg).
- Chikukwa, T. 2017. The impact of extrinsic rewards on employee motivation and organisational effectiveness: a case study of ZFC Limited in Zimbabwe. MA-verhandelings, Durban Universiteit vir Tegnologie. <https://doi.org/10.51415/10321/2643>.
- Collings, D.G. en K. Mellahi. 2009. Strategic talent management: An review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4):304–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>.
- Cronbach, L.J. 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3):297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>.
- Daubner-Siva, D., S. Ybema, C.J. Vinkenburg en N. Beech. 2018. The talent paradox: talent management as a mixed blessing. *Journal of Organizational Ethnography*, 7(1):74–86.
- De Villiers, A.P. en A.G.W. Steyn. 2009. Effect of changes in state funding of higher education higher education output in South Africa: 1986–2007. *South African Journal of Higher Education*, 22:43–68.
- Dries, N. en S. de Gieter. 2014. Information asymmetry in high potential programs: A potential risk for psychological breach of contract. *Personnel Review*, 43:136–62. <https://doi.org/10.1108/pr-11-2011-0174>.
- Du Plessis, L., E.N. Barkhuizen, K.J. Stanz en N.E. Schutte. 2015. The management side of talent: Causal implications for retaining Generation Y employees. *The Journal of Applied Business Research*, 31(5):1767–80.
- Dube, L. en P. Ngulube. 2013. Pathways for retaining human capital in academic departments of a South African university. *SA Journal of Information Management*, 15(2):1–8. <https://doi.org/10.4102/sajim.v15i2.560> (11 Mei 2023 geraadpleeg).
- Duffy, R., B. Allan, J. England, D. Blustein, K. Autin, R. Douglass, J. Ferreira en E. Santos. 2017. The development and initial validation of the decent work scale. *Journal of Counseling Psychology*, 64(2) 206–21.

- Firth, L., D.J. Mellor, K.A. Moore en C. Loquet. 2004. How can managers reduce employees' intention to quit? *Journal of Management Psychology*, 19(2):170–87.
- Fryer, L.K., J. Larson-Hall en J. Stewart. 2018. Quantitative methodology. In Phakiti, De Costa, Plonsky en Starfield (reds.) 2018.
- Gallardo-Gallardo, E. en M. Thunnissen. 2016. Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1):31–56.
- Gliem, J.A. en R.R. Gliem. 2003. Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education. <http://scholarworks.iupui.edu/handle/1805/344> (18 Julie 2023 geraadpleeg).
- Guillory, R.M. 2023. Strategies for overcoming the barriers of being an African-American administrator on a predominantly white university campus. In Jones (red.) 2023.
- Hair, J.F., W.C. Black, B.J. Babin en R.E. Anderson. 2014. *Multivariate data analysis*. 7de uitgawe. Essex: Pearson Education.
- Hannum, K.M., S.M. Muhly, P.S. Shockley-Zalabak en J.S. White. 2015. Women leaders within higher education in the United States: Supports, barriers, and experiences of being a senior leader. *Advancing Women in Leadership Journal*, 35(35):65–75.
- Harris, T.M. en C.N. Lee. 2019. Advocate-mentoring: A communicative response to diversity in higher education. *Communication Education*, 68(1):103–13.
- Haryono E., Fahmi, A.S. Tri W, I. Gunawan, A. Hidayanto en U. Rahardja. 2020. Comparison of the E-LT vs ETL method in data warehouse implementation: A qualitative study. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9354284/authors> (3 Augustus 2022 geraadpleeg).
- Hemson, C. en P. Singh. 2010. Shadows of transformation: Inclusion and exclusion of academic staff at a university of technology. *South African Journal of Higher Education*, 24(5):935–52.
- Higher Education South Africa. 2014. Remuneration of academic staff at South African universities: A summary report of the HESA statistical study of academic remuneration. Pretoria, South Africa.
- Holtom, B.C. en T.C. Burch. 2016. A model of turnover-based disruption in customer services. *Human Resource Management Review*, 26(1):25–36.
- International Labour Organization. 2018. India wage report: Wage policies for decent work and inclusive growth. International Labour Organization, India.
- James, L. en L. Mathew. 2012. Employee retention strategies: IT industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 9(3):79–87.

- Johnson, R.B. en L. Christensen. 2014. *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. 5de uitgawe. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Jones, L. (red.). 2023. *Retaining African Americans in higher education*. New York: Routledge.
- Kaiser, H.F. en J. Rice. 1974. Little jiffy, mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1):111–17.
- Kamal, A.A., N.M. Shaipullah, L. Truna, M. Sabri en S.N. Junaini. 2020. Transitioning to online learning during COVID-19 Pandemic: Case study of a pre-university centre in Malaysia. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 11(6). <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2020.0110628> (9 Januarie 2024 geraadpleeg).
- Kashyap, V., N. Nakra en R. Arora. 2022. Do “decent work” dimensions lead to work engagement? Empirical evidence from higher education institutions in India. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2):158–77.
- Kayode, A. en E. Yarie. 2016. An Assessment of the influence of extrinsic rewards on intrinsic motivation and performance of senior nonteaching staff of Federal College of Education Zaria (2005–2010). *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(4):43–58.
- Kuria, H.M., O. Alice en P.M. Wanderi. 2012. Assessment of causes of labour turnover in three and five star-rated hotels in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 3(15):311–17.
- Lamb, S., Q. Maire, E. Doecke, S. Macklin, K. Noble en S. Pilcher. 2020. Impact of learning from home on educational outcomes for disadvantaged children: Brief assessment.
- Lee, D. J., B.Y. Grace, M.J. Sirgy, A. Singhapakdi en L. Lucianetti. 2018. The effects of explicit and implicit ethics institutionalization on employee life satisfaction and happiness: The mediating effects of employee experiences in work life and moderating effects of work–family life conflict. *Journal of Business Ethics*, 147(4):855–74. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2984-7> (16 Mei 2023 geraadpleeg).
- Leontitsis, A. en J. Pagge. 2007. A simulation approach on Cronbach’s alpha statistical significance. *Mathematics and Computers in Simulation*, 73(5):336–40. <https://doi.org/10.1016/j.matcom.2006.08.001>.
- Mahoko, N. en B.I. Omodan. 2023. Factors influencing lecturer’s retention in a South African university. *Research in Educational Policy and Management*, 5(2):163–76.
- Makondo, L. 2014. Academics’ attraction and retention trends at a South African university. *Journal of Sociology Social Anthropology*, 5(2):169–77.
- McDonnell, A., D.G. Collings, K. Mellahi en R. Schuler. 2017. Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1):86–128.

- Mendoza-Denton, R., C. Patt en M. Richards. 2018. Go beyond bias training. *Nature*, 557(7705):299–301. <https://doi.org/10.1038/d41586-018-05144-7> (9 Januarie 2024 geraadpleeg).
- Metelski, A. 2017. Satisfaction with the didactic work of academic teachers and doctoral students. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 5(3):86–99. https://bazawiedzy.ue.poznan.pl/docstore/download/UEP6c66227fc2a94d3193a2db8813ca9dd2/05_Metelski.pdf.
- Minasyan, E.T., V.O. Midova, O.A. Danko en D.K. Balakhanova. .2017. Implementing new performance pay-based schemes in higher educational institutions. *European Journal of Contemporary Education*, 6(4):748–56.
- Mohajan, H.K. 2017. Two criteria for good measurements in research: validity and reliability. *Annals of Spiru Haret University*, 17(4):59–82.
- Musakuro, R.N. en F. de Klerk. 2021. Academic talent: Perceived challenges to talent management in the South African higher education sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 19(0):a1394. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1394> (9 Januarie 2024 geraadpleeg).
- Mushemeza, E.D. 2016. Opportunities and challenges of academic staff in higher education in Africa. *International Journal of Higher Education*, 5(3):236–46.
- Naris, S.N. en W.I. Ukpere. 2010. Mentorship programmes for academic staff at the Polytechnic of Namibia. *African Journal of Business Management*, 4(3):350–6.
- Netswera, F.G., E.M. Rankhumise en T.R. Mavundla. 2005. Employee retention factors for South African higher education institutions: A case study. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(2):36–40.
- Ng’ethe, J.M., M.E. Iravo en G.S. Namusonge. 2012. Determinants of academic staff retention in public universities in Kenya: Empirical review. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(13):205–12.
- Ng’ethe, J.M., G.S. Namusonge en M.A. Iravo. 2012. Influence of leadership style on academic staff retention in public universities in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21):297–302.
- Nicolau, B., G. Castonguay, A. Levine, Q.N. Hong, Summer Institute 2015 Participants en P. Pluye. 2017. Applied mixed methods in oral health research: importance and example of a training program. *JDR Clinical & Translational Research*, 2(3):206–10.
- Obers, N. 2014. Career success for women academics in higher education: Choices and challenges. *South African Journal of Higher Education*, 28(3):1107–22.
- Oermann, M.H. en K.B. Gaberson. 2014. *Evaluating and testing in nursing education*. 4de uitgawe. New York: Springer Publishing Company, LLC.

Olugu, M.U., A.T. Audu, P. Akubo en S.K. Akintola. 2018. Influence of intrinsic and extrinsic rewards on organizational performance in Nigeria. *International Journal of Advance Research in Science and Engineering*, 7(8):26–39.

Omodan, B.I. 2020. The vindication of decoloniality and the reality of COVID-19 as an emergency of unknown in rural universities. *International Journal of Sociology of Education*, 8(4):1–26. <https://doi.org/10.17583/rise.2020.5495> (9 Januarie 2024 geraadpleeg).

Onah, F.O. en O.S. Anikwe. 2016. The task of attraction and retention of academic staff in Nigeria universities. *Journal of Management and Strategy*, 7(2):9–20.

Ondari-Okemwa, E. 2011. Knowledge production and distribution by institutions of higher education in sub-Saharan Africa: Opportunities and challenges. *South African Journal of Higher Education*, 25(7):1447–69.

Park, J. 2015. Determinants of turnover intent in higher education. The case of international and U.S. faculty. Virginia Commonwealth University.

Phakiti, A., P. De Costa, L. Plonsky en S. Starfield (reds.). 2018. *The Palgrave handbook of applied linguistics research methodology*. Londen: Palgrave Macmillan.

Pienaar, C. en C. Bester. 2008. Addressing career obstacles within a changing higher education work environment: Perspectives of academics. *South African Journal of Psychology*, 39(3):376–85.

Pithouse-Morgan, K., L. Masinga, I. Naicker, T. Hlao en D. Pillay. 2016. Sink or swim?: Learning from stories of becoming academics within a transformative university terrain. *South African Journal of Higher Education*, 30(1):224–44.

Pluye, P., M. Bujold, A. Levine, B. Nicolau en I. Vedel. 2015. What are the trainees' perceptions of facilitators and barriers associated with learning mixed methods in health sciences? Oral session presented at: Mixed Methods International Research Association Conference; Philadelphia, PA.

Rahman, M.M., M. Abdul, N.A. Ali, M.J. Uddin en M.S. Rahman. 2017. Employees' retention strategy on Quality of Work Life (QWL) dimensions of private commercial banks in Bangladesh. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 25(2):647–62. <http://psasir.upm.edu.my/id/eprint/52552/1/09%20JSSH-1581-2016-3rdProof.pdf>.

Sadiq, H., K.I. Barnes, M. Price, F. Gumedze en R.G. Morrell. 2019. Academic promotions at a South African university: questions of bias, politics and transformation. *Higher Education*, 78(1/2):423–42.

Sarstedt, M. en E. Mooi. 2019. *A concise guide to market research: The process, data, and methods using IBM SPSS statistics*. 2de uitgawe. Heidelberg: Springer-Verlag.

Scandura, T.A. 2022. *Essentials of organizational behavior: An evidence-based approach*. 3de uitgawe. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Schlechter, A., A. Hung en M. Bussin. 2014. Understanding talent attraction: The influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1):1–13.

Schulze, S. 2010. Mentees' view of a structured mentorship programme at Unisa. *South African Journal of Higher Education*, 24(5):782–99.

Seeletse, S.M. en J.L. Thabane. 2016. Foremost causes of high academic turnover rate at some South African universities. *Environmental Economics*, 7(2):106–14.

Selesho, J.M. en I. Naile. 2014. Academic staff retention as a human resource factor: University perspective. *International Business and Economic Research Journal*, 13(2):295–303.

Singh, D. 2019. A literature review on employee retention with a focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1):425–31. <https://doi.org/10.32628/IJSRST195463> (20 Februarie 2025 geraadpleeg).

Szromek, A.R. en R. Wolniak. 2020. Job satisfaction and problems among academic staff in higher education. *Sustainability*, 12(12):4865.

Theron, M., E.N. Barkhuizen en Y. du Plessis. 2014. Managing the academic talent void: Investigating factors in academic turnover and retention in South Africa. *South African Journal of Industrial Psychology*, 40(1):1–14.

Türk, K. 2008. Performance appraisal and the compensation of academic staff in the University of Tartu. *Baltic Journal of Management*, 3(1):40–54.

Vandeyar, S. 2010. Shifting selves: Constructing and negotiating academic identities. *South African Journal of Higher Education*, 24(6):914–34.

Žnidaršič, J. en M. Marič. 2021. Relationships between work-family balance, job satisfaction, life satisfaction and work engagement among higher education lecturers. *Organizacija*, 54(3):227–37.