

1988 018 277-03



'N DIAGNOSTIESE INSTRUMENT VIR DIE METING VAN PERSONEELBESTUURS-
PROSESSE IN 'N BOERDERYONDERNEMING BINNE DIE RSA

deur

LUKAS KLOPPER OOSTHUIZEN

EN

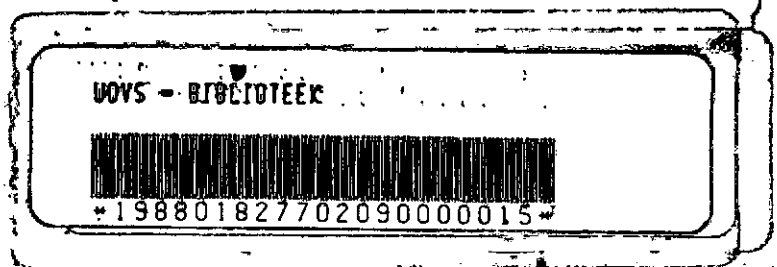
ANDRIES JACOBUS RADLEY

Departement Landbou-ekonomie
Die Universiteit van die Oranje-Vrystaat

BLOEMFONTEIN

JANUARIE 1988

PROJEKLEIER: PROF. L. K. OOSTHUIZEN



88/67

VOORWOORD

Hierdie verslag is 'n weergawe van die bevindings van die skrywers rakende 'n instrument om personeelbestuur in 'n boerderyonderneming te meet. Die projek het in 1986 begin en is deur die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing gefinansier.

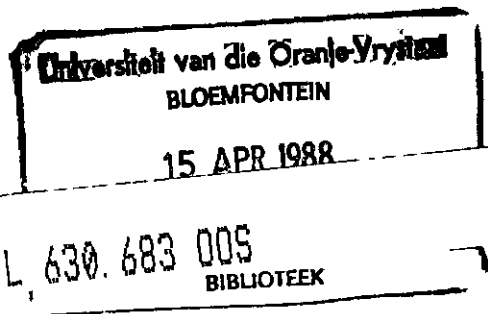
Die navorsing kon alleenlik voltooi word deur die samewerking van bepaalde instansies en persone. Dank en waardering word in besonder aan die volgende instansies en persone betuig:

- * Die Boer vir sy tyd en hartlike samewerking om hierdie meetinstrument in sy onderneming uit te toets.
- * Meneer B Ndaba van die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing (NIPN) vir die nougesette en vaardige wyse waarop hy die personeelbestuursouditvraelys by die plaaswerkers voltooi het.
- * Mevroue T Retief en R van Niekerk van die NIPN vir waardevolle bydraes by die ontwikkeling van die konseptuele personeelbestuursouditvraelys.
- * Professor H Rautenbach van die Departement Biometrie aan die UOVS vir die advies ten opsigte van die statistiese ontledings.
- * Mev A Hattingh vir die professionele hantering van die tikwerk.
- * Die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing (RGN) vir finansiële ondersteuning.

Die vernaamste implikasie van hierdie navorsing is dat die personeelbestuursoudit 'n praktiese en betroubare instrument is om laag geletterde werkers se persepsies ten opsigte van personeelpraktieke en -beleide te meet. In die opvolgende projek kan bogenoemde

meetinstrument gebruik word om die swak- en sterkpunte in 'n personeelbestuurstelsel te diagnoseer en regstellende maatreëls te formuleer.

Geldelike bystand gelewer deur die Instituut vir Navorsingsontwikkeling van die RGN vir hierdie navorsing word hiermee erken. Menings in hierdie publikasie uitgespreek of gevolgtrekkings waartoe geraak is, is dié van die outeurs en moet nie noodwendig aan die Instituut vir Navorsingsontwikkeling of die RGN toegeskryf word nie.



OPSOMMING

Die boerderybestuursnavorsing wat gedoen is, fokus op die personeelbestuursdimensie met besondere klem op 'n diagnostiese instrument om die effek van werkhoudinge en werkpersepsies op arbeidsproduktiwiteit te ontleed. Dit is 'n Likert-tipe ontledingstegniek wat deur Armstrong en Lloyd in Engeland en deur Oosthuizen in SA aangepas is om die personeelbestuursprosesse in 'n onderneming te meet. Die hoofdoel met hierdie navorsing was om die konseptuele personeelbestuursoudit in 'n gevallestudie onderneming uit te toets en te evalueer. Meer spesifiek is die volgende doelstellings nagestreef:

Eerstens is 'n kort oorsig gegee van die huidige stand van sake ten opsigte van personeelbestuursbenaderings in die RSA landbou.

Tweedens is Armstrong en Lloyd se benadering tot die meting van personeelbestuur in 'n onderneming beskryf en geëvalueer.

Derdens is die personeelbestuursoudit aangepas vir gebruik in die RSA landbousituasie en die komponente van die oudit beskryf.

Vierdens is die opnameprosedure beskryf sowel as die huidige stand van personeelbestuurspraktyke en -beleide in die gevallestudie onderneming.

Vyfdens is bepaal of die konseptuele personeelbestuursoudit op so 'n wyse gestruktureer en aangebied kon word dat ongeskoolde werkers se persepsies oor personeelbestuur in 'n onderneming gemeet kan word.

Ten sesde is bepaal wat die plaaswerkers se persepsies is ten opsigte van die fundamentele personeelbestuursaspekte naamlik leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, besluitneming, doelwitformulering, beheer en werkprestasie.

Ten sewende is bepaal in watter mate die plaaswerkers se persepsies aangaande die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming met die bestuurder se voorspellings van hul persepsies verskil.

Laastens is aanbevelings gemaak en toekomstige navorsingsgeleenthede is geïdentifiseer.

Die vernaamste implikasie van vorige bestuursnavorsing vir hierdie studie is dat die aangepaste Likert-tipe personeelbestuursoudittegniek, binne die kulturele konteks van personeelbestuur op RSA plase, gebruik moet word in samehang met 'n omvattende bestuursmodel soos die Farmer-Richman-model. 'n Sesstapprosedure is geformuleer om die personeelbestuursoudit in 'n Suid-Afrikaanse boerderyonderneming te gebruik en uit te toets.

Die gevallestudiemetode is gebruik om die navorsing uit te voer. Die personeeloudit is by die werkers sowel as die bestuurder gedoen. Volledige agtergrondinligting aangaande die werkomgewing in die onderneming is ook ingesamel.

Daar is tot die gevolgtrekking gekom dat daar 'n aansienlike mate van bevestiging vir die eerste gestelde hipotese gevind is. Beoordeel aan die hand van dertien kriteria, is die konseptuele personeelbestuursoudit 'n praktiese en betroubare instrument om laag geletterde werkers se persepsies ten opsigte van personeelpraktyke en -beleide te meet. Die ouditvrae is toepaslik, duidelik genoeg geformuleer en ook doelmatig gestruktureer om alle tersaaklike personeelbestuursinligting by die betrokkenes te verkry. Die gebruik van die blok- en penapparaat (met die Likert-skaal) onder leiding van 'n Swart vakkundige het die werkers in staat gestel om hul persepsies oor die werk op hul eie weer te gee.

Die tweede kernvraag van hierdie studie was om vas te stel wat die plaaswerkers se persepsies is ten opsigte van die fundamen-

te le personeelbestuursaspekte te wete leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, besluitneming, doelwitformulering, beheer en werkprestasie. Die hoofbevinding was dat die boer 'n outoritêre bestuursbenadering het omdat die werkers oor die algemeen 'n welmenend-outoritêre personeelbestuurstelsel in die onderneming ervaar. 'n Tweede hoofgevolgtrekking is dat 'n situasionele bestuursbenadering gevolg sal moet word om werkers se werkgedrag te verander aangesien die werkers se sienings tot 'n redelike mate verskil ten opsigte van die agt basiese personeelbestuursaspekte. 'n Derde hoofbevinding is dat personeelbestuursknelpunte sowel as sterkpunte in die onderneming bestaan en dat die personeelbestuurstelsel dus opgeknop kan word deur aan beide aspekte gelyktydig aandag te gee.

Die derde hoofhipotese is dat daar 'n groot mate van ooreenstemming bestaan tussen die werkers se persepsies aangaande die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming en die bestuurder se voorspellings daarvan. Daar is 'n aansienlike mate van bevestiging vir die gestelde hipotese gevind.

Samevattend kan gesê word dat die toepassing van die personeelbestuursoudit op hierdie bepaalde wyse (waar beide die werkers en die bestuurder geoudit is) meer betroubare en sinvolle resultate lewer. Die bestuurder kan dus sien dat die personeelbestuursknelpunte asook die sterkpunte tot 'n groot mate binne sy beheer is. Laastens is aanbevelings gemaak en verdere navorsingsgeleenthede geïdentifiseer.

ABSTRACT

The farm management research that was carried out focused on the dimension of personnel management with particular emphasis on a diagnostic instrument for analysing the effect of job attitudes and job perceptions on labour productivity. It is a Likert type of analysing technique that has been adapted by Armstrong and Lloyd in England and by Oosthuizen in South Africa to measure the personnel management processes in a farm firm. The main purpose of the research was to test and evaluate the conceptual personnel management audit in a farm firm used as a case study. More specifically, the procedures mentioned below were followed.

Firstly, a short survey was given of the present state of affairs regarding personnel management approaches in the agricultural sector in the RSA.

Secondly, the approach of Armstrong and Lloyd to the measurement of personnel management in a farm firm was described and evaluated.

Thirdly, the personnel management audit was adapted for use in the agricultural situation in the RSA and the components of the audit were described.

Fourthly, the survey procedure, as well as the present state of personnel management practices and policies in the case study firm was described.

Fifthly, it had to be determined whether the conceptual personnel management audit could be structured and presented in such a way that the perceptions of unskilled workers about personnel management in a farm firm could be measured.

Sixthly, it had to be determined what the perceptions of the farm workers were with regard to the fundamental personnel management

aspects, namely leadership, motivation, communication, human relationships, decision-making, targetsetting, control and job performance.

Seventhly, it had to be determined to what extent the perceptions of the farm workers with regard to the personnel management practices and policies in the firm differ from the manager's predictions.

Lastly, recommendations were made and future research opportunities were identified.

The most important implication of previous management research for this study was that the adapted Likert type of personnel management audit technique should be used in conjunction with a comprehensive management model such as the Farmer-Richman model within the cultural context of personnel management on farms in the RSA. A six-step procedure was formulated to use and test the personnel management audit in a South African farm firm.

The case study method was used to carry out the research. The personnel audit was carried out with the workers as well as the manager. Full background particulars regarding the work environment in the firm were also collected.

The conclusion was drawn that a considerable degree of confirmation had been found for the first hypothesis that was stated. Judging on the basis of thirteen criteria, the conceptual personnel management audit is a practical and reliable instrument for measuring the perceptions that workers with a low level of literacy have about personnel practices and policies. The audit questions were applicable, clearly enough formulated and also practically structured to get all relevant personnel management information from those involved. By using the block and peg instrument (with the Likert scale) under the guidance of a black professional officer, the workers were able to convey their

perceptions of the work on their own.

The second vital question in this study was to determine what the farm workers' perceptions were about the fundamental personnel management aspects, namely leadership, motivation, communications, human relationships, decision-making, targetsetting, control and job performance. The main finding was that the farmer had an authoritative management approach because the workers generally experienced a benevolent authoritative personnel management system. The second major conclusion was that a situational management approach will have to be followed to change the workers job behaviour, as the views of the workers differed to a reasonable degree with regard to the eight basic personnel management aspects. A third major finding was that personnel management problems as well as strong points existed in the firm and that the personnel management system can therefore be improved by attending to both aspects at the same time.

The third main hypothesis was that the workers' perceptions of the personnel manager practices and policies in the firm and the manager's predictions about it, correspond to a great extent. A considerable degree of confirmation was found for the hypothesis that was stated.

In conclusion it could be said that the application of the personnel management audit in this particular manner (where the workers as well as the manager were audited) gives more reliable and meaningful results. The manager can see that the personnel management problems as well as the strong points are, to a great extent, within his control. Finally recommendations were made and further research opportunities were identified.

INHOUDSOPGAVE

	BLADSY
VOORWOORD	-1-
OPSOMMING	-3-
ABSTRACT	-6-
LYS VAN DIAGRAMME	-20-
LYS VAN TABELLE	-21-
HOOFSTUK 1 INLEIDING	1
1. Die bestuur van menslike hulpbronne	1
2. Motivering vir die studie	1
3. Probleemstelling	3
4. Doelstellings en werkwyse	5
HOOFSTUK 2 DIE ONTWIKKELING VAN 'N DIAGNOSTIESE INSTRUMENT VIR DIE METING VAN PERSO- NEELBESTUURSPROSESSE IN BOERDERYON- DERNEMINGS BINNE DIE RSA	8
1. Inleiding	7
1.1 Probleemstelling	7
1.2 Doelstellings van die hoofstuk	8
2. 'n Bekopte oorsig van die huidige stand van sake ten opsigte van personeelbestuursbenaderings, -teorieë, -modelle en -instrumente in die RSA landbou	8
2.1 Inleiding	8
2.2 Die huidige stand van sake ten opsigte van Bestuurskunde in die algemeen	10

BLADSY

2.3	Die vernaamste en mees resente benaderings tot Boerderybestuur in die VSA, VK en SA	13
2.3.1	Huidige toestand van Boerderybestuur in die VSA en VK	13
2.3.2	Huidige toestand van Boerderybestuur in SA	14
2.4	Die vernaamste en mees resente personeelbestuursbenaderings, -teorieë, -modelle en -instrumente in die landbou	15
2.4.1	Vroeë personeelbestuursbenaderings in die landbou	15
2.4.2	Die vernaamste en mees resente benaderings tot personeelbestuur in die landbou	18
2.4.2.1	Moderne personeelbestuursbenaderings in die VK	18
2.4.2.2	Moderne personeelbestuursbenaderings in SA	19
2.5	Samevattende gevolgtrekkings	24
3.	’n Tegniek vir die meting van personeelbestuursprosesse: ’n gemodifiseerde Likert-tipe ontleding aangepas vir die landbousituasie in die VK	25
3.1	Inleiding	25
3.2	’n Kort beskrywing van Likert se vier tipes personeelstelsels	26
3.3	Armstrong en Lloyd se benadering tot die meting van personeelbestuursprosesse: 1970 tot 1980	30
3.3.1	Die aanvanklike ontwikkeling van die personeelbestuursoudit	30
3.3.2	Basiese aannames van die personeelbestuursoudit	33
3.3.3	Die gebruik van die personeelbestuursoudit: 1970 tot 1980	33

3.4	Enkele kriteria vir 'n personeelbestuurs- ouditstelsel	36
3.5	Toepassings en variasies van die perso- neelbestuursoudit	48
3.6	Die ontwerp van personeelbestuursont- wikkelingsprogramme	50
3.6.1	Basiese grondslae vir die ontwerp van personeelbestuursontwikkelingsprogramme	50
3.6.2	Stappe in personeelbestuursontwikkeling	51
3.7	Evaluering van die personeelbestuursou- ditstelsel	53
4.	Die aanpassing van die personeelbestuursoudit van Armstrong en Lloyd vir gebruik in die Suid-Afri- kaanse landbou-arbeidsopset	56
4.1	Implikasies van vorige werk vir hierdie studie	56
4.2	'n Beskrywing van die vernaamste kenmerke van die konseptuele ouditvorm	57
4.2.1	Struktuur van die ouditvorm	57
4.2.2	Leierskapsprosesse	58
4.2.3	Motiveringsprosesse	59
4.2.4	Kommunikasieprosesse	60
4.2.5	Menseverhoudinge	61
4.2.6	Besluitnemingsprosessé	62
4.2.7	Doelwitformulering	63
4.2.8	Beheerprosesse	64
4.2.9	Werkprestasie	64
4.3	Prosedure vir uitvoering van personeelbe- stuursoudit	65
4.4	Toepaslike agtergrondinligting vir die personeelbestuursoudit	69

	BLADSY
HOOFSTUK 3 DIE OPNAMEPROSEDURE EN DIE HUIDIGE STAND VAN PERSONEELPRAKTYKE EN -BELEIDE IN DIE GEVALLESTUDIEONDERNEMING	71 - 93
1. Inleiding	71
2. Beskrywing van die gevallestudie boerderyonderneming	72
2.1 Vereistes vir selektering van geskikte onderneming	72
2.2 Beskrywing van die boerderyonderneming	
2.2.1 Ligging	72
2.2.2 Die bestuurder	73
2.2.3 Aard en grootte van die boerderyonderneming	73
2.2.4 Personeelsamestelling en organisasie-struktuur	73
2.2.5 Biografiese eienskappe van die werkers	75
2.2.5.1 Ouderdom van die werkers	75
2.2.5.2 Lengte van werkers se dienstermyne	76
2.2.5.3 Tipe werk en opleidingspeil van die werkers	76
2.2.6 Stabiliteit van arbeidsmag	76
2.2.7 Mate van verwestering van die werkers: 'n aanduiding	77
3. Die Opnameprosedure	77
3.1 Voorbereiding en oriëntering van die werkers vir die opname	77
3.2 Opnameprosedure by die werkers	78
3.3 Opnameprosedure by die bestuurder	79
4. Verwerking van die gegewens	80
4.1 Ontleding van die werkers se persepsies	80
4.2 Ontleding van die bestuurder se persepsies	81

5.	Huidige stand van personeelpraktyke en -beleide in die onderneming	82
5.1	Mannekragbeplanningspraktyke en -beleide	82
5.2	Mannekragbeheerpraktyke en -beleide	82
5.3	Organiseringspraktyke en -beleide	83
5.4	Personeelvoorsieningspraktyke en -beleide	83
5.4.1	Personeelkeuringspraktyke en -beleide	83
5.4.2	Personeelevalueringspraktyke en -beleide	84
5.4.3	Ontwikkelings- en opleidingspraktyke en -beleide	84
5.4.4	Afdankings- en ontslagpraktyke	85
5.4.5	Vergoedingspraktyke en -beleide	85
5.4.5.1	Kontantvergoeding	85
5.4.5.2	Vergoeding in natura	86
5.4.5.3	Behuising	87
5.4.5.4	Bonusse	87
5.4.5.5	Weiregte en die aanhou van diere	88
5.4.5.6	Mediese- en gesondheidsdienste	88
5.4.5.7	Pensioen- en spaarskema	88
5.4.5.8	Groepassuransieskema en ongevalleversekering	89
5.4.5.9	Verlofvoordele	89
5.4.5.10	Aankoopfasiliteite	89
5.4.5.11	Pos- en telefoondienste	90
5.4.5.12	Skool- en kerkgeriewe	90
5.4.5.13	Ontspanningsfasiliteite en -geleenthede	90
5.4.5.14	Aansporingsmaatreëls	91
5.4.5.15	Bevorderingsmoontlikehede	91
5.5	Praktyke en -beleide ten opsigte van bevelvoering, leierskap, motivering en kommunikasie	91
5.5.1	Bevelvoering/toesighouding	91
5.5.2	Leierskap	92
5.5.3	Motivering	92

5.5.4	Kommunikasie	93
HOOFSTUK 4	RESULTATE EN BESPREKING VAN DIE RESULTATE	94 - 181
1.	Toepaslikheid en uitvoerbaarheid van die personeelbestuursoudit	94
1.1	Registreerbaarheid van ongeskoolde werkers se persepsies	94
1.2	Die evaluering van die tersaaklike personeelbestuursaspekte in die onderneming	97
1.3	Penetrasie van die totale personeelhiërargie in die onderneming	100
1.4	Evaluering van die intermediêre bestuursvlakke	100
1.5	Bepaling van die oorsake en gevolge vir personeelbestuursprobleme in die boerde-ryonderneming	101
1.6	Betroubaarheid van die ouditdata	101
1.6.1	Onduidelikhede met betrekking tot woorde en frases in die ouditvorms	102
1.6.2	Inhibisies	103
1.6.3	Sydigheid	103
1.6.4	Onverantwoordelikheid	103
1.7	Vergelykbaarheid van ouditdata	104
1.8	Koste verbonde aan die uitvoering van die personeelbestuursoudit	104
1.9	Ontleding en vertolking van die ouditdata	104
1.10	Personeel se houdings nie beïnvloed nie	104
1.11	Werkroetine nie steur nie	105
1.12	Bestuurder se begrip vir die resultate	105
1.13	Bestuurder se vereenselwiging met die personeelbestuursontwikkelingsprogram	105
1.14	Samevatting en gevolgtrekkings	106

	BLADSY
2. Die werkers se persepsies ten opsigte van die personeelbestuursprosesse in die onderneming	108
2.1 'n Geheel beeld van die werkers se persepsies ten opsigte van personeelbestuur in die onderneming	109
2.2 'n Diagnose van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming gebaseer op die werkers se persepsies	113
2.2.1 Leierskapspraktyke en-beleide	115
2.2.1.1 Mate van geïnteresseerdheid in werker se persoonlike probleme	115
2.2.1.2 Mate van geïnteresseerdheid in die werker se gesinsprobleme	117
2.2.1.3 Mate van begrip vir die werker se werkprobleme	118
2.2.1.4 Mate van vertroue in die werkers	118
2.2.1.5 Mate van regverdigheid teenoor ondergeskiktes	119
2.2.1.6 Duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies	120
2.2.2 Motiveringspraktyke en -beleide	121
2.2.2.1 Mate waarin vrees die werker se werkswyse bepaal	121
2.2.2.2 Graad van oorvermoeiende werk	123
2.2.2.3 Tipe werk se nadeligheid vir die werker se gesondheid	125
2.2.2.4 Mate van druk op die werker om 'n hoë uitset te lewer	126
2.2.2.5 Werk se geïnteresseerdheid in die werk	127
2.2.2.6 Mate van erkenning van werker se werkprestasie	128
2.2.3 Kommunikasiepraktyke en -beleide	128
2.2.3.1 Mate waarin die werkers ingelig word oor die bestuurder se doelwitte en planne	130

	BLADSY	
2.2.3.2	Hoeveelheid nuttige inligting aan die werkers	131
2.2.3.3	Geredelikheid van inligtingterugvoering deur die werkers	132
2.2.3.4	Vrylikheid van werkinligtingvloei onderling tussen werkers	133
2.2.3.5	Mate van aandag aan werkers se klagtes	133
2.2.4	Menseverhoudingspraktyke en -beleide	134
2.2.4.1	Bestuurder se toeganklikheid vir die werkers	136
2.2.4.2	Hoeveelheid hulp en ondersteuning aan die werkers	136
2.2.4.3	Behandeling indien werkers fouteer	137
2.2.4.4	Mate van samewerking tussen werkers onderling	138
2.2.5	Besluitnemingspraktyke en -beleide	139
2.2.5.1	Mate van werkerbetrokkenheid by besluitneming oor hul werkmetodes	141
2.2.5.2	Mate waarin werkers se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word	142
2.2.5.3	Mate van bewustheid van die werkers se werkprobleme wanneer die bestuurder besluite neem	143
2.2.6	Doelwitformuleringspraktyke en -beleide	144
2.2.6.1	Werker se bewustheid van die produksiedoelwitte	144
2.2.6.2	Mate van werkerbetrokkenheid by die stel van eie produksiedoelwitte	146
2.2.6.3	Mate van aanvaarding van die bestuurder se doelwitte	147
2.2.7	Beheerpraktyke en -beleide	148
2.2.7.1	Mate waarin werker vry voel om sy werkspoed aan te pas	148

	BLADSY	
2.2.7.2	Frekwensie van botsende werkinstruksies van meer as een meerdere	150
2.2.7.3	Mate waarin 'n werker ander werkers kan beïnvloed wat sy werk affekteer	151
2.2.8	Prestasiepraktyke en -beleide	151
2.2.8.1	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter	153
2.2.8.2	Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter	154
2.2.8.3	Hoeveelheid materiaal- en tydvermorsing binne die werker se beheer	154
2.2.8.4	Hoeveelheid materiaal- en tydvermorsing buite die werker se beheer	155
2.2.8.5	Die rol van opleiding in hoër werkerproduktiwiteit	156
2.3	Tendense met betrekking tot die werkers se persepsies van personeelbestuur	158
2.3.1	Tipe werk	158
2.3.2	Hiërargiese vlak van werker	159
2.3.3	Ouderdom van die werkers	159
2.3.4	Verwesteringspeil van die werkers	159
2.4	Samevattende gevolgtrekkings	159
3.	'n Vergelyking van die bestuurder en die werkers se persepsies ten opsigte van die personeelbestuursprosesse in die onderneming	162
3.1	'n Globale vergelyking tussen die werkers se persepsies van die personeelbestuurstelsel en die bestuurder se voorspellings daarvan	162
3.2	'n Vergelyking tussen die werkers se persepsies van die afsonderlike personeelbestuurspraktyke en -beleide en die bestuurder se voorspellings daarvan	164

	BLADSY	
3.2.1	Leierskapspraktyke en -beleide	166
3.2.2	Motiveringspraktyke en -beleide	166
3.2.3	Kommunikasiepraktyke en -beleide	169
3.2.4	Menseverhoudingspraktyke en -beleide	171
3.2.5	Besluitnemingspraktyke en -beleide	171
3.2.6	Doelwitformuleringspraktyke en -beleide	174
3.2.7	Beheerpraktyke en -beleide	176
3.2.8	Prestasiepraktyke en -beleide	178
3.3	Samevattende gevolgtrekkings	180
HOOFSTUK 5	SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS	182 - 200
1.	Inleiding	182
2.	Die mees resente personeelbestuursbenaderings	184
3.	Armstrong en Lloyd se gemodifiseerde Likert-tipe ontledingstegniek vir die meting van personeelbestuursprosesse in ondernemings	186
4.	Die ontwikkeling van 'n konseptuele personeelbestuursoudit vir gebruik in die Suid-Afrikaanse landbou-arbeidsopset	188
5.	Die opnameprosedure en die huidige stand van personeelpraktyke en -beleide in die gevallestudie onderneming	189
6.	Toepaslikheid en uitvoerbaarheid van die personeelbestuursoudit	190
7.	Die werkers se persepsie ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming	191
8.	Vergelyking van die bestuurder en die werkers se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming	194
9.	Aanbevelings	195
10.	Navorsingsgeleenthede	198

	BLADSY
BIBLIOGRAFIE	201
BYLAE A: PERSONEELBESTUURSOUDITVRAELYS VIR DIE WERKERS	205
BYLAE B: PERSONEELBESTUURSOUDITVRAELYS VIR DIE BE- STUURDER	220
BYLAE C: PERSONEELBESTUURSOUDITPROFIELE VAN ELKE WER- KER SE PERSEPSIES	229

LYS VAN DIAGRAMME

BLADSY

Diagram 2.1:	Personeelevaluasieprofiele - 'n grafiese voorstelling van die vordering gedurende die 18 maande ontwikkelingsprogram in 'n boerderyorganisasie in Engeland en die ruimte wat vir verbetering oorgebly het	46
Diagram 3.1:	Die organisasiekaart van die boerderyonderneming	75
Diagram 4.1:	Personeelbestuursouditprofiel van werker Een se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming	95
Diagram 4.2:	Personeelbestuursouditprofiel van die werkers (33) se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming	114
Diagram 4.3:	Personeelbestuursouditprofiele van die werkers se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming en die bestuurder se voorspellings daarvan	165

LYS VAN TABELLE

BLADSY

Tabel 2.1:	’n Voorbeeld van die wyse waarop verskillende intensiteite van ’n persoon se persepsies met betrekking tot ’n faktor in die werksituasie op die ouditvorm aangeteken word	34
Tabel 2.2:	’n Beskrywing en klassifikasie van die 40 organisatoriese veranderlikes in Armstrong en Llôyd (1975) se ouditvorm volgens oorsaaklike- (O), tussen- (T) en eindresultaatveranderlikes (E)	38
Tabel 3.1:	Huidige samestelling van die permanente personeel in die boerderyonderneming	74
Tabel 3.2:	Die aard en samestelling van die vergoeding in natura aan die werkers	86
Tabel 4.1:	Aantal personeelbestuurspraktyke per personeelaspek op die personeelouditvorm	97
Tabel 4.2:	Die mate waarin die werkers Likert se vier tipes personeelbestuurstelsels ten opsigte van die agt basiese personeelaspekte ervaar in dalende volgorde met betrekking tot die mediaan	110
Tabel 4.3:	Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die leierskapspraktyke en -beleide in die onderneming	116
Tabel 4.4:	Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die motiveringspraktyke en -beleide in die onderneming	122

Tabel 4.5:	Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die kommunikasiepraktyke en -beleide in die onderneming	129
Tabel 4.6:	Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die menseverhoudingspraktyke en -beleide in die onderneming	135
Tabel 4.7:	Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die besluitnemingspraktyke en -beleide in die onderneming	140
Tabel 4.8:	Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die doelwitformuleringspraktyke en -beleide in die onderneming	145
Tabel 4.9:	Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die beheerpraktyke en -beleide in die onderneming	149
Tabel 4.10:	Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die prestasiefaktore in die onderneming	152
Tabel 4.11:	Vergelyking tussen die werkers se persepsies van die basiese personeelbestuursaspekte in die onderneming en die bestuurder se voorspellings daarvan	163
Tabel 4.12:	Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die leierskapspraktyke en -beleide in die onderneming met die bestuurder se voorspellings daarvan	167

Tabel 4.13: Vergelyking van die werker se persepsies ten opsigte van die motiveringspraktyke en -beleide in die onderneming met die bestuurder se voorspelling daarvan	168
Tabel 4.14: Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die kommunikasiepraktyke en -beleide in die onderneming met die bestuurder se voorspellings daarvan	170
Tabel 4.15: Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die menseverhoudingspraktyke en -beleide in die onderneming met die bestuurder se voorspellings daarvan	172
Tabel 4.16: Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die besluitnemingspraktyke en -beleide in die onderneming met die bestuurder se voorspellings daarvan	173
Tabel 4.17: Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die doelwitformuleringspraktyke en -beleide in die onderneming met die bestuurder se voorspellings daarvan	175
Tabel 4.18: Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die beheerpraktyke en -beleide in die onderneming met die bestuurder se voorspellings daarvan	177
Tabel 4.19: Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die prestasiefaktore in die onderneming met die bestuurder se voorspellings daarvan	179

HOOFSTUK 1

INLEIDING

1. Die bestuur van menslike hulpbronne

Boerderybestuur (dit wil sê wat boere doen) is die proses waardeur 'n bestuurder met minder as volledige inligting hulpbronne en situasies manipuleer in 'n poging om sy doelwitte te bereik (Dillon, 1980, p. 258). Die belangrikste hulpbron in 'n boerderyonderneming is sy mensemateriaal, want daarsonder kan die ander nie behoorlik ontsluit word nie (Likert, 1967; Groenewald, J.A., 1971; Armstrong & Lloyd, 1972; Langenhoven, 1975). Die doeltreffende en effektiewe bestuur van menslike hulpbronne en situasies is dus 'n basiese dimensie van die bestuur van 'n onderneming, want mense is die "katalisators" wat sinvolle reaksies tussen die produksiemiddele laat plaasvind (Oosthuizen, 1981, p. 2). Volgens Burger (1971) is arbeidsbenutting 'n primêre indikator van 'n Suid-Afrikaanse boer se vermoë om dinge op die mees bevredigende wyse deur mense gedoen te kry. "Die goeie bestuurder kry ander mense om sy planne te implementeer en reël sake so dat dit aangenaam is om vir hom te werk. Aan die ander kant, verlaat die swak bestuurder hom op sy eie arbeid en vind dit moeilik om arbeid doeltreffend en produktief te beheer" (Burger, 1971, p. 11). Uit bogenoemde blyk dit dat kennis van alle aspekte van menslike doeltreffendheid in die werksituasie 'n vereiste is vir doeltreffende en effektiewe bestuur.

2. Motivering vir die studie

Alhoewel mannekragbenutting een van die vernaamste probleemgebiede in boerderybestuur is, is daar nog min navorsing hieroor gedoen (Antrobus, 1984; Van Zyl et al., 1987). Ook in lande buite Suid-Afrika is daar min inligting oor bestuurspraktyke ten opsigte van plaaspersoneel. In Suid-Afrika is die behoefte aan personeelbestuursopleiding in die landbou baie groot (Backer,

1978; Oosthuizen 1981; Antrobus, 1984). Arbeid is nie net belangrik omdat dit 'n groot deel van die totale boerderykoste uitmaak nie, maar ook en veral weens die kwalitatiewe invloed wat dit op die doeltreffende gebruik van al die ander boerderyhulpbronne uitoefen. Oosthuizen (1981) het bevind dat boere wat hulle ondernemings met betrekking tot arbeidsprobleme gunstig aanslaan, ooroptimisties is in hulle subjektiewe beoordeling van die effektiwiteit van hul eie personeelpraktyke en -beleide. Die boere het 'n oordrewe siening van die effektiwiteit van hul eie personeelpraktyke en -beleide omdat die peil van personeelbestuur op plase nog nie op die vlak van gevorderdheid is wat wenslik is nie. In 'n reeks ondersoeke om 'n metode te ontwerp om al die aspekte van personeelbestuur op plase in Engeland kwantitatief te meet, het Armstrong en Lloyd (1972) aangetoon dat die menings van bestuurders aangaande personeelpraktyke en -beleide, organisasieklimaat en motiveringskragte in hul ondernemings ontoereikend is as gevolg van die onbetroubaarheid van die inligting. "Opinions regarding the effectiveness of their own policies tend to be optimistic and are often at variance with the facts as seen by those at lower levels" (Armstrong & Lloyd, 1972, p. 17). Hierdie probleem is nie slegs beperk tot plase nie. In 'n ondersoek oor die stand van Swart personeelbestuur in die mynbou, handel, dienste en publieke sektor in Suid-Afrika, het Langenhoven (1975) tot dieselfde gevolgtrekking gekom. "Oor die algemeen het ons medewerkers nie die mening gehuldig of was hulle nie baie geneë om aan te dui dat hulle ten opsigte van Swart arbeidsprobleme ongunstig met ander ondernemings in dieselfde bedryf vergelyk nie" (Langenhoven, 1975, p. 55).

'n Tegniek waarmee die kwaliteit van die personeelbestuursprosesse in 'n onderneming gekwantifiseer kan word, kan vir die boer 'n beter aanduiding gee van hoe goed die personeel sy beleide en style aanvaar voordat ernstige foute voorkom of ondoeltreffendhede ontstaan (Oosthuizen, 1981, p. 360). Dit is baie belangrik om 'n diagnostiese metode te hê waarmee foute ontbloot kan word wat die boer nie andersins sou identifiseer nie. Sulke foute is

geneig om in 'n veranderende wêreld mislukkinge of ondoeltreffendheid te veroorsaak. Sommige foutiewe beleide word nooit geïdentifiseer nie, omdat dit agter suksesareas in die onderneming verskans is.

Ongelukkig bestaan daar tot dusver, binne die multikulturele landbou-arbeidsopset in Suid-Afrika, nog nie 'n bevredigende tegniek om die kwaliteit van die personeelbestuursprosesse in 'n boerderyonderneming te meet en te reguleer nie (Oosthuizen, 1981). Indien bestuur se invloed op die motiveringsituasie in 'n onderneming gekwantifiseer kan word, is dit moontlik om personeelbestuursprosesse in die toekoms met behulp van bestuursontwikkelingsprogramme te moderniseer en te verbeter (Armstrong & Lloyd, 1975).

3. Probleemstelling

Dit is egter baie moeilik om die personeelbestuursituasie in 'n onderneming te evalueer. Die redes hiervoor lê by die drie bronne wat die antwoorde kan gee op die vrae oor personeelpraktike en -beleide in 'n onderneming naamlik:

- i. die waarnemings en ondersoeke van 'n onafhanklike navorser;
- ii. die persepsies van die topbestuur van die onderneming, en
- iii. die persepsies van die werknemers op die middel-, toesighoudende- en werknemervlakke.

Die kwantifisering van die stand van personeelbestuur op RSA-plase word nog verder bemoeilik omdat Blanke boere (gewoonlik eienaar-bestuurders) Swart werkers in diens het wat aan verskillende rassegroepe, nasies, stamme en kulture behoort (Biesheuvel, 1976). Boonop verkeer die bevolking in verskillende stadia van verstedeliking en verwestering; word 'n veelheid van tale in Suid-Afrika gepraat; en is die Swart bevolking se geletterdheid nie baie hoog nie. Die aanname van 'n kultuurlose bestuursbenadering wat suksesvol oral in die wêreld toegepas kan word, is 'n oor-

vereenvoudiging van 'n komplekse vraagstuk (Van Rooyen, 1980). Hierdie probleme mag egter nie verhoed dat foute ten opsigte van personeelbestuur op RSA-plase gediagnoseer word nie, want solank daar verskille tussen die bestuur en personeel se persepsies is, bestaan die geleentheid om die situasie te ondersoek en te verbeter (Oosthuizen, 1981, p. 361).

Op grond van teoretiese en praktiese oorwegings, kom Armstrong en Lloyd (1972) tot die gevolgtrekking dat die opinies en houdings van werknemers die mees geskikte inligtingsbron is om die kwaliteit van die personeelbestuursprosesse in 'n onderneming te evalueer. Die koste verbonde aan 'n onafhanklike navorser se ondersoek is besonder hoog en daar is reeds gewys op die bestuur se oordrewe siening van die effektiwiteit van hul eie personeelpraktyke en -beleide. Daarenteen aanvaar sielkundiges vandag redelik algemeen dat dit 'n persoon se ervaring van sy omgewing is wat sy houdings en gedrag bepaal. In hierdie verband kan na die volgende woorde van Armstrong en Lloyd (1972, p. 12) verwys word: "In the matter of human asset values, there are no objective truths but it is the perception of truth as seen by the Cowman and Tractor-driver which counts, for it is their experience of the work environment which determines their attitude to work." Gevolglik word gehipotetiseer dat indien vrae geformuleer, gestruktureer en op 'n manier aangebied kan word sodat dit persone in staat stel om hul persepsies van die werkomgewing kwantitatief te registreer, dan sal dit moontlik wees om die personeelbestuursprosesse te meet. Ten einde 'n groter mate van vereenselwiging met die resultate te bewerkstellig, het Lloyd (1981) later oortuig geraak dat die bestuurder ook die personeelbestuursoudit moet voltooi.

In hierdie studie word die volgende vrae ondersoek, naamlik:

1. Kan vrae geformuleer, gestruktureer en op 'n manier aangebied word sodat dit ongeletterde Swart plaaswerkers in staat sal stel om hul persepsies van hul werkomgewing te registreer?

2. Wat is die Swart plaaswerkers se persepsies ten opsigte van die fundamentele personeelbestuursaspekte in 'n onderneming te wete leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge; besluitneming, doelwitformulering, beheer en prestasie?
3. In watter mate verskil die werknemers se persepsies aangaande personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming met die werkgewer se voorspelling van hul persepsies?

4. Doelstellings en werkswyse

Daar word gestreef om die volgende agt doelstellings in die studie te bereik:

1. Eerstens word 'n kort oorsig gegee van die huidige stand van sake ten opsigte van personeelbestuursbenaderings, -teorieë, -modelle en -instrumente in die RSA landbou.
2. Tweedens word Armstrong en Lloyd (1972) en Lloyd (1981) se benadering tot die meting van personeelbestuursprosesse in 'n boerderyonderneming in Engeland beskryf en geëvalueer.
3. Derdens word die personeelbestuursoudit aangepas vir die RSA situasie en die komponente van die oudit word beskryf.
4. Vierdens word die opnameprosedure asook die huidige stand van personeelbestuurspraktyke en -beleide in die gevallestudie onderneming beskryf.
5. Vyfdens word bepaal of die konseptuele personeelbestuursoudit op so 'n wyse gestruktureer en aangebied kan word dat ongeskoolde werkers se persepsies oor personeelbestuur in 'n onderneming gemeet kan word.
6. Tenslotte word bepaal wat die plaaswerkers se persepsies is ten opsigte van die fundamentele personeelbestuursaspekte te

wete leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, besluitneming, doelwitformulering, beheer en prestasie.

7. Ten sewende word bepaal in watter mate die plaaswerkers se persepsies aangaande die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming met die bestuurder se voorspellings van hul persepsies verskil.
8. Laastens word aanbevelings geformuleer en verdere navorsingsgeleenthede geïdentifiseer.

Ten einde bogenoemde doelstellings te verwesenlik, is die volgende werkwyse gevolg: Die eerste vier vrae kom agtereenvolgens in Hoofstuk 2 onder die soeklig. Dit behels dus die ontwikkeling van 'n diagnostiese instrument vir die meting van die personeelbestuursprosesse in boerderyondernemings binne die RSA. Die gevolgtrekking word gemaak dat die personeelbestuursoudit van Armstrong en Lloyd aangepas kan word tot 'n bruikbare diagnostiese instrument ten opsigte van personeelbestuur in RSA boerderyondernemings.

In Hoofstuk 3 word die opnameprosedure asook die huidige stand van personeelbestuurspraktyke en -beleide in die gevallestudie onderneming beskryf. In die beskrywing van die onderneming val die klem op die huidige personeelpraktyke en -beleide omdat die personeelbestuursouditresultate teen hierdie agtergrond ontleed moet word.

Die laaste drie doelstellings van die studie kom agtereenvolgens in Hoofstuk 4 onder die soeklig. Die resultate word ontleed en bespreek. Die gevolgtrekkings verskyn ook in hierdie hoofstuk.

In Hoofstuk 5 word 'n kort samevatting van die navorsing gegee saam met die tersaaklike gevolgtrekkings, aanbevelings en implikasies vir verdere navorsing.

HOOFSTUK 2

DIE ONTWIKKELING VAN 'N DIAGNOSTIESE INSTRUMENT VIR DIE METING VAN PERSONEELBESTUURSPROSESSE IN BOERDERYONDERNEMINGS BINNE DIE RSA

1. Inleiding

Die doeltreffendheid en effektiwiteit van die personeelbestuursprosesse binne die multikulturele arbeidsopset van Suid-Afrikaanse boerderyondernemings is tot dusver nie bevredigend op werker-vlak gemeet nie. Armstrong en Lloyd (1972) het 'n gemodifiseerde Likert-tipe tegniek ontwikkel en aangepas om die personeelbestuursprosesse in boerderyondernemings in Engeland te oudit. In Suid-Afrika het Stewart (1978) bogenoemde personeelbestuursoudit in sy onderneming tot op bestuursvlak toegepas. Dit het hierdie boer in staat gestel om 'n motiveringstrategie vir sy bestuurspan te formuleer. Indien die persepsies van die werkers op laer vlakke in die onderneming egter gemeet wil word, is sekere aanpassings ten opsigte van Armstrong en Lloyd se oudit noodsaaklik. Oosthuizen (1981) het Armstrong en Lloyd se personeelbestuursoudit aangepas vir gebruik in die Suid-Afrikaanse landbousituasie, maar die instrument is nog nie uitgetoets nie.

1.1 Probleemstelling

Daar bestaan egter onduidelikheid ten opsigte van die geskiktheid van die personeelbestuursoudit van Armstrong en Lloyd (1972) asook die aanpassings wat nodig is om dit suksesvol op werkervlak binne die multikulturele verband van die Suid-Afrikaanse landbousituasie toe te pas.

1.2 Doelstellings van die hoofstuk

Die volgende doelstellings word nagestreef:

1. Eerstens word 'n beknopte oorsig gegee van die huidige stand van sake ten opsigte van personeelbestuursbenaderings, -teorieë, -modelle en -instrumente in die RSA landbou.
 2. Tweedens word Armstrong en Lloyd (1972) en Lloyd (1981) se benadering tot die meting van personeelbestuursprosesse in 'n boerderyonderneming beskryf en geëvalueer.
 3. Derdens word die aanpassings aan die konseptuele personeelbestuursoudit asook die komponente van die oudit beskryf.
2. 'n Beknopte oorsig van die huidige stand van sake ten opsigte van personeelbestuursbenaderings, -teorieë en -modelle in die RSA landbou

2.1 Inleiding

In die jongste en mees omvattende boerderybestuursboek op die mark, doen Boehlje en Eidman (1984) nie veel moeite om Boerderybestuur te definieer nie. Dit is inderdaad 'n moeilike en miskien onmoontlike taak. Hulle verkies eerder om die bestuursbeginsels, instrumente, konsepte, funksies en verantwoordelikhede te beskryf.

Die inhoud van bogenoemde boek baken egter tot 'n groot mate die Boerderybestuursveld af. Dit behels die volgende onderwerpe naamlik: die aard van Boerderybestuur; boerderyboekhouding en -state; die ontwikkeling van bedryfstakbegrotings; die berekeningsprosedures by bedryfstakbegrotings; ekonomiese konsepte vir boerderybeplanning; die berekeningsprosedures vir boerderybeplanning; bemarkingsbeplanning; beleggings-, finansiële en belastingsoorwegings in boerderybeplanning, boerderybesigheidsooreenkomste; boerderybeplanning met behulp van liniêre programmering; risiko en onsekerheid in die boerdery; personeelbestuur; verkry-

ging en bestuur van grond; verkryging en bestuur van depresieerbare bates; kapitaalbestuur; beheerkonsepte en -prosedures; produksiebeheer; en mark- en finansiële beheer.

In 'n oorsigartikel het Oosthuizen (1987) die huidige stand van Boerderybestuur in Suid-Afrika oor die afgelope sestig jaar binne professionele verband (dit wil sê, uitgesluit praktiese boerderybestuur) geëvalueer. Een van die uitstaande kenmerke van die laaste vyftien jaar in die evolusie van Boerderybestuur is die groter rol wat Bestuurskunde vervul het. Daar is dus 'n neiging om tot 'n groter mate van industriële bestuursteorieë en -benaderings in die landbou gebruik te maak. Verder begin 'n algemene siening ontwikkel dat "bestuur is bestuur waar dit ookal toegepas word" (Giles & Stansfield, 1980).

Alhoewel daar nie veel navorsing oor die personeelbestuursdimensie van Boerderybestuur gedoen is nie, bestaan daar 'n behoefte om die bestaande personeelbestuursbenaderings en -neigings te sistematiseer. Dit kan moontlik as riglyne vir navorsers en bestuurders dien in hul strewe om personeelbestuurspraktyke te ontwikkel met die oog daarop om aan bepaalde behoeftes in die RSA situasie te voldoen.

Ten einde die bestaande personeelbestuursbenaderings en -neigings te sistematiseer, word die volgende werkwyse gevolg. Eerstens word die huidige stand van sake ten opsigte van Bestuurskunde in die algemeen opgesom. Tweedens word die vernaamste en mees resente benaderings tot Boerderybestuur in die Verenigde State van Amerika, Verenigde Koninkryk en Suid-Afrika kortliks beskryf. Laastens word die vernaamste personeelbestuursbenaderings, -teorieë, -modelle en -instrumente breedweg gesistematiseer met die oog daarop om aan bepaalde behoeftes in die RSA landbousituasie te voldoen.

2.2 Die huidige stand van sake ten opsigte van Bestuurskunde in die algemeen

Gedurende die afgelope twee dekades het die literatuur oor die struktuur en funksionering van ondernemings dramaties vermeerder. Dit vereis dat bestuurders, adviseurs en navorsers die verskeidenheid benaderings, modelle en tegnieke moet ontleed en evalueer met die oog daarop om antwoorde vir hul bepaalde behoeftes te vind. Die saak word verder bemoeilik omdat bestuursbesluite in 'n voortdurend veranderende omgewing geneem moet word. Hierdie veranderinge vind binne en buite die onderneming plaas en vereis deurlopende evaluering, aanpassing en herbepanning.

Effektiewe bestuur vereis kennis ten opsigte van kulturele invloede. Met kulturele invloede word enersyds bedoel ondernemingskultuur wat behels tradisionele benaderings, bestuurstelsels, strukture, tegnieke en hiërargieë en andersyds individuele kennis, oortuigings, kunste, morale, wette, gebruike en gewoontes wat hulle as lede van 'n gemeenskap aanleer. Vir effektiewe funksionering van 'n onderneming moet hierdie kulture geharmonieer word. Die aanname dat 'n kultuurlose bestuursbenadering oral ter wêreld suksesvol toegepas kan word, is 'n oorvereenvoudiging van 'n komplekse saak. Oor die algemeen kan gesê word dat:

- Noord Amerika 'n mikrobenadering volg met besondere klem op individualisme.
- Die Verenigde Koninkryk volg ook 'n mikrobenadering met die klem op struktuur en omgewing.
- Europa volg 'n makrobenadering met die veronderstelling dat ondernemings substelsels is wat binne 'n groter stelsel en kultuur funksioneer.
- Die Oosblok lande is hoofsaaklik ideologies en polities georiënteer alhoewel daar tekens is van groter werknemerdeelname en vryheid.
- Japan is sterk nasionalisties, tradisionalisties en paternalisties.

- Afrika is oor die algemeen steeds onderontwikkel en bestuurders neig om óf westerse benaderings óf sosialistiese benaderings te volg afhangede van die ekonomiese of tegnologiese hulp óf wat hulle uit die koloniale tydperk oorgeërf het. In sommige gevalle word by sosiale en stamverwante of tradisionele benaderings gehou. Daar is egter nie 'n tipiese werkgewer in Afrika nie. Oor die algemeen is bestuur op outokratiese, ekonomiese en burokratiese beginsels gebaseer.

Alhoewel die konsep van bestuur baie oud is, het die meeste ontwikkeling in Bestuurskunde gedurende die huidige eeu plaasgevind. Van Rooyen (1980) het die ontwikkelingsgang in bestuur baie kundig gesistematiseer. Dit kom daarop neer dat bestuur ontwikkel het van 'n outokratiese en outoritêre benadering aan die begin van hierdie eeu tot 'n groter bewustheid van werknemerdeelname in probleemoplossings. Dit het tot die besef gelei dat ondernemings komplekse sosio-tegniese stelsels is wat voortdurend in wisselwerking staan met die spesifieke behoeftes van die onderneming en die omgewing.

Dit word algemeen aanvaar dat 'n bestuurspanpoging meer doeltreffend as die outoritêre benadering van 'n individu is. Daar word veronderstel dat ondernemings uit oop stelsels en substelsels bestaan wat met mekaar en met die omgewing in verband staan. In die bestuur van ondernemings kan daar nie slegs op 'n ekonomiese (tegnologiese) benadering gesteun word nie; net so kan daar ook nie suiwer op 'n omgewings- of gedragsbenadering gekonsentreer word nie. Dit word vandag van bestuurders verwag om ekonomiese beginsels en tegnieke te integreer met kennis ten opsigte van omgewingsbehoefte en gedragsverwagtinge. Daar bestaan nie 'n enkelvoudige tegniek of strategie waarvolgens bestuurders kan bestuur nie. Hulle is op 'n situasionele bestuursbenadering aangewese waar hulle op hulle eie kennis, oordeel en ervaring moet staatmaak asook op die ondersteuning van spesialiste in 'n bestuurspan. Om hierin te slaag, vereis dat bestuurders die aard, omvang en interaksie tussen die beheerbare en onbeheerbare fak-

tore wat op hul spesifieke situasie inwerk, te bepaal en aandag daaraan te gee.

Ten einde bestuurders vandag en in die toekoms te kan lei in die ontwikkeling van bestuursmodelle, is daar bepaalde navorsingsver-eistes waaraan voldoen moet word. Veral drie vername gebiede wat verder nagevors behoort te word, kan geïdentifiseer word.

1. Eerstens is daar 'n behoefte aan die ontwikkeling van teorieë en modelle met die oog op die skepping van buigsame en aan-pasbare ondernemings.
2. Tweedens bestaan daar 'n behoefte aan 'n geïntegreerde raamwerk om individuele- en groepsgedrag binne 'n onderneming te ver-klaar.
3. Laastens word inligting benodig wat riglyne verskaf vir die skepping van buigsame en aanpasbare ondernemings wat op omge-wingsveranderinge kan reageer.

In werklikheid kan die kriteria vir die effektiewe bestuur van die onderneming, die werkers en die interaksies met die omgewing na die volgende basiese vrae gereduseer word:

Wat is die huidige situasie?

Hoe goed/swak funksioneer dit?

Wat is nodig om te verander?

Hoekom behoort dit te verandêr?

Hoe behoort dit te verander?

Wat behoort die implikasies van verandering te wees?

Die implikasies van navorsing in Bestuurskunde vir hierdie onder-soek kom dus in hoofsaak daarop neer dat 'n model gebruik behoort te word wat 'n situasionele benadering tot bestuur moontlik maak. Daar is nie sprake van een "regte" teorie, instrument of metode nie.

2.3 Die vernaamste en mees resente benaderings tot Boerderybestuur in die Verenigde State van Amerika, Verenigde Koninkryk en Suid-Afrika

2.3.1 Huidige toestand van Boerderybestuur in die Verenigde State van Amerika en Verenigde Koninkryk

Boerderybestuur as akademiese dissipline het in die Verenigde State van Amerika in die laaste gedeelte van die negentiende eeu ontstaan. Oosthuizen (1987) het aangetoon dat die groei en ontwikkeling van Boerderybestuur in die Verenigde State van Amerika, oor die periode van ongeveer 1920 tot die laat 1960's, deur Heady en Johnson duidelik op die evolusie van Boerderybestuur in die Verenigde Koninkryk, Australië en Suid-Afrika afgestempel is.

Een van die hoogtepunte in die ontwikkelingsgang van Boerderybestuur in die Verenigde State van Amerika, was die navorsing wat in die laat 1950's by meer as 'n duisend boere in sewe state uitgevoer is om meer te wete te kom aangaande die bestuursprosesse in boerderyondernemings. Nog 'n hoogtepunt was die studie van die menslike faktor in Boerderybestuur sowat 'n dekade later. Hierdie streeksprojek was getiteld "The identification and measurement of managerial ability and its effect on resource use in farming". Hierdie navorsers het 'n bestuursmodel (die James Nielson-bestuursmodel) ontwikkel om die bestuursprestasie van boere te voorspel. Die Nielson-model het gehelp om die komplekse aard van bestuur beter te verstaan, maar hulle het nie daarin geslaag om 'n objektiewe metode te ontwikkel om boere as bestuurders te evalueer nie. Hierdie evalueringsambisie bly steeds 'n uitdaging. Hierdie twee studies word so hoog aangeslaan dat Schuh (1983) reken dat ons vandag nie veel meer weet van Boerderybestuur as na hierdie ondersoeke nie, behalwe vir nuwe insigte in die boere se risikovooreure.

Huidig in die Verenigde State van Amerika word Boerderybestuur beskou as Boerderybestuurseconomie (dit wil sê die enger benade-

ring), maar daar is pogings om die verskillende toepaslike dissiplines meer te integreer. Boehlje en Eidman se boek is 'n bewys hiervan. Hulle gebruik 'n breër bestuursraamwerk as die tradisionele produksieteorieboek van Heady (1952). Tans in die Verenigde State van Amerika val die fokus by Boerderybestuursnavorsing, -onderrig en -voorligting op die verbetering van bestuursvaardigheid en -prosesse, studies oor risiko in boerdery en risikogevoligheid van boere, die gebruik van rekenaars as ware besluitnemingshulpmiddels, beheer van boerderyhulpbronne sodat boerderyondernemings teen 'n optimale koers groei, deeltydse werkgeleenthede vir boere weg-van-die-plaas, interdisiplinêre werk, groter benutting van die kennis en ondervinding by Bestuurskole, en verbeterde gebruik van kommunikasietegnologie in bestuursvoorligting. Navorsing oor personeelbestuur geniet nie hoë prioriteit nie.

Alhoewel Boerderybestuur in die Verenigde Koninkryk dertig jaar later as in die Verenigde State van Amerika tot stand gekom het, is hierdie agterstand uitgewis (Nix, 1979). Die vernaamste rede hiervoor was dat navorsers en akademici oor die algemeen nouer kontak met voorligters en leierboere as in die Verenigde State van Amerika gehou het. Oor die algemeen word Boerderybestuur ook as Boerderybestuursekonomie beskou en word pogings aangewend om die verskillende toepaslike dissiplines meer te integreer. 'n Uitstaande kenmerk is egter dat heelwat meer navorsing oor personeelbestuursaspekte as in die Verenigde State van Amerika gedoen is. Hierin is geslaag deurdat van industriële bestuursteorieë gebruik gemaak is. Verder is die benadering oor die algemeen dat bestuur is bestuur waar dit ookal toegepas word.

2.3.2 Huidige toestand van Boerderybestuur in Suid-Afrika

In 'n evaluering van die huidige toestand van Boerderybestuur in Suid-Afrika, kom Oosthuizen (1987) tot die gevolgtrekking dat net soos in die Verenigde State van Amerika, Verenigde Koninkryk en Australië kan gesê word dat Boerderybestuur vandag in Suid-Afrika basies beskou word as Boerderybestuursekonomie maar daar is ook

pogings om die verskillende dissiplines meer te integreer. Die benadering om Bestuurskunde tot 'n groter mate in Boerderybestuursnavorsing toe te pas, is deur Hill (1974) begin met die doelwitbestuurstechniek. Wat die bestuursproses betref, het Hill die werk wat in die Verenigde State van Amerika in die 1950's gedoen is en dié van De Swardt (1965) in Suid-Afrika verder uitgebou deur aan te toon wat 'n bestuurder doen wanneer hy tot "aksie oorgaan". Hierdie benadering is deur Oosthuizen (1981) voortgesit deur die Farmer-Richman-model te gebruik om boerderybestuursprobleme te ontleed. Die vordering het betrekking op die bestuursfunksies, die werkgedrag van individue en groepe sowel as op die omgewingsbeperkings van die onderneming. Die personeelbestuursaspekte maak 'n integrale deel uit van die bestuursstelsel, wat op sy beurt weer een van die vyf substelsels van die onderneming is (Seuster & Oosthuizen, 1984). Meer besonderhede ten opsigte van die huidige stand van sake ten opsigte van die personeelbestuursaspekte word onder die volgende hoofte beskryf. Hier word volstaan met die gevolgtrekking dat die mees resente uitgangspunte in Boerderybestuur grootliks ooreenstem met die benaderings en filosofieë van Bestuurskunde in die algemeen.

2.4 Die vernaamste en mees resente personeelbestuursbenaderings, -teorieë, -modelle en -instrumente in die landbou

2.4.1 Vroeë bestuursbenadering in die landbou

In die landbou oor die algemeen was die bestuursbenadering om klem te lê op die tegnologiese en ekonomiese aspekte sonder om die nodige aandag aan die mense in die werksituasie te gee (Armstrong & Lloyd, 1975). Hierdie benadering is gebaseer op die aanname dat tegnologies/ekonomiese ontwikkeling aanleiding gee tot innovasies wat weer tot menslike ontwikkeling lei. Die benadering kan herlei word na die "wetenskaplike benadering" van FW Taylor in die dertig jaar periode van 1882 tot 1912. Die geskiedenis het egter bewys dat dit 'n wanbegrip is om tegniese stelsels te verfyn sonder die nodige inagneming van die menslike aspekte

in die werksituasie.

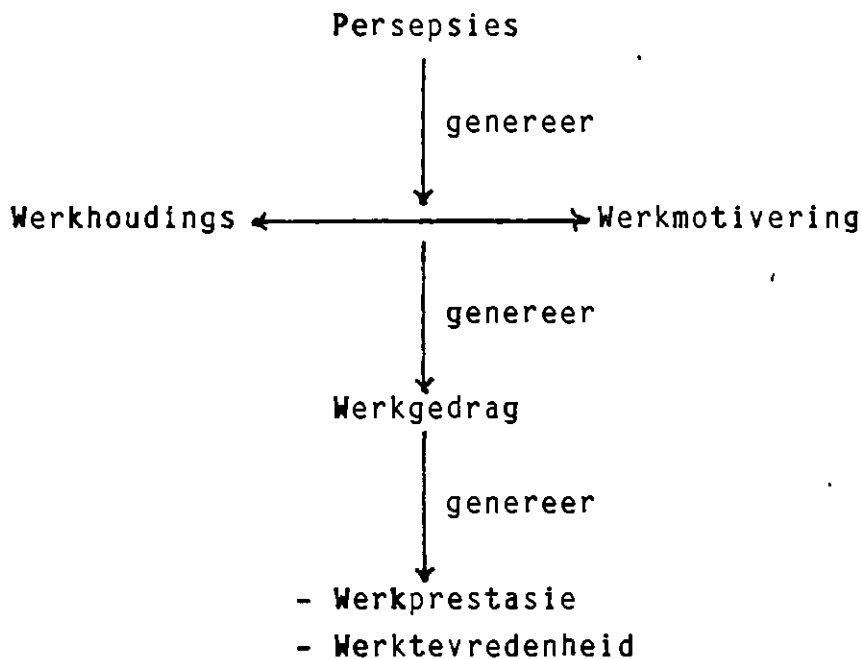
Die verhoging van arbeidsproduktiwiteit het plaasgevind as gevolg van:

1. die verskaffing van geskikte en tydige hulpbronne om mee te werk;
2. 'n ekonomiese balans tussen mense en masjinerie; en
3. die peil en kwaliteit van die werknemers se produktiwiteit wat op sy beurt afhang van werkmetodes, aanleg en vermoëns en houdings.

'n Groot verskeidenheid tegnieke en instrumente is ontwikkel om hierdie komponente te meet en te verbeter. Diagnostiese instrumente vir die meting van die kombinasie van produksiefaktore is die interplaasvergelykingstegniek en brutomarge ontledings en verbeterings is bewerkstellig met behulp van begrotingsprosedures, program/aktiwiteitsbeplanning, liniêre programmering en simulاسie. Ander diagnostiese instrumente is doeltreffendheidsmaatstawwe (soos byvoorbeeld NBI/R100 arbeid- en masjineriekoste), seisoenale arbeidsprofile en mandag- of spandagtegnieke. Vir die diagnose van die werkmetodes wat toegepas word, word werkstudietegnieke soos metodestudie en werkmetering gebruik asook netwerktegnieke. Diagnostiese metodes vir die evaluering van 'n werker se aanleg en vermoëns is werkprestasi-evalueringvorms.

Maar tot in die vroeë 1970's was daar geen diagnostiese instrument om werkhoudings te meet en reg te stel nie. Tot op daardie stadium is slegs finansiële aansporingsmaatreëls gebruik om werkers se houdings en werkgedrag te verbeter. Daar is dus nie beseef dat werkhoudings, gegewe 'n doeltreffende onderneming, die sleutel tot die bereiking van ondernemingsdoelwitte is nie.

Die interaksie tussen werkhoudings en werkprestasie kan skematies as volg aangetoon word:



Werkhoudings word hoofsaaklik bepaal deur vorige ondervindings en verwagtinge; tweedens, of 'n eienskap waargeneem word en dan as belangrik beskou word; en derdens, of die bestuurder in staat is om die eienskap te verbeter.

Die eerste persone in die Westerse landbou wat agtergekom het dat die ignorering van werkhoudings as determinant van werkproduktiwiteit 'n ernstige fout was, is Armstrong en Lloyd aan die Universiteit van Reading in die vroeë 1970's. Hulle het 'n nuwe benadering tot Boerderybestuur geïnisieer. Hulle het die klem vanaf 'n werkgeoriënteerde na 'n werknemergeoriënteerde benadering tot bestuur verskuif. Die fokus het dus skerp op personeelbestuur geval. Hulle het hierin geslaag deur industriële bestuursteorieë en -instrumente aan te pas vir die landbousituasie in die Verenigde Koninkryk. Hierdie benadering en ander resente benaderings word in die volgende seksie bespreek. Aangesien die personeelbestuursdimensie tot vandag toe nog nie veel aandag in die Verenigde State van Amerika en Australië geniet nie, gaan die fokus

slegs op die bestuurstendense in die Verenigde Koninkryk en Suid-Afrika val.

2.4.2 Die vernaamste en mees resente benaderings tot personeelbestuur in die landbou

2.4.2.1 Moderne personeelbestuursbenaderings in die Verenigde Koninkryk

Die mees resente benadering tot Boerderybestuur in die Verenigde Koninkryk (Paragraaf 2.3.1, p. 13) is dat bestuur beskou word as bestuur al word dit op plase toegepas. Die benadering tot Boerderybestuur is dus besig om te verbreed. Die basiese uitgangspunt is om industriële bestuursteorieë en -konsepte met die bestaande Boerderybestuursteorieë te integreer.

Wat personeelbestuur betref, is die jongste benadering dat die klem op menseverhoudinge geplaas word met die oog op die ontwikkeling van deelnemende bestuurstelsels. Armstrong en Lloyd (1972, 1975, 1977) het 'n studie gemaak van al die vernaamste bestuursteorieë en -instrumente. Die teorieë kan ingedeel word in drie breë kategorieë naamlik die werkgeoriënteerde benadering, die burokratiese of klassieke benadering en die menseverhoudingsbenadering. Dit word nie nodig geag om die vernaamste teorieë te lys en die basiese aannames te verduidelik nie. Van belang is egter dat Armstrong en Lloyd oortuig geraak het dat die menseverhoudingsbenadering in die Verenigde Koninkryk van toepassing gemaak behoort te word. Die hoofredes hiervoor is dat plase in Engeland klein is, van mekaar geskei is, landboumense tradisioneel lojaal aan hul werk en besighede is, kommunikasielyne kort is en menseverhoudings intiem is. Dit kom dus daarop neer dat daar nie groot verskille bestaan tussen bestuur en die werkers soos in industrieë nie. Die universele personeelbestuurskonsepte wat hulle ontwikkel het, rus swaar op Herzberg se motiveringshiëneteorie en Likert se teorie. Likert se teorie word op p. 26 bespreek. Eersgenoemde teorie lei logieserwys na 'n werkverryking-

strategie en laasgenoemde na 'n deelnemende bestuurstrategie.

2.4.2.2 Moderne personeelbestuursbenaderings in Suid-Afrika

Huidig in Suid-Afrika is die jongste neiging om 'n breër, meer geïntegreerde benadering tot Boerderybestuur te volg. Die klem het verskuif vanaf navorsing oor bestuursvermoëns en -vaardighede na bestuursdoelwitte, die bestuursproses, omgewingsbeperkings en die gedrag van werkers. 'n Uitstaande kenmerk is die groter gebruikmaking van industriële bestuursteorieë in Boerderybestuursnavorsing. Verder het die personeelbestuursaspekte van Boerderybestuur in belangrikheid toegeneem.

Oor die personeelbestuursdimensie van Boerderybestuur is weinig navorsing gedoen. Die meeste navorsing wat wel gedoen is, het betrekking op personeelpraktyke en -beleide op plaas op 'n streekgrondslag. Hier word gedink aan die studies van Roberts (1958), Antrobus (1970), Beyers (1971), Wilson *et al.* (1977), Roodt (1980), Oosthuizen (1981), Antrobus (1984) asook Fenyés en van Rooyen (1985). Hierdie navorsingsresultate lewer 'n bydrae ten opsigte van die stand van personeelbestuur in die betrokke ondersoekgebiede, maar dit integreer nie bestaande teorieë tot bruikbare modelle vir gebruik deur bestuurders vir hul ondernemings nie. Die enigste motiveringsteorie wat eksplisiet binne 'n teoretiese model in die landbou getoets is, is Herzberg se motiveringshigiëne teorie (Backer, 1979). Verder het Mol (1984) op 'n gevallestudiebasis ook Herzberg se teorie toegepas. Vervolgens het Mol (1984) ook 'n poging aangewend om die motiveringsfunksie in verband te bring met die drie bestuursteorieë van Miles (1975) naamlik die tradisionele teorie, die menseverhoudings- en mensebenuttingsteorie. Die grootste kritiek teen die gebruik van Herzberg se teorie op plaaswerkervlak is enersyds dat Backer (1979) bevind het dat die grondhipotese by laervlakwerkers nie aanvaar kon word nie en andersyds dat die MH-teorie nie die oorsaak- en gevolgverwantskappe tussen werkmotivering, werkprestasie en werktevredenheid kan verklaar nie. Oosthuizen (1981)

het bevind dat die valensie-verwagtingsmodel, soos deur Orpen (1976) vir Swart werkers aangepas, die belowendste poging tot dusver in Suid-Afrika is om die gefragmenteerde bevindings ten opsigte van werkmotivering te integreer. 'n Verdere tekortkoming is dat die personeelbestuursdimensie van Boerderybestuur nie in verband gebring is met 'n geheel model wat die struktuur en funksionering van die boerderyonderneming, die gedrag van plaaswerkers en die omgewingsbeperkings in ag neem nie. Die enigste poging tot dusver bekend, is Oosthuizen (1981) se studie wat die Farmer-Richman-model gebruik het. Hierdie model stel bestuurders in staat om hul eie stelsels te ontwikkel om hul ondernemings te bestuur. Dit is die konsep van "bestuur volgens stelsels" en die klem val op 'n situasionele benadering. Aangesien bogenoemde benadering grootliks ooreenstem met die jongste tendense in die bestuurswetenskappe, word dit kortliks uiteengesit.

Die Farmer-Richman-model veronderstel dat omgewingsbeperkings die kritieke elemente van die bestuursproses sowel as bestuursprestasie affekteer. Bestuursprestasie bepaal op sy beurt die ondernemingsprestasie en gevolglik die bestuursdoeltreffendheid en -effektiwiteit van 'n land of gemeenskap. Die 52 kritieke bestuurselemente (G's) wat geïdentifiseer is, toon meer presies aan wat 'n bestuurder doen as die konvensionele vier of vyf bestuursfunksies. Oosthuizen het aangetoon dat die boerderyonderneming-geheelstelsel uit 76 kritieke gedragselemente (G's) bestaan en dat die bestuurder ten opsigte van elkeen besluite behoort te neem. Hierdie model integreer dus die tradisionele velde van produksie, finansiering, bemaking en bestuur (personeelbestuur inbegrepe) met mekaar en met die omgewing.

Daar is ook aangetoon dat 57 kritieke omgewingsbeperkings (B's) die bestuursprestasie van die onderneming kan beïnvloed. Hiermee is die aannames van die Nielson-bestuursmodel grootliks verslap. Met behulp van die Farmer-Richman-model kan die bestuursdoeltreffendheid en -effektiwiteit van bestuurder A in omgewing X dus vergelyk word met dié van bestuurder B in omgewing Y.

Die omgewingsbeperkingsondernemingsmatriks (B-G-matriks) ontwikkel 4332 vrae wat 'n bestuurder in ag behoort te neem. Alhoewel die B-G-interverwantskappe nie in die matriks gekwantifiseer is nie, kan die sleutelveranderlikes meer akkuraat met behulp van die 76 vergelykings ontleed word. Indien empiriese navorsing aantoon dat dieselfde tipe G's en verwante B's 'n strategiese rol speel in die oplossing van 'n gegewe tipe doeltreffendheidsgebied (D of d), is aansienlik gevorder in die bestuurswetenskap.

Die uitgangspunt van die Farmer-Richman-model is dat bestuurders doelstellings het en die basiese bestuursprobleem is om die tersaaklike doelstellings te bereik. Met die oog daarop om doelstellings te bereik, moet verskeie doelwitte verwesenlik word. Baie doelstellings (D's) sowel as doelwitte (d's) het verwante doeltreffendheidsindikatore of -gebiede. Ten einde D's en d's te verbeter, moet 'n bestuurder besluite in verband met die kritieke elemente (G's) van die onderneming neem. Die G's word dikwels regstreeks deur omgewingsbeperkings (B's) beïnvloed. Die interverwantskappe kan met behulp van 'n B-G-matriks ontleed word. Die G's beïnvloed mekaar onderling omdat 'n besluit selde op een G gebaseer word. Die interverwantskappe kan met behulp van 'n G-matriks ontleed word.

Met hierdie benadering as verwysingsraamwerk is 'n sesstapprocedure geformuleer om die struktuur en funksionering van boerdery-ondernemingstelsels te herstel en te verbeter. Dit behels die volgende:

1. Identifiseer doeltreffendheidsgebiede (D's en d's) in die onderneming wat kan verbeter. Hiervoor is vergelykende doeltreffendheidsmaatstawwe en -standaarde nodig.
2. Identifiseer en ontleed G-elemente wat in verband met die bepaalde doeltreffendheidsgebied staan. Rangskik hierdie elemente in volgorde van belangrikheid en fokus op die heel belangrikstes.

3. Ontleed die B-elemente wat in verband staan met bogenoemde G-elemente en die doeltreffendheidsgebied wat ondersoek word.
4. Stel 'n mini B-G-matriks op en ontleed die vernaamste interverwantskappe.
5. Formuleer oplossingsvoorstelle ter verbetering van die betrokke doeltreffendheidsgebied. Bepaal watter G's word relatief ondoeltreffend met betrekking tot die spesifieke doeltreffendheidsgebied verrig en waarom. Bepaal ook watter B's beïnvloed watter G's en hoe.
6. Neem effektiewe stappe om die probleme bevredigend op te los en volg dit op ten einde die resultate te bepaal.

Oosthuizen het aanbeveel dat die Likert-tipe personeelbestuursoudit wat vir die RSA-landbou aangepas is, as diagnostiese instrument gebruik behoort te word om ondoeltreffendhede (D's en d's) ten opsigte van personeelbestuursaspekte in die onderneming te kwantifiseer. Die Likert-tipe ontledingstegniek maak voorsiening vir 'n situasionele bestuursbenadering. Die vier tipes personeelbestuurstelsels vloei in der waarheid inmekaar en vorm 'n kontinuum met baie intermediêre patrone. In 'n ontwikkelende land soos Suid-Afrika bestaan die werksmag uit mense wat uit verskillende kulture afkomstig is en met verskillende peile van industriële sofistikasie. As sulks vereis hulle verskillende personeelbestuurstelsels. Die Likert-tipe instrument maak voorsiening vir die hele spektrum van bestuurstyle, vanaf outokraties aan die een kant tot deelnemend aan die ander kant van die spektrum. Bogenoemde instrument kan dus in die ontwikkelde sowel as die ontwikkelende lande gebruik word. Die rede hiervoor is dat die personeelbestuursprofiel gebaseer is op die werker se persoonlike ervaring sowel as sy verkiesing ten opsigte van sekere personeelbestuurspraktyke. Die bestuurder formuleer dus regstellende maatreëls op grond van die afwykings tussen die werkers se ervaring van sy personeelpraktyke en hul verkiesing daarvan. Dit volg dus dat die graad en mate van die remediërende personeelbestuurspraktyke kan wissel van outoritêre tot deelnemende bestuur. Die graad en mate waarin hierdie bestuurstyle toepaslik en effek-

tief is, hang grootliks af van die tipe werker en die behoeftes van die personeel. Dit kan verwag word dat die bestuurstyl wat Swart werkers verkies, beïnvloed word deur hul opvoedingmilieu. Biesheuvel (1976, p. 4) stel dit in die volgende woorde: "With the breakdown of traditional society much of this has gone, but power-assertive methods in education tend to persist, and this will influence the manner in which black workers expect to be managed." Biesheuvel (1976) het bevind dat Swart werkers beledig voel wanneer op hulle geskreeu word of die toesighouding te streng is en hulle voortdurend in die werk gekontroleer word. Instruksies moet egter duidelik, opdragte helder, dissipline ferm en konsekwent wees. Dit is egter onwaarskynlik dat deelnemende bestuur op hierdie stadium suksesvol sal wees. Biesheuvel (1976, p. 4) kwalifiseer bogenoemde stelling soos volg: "Participative management, leaving much to the worker's initiative, expecting him to be innovative or to assume responsibility on his own, other than what has been specifically entrusted to him, is unlikely to work out well at this stage."

Hill (1974) het bevind dat die seksie- en afdelingsbestuurders van Tongaat Suiker Maatskappy Beperk se Landbou-afdeling 'n deelnemende bestuurstelsel verkies as gevolg van hulle sterk onafhanklike neigings. Indien die ondergeskiktes egter 'n outoritêre bestuurstyl verkies, kan deelnemende bestuur oneffektief wees. Hill (1974) het die doelwitbestuurstelsel slegs tot op die toesighouersvlak geïmplementeer omdat die werknemers onder hierdie vlak geneig is om outoritêre leierskap te verwag. Hill (1974, p. 154) motiveer dit soos volg: "This is also true of employees at this level on the writers' own private farm, and probably applies to farms in South Africa in general. However, with the development of supervisory skills and with technological advancement, it is likely that farm managers will experience a movement towards participative style with lower levels of supervisory employees." Baie Swart werkers hou daarvan om presies te weet waar hulle staan, wat van hulle verwag word en wil gesê wees wat hulle moet doen. Die vraag of 'n outoritêre werkomgewing noodwendig tot swak

motivering lei, word soos volg deur Biesheuvel (1978, p. 8) beantwoord: "It will again depend on the kind of person one is, the kind of work one does (whether there is scope for decision making and responsibility) and the needs one tries to satisfy at work, whether an authoritarian work organization will demotivate." Indien die reëls regverdig is en konsekwent op 'n nie-straffende wyse toegepas word, hoef 'n outoritêre bestuursbenadering nie noodwendig tot swak werkmotivering te lei nie.

Bogenoemde instrument se veelsydigheid word voortse versterk deurdat dit ook vir ander doeleindes gebruik kan word. Die bestuurder kan byvoorbeeld vasstel wat die huidige toedrag van sake is ten opsigte van personeelbestuur en dit vergelyk met wat hy wil skep.

2.5 Samevattende gevolgtrekking

1. Die implikasies van navorsing in Bestuurskunde in die algemeen en Boerderybestuur in die besonder, kom in hoofsaak daarop neer dat 'n model gebruik behoort te word wat 'n situasionele benadering tot bestuur moontlik maak, aangesien daar nie een "regte" teorie, instrument of metode is nie. Die Farmer-Richman-model voorsien 'n raamwerk vir die ontleding van die struktuur en funksionering van die onderneming, die gedrag van die groepe en individue binne die onderneming sowel as die interaksie met die omgewingsbeperkings. Die omgewingsbeperkingsondernemingsmatriks (B-G-matriks) voorsien 'n nuttige raamwerk vir studente, navorsers, adviseurs en bestuurders om hul eie stelsels te ontwikkel om hul ondernemings te bestuur. Dit is die konsep van "bestuur volgens stelsels" en die klem val op 'n situasionele benadering. In 'n situasionele benadering val die fokus op pragmatisme en die primêre vaardigheid van 'n bestuurder om in staat te wees om die toepaslike konsepte en strategieë vir 'n bepaalde situasie te selekteer.
2. Wat 'n diagnostiese instrument vir die meting van personeelbe-

stuursprosesse betref, word die gevolgtrekking gemaak dat die aangepaste Likert-tipe bestuursoudit gebruik kan word in die landbousituasies van ontwikkelde sowel as ontwikkelende lande omdat die instrument voorsiening maak vir die hele spektrum van bestuurstyle, dit wil sê van outokraties aan die eenkant van die spektrum tot deelnemend aan die anderkant. Die instrument maak dus nie net voorsiening vir Likert se oorspronklike veronderstelling dat 'n deelnemende bestuurstelsel beter as 'n outoritêre bestuurstelsel is nie. Aangesien die instrument meet wat werkers ervaar en verkies ten opsigte van sekere personeelbestuurspraktyke maak dit dus ook voorsiening vir remediërende personeelpraktyke met verskillende grade van outoritarisme.

3. Die meer geïntegreerde, situasionele bestuursbenadering waar die personeelbestuursoudit in samehang met die Farmer-Richman-model gebruik word, is meer lewenskragtig vir die RSA landbousituasie as die enger menseverhoudingsbenadering wat in die Verenigde Koninkryk geld, omdat personeelbestuur in die kulturele konteks van Suid-Afrika meer kompleks is.

3. 'n Tegniek vir die meting van personeelbestuursprosesse: 'n gemodifiseerde Likert-tipe ontleding aangepas vir die landbousituasie in die Verenigde Koninkryk

3.1 Inleiding

Die gevolgtrekking is gemaak dat die mees resente benadering tot personeelbestuur in Engeland menseverhoudingsteorieë beklemtoon met die oog op die ontwikkeling van deelnemende bestuurstelsels (p. 18). Die inisieerders van die werknemergeoriënteerde benadering tot Boerderybestuur in Engeland was Armstrong en Lloyd. Hulle het in die vroeë 1970's die belangrikheid van werkhoudings as sleuteldeterminant vir arbeidsproduktiwiteit ingesien. Gevolglik het hulle hul ten doel gestel om 'n metode te vind om die werknemers se houdings te meet en dienooreenkomstige personeelbestuursontwikkelingsprogramme te ontwerp om die werkprestasie en

tevredeheid van die personeel te verbeter.

Die doel van hierdie seksie is om Armstrong en Lloyd (1972) se benadering tot die meting van personeelbestuursprosesse te beskryf en te evalueer. Die volgende werkwyse word gevolg. Eerstens word Likert se vier tipes personeelbestuurstelsels kortliks beskryf. Daarna word aangestip hoe Armstrong en Lloyd oor 'n dekade vanaf 1970 tot 1980 die meting van personeelbestuursprosesse in 'n landbousituasie ontwikkel en aangepas het. Derdens word die kriteria vir 'n personeelbestuursouditstelsel opgesom. Daarna word die verskillende toepassings van die oudit in Engeland kortliks geboekstaaf. Vyfdens word aandag gegee aan die ontwerp van personeelbestuursontwikkelingsprogramme. Laastens word die personeelbestuursouditstelsel krities geëvalueer.

Alhoewel Oosthuizen (1981) en Lloyd (1981) bogenoemde metingsprosedure reeds beskryf het, is dit egter noodsaaklik om 'n beskrywing van bogenoemde aspekte van die personeelbestuursouditstelsel in hierdie studie in te sluit. Dit oriënteer nie net die landboukundige nie, maar verleen ook die nodige perspektief vir die evaluering van die tegniek. Vervolgens word Lloyd (1981) en Oosthuizen (1981) se beskrywings kortliks weergegee.

3.2 'n Kort beskrywing van Likert se vier tipes personeelbestuurstelsels

Sedert 1947 is onder leiding van professor Rensis Likert navorsing gedoen by "The Institute of Social Research" aan die Universiteit van Michigan met betrekking tot die personeelbestuurstelsels van 'n groot aantal hoëproduksie-, mediumproduksie- en laeproduksie-ondernemings. Likert se studies het met sulke basiese vrae begin:

Wat doen goeie bestuurders wat swak bestuurders nie doen nie, en omgekeerd?

Hoe is dit moontlik om te meet wat 'n goeie of swak bestuurder is?

Likert se vertrekpunt was dat dit die situasie is soos die personeel dit sien en nie die situasie soos die bestuur dit sien nie, wat bepaal hoe die personeel ten opsigte van hul werk reageer. Gevolglik behoort die bestuur bewus te wees van die personeel se sienswyses aangaande hul werksituasie voordat pogings aangewend word om dit te verbeter. Likert se benadering word deur Armstrong en Lloyd (1975, p. 3) in die volgende vier sinne saamgevat: "Recognising that it is an individual's perceptions of his work environment which largely determine his attitudes and motivation, Likert set out to measure the perceptions of staff at all levels of the business hierarchy. By means of a survey form, members of businesses were invited to express their opinions and attitudes with respect of a variety of factors which might effect the motivation/dissatisfaction level they experienced in and from their work. On the survey form they would make an appropriate mark along a continuum, according to whether their experience was good or bad, in relation to factors describing the processes and practices of staff management in its various aspects such as leadership, communications and relationships in that business. Preferential conditions were recorded as well as the conditions experienced by the participants."

Uit hierdie studies kom Likert (1961 & 1967) tot die gevolgtrekking dat lede van hoë produksieondernemings gunstige houdings jeens mekaar, hul meerderes, hul onderneming en alle aspekte van hul werk het. Die welwillende houdings hou verband met 'n bestuurstyl wat die beginsel van ondersteunende verhoudings insluit waardeur elke persoon 'n mate van persoonlike waarde en belangrikheid ervaar (Likert, 1961, p. 103). Volgens Likert word hoë produksieondernemings gekenmerk deur sulke parameters soos produktiwiteit en wins, asook stabiliteit en betroubaarheid van die personeel op die diensstaat. Likert identifiseer vier basiese tipes personeelbestuurstelsels met toenemende effektiwiteit met betrekking tot produktiwiteit, winsgewendheid en werktevredenheid

naamlik:

- i. stelsel 1 - eksploiteërend-otoritêr;
- ii. stelsel 2 - welmenend-otoritêr;
- iii. stelsel 3 - konsulterend; en
- iv. stelsel 4 - deelnemende groep.

Die laeproduksie-ondernemings word geassosieer met stelsel 1 of 2 en die hoë produksie-ondernemings met stelsel 4. Armstrong en Lloyd (1972, p. 8) stel dit in die volgende woorde: "The degree of success achieved by the business in financial, productivity and human terms will usually be related to its staff management system, the most successful being system 4 and the least successful, system 1, with a gradation of success between as the system moves from type 1 to type 4."

Die organisatoriese kenmerke van bogenoemde vier bestuurstelsels word deur Likert (1961, pp. 222 - 236) in tabelvorm met mekaar vergelyk en volledig toegelig. Die stelsels word hier slegs saaklik beskryf.

i. Stelsel 1 : 'n eksploiteërend-otoritêre personeelbestuurstelsel

In 'n eksploiteërend-otoritêre personeelbestuurstelsel toon die bestuur geen geloof en vertroue in hul ondergeskiktes nie. Die oorgrote meerderheid besluite en die doelwitformulering van die onderneming vind by die top plaas. Die ondergeskiktes word gedwing om te werk uit vrees vir strafmaatreëls. Daar is min interaksie tussen meerdere en ondergeskikte en dit geskied altyd uit vrees en agterdog. Die beheerproses is hoogs gekonsentreerd by die topbestuur en 'n informele organisasie ontwikkel gewoonlik wat die doelwitte van die formele organisasie teenwerk.

ii. Stelsel 2 : 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel

Die bestuur toon 'n soort van meerderwaardige geloof en vertroue in hul ondergeskiktes soos by 'n baas-knegverhouding. Die oorgrote meerderheid besluite en die doelwitformulering van die onderneming vind by die top plaas; alhoewel baie besluite binne 'n voorgeskrewe raamwerk op laer vlakke geneem word. Die wyse waarop die ondergeskiktes gemotiveer word, berus op geldelike belonings en 'n mate van werklike of potensiële straf. Die beheerproses is steeds by die topbestuur gekonsentreer, maar daar is 'n mate van delegasie van bestuusgesag na die middel vlakke. Die informele organisasie staan óf onverskillig óf strydig met die formele doelwitte van die onderneming.

iii. Stelsel 3 : 'n konsulterende personeelbestuurstelsel

Die bestuur toon substansiële maar nie algehele geloof en vertroue in hul ondergeskiktes nie. Werkers word toegelaat om minder belangrike besluite op die lae vlakke te neem. Kommunikasie vloei op- en afwaarts in die hiërargie. Die ondergeskiktes word gemotiveer deur middel van geldelike belonings, so af en toe straf en 'n mate van werkerbetrokkenheid. Daar vind taamlik interaksie tussen meerdere en ondergeskikte plaas en word dikwels met 'n redelike mate van geloof en vertroue gekenmerk. Betekenisvolle aspekte van die beheerproses is gedelegeer, met 'n verantwoordelikheidsgevoel op die middel vlakke en tot 'n mindere mate op die laer vlakke. 'n Informele organisasie kan ontwikkel wat óf die formele doelwitte van die onderneming ondersteun óf gedeeltelik teenstaan.

iv. Stelsel 4 : 'n deelnemende-groep personeelbestuurstelsel

Die bestuur toon algehele geloof en vertroue in hul ondergeskiktes. Besluite word op al die vlakke binne die onderneming geneem en met mekaar geïntegreer deur middel van 'n skakelproses wat deur 'n oorvleulende groepstruktuur voorsien word. Die kommunikasie

vloei nie net op- en afwaarts in die hiërargie nie, maar ook tussen gelykes. Die werkers word gemotiveer by wyse van hul deelname en betrokkenheid by die ontwikkeling van 'n vergoëdingstelsel, formulering van doelwitte, verbetering van metodes en van die vordering met die bereiking van die doelwitte. Daar is uitgebreide, vriendelike interaksie tussen meerdere en ondergeskiktes met 'n hoë mate van onderlinge geloof en vertroue. Die informele en formele organisasie stem dikwels ooreen. In 'n deelnemende-groep personeelbestuurstelsel ondersteun alle sosiale kragte dus die pogings om die gestelde ondernemingsdoelwitte te bereik.

3.3 Armstrong en Lloyd se benadering tot die meting van personeelbestuursprosesse : 1970 tot 1980

3.3.1 Die aanvanklike ontwikkeling van die personeelbestuursoudit

Soos daar reeds vroeër gesê is, het Armstrong en Lloyd in die vroeë 1970's 'n kritieke leemte geïdentifiseer ten opsigte van die verskeidenheid en toepasbaarheid van prosedures wat beskikbaar was vir boere en adviseurs om 'n boerderyonderneming se personeelbestuursdoeltreffendheid en effektiwiteit te kon meet. In die verskillende benaderings wat gebruik kon word, is baie min aandag gegee aan die houdings van die werknemer as 'n faktor wat effektiwiteit en doeltreffendheid beïnvloed. Geen metode was beskikbaar om die werknemers se houdings te meet en te korrigeer nie. Lloyd (1981) het die belangrikheid hiervan ingesien en hul eerste oogmerk was om 'n metode te ontwikkel wat deur boere en adviseurs gebruik kan word om die huidige vlak van personeelbestuur op enige plaas te bepaal. Sodoende kon houdingsprobleme van werknemers geïdentifiseer word en die nodige regstellings geïmplementeer word.

Ten einde 'n diagnoseerende prosedure te ontwikkel, is inligting aanvanklik van boere verkry. Daar is gereken dat die mate waartoe

sekere faktore afwesig of aanwesig is, gunstige of ongunstige houdings onder die personeel op die plaas sou veroorsaak. Ondervinding het getoon dat die lys van sulke faktore onhanteerbaar vir praktiese gebruik geraak het. Die personeel het ook nie die verwagte reaksie gehad op die werksomstandighede wat voorsien is nie. Die inligting wat van die boere verkry is met betrekking tot die werksomstandighede van hul werknemers asook die werknemers se houdings daaromtrent was nie 'n betroubare basis vir probleemdiagnosering nie.

Diagnostiese prosedures moes ontwikkel word om die houdings van die werknemers, soos hulle hul werksomstandighede ervaar, te kan opvang. Twee belangrike bevindings in dié verband was:

- i. Die houdings van verskillende mense teenoor dieselfde ondervinding in die werk was tot 'n ho-verwagte groot mate dieselfde; en
- ii. werknemers in die landbou het bykans presies dieselfde reaksie getoon as werknemers in die industrie ten opsigte van dieselfde situasies met gunstige en ongunstige houdings.

Voorgaande bevindinge het die werk wat verder gedoen is, grootliks beïnvloed. Daar is besef dat daar tot 'n groter mate gebruik gemaak moes word van universiële gedragsteorieë om areas te identifiseer in die soeke na situasies en omstandighede wat werknemers op plaase se houdings die meeste beïnvloed. Vervolgens is op nege grondreëls besluit vir enige diagnostiese stelsel wat hulle sou ontwikkel (Lloyd, 1981) en dit was:

1. Die diagnostiese stelsel moet gebaseer wees op die waarneemings en behoeftes van diegene wat werklik betrokke is in die werksituasies en nie op die opinie van 'n plaasvervanger (die bestuurder) nie.
2. Die diagnostiese stelsel moet gebaseer wees op die waarneemings en behoeftes van elke individu.
3. Dit mag moontlik wees om individuele reaksies te groepeer om

die ontleding te vergemaklik asook vir die formulering van korrigerende planne.

4. Die stelsel moet egter die vermoë hê om steeds te funksioneer waar sulke groepering ontoereikend is en verder ook 'n indikasie kan gee waar sodanige groepering ontoereikend is.
5. Die stelsel moet 'n aanloklike stuk bestuursgereedskap vir boere, toesighouers en adviseurs wees sodat die gebruik daarvan aangemoedig sal word. Dus:
 - i. die toepaslikheid van die stelsel moet vir almal duidelik wees; en
 - ii. die stelsel moet maklik wees om te administreer en te verstaan.
6. Die stelsel moet die vermoë hê om alle komponente wat deur gedragswetenskaplikes, organisasie-teoretici en bestuurspecialiste gedefinieër word as faktore wat die effektiwiteit van die personeel beïnvloed, te ondersoek en te meet.
7. Ten einde 'n kompromie te bereik tussen die noeweeheid besonderhede wat nanteer moet word en die aanvaarbaarheid van die stelsel deur die deelnemers, asook ter bevordering van die formulering van die korrigerende planne, sal 'n mate van seleksie van die aspekte wat ondersoek word, nodig wees.
8. Die deurvoering van die prosesse van die stelsel moet die bestuurder voorberei oot die aandrang van veranderinge verkieslik sal wees; en
9. Indien die bestuurder nie die resultate van die diagnose aanvaar nie, moet die personeel nie in 'n hoog teleurgestelde toestand as gevolg van verwagtinge geraat word nie.

Die navorsers het in 1970 op die punt gestaan om hul pogings om 'n werkbare diagnostiese stelsel te ontwikkel te laat vaar (Lloyd, 1981). Dit het voorgekom of die kompleksiteit van die verskillende oorwegings onversoendbaar was met die vereistes vir 'n eenvoudige en betroubare stelsel. Die interessante metode wat Likert ontwikkel het om die mate waartoe die omstandighede in 'n onderneming die houdings van die werknemers van die onderneming affekteer, te meet, het onder die navorsers se aandag

gekom. Sy navorsingsresultate oor optimale ondernemingstrukture en personeelbestuursmetodes het hulle opnuut geïnspireer. Na deeglike oorweging het hulle Likert se tipe ontleding aanvaar in 'n formaat wat in die landbou toepasbaar was.

3.3.2 Basiese aannames van die personeelbestuursoudit

Die personeelbestuursoudit berus op twee basiese aannames, naamlik:

1. Die bestuur oefen 'n kragtige invloed uit op die werkhoudinge van hul personeel deur middel van hul motiveringsbeleide en -praktyke; en
2. Metings van die personeel se persepsies van hul werksituasie is grootliks metings van personeelbestuursdoeltreffendheid en -effektiwiteit.

Die veronderstelling is dat indien vrae geformuleer, gestruktureer en op 'n manier aangebied kan word sodat persone in staat sal wees om hul persepsies van die werkomgewing te registreer, dit moontlik sal wees om die personeelbestuursprosesse te meet.

3.3.3 Die gebruik van die personeelbestuursoudit: 1970 tot 1980

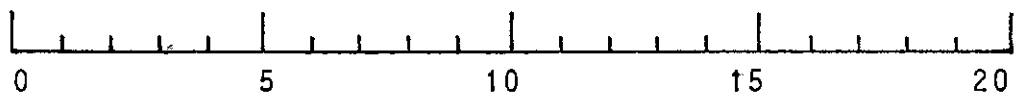
Likert (1967, pp. 197-211) se ouditstelsel het as basis gedien vir die ontwerp van Armstrong en Lloyd (1972) se personeelbestuursoudit. Laasgenoemde skrywers het Likert se 51 items na 40 veranderlikes verminder vir evaluering deur personeel op alle vlakke in 'n boerderyonderneming. Hierdie veranderlikes is geselekteer met die oog daarop om die volgende agt aspekte van 'n onderneming te beskryf naamlik: leierskapsprosesse, motiveringskragte, kommunikasieprosesse, menseverhoudingsinvloede, besluitnemingsprosesse, doelwitformuleringsprosesse, beheerprosesse en prestasie-eienskappe. Dit is agt kenmerke wat deur Likert geïdentifiseer is as synde fundamenteel motiverend in 'n onderneming. Die inligting word verkry met behulp van 'n vraelystipe vorm

waarop betrokkenes die 40 veranderlikes evalueer. Na elke vraag volg vier stellings langs mekaar wat elkeen verskillende intensiteite van 'n persoon se persepsie van sy werksituasie beskryf en tot 'n meerdere mate ooreenstem met dié wat waarskynlik onderlikert se vier tipes personeelbestuurstelsels ervaar behoort te word. Onder elke vraag is 'n lyn met twintig indelings wat in vier kategorieë met vyf indelings elk verdeel is. 'n Voorbeeld van die wyse waarop verskillende intensiteite van 'n persoon se persepsie met betrekking tot 'n faktor in die werksituasie aangeteken kan word, word in Tabel 2.1 aangetoon.

Tabel 2.1 'n Voorbeeld van die wyse waarop verskillende intensiteite van 'n persoon se persepsie met betrekking tot 'n faktor in die werksituasie op die ouditvorm aangeteken word

	STELSEL 1	STELSEL 2	STELSEL 3	STELSEL 4
Faktor n ^o .	Eksploiterend- outoritêr	Welmenend- outoritêr	Konsultierend	Deelnemende Groep

5. Hoeveel geloof en vertrouwe het jy in jou onmiddellike meerdere?



Het geen geloof en vertrouwe in meerdere
 Het onderda-nige geloof en vertrouwe in meerdere
 Het substan-siële maar nie algehele geloof en vertrouwe in meerdere
 Het algehele geloof en vertrouwe in meerdere
 soos wat kneg teenoor baas het

In dié tabel kan gesien word dat 'n persoon daardie stelling kan selekteer wat met sy ondervinding ooreenstem en om dit dan op 'n 1-5 skaal aan te slaan. Inderwaarheid is dit 'n 1-20 skaal om die

uiterstes van die kontinuum in te sluit. Die subhofies wat in Tabel 2.1 bo die lyn aangedui word, dit wil sê stelsels se nommers en die beskrywing is nie ingesluit by die ouditvorm wat in die opname gebruik word nie. Verder is die toename in intensiteit van links na regs met betrekking tot die 40 faktore op 'n ewekansige wyse omgekeer vir nagenoeg die helfte van die items om outomatiese optrede in die beoordeling te ontmoedig.

Armstrong en Lloyd (1975) het die volgende instruksies aan die deelnemers gegee:

- i. Merk asseblief met 'n E op die skaal onder elke vraag wat volgens jou **ERVARING** jou situasie op die huidige oomblik beskryf (E = ervaring). Beskou elke item as 'n kontinue veranderlike vanaf die uiterste aan die een kant van die skaal tot die uiterste aan die ander kant.
- ii. Benewens bogenoemde, merk asseblief met 'n V op elke skaal waar jy **VERKIES** jou situasie behoort te wees (V = verkies). Beskou elke item as 'n kontinue veranderlike vanaf die uiterste aan die een kant van die skaal tot die uiterste aan die ander kant.

Gedurende die ontwikkelingstadium van die oudit het Armstrong en Lloyd (1972) besluit om die tweede gedeelte van die instruksie weg te laat om die deelnemers se taak te vergemaklik en om groter akkuraatheid te bewerkstellig. Die metode is deurlopend aangepas en verbeter. Teen 1980 was die bewoording van die instruksiegedeelte van die oudit asook die vrae vereenvoudig en meer duidelik. Alle skale op die oudit neem van links na regs toe teenoor die aanvanklike afwisselende skaalplasing. Verder is daar nou groter duidelikheid ten opsigte van die tipe inligting wat ener syds beter deur die bestuurder en andersyds beter deur die werkers geregistreeer kan word. Vir hierdie doel word die toepaslike data aangaande die onderneming, personeelpraktyke, werkomstandighede op afsonderlike vraelyste aangeteken. Nog 'n belangrike ontwikkeling is dat die bestuur nou ook die oudit voltooi. Die

bestuurder moet aandui wat sy voorspellings is van die personeel se ervarings en verkiesings tén opsigte van die verskillende praktyke. Bogenoemde aanpassings het daartoe gelei dat:

1. die bestuurder sowel as die personeel 'n beter begrip het van hul rolle ten opsigte van die oudit;
2. die antwoorde meer betroubaar is;
3. die ontledingsprosedure nou makliker is en die diagnose meer akkuraat; en
4. die bestuur méer doeltreffend bewus gemaak word van die swak- en sterkpunte ten opsigte van personeelbestuur soos wat met die diagnoseproses gevorder word.

3.4 Enkele kriteria vir 'n personeelbestuursouditstelsel

Ten einde die personeel se persepsies betreffende hul werksituasie doeltreffend te meet, behoort die oudit aan die volgende kriteria te voldoen:

- i. Die vrae moet deur alle deelnemers verstaan word.
- ii. Die vrae moet alle elemente insluit wat beduidend motiverend is.
- iii. Die vrae moet die kritieke elemente van die organisasie penetreer.
- iv. Die metode moet uitvoerbaar en nuttig wees.
- v. Die oudit moet nie op die organisasie se werkroetine inbreuk maak.
- vi. Die oudit moet nie die houdings van die werknemers beïnvloed nie.
- vii. Die bestuur moet begrip hê vir die oudit sodat hulle hul met die resultate kan vereenselwig.

Vervolgens word die implikasies van hierdie vereistes as kriteria vir 'n personeelbestuursoudit bespreek.

1. Bepaling van die oorsake en gevolge van organisatoriese prosesse in personeelbestuur

Die twee basiese aannames waarop die personeelbestuursoudit berus, is reeds genoem. Die veronderstelling is ook gemaak dat indien sekere organisatoriese veranderlikes vir meting geselekteer word wat die oorsaak van sekere resultate is en wat binne die direkte beheer van bestuur is, dan kan personeelbestuursdoel-treffendheid en -effektiwiteit verhoog word deur hierdie oorsaaklike faktore te reguleer. Dit is dus noodsaaklik om tussen oorsaaklike, tussen- en eindresultaatveranderlikes te onderskei. Van die 40 organisatoriese faktore in Armstrong en Lloyd (1972) se ouditvorm is 23 veranderlikes oorwegend oorsaaklik en 17 oorwegend tussenveranderlikes. Na sekere verbeterings aan hierdie oudit en die feit dat dit moeilik is om tussenveranderlikes te vertolk, bestaan Armstrong en Lloyd (1975) se ouditvorm in 'n daaropvolgende studie uit 27 oorsaaklike, 11 tussen- en 2 eindresultaatveranderlikes. Die klassifikasie van die organisatoriese faktore in hul 1975 studie word in Tabel 2.2 aangetoon.

Oorsaaklike veranderlikes

Die uitstaande kenmerke is dat hierdie faktore binne die bestuurder se beheer is, dit wil sê direk verander kan word. Die mate van kommunikasie in die onderneming kan as voorbeeld genoem word. Die mate waarin die werkers bewus is van dit wat binne die onderneming aangaan, inligting ontvang wat hulle in staat stel om hulle werk goed te doen en die werklas te verstaan, hang van die bestuurder af wat die inligtingstelsel moet voorsien. Nog 'n voorbeeld van 'n oorsaaklike veranderlike is die mate waarin 'n bestuurder vertrou in sy werkers het: dit beïnvloed 'n werker se eiewaarde. Dit kan deur middel van vaardige toesighouding direk gereguleer word.

Tabel 2.2 'n Beskrywing en klassifikasie van die 40 organisatoriese veranderlikes in Armstrong en Lloyd (1975) se ouditvorm volgens oorsaaklike (O), tussen- (T) en eindresultaatveranderlikes (E)

Faktor no.	Beskrywing van veranderlike	Klassifikasie
Leierskap		
1	Bestuurder se belangstelling in werker se persoonlike en gesinsprobleme	0
2	Bestuurder se mate van geloof en vertroue in werker	0
3	Bestuurder se begrip van werker se werkprobleme	0
4	Bestuurder se onpartydigheid jeens werkers	0
5	Werkers se mate van geloof en vertroue in bestuurder	T
Motivering		
6	Erkenning van werker se werkprestasie	0
7	Kwaliteit van motiveringskragte - vrees of vergoeding	T
8	Mate waarin werker se vermoëns benut word	T
9	Prestasiebevrediging wat uit werk verkry word	T
10	Mate van terugvoering ten opsigte van werkresultate	0
11	Mate van druk deur bestuurder om hoë produksie te behaal	0
12	Mate waarin bestuurder 'n werker se werk as belangrik ag	0
Kommunikasie		
13	Kommunikasie van bestuurder se doelwitte aan werker	0
14	Beskikbaarheid van nuttige inligting	0
15	Mate waarin inligting aangaande die werk aan bestuurder deurgegee word	T

Tabel 2.2 (vervolg)

Faktor no.	Beskrywing van veranderlike	Klassi- fikasie
16	Mate waarin inligting aangaande die werk aan werkers onderling deurgegee word	T
17	Mate waarin bestuurder aan 'n werker se klagtes en wenke aandag gee Menseverhoudings	0
18	Toeganklikheid tot bestuurder	0
19	Mate van samewerking in die organisasie	T
20	Kwaliteit van werker se houding jeens ander in die organisasie	T
21	Mate van hulp en ondersteuning wat bestuurder bied	0
22	Behandeling van werker wanneer hy fouteer Besluitneming	0
23	Werker se mate van betrokkenheid in besluitneming ten opsigte van organisering van sy werk, metodes, dag-tot-dag beplanning	0
24	Mate van delegasie van besluitnemingsprosesse	0
25	Bestuurder se bewustheid van werkprobleme wanneer besluite geneem word	0
26	Mate van gebruik van werker se kennis en ondervinding wanneer besluite geneem word Doelwitformulering	0
27	Werker se bewustheid van die doelwitte wat die bestuurder nastreef	0
28	Werker se betrokkeheid by die formulering van eie werkdoelwitte	0
29	Mate waarin die doelwitte wat 'n werker moet nastreef uitdagings aan sy vermoëns stel	0
30	Mate van goedkeuring van bestuurder se doelwitte deur werker	T

Tabel 2.2 (vervolg)

Faktor no.	Beskrywing van veranderlike	Klassifikasie
31	Mate van verantwoordelikheid wat 'n werker voel ten opsigte van die werkprestasie van ander in die organisasie Beheer	J
32	Werker se mate van beheer oor werkspoed en -metodes	0
33	Werker se mate van beheer oor ander wie se werk sy eie resultate beïnvloed	T
34	Mate van groepkonsultasie met werkers en bestuurder	0
35	Die frekwensie van evaluering van werkresultate en bespreking met werker	0
36	Die frekwensie van botsende werkinstruksies wat van meer as een bestuurder ontvang word Werkprestasie	0
37	Waargenome behoefte aan nuwe of verbeterde metodes en toerusting	0
38	Frekwensie van voorkombare vermorsing van materiaal en produkte	E
39	Frekwensie van voorkombare tydverspilling as gevolg van organisatoriese foute	E
40	Mate waarin opleiding tot beter werkprestasie kan lei	0

Tussenveranderlikes

Die uitstaande kenmerk is dat hiendie faktore nie direk deur die bestuur verander kan word nie. Die resultate van organisatoriese prosesse word in die werkhoudinge, -motiverings, -aspirasies, persepsies en lojaliteite van die betrokkenes weerspieël. Die faktore wat bogenoemde aspekte meet, word tussenveranderlikes

genoem. Voorbeelde van tussenveranderlikes sluit die volgende in:

- i. die vertrouwe wat werkers in hul bestuurder het;
- ii. die werkers se gewilligheid om saam te werk;
- iii. die mate waarin werkers mekaar onderling ondersteun;
- iv. die kwaliteit van opwaartse kommunikasie; en
- v. die mate van werkinspanning deur die personeel.

Elke bestuurder weet dat dit vrugteloos is om vir 'n werker te sê om hom te respekteer, om saam te werk, om sy makkers te help, om breekskades te rapporteer en om hard te werk. Ten einde 'n tussenveranderlike te reguleer, is dit dus noodsaaklik om eers die faktore wat die toestand veroorsaak het, te identifiseer en hulle te verander. Byvoorbeeld, 'n werker se vertrouwe in die bestuur kan 'n funksie wees van die bestuurder se tegniese vaardigheid; die mate waarin hy personeelgesentreerd eerder as werkgesentreerd is; ensovoorts.

Eindresultaatveranderlikes

Eindresultaatveranderlikes is geheel of gedeeltelik van tussenveranderlikes afhanklik. So byvoorbeeld hou lae produktiwiteit verband met grondvrugbaarheid, kwaliteit van masjinerie en tegniese kennis maar dit hou ook met werkhoudings verband; netheid hang grootliks van houding af; onverantwoordelike beskadiging hou geheel en al met werkhoudings verband; en tyd- en materiaalvermorsing hang ook grootliks van houdings af.

Uit bogenoemde kan gesien word dat hierdie eindresultate elemente van oorsaaklike faktore bevat of dit mag gesien word om binne bestuur se beheer te val soos byvoorbeeld die masjinerie-element in produktiwiteit. Dit is menslik om foute te eksternaliseer en die verantwoordelike persone sal geneig wees om te sê dat hoë produktiwiteit nie met ou gereedskap verwag kan word nie. Maar dit is bekend dat uitstaande werkprestasie met verouderde masji-

nerie verkry is wanneer die drywer optimaal gemotiveer (tussenveranderlike) was. In hierdie verband skryf Armstrong en Lloyd (1977, p.69) soos volg: "Buying a new tractor is costly and may only prove to be a temporary expedient. The trick is to identify the intervening factors first and put them right by changing the conditions which abuse them. Nine times out of ten, there will be no need to draw a cheque." Soms kan die oorsaaklike faktor 'n ander tussenveranderlike wees. As voorbeeld kan netheid geneem word. Netheid hang van die werker se houding af wat op sy beurt weer van die bestuurder se houding afhang. Bogenoemde eindresultaat kan reggestel word deur te bepaal wat die bestuurder se houding veroorsaak en daarop konsentreer; dit wil sê konsentreer op die oorsaaklike faktore van die laaste tussenveranderlike in die ketting.

2. Die evaluering van tersaaklike aspekte van die onderneming

Daar is beperkings op die aantal faktore wat in die ouditvorm aangeslaan kan word. Dit word aan die hand gegee dat nie meer as 40 items beoordeel behoort te word nie. As gevolg van hierdie beperking behoort die organisatoriese veranderlikes wat beduidend motiverend van aard is volgens 'n prioriteitsorde geselekteer te word. Dit is verkieslik om van 'n omvattende lys van faktore te werk sodat die navorser bewus is van die veranderlikes wat buite rekening gelaat is. Nadat die personeelbestuursoudit uitgevoer is, mag dit nodig wees om bepaalde aspekte van die onderneming (soos byvoorbeeld kommunikasie) verder te ondersoek. In so 'n geval is die doel van die oudit om op die tersaaklike faktore wat meer lig op die kommunikasieproses werp, te konsentreer.

3. Penetrasie van al die vlakke van die onderneming

Al die werknemers in 'n onderneming kan 'n nuttige bydrae tot die oudit lewer. Armstrong en Lloyd (1972, p.22) skryf soos volg hieroor: "Because of a preoccupation with finance, planning or marketing, there is an understandable tendency for some manage-

ments to lose touch with their staff at the operative end of the production process. But clearly, it is the attitude of the man on the drill, the combine or in the farrowing house which largely determines the quality and quantity of production and the accuracy and efficiency of the dispensation of the inputs used." Die werknemers is dus blootgestel aan die kwaliteit van die onderneming en dit is die meting van hul persepsies wat foute in die onderneming wat die boer nie herken nie, sal ontbloot.

4. Evaluering van die intermediêre bestuursvlakke

Die ouditvorm van verskillende werkgroepe behoort afsonderlik ontleed te word sodat die bestuursdoeltreffendheid en -effektiwiteit van middelbestuur beoordeel kan word. Assistentbestuurders, voormanne, ensovoorts kan verskil ten opsigte van hul beleide, hul houdings teenoor ondergeskiktes, toesighoudingsmetodes, die mate van belangrikheid wat hulle aan ondergeskiktes se werk heg, ensovoorts en hierdie verskille sal in die houdings van die werknemers vir wie hulle verantwoordelik is, weerspieël word.

5. Die meetbare evaluering van oorsake en gevolge

Die totale veranderlikes behoort op 1 waardeskaal gemeet te word. Hierdie kriterium is in Paragraaf 3.3.3 (p. 33) bespreek en in Tabel 2.1 geïllustreer.

6. Betroubaarheid van die inligting

Dit word veronderstel dat onakkurate resultate veral deur vier faktore veroorsaak kan word naamlik: (i) onduidelikheid met betrekking tot woorde en frases; (ii) inhibisies; (iii) sydigheid en (iv) onverantwoordelikheid.

- i. Die respondente moet bekend wees met die bewoording van die veranderlike en die betekenis behoort slegs een interpretasie te hê naamlik dit wat die navorser bedoel het. Diegene wat nie kan lees nie kan uit die steekproef gelaat word maar indien húl bydraes kritiek is, behoort die inligting by wyse van gestrukstureerde onderhoude verkry te word. Bevestigende getuienis vir sleuterveranderlikes kan verkry word deur 'n aantal soortgelyke maar verskillende bewoorde items in te sluit. Dit kan ook gebruik word om vir onverantwoordelike optrede te toets.
- ii. Persone wat vermoed dat hul aanslae gebruik kan word om hulle te benadeel, kan gemotiveer word om hoër aan te slaan as wat hulle andersins sou. Dit is veral van toepassing op ouer, ondergeskikte of ongekwalifiseerde persone wat gevoelig is vir werksekuriteit. Dit is dus lewensbelangrik dat die oudit deur 'n onafhanklike navorser afgeneem word en dat die absolute naamloosheid van die respondente as veilig beskou word.
- iii. Sydigheid vir of teen vriende of bloedverwante is toelaatbaar omdat dit deel uitmaak van die ervaring van die betrokke individue. Armstrong en Lloyd (1972, p. 23) verduidelik dit aan die hand van die volgende voorbeeld: "If a wife has an inflated (deflated) opinion of her foreman-husband it will be reflected in her attitudes and they are what is desired to evaluate." Die navorser behoort sulke verwantskappe te identifiseer en te verstaan.
- iv. Dit is moeilik om voorsiening te maak teen onverantwoordelike optrede deur die respondente buiten voldoende inligting betreffende die doel, gebruik en waarde van die oudit vir hulself te verstrek. Die respondente moet ook verseker word dat die resultate nie vir straf- of beheerdoeleindes gebruik sal word nie. Dit kan egter voorspel word dat die inligting wat by eksploiterent-otoritêre organisasies versamel word die minste betroubaar sal wees; dit is hier waar agterdog en wantroue floreer. Ondernemings met 'n deelnemende-groep

personeelbestuurstelsel sal waarskynlik die mees akkurate inligting oplewer.

7. Vergelykbaarheid van die inligting

Ten opsigte van die vraag of menslike hulpbronne geoudit kan word, antwoord Armstrong en Lloyd (1972, p. 24) soos volg: "It is certainly practicable to prepare a quantified statement of the way in which an enterprise or department is utilising its human asset; to indicate whether these assets are being conserved and build up by sound staff-centered procedures or liquidated by high-pressure or work-centered policies; to predetermine targets of human asset performance and to control the progress towards their achievement." Ten einde regstellende maatreëls voor te skryf, die veranderinge te implimenteer en die resultate te meet, is dit wenslik om die toedrag van sake in verskillende afdelings van dieselfde organisasie asook vir die eerste en daaropvolgende oudits te kan vergelyk.

Uit hul studies met die ouditstelsel het Armstrong en Lloyd (1972) tot die gevolgtrekking gekom dat die swakhede en sterktes met betrekking tot werkmotivering wat binne bestuur se beheer is, gekwantifiseer kan word. In 'n daaropvolgende studie (Armstrong & Lloyd, 1975) het hulle die hipotese getoets dat regstellende maatreëls tot die voordeel van die onderneming- sowel as die werker-belange voorgeskryf en geïmplementeer en die resultate gemeet kan word. In Diagram 2.1 word die personeelbestuursouditresultate van laasgenoemde studie aangetoon. Dit is 'n profiel van die vordering gedurende die agtien maande bestuursontwikkelingsprogram in 'n boerderyonderneming in Engeland en die ruimte wat vir verbetering oorgebly het.

8. Koste verbonde aan uitvoering van personeeloudit

Die personeelbestuursoudit kan deur 'n klerikale persoon onder professionele leiding afgeneem word, maar die vertolking van die resultate vereis deskundigheid. Die koste verbonde aan die uit-

voering van 'n oudit word grootliks bepaal deur die hoeveelheid tyd wat die opstel van die ouditvorm in beslag neem. Die koste van die eerste oudit is groter as die daaropvolgendes as gevolg van die vereiste aan 'n verkenningsstudie na die organisatoriese struktuur en om die doel en prosedures van die oudit te verduidelik en die personeel se vertroue te wen. Die koste van personeeloudit-dienste bepaal grootliks die kommersiële aanvaarbaarheid daarvan. In Engeland vergelyk dit gunstig met ander professionele dienste in die landbou.

9. Verwerkingsfasiliteite

Met die verdeling van die resultate volgens die organisasiestruktuur en/of aktiwiteite is dit noodsaaklik om die anonimiteit van baie klein groepe te behou. Opsommingstate kan gebruik word om die data in die agt organisatoriese kenmerke (leierskap, kommunikasie, ensovoorts) volgens werkgroepe te klassifiseer. Die vertolking van die resultate veral die tussenveranderlikes vereis spesiale vaardighede en ondervinding. 'n Onderneming kan benadeel word indien die resultate verkeerd vertolk is of die regstellende maatreëls onprofessioneel hanteer word.

10. Personeel se houdings nie beïnvloed nie

Dit is bekend dat die gedrag van die werkers in die Hawthorne-studies grootliks veroorsaak is deur die ondersoekmetode wat gebruik is. Die werkgroep se groter produktiwiteit kon meer toegeskryf word aan die wetenskaplike se belangstelling in hulle as die metodes wat aangewend is; die hoër produktiwiteit het voortgeduur nadat die innovasies onttrek is. Ten opsigte van die Hawthorne-effek skryf Armstrong en Lloyd (1972, p. 25) soos volg: "It is assumed that the degree of 'interest response' evoked by a self-administered Staff Management Appraisal, as distinct from a Staff Management Development Programme, would be insignificant." Die grootste risiko verbonde aan die uitvoering van die oudit is die moontlikheid dat die personeel ontnugter kan word wanneer die

bestuurder nie reageer op die inligting wat verstrek is nie. Hierdie aspek behoort egter op 'n vroeë stadium aan die bestuurder verduidelik te word.

11. Werkroetine nie steur nie

Tyd is 'n skaars hulpbron en daarom behoort die outdit nie in werktyd afgeneem te word nie.

12. Bestuurder se begrip van die resultate

Die mate waarin die bestuurder die resultate aanvaar en iets daaromtrent doen, hang onder andere af van hoe verstaanbaar die resultate vir hom is. Volgens Armstrong en Lloyd (1972) behoort 'n bestuurder van spesifieke en praktiese aanbevelings voorsien te word; hierdie voorskrifte kan in die vorm 'n personeelbestuursontwikkelingsprogram vir die volgende twaalf maande opgestel word.

13. Bestuurder se vereenselwiging met die personeelbestuursontwikkelingsprogram

Kennis ten opsigte van gedragbegrippe en bestuursbeginsels is 'n voorvereiste vir die aanvaarding van die outdit. Opleidingskurse ter plaatse in die onderneming behoort dus deel van enige ontwikkelingsprogram uit te maak.

3.5 Toepassings en variasies van die personeelbestuursoudit

Die personeelbestuursoudit is formeel in nege Britse boerderysituasies, een ingenieursfirma en in 'n vervoeragentskap gebruik. Dit is hoofsaaklik gebruik as 'n stuk bestuursgereedskap eerder as 'n metode om navorsingsinligting te bekom. Die prosedure om die outdit toe te pas, is by drie boerderysituasies aan streng waarneming en kontrole onderwerp (Armstrong & Lloyd, 1975). Vir doeleindes van die ondersoek is dit nie nodig om die resultate van laasgenoemde drie studies te bespreek nie. Hier word volstaan

deur daarop te wys dat hierdie studies nie het volledig gedokumenteer is nie (1975) maar daar is ook 'n handleiding (Armstrong & Lloyd, 1977) geskryf wat gebruik kan word om bestuurders se personeelbestuursvaardighede te ontwikkel.

Die toepassing van die oorspronklike personeelbestuursoudit is verskeie kere deur Lloyd gemodifiseer ten einde die gebruik daarvan te verhoog (Lloyd, 1981). 'n Vereenvoudigde metode wat op die oudit gebaseer is, is ook voorgestel. Die waarde hiervan as diagnoseerende stuk bestuursgereedskap was nie in dieselfde klas as die oorspronklike personeelbestuursoudit nie. Tog het die voorligtingsdiens in Engeland op groot skaal van die vereenvoudigde oudit gebruik gemaak. 'n Beskrywing van hierdie variasie van die oudit kan in 'n regeringspublikasie van die Departement van Landbou, Visserye en Voedsel in Engeland gevind word (GREAT BRITAIN . Ministry of Agriculture, 1976). Die vereenvoudigde oudit kan ook gebruik word om 'n steekproef te doen waar daar verwag word om ontoereikende personeelbestuursprosesse aan te tref. Aanpassings is in 1974 aan die oudit aangebring om in die behoeftes van 'n tuinbou-onderneming te voorsien. By die Royal Agricultural College is 'n aangepaste oudit gebruik in 'n kursus om die verwantskap tussen werktevredenheid en prestasie op plase ten opsigte van die plantproses te bepaal. Hierdie oefening was nie baie suksesvol nie. Studente aan die Universiteit van Reading en die Royal Agricultural College het ook geïsoleerde dele van die oorspronklike personeelbestuursoudit gebruik, Die doel hiervan was om spesifieke aspekte van personeelbestuur te ondersoek. Alhoewel bruikbare resultate ten opsigte van die kommunikasieprosesse verkry is, het effektiewe personeelbestuur vele aspekte wat onlosmaaklik aan mekaar verbind is (Lloyd, 1981). Nog 'n variasie van die personeelbestuursoudit waarna Lloyd (1981) verwys, is die aanpassing van die oudit vir gebruik in ontwikkelende lande.

3.6 Die ontwerp van personeelbestuursontwikkelingsprogramme

3.6.1 Basiese grondslae vir die ontwerp van personeelbestuursontwikkelingsprogramme

Armstrong en Lloyd se benadering tot personeelbestuursontwikkeling is gebaseer op hul oortuiging dat die ontwikkelingsproses omvattend beskou moet word en dat menslike werkgedrag binne 'n algemene personeelbestuursraamwerk verklaar en verander moet word. Laasgenoemde raamwerk bestaan uit twaalf universele konsepte.

Met bogenoemde as vertrekpunt het hulle agt basiese beginsels vir die ontwerp en implementering van personeelbestuursontwikkelingsprogramme geformuleer. Samevattend kom dit op die volgende neer:

1. Enige plan om veranderinge in 'n onderneming te bewerkstellig, behoort aangepak te word in 'n klimaat waar daar 'n algemene besef is dat veranderinge nodig is; waar daar verwag word dat die veranderinge sinvol en op 'n bekwame en menslike manier teweeggebring sal word; en waar mense bereid is om te voldoen aan die vereistes wat aan hulle gestel word.
2. Die ontwikkelingsprogram moet as 'n besigheidsprojek aangepak word en nie in 'n vae humanitêre kleed omhul word nie.
3. Die peile en tydsberekening van fasiliteite, dienste, metodes, vaardighede en houdings moet harmonieer met die pogings wat aangewend behoort te word.
4. 'n Geïntegreerde ontwikkelingsplan word benodig aangesien stuksgewyse terapieë slegs gedeeltelike oplossings bied.
5. Enige wetenskaplike ontwikkelingsprogram moet toegepas word met deeglike inagneming van die bepaalde situasie en die persone betrokke.
6. Elke aspek van die ontwikkelingsplan behoort gebaseer te word op gesonde besigheidsbeginsels en die vooruitsig te hê dat die betrokkenes se geïdentifiseerde behoeftes deurlopend bevredig sal word.

7. Die tydshorison van die plan moet genoeg tyd laat vir voorbereiding asook die aanleer en konsolidering van nuwe vaardighede en houdings.
8. 'n Doeltreffende beheerstelsel vir die vergelyking van die resultate teen die planne is noodsaaklik, asook buigsaamheid om die program aan te pas.

3.6.2 Stappe in personeelbestuursontwikkeling

Die strategieë wat Armstrong en Lloyd gevolg het vir die ontwerp en implementering van personeelbestuursontwikkelingsprogramme kan in die volgende negestappes opgesom word.

1. Ontleed die onderneming in sy geheel en voer 'n personeelaudit uit.
2. Kry die bestuur en personeel seker dat hulle die aard van die huidige swakpunte begryp asook die behoefte aan verandering besef.
3. Identifiseer die doelstellings van die onderneming en maak seker dat hulle ooreenstem met die motiewe van die bestuur.
4. Identifiseer die oorsaak van die tekortkominge en die aard van die potensiële regstellende stappe.
5. Skeduleer die ontwikkelingsprogram met inagneming van die volgende beginsels:

Identifiseer motiewe voordat doelwitte geformuleer word.

Formuleer doelwitte voordat planne ontwerp en geïmplementeer word.

Probeer om vereenselwiging te bewerkstellig voordat veranderinge aangebring word.

Hierna:

Ontwikkel mens se vermoëns voor die prosesse waarvoor hulle benut word.

Ontwikkel die houdings, vaardighede en prosesse van die per-

sone in die top van die hiërargie voor dié aan die onderent van die hiërargie.

Maak organisatoriese veranderinge wat nie vereis dat persone hulle aard en houding verander voordat organisatoriese verandering geïmplementeer word wat vereis dat mense hul aard en houding verander.

Verwyder of verander beperkings op ontwikkeling voordat faktore en situasies verbeter word ter bevordering van ontwikkeling.

Verwyder higiëne faktore voordat motiveerders geaktiveer word.

Verwyder negatiewe belonings voordat positiewe belonings toegepas word.

Teoretiese begrip moet bewerkstellig word voor praktiese toepassing volg.

Implementeer regstellende maatreëls:

- wat 'n groter kans het om te slaag voor dié met 'n kleiner kans;
- met 'n vinnige resultaat, voor stadige resultate;
- waar 'n groter verbeteringsgebied bestaan voor dié met 'n kleiner verbeteringsgebied;
- waar die resultaat populêr is voor dié waar die resultaat minder populêr is;
- wat maklik bereik kan word voor dié wat moeiliker bereik kan word.

Adviseurs moet begin aanbied om hul ondersteuning te onttrek voordat dit gebeur.

Deurentyd moet:

- genoeg tyd gegee word om aan te pas by die verandering en daarna om die veranderinge te konsolideer;
- buigsaamheid behou word om die plan sinvol aan te pas;
- in gedagte gehou word dat mense se behoeftes verander soos wat nuwe ervaring opgedoen word.

6. Toets die uitvoerbaarheid van die voorstelle.
7. Korrigeer enige tekortkominge in die plan.
8. Ontwerp 'n beheerstelsel tesame met 'n periïdiese oudit om die

planne te monitor.

9. Herevalueer topbestuur se vereenselwiging met die ontwikkelingsdoelwitte en motiveer alle betrokkenes.

3.7 Evaluering van die personeelbestuursouditstelsel

Die personeelbestuursouditstelsel sou geëvalueer kon word deur enersyds die teoretiese onderbou van algemene kritiek teen die oudit te ontleed en andersyds deur die ontwikkeling van die oudit teen die aanvanklike navorsingsdoelwitte van Armstrong en Lloyd te vergelyk. Aangesien die argumente van die meeste kritici betrekking het op die vroeë stadiums van die oudit en boonop nie fundamenteel van aard is nie, word hierdie kritiek slegs geboekstaaf en nie verder geëvalueer nie. Die fokus by die evaluering van die ouditstelsel val eerder op die mate waarin die navorsers hul doelwitte bereik het.

Dit kan gesê word dat Armstrong en Lloyd se navorsingswerk oor die algemeen aanvaar is op grond van hul oorspronklike oogmerk naamlik om 'n personeelbestuursouditstelsel te ontwerp en in 'n landbousituasie te demonstreer en daarna 'n personeelbestuursontwikkelingsprogram volgens die bepaalde situasie te ontwerp en te implementeer. Daar was egter persone wat die oudit as 'n stuk bestuursgereedskap tot 'n mate gekritiseer het. Die vernaamste kritiek kom op die volgende neer:

1. Sommige navorsers het die oudit te omslagtig en onverstaanbaar gevind om ten volle benut te word.
2. Daar is gevoel dat die werkers se antwoorde beïnvloed sal word deur die graad waartoe hul antwoorde vertroulik hanteer word, hul verhouding met hul werkgewer en die indruk wat hulle op die navorser wil maak.
3. Die benadering wat met die oudit gebruik word, is gebaseer op die oortuiging dat alle gedragsdeterminante uitsluitlik geklassifiseer is in die werkomgewing terwyl daar baie eksterne invloede is.
4. Die benadering wat gebruik is by die ontwerp van die oudit,

naamlik die steun op die hoofstroom gedrags- en organisasieteorieë, het kritiek van Gill (1973), Seabrook (1976) en Winter (1978) uitgeldk.

5. Volgens Winter is daar nie kontinuïteit tussen die omstandighede wat eksploiterend-otoritêre situasies en deelnemende situasies tipeer nie.
6. Gill (1973) en Seabrook (1976) meen dat universele oplossings aanvaar word ten opsigte van probleme wat gediagnoseer word en beperkte kennis van die behoeftes van die individue in die bepaalde situasie geneem word.

Die enigste kritiek wat deur Armstrong en Lloyd tot 'n mate geregverdig beskou word, is dat hul studies meer doeltreffend herhaal kon word en dat die bekleër daarvan met meer kontrolesituasies onderneem kon gewees het. Oor die algemeen is die navorsers tevrede dat die personeelbestuursoudit enersyds duidelik aange-ton het dat bestuurders neig om onbewus te wees van en somtyds nie te reageer op die behoeftes van hul werkers nie, en andersyds gebruik kan word om regstellende maatreëls te formuleer en te implementeer.

Ten einde te bepaal in watter mate die navorsers hul doelwitte met die personeelbestuursouditstelsel bereik het, word die sewe aanvanklike navorsingsdoelwitte van die vroeë 1970's gelys:

1. Die eerste doelwit was om 'n metode te ontwikkel om betekenisvolle swakplekke in die personeelbestuursbeleide en -praktyke van enige bepaalde boerderyonderneming te evalueer en aan die bestuurder te kommunikeer.
2. Die tweede doelwit was om te bepaal tot watter mate die bestuurder onbewus is van sodanige swakpunte.
3. Derdens was die oogmerk om die huidige toedrag van sake ten opsigte van werkprestasie en -tevredenheid op Britse plase te beskryf volgens boerderytype en bestuurstelsels.
4. Die vierde doelwit was om die oorsaak- en gevolgverwantskappe tussen werkmotivering, -prestasie en -tevredenheid te bepaal.
5. Vervos was die doelwit om te bepaal of plaaswerkers

soortgelyke houdings- en gedragsresponsies in hul werksituasie het as wat Herzberg, McGregor en Likert ten opsigte van nywerheidswerkers waargeneem het.

6. Ssedens was die doel om die mate van universaliteit van plaaswerkers se responsies op hul werksituasies te bepaal.
7. Die laaste doelwit was om deur middel van die toepassing van gemoniteerde ontwikkelingsprogramme doeltreffende metodes en prioriteite te bepaal om teenproduktiewe personeelbestuursituasies te korrigeer en optimale personeelbestuurstelsels in terme van die bepaalde maar ook meer algemene situasies te ontwerp.

Na tien jaar is doelwitte (1) en (2) tot 'n bevredigende mate bereik en in sy huidige vorm is die personeeloudit 'n praktiese diagnostiese instrument wat gereeld deur boerderybestuurskonsultante en bestuurders gebruik behoort te word.

Ten opsigte van doelwitte (3), (4) en (5) is nie genoeg oudits uitgevoer om betroubare resultate te lewer nie. Veel meer navorsing behoort hieroor onderneem te word. Verder blyk dit dat die oudit miskien nie die geskikste navorsingsinstrument is om die verwantskappe tussen werkmotivering, -prestasie en -tevredenheid te bepaal nie. Nogtans sou die wye toepassing van die ouditstelsel nuttige resultate in bovermelde verband kon lewer. Uit die beperkte aantal studies wil dit voorkom asof werkprestasie tot 'n groot mate afhang van werknemers se werkhoudinge wat op hul beurt tot 'n groot mate afhang van die situasies wat die werkers in hul werk ervaar. Daar is ook aangetoon dat die personeelbestuurspraktyke in selfs die beste ondernemings tekortsiet ten opsigte van wat die personeel verkies. Verder het die navorsers ook deurlopend waargeneem dat plaaswerkers gewoonlik tot 'n groot mate op dieselfde wyse reageer ten opsigte van bepaalde situasies as nywerheidswerkers, maar dat die reaksies dikwels in graad verskil. Hierdie verskille kan meestal verklaar word op grond van verskille in sosiale posisie, persoonlike verhoudinge en doelstellings, sekuriteit en die vermoë om behoeftes met behulp van

die vergoedingspakket te bevredig.

Ten opsigte van die sesde doelwit het die navorsers deurgaans bevind dat die individuele lede van die plaaspersoneel gewoonlik redelik op dieselfde patroon reageer op soortgelyke situasies in die werk. Dit wil voorkom asof die variasie tussen persone veel minder is as wat Seabrook (1976) en ander navorsers voorgee. Dit moet egter beklemtoon word dat die gelykvormigheid van werkers se responsies gerieflik is by die diagnose en formulering van regstellende praktyke, maar dat dit geensins noodsaaklik is vir die suksesvolle gebruik van die oudit nie. Die ontleding van die oudit en die bestuursontwikkelingsprogram is op die persepsies van elke individu gebaseer. Hulle kom tot die gevolgtrekking dat die hoofstroom gedragsteorieë (veral Likert en Herzberg) die waardevolste basis bied waarop 'n diagnostiese metode vir personeelbestuur geformuleer en regstellende praktyke beplan kan word.

Uit 'n evaluering van doelwit (7) blyk dit dat die ouditstelsel suksesvol as 'n diagnostiese instrument gebruik is om geldige remediërende personeelbestuurspraktyke te formuleer. Voorts het die navorsers ook nuttige riglyne ontwikkel om effektiewe gedragsveranderinge te inisieer en te konsolideer. Hulle kon ook aantoon watter omstandighede en metodes bevorderlik is om optimale personeelbestuurstelsels te ontwikkel.

4. Die aanpassing van die personeelbestuursoudit van Armstrong en Lloyd vir gebruik in die Suid-Afrikaanse landbou-arbeidsopset

4.1 Implikasies van vorige werk vir hierdie studie

Die vernaamste implikasies van navorsingswerk ten opsigte van die meting en regulering van personeelbestuursprosesse in boerderyondernemings vir hierdie studie, is kortliks die volgende:

1. Die personeelbestuursoudit van Armstrong en Lloyd kan aange-

pas word tot 'n bruikbare diagnostiese instrument ten opsigte van personeelbestuur in RSA boerderyondernemings.

2. Binne die kulturele konteks van personeelbestuur in Suid-Afrika moet die oudit gebruik word in samehang met 'n omvattende bestuursmodel wat 'n situasionele benadering moontlik maak.
3. Die oudit moet op so 'n wyse saamgestel word dat dit die vernaamste motiverende faktore vir die betrokke werkers bevat en ook die reaksie op ander moontlike motiveerders ondersoek.
4. Vir 'n ontleding van die oorsaak- en gevolgverwantskappe tussen werkmotivering, werkprestasie en werktevredenheid moet die personeeloudit in samehang met die valensie-verwagtingsmodel van Orpen (1976) gebruik word.

4.2 'n Beskrywing van die vernaamste kenmerke van die konseptuele ouditvorm

4.2.1 Struktuur van die ouditvorm

Die struktuur van die ouditvorm is deur Oosthuizen (1981) bepaal en is dieselfde as Armstrong en Lloyd se oudit. Die struktuur verwys na die agt basiese kenmerke wat die personeelbestuursituasie in 'n onderneming monitor. Bogenoemde kenmerke het betrekking op die prosesse van leierskap, motivering, kommunikasie, mense-verhoudinge, besluitneming, doelwitformulering, beheer en werkprestasie in die onderneming. Die uitgangspunt is dat bogenoemde personeelbestuursprosesse fundamenteel is tot ondernemings in ontwikkelde sowel as ontwikkelende lande. Die aard en tipe faktore wat onder elk van die basiese kenmerke geïdentifiseer word, moet egter voorsiening maak vir die behoeftes van bepaalde mense asook die aard van hul werk. Hierdie faktore word in die volgende seksies geïdentifiseer en gemotiveer. Die volledige oudit verskyn in Bylae A. Dit is egter belangrik om daarop te wys dat al agt komponente as 'n stelsel funksioneer. Dit beteken dat verandering by die een 'n uitwerking op die ander het.

4.2.2 Leierskapsprosesse

Met leierskap word bedoel die mate waarin en manier waarop 'n individu se gedrag verander kan word sonder om mag of gesag te gebruik. Verder word die leierskapsfunksie as slegs een van die veelvuldige funksies van die bestuurder beskou. Vervolgens word die konsep dat leierskap 'n gave is wat nie aangeleer kan word nie en net vir topbestuur van belang is, nie gehuldig nie. Meeste bestuurders besef dat hul persoonlike leierskapsrolle in hul ondernemings moet vervul. Verder is leierskap op alle vlakke in die onderneming noodsaaklik. Soos 'n onderneming vertikaal groei ten opsigte van middel- en laervlakke van bestuur, verminder die topbestuur se invloed. Dit is dus belangrik om persone met toesighoudende funksies op te lei ten opsigte van leierskap en bevelvoering.

Die ses vrae ten opsigte van leierskap wat in die ouditvorm opgeneem is, het betrekking op die volgende kernaspekte naamlik:

1. geïnteresseerdheid in werker se persoonlike probleme;
2. geïnteresseerdheid in werker se gesinsprobleme;
3. begrip vir werker se werkprobleme;
4. mate van vertroue in werker;
5. regverdige behandeling van werker; en
6. duidelikheid van werkinstruksies,

Bogenoemde ses aspekte kan saamgevat word as simpatieke leiding en effektiewe toesighouding (in terme van duidelike werkinstruksies en regverdige behandeling). Hierdie uitgangspunte steun op navorsingswerk wat oor dekades by die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing (NIPN) deur navorsers soos Vorster (1970), Kendall (1977) en Biesheuvel (1978) uitgevoer is. Die ses vrae ten opsigte van leierskap stem tot 'n groot mate ooreen met dié van Armstrong en Lloyd, behalwe dat 'n vraag oor duidelike werkinstruksies in die ouditvorm ingesluit is.

4.2.3 Motiveringsprosesse

Motivering verwys na die innerlike krag wat mense dryf om hulle in te span om doelwitte te bereik. Oosthuizen (1981) het 'n literatuurstudie onderneem ten opsigte van die mate waarin die vernaamste motiveringsteorieë die werkhoudinge en -motivering van Swart werkers verklaar. Dit kom daarop neer dat die gemiddelde Swart werker se aspirasies uit sulke faktore soos goeie lone, goeie toesighouding, goeie en veilige werktoestande, nie-oorvermoeiende werk en simpatieke leiding voortspruit; dat hy nog nie op 'n stadium van motivering ontwikkel het waar hy in terme van 'n loopbaan dink nie; dat hy nie kenmerkend gemotiveer word deur sulke faktore soos erkenning van prestasie, verantwoordelikheid en die begeerte om persoonlik te groei nie; maar dat hy begin om dieselfde aspirasies as Westerse industriële werkers aan te neem hoe meer opgevoed, verstedelik en beter besoldig hy is.

Die volgende ses faktore is as fundamentele motiverende kragte in die ouditvorm geïdentifiseer:

1. werksekuriteit;
2. mate van vermoënis in die werk;
3. goeie werktoestande;
4. mate van werkdruk;
5. interessante werk; en
6. erkenning vir prestasie.

Die basiese bestaansbehoefte (higiëne faktore) is die dominerende direkte en indirekte motiverende faktore, maar potensiële Herzberg motiveerders word ook ondersoek. Aangesien daar 'n fundamentele verskil ten opsigte van die motiveringsfunksie tussen die RSA oudit en dié van Amstrong en Lloyd is, moet die ontledingsraamwerk daarvoor voorsiening maak. Daar is reeds daarop gewys dat vir plaaslike doeleindes behoort die personeeloudit in samewerking met die valensie-verwagtingsmodel van Orpen gebruik te word. Binne die raamwerk van die valensie-verwagtingsmodel kan

die resultate van die studies wat die voorspellings van Herzberg se motiveringshigiëne teorie ondersteun sowel as die resultate van die studies wat dit nie ondersteun nie, verklaar word.

4.2.4 Kommunikasieprosesse

Kommunikasie is die proses waardeur inligting, feite, opinies, idees of gevoelens aan een of meer persone oorgedra word. Die kommunikasieproses bestaan uit die volgende elemente naamlik:

1. afsender en ontvanger;
2. kommunikasieboodskap;
3. oordragingsproses (kanale, media en hulpmiddels); en
4. terugvoeringsproses (kanale, media en hulpmiddels).

Kommunikasie vind binne of tussen mense plaas. Gevolglik speel individuele veranderlikes 'n besonder belangrike en bepalende rol in kommunikasie. Die somtotaal van en wisselwerking tussen hierdie individuele veranderlikes word as 'n persoon se verwysingsraamwerk beskryf. 'n Persoon se verwysingsraamwerk verwys na sy vermoëns (geletterdheid, intelligensie en opvoedkundige kwalifikasies; kommunikasievermoë; menseverhoudingsvermoë en meertaligheidsvermoë), motivering, houdings, gelowe en waardes, kultuur, biografiese eienskappe en emosionele toestand. Hierdie verwysingsraamwerk stel die afsender en ontvanger in staat om die boodskap te enkodeer, te dekodeer en die regte keuse te maak in terme van die kanaal (formeel of informeel), media (verbaal of nie-verbaal) en hulpmiddels wat die beste resultate in die betrokke situasie sal lewer. Die vernaamste voorvereistes vir kommunikasie is dat daar enersyds 'n gesonde verhouding tussen afsender en ontvanger moet bestaan en andersyds is 'n gemeenskaplike taal noodsaaklik.

In vergelyking met die industrie is selfs groot boerderderyondernemings klein in terme van die hoeveelheid werkers wat in diens geneem word. Kommunikasielyne op plase is relatief kort, maar

word nie altyd duidelik gedefinieer, ten volle verstaan, benut en oor toesig gehou nie. Selfs in die kleinste onderneming kan doeltreffende kommunikasie die grootste enkele struikelblok wees om doeltreffende produksiepeile en goeie personeelverhoudings te bereik.

Die vyf vrae wat ten opsigte van die kommunikasieproses geformuleer is, stem grootliks ooreen met dié van Armstrong en Lloyd. Die vrae bevat aspekte van die afsender en ontvanger se vertikale en horisontale kommunikasie, die inhoud van die kommunikasieboodskap asook die oordraging- en terugvoeringsprosesse. Die volgende is die kernaspekte van die vrae:

1. afwaartse inligting ten opsigte van die doelwitte en planne;
2. waardevolheid van afwaartse inligting;
3. opwaartse kommunikasie;
4. horisontale kommunikasie tussen werkers; en
5. terugvoering ten opsigte van klagtes.

4.2.5 Menseverhoudinge

Menseverhoudinge verwys grootliks na die manier waarop mense met mekaar in 'n onderneming omgaan. Die eienskappe van gesonde menseverhoudinge is onder andere wedersydse vertrouwe, tweerigting openhartigheid en kommunikasie, 'n gesonde groepgees in groepe en in die onderneming (by Blank teenoor Swart en omgekeerd asook Swart onderling), wedersydse lojaliteit, 'n betrokkenheidsgevoel, 'n gewilligheid om te kommunikeer en om mee gekommunikeer te word (Oosthuizen, 1981, pp. 532-533). Wedersydse begrip van mekaar se kultuur kan in interkulturele situasies deurslaggewend wees om 'n gesonde verhouding daar te stel, in stand te hou en te verbeter.

Ten einde die menseverhoudingsituasie in die onderneming te monitor, is vier vrae in die oudit ingesluit. Die vrae stem grootliks ooreen met dié van Armstrong en Lloyd. Dit kom neer op die volgende kernaspekte, naamlik:

1. bereikbaarheid van werkgewer;
2. ondersteuning deur werkgewer;
3. behandeling deur werkgewer; en
4. samewerking tussen werkers.

4.2.6 Besluitnemingsprosesse

Besluitneming behels die keuse van die beste alternatief nadat verskeie alternatiewe teen die agtergrond van die gegewe situasie en beperkinge oorweeg is. Indien die werkers die geleentheid kry om besluite rakende hul werk te neem, voel hulle belangrik en ontwikkel dit hul eiewaardé. Verder neem die werkers meer inisiatief in die werk en sodoende word 'n bron van kennis en ondervinding vrygelaat. Oor die algemeen gee deelname op werkvlak aanleiding tot meer doeltreffende besluitneming, aangesien dit aan die betrokkenes toevertrou word om 'n goeie resultaat te lewer. In 'n situasie waar die werkers op verskillende stadia van verwestering verkeer en weens kulturele, sosio-ekonomiese, opvoedkundige en opleidingsfaktore, is dit sinvol dat die werkers 'n mate van seggenskap oor hul werktoestande of die werkwyses behoort te hê, maar dit moet binne 'n hiërargiese struktuur deur middel van effektiewe kommunikasie geskied (Biesheuvel, 1978). Die hoofdoel met 'n hiërargie is om die ondergeskikte sekuriteit te gee; met ander woorde hy weet waar hy staan, waar hy behoort en wat sy werk behels.

Die vrae in die ouditvorm toon ooreenstemming met dié van Armstrong en Lloyd, maar die fokus is nouer en val meer bepaald op werkerdeelname ten opsigte van besluite in die werkplek. Die vrae het betrekking op die volgende kernaspekte te wete:

1. werkerbetrokkenheid by besluitneming oor werkmodes;
2. benutting van werkers se idees, kennis en ondervinding by besluitneming in die werkplek; en
3. bewustheid van werker se werkprobleme by besluitneming.

4.2.7 Doelwitformulering

Doelwitformulering behels die uitspel van wat bereik wil word, op watter manier en watter tydstep. Dit is reeds gesê dat doelwitte tradisioneel deur die bestuurder gestel is vir die werkers om te bereik, maar dat die algemene neiging is om groter werkerdeelname te bevorder. Die uitgangspunt is dat produktiwiteit verhoog kan word deurdat die bestuurder die werkers aanspoor om hoër persoonlike doelwitte te aanvaar. Dit kan egter verwag word dat die mate waarin Swart werkers groter deelname in die onderneming verkies deur hul opvoedingsmilieu beïnvloed word. Daar is navorsers soos Biesheuvel (1976) wat reken dat 'n deelnemende bestuurstelsel op hierdie stadium in die werksituasies soos dié op RSA plase waarskynlik nie suksesvol sal wees nie. Met 'n deelnemende bestuurstelsel word bedoel dat baie aan die werker se inisiatief oorgelaat word en dat van hom verwag word om innoverend te wees of om op sy eie verantwoordelikheid te neem benewens die verantwoordelikhede wat spesifiek aan hom gedelegeer is. Oor die algemeen hou baie Swart werkers daarvan om presies te weet waar hulle staan, wat van hulle verwag word en wil gesê wees wat hulle moet doen.

Die drie vrae oor doelwitformulering in die ouditvorm is tot werkdoelwitformulering afgebaken. Die fokus val slegs op produksiedoelwitte sowel as die mate waarin die werkers die werkgewer se doelwitte aanvaar. Bogenoemde klemverskuiwing verklaar die vernaamste verskil tussen die aangepaste oudit en dié van Armstrong en Lloyd. Die vrae sentreer rondom die volgende kernaspekte naamlik:

1. werker se bewustheid van produksiedoelwitte;
2. werkerbetrokkenheid by die produksiedoelwitstelling; en
3. aanvaarding van werkgewer se doelwitte.

4.2.8 Beheerprosesse

Beheer is die proses van prestasie-meting, vergelyking van die gemete prestasie met die gestelde standaard en die regstellende maatreëls om gestelde doelwitte te bereik. Daar is basies drie fokuspunte in die werking van 'n personeelbeheerstelsel naamlik gesentraliseerde beheer, persoonlike beheer en selfbeheer. Gesentraliseerde beheer dui op die mate waarin regstellende stappe op hoër vlak geneem word. Sentralisasie van beheer en gesag hang dus ten nouste saam. Die volgende faktorê beïnvloed onder andere die graad van sentralisasie van gesag in 'n onderneming:

- kommunikasiebehoefte; en
- bestuurder se siening van gesag en ondergeskiktes.

Die organisasiestruktuur toon die gesagsweë in die onderneming en is gewoonlik so ontwerp dat daar beheer oor die verskillende produksie- en diensaktiwiteite uitgeoefen kan word. In die sektor oor besluitneming is reeds daarop gewys dat werkers seggenskap oor hul werkmodes behoort te hê, maar dit moet binne 'n hiërargiese struktuur deur middel van effektiewe kommunikasie geskied. Eenheid van bevel is 'n fundamentele beginsel.

Die drie vrae in die oudit ten opsigte van beheerprosesse in die onderneming monitor die volgende kernaspekte:

1. vryheid om werkspoed te reguleer;
2. frekwensie van botsende instruksies; en
3. beheer oor ander werkers.

Minder vrae is in die oudit opgeneem aangesien die fokus ten opsigte van beheer nouer is as dié van Armstrong en Lloyd.

4.2.9 Werkprestasie

Met werkprestasie word bedoel die suksesvolle afhandeling van 'n

taak, die oplossing van probleme, die handhawing van 'n posisie en die sigbare resultate op 'n mens se werk. Werkprestasie word beïnvloed deur die werkers se motiveringspeil, hul inherente vermoëns en hul vaardighede wat deur ondervinding en opleiding bekom word. Prestasie hang ook af van die kwaliteit en kwantiteit van fisiese hulpbronne, tydige verkryging van insette, metodes wat gebruik word, gehalte en toereikendheid van masjinerie en toerusting wat gebruik word en die werkers se persepsie aangaande die aanvaarbaarheid van die werk.

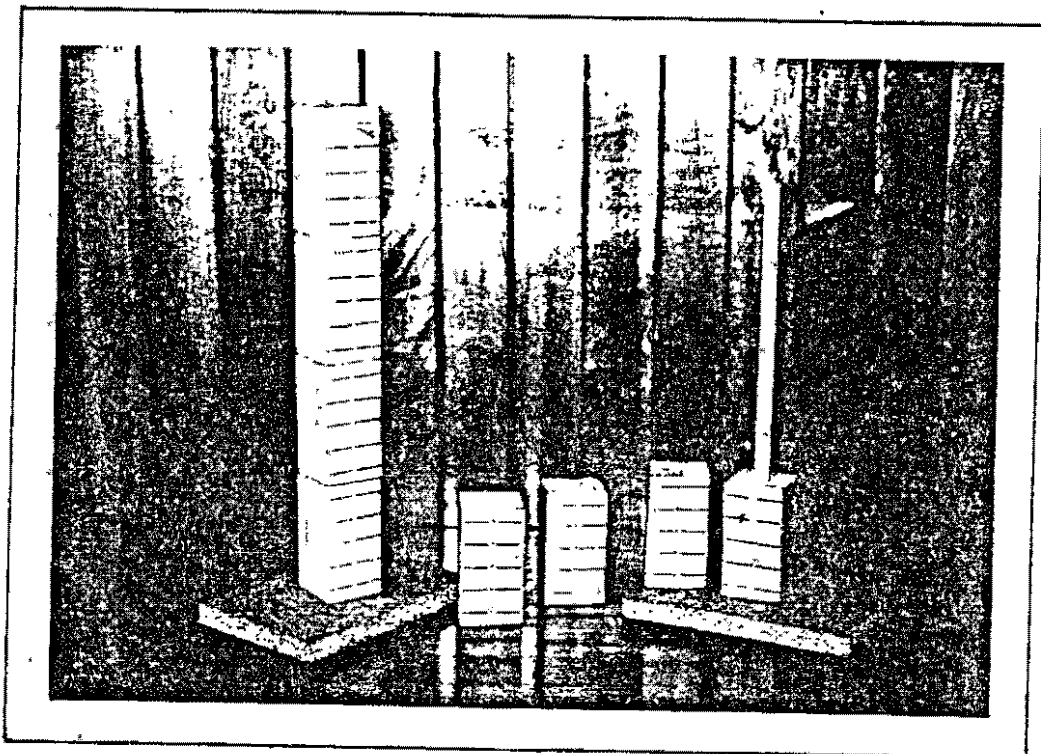
Die sewe vrae ten opsigte van werkprestasiefaktore stem grootliks ooreen met dié van Armstrong en Lloyd (Bylae A). Die vrae is egter vereenvoudig.

4.3 Prosedure vir uitvoering van personeelbestuursoudit

Die prosedure vir die uitvoering van die personeelbestuursoudit is deur Armstrong en Lloyd (1972) sowel as Oosthuizen (1981) beskryf. In hierdie studie is Oosthuizen se prosedure met sekere verdere aanpassings gebruik. Die ouditvraelys is deur die navorser op 'n Swart tuinwerker van die NIPN uitgetoets. Dit was duidelik dat ongeletterde plaaswerkers in staat sou wees om hul persepsies* aangaande die werksituasie self weer te gee. Duidelikheidshalwe word die prosedure bondig beskryf.

* Persepsie word algemeen gedefinieer as die proses waardeur 'n persoon inhoud aan sy omgewingstimuli gee (Oosthuizen, 1981, p. 532). Volgens Verster (1976, p.57) is persepsie 'n unieke, persoonlike interpretasie van 'n situasie, persoon, houding, kommunikasieboodskap, verhouding, ensovoorts en dit kom nie noodwendig met die werklikheid ooreen nie. Persepsie word deur omgewingsveranderlikes sowel as persoonlike veranderlikes beïnvloed.

1. Die oudit is uitgevoer deur twee onafhanklike navorsers wat deur die werkers sowel as die bestuurders vertrou is en teenoor wie hulle gewillig was om vrylik en vertroulik te gesels.
2. Die oudit is ontwerp om die toedrag van sake ten opsigte van daardie aspekte waaraan Swart werkers die meeste waarde heg, te meet en ook die reaksie op ander moontlike motiveerders te ondersoek (Paragraaf 4.2 p. 57).
3. Die Swart navorsers het in 'n gestruktureerde onderhoud die 37 ouditvrae direk aan elke plaaswerker in sy eie taal gestel. In hierdie opsig wyk dit af van Oosthuizen (1981) se voorstel dat die onafhanklike navorsers met elke werker 'n halfgestruktureerde onderhoud moes voer. Die onderhoud moes op 'n gespreksbasis in die werker se taal plaasvind en die navorsers moes sy indrukke van die onderhoud op die ouditvorm aanteken.
4. Die plaaswerkers wat meestal ongeletterd is, het hul eie ervarings (persepsies) ten opsigte van die 37 personeelbestuurspraktyke met behulp van 'n blok- en penapparaat (Onderstaande foto) uitgewerk en aangetoon na 'n demonstrasie deur die navorsers.



Die 20-punt Likert skaal is met behulp van vier houtblokke met vyf gaatjies elk voorgestel. Twee stelle "blok- en penapparate" is gebruik. Terwyl die werker by elke vraag 'n antwoord moes uitwerk deur die blokke opnuut te bou, is die ander volledige apparaat deur die navorser vir demonstrasiedoeleindes gebruik en het dit verder die doel gedien om die werker op 'n sigbare wyse die totale apparaat te toon. Die houtblokke wat op mekaar gepak kan word, stel die kontinuum van 1 tot 20 voor. 'n Houtblok verteenwoordig dus 'n personeelbestuurstelsel. Vyf gaatjies is in elke houtblok geboor, wat die fynere indelings op die 20-punt skaal verteenwoordig. Deur een, twee, drie of vier houtblokke op mekaar te pak, kan die werkers die personeelbestuurstelsel aandui wat hulle ten opsigte van elke vraag ervaar. Die presiese punt op die skaal kan nou met 'n houtpennetjie aangedui word deur dit in een van die vyf gaatjies van die boonste blok wat gepak is, te plaas. Hiermee is 'n groot deel van die abstraktheid uit die personeelbestuursoudit gehaal aangesien die antwoorde op 'n visuele manier deur die werkers aangedui kon word. Met die toetsing of elke vraag met die houtblokke beantwoord kon word, is vasgestel dat die toenemende intensiteite van links na regs vir sommige vrae noodwendig omgekeer moes word aangesien 'n lae intensiteit op die skaal vir hierdie vrae ooreenstem met 'n deelnemende-groep personeelbestuurstelsel. In terme van die hoogte van die houtblokke moes die intensiteite van vrae nommers 7, 8, 9, 10, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36 en 37 dus omgekeer word.

Van die navorser is verwag om elke werker se antwoorde op afsonderlike personeelbestuursouditvraelyste aan te bring. Hierdie metode skakel dus die navorser se subjektiewe beoordeling van die werker se oortuiging en voorkeure uit.

5. Die Wit navorsers het in 'n soortgelyke gestruktureerde onderhoud die 37 ouditvrae aan die bestuurder gestel. Die bestuurder moes aantekene wat hy verwag die werkers sou sê.

Hierdie benadering gee die bestuurder 'n beter begrip van sy rol ten opsigte van die oudit; die antwoorde is meer betroubaar; die ontledingsprosedure is makliker en meer akkuraat; en die bestuurder word meer doeltreffend bewus gemaak van die swak- en sterkpunte ten opsigte van personeelbestuur. Vir hierdie doel is 'n soortgelyke personeelbestuursouditvraelys as dié van die werkers opgestel (Bylae B). Die bestuurder moes sy antwoorde op die 20-punt skaal aandui en wel dit wat hy verwag dat sy werkers se persepsie op elke vraag sal wees. Geen vraag se toenemende intensiteit van links na regs is in hierdie vraelys omgekeer nie. Outomatiese beantwoording is uitgeskakel deurdat by vrae nommer 7, 8, 9, 10, 29, 31, 32, 33, 34, 35 en 37 lae intensiteite op die skaal in ooreenstemming met 'n deelnemende-groep personeelbestuurstyl is, terwyl hoë intensiteite op die skaal by al die ander vrae in ooreenstemming met hierdie personeelbestuurstelsel is. Die verduideliking van die gebruik van die houtblokke en die biografiese gedeelte is weggelaat (Bylae B). Die aantal personeelbestuursvraelyste wat die bestuurder moes invul, is gekoppel aan die aantal groepe werkers wat hy eenders hanteer in die werksituasie. Die organisasiestruktuur (Diagram 3.1, p. 75) kom handig te pas by die identifisering van die groepe, maar die bestuurder kan ook ander oorwegings spesifiseer wat die behandeling van werkers beïnvloed.

6. Bykomstig tot die voltooiing van die oudit by die werkers sowel as die bestuurder, is toepaslike inligting aangaande die onderneming, personeelpraktyke en -beleide, werkomstandighede en biografiese besonderhede van die werkers op 'n afsonderlike vraelys aangeteken.

4.4 Toepaslike agtergrondinligting vir die personeelbestuursoudit

Met die oog op die ontleding van die personeelbestuursouditresultate is dit nodig om toepaslike agtergrondinligting ten opsigte van die personeelpraktyke en -beleide in die onderneming sowel as die werkers se werkomstandighede beskikbaar te hê. Die meeste besonderhede is by die bestuurder met behulp van 'n halfgestruktureerde onderhoud ingesamel. Slegs die noodsaaklikste inligting is by die werker tydens die ouditopname verkry. Die aard van en benadering tot die agtergrondinligting word kortliks beskryf.

Die bykomstige inligting tot die oudit moes by die werkers gelyktydig met die ouditopname verkry word aangesien diê inligting aan 'n bepaalde werker gekoppel moes bly sonder om sy identifikasie in gedrang te bring. Ten einde die tydsduur van die onderhoud binne redelike perke te hou, is die bykomstige inligting tot 'n minimum beperk. Dit het vrae oor die werker se biografiese agtergrond behels. In plaas van die werker op 'n gesistematiseerde wyse uit te vra oor sy werkomstandighede, is besluit om aan die einde van die ouditvrae elke werker die geleentheid te gee om oor enige aspek van die werk kommentaar te lewer. Die biografiese inligting is benodig om die invloed van tipe werk, hiërargiese vlak van die werkers, ouderdom van die werkers en die mate van verwesering op die werkers se persepsies van personeelbestuur te ontleed.

Die meeste inligting ten opsigte van die personeelpraktyke en -beleide in die onderneming sowel as die werkers se werkomstandighede is by die bestuurder ingesamel. 'n Omvattende vraelys, gebaseer op die Farmer-Richman model, is vir hierdie doel ontwikkel. Hierdie vraelys word nie as 'n bylae ingesluit nie. Dit is 'n lywige dokument (meer as 70pp) en is by die plaaslike Departement Landbou-ekonomie beskikbaar. Die vernaamste aspekte van die vraelys is in drie kategorieë verdeel. Die eerste deel het betrekking op die biografiese inligting van die boer en sy tipe

bperderyonderneming. Die tweede deel van die vraelys staan in verband met die biografiese inligting van elke werker asook die aard en tipe werk wat hy doen. Die derde deel van die vraelys het betrekking op die huidige personeelpraktyke in die onderneming. Dit verwys na die mannekragbeplanning en -beheerpraktyke en -beleide; werwing- en keuringspraktyke en -beleide; opleiding- en ontwikkelingspraktyke en -beleide; vergoedingspraktyke en -beleide; personeevalueeringspraktyke en -beleide; organiseringspraktyke en -beleide; en praktyke en beleide ten opsigte van bevelvoering (toesighouding), leierskap, motivering en kommunikasie. Die meeste vrae is van die "oop-einde"-tipe.

HOOFSTUK 3

DIE OPNAMEPROSEDURE EN DIE HUIDIGE STAND VAN PERSONEELPRAKTYKE EN -BELEIDE IN DIE GEVALLESTUDIE BOERDERYONDERNEMING

1. Inleiding

Die gevallestudiemetode is gebruik om die navorsingsinligting in te samel aangesien die konseptuele personeelbestuursoudit se toepaslikheid ter plaatse in 'n Suid-Afrikaanse boerderyonderneming getoets en sekere aspekte verder ondersoek wou word. Met behulp van hierdie metode kan die struktuur van die oudit, die opnameprosedure en die ontledingsmetode in diepte ondersoek word. Personeelbestuur is 'n sensitiewe aangeleentheid in enige onderneming en moet derhalwe versigtig en kundig hanteer word. Daar bestaan baie vooroordele ten opsigte van personeelaangeleenthede by RSA werkgewers en daarom moet 'n vertrouensverhouding tussen die navorser en die bestuurder ontwikkel word ten einde goeie samewerking vir die studie te verkry en te behou. Ten einde die akkuraatheid van die inligting te verhoog, is 'n goeie vertrouensverhouding tussen die Swart vakkundige en bestuurder, maar veral tussen die Swart vakkundige en die werkers noodsaaklik. Wanneer hierdie diagnostiese instrument gebruik word om bestuurders se bestuurstyle te vergelyk, sou 'n opname uitgevoer moet word. Maar die personeeloudit is primêr ontwerp om as 'n diagnostiese instrument binne 'n onderneming gebruik te word. Derhalwe kan die toepaslikheid van die oudit in 'n onderneming die beste met behulp van die gevallestudiemetode uitgetoets word.

In hierdie hoofstuk word die opnameprosedure sowel as die gevallestudie onderneming beskryf. In die beskrywing van die onderneming val die fokus op die huidige personeelpraktyke en -beleide omdat die personeelbestuursouditresultate (Hoofstuk 4) teen hierdie agtergrond ontleed moet word.

2. Beskrywing van die gevallestudie boerderyonderneming

2.1 Vereistes vir selektering van geskikte onderneming

Die geskikte boerderyonderneming moet aan sekere vereistes voldoen ten einde die personeelbestuursoudit te kan uitvoer. In Suid-Afrika is 'n eenmansaak met 'n eienaar-bestuurder 'n baie tipiese ondernemingsvorm in die landbou. 'n Eienaar-bestuurder wat die waarde van sy menslike hulpbronne besef en daarin belangstel om sy personeel te ontwikkel, is gesoek. Die persoon moes verkieslik tussen die ouderdom van 25 en 40 jaar wees sodat hy alreeds 'n redelike mate van boerderyondervinding opgedoen het. Die boerderyonderneming moes reeds goed gevestig en dus in die groeifase in terme van die lewensiklus van 'n boerderyonderneming wees. Omvanggewys moes die boerderyonderneming nie te groot of te klein wees nie, want dit beïnvloed die aantal gehuurde werkers direk. 'n Werknemergetal van meer as 20 word verkies. Verder moet die werkers ten minste een Bantoetaal goed verstaan. Eksterne faktore soos byvoorbeeld die ligging van die boerderyonderneming ten opsigte van groot stede, myne, kragstasies en nasionale state moet ook in aanmerking geneem word, aangesien dit byvoorbeeld die vlak van verwestering van die werkers beïnvloed asook die grootte van die arbeidsmag, vergoedingspraktyke en ander personeelpraktyke en -beleide.

2.2 Beskrywing van die boerderyonderneming

2.2.1 Ligging

Die plaas is in die Middelburg-distrik in die Transvaal geleë. Pretoria is die naaste groot stad aan die plaas en is ongeveer 160 kilometer daarvandaan geleë. Daar is steenkoolmyne en 'n kragstasie ongeveer 40 kilometer van die opstal geleë.

2.2.2 Die bestuurder

Die boer geniet goeie gesondheid, is drie-en-veertig jaar oud, getroud en het vier dogters. Hy het 'n B.Com-graad behaal waarna hy in die Wes-Transvaal begin boer het. Na vier jaar het hy na die Oos-Transvaal verskuif waar hy vir die afgelope vyftien jaar boer. Sy boerderyonderneming is goed gevestig en hy brei steeds die akkerbouvertakkings uit. Hy verwag dat boere in die toekoms hoër vereistes sal moet stel aan hul arbeidsmag om te kan voldoen aan die gespesialiseerde werkvereistes van die moderne landbou. Die opleiding van sy werkers is by hom 'n saak van erns. Volgens hom is 'n logiese gevolg hiervan dat 'n vinnig toenemende behoefte na wetenskaplike personeelbestuur op plaasvlak sal ontstaan. Beskikbare mannekrag sal op 'n doeltreffende en effektiewe wyse aangewend moet word. Een van die boer se doelstellings is om die personeelbestuurspeil in sy onderneming in die volgende vyf jaar aansienlik te verhoog.

2.2.3 Aard en grootte van die boerderyonderneming

Die boer is die eienaar-bestuurder van 2760 hektaar grond waarvan 1720 ha lande en 1040 ha natuurlike weiding is. Tans word van die natuurlike weiding vir akkerboudoeleindes omgeploeg. Sy drie plase grens nie aanmekaar nie. Die opstal is ongeveer 10 kilometer vanaf die een plaas en ongeveer 30 kilometer vanaf die derde plaas geleë. Akkerbou is die hoofvertakking in hierdie boerderyonderneming. Mielieproduksie maak die grootste komponent hiervan uit, gevolg deur droëbone en grondbone. 'n Vleisbeeskudde van 150 GVE benut die natuurlike weiding. In normale jare dra die akkerbouvertakkings 90 persent by tot die totale jaarlikse inkomste, terwyl die veevertakking die orige 10 persent bydra.

2.2.4. Personeelsamestelling en organisasiestruktuur

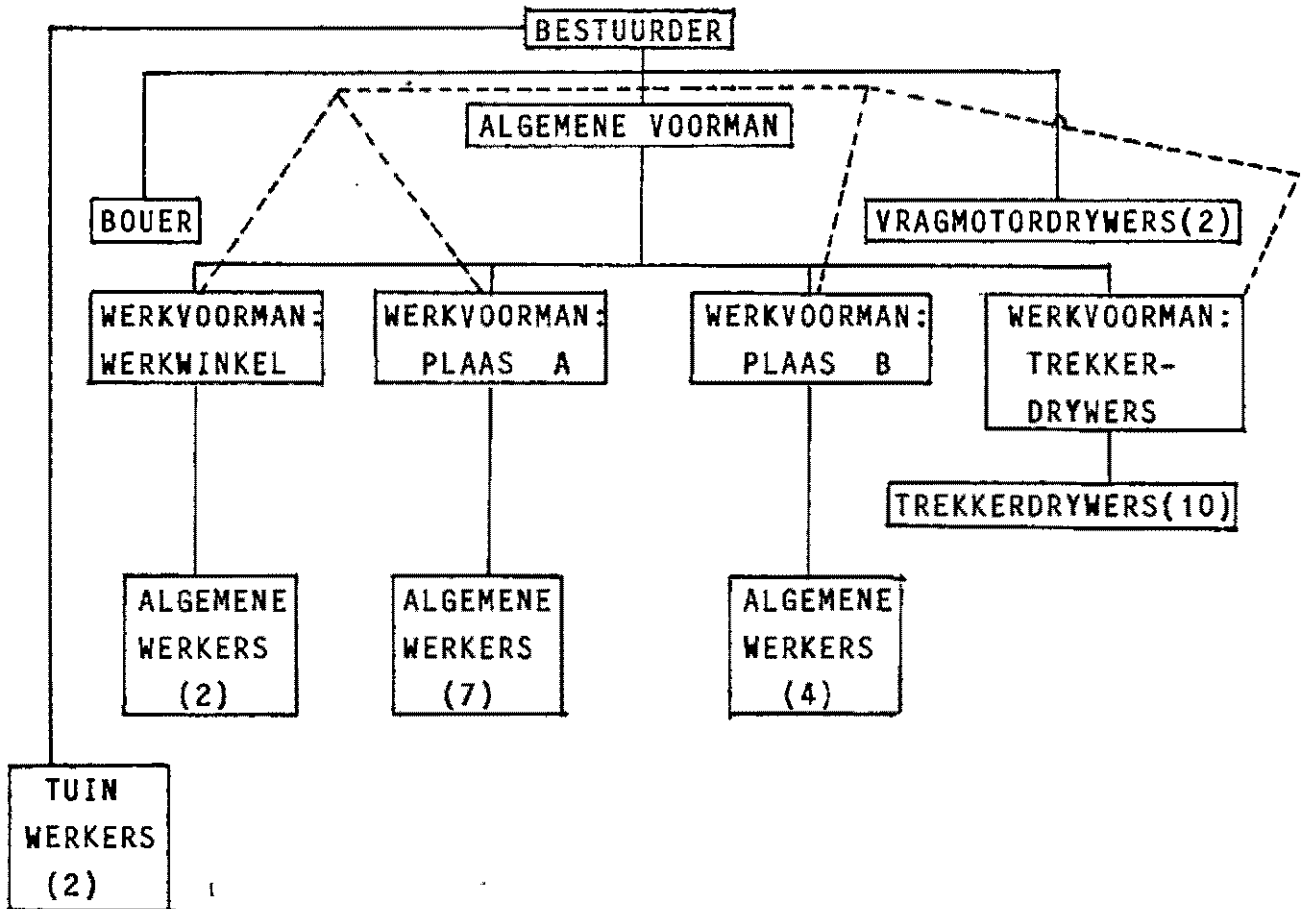
Die huidige personeelsamestelling word in Tabel 3.1 aangetoon.

Tabel 3.1 Huidige samestelling van die permanente personeel in die boerderyonderneming

Pos	Aantal
Algemene voorman	1
Werkvoormanne	4
Vragmotordrywers	2
Bouer	1
Trekkerdrywers	10
Algemene werkers	13
Tuinwerkers	2
Totaal	33

In Diagram 3.1 word die organisasiestruktuur van die boerderyonderneming aangedui. Die gróepering van aktiwiteite, formele gesagsweë en formele kommunikasiekanale word hierin aangetoon. Die organiseringsproses in hierdie onderneming is gebaseer op die funksionele aktiwiteite, geografiese ligging en dienste wat verrig moet word. Algemene werkers en trekkerdrywers resorteer onder 'n bepaalde werkvoorman. Die werkvoormanne is op hul beurt ondergeskik aan die algemene voorman, met die boer aan die top van die struktuur as eienaar-bestuurder. Die vragmotordrywers, bouer en tuinwerkers val direk onder die bestuurder. Met die stippellyne word die organisasiestruktuur aangedui indien die algemene voorman nie beskikbaar is nie.

Diagram 3.1 Die organisasiekaart van die boerderyonderneming



----- Indien algemene voorman nie beskikbaar is nie.

2.2.5 Biografiese eienskappe van die werkers

2.2.5.1 Ouderdom van die werkers

Twee derdes van die werkers is tussen 21 en 40 jaar oud. Vyftien werkers (45%) is tussen 21 en 30 jaar oud, terwyl 7 werkers (21%) tussen 31 en 40 jaar oud is. Die res van die werkers is hoofsaaklik ouer as 40 jaar aangesien 9 werkers (27%) bo 40 is en 2 werkers (6%) jonger as 21 jaar is.

2.2.5.2 Lengte van werkers se dienststermyne

Drie-en-sewentig persent (24) van die werkers werk langer as 'n jaar in hierdie boerderyonderneming. Hiervan het 12 werkers (36%) tussen 1 en 5 jaar, 5 werkers (15%) tussen 6 en 10 jaar en sewe werkers (21%) langer as 10 jaar ondervinding. Nege werkers (27%) se dienststermyne in hierdie boerderyonderneming is korter as een jaar.

2.2.5.3 Tipe werk en opleidingspeil van die werkers

Die werk wat die werkers op die plaas doen, kan in drie kategorieë ingedeel word, naamlik: handewerk, semi-tegniese werk (bv. trekkerdrywers) en toesighoudende werk (bv. voormanne). Meer as die helfte van die werkers (18) is gemoeid met semi-tegniese werk, terwyl 10 werkers (30%) hoofsaaklik handewerk verrig en 5 werkers (15%) toesighoudende funksies het.

Slegs 8 werkers (24%) het 'n vorm van formele opleiding gehad. Die vlak van opleiding wissel tussen sub B en standerd 5. Van die werkers wat handewerk doen, het twee standerd 1 en twee standerd 2 behaal. Een semi-tegniese werker het sub B behaal, 'n ander een standerd 4 en nog een standerd 5. 'n Toesighouer het standerd 1 agter sy naam.

2.2.6 Stabiliteit van arbeidsmag

Personeelomset* is 'n indikator van die stabiliteit van die personeel en dus die mate van werkbevrediging wat hulle ervaar. Die personeelomset van hierdie boerderyonderneming oor die afgelope vyf jaar is 20 persent, dit wil sê 4 persent per jaar.

* Personeelomset vir die afgelope vyf jaar = aantal werkers wat die afgelope vyf jaar die boerderyonderneming verlaat het (6) ÷ die gemiddelde gereelde arbeidsmag (30) gedurende die afgelope vyf jaar X 100.

2.2.7 Mate van verwestering van die werkers: 'n aanduiding

Huweliksgebruike van die werkers asook hul vorige werkondervinding buite die nasionale state gee 'n aanduiding van die mate van verwestering wat plaasgevind het. Die getroude werkers (21) het almal nog die bruidsprys of "lobola" betaal, hetsy met beeste of in kontant. Ses van hierdie werkers se huwelike is ook in die kerk bevestig. Twaalf werkers was ongetroud op die tydstip wat die navorsing gedoen is.

Vier-en-twintig werkers (73%) het vorige ondervinding van plaaswerk opgedoen. Hierdie ondervinding wissel van 1 jaar tot meer as 10 jaar. Twaalf werkers (36%) het tussen 1 en 5 jaar, / werkers (21%) tussen 6 en 10 jaar en 5 werkers (15%) meer as 10 jaar ondervinding opgedoen op ander RSA-plase voordat hulle in hierdie boerderyonderneming begin werk het. Nege werkers (21%) het geen vorige ondervinding van plaaswerk gehad nie.

3. Die opnameprosedure

3.1 Voorbereiding en oriëntering van die werkers vir die opname

'n Vergadering is gehou op die plaas om die werkers voor te berei en te oriënteer ten opsigte van die opname wat by hulle gemaak sou word. Die bestuurder, al sy werkers en die navorsers was teenwoordig tydens hierdie vergadering. Die bestuurder het aan die werkers verduidelik dat 'n Wit en 'n Swart vakkundige binnekort vir hulle oor die werksituasie op die plaas sal ondervra. Geruststelling is gegee dat die werkers nie bang hoef te wees om eerlik op elke vraag te antwoord nie, aangesien niemand se naam gevra sal word nie en dat niemand se werk in gedrang sal kom nie. Die bestuurder het dit aan die hand van die volgende voorbeeld aan die werkers verder toegelig. "Voordat begin ploeg word, word 'n trekker nagegaan vir foute. Indien daar foute gevind word, word dit herstel sodat die trekker beter kan werk. Indien geen foute gevind word nie, word die trekker net so gebruik om te ploeg."

Die bestuurder het dit beklemtoon dat die trekker nie verkoop word indien daar foute gevind word nie, maar dat die foute reggemaak word. 'n Analogie is getrek ten opsigte van die trekker en die opname deur na die navorsers te verwys as die persone wat die foute in hulle werksituasie gaan soek. Indien geen foute gevind word nie, sal op die huidige trant voortgegaan word. Indien daar wel foute opgespoor word, sal dit reggestel word, maar niemand sal sy werk verloor nie. Dit is beklemtoon dat al die werkers ondervra sal word en dat dit deur die Swart vakkundige in hul eie taal sal geskied. Daarna is die werkers geleentheid gegee om vrae te vra.

3.2 Opnameprosedure by die werkers

Die in'sameling van die navorsingsdata by die werkers is deur die Swart vakkundige gedoen. Voor die opname is weer 'n vergadering gehou. Dit wat tydens die eerste vergadering gesê is, is kortliks herhaal, waarna mnr B. Ndaba aan die werkers as die navorsers voorgestel is. Hy het homself in hul taal weer voorgestel en gesê dat die rede vir die vrae is dat die bestuurder die plaas 'n beter werkplek vir hulle wil maak, dat ainal ondervra gaan word, dat elkeen se antwoorde baie vertroulik hanteer sal word en dat niemand se naam gevra sal word nie. Geleentheid is weer vir die werkers gegee om vrae te vra. Nadat geen vrae gestel is nie, is die prosedure waarvolgens die data ingesamel sou word, verduidelik. 'n Stoorkamertjie naby die res van die plaasgeboue is ingerig vir die onderhoudvoering. Geen tydsbeperking is gestel nie, maar die onderhoud moes in een onafgebroke periode afgeneem word. Die gebruik van die blok- en penapparaat is ook tydens hierdie vergadering verduidelik met behulp van die voorbeeld op die vraelys (Bylae A).

Direk na die vergadering is begin met die gestruktureerde onderhoud met die plaaswerkers. Daar is nie 'n volgorde vasgestel

waarvolgens die werkers vir die onderhoude moes kom nie. By die aanvang van elke onderhoud is die beantwoording van die vrae met behulp van die blokke en pennetjie weer aan elke werker verduidelik. Sodra die onderhoudvoerder tevrede was dat die werker die blok- en penapparaat op 'n bevredigende wyse kon gebruik vir die beantwoording van die demonstrasievraag, het hy die eerste ouditvraag gevra. Indien die werker onseker voorgekom het, moes die demonstrasievraag weer gebruik word om dit aan hom te verduidelik. Op enige stadium wanneer die onderhoudvoerder onsekerheid by 'n werker bespeur, moes hy terugkeer na die voorbeeld. Wanneer van een personeelaspek se vrae beweeg word na 'n volgende aspek se vrae moes die gebruik van die apparaat weer aan die hand van die voorbeeld verduidelik word. Nadat 'n vraag deur die werker beantwoord is met behulp van die blok- en penapparaat moes die vraesteller hierdie antwoord op 'n personeelbestuursoudit-vraelysvorm aanteken. Alvorens die volgende vraag gestel word, moes die onderhoudvoerder al die blokke afpak sodat die antwoord van die vorige vraag nie die daaropvolgende antwoord kon beïnvloed nie. Die biografiese gedeelte is voltooi nadat die personeelbestuursouditvrae afgehandel is. Daar is voorsiening gemaak dat elke onderhoud tot so lank as 'n uur kon duur, maar die meeste onderhoude is binne 30 tot 45 minute afgehandel.

3.3 Opnameprosedure by die bestuurder

Die voltooiing van die vraelys aangaande die huidige personeelpraktjke en -beleide deur die boer het 'n hele oggend in beslag geneem. Op grond van die wyse waarop die bestuurder die werkers behandel, het hy sy werkers in twee groepe ingedeel. Vir elkeen van hierdie groepe het die bestuurder 'n personeelbestuursouditvorm (Bylae B) voltooi. Die instruksies is eers met die bestuurder behandel, waarna een of twee vrae saam met hom gedoen is. Die res van die vraelys moes hy self voltooi. Hy is aangemoedig om vrae te vra indien daar iets onduidelik sou wees.

Onsekerheid het by die bestuurder ontstaan nadat die personeelbestuursouditvraelys vir die eerste groep werkers ingevul is. Die insameling van data is vir ongeveer 'n halfuur onderbreek waarna die instruksies weer volledig aan die bestuurder verduidelik is. Dit was veral vrae ten opsigte van die werkprestasie-aspek van die oudit waaroor die bestuurder die meeste onduidelikheid ervaar het. Die eerste ouditvorm is vernietig. Al twee groepe werkers se personeelbestuursoudit-vraelysvorms is hierna agtereenvolgens deur die bestuurder voltooi. Dit het die bestuurder ongeveer 'n halfuur geneem om dit te voltooi.

4. Verwerking van die gegewens

4.1 Ontleding van die werkers se persepsies

Die werkers se persepsies aangaande die 37 personeelpraktyke en -beleide is vertolk deur sentrale waardes sowel as spreidingsmaatstawwe te gebruik. Die sentrale waardes is die mediaan en die rekenkundige gemiddelde terwyl hul ooreenstemmende spreidingsmaatstawwe die interkwartielvariasiewydte en standaardafwyking respektiewelik is.

Aangesien nie verdere statistiese ontledings in hierdie studie vereis word nie en die rekenkundige gemiddelde baie deur uitskietterwaardes beïnvloed word waar datastelle nie groot is nie, is besluit dat die mediaan en interkwartielvariasiewydte as interpreteringsmaatstawwe gebruik sal word (Steyn, Smith & Du Toit, 1984). Die mediaan is 'n unieke waarde wat in hierdie studie meer betroubaar as die rekenkundige gemiddelde aandui in ooreenstemming met watter personeelbestuurstelsel die werkers die personeelbestuurspraktyke en -beleide oor die algemeen in die boerderyonderneming ervaar. In wese beteken die mediaan dat 50 persent van die werkers se persepsies bokant en 50 persent van die werkers se persepsies onderkant die mediaan lê. Die interkwartielvariasiewydte is gebaseer op die middelgroep van die waardes. Die middelste vyftig persent van die waardes lê tussen die eerste

en derde kwartiel. Die vertolking van die mees verteenwoordigende persepsie van die werkers ten opsigte van die 37 personeelpraktyke en -beleide is dus primêr op die mediaanwaarde gebaseer.

Ten einde die verspreiding van die data meer sinvol voor te stel en te interpreteer as die interkwartielvariasiewydte, is 'n frekwensietabel opgestel waar die klasintervalle met die Likert-skaal vir die vier personeelbestuurstelsels ooreenstem. Bogenoemde verwerking is noodsaaklik omdat hierdie frekwensieverdelings 'n essensiële dimensie byvoeg tot die mees verteenwoordigende antwoorde van die werkers.

Die gegewens is gegroepeer volgens die tipe werk, hiërargiese vlak van die werker en mate van verwestering ten einde tendense bloot te lê en lig op moontlike teenstrydige antwoorde te werp.

4.2 Ontleding van die bestuurder se persepsies

Die mediaan is vir die bestuurder se voorspellings per veranderlike, per karaktereienskap en vir al die personeelpraktyke saam bereken en met die mediane van die werkers se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke vergelyk. Vir die registrasie van die bestuurder se persepsies aangaande sy personeel se verwagte antwoorde op die 37 personeelpraktyke het hy die personeelkorps in twee kategorieë verdeel. Onder die een kategorie het die algemene voorman, werkvoormanne, vragmotordrywers en bouer geval. Die trekkerdrywers, algemene werkers en tuinwerkers is weer as 'n kategorie geklassifiseer. In plaas daarvan dat die bestuurder 'n ouditvorm vir elkeen van sy personeel moes voltooi, is dit gereduseer tot twee vorms vir die twee groepe onderskeidelik. Ongelukkig kon twee van die werkvoormanne tydens die ontleding nie geïdentifiseer word nie, omdat hulle in hul posbeskrywings geensins aangedui het dat hul toesighoudende funksies van enige aard verrig nie. Die twee ouditvraelyste se gegewens moes dus by die ontleding saamgevoeg word.

5. Die huidige stand van personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming

5.1 Mannekragbeplanningspraktyke en -beleide

Formele mannekragbeplanning word nie in hierdie boerderyonderneming gedoen nie. Die aantal voltydse werkers word bepaal op grond van die trekkerdrywers wat benodig word. Tydens oestye word losarbeiders uit Wes-Transvaal gebruik om mieliekoppe op te tel, grondbone te trek en in hope te pak, ensovoorts.

5.2 Mannekragbeheerpraktyke en -beleide

Werkprestasie- en beheerstandaarde word deur die bestuurder redelik informeel gebruik. Personeelrekords word net ten opsigte van die werkers se maandelikse loon en skuldposisie gehou.

Die algemene voorman en werkvoormanne speel 'n belangrike rol ten opsigte van die beheer van personeel in hierdie boerderyonderneming, aangesien die bestuurder een van die voormanne en die betrokke werker laat kom indien daar probleme met 'n werker is wat nie sy werk bevredigend doen nie. Gewoonlik kom klagtes deur die algemene- of werkvoormanne onder die bestuurder se aandag. Die bestuurder tree nie altyd op teen 'n werker wat aangegee word nie.

Die voormanne maak ook van dieselfde informele werkprestasie- en beheerstandaarde as die bestuurder gebruik. Die klem val op die kritieke aktiwiteite in 'n saaiboerdery. Deur ondervinding weet die bestuurder hoeveel hektaar op 'n dag met die beskikbare werktuie bewerk kan word. Hiervolgens evalueer hy die vordering wat byvoorbeeld met die ploegaktiwiteit gemaak is. Wanneer die vordering nie na wense is nie, neem die bestuurder die saak op deur middel van die algemene voorman. Tydens die plantaktiwiteit is die beheerstandaarde baie strenger aangesien daar net 'n beperkte tydsbestek (20 dae) is om hierdie proses vir optimale

produksie af te handel. Tussen 86 en 100 hektaar moet per dag geplant word. Beheer word in hierdie periode daaglik uitgevoer, terwyl dit by die ploegaktiwiteit soms weekliks gedoen word.

5.3 Organiseringspraktyke en -beleide

In Diagram 3.1 is die organisasiestruktuur van die boerderyonderneming aangetoon. Die groepering van die boerderyaktiwiteite vind plaas op grond van lokaliteit en funksies wat verrig moet word. Werkspecialisering kom voor alhoewel dit gekoppel bly aan 'n bepaalde tydstep in die produksieseisoen. Volgens die bestuurder dra hy heelwat gesag oor aan die algemene- en werkvoormanne en is hy gestel op die formele gesagstruktuur. Opdragte word volgens die gesagstruktuur in die organisasie vanaf die bestuurder na elke werker gekanaliseer. Terugvoering volg dieselfde weë in die omgekeerde rigting. Die algemene voorman doen elke oggend verslag aan die bestuurder en ontvang nuwe opdragte wat hy verder uitdeel. Afwykinge ten opsigte van beplanning, aktiwiteite, resultate en terugvoering word deur die bestuurder, algemene voorman en werkvoormanne geïdentifiseer. Regstellings word gedoen deur die gesagstruktuur te gebruik.

5.4 Personeelvoorsieningspraktyke en -beleide

5.4.1 Personeelkeuringspraktyke en -beleide

Die voormanne speel 'n sleutelrol in die keuring van nuwe werkers. Applikante se bewysboeke word deur die bestuurder nagegaan. Hy doen nie navraag oor die applikant by die vorige werkgewer of Swart werkers wat die applikant ken nie. Die algemene voorman voer die keuringsonderhoude en lig die applikant in oor sy vergoeding, die proeftydperk van tussen een en drie maande voordat hy as 'n permanente werker aangestel kan word asook waarvoor hy aangewend sal word indien hy aangestel sou word. Die applikant word in die keuringsfase getoets deur 'n ervare plaaswerker wat dieselfde werk doen as wat van die applikant verwag gaan word. ✓

Die uitgangspunt is dat die applikant aan die taakvereistes moet voldoen. Die algemene voorman doen verslag aan die bestuurder. Op grond van die verslag stel die bestuurder die applikant aan of wys hom af. Indien die applikant aangestel word, begin hy sonder enige inlywingsprosedure werk.

5.4.2 Personeevalueringspraktyke en -beleide

Personeevaluering vind informeel plaas in hierdie boerderyonderneming. Die getrouheid van die werker, die manier waarop hy sy werk doen en die werker se geaardheid word informeel deur die bestuurder aangeslaan. Hierdie evaluering is nie gekoppel aan die vergoedingstelsel nie en word ook nie gebruik om die opleidingsfunksie in die boerderyonderneming te rig nie. Vergoeding word hoofsaaklik gekoppel aan die lengte van die werker se diens in hierdie boerderyonderneming, terwyl op-die-plaas opleiding aan al die werkers gegee word.

5.4.3 Ontwikkelings- en opleidingspraktyke en -beleide

Die ontwikkelingsklimaat in die boerderyonderneming is beperk tot 'n behuisingsprojek en geleentheid tot sportbeoefening. Nadat die navorsingsinligting vir hierdie studie ingesamel is, het die bestuurder betrokke geraak by die Landelike Stigting wat doelgerigte ontwikkelingswerk op plaas doen.

Die bestuurder ag die opleiding van sy werkers belangrik, maar opleidingsbehoefte word nie op 'n sistematiese wyse bepaal nie. Formele op-die-plaas opleiding is by 'n paar geleenthede deur bepaalde trekkermaatskappye gedoen, bv. trekkerinstandhouding. Informele op-die-plaas opleiding is in die hande van die ervare werkers in die boerderyonderneming en vind plaas in die werksituasie. Die resultaat van genoemde op-die-plaas opleiding word nie formeel geëvalueer nie. Die bestuurder is baie min betrokke by die opleidingsfunksie op die plaas. Formele weg-van-die-plaas opleiding van werkers is voor hierdie studie nog nie deur die

bestuurder benut nie. Veiligheidsopleiding van werkers vind nie plaas op 'n formele basis nie. Die bestuurder wys egter gereeld op gevare in die werksituasie.

5.4.4 Afdankings- en ontslagpraktyke

Werkers word normaalweg afgedank wanneer hulle die volgende reëls van die onderneming oortree:

1. Geen drank mag tydens werktyd gebruik word nie.
2. Geen werker mag dronk by die werk aanmeld nie.
3. 'n Siek werker moet kom aanmeld sodat besluit kan word of hy dan dokter toe geneem moet word.
4. Saterdag is 'n werkdag gedurende plant- en oestye.

Werkers wat uit hul eie terugkeer, word gewoonlik weer as deel van die arbeidsmag aanvaar. Die redes vir afdanking word gegee wanneer die bestuurder 'n werker afdank. Vier werkers is die afgelope vyf jaar afgedank omdat hulle nie by hierdie boerde-ryonderneming se reëls kon aanpas nie. Drie werkers het die afgelope vyf jaar bedank as gevolg van ontevredenheid ten opsigte van vergoeding, maar almal het weer teruggekeer. Met 'n werker wat bedank, word daar nie 'n onderhoud gevoer nie.

5.4.5 Vergoedingspraktyke en -beleide

5.4.5.1 Kontantvergoeding

'n Mondelinge vergoedingsooreenkoms word tussen die bestuurder en die werkgewer by diensaanvaarding aangegaan. Die loonkontrak bestaan uit kontantvergoeding per maand, 'n jaarlikse bonus, behuising en 'n sak meel per maand. Die bestuurder hou 'n loneboek op datum by die maandelikse uitbetaling van lone. Klein skulde word maandeliks van elke werker se loon afgetrek, terwyl groter skulde van die jaargeld afgetrek word. Elke werker se skuldposisie word maandeliks met hom bespreek voordat sy loon persoonlik

oorhandig word.

n Vaste beginsalarisskaal van R50,00 per maand is van toepassing op nuwe aanstellings. Permanente werkers se lone wissel in ooreenstemming met hul diensjare in die boerderyonderneming. Loonverhogings vind jaarliks plaas en wissel volgens die gunstigheid van die afgelope seisoen. Individuele werkers se loonverhoging word gebaseer op die bestuurder se informele evaluering.

5.4.5.2 Vergoeding in natura

Vergoeding in natura verskil nie tussen werkers in die boerderyonderneming nie. Die pakket word deur die bestuurder en sy vrou saamgestel. Die artikels wat gratis aan elke werker per maand verskaf word, word in Tabel 3.2 aangetoon.

Tabel 3.2: Die aard en samestelling van die vergoeding in natura aan die werkers

ARTIKEL	HOEVEELHEID	FREKWENSIE
Mieliemeel	80kg vir werker met gesin 60 kg vir jong werker	Elke maand Elke maand
Kruideniersware	2,5kg suiker 125g tee	Elke maand Elke maand
Melk	Soos beskikbaar	Elke dag
Ander voedsel	Pap, tee, boontjies ensovoorts	Elke dag tydens oestye
Oorpakke	Een per werker	Wanneer benodig

Waterskoene en stofbrille word gratis verskaf aan werkers wat dit

in hul werksituasie benodig. Ou klere van die bestuurder en sy gesin word aan werkers uitgedeel soos dit beskikbaar raak. Gratis drank en vleis word nie op 'n gereelde basis aan werkers gegee nie. By uitsondering word dit wel verskaf as 'n dankbetuiging vir harde werk wat voltooi is. Drank word nie op versoek van 'n werker uit sy eie fondse gekoop nie. Die werkers kan plaasprodukte (byvoorbeeld bone) gebruik soos hulle dit benodig.

5.4.5.3 Behuising

Geskikte behuising vir werkers word as belangrik beskou aangesien die bestuurder glo dat die vrou se vereistes ten opsigte van behuising 'n bepalende rol speel in die man se keuse van die boerderyonderneming waar hy gaan werk. Eenderse huise word in groepe bymekaar gebou. Die eenvormigheid van die huise vergemaklik die bouproses, terwyl die verskillende groepe huise dit moontlik maak om werkers volgens etnisiteit te groepeer. Die huise word volgens 'n westerse styl gebou. Verder staan die huise skuins agtermekaar sodat die voordeur van een huis nie uitloop op die agterdeur van die ander huis nie en front net Wes van Noord. 'n Stoof word in die drieslaapkamerhuis ingesit maar lopende water, storte en elektrisiteit word nog in die vooruitsig gestel. Tans is koue water binne bereik van elke groep en twee buite toilette is per groep huise opgerig. Die netheid en instandhouding van die huis is die verantwoordelikheid van die huisbewoners.

5.4.5.4 Bonusse

Die werkers ontvang elkeen 'n jaargeld as 'n bonus. Die jaarlikse bonus wissel in ooreenstemming met die werker se dienstermyn. Jaarlikse aanpassings word gedoen maar gewoonlik eers nadat die oes ingesamel is. Die bestuurder gee ook nou en dan 'n "pasella" aan sy werkers. Die frekwensie en gereeldheid daarvan is nie vas nie.

5.4.5.5 Weiregte en die aanhou van diere

Elke werker word beperk tot die aanhou van twee beeste, vier skape en twee perde. Bokke mag glâdnie aangehou word nie. Slegs vier werkers maak tans van hierdie voordeel gebruik. Hierdie diere loop tussen dié van die bestuurder en ontvang dieselfde doserings. Die bestuurder verskaf vervoer wanneer 'n werker van sy diere wil verkoop, maar die werker is verantwoordelik vir die verkoop en insameling van sy geld vir sy diere. Op die aanhou van varke en pluimvee word nie 'n beperking geplaas nie. Werkers moet hierdie diere self versorg. Dieselfde geld vir die aanhou van honde. Honde moet onder die beheer wees van die eienaar, anders word dit van die gras gemaak.

5.4.5.6 Mediese- en gesondheidsdienste

Mediese koste wat spruit uit siektes en beserings wat opgedoen word buite die werksituasie is die werker se eie verantwoordelikheid. Vervoer na die geneesheer word deur die bestuurder verskaf in geval van siekte. Die gesondheidstoestand van elke werker en sy gesin word nie op 'n gereelde basis deur 'n geneesheer ondersoek nie. Daar is 'n kliniekdiens elke drie maande beskikbaar. Hierdie diens behels inentingsprogramme, higiëne-ondersoeke en gesinsbeplanningsprogramme. Medisyne en doeke word aan die werkers se vrouens verskaf wanneer 'n kind gebore word. Met sterfgevalle dra die bestuurder 'n deel van die kostes, maar die grootte daarvan wissel.

5.4.5.7 Pensioen- en spaarskema

Ou werkers en hul afhanklikes wat staatspensioen kry, word toegelaat om op die plaas aan te bly. Huidiglik is daar vier vrouens waarvoor daar op die plaas blyplek verskaf word. Die bestuurder beskou dit nie as die werker se eie verantwoordelikheid om te spaar nie en help werkers en hul afhanklikes om in aanmerking te kom vir die staat se pensioenskema. Die jaargeldstelsel is ook 'n

spaarskema wat die bestuurder administreeer. Werkers kom trek uit hul "spaarrekening" indien hulle 'n groterige aankoping wil maak. Twee werkers wat nie jaargeld ontvang nie, maar 'n dertiende loon, val buite hierdie stelsel. 'n Jong man wat wil trou en nie genoeg jaargeld beskikbaar het of beeste het vir die "lobola" nie, word gehelp met 'n persoonlike lening oor 'n spesifieke tydperk.

5.4.5.8 Groepassuransieskema en ongevalleversekering

'n Groepassuransieskema vir werkers bestaan nie in hierdie boerderyonderneming nie, maar ongevalleversekering is verpligtend. Ongevalle kom redelik gereeld voor, maar is gewoonlik nie ernstig nie. Die mediese kostes van 'n werker wat in die werk seerkry, word ten volle deur die bestuurder betaal. Die bestuurder eis dit later terug van die versekeringsmaatskappy. 'n Werker wat in die werk seerkry en 'n tyd lank nie kan werk nie, ontvang sy normale vergoeding.

5.4.5.9 Verlofvoordele

Die verlofbeleid in hierdie boerderyonderneming is nie baie streng nie. Twee weke amptelike verlof word aan elke werker toegestaan. Addisionele verlof wat benodig word, word na motivering daarvan gewoonlik toegestaan. Hierdie verlof kan geneem word óf vanaf Kersfees tot na Nuwejaar óf nadat die oes ingesamel is in Augustus. Siekteverlof word toegestaan nadat die werker hom aangemeld het en hy by 'n geneesheer behandeling ontvang het. Spesiale verlof vir byvoorbeeld begrafnisse word gewoonlik toegestaan. Erkende vakansiedae wat as Sondae bekend staan, word nie op gewerk nie, asook Kersdag, Welwillendheidsdag en Nuwejaarsdag.

5.4.5.10 Aankoopfasiliteite

Elke werker se jaargeld bepaal sy aankoopfasiliteite. Die jaargeld mag nie oorskry word nie, maar uitsonderings word vir goeie werkers gemaak. Aankope wat die jaargeld oorskry word nie met

werkers gemaak. Aankope wat die jaargeld oorskry word nie met rente belas nie en word gewoonlik aan die einde van die jaar afgeskryf. Die verskil tussen die jaargeld en aankope gedurende die jaar word Kersfees in kontant uitbetaal. Op grond van die bestuurder se informele evaluasie van elke werker, ontvang elke werker Kersfees ook 'n bedrag wat wissel tussen R20,00 en R100,00.

5.4.5.11 Pos- en telefoondienste

Posstukke wat aan werkers geadresseer is, word aan hulle uitgedeel en telefoonboodskappe word geneem. Die werkers se posstukke bereik hulle deur die bestuurder se posbus. Posstukke wat hulle wil wegstuur is hul eie verantwoordelikheid. Werkers word nie toegelaat om die bestuurder se telefoon te gebruik nie, maar die bestuurder dra dringende boodskappe aan hulle oor.

5.4.5.12 Skool- en kerkgeriewe

'n Skool en kerk is binne bereik van die werkers en sendingbyeenkomste word gereël by 'n buurman gehou. Werkers se kinders loop ongeveer 4 kilometer skooltoe waar onderwys tot standerd vyf gegee word. Die bestuurder beplan om in die afsienbare toekoms 'n skool op sy plaas te bou aangesien daar 'n behoefte daaraan is.

Vervoer word vir die werkers verskaf na sendingbyeenkomste, kerkbyeenkomste en -funksies. Die bestuurder ag nie die werkers se kerk- en geloofsoortuigings baie belangrik nie. Hy het hulle egter nie gedwing om grafte uit 'n land te skuif nadat hulle geweier het om dit te doen nie. Werkers word toegelaat om ander kerkaktiwiteite soos byvoorbeeld troues by te woon.

5.4.5.13 Ontspanningsfasiliteite en -geleenthede

Ontspanningsfasiliteite en -geleenthede vir werkers van verskillende ouderdomsgroepe bestaan nie. Sokker is die enigste sport waarvoor 'n veld, truie en 'n bal verskaf word. Vervoer word vir

self geen bydrae tot die ontspanningsfasiliteite en - geleenthede op die plaas nie.

5.4.5.14 Aansporingsmaatreëls

Die bestuurder se ervaring van aansporingsmaatreëls soos oortyd-betalings, stukwerk, ensovoorts, is negatief. Geen geldelike aansporingsmaatreël is in gebruik in hierdie boerderyonderneming nie. Aangepaste werkure word beskou as 'n tipe aansporingsmaatreël. 'n Normale werkweek strek van Maandae na sonop tot Saterdag omstreeks 12 uur. Gedurende slap tye word korter ure gewerk in die week en word werkers dikwels Saterdag afgegee nadat hulle aangemeld het. Hierdie reëling gee die bestuurder vrymoedigheid om gedurende druktye langer werkure van sy werkers te eis. Twee keer 'n dag word voldoende tyd toegestaan vir 'n rustige ete.

5.4.5.15 Bevorderingsmoontlikhede

Werkers wat potensiaal het word nie gereed gemaak vir meer verantwoordelike werk nie. Die bestuurder kry 'n negatiewe reaksie van die ander werkers wanneer hy meer aandag aan 'n werker gee wat potensiaal het. Die werkers word toegelaat om hul eie leiers na vore te bring en die status van die voormanne het gevolglik spontaan ontwikkel. Hierdie benadering het uitgekristalliseer in die organisasiestruktuur soos in Diagram 3.1 (p. 75) aangetoon is. Vergoeding van werkers is gekoppel aan die plek van die werker in die organisasiestruktuur.

5.5 Praktyke en -beleide ten opsigte van bevelvoering, leierskap, motivering en kommunikasie

5.5.1 Bevelvoering/toesighouding

Die bestuurder gee die werkinstruksies deur middel van werkvoormanne na die werkers deur. Die mate van toesighouding en beheer hang af van die aktiwiteite wat uitgevoer word. Werkinstruksies

hang af van die aktiwiteite wat uitgevoer word. Werkinstruksies word elke oggend aan die algemene voorman gegee, wat dit dan aan die werkvoormanne oordra en hulle op hul beurt weer aan die werkers onder hulle. Soms gebeur dit dat die bestuurder werkinstruksies direk aan die werkvoormanne gee, wat dit oordra aan die werkers onder hulle. Die bestuurder sien nie sy toesighoudingsfunksie as die "oppas" van sy werkers nie. In ooreenstemming hiermee kontroleer hy nie op 'n gereelde basis of sy opdragte uitgevoer word nie. Die gereeldheid van toesighouding en beheer neem egter toe wanneer die werkers besig is met 'n kritieke aktiwiteit soos byvoorbeeld die plantproses. Die toesighouding en beheer is gewoonlik gebaseer op die bestuurder se ondervinding van hoe lank dit normaalweg neem om die proses te voltooi en op die tyd waarbinne die proses voltooi moet wees vir optimale produksie.

5.5.2 Leierskap

Die bestuurder se leierskapsfunksies behels basies dat hy die werkers wil rig om die ondernemingsdoelstellings te verwesenlik. Die werkers moet dus die bestuurder se doelstellings aanvaar. Die bestuurder is dikwels magteloos wanneer werkers nie redes kan verstrék vir hul optredes nie en beskou hulle by geleenthede as geslote boeke.

5.5.3 Motivering

Die bestuurder se motiveringsfilosofie kom neer op 'n tipe outokratiese benadering aangevul met erkenning van die menswaardigheid van werkers, die stel van mikpunte vir die werkers en die gee van verantwoordelikheid aan die werkers. Ten opsigte van voormanne en ouer werkers word 'n minder outokratiese benadering gevolg. Vir die bestuurder is dit belangrik dat die werkers die redes waarom 'n taak gedoen moet word en waarom spesifieke metodes soms gevolg moet word, sal verstaan.

5.5.4 Kommunikasie

Die formele kommunikasiekanale in die onderneming is in Diagram 3.1 (p. 75) aangetoon en is in ooreenstemming met die formele gesagsweë. Kommunikasiehulpmiddels soos byvoorbeeld plakkate, kennisgewingborde, ens., word nie gebruik nie.

Kommunikasie aangaande die werk vind af- en opwaarts plaas. Wanneer persoonlike- en gesinsprobleme met die bestuurder bespreek wil word, word die gewone kanale gevolg, maar die werker neem die werkvoorman en algemene voorman saam na die bestuurder. Indien dit 'n werkvoorman is wat 'n probleem het, neem hy die algemene voorman saam na die bestuurder. In uitsonderlike gevalle word die werkvoorman uitgeskakel wanneer 'n werker na die bestuurder wil gaan sodat net die algemene voorman die werker vergesel.

Die bestuurder beseft dat kommunikasie soms bemoeilik kan word deur taalverskille, opdragte wat vinnig gegee word, te veel opdragte op een slag en sy beskikbaarheid. Die vlak van kommunikasie word dus aangepas volgens die werker se vermoë. Griewe bereik die bestuurder hoofsaaklik deur middel van die werkvoormanne of algemene voorman. Werkers se idees, wenke en opinies word deur die bestuurder verkry wanneer hy tussen die werkers verkeer.

HOOFSTUK 4

RESULTATE EN BESPREKING VAN DIE RESULTATE

1. Toepaslikheid en uitvoerbaarheid van die personeelbestuursoudit

Die eerste hoofvraag wat in hierdie studie ondersoek word, is of die konseptuele personeelbestuursoudit (pp. 56 - 70) op so 'n wyse gestruktureer en aangebied kan word dat ongeskoolde werkers se persepsies oor hul werkomgewing gemeet kan word. Die toepaslikheid en uitvoerbaarheid van die personeelbestuursoudit word ter plaatse in die onderneming met behulp van dertien kriteria geëvalueer. Die kriteria wat in Hoofstuk 2 (pp. 36 - 48) bespreek is, word vervolgens toegepas.

1.1 Registreerbaarheid van ongeskoolde werkers se persepsies

'n Personeelbestuursouditprofiel is van elke werker se persepsies ten opsigte van al 37 personeelpraktyke en -beleide getrek. Hierdie personeelbestuurspraktyke tesame met elke werker se biografiese agtergrond word as Bylae C ingevoeg. Werker Een se personeelbestuursouditprofiel word as voorbeeld in Diagram 4.1 aangetoon. Uit 'n ontleding van hierdie profiel blyk onder meer die volgende:

1. Werker Een ervaar oor die algemeen 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel, (Me = 10) maar sy persepsies ten opsigte van die 37 personeelpraktyke en -beleide strek oor al vier personeelbestuurstelsels.
2. Die graad van otoritarisme wat die werker ervaar, verskil ten opsigte van die agt fundamentele personeelbestuursaspekte.
 - i. Ten opsigte van prestasie (Me = 5) ervaar die werker 'n eksploiterend-otoritêre personeelbestuurstelsel.

- ii. Ten opsigte van motivering (Me = 6), menseverhoudinge (Me = 7) en beheer (Me = 10) ervaar hy 'n welmenend-
otoritêre personeelbestuurstelsel.
 - ii. Die werker ervaar 'n konsulerende personeelbestuurstelsel
- met betrekking tot leierskap (Me = 11,50).
 - iv. Ten opsigte van kommunikasie (Me = 18), besluitneming (Me = 17) en werkdoelwitformulering (Me = 19) ervaar werker Een weer 'n deelnemende personeelbestuurstelsel.
3. Die personeelbestuursouditprofiele toon hoe elke werker die werksituasie sien en tesame met die situasieveranderlikes stel dit die bestuurder in staat om sy mense se werkgedrag te voorspel en dus ook te reguleer.
 4. 'n Ontleding van die interaksie tussen die agt basiese personeelaspekte sowel as die onderskeie veranderlikes kan lig werp op die oorsake van (potensiële) personeelbestuursprobleme in die onderneming.

Elkeen van die drie-en-dertig werkers was in staat om hul persepsies ten opsigte van al sewe-en-dertig personeelpraktyke met behulp van die blok- en penapparaat weer te gee. Dit val op dat 32 werkers al vier personeelbestuurstelsels ten opsigte van die 37 personeelpraktyke en -beleide ervaar. Die volgende uitsonderings het voorgekom. Werker no. 32 het geen personeelpraktyk in terme van 'n deelnemende personeelbestuurstelsel ervaar nie. Hierdie Ndebele-werker is 45 jaar oud, het geen skoolopleiding gehad nie en doen algemene werk. Hy het 3 jaar vorige ondervinding opgedoen op ander RSA-plase en werk reeds 'n jaar in hierdie boerderyonderneming. Drie werkers, te wete no. 23, 24 en 27 het by meer as 30 van die 37 personeelpraktyke telkens die penne-tjie in die boonste gaatjie van die boonste blok wat hulle gepak het, geplaas. Werker no. 23 is 'n Tswana wat 45 jaar oud is, geen skoolopleiding gehad het nie en die algemene voorman in

die boerderyonderneming is. Hy het 24 jaar vorige ondervinding op ander RSA-plase en werk reeds 13 jaar in hierdie boerderyonderneming. Werker no. 24 is 'n Pedi van ongeveer 50 jaar wat geen skoolopleiding gehad het nie en tuinwerk doen. Hy is sy hele lewe lank op hierdie plaas. Werker no. 27 is 'n 22-jarige Pedi trekkerdrywer wat geen skoolopleiding gehad het nie. Hy het 3 jaar ondervinding opgedoen op ander RSA-plase en werk reeds 3 jaar in hierdie boerderyonderneming.

1.2 Die evaluering van die tersaaklike personeelbestuursaspekte in die onderneming

Sewe-en-dertig personeelbestuurspraktyke en -beleide is deur elke werker geëvalueer. Die getal veranderlikes wat elkeen van die agt kenmerkende personeelaspekte in die oudit beskryf, word in dalende orde in Tabel 4.1 aangetoon.

Tabel 4.1: Aantal personeelbestuurspraktyke per personeelaspek op die personeelbestuursouditvorm

Personeelaspek	Aantal personeelbestuurspraktyke
Prestasie	7
Leierskap	6
Motivering	6
Kommunikasie	5
Menseverhoudinge	4
Besluitneming	3
Doelwitformulering	3
Beheer	3
Totaal	37

Die insluiting van die spesifieke praktyke en beleide (veranderlikes) in die oudit (Bylaes A en B) is in Hoofstuk 2 (pp. 58 -

65) gemotiveer. Om te verseker dat alle tersaaklike personeelaspekte geëvalueer word, het die werkers die geleentheid gehad om enige ander saak te opper. Omtrent die helfte van die werkers (16) het kommentaar gelewer. Die volgende spesifieke opmerkings is gemaak:

"We would like to get a better wage."

"I'm not happy because I work at four different farms and I only earn R50,00. I'm also not happy because the farmer must still take R20,00 from my pay for safekeeping which leaves me with R30,00."

"I'm not happy with my pay. I earn R60,00 and the farmer takes R20,00 from my pay for safekeeping. R40,00 is too little."

"We have a problem because the farmer does not tell us what we should do. Instead he delegates to one guy who is very difficult to work with. He likes shouting at us every time he has to tell us what to do."

"I'm not happy with the pay. I'm long on the farm but I get the same that new employees earn."

"We young employees earn very little. We are not happy at all. We feel the pay is too little compared to the hours we work on the farm. We start at 5am and work until 6pm."

"I'm married and I have four children. Three of my children are attending school. My pay is very little to support my family."

"I'm working very well and I'm happy with the job I do. What is important is to listen properly what the farmer wants me to do."

"I'm very happy with the work I do."

"I'm very dissatisfied with my pay. I earn very little - R50,00 a month."

"We work for long hours. Every Saturday we start at 6am. and finish at 6pm. I earn very little (R50,00) and the farmer takes R20,00 for safekeeping that leaves me with R30,00 which is too little to support my family."

"I'm truckdriver, tractordriver and I drive a van, but the pay is very little. I earn R60,00 and the farmer takes R20,00 for safekeeping. R40,00 is too little to support my family."

"I'm not satisfied with my pay."

"I'm not happy with my pay. The R50,00 that I earn every month is too little to support my family."

"Why are you avoiding a question about wages?"

"Our pay is very little."

Uit bostaande inligting blyk die volgende:

1. Die agt kenmerkende eienskappe van die oudit te wete leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, besluitneming, doelwitformulering, beheer en prestasie dek die basiese personeelaspekte in 'n boerderyonderneming. Al die opmerkings van die werkers kan na bogenoemde agt kenmerke herlei word.
2. Die kommentaargedeele op die oudit is nuttig omdat personeelbehoefte en dus potensiële motiverende faktore geïdentifiseer kan word. In hierdie onderneming ondervind dié personeel dat daar tot 'n groot mate nie aan hul bestaansbehoefte voldoen word nie. Meer as 80 persent van die kommentaar het betrekking op ontoereikende kontantvergoeding. Volgens Herzberg se motiveringshigiëne teorie is dit 'n higiëne-

faktor. Alhoewel vyf uit die sewe ouditvrae ten opsigte van motiveringspraktyke higiënefaktore is, het nie een direk betrekking op salaris nie. Die personeel se salarisinligting is egter wel van die werkgewer verkry.

1.3 Penetrasië van die totale personeelhiërargie in die onderneming

Al drie-en-dertig voltydse werkers in die boerderyonderneming sowel as die bestuurder is by die personeelbestuursoudit betrek. Die tuinwerkers tot by die algemene voorman is van die begin af by die vergaderings, die verduideliking van die gebruik van die blok- en penapparaat en die evaluering van die personeelbestuurspraktyke ingesluit. Elke werker het self die blokke gepak en die pennetjie ingedruk in die boonste blok om 'n presiese antwoord op elke vraag te gee. Nie een werker het dit onmoontlik gevind om die blok- en penapparaat te gebruik nie. Die bestuurder het die vrae op twee ouditvorme voltooi.

1.4 Evaluering van die intermediêre bestuursvlakke

In hierdie boerderyonderneming is daar geen middelvlakbestuurders nie. Daar is wel voormanne. Die algemene voorman asook die werkvoormanne se rol en plek word in die formele organisasiekaart (Diagram 3.1) aangetoon. In hierdie studie is 'n probleem ondervind om al die werkvoormanne te identifiseer. Alhoewel 'n vraag ten opsigte van die werkers se postitel en 'n beskrywing van sy werk gedurende die jaar in die biografiese gedeelte van die ouditvorm ingesluit is, kon twee werkvoormanne nie hiermee geïdentifiseer word nie. Die werkers se persepsies ten opsigte van personeelpraktyke kon dus nie in terme van die hiërargiese vlak van werk ontleed en vergelyk word nie. Die resultate kan ook nie volgens die tipe werk wat werkers doen, ontleed word nie omdat die getal trekkerdrywers nie met die werkgewer se getal ooreengestem het nie. Uit bogenoemde blyk dit dat die werkers se persepsies oor hul werkrolle van die werkgewer verskil.

1.5 Bepaling van die oorsake en gevolge van personeelbestuursprobleme in die boerderyonderneming

Een van die basiese veronderstellings van die personeelbestuursoudit is dat die geselekteerde personeelpraktyke en -beleide (veranderlikes) direk of indirek tot sekere resultate aanleiding gee. Die doeltreffendheid en effektiwiteit van personeelbestuur kan dus verhoog word deur hierdie veranderlikes te reguleer. In die personeelbestuursouditvraelyste (Bylaes A en B) is onderskei tussen oorsaaklike-, tussen- en eindresultaatveranderlikes. Ses-en-twintig oorsaaklike veranderlikes, nege tussenveranderlikes en twee eindresultaatveranderlikes is ingesluit. Een tussenveranderlike is ingesluit onder elk van die volgende personeelaspekte naamlik doelwitformulering, beheer en menseverhoudinge, terwyl kommunikasie twee tussenveranderlikes en motivering vier tussenveranderlikes het. Albei eindresultaatveranderlikes is onder die prestasiefaktore in die vraelyste opgeneem. Die aantal tussenveranderlikes is tot 'n minimum beperk omdat dit moeilik is om hierdie veranderlikes te vertolk. 'n Ontleding van die interaksie van die onderskeie veranderlikes stel die bestuurder in staat om personeelbestuursprobleme in die onderneming op te los en om die personeel se werkgedrag te beïnvloed. Hierdie ontleding word later in Paragraaf 2 (pp. 108 - 163) uitgevoer.

1.6 Betroubaarheid van die ouditdata

Onder Suid-Afrikaanse omstandighede lê die betroubaarheid van die inligting tot 'n baie groot mate in die hande van die Swart vakkundige wat die personeelbestuursoudit by die werkers uitvoer en tot 'n kleiner mate in die hande van die Wit navorser wat die ouditvraelys aan die bestuurder verduidelik. Die Swart vakkundige moet die gebruik van die blok- en penapparaat aan die werkers verduidelik, seker maak dat hulle dit goed verstaan, seker maak dat die werkers die vrae verstaan, nie die werkers se antwoorde beïnvloed deur hulle te help om die blokke te pak en die penne-tjie in 'n sekere gaatjie in die boonste blok te plaas nie en

seker maak dat die werkers op elke vraag die blokke van vooraf pak en die pennetjie in 'n gaatjie in die boonste blok plaas. Nadat die werker elke vraag met behulp van die blok- en penapparaat beantwoord het, moet hy hierdie antwoord korrek oordra op die ouditvorm met die 20-punt skaal. Tydens die opname is die voltooide vraelyste daagliks gekontroleer. Die ervaring wat die Swart vakkundige opgedoen het in ander navorsingsprojekte van die NIPN, het hierdie aangeleentheid baie vergemaklik. Geen twyfel bestaan dat hy bogenoemde vereistes noukeurig nagekom het nie.

Ten einde betroubare ouditdata by die bestuurder in te samel, het die skrywer seker gemaak dat die bestuurder ten opsigte van elke personeelpraktyk eers die personeelbestuurstelsel moes kies en daarna 'n presiese punt moes aandui wat 'n bepaalde kategorie werkers na sy verwagting sou erbaar. Hierdie prosedure het 'n redelike mate van volgehoue konsentrasie van die bestuurder vereis. Die bestuurder was egter in staat om sy personeel se werkervarings op die 20-punt ouditskaal te voorspel.

Die betroubaarheid van die ouditdata wat by die werkers sowel as die bestuurder verkry is, word vervolgens met behulp van die onderstaande vier kriteria geëvalueer.

1.6.1 Onduidelikhede met betrekking tot woorde en frases in die ouditvorms

Daar is reeds gesê dat dit die twee navorsers se verantwoordelikheid was om onduidelikhede ten opsigte van die vrae tydens die onderhoude op te los. By die werkers het dit hoogstens drie keer gebeur dat die navorser 'n betrokke vraag twee keer moes verduidelik. Die feit dat die onderhoude tussen 'n halfuur en 'n driekwartuur per werker geduur het toon verder dat min oponthoude voorgekom het. Die bestuurder het die vrae ten opsigte van die prestasiefaktore onduidelik gevind, maar dit het sterk saamgehang met die feit dat hy homself in die plek van 'n werker moes stel om die instruksie te kon uitvoer. Die bestuurder het 'n halfuur

gebruik om die ouditvraelyste vir die twee groepe werkers te voltooi.

1.6.2 Inhibisies

Geen tekens van inhibisies by die werkers is gerapporteer nie. Faktore soos die Swart navorser se geloofwaardigheid by die werkers, die vooraf inligting wat hulle ontvang het, asook die vertroulike wyse waarop die oudit uitgevoer is, het bygedra dat die werkers vrylik die ouditvrae kon beantwoord en ook gevoel het om kommentaar te lewer. Dit is waarskynlik net die voormanne en veral die algemene voorman wat kon vermoed dat hul aanslae tot hul voordeel gebruik kon word. By die bestuurder het inhibisies geen rol gespeel nie.

1.6.3 Sydigheid

Die werkers het die doeltreffendheid en effektiwiteit van die eenaar-bestuurder se personeelbeleide geëvalueer en nie dié van die voormanne nie. Sydige beoordeling van die praktyke deur familieleden en vriende het dus nie bestaan nie.

1.6.4 Onverantwoordelikheid

Die werkers en bestuurder het die vrae met groot verantwoordelikheid beantwoord. Geen onreëlmatighede kom in die personeelouditprofiele voor nie. Die mate van geyktheid wat in die profiele van die werkers 23, 24 en 27 voorkom, kan geensins aan onverantwoordelike optrede toegeskryf word nie.

Ten slotte kan gesê word dat die ouditdata so betroubaar en akkuraat moontlik is. Die bestuurder kan derhalwe groot waarde heg aan die personeelbestuursouditdata.

1.7 Vergelykbaarheid van die ouditdata

'n Vergelyking van 'n eerste en daaropvolgende oudit in dieselfde onderneming kan nie vir hiërdie studie gebruik word om die doelmatigheid van die personeeloudit te evalueer nie. Die rede hiervoor is dat die werkers se persepsies oor hul werk en werkomgewing intussen kon verander het. Ten einde 'n personeelbestuursontwikkelingsprogram te ontwerp en te monitor, is dit egter noodsaaklik om die ouditdata aan die begin en einde van die program te meet en te vergelyk.

1.8 Koste verbonde aan die uitvoering van die personeelbestuursoudit

Die koste om 'n personeeloudit uit te voer, vergelyk nie ongunstig met ander professionele diensfooie in die landbou nie. In die RSA situasie, minstens in die beginjare, vereis die uitvoering van 'n personeeloudit ontleding die dienste van 'n Swart en 'n Wit personeelkonsultant of navorser.

1.9 Ontleding en vertolkning van die ouditdata

Die anonimiteit van elke werker is behou deur nie hul name tydens die opname te vra nie en die data vir ontledingsdoeleindes te groepeer. Die nodige deskundigheid is beskikbaar om die foutiewe vertolkings van die ouditdata te verhoed.

1.10 Personeel se houdings nie beïnvloed nie

Die Swart vakkundige dienste wat gebruik is, die keuse van die plek van onderhoudvoering in hul normale werkomgewing en die anonimiteit van hul antwoorde wat gewaarborg is, is die voorsorgmaatreëls wat getref is om te verhoed dat die werkers se houdings nie negatief beïnvloed word nie. Groot sorg is gedra dat die werkers nie ontugter word indien die bestuurder nie volgens hul verwagtinge reageer op die inligting wat hulle verstrek het nie.

1.11 Werkroetine nie steur nie

Die werkroetine is tot 'n groter mate versteur gedurende die opname as wat beplan is. In die beplanningsfase is reeds beseft dat die insameling van die navorsingsinligting sal inbreuk maak op die werkroetine aangesien die werkers nie die ouditvraelyste op hul eie na werkure, kon voltooi nie. In samewerking met die bestuurder is op die datums besluit vir die uitvoering van die personeelbestuursoudit sodat die normale boerderyaktiwiteite minimaal versteur sou word. Die bestuurder het onderneem om die werkers naby die plek waar die onderhoude gevoer is te laat werk gedurende die insameling van die inligting. Weens 'n baie droë seisoen was die grond- en droëbone vroeër gereed om geoes te word en was dit boonop op plaas B wat ongeveer 30km vanaf die opstal geleë is. Gevolglik moes werkers een keer per dag gaan haal en wegbring word wat onproduktief was en die werkroetine versteur het. Onder Suid-Afrikaanse omstandighede sal die versteuring van die werkroetine 'n probleem bly. Die bestuurder se werkroetine is ook versteur met die invul van die agtergrondvraelys en ouditvraelyste aangesien besluit is om albei op een dag af te handel.

1.12 Bestuurder se begrip vir die resultate

Die bestuurder is betrek by die personeelbestuursoudit sodat hy die tegniek verstaan en weet hoe om die resultate te gebruik.

1.13 Bestuurder se vereenselwiging met die personeelbestuursontwikkelingsprogram

Die doel met hierdie studie is nie om 'n personeelbestuursontwikkelingsprogram te ontwerp en te implementeer nie. Die resultate, aanbevelings en basiese personeelbestuursbeginsels van hierdie studie sal egter met die bestuurder behandel word. Die moontlikheid van 'n opvolgstudie kan dan oorweeg word.

1.14 Samevatting en gevolgtrekkings

Daar is 'n aansienlike mate van bevestiging vir die eerste gestelde hipotese gevind. Beoordel aan die hand van 'n dertiental kriteria, is die konseptuele personeelbestuursoudit 'n praktiese en betroubare instrument om laag geletterde werkers se persepsies ten opsigte van personeelpraktyke en -beleid te meet. Die ouditvrae is toepaslik, duidelik genoeg geformuleer en ook doelmatig gestruktureer om alle tersaaklike personeelbestuursinligting by die betrokkenes te verkry. Die gebruik van die blok- en penapparaat onder leiding van 'n Swart vakkundige het die werkers in staat gestel om hul persepsies oor die werk op hul eie weer te gee. Dit is dus moontlik om die personeelbestuursprosesse in 'n Suid-Afrikaanse boerderyonderneming in die toekoms met behulp van die aangepaste personeelbestuursoudit (Hoofstuk 2) te meet en te reguleer.

Meer spesifiek, is die volgende bevind, ten opsigte van die kriteria wat aangelê is:

1. Ten opsigte van die registreerbaarheid van ongeskoolde werkers se persepsies, is bevind dat elkeen van die 33 werkers in staat was om hul persepsies ten opsigte van al 37 personeelbestuurspraktyke met behulp van die blok- en penapparaat weer te gee. Die 33 personeelbestuursouditprofiele (Bylae C) toon geen opvallende teenstrydighede nie. Die personeelbestuursprofiele toon hoe elke werker die werksituasie sien en tesame met die situasieveranderlikes asook die werker se vaardighede, stel dit die bestuurder in staat om sy mense se werkgedrag te voorspel en dus ook te reguleer. Vervolgens kan 'n ontleding van die interaksie tussen die agt basiese personeelaspekte sowel as die onderskeie personeelpraktyke lig werp op die oorsake van (potensiële) personeelbestuursprobleme in die onderneming.
2. Wat die evaluering van die tersaaklike personeelbestuursas-

pekte betref, blyk dit dat die agt kenmerkende eienskappe van die oudit (te wete leierskap, motivering, kommunikasie, mens-verhoudinge, besluitneming, doelwitformulering, beheer en werkprestasie) wel die fundamentele personeelbestuursaspekte in Swart plaaswerkers in 'n RSA-boerderyonderneming dek, want al hulle aanvullende opmerkings kon na bogenoemde agt kenmerke herlei word. Verder blyk dit dat die kommentaargedeele op die oudit 'n nuttige doel dien om personeelbehoefte en dus potensiële motiverende faktore te identifiseer.

3. Ten opsigte van die penetrasie van die totale personeelhiërargie in die onderneming, was dit moontlik om die bestuurder sowel as al 33 werkers (tot op die laagste vlak) se persepsies ten opsigte van personeelbestuur te registreer.
4. Wat die evaluering van die intermediêre bestuursvlakke betref, kon al die voormanne se personeelouditprofiele nie met sekerheid geïdentifiseer word ten einde hulle as 'n groep te diagnoseer nie. Die werkers se persepsies oor hul werkrolle verskil dus van die werkgewer se inligting sodat daar in die toekoms hiervoor voorsiening gemaak sal moet word.
5. Ten opsigte van die bepaling van die oorsake en gevolge van personeelbestuursprobleme in die onderneming, kon die drieledige klassifikasieskema (oorsaaklike veranderlikes, tussen veranderlikes en eindresultaatveranderlikes) gebruik word om personeelbestuursknelpunte te identifiseer.
6. Aangaande die betroubaarheid van die ouditdata is vier kriteria aangewel naamlik onduidelikhede met betrekking tot waarde en frases in die ouditvorme; inhibisies by die werkers; sydigheid; en onverantwoordelikheid. Die gevolgtrekking is gemaak dat die ouditdata so betroubaar en akkuraat moontlik is en dat die bestuurder dus groot waarde aan die personeelouditprofiele kan heg.

7. Die koste om 'n personeeloudit uit te voer, vergelyk nie ongunstig met ander professionele diensfooie in die landbou nie.
8. Die ontleding en die vertolking van die ouditdata maak ener- syds voorsiening vir die anonimiteit van elke werker en andersyds vir die korrekte vertolkings daarvan met behulp van deskundige advies.
9. Bevredigende navorsingsmaatreëls kan getref word om die per- soneel se houdinge nie te beïnvloed nie.
10. Die opnames kon egter nie uitgevoer word sonder om die werk- roetine in die onderneming te versteur nie, maar dit is nie 'n belemmerende faktor nie.
11. Aangesien die bestuurder self 'n ouditvorm voltooi het, sal dit nie vir hom moeilik wees om die betekenis van die resul- tate te begryp nie.
12. Die laaste twee kriteria naamlik die vergelykbaarheid van die ouditdata sowel as die bestuurder se vereenselwiging met die personeelbestuursontwikkelingsprogram kan slegs geëvalueer word indien die studie voortgesit word met die doel om 'n personeelbestuursontwikkelingsprogram vir die onderneming te ontwerp en te implementeer.
2. Die werkers se persepsies ten opsigte van personeelbe- stuursprosesse in die onderneming

Die tweede kernvraag wat in hierdie studie ondersoek word, is om vas te stel wat die plaaswerkers se persepsies is ten opsigte van die fundamentele personeelbestuursaspekte te wete leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, besluitneming, doel- witformulering, beheer en prestasie. Die volgende werkswyse is met die aanbieding van die resultate gevolg. Eerstens word 'n

geheelbeeld van die personeel se werkervarings in terme van die basiese personeelbestuursaspekte gegee. Tweedens word die werkers se persepsies ten opsigte van elke personeelbestuurspraktyk weergegee en vertolk. Vir sodanige ontleding word die verskillende personeelpraktyke onder die basiese personeelbestuursaspekte geklassifiseer. Derdens word die effek van die tipe werk, hiërargiese vlak van die werkers, ouderdom van die werkers, die mate van verwestering van die werkers op die personeel se persepsies oor personeelbestuur ondersoek.

2.1 'n Geheelbeeld van die werkers se persepsies ten opsigte van personeelbestuur in die onderneming

Die doel met die groepering van die werkers se persepsies in die agt organisatoriese kenmerke is om 'n geheel perspektief ten opsigte van personeelbestuur te ontwikkel. In Tabel 4.2 word die sentrale waardes asook die verspreiding van die werkers se persepsies ten opsigte van elke personeelaspek afsonderlik asook gesamentlik aangetoon.

Die mediaan persepsie van die werkers ten opsigte van al die personeelaspekte saamgegroepeer toon watter personeelbestuurstelsel oor die algemeen ervaar word. In die tabel kan ook gesien word watter personeelbestuurstelsel ten opsigte van elke personeelaspek deur die werkers ervaar word. Die frekwensieverdeling van die werkers se persepsies dui aan tot watter mate die werkers se ervaring ten opsigte van 'n bepaalde personeelaspek oor al vier personeelbestuurstelsels versprei is. Die interkwartielvariasiewydte toon ongeveer die 50 persent betroubaarheidsgrense aan.

Tabel 4.2 Die mate waarin die werkers Likert se vier tipes personeelbestuurstelsels ten opsigte van die agt basiese personeelaspekte ervaar in dalende volgorde met betrekking tot die mediaan

PERSONEELASPEK	PERSONEELBESTUURSTELSELS*									
	1	2	3	4						
	f _o	f _o	f _o	f _o	n	Me	Q ₃ -Q ₁ **	\bar{X}	s	
Doelwitformuleringsprosesse	29	14	25	31	99	14	13,00	12	6,25	
Leierskapsprosesse	40	53	53	52	198	12	9,25	12	5,66	
Motiveringskragte	39	49	77	33	198	11	8,00	11	5,82	
Kommunikasieprosesse	35	51	45	34	165	10	11,00	11	5,29	
Menseverhoudinge	44	37	31	20	132	9	9,00	10	5,54	
Beheerprosesse	40	20	25	14	99	9	10,00	9	5,95	
Prestasiefaktore	100	45	61	25	231	6	14,00	9	6,07	
Besluitnemingsprosesse	50	10	22	17	99	5	9,00	8	6,20	
Totaal	377	279	339	226	1221	10	10,00	10	6,00	

* Stelsel 1 (0- 5) : eksploiterend-outoritêr
 Stelsel 2 (6-10) : welmenend-outoritêr
 Stelsel 3 (11-15) : konsulterend
 Stelsel 4 (16-20) : deelnemend

** Interkwartielvariasiewydte

Uit Tabel 4.2 blyk die volgende:

1. Ten opsigte van al die personeelaspekte saam ervaar die werkers oor die algemeen 'n welmenend-outoritêre personeelbestuurstelsel (Me = 10; \bar{X} = 10). Alhoewel hierdie bevinding nie vir diagnostiese doeleindes gebruik kan word nie, gee dit aan die werkgewer 'n verteenwoordigende beeld van die personeelbestuurstelsel wat sy werkers ervaar.
2. Die werkers ervaar verskillende personeelbestuurstelsels ten

opsigte van die afsonderlike personeelaspekte. Die graad van outoritarisme wissel van eksploiterend-outoritêr ten opsigte van die besluitnemingsprosesse (Me = 5) en welmenend-outoritêr ten opsigte van die prestasiefaktore (Me = 6), die beheerprosesse (Me = 9), menseverhoudings (Me = 9) en kommunikasieprosesse (Me = 10) tot konsulterend ten opsigte van die motiveringskragte (Me = 11), leierskapsprosesse (Me = 12) en doelwitformuleringsprosesse (Me = 12).

3. Die frekwensieverdeling toon aan dat die werkers se persepsies ten opsigte van elk van die agt personeelaspekte tot 'n meerdere of mindere mate oor al vier personeelbestuurstelsels varieer. Hierdie tendens kom by 34 uit die 37 personeelpraktyke voor. Slegs by vrae 9, 32 en 37 het die werkers se persepsies net oor die eerste drie personeelbestuurstelsels gevarieer.
4. Alhoewel die werkers se persepsies tot 'n redelike mate verskil ten opsigte van die agt basiese personeelaspekte, ervaar hulle oor die algemeen nie 'n deelnemende personeelbestuurstelsel nie ($Q_3 - Q_1 = 10,00$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies val tussen 'n eksploiterend-outoritêre personeelbestuurstelsel en 'n konsulterende personeelbestuurstelsel.

Uit bogenoemde bevindings kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word:

1. Volgens die meeste werkers het die boer 'n outoritêre bestuursbenadering. Likert se stelsel 1 en 2 is outoritêre personeelbestuurstelsels wat as McGregor se teorie X saamgegroepeer kan word. Sodanige bestuursbenadering berus op die volgende aannames (McGregor, 1960):
 - i. Die gemiddelde persoon het 'n inherente afkeer van werk en sal dit vermy as hy kan. Bestuur veronderstel dat die gemiddelde werker lui is en daarom probeer hy om met so min werk moontlik weg te kom.
 - ii. Weens die kenmerk van afkeer van werk moet die mens

voortdurend beheer, gelei en met straf gedreig word om die onderneming se doelwitte te bereik. Positiewe aansporing tot hoë produktiwiteit het min uitwerking; mense kan alleen gedwing word om harder te werk deur hul met straf te dreig.

- iii. Die gemiddelde persoon is ambisieloos, verkies om gelei te word, probeer liewer verantwoordelikheid vermy en streef bloot na sekuriteit.
- iv. Die meeste mense kry weinig geleentheid vir kreatiwiteit in hul werk.
- v. Motivering vind alleen plaas op die fisiologiese en veiligheidsvlakke naamlik by wyse van geld, byvoordele en strafdreigemente.

Bestuurders wat die veronderstellings van teorie X aanvaar, is geneig om hulle werknemers streng te beheer en self hul werk te struktureer. Hierdie bestuurders voel dat eksterne beheer doeltreffend in die hantering van onbetroubare, onverantwoordelike en onvolwasse mense aangewend word.

- 2. Die werkers ervaar dus 'n tipe personeelbestuurstelsel wat die bestuurder oor jare implementeer. Dit word die sogenaamde "selfvervullende effek of profesie" genoem. Getuienis hiervoor word gevind in die boer se huidige personeelbestuurspraktyke en -beleide (pp. 82 - 93). Die bestuurder se motiveringsfilosofie kom neer (in sy eie woorde) op 'n "tipe outokratiese benadering". Ander bewyse kom voor in sy leierskap-, bevelvoering-, kommunikasie- en beheerpraktyke.
- 3. Die boer se praktyke en beleide ten opsigte van besluitneming, beheer, prestasie, menseverhoudinge en kommunikasie is meer outoritêr as sy praktyke en beleide ten opsigte van motivering, leierskap en doelwitformulering. As gevolg van die boer se oorwegend outoritêre bestuursbenadering is die gesag by die top gesentraliseer en kan verwag word dat die praktyke en beleide ten opsigte van besluitneming, beheer en

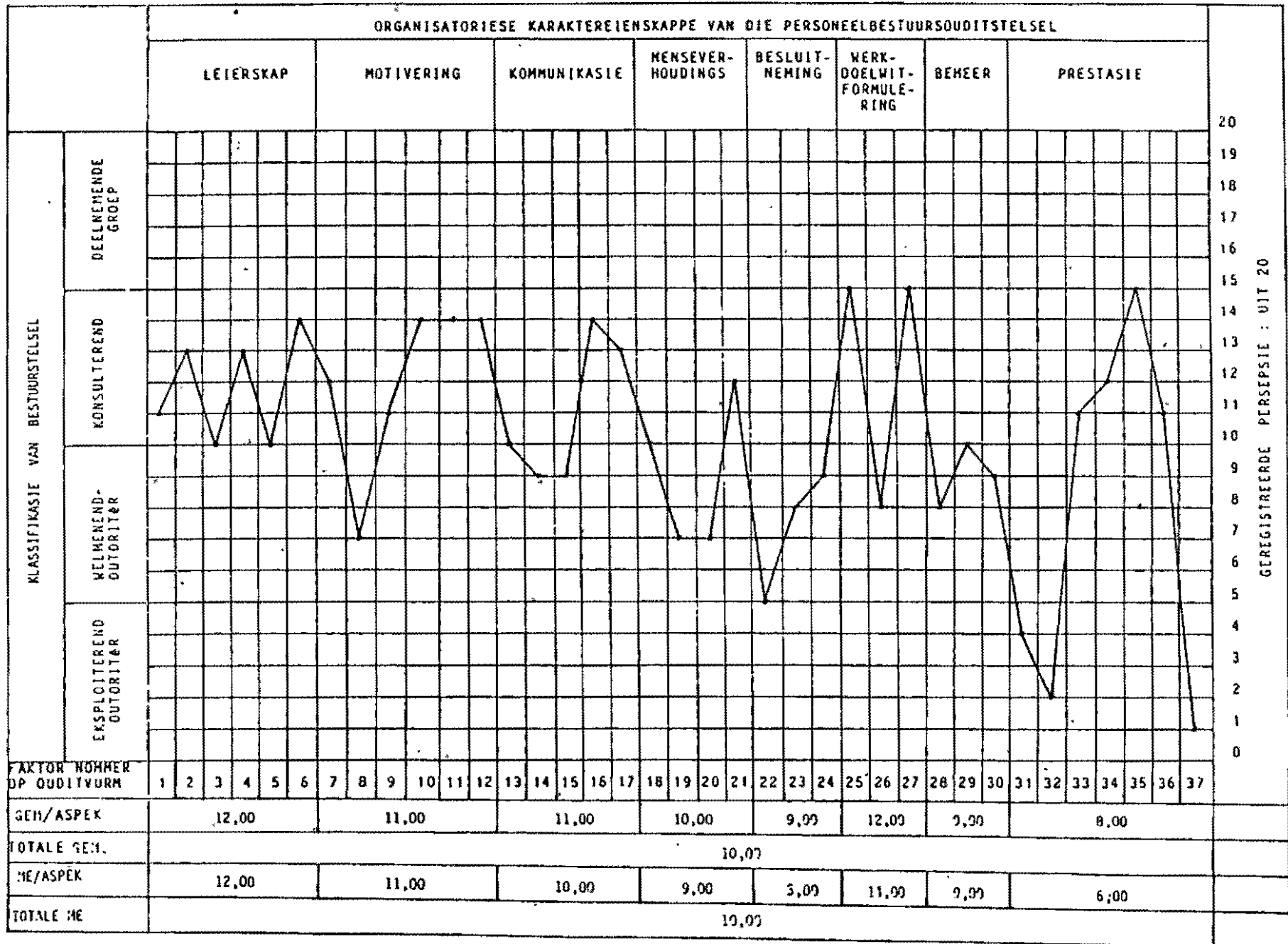
prestasie meer outoritêr sal wees. 'n Redelik onverwagte resultaat is die mate van deelname wat die werkers ten opsigte van doelwitformulering ervaar. Daar dien egter gelet te word dat doelwitformulering vir doeleindes van hierdie studie (p. 63) tot die werkplek begrens is en dus baie eng vertolk moet word.

4. Die variasie tussen die werkers se ervarings ten opsigte van personeelbestuur in dieselfde onderneming is redelik groot. Die boer sal dus elke werker as individu moet benader om sy werkgedrag te verander.

2.2 'n Diagnose van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming gebaseer op die werkers se persepsies

Die werkers se persepsies aangaande die 37 personeelbestuurspraktyke en -beleide (Bylae A), word met behulp van 'n personeelbestuursouditprofiel (Diagram 4.2) en agt tabelle ontleed. Die personeelouditprofiel toon die mediaan persepsie van die werkers aan ten opsigte van elk van die 37 praktyke en beleide asook die mediaan persepsie ten opsigte van die agt basiese personeelaspekte van die totale personeelbestuurstelsel. Die tabelle het betrekking op bogenoemde agt basiese organisatoriese kenmerke van 'n personeelbestuurstelsel te wete leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, besluitneming, doelwitformulering, beheer en prestasie. Die doel met elk van die agt tabelle is om elke personeelpraktyk en -beleid individueel in chronologiese volgorde te ontleed en te vertolk. Vir ontledingsdoeleindes is dit nodig om die bewoording van die subskale op die ouditvorm (Bylae A) in ag te neem. Verder word elke tabel grafies toegelig op die tersaaklike gedeelte van die ouditprofiel. Die agtergrondinligting wat by die werkgewer verkry is ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming (Hoofstuk 3 pp. 71 - 93) moet ook by die vertolking van die resultate in berekening gebring word. Die ontleding geskied vervolgens met behulp van bogenoemde agt tabelle in bogemelde volgorde.

Diagram 4.2: Personeelbestuursnudoitorofiel van die werkers (33) se persepsies ten opsigte van die personeelbestuursoraktyke en -beleide in die onderneming



2.2.1 Leierskapspraktyke en -beleide

In Tabel 4.3 word die werkers se persepsies ten opsigte van ses leierskapspraktyke en -beleide ontleed.

2.2.1.1 Mate van geïnteresseerdheid in werker se persoonlike probleme (faktor 1)

Uit Tabel 4.3 blyk die volgende:

1. Oor die algemeen is die bestuurder gewoonlik geïnteresseerd in die werkers se persoonlike probleme ($M_e = 11$). Dit beteken dat die bestuurder gewoonlik geïnteresseerd is in die werkers se probleme met betrekking tot hul gesondheid, vryetydsbesteding en vervoerbehoefte.
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n geringe mate ten opsigte van die graad van geïnteresseerdheid van die bestuurder in hul persoonlike probleme ($Q_3 - Q_1 = 7,50$). Naastenby 50 persent van die werkers se persepsies val tussen 'n welmenend-outroritêre personeelbestuurstelsel en 'n konsulerende personeelbestuurstelsel.
3. Sowat 20 persent van die werkers (7) meen dat die bestuurder glad nie geïnteresseerd is in hul persoonlike probleme nie.
4. Die bestuurder het direkte beheer oor die mate van geïnteresseerdheid in die werkers se persoonlike probleme.

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die bestuurder oor die algemeen 'n konsulerende bestuurstelsel het ten opsigte van die mate van geïnteresseerdheid in die werkers se persoonlike probleme. Sommige van die personeelpraktyke en -beleide wat in Hoofstuk 3 beskryf is, bevestig die bestuurder se groot mate van geïnteresseerdheid in sy werkers se persoonlike probleme. Hier word veral gedink aan die mediese dienste (p. 88), behuisingsvoordele (p. 87), weiregte en die aanhou van diere (p. 88), pensioen- en spaarskema (p. 88), verlofvoordele (p. 89) en ontspanningsfasiliteite en -geleenthede (p. 90) wat voorsien word.

Tabel 4.3: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die leierskapspraktyke en -beleide in die onderneming

Leierskapspraktyke en -beleide	Tipe veranderlike*	Personeelbestuurstelsel**				Me	Q ₃ -Q ₁	\bar{X}	s
		1 fo	2 fo	3 fo	4 fo				
1. Die mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme	0	7	9	11	6	11	7,50	11	5,58
2. Die mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme	0	7	7	10	9	13	9,50	12	5,54
3. Die mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme	0	7	11	7	8	10	9,50	11	5,87
4. Die mate waarin die bestuurder die werker vertrou	0	7	8	10	8	13	8,00	12	5,27
5. Die mate van regverdigheid waarmee die bestuurder sy ondergeskiktes behandel	0	9	10	7	7	10	10,00	10	5,90
6. Die mate van duidelikheid van die werkinstruksies wat die werkers van die bestuurder ontvang	0	3	8	8	14	14	11,00	14	5,62

*0 = oorsaaklike veranderlike

** = Stelsel 1 { 0-5 } = eksploiterend-outoritêr
 Stelsel 2 { 6-10 } = welmenend-outoritêr
 Stelsel 3 { 11-15 } = konsulerend
 Stelsel 4 { 16-20 } = deelnemend

2.2.1.2 Mate van geïnteresseerdheid in die werker se gesinsprobleme (faktor 2)

Die mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werkers se persoonlike probleme hang ten nouste saam met sy geïnteresseerdheid in die werkers se gesinsprobleme. Uit Tabel 4.3 blyk die volgende:

1. Die bestuurder is oor die algemeen gewoonlik geïnteresseerd in die werkers se gesinsprobleme ($M_e = 13$). Hiermee word bedoel dat die bestuurder gewoonlik belangstel in die werkers se probleme in verband met siektes van die gesinslede, huwelik, opvoeding van die kinders, dood van familielede en finansiële verpligtinge.
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelike mate ten opsigte van die graad van geïnteresseerdheid van die bestuurder in hul gesinsprobleme ($Q_3 - Q_1 = 9,50$). Sowat 50 persent die werkers se persepsies val tussen 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel en 'n deelnemende personeelbestuurstelsel.
3. Ongeveer 20 persent van die werkers (7) meen dat die bestuurder glad nie geïnteresseerd is in hul gesinsprobleme nie.
4. Die bestuurder het direkte beheer oor die mate van geïnteresseerdheid in die werkers se gesinsprobleme.

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die bestuurder oor die algemeen 'n konsulerende personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die mate van geïnteresseerdheid in die werkers se gesinsprobleme sowel as die mate van geïnteresseerdheid in die werkers se persoonlike probleme. Met ander woorde die bestuurder stel gewoonlik belang in hul probleme. Dit is belangrik dat die bestuurder moet belangstel in die werker's se persoonlike- en gesinsprobleme omdat hulle basiese bestaansbehoefte tot 'n groot mate nog nie bevredig is nie (pp. 98 - 99).

2.2.1.3 Mate van begrip vir die werkers se werkprobleme (faktor 3)

In Tabel 4.3 kan gesien word in watter mate die werkers se werkprobleme deur die bestuurder begryp word.

1. Oor die algemeen toon die bestuurder 'n geringe mate van begrip vir die werkers se werkprobleme ($M_e = 10$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n geringe mate ten opsigte van die graad van begrip van die bestuurder vir hul werkprobleme ($Q_3 - Q_1 = 9,50$). Naastenby 50 persent van die werkers se persepsies val tussen 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel en 'n konsulerende personeelbestuurstelsel.
3. Sowat 20 persent van die werkers (7) meen dat die bestuurder geen begrip het vir hul werkprobleme nie.
4. Die bestuurder het direkte beheer oor die mate van begrip vir die werkers se werkprobleme.

Die gevolgtrekking is dus dat die bestuurder oor die algemeen 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die mate van begrip vir die werkers se werkprobleme. Hiermee word bedoel dat die bestuurder oor die algemeen 'n geringe mate van begrip toon vir die werkers se werkprobleme. Alhoewel daar nie gesê kan word hoe doeltreffend hierdie praktyk ter plaatse in die onderneming uitgevoer word nie, is daar te veel werkers wat voel dat die bestuurder geen begrip vir hul werkprobleme het nie. Spoš voorheen reeds gesê is, is simpatieke leiding deur die bestuurder hoog op die aspirasiehiërargie van Swart werkers. Dit vereis dat die bestuurder 'n groter mate van begrip vir die werkers se werkprobleme moet toon.

2.2.1.4 Mate van vertroue in die werkers (faktor 4)

Uit Tabel 4.3 blyk die volgende ten opsigte van die vierde leierskapspraktyk:

1. Oor die algemeen vertrou die bestuurder die werkers substansieel, maar nie algeheel nie ($Me = 13$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelike mate ten opsigte van die graad van die bestuurder se vertroue in hulle ($Q_3 - Q_1 = 8,00$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies val tussen 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel en 'n deelnemende personeelbestuurstelsel.
3. Sowat 20 persent van die werkers (7) huldig die mening dat die bestuurder geen vertroue in hulle het nie.
4. Die bestuurder het direkte beheer oor die mate van vertroue in die werkers.

Daar kan dus gesê word dat die bestuurder oor die algemeen 'n konsulerende personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die mate van vertroue in sy werkers. Die bestuurder het dus substansiële, maar nie algehele vertroue in die werkers nie. Dit is belangrik dat die bestuurder doelbewus die werkers se selfbeeld positief sal verbeter sodat hulle glo dat hulle meer uitdagende take suksesvol sal kan uitvoer en meer gewillig sal wees om groter verantwoordelikhede op hulself te neem.

2.2.1.5 Mate van regverdigheid teenoor ondergeskiktes (faktor 5).

Ten opsigte van bogenoemde leierskapspraktyk blyk die volgende uit Tabel 4.3:

1. Oor die algemeen voel die werkers dat 'n redelike mate van onregverdigheid voorkom ($Me = 10$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelike mate ten opsigte van die graad van regverdigheid teenoor die ondergeskiktes ($Q_3 - Q_1 = 10,00$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies val tussen 'n eksploiterend-otoritêre personeelbestuurstelsel en 'n konsulerende personeelbestuurstelsel.
3. Meer as 'n kwart van die werkers (9) meen dat die bestuurder

hulle uiters onregverdig behandel.

4. Dié bestuurder het direkte beheer oor die mate van regverdigheid teenoor sy ondergeskiktes.

Die slotsom is dus dat die bestuur oor die algemeen 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die mate van regverdigheid teenoor sy ondergeskiktes. Daarmee word bedoel dat die werkers oor die algemeen voel dat 'n redelike mate van onregverdigheid in die onderneming voorkom.

Hierdie praktyk kan tot werkontevredenheid lei omdat daar te veel werkers (bykans 60 persent) is wat voel dat daar onregverdig opgetree word. Oor die algemeen verkies Swart werkers dat billikheid en regverdigheid "gesien" word. Veral die meer tradisioneel-georiënteerde Swart werker heg groot waarde aan 'n regverdige werkgewer (Orpen, 1976).

2.2.1.6 Duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies (faktor 6)

In Tabel 4.3 kan die graad van die duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies aan die werkers ontleed word. Hieruit blyk die volgende:

1. Oor die algemeen gee die bestuurder die werkinstruksies duidelik genoeg aan die werkers ($M_e = 14$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelike mate ten opsigte van die graad van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies ($Q_3 - Q_1 = 11,00$). Nagenoeg 50 persent van die werkers se persepsies val tussen 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel en 'n deelnemende personeelbestuurstelsel.
3. Minder as 10 persent van die werkers (3) meen dat die bestuurder nooit duidelike werkinstruksies gee nie.
4. Die bestuurder het direkte beheer oor die mate van duidelikheid van werkinstruksies aan die werkers.

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die bestuurder oor die algemeen 'n konsulerende personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die duidelikheid van werkinstruksies aan die werkers. Dit beteken dat die bestuurder oor die algemeen die werkinstruksies duidelik genoeg gee. Uit die literatuurstudie blyk dit dat Swart werkers 'n groot behoefte het aan duidelike werkinstruksies. Die meer tradisioneel-georiënteerde Swart werkers is geneig om nie vanself te vra wat van hulle verwag word nie, omdat dit mag impliseer dat hy as ondergeskikte nie goed genoeg geluister het nie en dus nie die nodige respek teenoor die meerdere betoon nie (Bruniquel & Magwaza, 1974).

2.2.2 Motiveringspraktyke en -beleide

In Tabel 4.4 word die werkers se persepsies ten opsigte van ses motiveringspraktyke en -beleide ontleed.

2.2.2.1 Mate waarin vrees die werker se werkwyse bepaal (faktor 7)

In Tabel 4.4 kan die volgende gesien word:

1. Oor die algemeen ervaar die werkers dat die manier waarop hulle in die onderneming werk gedeeltelik deur vrees bepaal word ($M_e = 12$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelike mate ten opsigte van die graad waarin vrees hul werkwyse bepaal ($Q_3 - Q_1 = 8,00$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies val tussen 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel en 'n deelnemende personeelbestuurstelsel.
3. Sowat 15 persent van die werkers (5) meen dat hul werkwyse altyd deur vrees bepaal word.
4. Die bestuurder het nie direkte beheer oor die mate waarin vrees die manier bepaal waarop die werker in die onderneming werk nie.

Tabel 4.4: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die motiveringspraktyke en -beleide in die onderneming

Motiveringspraktyke en -beleide	Tipe veranderlike*	Personeelbestuurstelsel**				Me	Q ₃ -Q ₁	\bar{X}	s
		1 fo	2 fo	3 fo	4 fo				
7. Die mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal	T	5	8	16	4	12	8,00	11	5,53
8. Die mate waarin die werker se werk oorvermoeiend is	T	15	6	11	1	7	13,50		6,14
9. Die mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is	T	7	9	17	0	11	8,50	10	4,87
10. Die mate waarin die bestuurder druk op die werker toepas om 'n hoër uitset te lewer	O	6	6	16	5	14	9,00	12	5,67
11. Die mate waarin die werker sy werk interessant vind	T	4	9	9	11	14	10,50	13	5,34
12. Die mate waarin die bestuurder waardering toon vir die werker se werkprestasie	O	2	11	8	12	14	10,50	14	5,04

*0 = oorsaaklike veranderlike
T = tussenveranderlike

** Stelsel 1 (0-5) : eksploiterend outoritêr
Stelsel 2 (6-10) : welmenend outoritêr
Stelsel 3 (11-15) : konsulterend
Stelsel 4 (16-20) : deelnemend

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die bestuurder 'n konsulerende personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die rol van vrees op die ondergeskiktes se werkwyse in die onderneming. Dit impliseer dat die werkers oor die algemeen ervaar dat vrees gedeeltelik bepaal op watter manier hulle in die onderneming werk. Sonder om die doeltrefendheid van hierdie motiveringspraktyk ter plaatse in die onderneming te beoordeel, kan gesê word dat Swart werkers oor die algemeen hoë waarde heg aan werksekuriteit. Dit is dus belangrik dat die werkers die afdankings- en ontslagpraktyke in die onderneming goed sal verstaan.

2.2.2.2 Graad van oorvermoeiende werk (faktor 8)

In Tabel 4.4 kan gesien word wat die werkers se persepsies is ten opsigte van die mate waarin die werkers hul werk oorvermoeiend vind. Die volgende blyk uit die Tabel:

1. Oor die algemeen ervaar die werkers dat hul werk gewoonlik oorvermoeiend is ($M_e = 7$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelike mate ten opsigte van die graad van oorvermoeidheid van hul werk ($Q_3 - Q_1 = 13,50$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies strek vanaf 'n eksploiterend-otoritêre personeelbestuurstelsel tot 'n konsulerende personeelbestuurstelsel.
3. Bykans die helfte van die werkers (15) ervaar dat hul werk altyd baie oorvermoeiend is.
4. Die bestuurder het nie direkte beheer oor die graad van vermoeienis van die werk vir die werker nie.

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die bestuurder 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die graad van vermoeienis van die werk vir die werker. Dit beteken dat die werkers oor die algemeen ervaar dat hul werk gewoonlik oorvermoeiend is. Uit die literatuurstudie blyk dit dat nie-oorvermoeiende werk 'n belangrike aspirasie vir Swart werkers is.

Daar is te veel werkers wat meen dat hul werk oorvermoeiend is en dus 'n swak beeld van die onderneming het. Alhoewel die bestuurder nie die werkers se persepsies hieroor direk kan verander nie, is daar veel wat hy kan doen om die oorsake te beheer. Dit is veral belangrik om te kyk na die totale werkkure per jaar. As gevolg van die seisoenale aard van landbouproduksie kom spits- en slaptye voor. Gedurende spitsstye is tydigheid van werkverrigting kritiek en word van sonop tot sononder asook Saterdag gewerk. Gedurende slaptye kan die werker weer getemoet gekom word. Verder kan die bestuurder ook toesien dat die gereedskap en werktuie in 'n goeie werkende toestand is en dat fisiese handewerk sover as moontlik verminder word. In der waarheid het die werkers oor die algemeen aangedui dat verbeterde metodes en toerusting hul werk baie sal kan vergemaklik of verbeter. Aangesien die bestuurder oor die algemeen 'n geringe mate van druk op die werkers uitoefen om hoër uitsette te lewer (p. 126), wil dit voorkom asof die werkers se oorvermoeienis tot 'n groot mate aan die aard van plaaswerk toegeskryf moet word. Daar is egter baie aangename aspekte aan plaaswerk en die buiteluglewe soos byvoorbeeld geen vervoerprobleme na die werkplek en betrokkenheid by die totale taaksiklus wat vir die nadele kan opmaak.

Verder blyk dit dat die meerderheid werkers voel dat hulle ondervergoed word vir die werk wat hulle doen. Meer as 80 persent van die werkers se kommentaar verwys na hul ontoereikende kontantvergoeding (pp. 98 - 99).

Die stelsel waarvolgens werknemers vergoed word, is onwetenskaplik en kan aanleiding gee tot laer werkproduktiwiteit oor die langtermyn. Die differensiasie in vergoeding is gebaseer op lengte van die dienstermyn en nie op die vlak van verantwoordelikheid en besluitneming nie (p. 85). Die bestuurder kan later in die posisie beland waar hy net ou onproduktiewe werkers in diens het. 'n Wetenskaplike vergoedingstelsel is motiverend opsigself.

Die wyse waarop loonsverhogings plaasvind, is ook onwetenskaplik en kan 'n bron van werkontevredenheid word. Die bestuurder baseer die werkers se jaarlikse loonsverhogings op sy eie informele evaluering (p. 85).

2.2.2.3 Tipe werk se nadeligheid vir die werker se gesondheid (faktor 9)

Uit Tabel 4.4 blyk die volgende:

1. Oor die algemeen ervaar die werkers dat die tipe werk wat hulle doen effens nadelig is vir hul gesondheid ($M_e = 11$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n geringe mate ten opsigte van die graad van nadeligheid van die tipe werk op hul gesondheid ($Q_3 - Q_1 = 8,50$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies val tussen 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel en 'n konsulerende personeelbestuurstelsel.
3. Sowat 20 persent van die werkers (7) meen dat hul werk altyd baie nadelig vir hul gesondheid is.
4. Al die werkers voel dat die tipe werk in die onderneming tot 'n mate hul gesondheid benadeel.
5. Die bestuurder het nie direkte beheer oor die mate van nadeligheid van die werk op die werker se gesondheid nie.

Daar kan dus gesê word dat die bestuurder oor die algemeen 'n konsulerende personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die mate van nadeligheid van die tipe werk op die werker se gesondheid. Dit impliseer dat die werkers oor die algemeen ervaar dat die tipe werk effens nadelig is vir hul gesondheid. Uit die literatuur blyk dit dat goeie en veilige werktoestande hoog op die aspirasiehiërargie van Swart werkers is.

Verder blyk dit dat daar 'n groot mate van ontevredenheid by die werkers (bykans 50 persent) is aangaande die kwaliteit en veiligheid van hul werktoestande. Daar is te veel ongevallen wat ge-

reeld in die onderneming voorkom. Daar bestaan geen formele of informele veiligheidsopleidingsprogramme nie (p. 84). Alhoewel die werkgewer nie die werkers se persepsies hieroor direk kan verander nie, is daar dus heelwat wat hy kan doen om die beeld van die onderneming in bogenoemde verband te verbeter.

2.2.2.4 Mate van druk op die werker om 'n hoër uitset te lewer (faktor 10)

Ten opsigte van bogenoemde motiveringspraktyk blyk die volgende uit Tabel 4.4:

1. Oor die algemeen ervaar die werkers dat die bestuurder 'n geringe mate van druk op hulle uitoefen om 'n hoër uitset te lewer ($M_e = 14$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelike mate ten opsigte van die graad van druk op hulle deur die bestuurder om 'n hoër uitset te lewer ($Q_3 - Q_1 = 9,00$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies strek tussen 'n welmeenend-otoritêre personeelbestuurstelsel en 'n deelnemende personeelbestuurstelsel.
3. Sowat 20 persent van die werkers (6) ervaar dat die bestuurder baie swaar druk op hulle uitoefen om 'n hoër uitset te lewer.
4. Die bestuurder het direkte beheer oor die mate van druk op die werkers vir hoër werkerproduktiwiteit.

Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat die bestuurder oor die algemeen 'n konsulerende personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die mate van druk wat hy op die werkers uitoefen om hoër uitsette te lewer. Hiermee word bedoel dat hy oor die algemeen 'n geringe mate van druk op die werkers plaas om hoër produksie te lewer. Dit is tot 'n mate 'n onverwagte resultaat. As gevolg van die boer se outoritêre bestuursbenadering (p. 110) asook (p. 111) sou 'n mens verwag dat hy 'n redelike mate van druk op hoër werkerproduktiwiteit sou uitoefen. Sowat 15 persent van die werkers

(5) ervaar geen werkdruk van die bestuurder se kant nie.

2.2.2.5 Werker se geïnteresseerdheid in die werk (faktor 11)

In Tabel 4.4 kan gesien word in watter mate die werkers hul werk interessant vind. Hieruit blyk die volgende:

1. Oor die algemeen vind die werkers hul werk gewoonlik interessant ($M_e = 14$). Dit verwys na die kompleksiteitsgraad van die werk, die roetine aard hiervan en die verskeidenheid van take wat verrig word.
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelike mate ten opsigte van die graad van interessantheid van hul werk ($Q_3 - Q_1 = 10,50$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies strek oor 'n welmenend-outroritêre personeelbestuurstelsel tot 'n deelnemende personeelbestuurstelsel.
3. Slegs sowat 10 persent van die werkers (4) vind hul werk glad nie interessant nie.
4. Die bestuurder het nie direkte beheer oor die mate van interessantheid van die werk vir die werker nie.

Daar kan dus gesien word dat die bestuurder oor die algemeen 'n konsulterende personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die mate waarin die werker geïnteresseerd is in sy werk. Dit impliseer dat die werkers oor die algemeen hul werk gewoonlik interessant vind. Dit is 'n motiverende faktor volgens Herzberg se motiveringshigiëneteorie. Hierdie resultaat dui aan dat heelwat werkers gemotiveer kan word deur hul poste te verryk. Dit blyk dat heelwat werkers gereed is om meer uitdagende take aan te pak, groter verantwoordelikheid te dra en persoonlik te ontwikkel. Die toepassing van bogenoemde praktyke hoef nie die werkgewer 'n sent te kos nie.

2.2.2.6 Mate van erkenning van werker se werkprestasie (faktor 12)

Uit Tabel 4.4 blyk onder meer die volgende:

1. Die werkers kry oor die algemeen gewoonlik erkenning vir hul werkprestasie ($M_e = 14$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelike mate ten opsigte van die graad van erkenning vir hul werkprestasie ($Q_3 - Q_1 = 10,50$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persesies strek van 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel tot 'n deelnemende personeelbestuurstelsel.
3. Slegs sowat 5 persent van die werkers (2) kry nooit erkenning vir hul werkprestasie nie.
4. Die bestuurder het direkte beheer oor die mate van erkenning van die ondergeskikte se werkprestasie.

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die bestuurder 'n konsulterende personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die graad van erkenning van die werkers se werkprestasie. Daarmee word bedoel dat hy oor die algemeen gewoonlik erkenning verleen aan werkers vir hul werkprestasie. Volgens Herzberg se motiveringshigiëneteorie is dit 'n motiverende faktor. Dit is egter nie moontlik om te sê hoe doeltreffend hiêrdie motiveringspraktyk ter plaatse in die onderneming is nie, aangesien dit nie bekend is watter personeelbestuurstelsel deur die werkers verkies word nie. Daar is heelwat werkers wat tekens toon dat die sogenaamde "motiveerders" vir hulle belangrik is.

2.2.3 Kommunikasiepraktyke en -beleide

Ten einde die kommunikasiepraktyke en -beleide in die onderneming te diagnoseer, is dit nodig om die werkers se persesies hieroor te ontleed. Die resultate verskyn in Tabel 4.5. Die vyf kommunikasiepraktyke word agtereenvolgens ontleed.

Tabel 4.5: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die kommunikasiepraktyke en -beleide in die onderneming

Kommunikasiepraktyke en -beleide	Tipe veranderlike *	Personeelbestuurstelsel**				Me	Q ₃ -Q ₁	\bar{X}	s
		1 fo	2 fo	3 fo	4 fo				
13. Die mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planné	0	14	4	6	9	10	14,00	11	5,51
14. Die hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee	0	10	13	6	4	9	8,50	10	5,03
15. Die geredelikheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgee	T	7	13	7	6	9	7,50	11	5,09
16. Die vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word	T	2	9	14	8	14	6,00	14	4,23
17. Die mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werkers se klagtes	0	2	12	12	7	13	6,00	12	4,66

*0 = oorsaaklike veranderlike
T = tussenveranderlike

** Stelsel 1 (0- 5) : eksploiterend-outoritêr
Stelsel 2 (6-10) : welmenend-outoritêr
Stelsel 3 (11-15) : konsulterend
Stelsel 4 (16-20) : deelnemend

2.2.3.1 Mate waarin die werkers ingelig word oor die bestuurder se doelwitte en planne (faktor 13)

In Tabel 4.5 kan onder meer die volgende gesien word:

1. Oor die algemeen lig die bestuurder die werkers tot 'n geringe mate in oor sy doelwitte en planne ($M_e = 10$).
2. Die werkers se sienings verskil grootliks ten opsigte van die graad van ingeligtheid oor die bestuurder se doelwitte en planne ($Q_3 - Q_1 = 14,00$). Die 50 persent* betroubaarheidsgrense sluit dus al vier personeelbestuurstelsels in.
3. Baie werkers (meer as 40 persent) word glad nie deur die bestuurder oor sy doelwitte en planne ingelig nie.
4. Bykans 30 persent van die werkers (9) word altyd volkome op hoogte gehou aangaande die bestuurder se doelwitte.
5. Die bestuurder het direkte beheer oor die mate waarin hy die werker inlig aangaande die onderneming se doelwitte en planne.

Daar kan dus gesê word dat die bestuurder oor die algemeen 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die mate waarin hy die werkers inlig oor sy doelwitte en planne. ~~Dit beteken dat hy gewoonlik die werkers tot 'n geringe mate inlig~~ oor sy doelwitte en planne. ✓

As gevolg van die formele organisasiestruktuur speel die voormanne 'n baie belangrike rol in die afwaartse kommunikasie van die bestuurder se doelwitte en planne. Dit is dus belangrik dat die voormanne hierdie verantwoordelikheid sal besef en kundig uitvoer. Uit hierdie resultate kan nie afgelei word hoe doeltreffend die voormanne hierdie lynfunksie vervul nie. Daar kan net op gewys word dat baie werkers glad nie deur die bestuurder ingelig word ten opsigte van sy doelwitte en planne nie omdat hy met die voormanne skakel wat op hulle beurt weer die inligting aan die werkers oordra (p. 91). ✓

2.2.3.2 Hoeveelheid nuttige inligting aan die werkers (faktor 14)

Ten opsigte van die afwaartse kommunikasieboodskappe blyk die volgende uit Tabel 4.5:

1. Oor die algemeen gee die bestuurder nie genoeg nuttige inligting aan die werkers deur nie ($M_e = 9$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelike mate ten opsigte van die hoeveelheid nuttige inligting wat hulle van die bestuurder ontvang ($Q_3 - Q_1 = 8,50$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies val binne 'n eksploiterend-otoritêre personeelbestuurstelsel tot 'n konsulerende personeelbestuurstelsel.
3. Sowat 30 persent van die werkers (10) ontvang geen nuttige inligting van die bestuurder nie.
4. Die bestuurder het direkte beheer oor die hoeveelheid nuttige inligting wat hy aan die werkers deurgee.

Daar kan dus die gevolgtrekking gemaak word dat die bestuurder 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel het ten opsigte van wat en hoeveel met die werkers gekommunikeer word. Dit impliseer dat die bestuurder nie genoeg nuttige inligting aan die werkers deurgegee nie.

Daar is te veel werkers wat geen nuttige kommunikasieboodskappe van die bestuurder ontvang nie en gevolglik kan die organisasieklimaat benadeel word. Alhoewel dit 'n moeilike taak is vir 'n bestuurder om te bepaal wat en hoeveel met die werkers gekommunikeer moet word, is dit belangrik dat al die werkers hul aptyt vir die kommunikasieproses moet behou. Dit vereis kennis ten opsigte van die verwysingsraamwerke van die ontvangers asook 'n kommunikasiestrategie in terme van die keuse van 'n kanaal, medium en hulpmiddels wat gebruik moet word, die hoeveelheid, plek, tyd en vorm van kommunikasie.

2.2.3.3 Geredelikheid van inligtingterugvoering deur die werkers (faktor 15)

Ten opsigte van die geredelikheid waarmee die werkers inligting aangaande hul werk aan die bestuurder deurgee, kan die volgende in Tabel 4.5 gesien word:

1. Oor die algemeen gee die werkers inligting aangaande hul werk deur slegs indien die bestuurder daarna vra ($M_e = 9$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n geringe mate ten opsigte van die geredelikheid waarmee inligting aangaande die werk aan die bestuurder deurgegee word ($Q_3 - Q_1 = 7,50$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies val binne 'n welmenend-otoritêre en konsulerende personeelbestuurstelsel.
3. Sowat 20 persent van die werkers (7) gee geen inligting aangaande die werk deur nie, omdat die werkgewer self behoort uit te vind.
4. Die bestuurder het nie direkte beheer oor die geredelikheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan hom deurgee nie.

Dit kan dus gestel word dat die bestuurder oor die algemeen 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die geredelikheid waarmee werkinligting deur die werkers opwaarts teruggevoer word. Hiermee word bedoel dat die werkers oor die algemeen werkinligting deurgee slegs indien die bestuurder daarna vra.

Alhoewel die bestuurder nie direk die werkers se kommunikasie-aptiyt kan beheer nie, is dit belangrik dat die bestuurder moet uitvind wat die werkers se persepsies oor die organisasieklimaat is. Dit vereis kennis met betrekking tot die werkers se vermoëns, motivering, houdings, gelowe en waardes, ervaring, kultuur, biografiese eienskappe en emosionele toestand.

2.2.3.4 Vrylikheid van werkinligtingvloei onderling tussen werkers (faktor 16)

Uit Tabel 4.5 blyk onder meer die volgende ten opsigte van horisontale kommunikasie tussen die werkers:

1. Oor die algemeen wissel die werkers 'n redelike hoeveelheid werkinligting onderling tussen mekaar ($M_e = 14$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n geringe mate ten opsigte van die vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen hulle gewissel word ($Q_3 - Q_1 = 6,00$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies val binne 'n konsulerende en deelnemende personeelbestuurstelsel.
3. Slegs sowat 5 persent van die werkers (2) wissel geen werkinligting met medewerkers nie aangesien daar te veel naywer en agterdog bestaan.
4. Die bestuurder het nie direkte beheer oor die mate van vrylikheid waarmee werkinligting horisontaal tussen werkers gewissel word nie.

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die bestuurder 'n konsulerende personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die mate van vrylikheid van werkinligtingvloei onderling tussen die werkers. Dit beteken dat die werkers oor die algemeen 'n redelike hoeveelheid werkinligting horisontaal na mekaar deurgee. Dit is 'n aanduiding dat daar 'n redelike gesonde groepsklimaat bestaan. Die interpersoonlike verhoudinge in 'n groep het 'n belangrike invloed op produktiwiteit.

2.2.3.5 Mate van aandag aan werkers se klagtes (faktor 17)

In Tabel 4.5 kan die volgende gesien word in bogenoemde verband:

1. Oor die algemeen gee die bestuurder aandag aan die werkers se klagtes maar die werkprobleme word vinniger as persoonlike probleme hanteer ($M_e = 13$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelike mate ten opsigte van die mate van aandag wat hul klagtes by die bestuurder geniet ($Q_3 - Q_1 = 6,00$). Ongeveer 50 persent van die werkers se ervarings strek van 'n welmenend-outoritêre personeelbestuurstelsel tot 'n deelnemende personeelbestuurstelsel.
3. Slegs sowat 5 persent van die werkers (2) se klagtes word gewoonlik deur die bestuurder geïgnoreer.
4. Die bestuurder het direkte beheer oor die mate van aandag wat hy aan die werkers se klagtes bestee.

Daar kan dus gesê word dat die bestuurder oor die algemeen 'n konsulterende personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die mate van aandag aan werkers se klagtes. Hiermee word bedoel dat die bestuurder oor die algemeen aandag gee aan die werkers se klagtes, maar die werkprobleme word vinniger as persoonlike probleme hanteer. Bogenoemde praktyk hang ten nouste saam met die leierskapspraktyk wat in verband staan met die bestuurder se belangstelling in die werkers se persoonlike en gesinsprobleme. Soos verwag kan word, het die bestuurder 'n konsulterende personeelbestuurstelsel vir beide praktyke. ✓

Die informele prosedure ten opsigte van die hantering van die klagtes en persoonlike probleme (p. 92) is oor die langtermyn nie die doeltreffendste benadering nie. 'n Formele grieweprosedure se kommunikasielyne kan duideliker gedefinieer, ten volle verstaan, benut en oor toesig gehou word. ✓

2.2.4 Menseverhoudingspraktyke en -beleide

In Tabel 4.6 word die werkers se persepsies ten opsigte van vier menseverhoudingspraktyke en -beleide agtereenvolgens ontleed.

Tabel 4.6: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die menseverhoudingspraktyke en -beleide in die onderneming

Menseverhoudingspraktyke en -beleide	Tipe veranderlike *	Personeelbestuurstelsel**				Me ₀ ₃ -Q ₁	\bar{X}	s
		1 fo	2 fo	3 fo	4 fo			
18. Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker	0	10	9	13	1	10	8,50	10 4,27
19. Die hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry	0	14	8	6	5	7	9,50	9 5,97
20. Die behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer	0	14	10	3	6	7	8,50	9 6,01
21. Die hoeveelheid samewerking wat daar tussen werkers in die boerderyonderneming is	T	6	10	9	8	12	8,50	-12 5,46

*0 = oorsaaklike veranderlike
T = tussenveranderlike

** Stelsel 1 (0- 5) : eksploiterend-outoritêr
Stelsel 2 (6-10) : welmenend-outoritêr
Stelsel 3 (11-15) : konsulterend
Stelsel 4 (16-20) : deelnemend

2.2.4.1 Bestuurder se toeganklikheid vir die werkers (faktor 18)

Uit Tabel 4.6 blyk die volgende:

1. Die bestuurder is oor die algemeen nie baie toeganklik vir die werkers nie ($M_e = 10$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n geringe mate ten opsigte van die graad van toeganklikheid van die bestuurder vir hulle ($Q_3 - Q_1 = 8,50$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies val binne 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel en 'n konsulerende personeelbestuurstelsel.
3. Vir sowat 30 persent van die werkers (10) is die bestuurder ontoeganklik en verafgeleë.
4. Die bestuurder het direkte beheer oor die mate van sy toeganklikheid vir die werkers.

Die afleiding word dus gemaak dat dié bestuurder oor die algemeen 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die mate van sy toeganklikheid vir die werkers. Dit beteken dat die bestuurder oor die algemeen nie baie toeganklik vir die werkers is nie.

Die sogenaamde "oop deur" beleidsbenadering tot kommunikasie in verband met persoonlike probleme en klagtes kan 'n bron van werk-ontevredenheid word, want die bestuurder is vir te veel werkers ontoeganklik en verafgeleë. Alhoewel 'n werker tesame met 'n voorman 'n probleem met die bestuurder kan bespreek (p. 92), is die kanale, tyd en plek van kommunikasie nie duidelik beskryf en goed bestuur nie.

2.2.4.2 Hoeveelheid hulp en ondersteuning aan die werkers (faktor 19)

Ten opsigte van bogehoemde praktyk kan die volgende in Tabel 4.6 gesien word:

1. Die bestuurder gee oor die algemeen baie min hulp en ondersteuning aan die werkers ($M_e = 7$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelike mate ten opsigte van die hoeveelheid hulp en ondersteuning wat hulle van die bestuurder kry ($Q_3 - Q_1 = 9,50$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies strek vanaf 'n eksploiterend outoritêre personeelbestuurstelsel tot 'n konsulerende personeelbestuurstelsel.
3. Meer as 40 persent van die werkers (14) ontvang geen hulp en ondersteuning van die bestuurder nie.
4. Die bestuurder het direkte beheer oor die hoeveelheid hulp en ondersteuning wat hy aan die werkers gee.

Die gevolgtrekking word dus gemaak dat die bestuurder oor die algemeen 'n welmenend-outoritêre personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die hoeveelheid hulp en ondersteuning wat hy aan die werkers verleen. Dit impliseer dat die bestuurder oor die algemeen baie min hulp en ondersteuning aan die werkers gee.

Die bestuurder verleen oor die algemeen te min hulp en ondersteuning aan baie werkers en gevolglik is hul produktiwiteit laag. Dit is belangrik dat die bestuurder tyd beskikbaar maak om die werkers te wys wat gedoen moet word, hulp te verleen en later die vordering te kontroleer. Dit is 'n wesenlike deel van die delegering van gesag aan die werkers. Teen die einde van die delegeringsproses is die werker verantwoordelik vir sy besluite, maar die bestuurder bly altyd toerekenbaar. Die bestuurder kan dus nie abdikeer van hierdie proses nie. Indien hy dit in die hande van 'n voorman laat, moet hy seker wees dat die voorman opgelei is vir sy toesighoudingstaak.

2.2.4.3 Behandeling indien werkers fouteer (faktor 20)

In Tabel 4.6 blyk onder meer die volgende:

1. Oor die algemeen skreeu die bestuurder op die werkers indien hulle fouteer ($M_e = 7$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelike mate ten opsigte van die behandeling deur die bestuurder wanneer hulle fouteer ($Q_3 - Q_1 = 8,50$). Ongeveer 50 persent van die werkers se ervarings strek oor 'n eksploïterend-otoritêre personeelbestuurstelsel tot 'n konsulterende personeelbestuurstelsel.
3. Meer as 40 persent van die werkers (14) word gestraf indien hulle fouteer.
4. Die bestuurder het direkte beheer oor die behandeling van die werker indien hy fouteer.

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die bestuurder oor die algemeen 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die behandeling wat die werkers van die bestuurder ontvang indien hulle fouteer. Dit behels dat die bestuurder oor die algemeen op die werkers skreeu wanneer hulle fouteer.

Die bestuurder skreeu op te veel werkers wat fouteer en gevolglik kan hulle hul bydrae beperk en selfs die bestuurder saboteer. Gewoonlik verkies Swart werkers om duidelike werkinstruksies te ontvang, maar hulle hou nie daarvan as daar op hulle geskreeu word nie. Daar is heelwat dinge wat die bestuurder kan doen om die huidige toedrag van sake te verbeter. Hier word veral gedink aan die beter vaardigmaking van die werkers. Ongelukkig is die boer baie min betrokke by die opleidingsfunksie op die plaas (p. 84). Baie werkers is vir hul opleiding afhanklik van sogenaamde "ou hande" wat nie altyd weet van beter metodes en benaderings nie.

2.2.4.4 Mate van samewerking tussen werkers onderling (faktor 21)

In Tabel 4.6 kan onder meer die volgende gesien word ten opsigte van die mate van samewerking tussen die werkers onderling:

1. Oor die algemeen vind 'n redelike mate van werkgesentreerde samewerking tussen werkers plaas ($M_e = 12$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelike mate ten opsigte van die mate van samewerking tussen die werkers onderling ($Q_3 - Q_1 = 8,50$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies strek vanaf 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel tot 'n deelnemende personeelbestuurstelsel.
3. Sowat 20 persent van die werkers (6) werk glad nie saam met ander medewerkers nie as gevolg van vyandigheid en foute wat voorkom.
4. Die bestuurder het nie direkte beheer oor die mate van samewerking in die onderneming tussen die werkers nie.

Dit kan dus gestel word dat die bestuurder oor die algemeen 'n konsulerende personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die graad van samewerking tussen die werkers onderling in die onderneming. Hiermee word bedoel dat daar oor die algemeen 'n redelike mate van werkgesentreerde samewerking tussen werkers plaasvind.

Oor die algemeen is daar goeie samewerking tussen die werkers onderling in die onderneming en is die groepsgees dus redelik goed. Hierdie bevinding hang nou saam en korrespondeer met die vrylikheid van werkinligtingvloei onderling tussen werkers (faktor 16). Swart werkers hou oor die algemeen daarvan om vriende in die werkplek te hê. Goeie groepsgees is noodsaaklik vir hoë werkerproduktiwiteit. Alhoewel die bestuurder nie die werkers se gedrag ten opsigte van onderlinge samewerking direk kan beïnvloed nie, is daar vele praktyke in sy beheer waarmee die werkers se samewerkingsgedrag beïnvloed kan word. Dit vereis kennis ten opsigte van groepstruktuur, groepfunksie, rol en norme.

2.2.5 Besluitnemingspraktyke en -beleide

Met behulp van die resultate in Tabel 4.7 kan die besluitnemingspraktyke en -beleide van die bestuurder gediagnoseer word. Ver-

Tabel 4.7: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die besluitnemingspraktyke en -beleide in die onderneming

Besluitnemingspraktyke en -beleide	* Tipe ver- anderlike	** Personeelbe- stuurstelsel**				Me	Q ₃ -Q ₁	\bar{X}	s
		1 fo	2 fo	3 fo	4 fo				
22. Die mate waarin die werker betrokke is in die neem. van besluite oor sy werkmetode	0	19	2	8	4	5	8,00	9	5,67
23. Die mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word	0	16	4	8	5	8	9,50	9	6,08
24. Die mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem	0	15	4	6	8	9	13,00	10	6,78

*0 = oorsaaklike veranderlike

** Stelsel 1 (0- 5) : eksploiterend-outoritêr
 Stelsel 2 (6-10) : welmenend-outoritêr
 Stelsel 3 (11-15) : konsulterend
 Stelsel 4 (16-20) : deelnemend

volgens word elkeen van die drie bestuurspraktyke chronologies ontleed.

2.2.5.1 Mate van werkerbetrokkenheid by besluitneming oor hul werkmetodes (faktor 22)

Uit Tabel 4.7 blyk onder meer die volgende:

1. Oor die algemeen is die werkers glad nie betrokke by die neem van besluite oor hul werkmetodes nie ($M_e = 5$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n geringe mate ten opsigte van die mate waarin hulle betrokke is by besluitneming oor hul werkmetodes ($Q_3 - Q_1 = 8,00$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies val binne die twee outoritêre personeelbestuurstelsels.
3. Byna 60 persent van die werkers (19) is glad nie betrokke by besluite oor hul werkmetodes nie.
4. Sowat 10 persent van die werkers (4) is ten volle betrokke by alle besluite wat in verband met hul werk staan.
5. Die bestuurder het direkte beheer oor die mate waarin hy werkers betrek by besluite oor hul werkmetodes.

Dit is dus duidelik dat die bestuurder oor die algemeen 'n eks-ploiterend-outoritêre personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die mate van werkerbetrokkenheid by besluite oor hul werkmetodes. Dit impliseer dat die werkers oor die algemeen glad nie betrokke is by die neem van besluite oor hul werkmetodes nie.

Verder is dit duidelik dat die gesag by die bestuurder en die algemene voorman gesentraliseer is. Dit is nie seker wat die gesagsposisie van die werkvoormanne is nie. Die algemene voorman speel dus 'n belangrike rol in hierdie onderneming. In 'n situasie waar die werkers op verskillende stadia van verwestering verkeer en weens kulturele, sosio-ekonomiese, opvoedkundige en opleidingsfaktore is dit sinvol dat werkers 'n mate van seggenskap oor hul werktoestande of die werkmetodes behoort te hê maar dit moet

binne 'n hiërargiese struktuur deur middel van effektiewe kommunikasie geskied (Biesheuvel, 1978).

2.2.5.2 Mate waarin werkers se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word (faktor 23)

Ten opsigte van bogenoemde bestuurspraktyk kan die volgende gesien word in Tabel 4.7.

1. Oor die algemeen word die werkers se idees, kennis en ondervinding af en toe deur die bestuurder gevra wanneer besluite in die werkplek geneem word ($M_e = 8$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelike mate ten opsigte van die mate waarin hul idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word ($Q_3 - Q_1 = 9,50$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies strek oor die eerste drie personeelbestuurstelsels te wete eksploiterend-otoritêr, welmenend-otoritêr en konsultierend.
3. Bykans 50 persent van die werkers (16) se idees, kennis en ondervinding word glad nie benut wanneer besluite in die werkplek geneem word nie.
4. Die bestuurder het direkte beheer oor die mate waarin 'n werker se idees, kennis en ondervinding benut word wanneer besluite in die werkplek geneem word.

Die afleiding kan dus gemaak word dat die bestuurder oor die algemeen 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die mate waarin die werkers se idees, kennis en ervaring benut word wanneer besluite in die werkplek geneem word. Dit beteken dat die werkers se idees, kennis en ondervinding oor die algemeen af-en-toe deur die bestuurder gevra word by besluitneming in die werkplek. Dit is nie bekend watter personeelbestuurstelsel deur die werkers in hierdie onderneming verkies word en dus hoe doeltreffend hierdie bestuurspraktyk uitgevoer word

nie, maar oor die algemeen gee deelname op die werkvlak aanleiding tot meer doeltreffende besluitneming aangesien dit aan die betrokkenes toevertrou word om 'n goeie resultaat te lewer.

2.2.5.3 Mate van bewustheid van die werkers se werkprobleme wanneer die bestuurder besluite neem (faktor 24)

In Tabel 4.7 blyk die volgende ten opsigte van bogenoemde praktyk:

1. Oor die algemeen is die bestuurder bewus van enkele van die werkers se werkprobleme wanneer hy besluite neem ($M_e = 9$).
2. Die werkers se sienings verskil grootliks ten opsigte van die mate waarin die bestuurder bewus is van hul werkprobleme wanneer hy besluite neem ($Q_3 - Q_1 = 13,00$). Al vier personeelbestuurstelsels moet ingesluit word ten einde 50 persent van die werkers se persepsies te akkommodeer.
3. Sowat 45 persent van die werkers (15) meen dat die bestuurder glad nie bewus is van hul werkprobleme wanneer hy besluite neem nie.
4. Ongeveer 'n kwart van die werkers (8) meen dat die bestuurder ten volle bewus is van hul werkprobleme wanneer hy besluite neem.
5. Die bestuurder het direkte beheer oor die mate waarin hy bewus is van die werker se werkprobleme by sy besluitneming.

Dit kan dus gesê word dat die bestuurder oor die algemeen 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die mate van bewustheid van die werkers se werkprobleme tydens sy besluitneming. Met ander woorde die bestuurder is oor die algemeen slegs bewus van enkele van die werkers se werkprobleme tydens sy besluitneming. Hierdie resultaat hang ten nouste saam met die bevinding dat die bestuurder oor die algemeen 'n geringe mate van begrip toon vir die werkers se werkprobleme (p. 118).

As gevolg van die formele organisasiestruktuur rus daar baie groot verantwoordelikheid op die voormanne in hierdie onderneming om die bestuurder bewus te maak van die werkers se werkprobleme. Daar is te veel werkers wat voel dat die bestuurder enersyds glad nie bewus is van hul werkprobleme nie en andersyds geen begrip vir hul werkprobleme het nie. Aan die anderkant is die bestuurder ten volle bewus van minstens die algemene voorman se werkprobleme wanneer hy besluite neem.

2.2.6 Doelwitformuleringspraktyke en -beleide

In Tabel 4.8 word die werkers se persepsies ten opsigte van drie doelwitformuleringspraktyke agtereenvolgens ontleed.

2.2.6.1 Werker se bewustheid van die produksiedoelwitte (faktor 25)

Uit Tabel 4.8 blyk die volgende:

1. Oor die algemeen is die werkers gewoonlik bewus van die produksiedoelwitte in die onderneming ($M_e = 15$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelike mate ten opsigte van die mate waarin hulle bewus is van die produksiedoelwitte ($Q_3 - Q_1 = 13,00$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies strek vanaf 'n welmenend-outeoritêre personeelbestuurstelsel tot 'n deelnemende personeelbestuurstelsel.
3. Sowat 30 persent van die werkers (10) is nooit bewus van die produksiedoelwitte in die onderneming nie.
4. Ongeveer 35 persent van die werkers (12) is altyd bewus van die produksiedoelwitte.
5. Die bestuurder het direkte beheer oor die mate waarin die werkers bewus is van die onderneming se produksiedoelwitte.

Dit is dus duidelik dat die bestuurder oor die algemeen 'n konsulerende personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die mate

Tabel 4.8: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die doelwitformuleringspraktyke en -beleide in die onderneming

Doelwitformuleringspraktyke en -beleide	Tipe veranderlike *	Personeelbestuurstelsel**				Me	Q ₃ -Q ₁	\bar{X}	s
		1 fo	2 fo	3 fo	4 fo				
25. Die mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte	0	10	3	8	12	15	13,00	12	6,52
26. Die mate waarin die werker betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte	0	16	6	5	6	8	10,00	10	5,84
27. Die mate waarin die werker die bestuurder se werkdoelwitte aanvaar	T	3	5	12	13	15	7,50	15	5,12

*0 = oorsaaklike veranderlike
T = tussenveranderlike

**Stelsel 1 (0- 5) : eksploiterend-outoritêr
Stelsel 2 (6-10) : welmenend-outoritêr
Stelsel 3 (11-15) : konsulterend
Stelsel 4 (16-20) : deelnemend

waarin die werkers bewus is van die produksiedoelwitte. Hiermee word bedoel dat die werkers oor die algemeen gewoonlik bewus is van die produksiedoelwitte van die onderneming.

Alhoewel dit nie moontlik is om te sê hoe doeltreffend hierdie praktyk ter plaatse in die onderneming uitgevoer word nie, is dit duidelik dat die voormanne 'n groot funksie moet vervul om die werkers bewus te maak van die onderneming se produksiedoelwitte. Daar is nog te veel werkers wat nooit bewus is van die onderneming se produksiedoelwitte nie.

2.2.6.2 Mate van werkerbetrokkenheid by die stel van eie produksiedoelwitte (faktor 26)

Met betrekking tot bogenoemde praktyk kan die volgende in Tabel 4.8 gesien word:

1. Oor die algemeen stel die bestuurder die werkers se produksiedoelwitte op, maar bespreek dit af en toe met die werkers ($M_e = 8$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelike mate ten opsigte van die mate van werkerbetrokkenheid by die stel van hul eie produksiedoelwitte ($Q_3 - Q_1 = 10,00$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies strek oor die eerste drie personeelbestuurstelsels.
3. Nagenoeg 50 persent van die werkers (16) se produksiedoelwitte word deur die werkgewer neergelê sonder dat dit met die werkers bespreek word.
4. Byna 20 persent van die werkers (6) word daarenteen aangevoed om hul eie produksiedoelwitte neer te lê in konsultasie met die bestuurder en ander medewerkers.
5. Die bestuurder het direkte beheer oor die mate van werkerbetrokkenheid by die formulering van hul eie produksiedoelwitte.

Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat die bestuurder oor die algemeen 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die mate waarin die werkers betrokke is by die stel van hul eie produksiedoelwitte. Dit impliseer dat die bestuurder oor die algemeen die werkers se produksiedoelwitte opstel, maar dit af-en-toe met hulle bespreek. As gevolg van die organisasiestruktuur kan verwag word dat die voormanne aangemoedig sal word om hul eie produksiedoelwitte neer te lê, maar dat die laervlakwerkers se produksiedoelwitte deur die werkgewer vasgelê word. Dit word egter van die voormanne vereis om hierdie produksiedoelwitte met die ander werkers te bespreek.

2.2.6.3 Mate van aanvaarding van die bestuurder se doelwitte (faktor 27)

Ten opsigte van bogemelde bestuurspraktyk kan die volgende in Tabel 4.8 gesien word:

1. Oor die algemeen aanvaar die werkers die bestuurder se doelwitte openlik, maar by tye word dit bedektelik teengestaan ($M_e = 15$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n geringe mate ten opsigte van die mate van aanvaarding van die bestuurder se doelwitte ($Q_3 - Q_1 = 7,50$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies val binne 'n konsulerende en deelnemende bestuurstelsel.
3. Sowat 10 persent van die werkers (3) aanvaar die bestuurder se doelwitte openlik, maar staan dit bedektelik sterk teen.
4. Die bestuurder het nie direkte beheer oor die mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar nie.

Dit blyk dus dat die bestuurder oor die algemeen 'n konsulerende personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die mate waarin die werkers die doelwitte van die bestuurder aanvaar. Hiermee word bedoel dat die werkers oor die algemeen die bestuurder se doelwitte openlik aanvaar, maar dat dit by tye bedektelik teengestaan

word. Die bestuurder verwag dat die werkers sy doelwitte moet aanvaar (p. 92). Alhoewel dit nie moontlik is om te bepaal hoe doeltreffend hierdie praktyk ter plaatse in die onderneming uitgevoer word nie, lyk dit asof die boer tot 'n groot mate in sy doel-slaag. ✓

2.2.7 Beheerpraktyke en -beleide

Met behulp van die resultate in Tabel 4.9 kan die beheerpraktyke en -beleide van die bestuurder gediagnoseer word. Vervolgens word elkeen van die drie beheerpraktyke chronologies ontleed.

2.2.7.1 Mate waarin werker vry voel om sy werkspoed aan te pas (faktor 28)

1. Oor die algemeen voel die werkers tot 'n geringe mate vry om die spoed waarteen hulle werk aan te pas ($M_e = 8$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelik mate ten opsigte van die graad van vryheid om hul werkspoed aan te pas ($Q_3 - Q_1 = 10,00$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies strek oor die eerste drie personeelbestuurstelsels.
3. Sówat 50 persent van die werkers (16) voel nie vry om die spoed waarteen hul werk aan te pas nie.
4. Die bestuurder het direkte beheer oor die mate van vryheid wat die werkers het om hul werkspoed te reguleer.

Dit kan dus gesê word dat die bestuurder oor die algemeen 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die graad van vryheid wat die werkers het om hul werkspoed te reguleer. Met ander woorde, in hierdie onderneming het die werkers oor die algemeen 'n geringe mate van vryheid om die spoed waarteen hulle werk aan te pas.

Tabel 4.9: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die beheerpraktyke en -beleide in die onderneming

Beheerpraktyke en -beleide	Personeelbe- stuurstelsel**				Me	Q ₃ -Q ₁	\bar{X}	s
	Tipe ver- anderlike*	1 f ₀	2 f ₀	3 f ₀				
28. Die mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk, aan te pas	0	16	4	8	5	8	10,00	10 6,08
29. Die frekwensie waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang	0	9	8	14	2	10	12,00	9 5,85
30. Die mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed wat sy werk affekteer	T	15	8	3	7	9	9,00	9 5,96

*0 = oorsaaklike veranderlike
T = tussenveranderlike

** Stelsel 1 (0- 5) : eksploiterend-outoritêr
Stelsel 2 (6-10) : welmenend-outoritêr
Stelsel 3 (11-15) : konsulterend
Stelsel 4 (16-20) : deelnemend

2.2.7.2 Frekwensie van botsende werkinstruksies van meer as een meerdere (faktor 29)

Ten opsigte van bogenoemde praktyk kan die volgende gesien word in Tabel 4.9:

1. Oor die algemeen ontvang die werkers redelik dikwels botsende instruksies van meer as een meerdere ($M_e = 10$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n groot mate ten opsigte van die frekwensie van botsende instruksies wat hulle van meer as een meerdere ontvang ($Q_3 - Q_1 = 12,00$). Die 50 persent betroubaarheidsgrens sluit al vier personeelbestuurstelsels in.
3. Sowat 30 persent van die werkers (9) ontvang gedurig botsende instruksies van meer as een meerdere.
4. Die bestuurder het direkte beheer oor die voorkoms van botsende instruksies aan ondergeëdigtes in die onderneming.

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die bestuurder oor die algemeen 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die frekwensie van botsende instruksies wat werkers vanaf meer as een meerdere ontvang. Dit behels dat die werkers oor die algemeen redelik dikwels botsende instruksies van meer as een meerdere kry.

Die formele organisasiestruktuur werk nie na wense in hierdie onderneming nie. Daar is te veel werkers wat gedurig botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang. Die probleem ontstaan klaarblyklik by die bestuurder en algemene voorman. 'n Bewys hiervoor is dat twee werkvoormanne aangedui het dat hulle af-en-toe botsende instruksies van die algemene voorman en bestuurder ontvang. Die beginsel van eenheid van bevel word dus verbreek.

Dit wil ook voorkom asof die werkvoormanne se gesag nie gelyk gestel is aan die vlak van hul verantwoordelikheid en toereken-

baarheid nie. Twee van die werkvoormanne het byvoorbeeld nie gesê dat hulle toesighoudende funksies het nie.

2.2.7.3 Mate waarin 'n werker ander werkers kan beïnvloed wat sy werk affekteer (faktor 30)

Ten opsigte van bogenoemde praktyk blyk die volgende uit Tabel 4.9:

1. Oor die algemeen het die werkers 'n geringe invloed op ander werkers wat hul werk affekteer ($M_e = 9$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelike mate ten opsigte van die graad waartoe hulle medewerkers kan beïnvloed wat hulle werk affekteer ($Q_3 - Q_1 = 9,00$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies strek oor die eerste drie personeelbestuurstelsels.
3. Sowat 45 persent van die werkers (15) het geen invloed op ander werkers wie se werk hulle s'n affekteer nie.
4. Die bestuurder het nie direkte beheer oor die mate waarin 'n werker ander werkers kan beïnvloed wat sy werk affekteer nie.

Daar kan dus afgelei word dat die bestuurder oor die algemeen 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die graad waarin 'n werker ander werkers kan beïnvloed wat sy werk affekteer. Dit beteken dat die werkers oor die algemeen 'n geringe invloed het op ander werkers wat hul werk affekteer.

Verder blyk dit dat die algemene voorman se gesag nie gelyk is aan die vlak van sy verantwoordelikhedsgebiede nie. Hy meen dat hy geen invloed het op ander werkers wat sy werk affekteer nie.

2.2.8 Prestasiepraktyke en -beleide

Die persepsies van die werkers ten opsigte van sewe prestasiepraktyke en -beleide verskyn in Tabel 4.10. Elke praktyk word vervolgens ontleed.

Tabel 4.10: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die prestasiefaktore in die onderneming

Prestasiefaktore	Tipe veranderlike*	Personeelbestuurstelsel**				Me	Q ₃ -Q ₁	\bar{X}	s
		1 fo	2 fo	3 fo	4 fo				
31. Die mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter	0	22	6	4	1	4	6,50	4	4,72
32. Die mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter	0	24	8	1	0	2	6,00	4	3,75
33. Die hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is	E	9	5	15	4	11	10,00	10	5,35
34. Die hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie	0	7	7	11	8	12	9,50	11	5,96
35. Die hoeveelheid tydvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is	E	7	5	14	7	15	9,00	11	5,96
36. Die hoeveelheid tydvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie	0	6	8	14	5	11	9,00	10	5,07
37. Die mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen	0	25	6	2	0	1	5,50	3	3,93

*0 = oorsaaklike veranderlike
E = eindresultaatveranderlike

** Stelsel 1 (0- 5) : eksploiterend-otoritêr
Stelsel 2 (6-10) : welmenend-otoritêr
Stelsel 3 (11-15) : konsulterend
Stelsel 4 (16-20) : deelnemend

2.2.8.1 Mate waarin verbeterde metodes die werkers se werk kan vergemaklik of verbeter (faktor 31)

Uit Tabel 4.10 blyk die volgende:

1. Oor die algemeen ervaar die werkers dat verbeterde metodes hul werk baie sal kan verbeter ($M_e = 4$).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n geringe mate ten opsigte van die graad waarin verbeterde metodes hul werk kan verbeter ($Q_3 - Q_1 = 6,50$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies val binne die eerste twee outoritêre personeelbestuurstelsels.
3. Twee-derdes van die werkers (22) voel dat verbeterde metodes hul werk baie sal kan verbeter.
4. Die bestuurder het direkte beheer oor die mate waarin verbeterde metodes die werkers se werk kan vergemaklik of verbeter.

Dit kan dus gesê word dat die bestuurder oor die algemeen 'n eksploiterend-outoritêre personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die mate waarin verbeterde metodes die werkers se werk kan vergemaklik en verbeter. Dit kom daarop neer dat die werkers oor die algemeen ervaar dat verbeterde metodes hul werk baie sal kan verbeter. Hierdie resultaat hang ten nouste saam met die bevinding dat die werkers oor die algemeen hul werk gewoonlik oorvermoeiend vind (p. 123).

Dit blyk dus dat die werkers 'n groot behoefte het aan opleiding en om hul produktiwiteit te verhoog. In der waarheid het 'n driekwart van die werkers (25) aangedui dat opleiding hulle sal help om hul werk baie beter te doen. Hierdie bevinding word later verder bespreek.

2.2.8.2 Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter (faktor 32)

Ten opsigte van bogenoemde praktyk blyk die volgende uit Tabel 4.10:

1. Oor die algemeen sal verbeterde toerusting die werkers se werk baie vergemaklik of verbeter ($Me = 2$).
2. Die werkers se sienings stem tot 'n redelike mate ooreen ten opsigte van die graad waarin verbeterde toerusting hul werk kan vergemaklik of verbeter ($Q_3 - Q_1 = 6,00$). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies val binne 'n eksploiterend-otoritêre personeelbestuurstelsel.
3. Meer as 70 persent van die werkers (24) meen dat verbeterde toerusting hul werk baie sal vergemaklik of verbeter.
4. Die bestuurder het direkte beheer oor verbeterde toerusting van die werkers.

Dit blyk dus dat die bestuurder oor die algemeen 'n eksploiterend-otoritêre personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die mate waarin verbeterde toerusting die werkers se werk kan vergemaklik of verbeter. Met ander woorde die werkers voel oor die algemeen dat verbeterde toerusting hul werk baie sal vergemaklik of verbeter. Bogenoemde is 'n situasie-veranderliké wat direk in die bestuurder se beheer is.

2.2.8.3 Hoeveelheid materiaal- en tydsvermorsing binne die werker se beheer (faktor 33 en 35)

In Tabel 4.10 kan die volgende gesien word ten opsigte van bogenoemde praktyke:

1. Oor die algemeen kom 'n geringe hoeveelheid materiaal- en tydsvermorsing in die werkplek voor wat binne die werkers se beheer is ($Me = 11$ en 15 onderskeidelik).

2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelike mate ten opsigte van die hoeveelheid materiaal- en tydvermorsing in die werkplek wat binne hul beheer is ($Q_3 - Q_1 = 10,00$ en $9,00$ onderskeidelik). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies strek ten opsigte van materiaalvermorsing vanaf 'n welmenend-outroritêre personeelbestuurstelsel tot 'n deelnemende personeelbestuurstelsel. Met betrekking tot tydvermorsing val 50 persent van die werkers se persepsies binne 'n konsulerende en deelnemende personeelbestuurstelsel.
3. Sowat 'n kwart van die werkers (8) meen dat 'n groot hoeveelheid materiaal en tyd onder hulle beheer in die werkplek vermors word.
4. Die bestuurder het nie direkte beheer oor die hoeveelheid materiaal en tyd wat die werkers vermors nie.

Daar kan dus gesê word dat die bestuurder oor die algemeen 'n konsulerende personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die hoeveelheid materiaal- en tydvermorsing onder die werkers se beheer. Dit impliseer dat daar oor die algemeen 'n geringe hoeveelheid materiaal- en tydvermorsing in die werkplek voorkom wat binne die werkers se beheer is. Die werkers se kostebewustheid hang grootliks van hul houdings en motiverings (tussenveranderlikes 11, 16 en 21) af. Soos voorheen uitgewys, vind die werkers hul werk gewoonlik interessant (faktor 11); 'n redelike hoeveelheid werkinligting word onderling tussen die werkers gewissel (faktor 16); en 'n redelike mate van werkgesentreerde samewerking vind tussen hulle plaas (faktor 21). Al bogenoemde praktyke is dus in ooreenstemming met 'n konsulerende personeelbestuurstelsel.

2.2.8.4 Hoeveelheid materiaal- en tydvermorsing buite die werker se beheer (faktor 34 en 36)

Uit Tabel 4.10 blyk die volgende in verband met bogemelde praktyke:

1. Oor die algemeen kom 'n geringe hoeveelheid materiaal- en tydvermorsing in die werkplek voor wat buite die werker se beheer is ($M_e = 12$ en 11 onderskeidelik).
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelike mate ten opsigte van die hoeveelheid materiaal- en tydvermorsing in die werkplek wat buite hul beheer is ($Q_3 - Q_1 = 9,50$ en $9,00$ onderskeidelik). Ongeveer 50 persent van die werkers se persepsies strek oor die laaste drie personeelbestuurstelsels.
3. Sowat 20 persent van die werkers (7) meen dat 'n groot hoeveelheid materiaal en tyd buite hul beheer in die werkplek vermors word.
4. Die bestuurder het direkte beheer oor hierdie bestuurspraktyke.

Hieruit blyk dit dus dat die bestuurder 'n konsulerende personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die hoeveelheid materiaal- en tydvermorsing binne sy beheer in die onderneming. Met ander woorde oor die algemeen word 'n geringe hoeveelheid materiaal en tyd in die werkplek vermors wat binne sy beheer is.

Volgens die werkers is die bestuurder dus tot 'n redelike mate kostebewus en stem dit ooreen met hulle pogings in hierdie verband.

2.2.8.5 Die rol van opleiding in hoër werkerproduktiwiteit (faktor 37)

Uit Tabel 4.10 blyk die volgende ten opsigte van die persepsies van die werkers oor die rol van opleiding in hul werk:

1. Oor die algemeen sal opleiding die werkers help om hul werk baie beter te doen ($M_e = 1$).
2. Die werkers se sienings stem grootliks ooreen ten opsigte van die mate waarin opleiding hulle sal help om hul werk beter te doen ($Q_3 - Q_1 = 5,50$). Die 50 persent betroubaarheidsgrens val binne 'n eksploiterend-otoritêre personeelbestuurstelsel.

3. Drie-kwart van die werkers (25) sal baie beter werk kon doen indien hulle opleiding ontvang.
4. Die bestuurder het direkte beheer oor die mate van opleiding wat die werkers ontvang.

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die bestuurder 'n eksploiterend-otoritêre personeelbestuurstelsel het ten opsigte van die rol van opleiding in hoër werkerproduktiwiteit. Met ander woorde, oor die algemeen sal opleiding die werkers help om hul werk baie beter te doen. Dit is dus duidelik dat die werkers in hierdie onderneming 'n baie groot behoefte aan opleiding het. Die voormanne is hierby ingesluit. Oor die algemeen is die geletterdheidspeil van die werkers baie laag. Slegs 'n kwart van die werkers het 'n mate van skoolopleiding gehad.

Die bestuurder se praktyke en beleide ten opsigte van die indiensopleiding van werkers laat veel te wense oor. Meer as die helfte van die werkers doen semi-tegniese werk wat 'n mate van formele indiensopleiding vereis, maar hulle het nog weinig sistematiese opleiding ontvang. In die wydste betekenis bestaan 'n persoon se opleiding uit die groot totaal van al sy indrukke, gewaarwordinge en ondervinding. Volgens Botha en Skawran (1965) sluit opleiding al die prosesse in waardeur 'n persoon bygestaan of gehelp word om toepaslike houdings, kennis, vaardighede, werke en dinkgewoontes te ontwikkel met die oog op die verhoging van sy bruikbaarheid in sy huidige of toekomstige werk. 'n Goed opgeleide werker voel meer seker van homself, is gevolglik meer gemotiveerd en dus in staat tot hoër produktiwiteit (Kellerman, 1976, p.57).

Die bestuurder verrig nie sy opleidingsfunksie na wense nie. Die houding van die bestuurder is uiters belangrik vir suksesvolle indiensopleiding van werkers in 'n onderneming. Volgens Oosthuizen (1981, p. 404) gaan die waarde van opleiding maklik verlore indien die bestuursbenadering teenoor opgeleide werkers nie positief is nie. Alhoewel die bestuurder die opleiding van sy wer-

kers belangrik ag, het hy nog nie hulle opleidingsbehoefte sistematies bepaal nie. Die formele op-die-plaas opleidingsresultate deur trekkermaatskappye word ook nie deur die bestuurder geëvalueer nie. Die bestuurder laat die informele op-die-plaas opleiding in die hande van ervare werkers wat daarop neerkom dat die werkers aan hulle eie lot oorgelaat word. Die sogenaamde "ou hande" is self nie doelmatig opgelei ten opsigte van hul eie werk en opleiding as sulks nie.

Die toesighoudingsfunksie kan 'n ernstige probleemgebied in hierdie onderneming word indien die voormanne nie doelmatig vir hul taak opgelei word nie. Die algemene voorman en ander hoërvlak werkers het 'n geweldige groot behoefte aan indiensopleiding. (Bylae C, profiele 23, 31, 21, 29, 28 en 15).

2.3 Tendense met betrekking tot die werkers se persepsies van personeelbestuur

Die biografiese inligting op die ouditvorm (Bylae A) is ingesluit met die doel om die effek van die tipe werk, die hiërargiese vlak van die werker, die ouderdom van die werkers en die mate van verwestering van die werkers op die personeel se persepsies van personeelbestuur te bepaal. Daar kan dan nagegaan word of enige tendense voorkom wat die resultate kan verklaar of lig werp op toekomstige probleme.

2.3.1 Tipe werk

Twee kategorieë werk is geïdentifiseer naamlik handewerk (30 persent van die werkers) en semi-tegniese werk (meer as helfte van die werkers). 'n Vergelyking van die personeelbestuursprofile van handewerke en semi-tegniese werkers toon dat daar in hierdie onderneming nie beduidende verskille voorkom ten opsigte van hul persepsies oor personeelbestuur nie.

2.3.2 Hiërargiese vlak van die werker

Die organisasiestruktuur van die onderneming maak voorsiening vir twee vlakke werkers naamlik hoërvlak toesighoudende werkers en laervlak werkers. Soos vantevore verduidelik, was dit nie moontlik om al die hoërvlak werkers te identifiseer en 'n vergelyking te tref nie. Die algemene voorman se personeelbestuursprofiel (No. 23) verskil egter beduidend van die profiele van die laervlak werkers. Dit lyk asof hierdie tipe indeling nuttige inligting kan verstrekk en daarom moet die navorsing hiervoor voorsiening maak.

2.3.3 Ouderdom van die werkers

Die personeelbestuursprofiele van die jonger werkers (jonger as 25 jaar) en die ouer werkers (ouer as 40 jaar) toon in hierdie onderneming nie betekenisvolle verskille nie.

2.3.4 Verwesteringspeil van die werkers

Die huweliksgebruike (lobola) en tydperk wat die werkers in die RSA woonagtig en werksaam is, is as kriteria gebruik om die werkers op 'n spektrum van verwestering te plaas. Hierdie indeling kon nie enige tendense ten opsigte van personeelbestuur in hierdie onderneming blootlê nie.

2.4 Samevattende gevolgtrekking

1. Die boer het oor die algemeen 'n outoritêre bestuursbenadering. Verder ervaar die werkers oor die algemeen dat sy praktyke en beleide ten opsigte van besluitneming, beheer, prestasie, menseverhoudings en kommunikasie meer outoritêr is as sy praktyke en beleide ten opsigte van motivering, leierskap en doelwitformulering.
2. Die werkers se sienings verskil tot 'n redelike mate ten opsigte van die agt basiese personeelbestuursaspekte en dus

is 'n situasionele bestuursbenadering nodig om die werkers se werkhoudinge doeltreffend te verander.

3. Alhoewel daar uit die diagnose van die 37 personeelbestuurspraktyke en -beleide nie afgelei kan word hoe doeltreffend al dan nie hulle uitgevoer word nie, kon die volgende belangrike knelpunte geïdentifiseer word:

- i. Die werkers se bestaansbehoefte word in 'n groot mate nie bevredig nie. Die meer basiese menslike behoeftes soos die fisiologiese en veiligheidsbehoefte domineer tot 'n groot mate hulle werkgedrag. Meer as 80 persent van die kommentaar wat die werkers gelewer het, verwys na hul ontoereikende kontantvergoeding.
- ii. Die werkers voel dat sommige higiëne faktore (dit wil sê, hoe hulle behandel word) in die onderneming veel te wense oorlaat en het dus 'n swak beeld van die onderneming. Dit blyk dat daar 'n redelike mate van ontevredenheid by die werkers is aangaande die kwaliteit en veiligheid van hul werktoestande. Verder voel die werkers oor die algemeen dat hulle werk gewoonlik oorvermoeiend is en in terme daarvan ondervergoed word.
- iii. Die werkers ervaar oor die algemeen dat hulle werkprestasie onbevredigend is en het 'n baie sterk behoefte aan opleiding.
- iv. Die formele organisasiestruktuur is nie gebaseer op die beginsel van eenheid van bevel nie en belemmer die funksionering van die voormanne en werkerproduktiwiteit in die algemeen.
- v. Die voormanne in die onderneming vervul nie hulle rolle na behore nie omdat hulle nie doelmatig opgelei is om die lynfunksies te verrig nie.
- vi. Die informele kommunikasiestelsel in die onderneming kan 'n groot bron van werkontevredenheid in die toekoms word. Die kanale, media, hulpmiddels, prosedures, plek en tyd van kommunikasie is nie duidelik beskryf en goed bestuur nie. Dit blyk dat die bestuurder te min nuttige inligting

aan die werkers deurgee en gevolglik kan die kommunikasieklimaat benadeel word. Wat opwaartse kommunikasie betref, gee die werkers oor die algemeen net werkinligting deur indien die bestuurder daarna vra. Verder bestaan daar nie 'n vaste prosedure, plek en tyd om klagtes en griewe te lug nie.

- vii. Sommige aspekte van die bestuurder se leierskapsfunksie is nie na wense nie. Daar is te veel werkers wat voel dat daar onregverdig in die onderneming opgetree word. Verder verleen die bestuurder oor die algemeen te min hulp en ondersteuning aan die werkers en gevolglik is hul produktiwiteit laag. Daar is ook te veel werkers wat voel dat die bestuurder geen begrip vir hul werkprobleme het nie.
 - viii. Die menseverhoudinge in die onderneming kan ook baie verbeter. Die bestuurder skreeu op te veel werkers wat fouteer en gevolglik kan hulle hul bydrae beperk en selfs die werkgewer saboteer.
4. Sonder dat bepaal is wat die werkers verkies ten opsigte van die verskillende personeelbestuurspraktyke en dus hoe doeltreffend en effektief die personeelbestuursfunksie uitgevoer word, kan op grond van bestaande wetenskaplike bestuurskennis die volgende sterkpunte in die onderneming uitgelig word:
- i. Die werkers het 'n positiewe houding jeens opleiding en dus om hul produktiwiteit te verhoog.
 - ii. Oor die algemeen is daar goeie samewerking onderling tussen die werkers en is die groepsgees dus goed.
 - iii. Dit lyk asof heelwat werkers gemotiveer kan word deur hulle poste te verryk en erkenning vir prestasie te verleen. Dit is Herzberg se sogenaamde motiveerders en kos die werkgewer geen geld nie.
 - iv. Die bestuurder het substansiële vertroue in die werkers wat bevorderlik is vir 'n goeie selfbeeld en hulle gewillig kan maak om groter verantwoordelikhede op hulself te neem.
 - v. Die bestuurder stel oor die algemeen gewoonlik belang in die werkers se gesins- en persoonlike probleme.

vi. Die werkers aanvaar oor die algemeen die bestuurder se planne en doelwitte.

3. 'n Vergelyking van die bestuurder en die werkers se persepsies ten opsigte van die personeelbestuursprosesse in die onderneming

Die derde hoofvraag wat in hierdie studie ondersoek word, is om vas te stel in watter mate verskil die werknemers se persepsies aangaande die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming met die bestuurder se voorspellings van hul persepsies. Indien daar geen of geringe verskille voorkom, beteken dit dat die bestuurder die werkers goed verstaan en met goeie bestuur hulle werkgedrag na wense kan verander. Indien groot verskille bestaan, dui dit op teenproduktiewe kragte wat reggestel moet word. Die uitgangspunt is nie wie se persepsies reg of verkeerd is nie, maar waarom daar groot verskille bestaan. Bestuur is 'n subjektiewe proses en 'n goeie bestuurder moet werkers se persepsies en werkhoudinge kan manipuleer.

Die werkwyse in hierdie seksie is om eerstens 'n globale vergelyking te tref tussen die bestuurder en die werkers se persepsies ten opsigte van die agt gegroepeerde personeelbestuursaspekte. Laastens word die werkers se persepsies en die bestuurder se voorspellings ten opsigte van die afsonderlike personeelbestuurspraktyke en -beleide vergelyk en gediagnoseer.

3.1 'n Globale vergelyking tussen die werkers se persepsies van die personeelbestuurstelsel en die bestuurder se voorspelling daarvan

Uit Tabel 4.11 blyk die volgende:

1. Die bestuurder het die verteenwoordigende personeelbestuurstelsel wat die werkers ervaar korrek voorspel ($M_{\text{werkers}} = 10$; $M_{\text{bestuurder}} = 10$).

Tabel 4.11 Vergelyking tussen die werkers se persepsies van die basiese personeelbestuursaspekte in die onderneming en die bestuurder se voorspellings daarvan

PERSONEELASPEK	WERKERS SE ERVARING				BESTUURDER SE VOORSPELLING			
	Me	Q ₃ -Q ₁	\bar{X}	s	Me	Q ₃ -Q ₁	\bar{X}	s
Leierskapprosesse	12	9,25	12	5,66	10	1,75	11	1,88
Motiveringspro- sesse	11	8,00	11	5,82	9	6,50	10	3,98
Kommunikasiepro- sesse	10	11,00	11	5,29	7	4,75	7	2,67
Menseverhoudings- invloede	9	9,00	10	5,54	11	4,75	10	3,11
Besluitnemings- prosesse	5	9,00	9	6,20	9	7,25	9	4,03
Doelwitformu- leringsprosesse	14	13,00	12	6,25	7	3,75	7	2,45
Beheerprosesse	9	10,00	9	5,95	11	9,50	10	4,54
Prestasiefaktore	6	14,00	8	6,07	12	4,00	11	3,20
Al die verander- likes	10	10,00	10	6,00	10	5,50	10	3,08

2. Wat die afsonderlike personeelbestuursaspekte betref, is daar ook 'n groot mate van ooreenstemming ten opsigte van die werkers se persepsies en die bestuurder se voorspellings daarvan. In nie een geval is die verskil groter as een subskaal op die Likert-skaal nie.

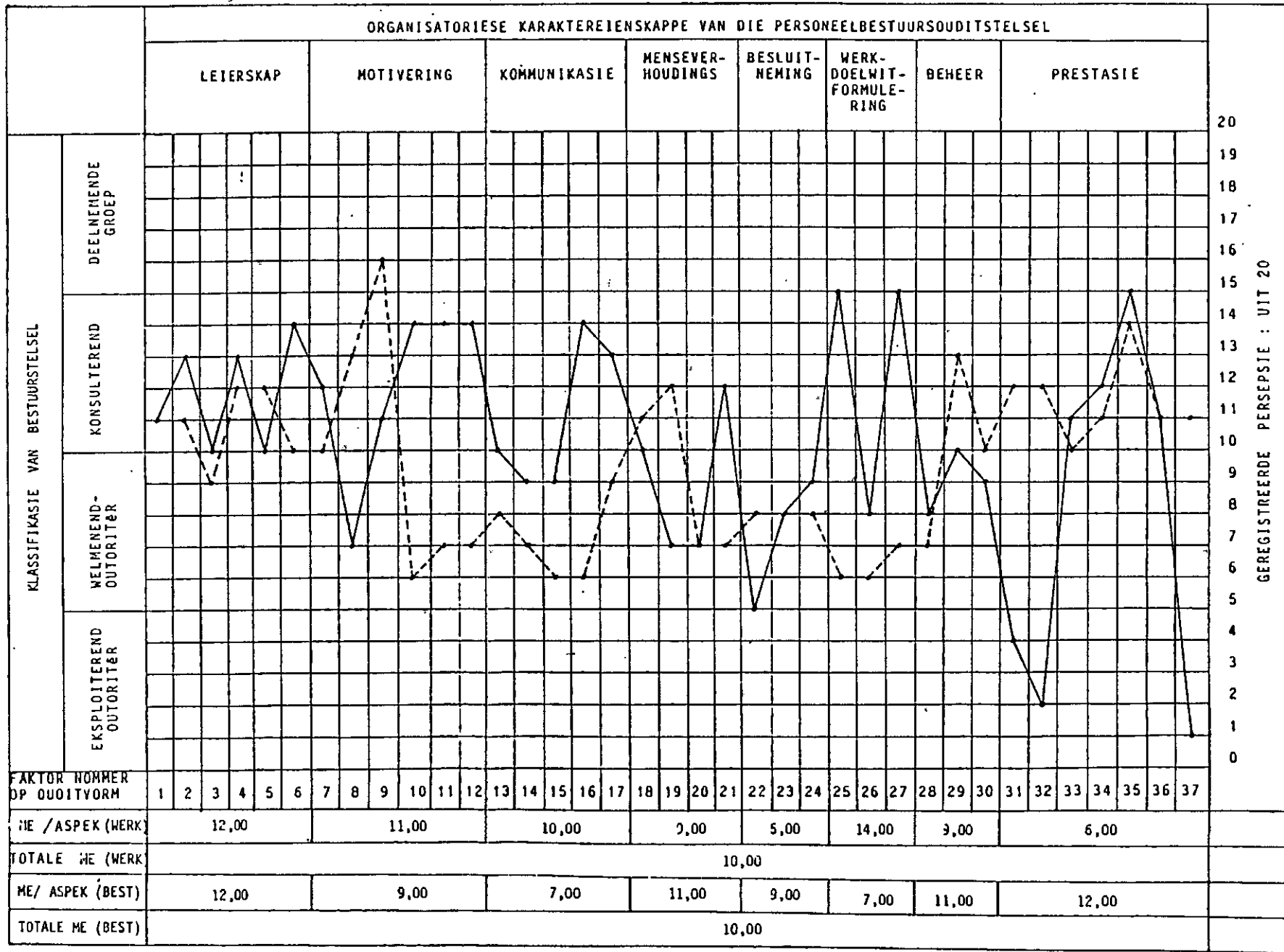
Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat daar 'n groot mate van ooreenstemming bestaan tussen die werkers se ervarings van die personeelbestuurspraktyke en -beleide en die bestuurder se voorspelling van die werkers se persepsies. Die bestuurder is dus bewus dat die werkers oor die algemeen 'n welmenend-outeoritêre personeelbestuurstelsel ervaar. Die globale prentjie kan egter nie gebruik word vir diagnostiese doeleindes nie. Hiervoor is dit nodig om die 37 personeelbestuurspraktyke en -beleide individueel te ontleed en te vergelyk.

3.2 'n Vergelyking tussen die werkers se persepsies van die afsonderlike personeelbestuurspraktyke en -beleide en die bestuurder se voorspellings daarvan

Die resultate word in Tabelle 4.12 tot 4.19 aangetoon en in Diagram 4.3 grafies voorgestel. In Diagram 4.3 verskyn die personeelbestuursouditprofiele van die werkers sowel as die bestuurder. Die areas tussen die profiele toon moontlik teenproduktiewe of neutrale kragte wat die funksionering van die onderneming beïnvloed. Die ontleding van die data geskied met behulp van agt Tabelle, terwyl die Diagram 'n geheelbeeld skep. Die data in die agt Tabelle word vervolgens ontleed en vertolk.

Die klem in die ontledings val op die verskille in sienswyses tussen die werkers en die bestuurder. Die verskille word met Likert se subskale gemeet.

Diagram 4.3: Personeelbestuursouditprofile van die werkers se persepsies ten opsigte van die personal-
bestuursoraktyke en -beleide in die onderneming en die bestuurder se voorspellings daarvan



————— WERKER SE PERSEPSIES

- - - - - BESTUURDER SE VOORSPELLINGS

3.2.1 Leierskapspraktyke en -beleide

Uit Tabel 4.12 blyk onder meer die volgende ten opsigte van die leierskapspraktyke en -beleide:

1. Die werkers en die bestuurder se sienings verskil oor die algemeen ten opsigte van twee van die ses leierskapspraktyke. Die verskille lê by die graad van regverdigheid (faktor 5) en duidelikheid van werkinstruksies (faktor 6).
2. Die bestuurder dink dat hy gewoonlik regverdig is, maar die werkers ervaar dat hy net soms regverdig is.
3. Die bestuurder dink dat die werkinstruksies nie duidelik genoeg is nie, maar die werkers ervaar dat dit gewoonlik duidelik genoeg is.

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die bestuurder se aannames oor sy leierskapfilosofie oor die algemeen korrek is, behalwe oor die regverdigheid waarmee werkers behandel word. Swart werkers wil oor die algemeen "sien" dat regverdigheid geskied. In hierdie verband kan 'n arbeidsraad of 'n skakelkomitee 'n groot bydrae lewer. Die verskil aangaande die werkinstruksies is nie negatief van aard nie, aangesien die voormanne sy instruksies gewoonlik oordra en dit oor die algemeen klaarblyklik duidelik genoeg deurgee (p. 120).

3.2.2 Motiveringspraktyke en -beleide

Ten opsigte van die motiveringspraktyke en -beleide in die onderneming, kan die volgende in Tabel 4.13 gesien word:

1. Die werkers en die bestuurder se sienings verskil ten opsigte van al ses motiveringspraktyke en -beleide.
2. Ten opsigte van Herzberg se sogenaamde motiveerders (faktore 11 en 12) dink die bestuurder dat die werkers nie tot dieselfde maté gemotiveer kan word nie as wat die werkers dit self vind nie.

TABEL 4.12 Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die leierskapspraktyke en -beleide in die onderneming met die bestuurder se voorspellings daarvan

Leierskapspraktyke en -beleide	Tipe veranderlike *	Werker se ervaring	Bestuurder se voorspelling (Uit 20)
1. Die mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme	0	11	11
2. Die mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme	0	13	11
3. Die mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme	0	10	9
4. Die mate waarin die bestuurder die werker vertrou	0	13	12
5. Die mate van regverdigheid waarmee die bestuurder sy ondergeskiktes behandel	0	10	12
6. Die mate van duidelikheid van die werkinstruksie wat die werker van die bestuurder ontvang.	0	14	10

*0 = oorsaaklike veranderlike

Tabel 4.13 Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die motiveringspraktyke en -beleide in die onderneming met die bestuurder se voorspellings daarvan

Motiveringspraktyke en -beleide	Tipe veranderlike *	Werker se ervaring	Bestuurder se voorspelling (Uit 20)
7. Die mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal	T	12	10
8. Die mate waarin die werker se werk oorvermoeiend is	T	7	13
9. Die mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is	T	11	16
10. Die mate waarin die bestuurder druk op die werker toepas om 'n hoër uitset te lewer	0	14	7
11. Die mate waarin die werker sy werk interessant vind	T	14	6
12. Die mate waarin die bestuurder waardering toon vir die werker se werkprestasie	0	14	7

*0 = oorsaaklike veranderlike
T = tussenveranderlike

3. Wat die higiëne faktore betref, is die prentjie omgekeer. Die bestuurder dink dat die werkers beter behandel word as wat die werkers ervaar. Dit geld ten opsigte van die oorvermoeiendheid van die werk (faktor 8) en die gesondheidsnadele van die werk (faktor 9).
4. Verder dink die bestuurder dat hy groter werkdruk uitoefen (faktor 10) en dat die werkers gewoonlik uit vrees werk (faktor 7), terwyl die werkers geringer intensiteite van bogenoemde praktyke ervaar.

Uit bogenoemde blyk dit dus dat die boer se motiveringsfilosofie nie so doeltreffend is soos hy dink nie. Hy benut dus sy werkers nie ten volle nie, want Herzberg se motiveerders kos hom nie n sent nie en die werkers ag dit belangrik. Verder behandel hy sy werkers nie na wense nie, want die werkers is ontevrede met die higiëne faktore. Laastens wil dit voorkom asof die oënskynlike teenstrydighede ten opsigte van "werkdruk" en "vrees" oor die langtermyn sy motiveringstrategie kan benadeel. Gelukkig het die bestuurder direkte beheer oor die meeste van hierdie bestuurspraktyke.

3.2.3 Kommunikasiepraktyke en -beleide

In verband met die kommunikasiepraktyke en -beleide in die onderneming blyk die volgende uit Tabel 4.14:

1. Die werkers en die bestuurder se sienings verskil ten opsigte van twee van die ses kommunikasiepraktyke. Die verskille kom voor by die graad van vrylikheid van werkinligtingsvloei tussen die werkers onderling (faktor 16) en die mate waarin die werkers se klagtes aangehoor word (faktor 17).
2. Ten opsigte van bogenoemde verskille ervaar die werkers die bestuursaspekte gunstiger as die bestuurder.

Daar kan dus gesê word dat die bestuurder se aannames waarop sy kommunikasiestrategie berus, oor die algemeen korrek is. Die

Tabel 4.14 Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die kommunikasiepraktyke en -beleide in die onderneming met die bestuurder se voorspellings daarvan

Kommunikasiepraktyke en -beleide	Tipe veranderlike *	Werker se ervaring	Bestuurder se voorspelling (Uit 20)
13. Die mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne	0	10	8
14. Die hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee	0	9	7
15. Die geredelikheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgee	T	9	6
16. Die vrylikheid waarmee werkinligting tussen werkers gewissel word	T	14	6
17. Die mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes	0	13	9

*0 = oorsaaklike veranderlike
T = tussenveranderlike

verskille wat bestaan, is van 'n positiewe aard. Wat die klagte-prosedure betref, beteken dit dat die bestuurder beseft dat die stelsel verbeter kan word. Alhoewel die bestuurder nie direkte beheer het oor die horisontale kommunikasie tussen die werkers nie, laat hierdie aspek geen rede vir kommer nie.

3.2.4 Menseverhoudingspraktyke en -beleide

Ten opsigte van die menseverhoudingspraktyke en -beleide in die onderneming, kan die volgende in Tabel 4.15 gesien word:

1. Die werkers en die bestuurder se sienings verskil ten opsigte van drie van die vier menseverhoudingspraktyke.
2. Die bestuurder dink dat hy gewoonlik toeganklik is vir die werkers terwyl hulle oor die algemeen die bestuurder nie baie toeganklik vind nie (faktor 18).
3. Die bestuurder dink dat hy 'n redelike mate van hulp en ondersteuning aan die werkers bied, terwyl hulle baie min hulp en ondersteuning kry (faktor 19).
4. Die bestuurder dink dat 'n geringe mate van samewerking tussen die werkers in die onderneming bestaan en hulle streef hul eie belang na, terwyl die werkers 'n redelike mate van werkge-sentreerde samewerking gee (faktor 21).

Daar kan dus gesê word dat die bestuurder tot 'n mate 'n oordrewe siening het ten opsigte van die kwaliteit van sy menseverhoudingspraktyke. Die menseverhoudinge in die onderneming kan verbeter indien die kommunikasiestelsel opgeknop word en hy meer simpatieke hulp en leiding aan die werkers verleen. Die onderlinge samewerking tussen die werkers kan nie direk deur die boer verbeter word nie, maar die mate van samewerking laat nie op hierdie stadium rede vir kommer nie.

3.2.5 Besluitnemingspraktyke en -beleide

Uit Tabel 4.16 blyk die volgende ten opsigte van die besluitne-

Tabel 4.15 Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die menseverhoudingspraktyke en -beleide met die bestuurder se voorspellings daarvan

Menseverhoudingspraktyke en -beleide	Tipe veranderlike *	Werker se ervaring	Bestuurder se voorspelling (Uit 20)
18. Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker	0	10	11
19. Die hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry	0	7	12
20. Die behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer	0	7	8
21. Die hoeveelheid samewerking wat daar tussen werkers in die boerderyonderneming is	T	12	8

*0 = oorsaaklike veranderlike

T = tussenveranderlike

Tabel 4.16 Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die besluitnemingspraktyke en -beleide in die onderneming met die bestuurder se voorspellings daarvan

Besluitnemingspraktyke en -beleide	Tipe veranderlike *	Werker se ervaring	Bestuurder se voorspelling (Uit 20)
22. Die mate waarin die werker betrokke is in die neem van besluite oor sy werkmetode	0	5	9
23. Die mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word	0	8	9
24. Die mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem	0	9	9

*0 = oorsaaklike veranderlike

mingspraktyke en -beleide vir die onderneming:

1. Die werkers en die bestuurder se sienings verskil ten opsigte van een van die drie besluitnemingspraktyke. Die verskil bestaan ten opsigte van die mate van werkerbetrokkenheid by besluite oor hul werkmetodes (faktor 22).
2. Die bestuurder dink dat die werkers nooit betrokke is by sulke besluite nie, maar soms daarvoor geraadpleeg word, terwyl die werkers oor die algemeen nie betrokke is nie.
3. Die bestuurder het direkte beheer oor bogenoemde bestuurspraktyke.

Die afleiding kan dus gemaak word dat die mate van besluitnemingsgesag wat die werkers in hul werkplek het, grootliks ooreenstem met die mate van besluitnemingsgesag wat die bestuurder gedelegeer het. Die verskil wat wel bestaan, impliseer dat die werkers meer betrokke sal raak indien die bestuurder hulle raadpleeg oor hul werkmetodes. Verder moet dit binne 'n hiërargiese organisasiestruktuur deur middel van effektiewe kommunikasie geskied.

3.2.6 Doelwitformuleringspraktyke en -beleide

Die doelwitformuleringspraktyke in die ouditvorm (Bylae A) konsentreer op produksiedoelwitte waarmee die werker in die werkplek te doen kry. In Tabel 4.17 kan die volgende gesien word:

1. Die werkers en die bestuurder se sienings verskil ten opsigte van twee van die drie bestuurspraktyke.
2. Die bestuurder dink die werkers is slegs af en toe bewus van die produksiedoelwitte in die onderneming, terwyl die werkers voel hulle is gewoonlik bewus daarvan (faktor 25).
3. Die bestuurder dink dat sy doelwitte openlik deur die werkers aanvaar word, maar bedektelik sterk teengestaan word, terwyl die werkers dit tot 'n groter mate aanvaar. Die bestuurder het nie direkte beheer oor hierdie bestuurspraktyk nie (faktor

Tabel 4.17 Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die doelwitformuleringspraktyke en -beleide in die onderneming, met die bestuurder se voorspellings daarvan

Doelwitformuleringspraktyke en -beleide	Tipe veranderlike *	Werker se ervaring	Bestuurder se voorspelling (uit 20)
25. Die mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte	0	15	7
26. Die mate waarin die werker betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte	0	8	7
27. Die mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar	T	15	8

*0 = oorsaaklike veranderlike
T = tussenveranderlike

27).

Dit wil dus voorkom asof daar nie ernstige knelpunte bestaan ten opsigte van die aannames van die bestuurder se werkdoelwitformuleringsstrategie nie. Dit beteken dat die produksiedoelwitte oor die algemeen deur die werkgewer neergelê word, maar af-en-toe met die werkers bespreek word. Die sienswyses van die werkers en die bestuurder stem dus grootliks ooreen. Die verskille wat bestaan is nie negatief van aard nie. 'n Moontlike verklaring vir die feit dat die werkers tot 'n groter mate bewus is van die produksiedoelwitte in die onderneming en ook die bestuurder se doelwitte meer dikwels aanyaar as wat die bestuurder verwag, kan ener syds by die voormanne en andersyds by die werkers se verwysingsraamwerke gesoek word. Die voormanne is op 'n hoër hiërargiese vlak in die organisasiestruktuur en kan met goeie kommunikasie die ander werkers inlig en ook oorreed. Weens kulturele, sosio-ekonomiese, opvoedkundige en opleidingsfaktore asook die werkers se verwysingsraamwerke (bedoelende hul vermoëns, motivering, houdings, gelowe en waardes, kultuur, biografiese eienskappe en emosionele toestand) verkies die meeste laervlak Swart werkers om gesê te word wat hulle moet doen en aanvaar hulle die bestuurder se doelwitte dus meer geredelik.

3.2.7 Beheerpraktyke en -beleide

Uit Tabel 4.18 blyk die volgende ten opsigte van die beheerpraktyke en -beleide in die onderneming:

1. Die werkers en die bestuurder se sienings verskil ten opsigte van die frekwensie van botsende instruksies in die onderneming (faktor 29). Die bestuurder dink dat botsende instruksies slegs af-en-toe van meer as een meerdere voorkom, terwyl die werkers dit redelik dikwels ervaar.
2. Ten opsigte van die ander twee beheerpraktyke, stem die werkers en die bestuurder se sienswyse ooreen.

Tabel 4.18: Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die beheerpraktyke en -beleide in die onderneming met die bestuurder se voorspellings daarvan

Beheerpraktyke en -beleide	Tipe veranderlike	Werker se ervaring	bestuurder se voorspelling (uit 20)
28. Die mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas	0	8	8
29. Die gereeldheid waarmee die werker botsende instruksies van	0	15	10
30. Die mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed wat wat sy werk affekteer	T	9	10

* 0 = oorsaaklike veranderlike
 T = tussenveranderlike

Uit bogenoemde blyk dit dus dat die bestuurder se welmenend-
 outoritêre beheerstelsel op 'n ooreenstemmende wyse deur die wer-
 kers ervaar word. 'n Knelpunt bestaan egter in die organisasie-
 struktuur ten opsigte van die verantwoordelikhedsgebiede van die
 algemene voorman, die werkvoormanne en die bestuurder. Indien
 die beginsel van eenheid van bevel nie konsekwent toegepas word
 nie, kan dit lei tot laer werkerproduktiwiteit en uiteindelik tot
 werkontevredenheid.

3.2.8 Prestasiepraktyke en -beleide

In verband met die prestasiepraktyke en -beleide in die onderne-
 ming kan die volgende in Tabel 4.19 gesien word:

1. Die werkers en die bestuurder se sienings verskil tot 'n groot
 mate ten opsigte van drie van die sewe prestasiepraktyke in
 die onderneming. Die verskille lê basies by die rol van
 opleiding (faktor 37), sowel as verbeterde metodes en toerus-
 ting (faktor 31 en 32) om werkerproduktiwiteit te verhoog.
2. Die bestuurder dink dat opleiding die werkers effens sal help
 om hul werk beter te doen, terwyl die werkers oor die alge-
 meen voel dat dit 'n baie groot effek sal hê (faktor 37).
3. Die bestuurder verwag dat verbeterde metodes (faktor 31) en
 verbeterde toerusting (faktor 32) die werkers effens sal help
 om hul werk te verbeter, terwyl die werkers oor die algemeen
 voel dat hierdie praktyke 'n baie groot effek sal hê.
4. Die werkers en die bestuurder se sienings stem grootliks
 ooreen ten opsigte van die graad van materiaal- en tydvermor-
 sing binne sowel as buite die werkers se beheer.

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die bestuurder se
 produktiwiteitstrategie in die onderneming nie so doeltreffend is
 as wat hy dink nie. Hiermee word bedoel dat die aannames van sy

Tabel 4.19 Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die prestasiefaktore in die onderneming met die bestuurder se voorspellings daarvan

Prestasiefaktore	Tipe veranderlike *	Werker se ervaring	Bestuurder se voorspelling (Uit 20)
31. Die mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter	0	4	12
32. Die mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter	0	2	12
33. Die hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is	E	11	10
34. Die hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie	0	12	11
35. Die hoeveelheid tydvermorsing wat binne die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is	E	15	14
36. Die hoeveelheid tydvermorsing wat binne die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie	0	11	11
37. Die mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen	0	1	11

*0 = oorsaaklike veranderlike
E = eindresultaatveranderlike

bestuursfilosofie ten opsigte van werkerproduktiwiteit in die onderneming nie oor die algemeen deur die werkers gedeel word nie. Solank hierdie verskille in sienswyses bestaan, sal die bestuurder nie werkerproduktiwiteit oor die langtermyn effektief kan verhoog nie. Die bestuurder besef nie hoe groot opleidingsbehoefte die werkers het nie. Dit blyk onder meer dat die bestuurder nie opleidingsbehoefte in die onderneming sistematies bepaal en opleidingsresultate evalueer nie (p. 84). Indien die werkers wat in staat is tot meer gevorderde werk geïdentifiseer word en verder opgelei word, kan dit tot langtermyn hoër werkerproduktiwiteit en werktevredenheid lei.

3.3 Samevattende gevolgtrekkings

1. Die bestuurder se aannames dat die werkers oor die algemeen 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel ervaar, is korrek aangesien daar 'n groot mate van ooreenstemming bestaan tussen die werkers se ervarings van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming en die bestuurder se voorspellings van die werkers se persepsies.
2. 'n Vergelyking van die werkers se persepsies van die 37 afsonderlike personeelbestuurspraktyke en -beleide met die bestuurder se voorspellings daarvan, bring egter die volgende negatiewe, teenproduktiewe of neutrale kragte uit:
 - i. Die bestuurder se strategie ten opsigte van werkerproduktiwiteit in die onderneming is nie so doeltreffend as wat hy dink nie.
 - ii. Die doeltreffendheid van die boer se motiveringsfilosofie laat ook veel te wense oor.
 - iii. Die bestuurder het 'n oordrewe siening ten opsigte van die kwaliteit van sy menseverhoudingspraktyke en -beleide.
 - iv. Oor die algemeen is die bestuurder se aannames van sy leierskapsfilosofie in die kol, behalwe dat hy die werkers nie so regverdig behandel as wat hy dink nie.

- v. Die bestuurder se personeelbeheerstrategie in die onderneming toon geen teenstrydighede nie, maar die onwetenskaplikheid van die organisasiestruktuur kan 'n negatiewe uitwerking op werkerproduktiwiteit hê en tot werkontevredenheid aanleiding gee.
3. Die volgende sterkpunte in die boer se bestuursfilosofie (manier van dink en doen) is geïdentifiseer:
- i. Die bestuurder en die werkers se sienswyses oor die doelwitformuleringstrategie stem grootliks ooreen.
 - ii. Die mate van besluitnemingsgesag wat die werkers in hul werkplek het, korrespondeer grootliks met die graad van besluitnemingsgesag wat die bestuurder delegeer.
 - iii. Die aannames waarop die bestuurder se kommunikasiestrategie berus, is basies korrek en hy besef dat die griewe- en klagteprosedure opgeknop moet word.

HOOFSTUK 5

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

1. Inleiding

Die navorsing wat in hierdie studie onderneem is, val binne die veld van Boerderybestuur met besondere klem op die personeelbestuursdimensie. Dit is baie belangrik dat navorsing hieroor gedoen word, want mense is die "katalisators" wat sinvolle reaksies tussen die produksiemiddele laat plaasvind (Oosthuizen, 1981, p. 2).

Alhoewel mannekragbenutting een van die vernaamste probleemgebiede in Boerderybestuur in Suid-Afrika is, is daar nog weinig navorsing hieroor gedoen (Antrobus, 1984; Van Zyl et al., 1987). Opk in lande buite Suid-Afrika is daar min inligting oor bestuurspraktyke ten opsigte van plaaspersoneel. Die meeste navorsing oor die arbeidshulpbron handel oor die makro-ekonomiese aspekte daarvan in 'n distrik of streek (Roberts, 1950; Antrobus, 1970; Beyers, 1971; Wilson et al., 1977; Roodt, 1980; Oosthuizen, 1981; Antrobus, 1984; en Feñyes & Van Rooyen, 1985). Sulke navorsingsresultate lewer 'n bydrae ten opsigte van die stand van personeelbestuur in die betrokke ondersoekgebiede, maar dit integreer nie bestaande bestuursteorieë tot bruikbare modelle vir gebruik deur bestuurders vir hul ondernemings nie. Tot voor 1970 was daar geen diagnostiese instrument om werkhoudings, 'n belangrike determinant van arbeidsproduktiwiteit, te meet en te verbeter nie. Armstrong en Lloyd (1972) was die eerste persone in die Westerse landbou wat Likert se teorie gebruik het om werkers se persepsies en houdings te meet en te reguleer. Ongelukkig kan Armstrong en Lloyd se aangepaste Likert-tipe ontledingstegniek nie sonder verdere aanpassings in die RSA landbou-arbeidsopset gebruik word nie. Oosthuizen (1981) het bogenoemde personeelbestuursoudit verder ontwikkel en aangepas, maar dit nie in 'n boerderyonderneming toegepas en geëvalueer nie.

Die hoofdoel met hierdie navorsing is om die personeelbestuursoudit in 'n gevallestudie onderneming uit te toets en te evalueer. Meer spesifiek word die volgende doelstellings nagestreef:

Eerstens word 'n kort oorsig gegee van die huidige stand van sake ten opsigte van personeelbestuursbenaderings, -teorieë, -modelle en -instrumente in die RSA landbou.

Tweedens word Armstrong en Lloyd (1972) en Lloyd (1981) se benadering tot die meting van personeelbestuursprosesse in 'n boerderyonderneming in Engeland beskryf en geëvalueer.

Derdens word die personeelbestuursoudit aangepas vir die RSA landbousituasie en die komponente van die oudit word beskryf.

Vierdens word die opnameprosedure beskryf sowel as die huidige stand van personeelbestuurspraktyke en -beleide in die gevallestudie onderneming.

Vyfdens word bepaal of die konseptuele personeelbestuursoudit op so 'n wyse gestruktureer en aangebied kan word dat ongeskoolde werkers se persepsies oor personeelbestuur in 'n onderneming gemeet kan word.

Ten sesde word bepaal wat die plaaswerkers se persepsies is ten opsigte van die fundamentele personeelbestuursaspekte te wete leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, besluitneming, doelwitformulering, beheer en werkprestasie.

Ten sewende word bepaal in watter mate die plaaswerkers se persepsies aangaande die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming met die bestuurder se voorspellings van hul persepsies verskil.

Laastens word aanbevelings gemaak en toekomstige navorsingsgeleenthede word geïdentifiseer.

2. Die mees resente personeelbestuursbenaderings

As vertrekpunt is dié huidige stand van sake ten opsigte van Bestuurskunde in die algemeen geëvalueer en as norm gebruik om die mees resente tendense in Boerderybestuur in die Verenigde State van Amerika, Verenigde Koninkryk en Suid-Afrika in perspektief te plaas en te beoordeel. Vervolgens kon bogenoemde ontledings as raamwerk dien om die vernaamste personeelbestuursbenaderings, -teorieë, -modelle en -instrumente in die RSA landbou te sistematiseer.

Bestuurskunde het ontwikkel van 'n outokratiese en outoritêre benadering aan die begin van hierdie eeu tot 'n groter bewustheid van werkerdeelname en probleemoplossings. Die bestuursbenaderings verskil in die verskillende lande as gevolg van kulturele invloede. In Afrika is bestuur oor die algemeen onderontwikkel en bestuurders neig om óf 'n Westerse benadering óf 'n sosialistiese benadering te volg. Oor die algemeen is bestuur in Afrika op outokratiese, ekonomiese en burokratiese beginsels gebaseer maar daar bestaan nie 'n tipiese werkgewer nie (Van Rooyen, 1980). Die implikasies hiervan kom dus daarop neer dat 'n model gebruik behoort te word wat 'n situasionele benadering tot bestuur moontlik maak.

Uit 'n studie van die evolusie van Boerderybestuur in die VSA, VK en SA blyk dit dat die mees resente uitgangspunte in Boerderybestuur grootliks ooreenstem met die benaderings en filosofieë van Bestuurskunde in die algemeen. Dit kom in hoofsaak daarop neer dat 'n model gebruik behoort te word wat 'n situasionele benadering tot bestuur moontlik maak, aangesien daar nie een "regte" teorie, instrument of metode is nie. Die Farmer-Richman-model voorsien 'n raamwerk vir die ontleding van die struktuur en funksionering van die onderneming, die gedrag van groepe en individue binne die onderneming sowel as die interaksie met die omgewingsbeperkings. Die omgewingsbeperkingsondernemingsmatriks (B-G-matriks) voorsien 'n nuttige raamwerk vir bestuurders, adviseurs, navorsers en stu-

dente om hul eie stelsels te ontwikkel om hul ondernemings te bestuur. Dit is die konsep van "bestuur volgens stelsels" en die klem val op 'n situasionele benadering. In 'n situasionele benadering word gefokus op pragmatisme en die primêre vaardigheid van 'n bestuurder om in staat te wees om die toepaslike konsepte en strategieë vir 'n bepaalde situasie te selekteer.

In teenstelling met die VSA en Australië, geniet die personeelbestuursdimensie van Boerderybestuur toenemend meer aandag in die VK en SA. Wat personeelbestuur betref, is die jongste benadering in die VK om meer klem op menseverhoudinge te plaas met die oog op die ontwikkeling van deelnemende bestuurstelsels. In SA het die personeelbestuursaspekte van Boerderybestuur ook in belangrikheid toegeneem en die neiging is om meer van industriële bestuursteorieë en konsepte gebruik te maak. Aangesien personeelbestuur in die kulturele konteks van SA meer kompleks is, word 'n meer geïntegreerde situasionele bestuursbenadering gevolg as die enger menseverhoudingsbenadering van die VK. Wat 'n diagnostiese instrument vir die meting van personeelbestuursprosesse betref, is die gevolgtrekking gemaak dat die Likert-tipe bestuursoudit gebruik kan word in die landbousituasies van ontwikkelde sowel as ontwikkelende lande omdat die instrument voorsiening maak vir die hele spektrum van bestuurstyle, dit wil sê van outokraties aan die een kant van die spektrum tot deelnemend aan die ander kant. Die instrument maak nie net voorsiening vir Likert se oorspronklike veronderstelling dat 'n deelnemende bestuurstelsel beter as 'n outoritêre bestuurstelsel is nie. Aangesien die instrument meet wat werkers ervaar en verkies ten opsigte van die basiese personeelbestuurspraktyke, maak dit dus ook voorsiening vir remediërende personeelpraktyke met verskillende grade van outoritarisme.

3. Armstrong en Lloyd se gemodifiseerde Likert-tipe ontledings-tegniek vir die meting van personeelbestuursprosesse in ondernemings

As vertrekpunt vir die meting van personeelbestuursprosesse in 'n boerderyonderneming is Armstrong en Lloyd se tegniek, 'n gemodifiseerde Likert-tipe ontleding, bespreek. Dit behels 'n beskrywing van Likert se Vier tipes personeelbestuurstelsels (eksploiterend-otoritêr, welmenend-otoritêr, konsulterend en groep-deelnemend onderskeidelik). Likert se uitgangspunt was dat dit die situasie soos die personeel dit sien (en nie soos die bestuurder dit sien nie) wat bepaal hoe die personeel ten opsigte van hul werk reageer. Gevolglik word gehipotetiseer dat indien vrae geformuleer, gestruktureer en op 'n bepaalde manier aangebied kan word sodat dit personeel in staat stel om hul persepsies van die werkomgewing te registreer, dan sal dit moontlik wees om die personeelbestuursprosesse te meet.

Armstrong en Lloyd het Likert se ouditstelsel oor die periode van 1970 tot 1980 voortdurend aangepas en verder ontwikkel. Basies behels die tegniek dat ongeveer 40 personeelbestuurspraktyke geïdentifiseer word wat verband hou met agt fundamentele personeelbestuursaspekte in 'n onderneming te wete leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, besluitneming, doelwitformulering, beheer en werkprestasie. Die personeel evalueer bogemelde personeelbestuurspraktyke op 'n 20-punt Likert-skaal. Vir ontledingsdoeleindes is dit nodig om inligting in te samel aangaande die personeel se biografiese agtergrond en hul werkomgewing. Die ouditdata word met behulp van 'n personeelbestuursouditprofiel gediagnoseer. Deur middel van 'n drieledige klassifikasieskema (te wete oorsaaklike veranderlikes, tussenveranderlikes en eindresultaatveranderlikes) word die 40 personeelbestuurspraktyke in die onderneming ontleed. Die resultate word verklaar aan die hand van die hoofstroom motiveringsteorieë met inagneming van die personeel se werkomgewing. 'n Meer resente kenmerk van die tegniek is dat die bestuurder ook die ouditvorm voltooi ten einde

meer betroubare antwoorde te kry en die bestuurder aan die resultate te verbind.

Die personeelbestuursoudit is formeel in nege Britse boerderyondernemings, een ingenieursfirma en 'n vervoeragentskap gebruik. Dit is 'n veelsydige instrument wat op 'n verskeidenheid maniere toegepas kan word. Die doel met die personeelbestuursoudit is nie net om die doeltreffendheid en effektiwiteit van personeelbestuur te meet nie, maar ook om die stelsel te verbeter deur personeelbestuursontwikkelingsprogramme te ontwerp en te implementeer. Die gevolgtrekking is gemaak dat die personeelbestuursoudit 'n praktiese diagnostiese instrument is wat gereeld deur boerderybestuurskonsultate en bestuurders gebruik behoort te word.

Die vernaamste implikasies van bovermelde navorsingswerk ten opsigte van die méting en regulering van personeelbestuursprosesse in boerderyondernemings is kortliks die volgende:

1. Die personeelbestuursoudit van Armstrong en Lloyd kan aangepas word tot 'n bruikbare diagnostiese instrument ten opsigte van personeelbestuur in boerderyondernemings in SA.
2. Binne die kulturele konteks van personeelbestuur in SA moet die oudit gebruik word in samehang met 'n omvattende bestuursmodel wat 'n situasionele benadering moontlik maak.
3. Die oudit moet op so 'n wyse saamgestel word dat dit die vernaamste motiverende faktore vir die betrokke werkers bevat, maar ook die reaksie op ander moontlike motiveerders ondersoek.
4. Vir 'n ontleding van die oorsaak- en gevolgverwantskappe tussen werkmotivering, werkprestasie en werktevredenheid moet die personeeloudit in samehang met die valensie-verwagtingsmodel van Orpen (1976) gebruik word.

4. Die ontwikkeling van 'n konseptuele personeelbestuursoudit vir gebruik in die Suid-Afrikaanse landbou-arbeidsopset

Die basiese uitgangspunt is dat die agt fundamentele personeelbestuursaspekte naamlik leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, besluitneming, doelwitformulering, beheer en werkprestasie daardie faktore moet bevat wat aan die behoeftes van bepaalde mense asook die aard van hul werk voldoen. Verder funksioneer al agt komponente as 'n stelsel sodat ingryping by die een uitwerking op die ander het.

Die struktuur van die ouditvorm is deur Oosthuizen (1981) bepaal. Die volledige oudit verskyn in Bylaes A en B. Die personeelbestuurspraktyke op die ouditvorm verskil tot 'n groot mate van dié van Armstrong en Lloyd ten opsigte van motivering en doelwitformulering. Die verskille ten opsigte van besluitneming en beheer lê by 'n enger fokus naamlik die werkplek. By leierskap is voorsiening gemaak vir simpatieke leiding en duidelike werkinstrukties. Ten opsigte van die ander basiese personeelaspekte naamlik kommunikasie, menseverhoudinge en werkprestasie is daar 'n groot mate van ooreenstemming tussen Armstrong en Lloyd se oudit en die aangepaste een.

Die uitvoering van die personeeloudit bestaan uit die volgende ses stappe:

1. Die oudit word uitgevoer deur 'n Swart en Wit navorser wat onderskeidelik deur die werkers en die bestuurder vertrou word en teenoor wie hulle gewillig is om vrylik en vertroulik te gesels.
2. Die oudit is ontwerp om die toedrag van sake ten opsigte van daardie aspekte waaraan Swart plaaswerkers die meeste waarde heg, te meet en ook die reaksie op ander moontlike motiveerders te ondersoek.

3. Die Swart navorser het in 'n gestruktureerde onderhoud die 37 ouditvrae direk aan elke plaaswerker in sy eie taal gestel.
4. Die plaaswerkers wat meestal ongeskoold en laag geletterd is, het hul eie ervarings (persepsies) ten opsigte van die 37 personeelbestuurspraktyke met behulp van 'n blok- en penapparaat uitgewerk. Hierdie antwoord is daarna deur die navorser op die ouditvorm aangeteken.
5. Die Wit navorser het in 'n soortgelyke gestruktureerde onderhoud die 37 ouditvrae aan die bestuurder gestel. Die bestuurder moes voorspel wat hy verwag die werkers sou sê (ervaar).
6. Bykomstig tot die voltooiing van die oudit by die werkers sowel as die bestuurder, is toepaslike inligting aangaande die onderneming, die personeelpraktyke en -beleide, werkomstandighede en biografiese besonderhede van die werkers op 'n afsonderlike vraelys aangeteken.
5. Die opnameprosedure en die huidige stand van personeelpraktyke en -beleide in die gevallestudie onderneming

Die gevallestudiemetode is gebruik om die navorsingsinligting in te samel omdat die konseptuele personeelbestuursoudit se toepaslikheid ter plaatse in 'n Suid-Afrikaanse boerderyonderneming getoets en sekere aspekte verder ondersoek wou word. Die kriteria waaraan 'n geskikte onderneming moet voldoen, is geïdentifiseer en daarna is die boerderyonderneming beskryf in terme van sy ligging, aard en grootte, die bestuurder, personeelsamestelling en organisasiestruktuur asook biografiese eienskappe van die werkers.

Die navorsingsprosedure behels dat opnames by die werkers sowel as die bestuurder gedoen word. Al 33 werkers is georiënteer en voorberei voordat die opname inderdaad plaasgevind het. 'n Onderhoud is binne 30 tot 45 minute afgehandel. Die bestuurder moes

nie net die oudit voltooi nie, maar ook 'n lywige dokument ten opsigte van sy personeelpraktyke en -beleide.

Vir ontledingsdoeleindes is die mediaan (Me) asook interkwartielvariasiewydte ($Q_3 - Q_1$) bereken en frekwensietabelle opgestel. Die vertolking van die resultate geskied deur middel van bestaande bestuurskennis, die subskale op die ouditvorm, asook die huidige stand van personeelpraktyke en -beleide in die onderneming. Die huidige stand van personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming is beskryf in terme van mannekragbeplanning- en beheerpraktyke, organiseringspraktyke, personeelvoorsieningspraktyke (wat insluit personeelkeuring, personeelevaluering, ontwikkeling en opleiding, afdanking en ontslag en vergoeding) en praktyke ten opsigte van toesighouding, leierskap, motivering en kommunikasie.

6. Toepaslikheid en uitvoerbaarheid van die personeelbestuursoudit

Die eerste hoofhipotese is dat die konseptuele personeelbestuursoudit op so 'n wyse saamgestel, gestruktureer en aangebied kan word dat ongeskoolde en laaggeletterde plaaswerkers se persepsies oor hul werkomgewing gemeet kan word. Eerstens word veronderstel dat die bestuurder 'n kragtige invloed uitoefen op sy personeel se werkhoudinge deur middel van sy bestuursbeleide en -praktyke. En tweedens word veronderstel dat metings van die werkers se persepsies van hul werksituasie in 'n baie groot mate metings is van die personeelbestuursdoeltreffendheid en -effektiwiteit in die onderneming.

Die toepaslikheid en uitvoerbaarheid van die konseptuele personeelbestuursoudit is, ter plaatse in die onderneming met behulp van dertien kriteria geëvalueer. Daar is tot die gevolgtrekking gekom dat daar 'n aansienlike mate van bevestiging vir die eerste gestelde hipotese gevind is. Beoordeel aan die hand van 'n dertiental kriteria, is die konseptuele personeelbestuursoudit 'n

praktiese en betroubare instrument om laag geletterde werkers se persepsies ten opsigte van personeelpraktyke en -beleide te meet. Die oudtivræe is toepaslik, duidelik genoeg geformuleer en ook doelmatig gestruktureer om alle tersaaklike personeelbestuursinligting by die betrokkenes te verkry. Die gebruik van die blokken penapparaat (wat die Likert-skaal voorstel) onder leiding van 'n Swart vakkundige het die werkers in staat gestel om hul persepsies oor die werk op hul eie weer te gee. Dit is dus moontlik om die personeelbestuursprosesse in 'n Suid-Afrikaanse boerderyonderneming in die toekoms met behulp van die aangepaste personeelbestuursoudit te meet en te reguleer.

7. Die werkers se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming

Die tweede kernvraag van hierdie studie is om vas te stel wat die plaaswerkers se persepsies is ten opsigte van die fundamentele personeelbestuursaspekte te wete leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, besluitneming, doelwitformulering, beheer en werkprestasie in die onderneming. Die uitgangspunt is dat die meting van die werkers se persepsies oor hul werkomgewing 'n aanduiding is van die doeltreffendheid en effektiwiteit van die bestuurder se personeelbestuurstelsels. As vertrekpunt is die boer se personeelbestuurstelsel in geheel perspektief geplaas en daarna is die 37 individuele personeelbestuurspraktyke en -beleide gediagnoseer.

Die hoofbevinding in hierdie studie is dat die boer 'n outoritêre bestuursbenadering het omdat die werkers oor die algemeen 'n welmenend-outoritêre personeelbestuurstelsel in die onderneming ervaar. Die boer se praktyke en beleide ten opsigte van besluitneming, beheer, werkprestasie, menseverhoudings en kommunikasie is meer outoritêr as sy motivering- en leierskapspraktyke en -beleide.

'n Tweede hoofgevolgtrekking is dat 'n situasionele bestuursbenade-

ring gevolg sal moet word indien werkers se werkhoudinge en dus werkgedrag doeltreffend (dinge reg doen) en effektief (regte dinge doen) verander wil word ten einde arbeidsproduktiwiteit in die onderneming oor die langtermyn te verhoog. Die rede hiervoor is dat die werkers se sienings tot 'n redelike mate verskil ten opsigte van leierskap-, motivering-, kommunikasie-, menseverhoudings, besluitneming-, doelwitformulerings-, beheer- en werkprestasiëpraktjke en -beleide in die onderneming.

'n Derde hoofbevinding in hierdie studie is dat personeelbestuursknelpunte sowel as sterkpunte in die onderneming bestaan en dat die personeelbestuurstelsel dus opgeknop kan word deur aan beide aspekte gelyktydig aandag te gee.

Die volgende knelpunte is geïdentifiseer:

1. Die stelsel waarvolgens die werkers vergoed word en loonverhogings gegee word, is onwetenskaplik en kan aanleiding gee tot laer werkerproduktiwiteit en werkontevredenheid.
2. Die higiëne faktore (dit wil sê, hoe die werkers behandel word) in die onderneming laat veel te wense oor en lei tot 'n swak beeld van die onderneming onder die werkers. Dit blyk dat die werkers se bestaansbehoefte in 'n groot mate nie bevredig is nie. Verder is daar 'n redelike mate van ontevredenheid by die werkers aangaande die kwaliteit en veiligheid van hul werktoestande. Oor die algemeen voel die werkers voorts dat hulle werk gewoonlik oorvermoeiend is en in terme daarvan dus ondervergoed is.
3. Die werkers ervaar oor die algemeen dat hulle werkprestasie onbevredigend is en voel dat hul opleidingspeile baie ver tekortskiet.
4. Die formele organisasiestruktuur is onwetenskaplik en belemmer die funksionering van die voormanne en werkerproduktiwiteit.

teit in die algemeen.

5. Die voormanne in die onderneming vervul hul belangrike rolle nie na behore nie omdat hulle nie doelmatig opgelei is om hul lynfunksies te verrig nie.
6. Die informele kommunikasiestelsel in die onderneming kan 'n groot bron van werkontevredenheid in die toekoms word omdat die kanale, prosedures, plek en tyd van kommunikasie nie duidelik gedefinieer en dus goed bestuur kan word nie.
7. Sommige aspekte van die bestuurder se leierskapsrol is nie na wense nie. Arbeidsproduktiwiteit in die onderneming kan verhoog word indien die bestuurder meer simpatieke en regverdige leiding gee.
8. Die menseverhoudingsklimaat in die onderneming kan ook baie verbeter.

Die volgende sterkpunte in die personeelbestuurstelsel is geïdentifiseer:

1. Die werkers het 'n positiewe houding jeens opleiding en dus om hul produktiwiteit te verhoog.
2. Die groepsgees en -klimaat van die werkers is goed.
3. Heelwat werkers kan begin gemotiveer word deur die sogenaamde intrinsieke faktore wat nie geld kos nie.
4. Die bestuurder het ook substansiële vertroue in die werkers wat bevorderlik is vir 'n goeie selfbeeld onder die werkers en dus vir hoër produktiwiteit.
5. Die bestuurder het 'n positiewe houding teenoor die werkers se probleme.

6. Die werkers aanvaar oor die algemeen die bestuurder se doelwitte en planne.
8. Vergelyking van die bestuurder en die werkers se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming

Die derde hoofhipotese in hierdie studie is dat daar 'n groot mate van ooreenstemming bestaan tussen die werkers se persepsies aangaande die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming en die bestuurder se voorspellings daarvan. Die uitgangspunt is dat 'n bestuurder se bestuursfilosofie (manier van dink en doen) gebaseer is op sekere aannames ten opsigte van personeel en indien sodanige bestuurstrategie oor jare geïmplementeer word, sal die werkers se persepsies van die personeelbestuurstelsel dieselfde benadering grootliks reflekteer. Indien daar groot verskille in sienswyses voorkom, dui dit op teenproduktiewe kragte wat die doeltreffendheid en effektiwiteit van die bestuurder se personeelbestuurstrategie oor die langtermyn kan benadeel.

Die bestuurder en die werkers se persepsies ten opsigte van leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, besluitneming, doelwitformulering, beheer en werkprestasie is eerstens in die geheel vergelyk en daarna is die 37 personeelbestuurspraktyke individueel gediagnoseer.

Daar is 'n aansienlike mate van bevestiging vir die gestelde hipotese gevind. Die bestuurder se aannames dat die werkers oor die algemeen 'n welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel ervaar, is in die kol aangesien daar 'n groot mate van ooreenstemming bestaan tussen die werkers se ervarings van die personeelbestuurstelsel en die bestuurder se voorspellings daarvan.

Die tweede hoofbevinding is dat eensyds negatiewe, teenproduktiewe en neutrale kragte in die personeelbestuurstelsel gediagnoseer is en andersyds bestaan daar ook positiewe faktore sodat die

personeelbestuurstelsel dus opgeknop kan word deur gelyktydig aan albei aandag te gee.

Wat die teenproduktiewe kragte in die personeelbestuurstelsel betref, is bevind dat die boer se strategieë ten opsigte van werkerproduktiwiteit, motivering en menseverhoudinge nie so doeltreffend is as wat hy dink nie. Ten opsigte van die positiewe faktore in die personeelbestuurstelsel, blyk dit dat die boer se aannames oor die volgende strategieë grootliks korrek is, naamlik: doelwitformulering, besluitneming, beheer en kommunikasie. Maar in verband met die beheer- en kommunikasiestelsels is daar knelpunte by die organisasiestruktuur en klagteprosedures respektiewelik.

Samevattend kan gesê word dat die toepassing van die personeelbestuursoudit op hierdie bepaalde wyse (waar beide die werkers sowel as die bestuurder geoudit is) meer betroubare en sinvolle resultate lewer. Die bestuurder kan dus sien dat die personeelbestuursknelpunte asook die sterkpunte tot 'n groot mate binne sy beheer is.

9. Aanbevelings.

Teen die agtergrond van die voorgaande samevatting en gevolgtrekkings word vervolgens sekere aanbevelings gemaak om die personeelbestuurstelsels in die onderneming te verbeter en instand te hou.

1. Ten einde die doeltreffendheid en die effektiwiteit van die bestuurder se welmenend-otoritêre personeelbestuurstelsel ter plaatse in die onderneming te evalueer, word aanbeveel dat die personeelbestuursoudit gebruik word om te bepaal wat die werkers verkies ten opsigte van die fundamentele personeelbestuurspraktyke en -beleide. Op grond van die verskille tussen die personeel se werkervarings en werkverwagtinge met inagneming van die bestuurder se verwagtings, kan 'n personeelbe-

stuursontwikkelingsprogram ontwerp en geïmplementeer word ter verbetering van arbeidsproduktiwiteit in die onderneming.

2. Intussen word aanbeveel dat die bestuurder 'n strategie ontwikkel waarin die geïdentifiseerde knelpunte en teenproduktiewe kragte verbeter word terwyl hy tegelykertyd die sterkpunte in die huidige personeelbestuurstelsel verder uitbou.
3. Ten einde die knelpunte en teenproduktiewe kragte te verbeter, word soos volg aanbeveel:
 - i. 'n Wetenskaplike vergoedingstelsel soos die Patersonstelsel behoort geïmplementeer te word. So 'n stelsel motiveer die werkers om meer verantwoordelikheid te neem en meer uitdagende take aan te pak en dus meer produktief te raak. Die Patersonstelsel van vergoeding (Oosthuizen, 1981, p. 149) differensieer die werkers se lone op grond van die vlak van hul besluitneming. Volgens hierdie klassifikasie word die hoërvlakwerkers soos byvoorbeeld trekkerdrywers 50 persent meer betaal as die laervlakwerkers. Die voormanne behoort op hul beurt weer 50 persent meer as die trekkerdrywers te ontvang. Die Patersonstelsel van vergoeding is wyd in die landbou toegepas, maar vir suksesvolle implementering is dit nodig om die stelsel duidelik met die werkers te kommunikeer en tot hulle bevrediging te verduidelik.
 - ii. 'n Werkverrykingstrategie behoort ontwikkel te word. Dit behels die gelyktydige opknapping van die higiëne faktore (dit wil sê salaris en byvoordele, toesig, verhouding met voorman, verhouding met ondergeskiktes, verhouding met medewerkers, ondernemingsbeleid en -administrasie, fisiese werkomstandighede, faktore in persoonlike lewe, status en werksekuriteit) sowel as die implementering van die motiveerders (te wete geleentheid om te presteer, erkenning vir prestasie, moontlikheid van groei, bevordering, meer verantwoordelikheid en die werk opsigself). Die motiveringsbenadering moet dus wees om mense tegelyk

beter te behandel (wat geld kos) en beter te benut (kosteloos).

- iii. Ten einde die lae werkerproduktiwiteit te verhoog, behoort formele op-die-plaas sowel as weg-van-die-plaas indiensopleidingsprogramme ingestel te word. Die doel daarvan is enersyds om die werkers se werkprestasie in die huidige werk te verbeter en andersyds om dié wat daartoe in staat is, te identifiseer en te bekwaam vir meer gevorderde werk.
 - vi. Die voormanne behoort opgelei te word om hul lynfunksies doelmatig te verrig.
 - v. Die formele organisasiestruktuur behoort hergestruktureer te word op die beginsel van eenheid van bevel en die voormanne se besluitnemingsgesag moet ekwivalent wees aan hul verantwoordelikhedsgebiede in die onderneming.
 - vi. Die kommunikasiestelsel in die onderneming moet geformaliseer word sodat die kanale, prosedures, plek en tyd van kommunikasie met die werkers beter bestuur kan word.
 - vii. 'n Skakelkomitee behoort ingestel te word wat nie net bevorderlik is vir goeie kommunikasie en menseverhoudinge in die onderneming nie, maar die bestuurder ook kan ondersteun ten opsigte van sy leierskapsrol.
4. Ten einde die sterkpunte in die personeelbestuurstelsel verder uit te bou, word die volgende aanbevelings gemaak:
- i. Die opleidingsbehoefte van die werkers moet sistematies bepaal word en 'n opleidingstrategie moet daarvolgens ontwikkel word.
 - ii. Die bestuurder moet voortgaan deur te toon dat hy algehele vertroue in die personeel het en sodoende hulle selfbeeld en verwagtingsoortuigings versterk.
 - iii. Die groepgees en -klimaat in die onderneming kan verder verbeter word deur die groepstruktuur te verstewig, die groepfunksies te beklemtoon asook rolle en norme beter te definieer.

- iv. Die outoritêre stelsels ten opsigte van beheer en besluiteming (waarin die werkers oor die algemeen die bestuurder se doelwitte en planne aanvaar) behoort binne 'n hiërargiese struktuur en met effektiewe kommunikasie te geskied.
- v. Die bestuurder behoort die skakelkomitee in te span om die werkers se probleme te help hanteer en die bestuursbeleide regverdiger toe te pas.

Wat die gebruik van die personeelbestuursoudit betref, word aanbeveel dat die middelvlaktoesighouers se ouditprofiele duidelik identifiseerbaar moet wees en as groep gediagnoseer moet word.

10. Navorsingsgeleenthede

Die meting van personeelbestuursprosesse in 'n boerderyonderneming behels eerstens dat die prosesse gekwantifiseer word en tweedens dat dit sistematies herstel en verbeter word. Daar behoort dus vasgestel te word of:

1. die konseptuele personeelbestuursoudit die swakhede en sterktes met betrekking tot personeelbestuur in 'n RSA boerderyonderneming kan kwantifiseer; en
2. regstellende maatreëls tot voordeel van die onderneming sowel as die werkerbelange voorgeskryf en geïmplementeer en die resultate gemeet kan word.

Met die oog daarop om bogenoemde twee doelstellings te bereik, word die volgende ses stappe voorgestel:

1. Gebruik die personeelbestuursoudit om enersyds te bepaal wat die werkers ervaar en verkies ten opsigte van die basiese personeelbestuursaspekte en andersyds wat die bestuurder se voorspellings daarvan is.

2. Demonstreer aan die bestuurder die teenproduktiewe of neutrale kragte in die personeelbestuurstelsel.
3. Ontwerp 'n personeelbestuursontwikkelingsprogram deur korrektiewe personeelpraktyke sistematies te formuleer.
4. Oorreed die bestuurder om homself te vereenselwig met die tersaaklike gedragsbeginsels onderliggend tot die personeelbestuursontwikkelingsprogram.
5. Implementeer en reguleer die program waarvoor ooreengekom is.
6. Valideer die prosedure, met ander woorde herhaal die metingsproses om te bepaal of die regstellende maatreëls die gewenste uitwerking gehad het en watter verdere regulering van die personeelbestuursprosesse nodig mag wees.

Benewens bogenoemde navorsingsimplikasies, bestaan daar volgens Oosthuizen (1981) ook die volgende aanpassings- en navorsingsgeleenthede:

1. Die bepaling van 'n effektiewe wyse om gunstige houdings tussen bestuur en die werkers te skep om organisatoriese verandering te bewerkstellig.
2. Die bepaling van daardie bestuursprosesse wat die sterkste invloed op die personeel se houdinge jeens hul werk uitoefen soos byvoorbeeld leierskap, kommunikasie, menseverhouding, ensovoorts.
3. Die verdere ontwikkeling van die ouditstelsel om 'n algemene raamwerk te voorsien vir die beoordeling van die personeelbestuursituasie in die oorgrote meerderheid landbousituasies.
4. Die voorsiening van 'n ontsluitingsdiens vir die versameling van personeelbestuursouditresultate met die oog op die evaluate-

ring van die kenmerke en neigings ten opsigte van die mannekragbenuttingsprosesse binne die landbou.

BIBLIOGRAFIE

ANTROBUS, G.G. (1970) An econometric analysis of the demand and supply of hired farm labour in South Africa. Verhandeling (M.Sc.Agric). Universiteit van Natal.

ANTROBUS, G.G. (1984) South African farm wages and working conditions, with special reference to the Albany district 1957 - 1977. Proefskrif (D. Phil.). Universiteit van Rhodes.

ARMSTRONG, J. & Lloyd, D.H. (1972) Staff management audit. A system for evaluating the staff management processes in agricultural organisations. Reading: University of Reading. Department of agriculture. (Study no. 12).

ARMSTRONG, J. & Lloyd, D.H. (1975) A better place to work. A study of the human organisation in an agricultural business. Reading: University of Reading. Department of agriculture and horticulture. (Research study no. 18).

ARMSTRONG, J. & Lloyd, D.H. (1977) Agricultural staff management: a better way to learn. Reading: University of Reading. Department of agriculture and horticulture. (Research study no. 22).

BACKER, W. (1978) 'n Gekoördineerde arbeidsbenuttingsplan in die landbou in Suid-Afrika. In: Boerderybestuurskonferensie (1978: Stellenbosch). Stellenbosch: Landbou-ekonomievereniging van Suid-Afrika.

BACKER, W. (1979) 'n Kritiese evaluering van die motiveringshiënetorie van Herzberg. Proefskrif (D.Litt et Phil.). Universiteit van Suid-Afrika.

BEYERS, J.P. (1971) Farm labour in the Western Cape. Proefskrif (Ph.D.). Universiteit van Kaapstad.

BIESHEUVEL, S (1976) How the black man thinks. (Johannesburg: University of the Witwatersrand. Graduate School of Business Administration). Paper presented to Construction management programme. University of Pretoria, July 1976.

BIESHEUVEL, S. (1978) Motivation (Johannesburg: University of the Witwatersrand. Graduate School of Business Administration).

BOEHLJE, M.D. & Eidman, V.R. (1984) Farm management. New York: John Wiley & Sons.

BOTHA, W.J.S. & SKAWRAN, R.F. (1965) Die Benutting van Bantoe-arbeid op navorsingstasies en proefplase onder die beheer van die Departement Landbou Tegnieke Dienste. Johannesburg: Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing.

- BRUNIQUEL, B. & Magwaza J.(1974) Know Your African Worker. In: People & Profits. Vol. 2, no. 5, Nov. 1974. pp. 4-13.
- BURGER, P.J. (1971) Die meet van bestuursinsette in die landbou III: Die opstelling en evaluering van 'n skaal. In: Agrekon. Vol.10, no.4, Okt. 1971. pp. 5-11.
- DE SWARDT, J.B. (1965). Die besluitvormingsproses by tafeldruifboere in die Hexriviervallei. Proefskrif (D.Sc.Agric.). Universiteit van Pretoria.
- DILLON, J.L. (1980) The definition of farm management. In: Journal of agricultural economics. Vol. 31, no.2, May 1980. pp. 257-258.
- FENYES, T.I. & Van Rooyen, C.J. (1985) South African and Migrant Labour. In: Martin, P (ed) Migrant Labour in Agriculture: An international comparison. California, Giannini Foundation, University of California.
- GILES, T. & Stansfield, M. (1980) The farmer as manager. London: George Allen & Unwin.
- GILL, H. (1973) Agricultural labour management - a revision of concepts. In: Journal of Agricultural Labour Science. Vol. 2, no. 1. pp. 1- 18.
- GREAT BRITAIN. Ministry of Agriculture, Fisheries and Food (1976). Staff Management in Agriculture. Technical Management Note 22.
- GROENEWALD, J.A. (1971) Die posisie van die Suid-Afrikaanse landbou - 'n Diagnose. In: Agrekon. Vol.10, no.1, Jan. 1971. pp. 12-26.
- HEADY, E.O. (1952) Economics of agricultural production and resource use. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.
- HILL, J.N.S. (1974) Modernisation of management techniques in large agricultural operations. Proefskrif (D.Sc.Agric.). Universiteit van Pretoria.
- KELLERMAN, M.C. (1976) Begripsvormingsprobleme van Swart werkers in nywerheidsopleiding. Johannesburg: Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing. (WNNR verslag. PERS 238).
- KENDALL, I.M. (1977) A critical review of motivational studies in Sub-Saharan Africa. Johannesburg: National Institute for Personnel Research. Paper presented at the 29th Annual Congress of the South African Psychological Association, Port Elizabeth, Sept. 1977.

- LANGENHOVEN, H.P. (1975) Die huidige stand van Swart personeelbestuur in Suid-Afrika. Bloemfontein: Universiteit van die Oranje-Vrystaat. Departement Bedryfsielkunde (nr. P/26).
- LIKERT, R. (1961) New patterns of management. New York: McGraw-Hill Book Company.
- LIKERT, R. (1967) The human organization: its management and value. New York: McGraw-Hill Kogakusha Company.
- LLOYD, D.H. (1981) The Reading University staff management audit and development research programme of D.H. Lloyd and J. Armstrong 1970 - 1980. Reading: University of Reading. Department of Agriculture.
- MCGREGOR, D. (1960) The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill Book Company.
- MILES, R.E. (1975) Theories of management: implications for organizational behaviour and development. New York: McGraw-Hill Book Company.
- MOL, A. (1984) Motiveer jou plaasarbeider. Pretoria: Folio Uitgewers.
- NIX, J.S. (1979) Farm management: the state of the art (or science). In: Journal of agricultural economics. Vol. 30, no.3, 1979. pp. 277-291.
- OOSTHUIZEN, L.K. (1981) Die ontwikkeling van 'n bestuurstelsel vir beter benutting van die Swart werkers in 'n boerderyonderneming, met verwysing na personeelbestuurspraktyke in die Brandfortdistrik. Proëfskrif (Ph.D.). Universiteit van die Oranje-Vrystaat.
- OOSTHUIZEN, L.K. (1987) Boerderybestuur in Suid-Afrika: die huidige toestand. In: Agrekon. Vol. 26, no. 1, Febr. 1987 (in druk).
- ORPEN, C. (1976) Productivity and Black workers in South Africa. Johannesburg: Juta and Company.
- ROBERTS, M. (1958) Labour in the farm economy. SAIRR, Johannesburg.
- ROODT, G. (1980) 'n Ondersoek na personeelbestuur in die saai- en oesbedryf. Bloemfontein: Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Departement Bedryfsielkunde. (nr. P/26).
- SCHUH, G.E. (1983) Important farm management issues in the decade ahead. Paper presented at Farm Management Retreat, Department of Agricultural and Applied Economics, University of Minnesota, St. Paul, May 11 - 13, 1983.

- SEABROOK, M.F. (1976) What agricultural workers value in their work. Nottingham: University of Nottingham, School of Agriculture.
- SEUSTER, H. & Oosthuizen, L.K. (1984) Die "vertikale" substelsels van die "geïsoleerde" boerderyonderneming: I. In: Agrekon. Vol. 23, no. 1, April 1984. pp. 1 - 10.
- STEYN, A.G.W., Smith, C.F. & Du Toit S.H.C. (1984) Moderne statistiek vir die praktyk. Pretoria: Van Schaik.
- STEWART, R.E. (1978) Bestuurseffektiwiteit deur "man management". In: Boerderybestuurskonferensie (1978: Stellenbosch). Stellenbosch: Landbou-ekonomievereniging van Suid-Afrika.
- VAN ROOYEN, J. (1980) Management of personnel: an overview. Johannesburg: National Institute for Personnel Research. (CSIR special report. PERS 282).
- VAN ZYL, J., Fenyés, T.I. & Vink, N.(1987) Labour trends in agriculture: The case of the summer rainfall grain-producing area. In: Development Southern Africa. Vol. 4, no. 1, Febr. 1987.
- VERSTER, R. (1976). Die ontwikkeling van 'n kommunikasiestelsel vir Swart werkers. Proefskrif (D.Admin.). Universiteit van die Oranje-Vrystaat.
- VORSTER, D.J.M. (1970) The ambitions of African workers. In: Management. Vol. 1, no.3, Nov. 1970. pp. 59-62.
- WILSON, F. (1977) Reflections on farm labour in South Africa. In: Wilson et al. ed. Farm labour in South Africa. Cape Town: David Philip, 1977. pp. 195-200.
- WINTER, M. (1978) Job satisfaction, work motivation and the need for a new direction in agricultural labour science. In: Journal of Agricultural Labour Science. Vol. 7. pp. 37 - 60.

BYLAE A: Personeelbestuursouditvraelys vir die Werkers

UNIVERSITY OF THE ORANGE FREE STATE

Department of Agricultural Economics
P O Box 339
BLOEMFONTEIN 9300

Telephone : 4012390

STAFF MANAGEMENT AUDIT - 1985

Questionnaire to appraise work motivation and job satisfaction.

INTRODUCTION

i. Interviewer

You may remember a few weeks ago, the farmer told you that somebody will visit the farm to ask you questions with regard to things concerning how you feel about your work. I am that person.

ii. Reason for questions

The reason for asking these questions, is that the occupier/owner of the farm wants to know how well he manages the farm firm.

iii. Who is to be involved

Each member of the permanent staff (excluding domestic workers), will be interviewed. From the responses you will give, the farmer will then be able to improve his management of the farm firm.

iv. Information will be confidential

I would like to ask you, please, to be as frank and open as possible in answering these questions. I also want to point out that your responses to the questions will be treated very confidential.

In order to find out how each worker feels about working on the farm, everybody will be asked to give his opinions. In order to get this information, we are going to ask you a number of questions. Do not feel worried to answer these questions honestly. When we write down your answers, we will not put your name on the form. Your form will NOT be shown to your employer.

v. Ask employees if they have questions

Do you have any questions in connection with what we are going to do?

vi. Time necessary for each interview

There is no time limit, but you are requested to complete the questionnaire in one uninterrupted period. The interview will last approximately two hours.

vii. Method to be used with questionnaire to be explained as follows

I am going to ask you a number of questions about how you feel about your job. Let us use an example of how I would like you to give me your answer to each question.

We all know that the weather changes, e.g. in summer some days are very, very hot, some days are not so very hot, some days are just a little hot and some days are not hot at all. We also know that different people experience weather in different ways. I may feel that on a certain day it is very, very hot, but you may think that it is not so very hot.

Let me explain with these blocks and peg. If I think it is very, very hot, I will put all four of these blocks on top of each other (demonstrate) to show how hot I think it is. Now, if I feel there have not been hotter days than today, I will plug this peg into the topmost hole of the fourth block (demonstrate). Or, if I feel there have been days which have been hotter than today, I will put this peg in a hole lower than the upper limit.

If, however, I feel that it is not so very hot, I may want to take one of the blocks away (take block away). Or if I feel it is just a little hot, I may want to use only two of the blocks to show how hot I think it is. If I feel it is not hot at all, I may use only one block (demonstrate). So you can see that by using these blocks and peg I can show how I feel about the weather.

It is important to remember it doesn't matter whether what I feel is the same as your feelings about the weather. We only want to find out how each of us feels.

Let us talk about today's weather. Please use the blocks and peg to show me whether you think today is very, very hot, not so very hot, just a little hot or not hot at all.

(Allow interviewer to demonstrate and ask about variation, e.g. yesterday, last week, last month and let interviewer demonstrate these different variations. Make sure that he understands the use of the blocks and the peg).

In the same way as you have shown me with these blocks and peg how you feel about the weather, I would like you to use

the blocks and peg to show me how you feel about each question. Remember, there are no right or wrong answers to the questions I am going to ask you. We only want to know how you feel about what we ask.

We are now going to start with the questions. Remember, what we have been doing up till now, has only been an example of how we want you to answer these questions. Remember, first of all you must decide how many blocks you want to use to express your feeling, and then you must use the peg to show exactly how you feel. You must do the same for each question.

viii. Directions to interviewer

Various questions are set out below. Underneath each questions there is a twenty point line-scale labelled in four divisions according to guide comments. You indicate the employee's answer by encircling the appropriate graduation point of the line-scale.

i. Questions

1. How interested is your employer in your personal problems (e.g. illness of worker, leisure time, transport)?

Not interested	A little interested	Usually interested	Always suitably interested
1 0	1 5	1 10	1 15

2. How interested is your employer in your family problems (e.g. illness of wife and children, problems of marriage, education of children, death of family members)?

Not interested	A little interested	Usually interested	Always suitably interested
1 0	1 5	1 10	1 15

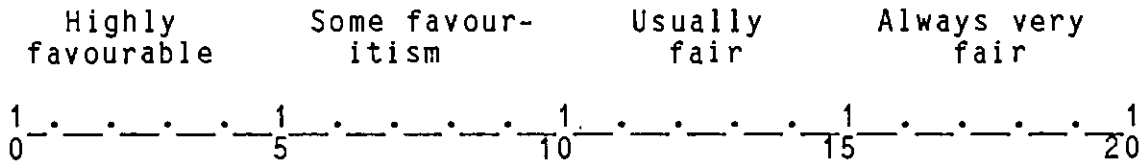
3. To what extent does your employer understand your work problems?

No under- standing	A little understan- ding	Substantial understanding	Complete under- standing
1 0	1 5	1 10	1 15

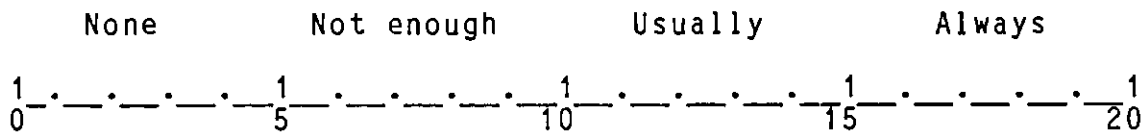
4. How much confidence does your employer have in you?

No confidence	A little confidence	Substantial confidence	Complete confidence
1 0	1 5	1 10	1 15

5. How fair is your employer in his treatment as between subordinates?

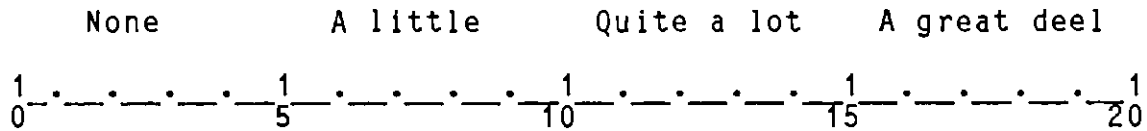


6. How clear are the instructions which you receive from your employer?

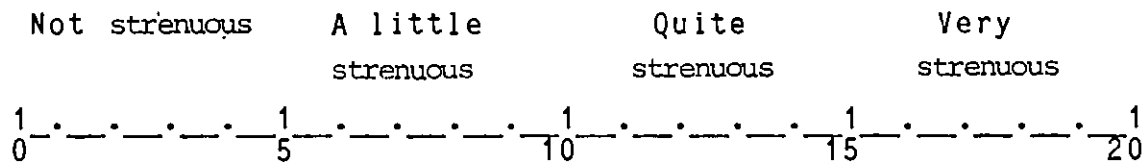


INTERVIEWER : PROCEDURE OF USING THE BLOCKS AND PEG

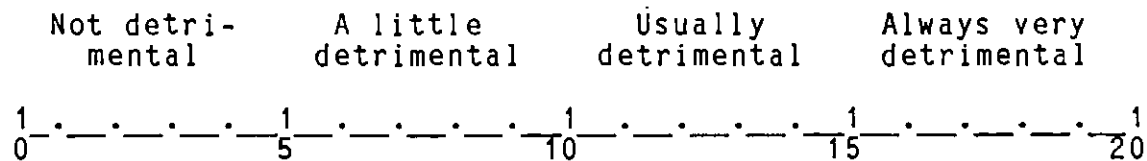
7. To what extent does the way you work for this firm depend on fear?



8. How strenuous is your job?



9. How detrimental to your health is the type of work you do?



10. How much pressure does your employer apply to you to achieve high output?

No pres- sure	A little pressure	Considerable pressure	Very heavy pressure
1 0	1 5	1 10	1 15

11. How interesting do you find your job (e.g. difficult or easy, repetitive or varying)?

Not interes- ting	A little interesting	Usually interesting	Always very interesting
1 0	1 5	1 10	1 15

12. To what extent is your job performance appreciated by your employer?

Never	Occasionally	Usually	Always
1 0	1 5	1 10	1 15

INTERVIEWER : PROCEDURE OF USING THE BLOCKS AND PEG

13. To what extent does your employer tell you about his aims and future plans?

None	A little	Quite a lot	A great deal
1 0	1 5	1 10	1 15

14. How much helpful information does your employer pass on to you?

None	Not enough	Usually enough	Always enough
1 0	1 5	1 10	1 15

15. How readily do you pass on information about your work to your employer?

No, he should find out himself	Only if he asked	I pass on most information	I always keep him fully informed
--------------------------------	------------------	----------------------------	----------------------------------

1
0 1
5 1
10 1
15 1
20

16. How freely does information about work pass between you and your colleagues?

No, there is too much rivalry and mistrust	Only if friendly relations happen to exist	Quite a lot of information is exchanged	All information is freely exchanged
--	--	---	-------------------------------------

1
0 1
5 1
10 1
15 1
20

17. To what extent does your employer give attention to your complaints?

None	A little	Quite a lot	A great deal
------	----------	-------------	--------------

1
0 1
5 1
10 1
15 1
20

INTERVIEWER : PROCEDURE OF USING THE BLOCKS AND PEG

18. How approachable is your employer?

Unapproachable	Not very approachable	Usually approachable	Always approachable
----------------	-----------------------	----------------------	---------------------

1
0 1
5 1
10 1
15 1
20

19. How much help and support does your employer offer you?

None Very little Quite a lot A great deal

1
0-----5-----10-----15-----20

20. How well are you treated if you make a mistake?

Penalized Bawled out Facts are investigated followed by warnings Encouraged to learn from consequences of mistakes

1
0-----5-----10-----15-----20

21. How much co-operation is there amongst subordinates in the firm?

None, because of rivalry and mistakes A little, but individuals watch their own interest Quite a lot of work-centered co-operation Everybody co-operates for the general goods

1
0-----5-----10-----15-----20

INTERVIEWER : PROCEDURE OF USING THE BLOCKS AND PEG

22. To what extent are you involved in deciding how to perform your work?

None In minor workplace decisions In most workplace decisions Fully involved in all workplace decisions

1
0-----5-----10-----15-----20

27. To what extent do you approve of the goals your employer would like you to achieve?

Never approve	Occasionally approve	Usually approve	Always approve
1 0	1 5	1 10	1 15

INTERVIEWER : PROCEDURE OF USING THE BLOCKS AND PEG

28. To what extent do you feel free to regulate the speed at which you work?

Not free	A little free	Substantially free	Compleety free
1 0	1 5	1 10	1 15

29. How frequently do you receive conflicting instructions from more than one superior?

Never	Occasionally	Quite often	Continually
1 0	1 5	1 10	1 15

30. To what extent can you influence those whose work affects your work?

No influence	A little influence	Substantial influence	Al necessary influence
1 0	1 5	1 10	1 15

INTERVIEWER : PROCEDURE OF USING THE BLOCKS AND PEG

31. To what extent would improved methods make your job easier or better?

No better	A little better	Quite a lot better	A great deal better
1 0	1 5	1 10	1 15
<hr/> <hr/>			

32. To what extent would improved equipment make your job easier or better?

No better	A little better	Quite a lot better	A great deal better
1 0	1 5	1 10	1 15
<hr/> <hr/>			

33. How much avoidable waste of materials within your control occurs in your workplace?

None	A little	A moderately high amount	A great deal
1 0	1 5	1 10	1 15
<hr/> <hr/>			

34. How much avoidable waste of materials not under your control occurs in your workplace?

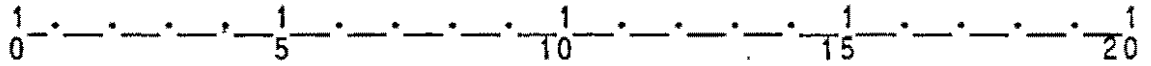
None	A little	A moderately high amount	A great deal
1 0	1 5	1 10	1 15
<hr/> <hr/>			

35. How much avoidable waste of time within your control occurs in your workplace?

None	A little	A moderately high amount	A great deal
1 0	1 5	1 10	1 15
<hr/> <hr/>			

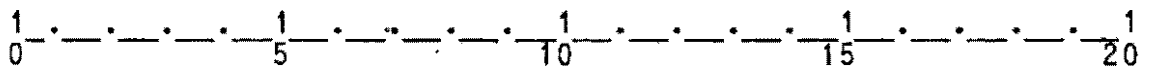
36. How much avoidable waste of time not under your control occurs in your workplace?

None A little A moderately high amount A great deal



37. To what extent would training help you to do your job better?

No better A little better Quite a lot better A great deal better



BIOGRAPHICAL INFORMATION

Date of interview _____

1. Years of experience on White-owned farms in the RSA:

2. Years of experience on this farm:

3. What is your job?

4. Describe briefly the major tasks you perform.

5. Nation (tribe): _____ Sex: _____

6. Age: _____

20 and under

21 - 25

26 - 35

36 - 45

46 - 55

56 and over

7. School education: _____

8. Marital status:

Unmarried

Married

Formerly married (divorced,
separated, widowed)

Living together

9. Did you pay "lobola" for your wife? With what did you pay?

10. Married in church? _____

11. Number of dependants living with you: _____

12. Number of dependants not living with you: _____

THANK YOU!!

BYLAE B: Personeelbestuursouditvraelys vir die Bestuurder

UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

Departement Landbou-ekonomie
Posbus 339
BLOEMFONTEIN 9300

Telefoon: 4012390

PERSONEELBESTUURSOUDIT - 1985

ᵐ Vraelys om die werkmotivering en -satisfaksie van die werkers in die boerderyonderneming te bepaal.

Sewe-en-dertig vrae is geformuleer. Onder elke vraag is ᵐ lyn met twintig indelings, wat in vier kategorieë met vyf indelings elk verdeel is. ᵐ Hoër punt op die skaal dui nie noodwendig op ᵐ beter antwoord nie.

Instruksies

By elke vraag moet u antwoord wat u verwag u werker sal antwoord. Kies eerstens daardie kategorie wat volgens u verwagting die werker se situasie op die huidige oomblik die beste beskryf. Besluit daarna op ᵐ presiese punt binne daardie kategorie van die skaal. Dui u antwoord aan deur die presiese punt op die skaal te omsirkel. Beskou elke item as ᵐ kontinue veranderlike vanaf die uiterste aan die een kant van die skaal tot die uiterste aan die ander kant.

TREK ASSEBLIEF U SIRKELS OM DIE INDELINGS VAN DIE SKAAL EN NIE TUSSEN DIE INDELINGS NIE.

Vrae

LEIERSKAP

1. Wat verwag u sal die werker sê ten opsigte van die mate waarin u geïnteresseerd is in sy persoonlike probleme (bv. siekte van werker, vrye tyd, vervoer)? (0)

Nie geïnteresseerd	In 'n geringe mate geïnteresseerd	Gewoonlik geïnteresseerd	Altyd voldoende geïnteresseerd
--------------------	-----------------------------------	--------------------------	--------------------------------

1/0 1/5 1/10 1/15 1/20

2. Wat verwag u sal die werker sê, ten opsigte van die mate waarin u geïnteresseerd is in sy gesinsprobleme (bv. siekte van vrou en kinders, huweliksprobleme, opleiding van kinders, dood van familieledede)? (0)

Nie geïnteresseerd	In 'n geringe mate geïnteresseerd	Gewoonlik geïnteresseerd	Altyd voldoende geïnteresseerd
--------------------	-----------------------------------	--------------------------	--------------------------------

1/0 1/5 1/10 1/15 1/20

3. Wat verwag u sal die werker sê, ten opsigte van die mate van begrip wat u toon vir sy werkprobleme? (0)

Geen begrip	'n Geringe mate van begrip	'n Redelike mate van begrip	Volkome begrip
-------------	----------------------------	-----------------------------	----------------

1/0 1/5 1/10 1/15 1/20

4. Wat verwat u sal die werker sê, ten opsigte van die mate waarin u hom vertrou? (0)

Geen vertrouwe	Meerderwaardige vertrouwe soos 'n baas en 'n kneg het	Substansiële, maar nie algehele vertrouwe	Algehele vertrouwe
----------------	---	---	--------------------

1/0 1/5 1/10 1/15 1/20

5. Wat verwag u sal die werker sê, ten opsigte van die mate van regverdigheid van u behandeling van ondergeskiktes? (0)

Uiters onregverdig	Soms regverdig	Gewoonlik regverdig	Altyd regverdig
-----------------------	-------------------	------------------------	--------------------

1
0 ————— 1
5 ————— 1
10 ————— 1
15 ————— 1
20

6. Wat verwag u sal die werker sê, ten opsigte van die mate van duidelikheid van die werkinstruksie wat hy van u ontvang? (0)

Nooit duidelik	Nie duidelik genoeg	Gewoonlik duidelik genoeg	Altyd duidelik genoeg
----------------	------------------------	---------------------------------	-----------------------------

1
0 ————— 1
5 ————— 1
10 ————— 1
15 ————— 1
20

MOTIVERING

7. Wat verwag u sal die werker sê, ten opsigte van die mate waarin vrees die manier waarop hy in die boerderyonderneming werk, bepaal? (T)

Altyd deur vrees	Gewoonlik deur vrees	Gedeeltelik deur vrees	Nooit deur vrees
---------------------	-------------------------	---------------------------	---------------------

1
0 ————— 1
5 ————— 1
10 ————— 1
15 ————— 1
20

8. Wat verwag u sal die werker sê, ten opsigte van die mate waarin sy werk oorvermoeiend is? (T)

Altyd baie oorvermoeiend end	Gewoonlik oorvermoeiend	Soms oorver- moeiend	Baie selde oorvermoeiend
------------------------------------	----------------------------	-------------------------	-----------------------------

1
0 ————— 1
5 ————— 1
10 ————— 1
15 ————— 1
20

9. Wat verwag u sal die werker sê, ten opsigte van die mate waarin sy werk nadelig is vir sy gesondheid? (T)

Altyd baie nadelig	Gewoonlik nadelig	Effens nadelig	Glad nie nadelig nie
-----------------------	----------------------	-------------------	-------------------------

1
0 ————— 1
5 ————— 1
10 ————— 1
15 ————— 1
20

10. Wat verwag u sal die werker sê, ten opsigte van die mate van druk wat u op hom toepas om 'n hoë uitset te lewer? (0)

Baie swaar druk 'n Redelike mate van druk 'n Geringe mate van druk Geen druk

1
0-----1-----1-----1-----1
5-----10-----15-----20

11. Wat verwag u sal die werker sê, ten opsigte van die mate waarin hy sy werk interessant vind? (T)

Nie interes- Tot 'n geringe Gewoonlik Altyd baie
sant nie mate interes- interessant interessant
sant

1
0-----1-----1-----1-----1
5-----10-----15-----20

12. Wat verwag u sal die werker sê, ten opsigte van die mate van waardering wat u toon vir sy werkprestasie? (0)

Nooit Soms Gewoonlik Altyd
waardeer waardeer waardeer waardeer

1
0-----1-----1-----1-----1
5-----10-----15-----20

KOMMUNIKASIE

13. Wat verwag u sal die werker sê, ten opsigte van die mate waarin u hom inlig oor u doelwitte en planne? (0)

Word gladnie Word tot 'n Word tot 'n Word volkome
ingelig nie geringe mate redelike mate op hoogte
ingelig ingelig ingelig gehou

1
0-----1-----1-----1-----1
5-----10-----15-----20

14. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die hoeveelheid nuttige inligting wat u aan hom deurgee? (0)

Niks Nie genoeg Gewoonlik Altyd genoeg
nie nie genoeg

1
0-----1-----1-----1-----1
5-----10-----15-----20

15. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die geredelikheid waarmee hy inligting aangaande sy werk aan u deurgee?(T)

Geen, die werkgewer behoort self uit te vind	Slegs indien gevra word	Gee die meeste inligting deur	Hou werkgewer volkome op hoogte
---	----------------------------	----------------------------------	---------------------------------------

1 0 1 5 1 10 1 15 1 20

16. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word? (T)

Geen, daar is te veel naywer en agterdog	Slegs indien vriendskaplike verhoudings bestaan	n Redelike hoeveelheid inligting word gewissel	Alle inligting word vrylik gewissel
--	--	---	---

1 0 1 5 1 10 1 15 1 20

17. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die mate waarin u aandag gee aan sy klagtes? (0)

Dit word ge- woonlik geïg- noreer	Geïgnoreer, tensy dit met werk- doeltreffend- heid in ver- band staan	Klagtes geniet aandag, maar werkprobleme word vinniger as persoonlike probleme han- teer	Klagtes word vinnig hanteer
---	--	--	--------------------------------

1 0 1 5 1 10 1 15 1 20

MENSEVERHOUDINGS

18. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van u toeganklikheid vir hom? (0)

Ontoeganklik en verafgeleë	Nie baie toeganklik nie	Gewoonlik toeganklik	Altyd toe- ganklik
-------------------------------	-------------------------------	-------------------------	-----------------------

1 0 1 5 1 10 1 15 1 20

19. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die hoeveelheid hulp en ondersteuning wat hy van u kry? (0)

Geen	Baie min	Taamlik	Baie
------	----------	---------	------

1 0 1 5 1 10 1 15 1 20

20. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die behandeling wat hy ontvang indien hy fouteer? (0)

Straf opgelê	Skreeu op hom	Feite word ondersoek en met waarsku- wing opgevolg	Aangemoedig om uit gevolge van foute te leer
-----------------	------------------	---	--

1 0 1 5 1 10 1 15 1 20

21. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die hoeveelheid samewerking wat daar tussen werkers in die onderneming is?(T)

Geen, as gevolg van naywer en agterdog	n Geringe mate, maar persone streef hul eie belang na	n Redelike mate van werkgesen- treerde samewerking	Elkeen werk saam tot die algemene belang
---	---	--	---

1 0 1 5 1 10 1 15 1 20

BESLUITNEMING

22. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die mate waarin hy betrokke is in die neem van besluite oor sy werkmetode?(0)

Glad nie	Nooit betrok- ke by besluit nie, maar word soms geraad- pleeg	Gewoonlik ge- raadpleeg, maar in die reël betrek by be- sluitneming	Ten volle be- trokke by alle nie besluite wat in verband met sy werk staan
----------	---	---	---

1 0 1 5 1 10 1 15 1 20

23. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die mate waarin sy idees, kennis en ondervinding gevra word, wanneer besluite in die werkplek geneem word? (0)

Glad nie	Af-en-toe gevra	Gewdonlik gevra	Altyd gevra
----------	--------------------	--------------------	-------------

1 0 1 5 1 10 1 15 1 20

24. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die mate waarin u bewus is van sy werkprobleme wanneer u besluite neem? (0)

Nie bewus nie	Bewus van enkele probleme	Bewus van die meeste maar nie alle probleme	Ten volle bewus van alle probleme
------------------	---------------------------------	--	---

1-----1-----1-----1-----1
0-----5-----10-----15-----20

DOELWITFORMULERING

25. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die mate waarin hy bewus is van die produksiedoelwitte? (0)

'Nooit bewus nie	Af-en-toe bewus	Gewoonlik bewus	Altyd bewus
---------------------	--------------------	--------------------	-------------

1-----1-----1-----1-----1
0-----5-----10-----15-----20

26. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die mate waarin hy betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte? (0)

Word deur werkgewer neergelê sonder enige bespreking	Neergelê deur werkgewer, maar af-en- toe bespreek	Neergelê deur werkgewer na deeglike be- spreking	Aangemoedig om eie doelwit- te neer te lê in konsultasie met werkgewer en medewerkers
--	--	---	--

1-----1-----1-----1-----1
0-----5-----10-----15-----20

27. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die mate waarin hy u doelwitte aanvaar? (T)

Doelwitte word openlik aanvaar, maar bedektelik sterk teen- gestaan	Doelwitte word openlik aanvaar, maar dikwels bedek- telik teenge- gestaan tot 'n redelike mate	Doelwitte word openlik aanvaar, maar by tye tot 'n mate bedekte- lik teengestaan	Doelwitte word openlik sowel as bedek- telik aanvaar
--	--	---	---

1-----1-----1-----1-----1
0-----5-----10-----15-----20

BEHEER

28. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die mate waarin hy vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas? (0)

Nie vry nie Tot 'n geringe Tot 'n groot Volkome vry
 mate vry mate vry

1— 1— 1— 1— 1—
 0— 5— 10— 15— 20—

29. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die gereeldheid waarmee hy botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang? (0)

Gedurig Redelik Af-en-toe Nooit
 dikwels

1— 1— 1— 1— 1—
 0— 5— 10— 15— 20—

30. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die mate waarin hy ander werkers kan beïnvloed wat sy werk affekteer? (0)

Geen invloed Geringe Redelike Alle nodige
 invloed invloed invloed invloed

1— 1— 1— 1— 1—
 0— 5— 10— 15— 20—

PRESTASIE

31. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die mate waarin verbeterde metodes sy werk kan vergemaklik of verbeter? (0)

Baie verbeter Redelik Effens Niks
 verbeter verbeter verbeter verbeter

1— 1— 1— 1— 1—
 0— 5— 10— 15— 20—

32. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die mate waarin verbeterde toerusting sy werk kan verbeter of vergemaklik? (0)

Baie verbeter Redelik Effens Niks
 verbeter verbeter verbeter verbeter

1— 1— 1— 1— 1—
 0— 5— 10— 15— 20—

33. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die hoeveelheid materiaalvermorsing wat in sy werkplek voorkom en binne sy beheer is? (E)

n Groot n Redelike n Geringe Geen
hoeveelheid hoeveelheid hoeveelheid

1
0-----1-----1-----1-----1
5-----10-----15-----20

34. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die hoeveelheid materiaalvermorsing wat in sy werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie? (O)

n Groot n Redelike n Geringe Geen
hoeveelheid hoeveelheid hoeveelheid

1
0-----1-----1-----1-----1
5-----10-----15-----20

35. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die hoeveelheid tydvermorsing wat in sy werkplek voorkom en binne sy beheer is? (E)

n Groot n Redelike n Geringe Geen
hoeveelheid hoeveelheid hoeveelheid

1
0-----1-----1-----1-----1
5-----10-----15-----20

36. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die hoeveelheid tydvermorsing wat in sy werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie? (O)

n Groot n Redelike n Geringe Geen
hoeveelheid hoeveelheid hoeveelheid

1
0-----1-----1-----1-----1
5-----10-----15-----20

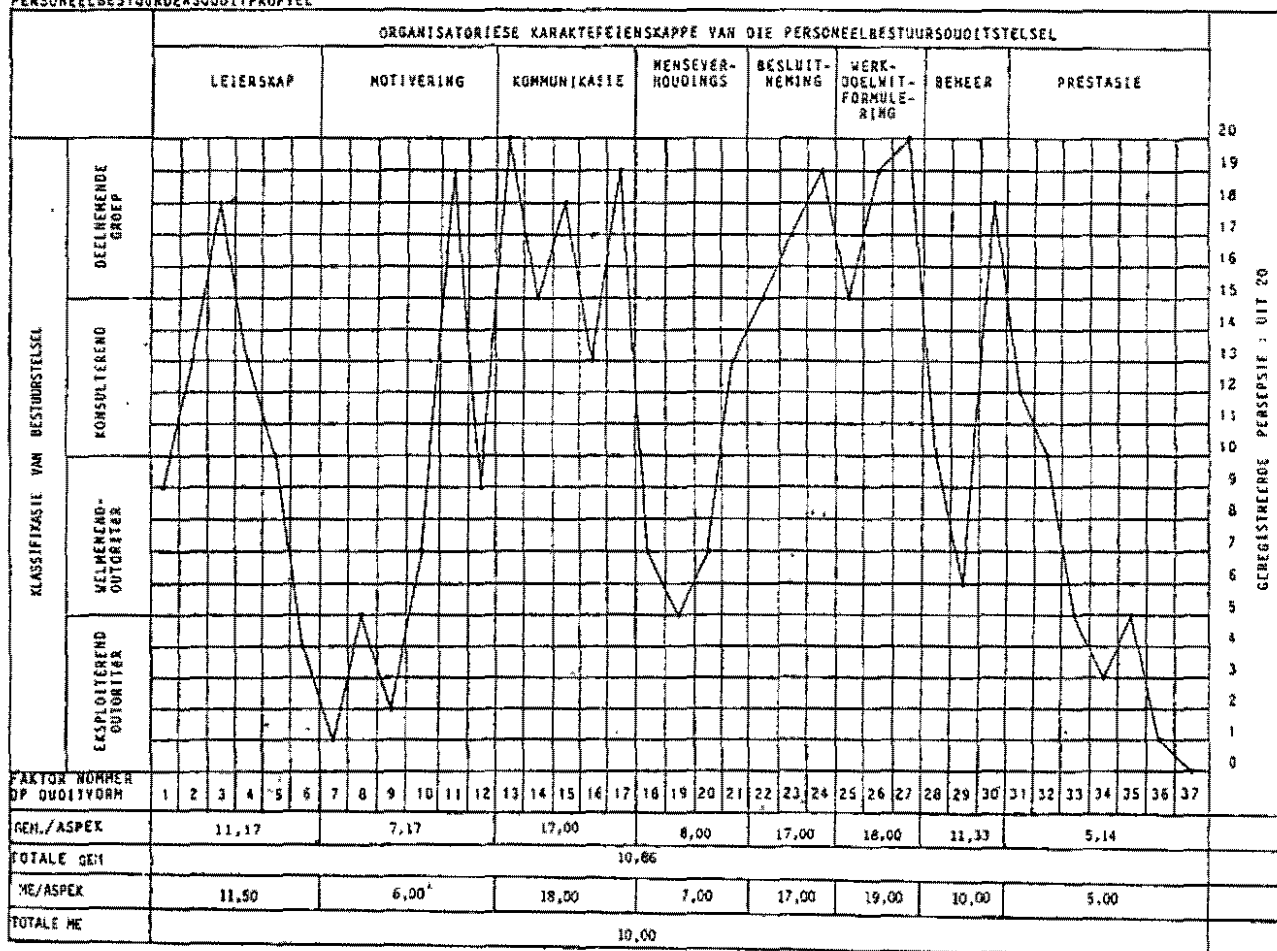
37. Wat verwag u sal u werker sê, ten opsigte van die mate waarin opleiding hom sal help om sy werk beter te doen? (O)

Baie beter Taamlik beter Effens beter Niks beter

1
0-----1-----1-----1-----1
5-----10-----15-----20

O = Oorsaaklike veranderlike : 26
T = Tussenveranderlik : 6
E = Eindresultaatveranderlik : 2

PERSENEELBESTUURERSOUDITPROFIEL



WERKER NO. 1

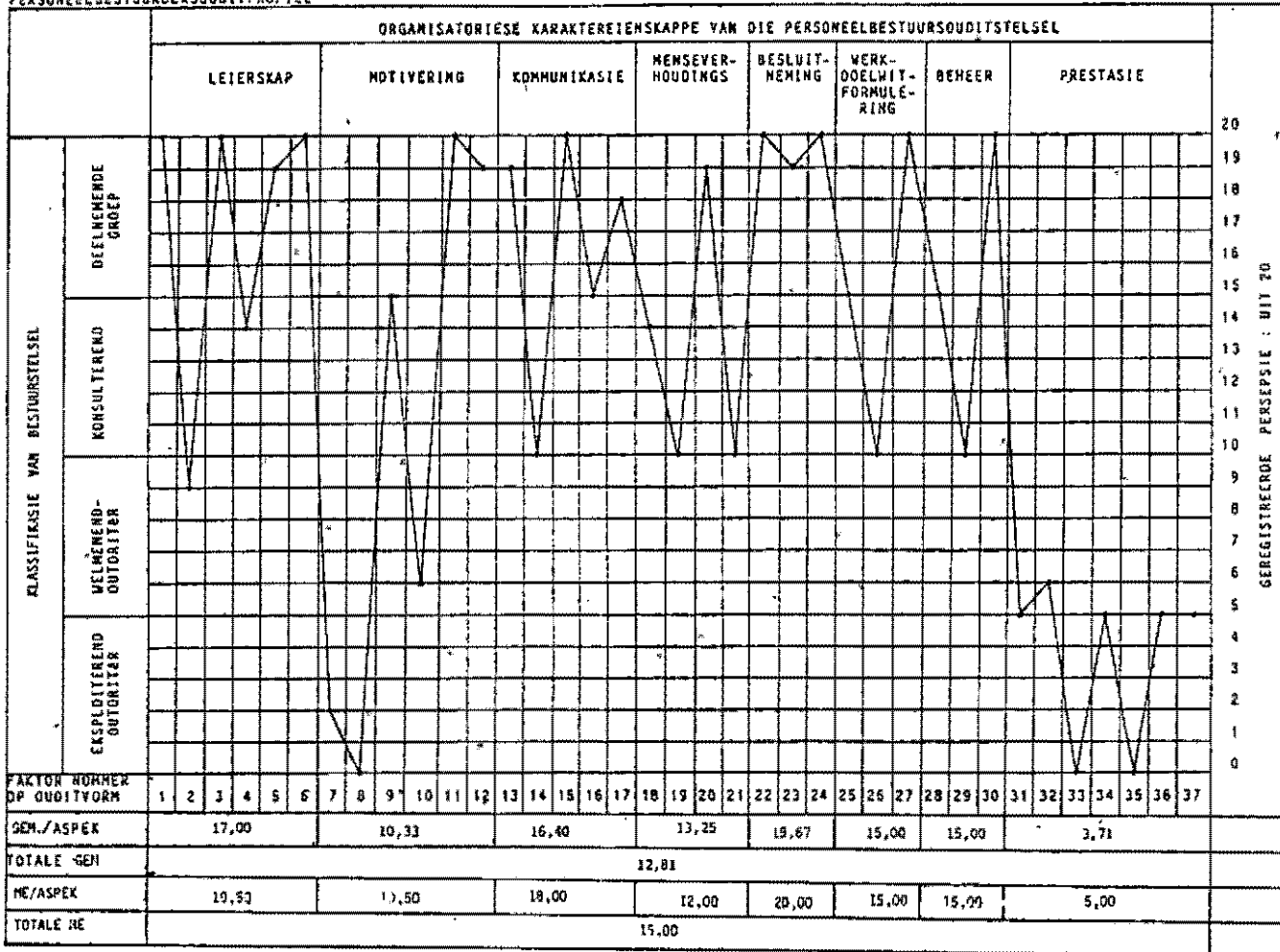
Beskrywing van faktore op die ouditvorn

Faktor no.	Beskrywing	Faktor no.	Beskrywing
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme	20	Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
2	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme	21	Hoeveelheid samewerking tussen werkers in die onderneming
3	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme	22	Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode
4	Mate waarin die bestuurder die werker vertrou	23	Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word
5	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel	24	Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem
6	Mate van duidelikheid van die bestuurderswerkinstruksies	25	Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte
7	Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal	26	Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte
8	Mate waarin die werker se werk oorvermoeiend is	27	Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar
9	Mate waarin die werker se werk nadellig vir sy gesondheid is	28	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
10	Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hoë uitset te lewer	29	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van paar as een meerdere ontvang
11	Mate waarin die werker sy werk interessant vind	30	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
12	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie	31	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
13	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne	32	Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
14	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurg	33	Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
15	Gereedheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgee	34	Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
16	Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word	35	Hoeveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
17	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes	36	Hoeveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
18	Bestuurder se toeganklikheid vir die werker	37	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen
19	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry		

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jare	Maande
A. Ondervinding op RSA plase	1	11
B. Ondervinding in hierdie boerdery	0	8
C. Pos beklee	In lande	
D. Hooftake	Oes, skoffel	
E. Etnisiteit	Tswana/Morolonn	
F. Ouderdom (jaar)	23	
G. Skoolopleiding	Geen	
H. Huwelikstatus	Ongetroud	
I. "Molala" betaal	N.v.t.	
J. Kerklens by troue	N.v.t.	
K. Aantal afhanklikes op plase	4	
L. Aantal afhanklikes elders	0	

PERSONEEL BESTUURERSOUDITPROFIEL



GEREGISTREERDE PERSEPSIE : MIT 20

WERKER NO. 2

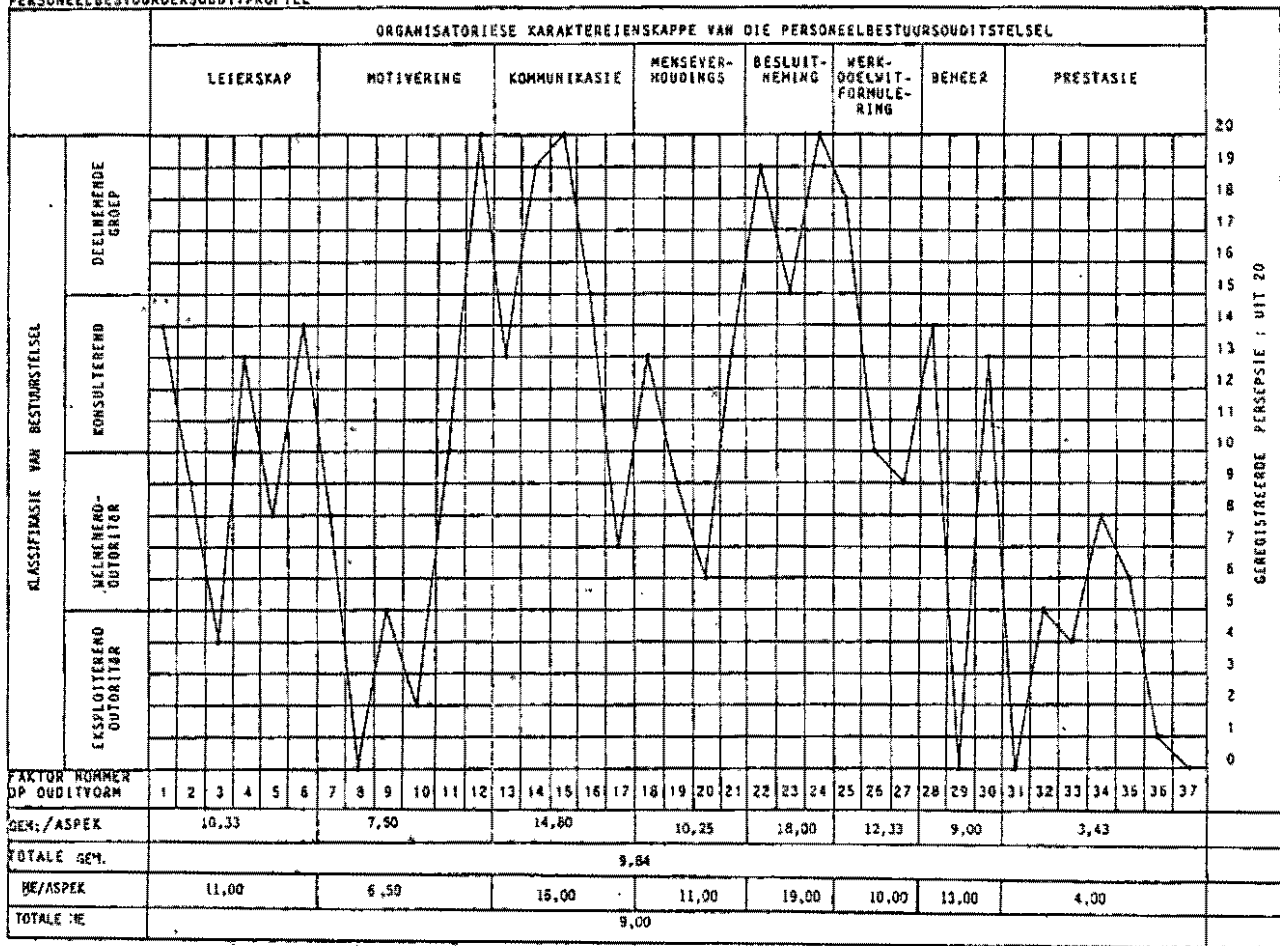
Beskrywing van faktore op die ouditvorm

- | | |
|---|--|
| <p>Faktor no.</p> <p>1 Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme</p> <p>2 Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme</p> <p>3 Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme</p> <p>4 Mate waarin die bestuurder die werker vertrou</p> <p>5 Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel</p> <p>6 Mate van duidelikheid van die bestuurdersewerkinstruksies</p> <p>7 Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal</p> <p>8 Mate waarin die werker se werk oorvermeiend is</p> <p>9 Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is</p> <p>10 Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hoë uitset te lever</p> <p>11 Mate waarin die werker sy werk interessant vind</p> <p>12 Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie</p> <p>13 Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne</p> <p>14 Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker gegee</p> <p>15 Gereedheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder gegee</p> <p>16 Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word</p> <p>17 Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes</p> <p>18 Bestuurder se toeganklikheid vir die werker</p> <p>19 Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry</p> | <p>Faktor no.</p> <p>20 Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutaar</p> <p>21 Hoeveelheid samewerking tussen werkers in die onderneming</p> <p>22 Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode</p> <p>23 Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word</p> <p>24 Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem</p> <p>25 Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte</p> <p>26 Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte</p> <p>27 Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar</p> <p>28 Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas</p> <p>29 Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang</p> <p>30 Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed</p> <p>31 Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter</p> <p>32 Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter</p> <p>33 Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is</p> <p>34 Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie</p> <p>35 Hoeveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is</p> <p>36 Hoeveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie</p> <p>37 Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen</p> |
|---|--|

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jare	Maande
A. Ondervinding op RSA plaas	20	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	5	0
C. Pos beklee	Trekkerdrywer	
D. Hooftake	Ploeg, Plant, Skoffel	
E. Etnisiteit	Tswana/Marolonn	
F. Ouderdom (jaar)	33	
G. Skoolopleiding	Geen	
H. Huwelikstatus	Getroud	
I. "Lobala" betaal	Ja	
J. Kerkdiens by troue	Ja	
K. Aantal afhanklikes op plaas	7	
L. Aantal afhanklikes elders	2	

PERONEELBESTUURERSOUDITPROFIEL



WERKER NO. 3

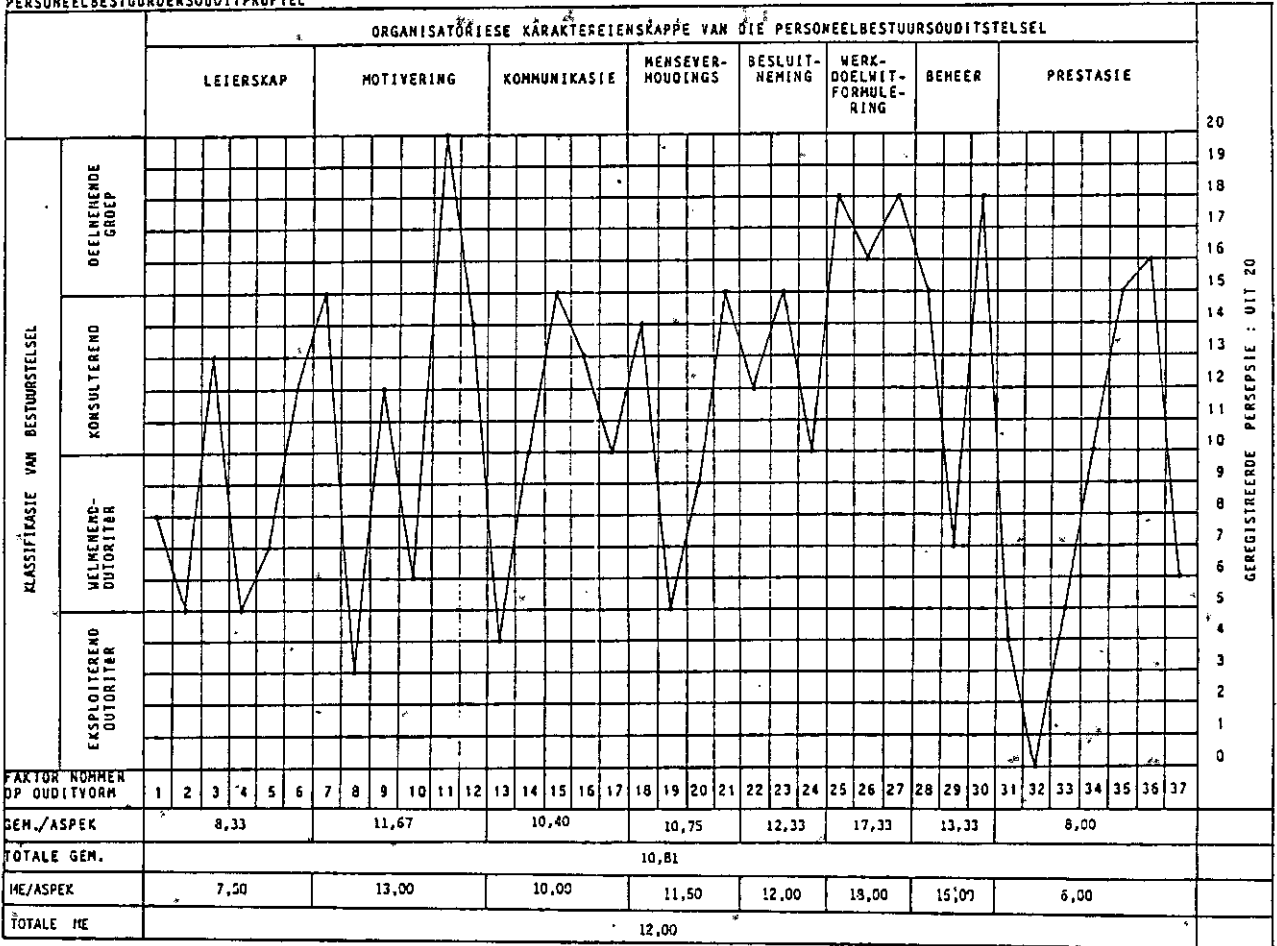
Beskrywing van faktore op die ouditvorm

Faktor no.	Beskrywing	Faktor no.	Beskrywing
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme	20	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
2	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme	21	Hoeveelheid samewerking tussen werkers in die onderneeming
3	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme	22	Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode
4	Mate waarin die bestuurder die werker vertrou	23	Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word
5	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel	24	Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem
6	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstrukties	25	Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte
7	Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerdery-onderneming werk, bepaal	26	Mate waarin die werker betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte
8	Mate waarin die werker se werk oorvermoelend is	27	Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar
9	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is	28	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
10	Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hoë uitset te lewer	29	Gereedheid waarmee die werker bittende instruksies van meer as een meerdere ontvang
11	Mate waarin die werker sy werk interessant vind	30	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
12	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie	31	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
13	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne	32	Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
14	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee	33	Hoeveelheid materiaalverworsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
15	Gerodellikheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgee	34	Hoeveelheid materiaalverworsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
16	Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word	35	Hoeveelheid tydverworsing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
17	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes	36	Hoeveelheid tydverworsing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
18	Bestuurder se toeganklikheid vir die werker	37	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen
19	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry		

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jaar	Maande
A. Ondervinding op RSA plaas	1	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	14	0
C. Pos beklee	Trekkerdrywer	
D. Hooftake	Ploeg, Plant, Skoffel	
E. Etnisiteit	Soesnan/Kleurling	
F. Ouderdom (jaar)	25	
G. Skoolopleiding	Geen	
H. Huwelikstatus	Getroud	
I. "Lobola" betaal	Ja	
J. Kerkdiens by troue	Nee	
X. Aantal afhanklikes op plaas	4	
L. Aantal afhanklikes elders	0	

PERONEELBESTUURDERSOUDITPROFIEL



WERKER NO. 4

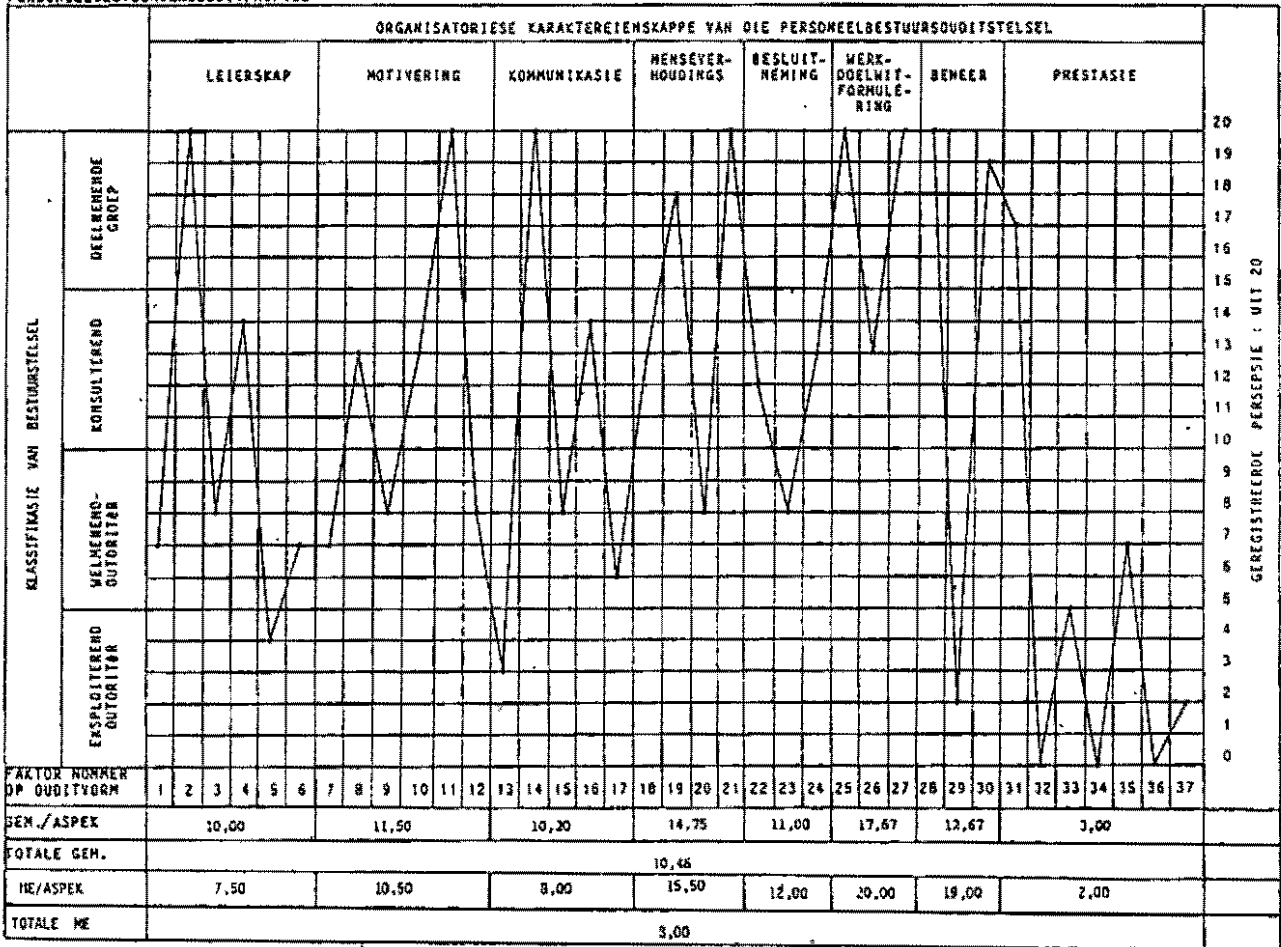
Beskrywing van faktore op die auditvorm

Faktor no.	Beskrywing	Faktor no.	Beskrywing
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme	20	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutaar
2	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme	21	Hoewelheid samewerking tussen werkers in die onderneming
3	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme	22	Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotiwate
4	Mate waarin die bestuurder die werker vertrou	23	Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word
5	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel	24	Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem
6	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies	25	Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte
7	Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal	26	Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte
8	Mate waarin die werker se werk oorvermoelend is	27	Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar
9	Mate waarin die werker se werk nadellig vir sy gesondheid is	28	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
10	Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hoër uitset te lewer	29	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
11	Mate waarin die werker sy werk interessant vind	30	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
12	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie	31	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
13	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en plannings	32	Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
14	Hoewelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker gee	33	Hoewelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
15	Gereedheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder gee	34	Hoewelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
16	Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word	35	Hoewelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
17	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klages	36	Hoewelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
18	Bestuurder se toeganklikheid vir die werker	37	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen
19	Hoewelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry		

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jare	Maande
A. Ondervinding op RSA plaas	0	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	0	8
C. Pos beklee	In lande	
D. Hooftake	Des, Skoffel	
E. Etnisiteit	Tswana	
F. Ouderdom (jaar)	25	
G. Skoolopleiding	Standard 1	
H. Huwelikstatus	Ongetroud	
I. "Lobola" betaal	N.v.t.	
J. Kerksiens by troue	N.v.t.	
K. Aantal afhanklikes op plaas	0	
L. Aantal afhanklikes elders	2	

PERSONEELBESTUURDOERSOUDITPROFIEL



GEGISTREERD PERSEPSIE : UIT 20

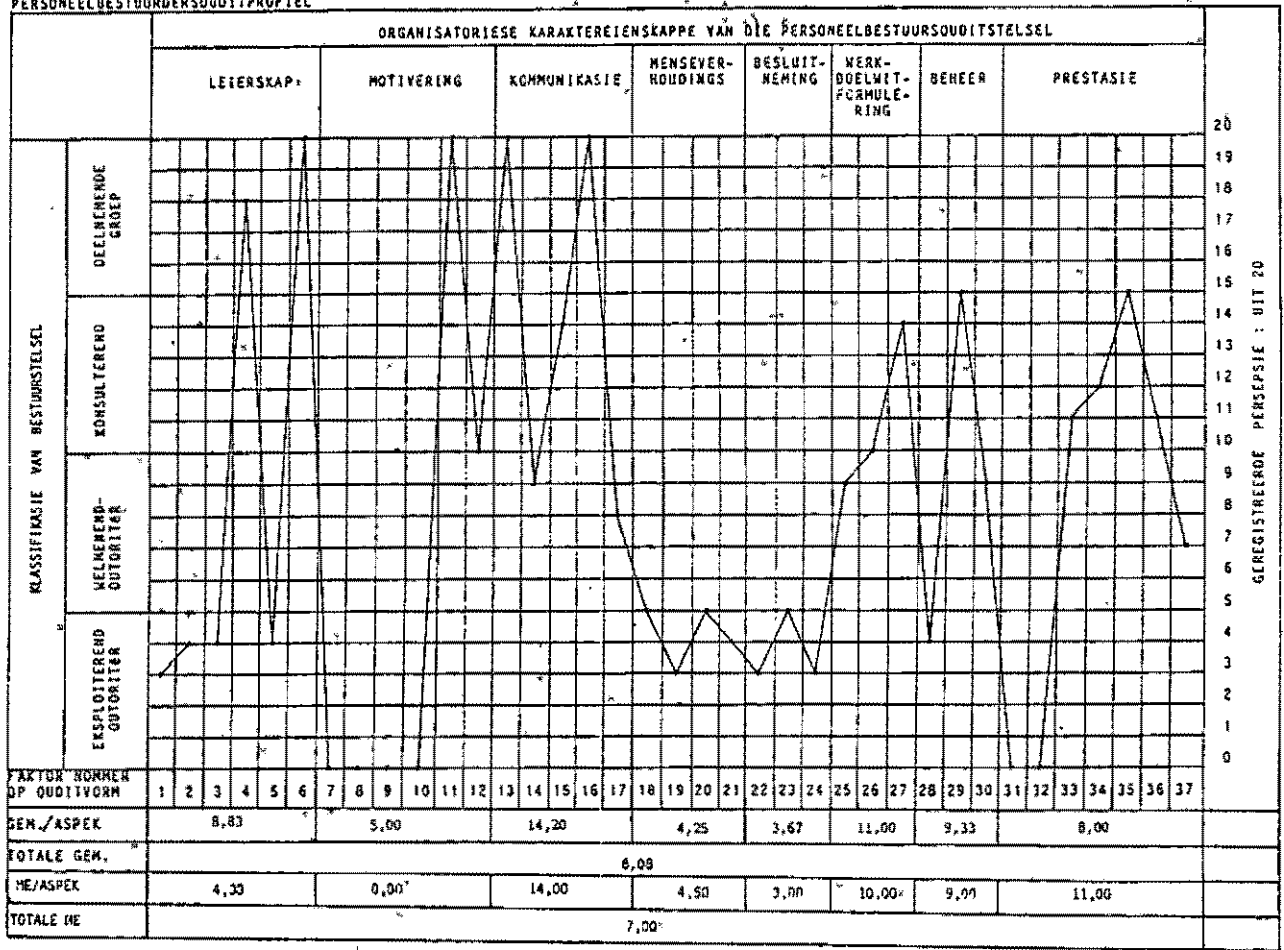
Beskrywing van faktore op die auditvorm

Faktor no.	Beskrywing	Faktor no.	Beskrywing
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme	20	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
2	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme	21	Hoewelheid samewerking tussen werkers in die onderneming
3	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme	22	Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode
4	Mate waarin die bestuurder die werker vertrou	23	Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplok geneem word
5	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel	24	Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem
6	Mate van duidelikheid van die bestuurderswerkinstruksies	25	Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte
7	Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal	26	Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte
8	Mate waarin die werker se werk oorvermoelend is	27	Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar
9	Mate waarin die werker se werk nadellig vir sy gesondheid is	28	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
10	Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hoë uitset te lewer	29	Gereedheid waarmee die werker batesende instruksies van meer as een meerdere ontvang
11	Mate waarin die werker sy werk interessant vind	30	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
12	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie	31	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
13	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne	32	Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
14	Hoewelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee	33	Hoewelheid materiaalversorsing wat in die werker se werkplok voorkom en binne sy beheer is
15	Gereedheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgee	34	Hoewelheid materiaalversorsing wat in die werker se werkplok voorkom en nie binne sy beheer is nie
16	Vrylikheid waarmee verkinligting onderling tussen werkers gewissel word	35	Hoewelheid tydversorsing wat in werker se werkplok voorkom en binne sy beheer is
17	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes	36	Hoewelheid tydversorsing wat in werker se werkplok voorkom en nie binne sy beheer is nie
18	Bestuurder se toeganklikheid vir die werker	37	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen
19	Hoewelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry		

Biografiese Inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jaar	Maande
A. Ondervinding op RSA plase	5	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	10	0
C. Pos beklee	Tulwerker	
D. Hooftake	Melk, tuinwerk	
E. Etnisiteit	Hdebele	
F. Ouderdom (jaar)	35	
G. Skoolopleiding	Standaard I	
H. Huwelikstatus	Sly saam	
I. "Lobola" betaal	Ja	
J. Kerkdiens by troue	Ree	
K. Aantal afhanklikes op plase	6	
L. Aantal afhanklikes elders	0	

PERONEELBESTUURERSOUDITPROFIEL



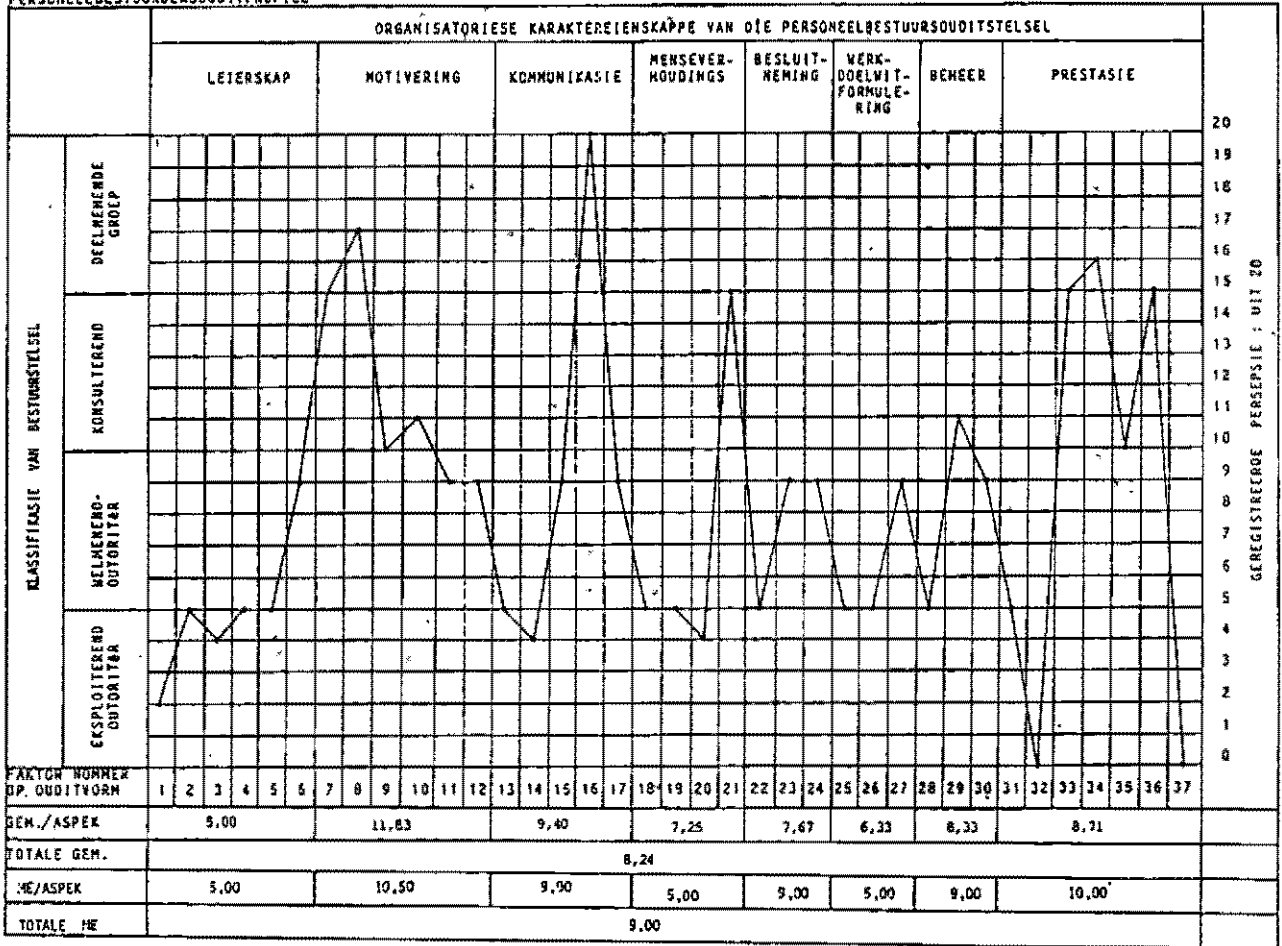
Beskrywing van faktore op die auditvorn

- | | |
|---|--|
| <p>Faktor Beskrywing no.</p> <p>1 Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme</p> <p>2 Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme</p> <p>3 Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme</p> <p>4 Mate waarin die bestuurder die werker vertrou</p> <p>5 Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel</p> <p>6 Mate van duidelikheid van die bestuurderswerkinstruksies</p> <p>7 Mate waarin reeds die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal</p> <p>8 Mate waarin die werker se werk oorvermoelend is</p> <p>9 Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is</p> <p>10 Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hoë uitsat te lewer</p> <p>11 Mate waarin die werker sy werk interessant vind</p> <p>12 Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie</p> <p>13 Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne</p> <p>14 Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee</p> <p>15 Gereedlikheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgee</p> <p>16 Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word</p> <p>17 Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes</p> <p>18 Bestuurder se toeganklikheid vir die werker</p> <p>19 Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry</p> | <p>Faktor Beskrywing no.</p> <p>20 Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer</p> <p>21 Hoeveelheid samewerking tussen werkers in die onderneming</p> <p>22 Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmetode</p> <p>23 Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word</p> <p>24 Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem</p> <p>25 Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte</p> <p>26 Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte</p> <p>27 Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar</p> <p>28 Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas</p> <p>29 Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang</p> <p>30 Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed</p> <p>31 Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter</p> <p>32 Mate waarin die werker verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter</p> <p>33 Hoeveelheid materiaalversorging wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is</p> <p>34 Hoeveelheid materiaalversorging wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie</p> <p>35 Hoeveelheid tydversorging wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is</p> <p>36 Hoeveelheid tydversorging wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie</p> <p>37 Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen</p> |
|---|--|

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jare	Maande
A. Ondervinding op RSA plase	0	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	4	0
C. Pos beklee	Tuinwerker	
D. Hooftake	Tuinwerk	
E. Etnisiteit	Tswana	
F. Ouderdom (jaar)	27	
G. Skoolopleiding	Standaard 2	
H. Huwelikstatus	Getroud	
I. "lobola" betaal	Ja	
J. Kerkdienst by troue	Nee	
K. Aantal afhanklikes op plaas	4	
L. Aantal afhanklikes elders	5	

PERSONEELBESTUURERSOUDIETPROFIEL



Bestrywing van faktore op die ouditvoorn

WERKER NO. 8

- Faktor Beskrywing no.
- Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme
 - Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
 - Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
 - Mate waarin die bestuurder die werker vertrou
 - Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
 - Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
 - Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal
 - Mate waarin die werker se werk oorvermoelend is
 - Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
 - Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hof uitset te lewer
 - Mate waarin die werker sy werk interessant vind
 - Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
 - Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en plannings
 - Hoeveelheid outilge inligting wat die bestuurder aan die werker deurgae
 - Geradiktheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgae
 - Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word
 - Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klages
 - Bestuurder se toeganklikheid vir die werker
 - Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry

- Faktor Beskrywing no.
- Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteweg
 - Hoeveelheid samewerking tussen werkers in die onderneming
 - Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode
 - Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word
 - Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem
 - Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte
 - Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte
 - Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar
 - Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
 - Gereweldheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerderde ontvang
 - Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
 - Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
 - Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
 - Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
 - Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
 - Hoeveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
 - Hoeveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
 - Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jera	Maande
A. Ondervinding op RSA plase	0	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	1	6
C. Pos beklee	In lande	
D. Hoofstake	Oes, Skoffel	
E. Etnisiteit	Swazi	
F. Ouderdom (jaar)	20	
G. Skoolopleiding	Geen	
H. Huwelikstatus	Onnetrou	
I. "Lobola" betaal	N.v.t.	
J. Kerkdiens by troue	N.v.t.	
K. Aantal afhanklikes op plase	2	
L. Aantal afhanklikes elders	0	

PERONEEL BESTUURERSOUDITPROFIEL

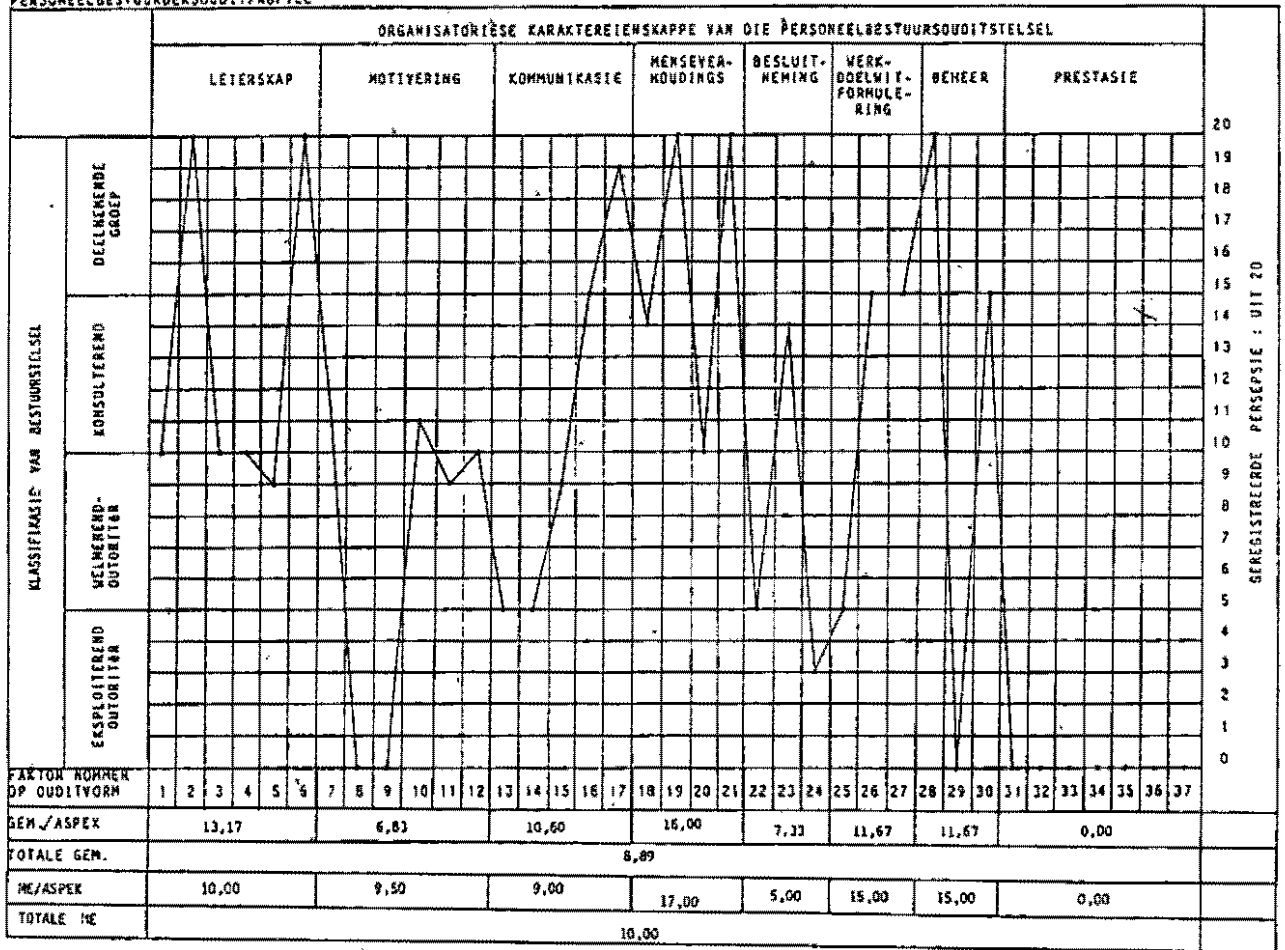
		ORGANISATORIESE KARAKTEREIEHSKAPPE VAN DIE PERONEELBESTUURSOUDITSTELSEL								GEGESTREKKE PERSEPSIE : UIT 20																														
		LEIERSKAP	MOTIVERING	KOMMUNIKASIE	HENSEVERHOUDINGS	BESLUIT-NEMING	WERK-DOELWIT-FORMLE-RING	BEHEER	PRESTASIE																															
Klassifisering van Bestuurstelsel	DEELNEMENDE GROEP										20																													
	KONSULTEREND										19																													
	VELKENDE-OUTORITER										18																													
	EKSPLOITEREND-OUTORITER										17																													
											16																													
											15																													
											14																													
											13																													
											12																													
											11																													
											10																													
											9																													
											8																													
											7																													
											6																													
											5																													
											4																													
											3																													
											2																													
											1																													
											0																													
FAKTOR HOORNER OP OUDITVORM		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37		
GEN./ASPEK		14,17			8,67			14,69			14,75			12,33			14,67			6,33			6,14																	
TOTALE GEN.		11,14																																						
ME/ASPEK		13,50			9,00			15,00			17,00			14,00			19,00			9,00			5,00																	
TOTALE ME		13,00																																						

WERKER NO. 9

Beskrywing van faktore op die ouditvorm

Faktor no.	Beskrywing	Faktor no.	Beskrywing	Biografiese inligting
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme	20	Behandeling wat die werker ontvang indien by fouten	Biografiese aspek
2	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme	21	Hoëveelheid samewerking tussen werkers in die onderneming	
3	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme	22	Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode	Jare Waande
4	Mate waarin die bestuurder die werker vertrou	23	Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word	A. Ondervinding op RSA plaas
5	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel	24	Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem	B. Ondervinding in hierdie boerdery
6	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstrukties	25	Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte	C. Pos beklee
7	Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerdery-onderneming werk, bepaal	26	Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte	D. Hoofstake
8	Mate waarin die werker se werk oorverbeelend is	27	Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar	E. Etnisiteit
9	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is	28	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas	F. Ouderdom (jaar)
10	Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hoë uitset te lewer	29	Gereeldheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang	G. Skoolopvoeding
11	Mate waarin die werker sy werk interessant vind	30	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed	H. Huwelikstatus
12	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie	31	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter	I. "Lobbia" betaal
13	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne	32	Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter	J. Kerkdiens by troue
14	Hoëveelheid outligte inligting wat die bestuurder aan die werker deurges	33	Hoëveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is	K. Aantal afhanklikes op plaas
15	Gereeldheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurges	34	Hoëveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie	L. Aantal afhanklikes elders
16	Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word	35	Hoëveelheid tydvormorsing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is	
17	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klages	36	Hoëveelheid tydvormorsing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie	
18	Bestuurder se toeganklikheid vir die werker	37	Mate waarin opvoeding die werker sal help om sy werk beter te doen	
19	Hoëveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry			

PERSONEELBESTURERSOUDITPROFIEL



SEREGISTREERDE PERSEPSIE : UIT 20

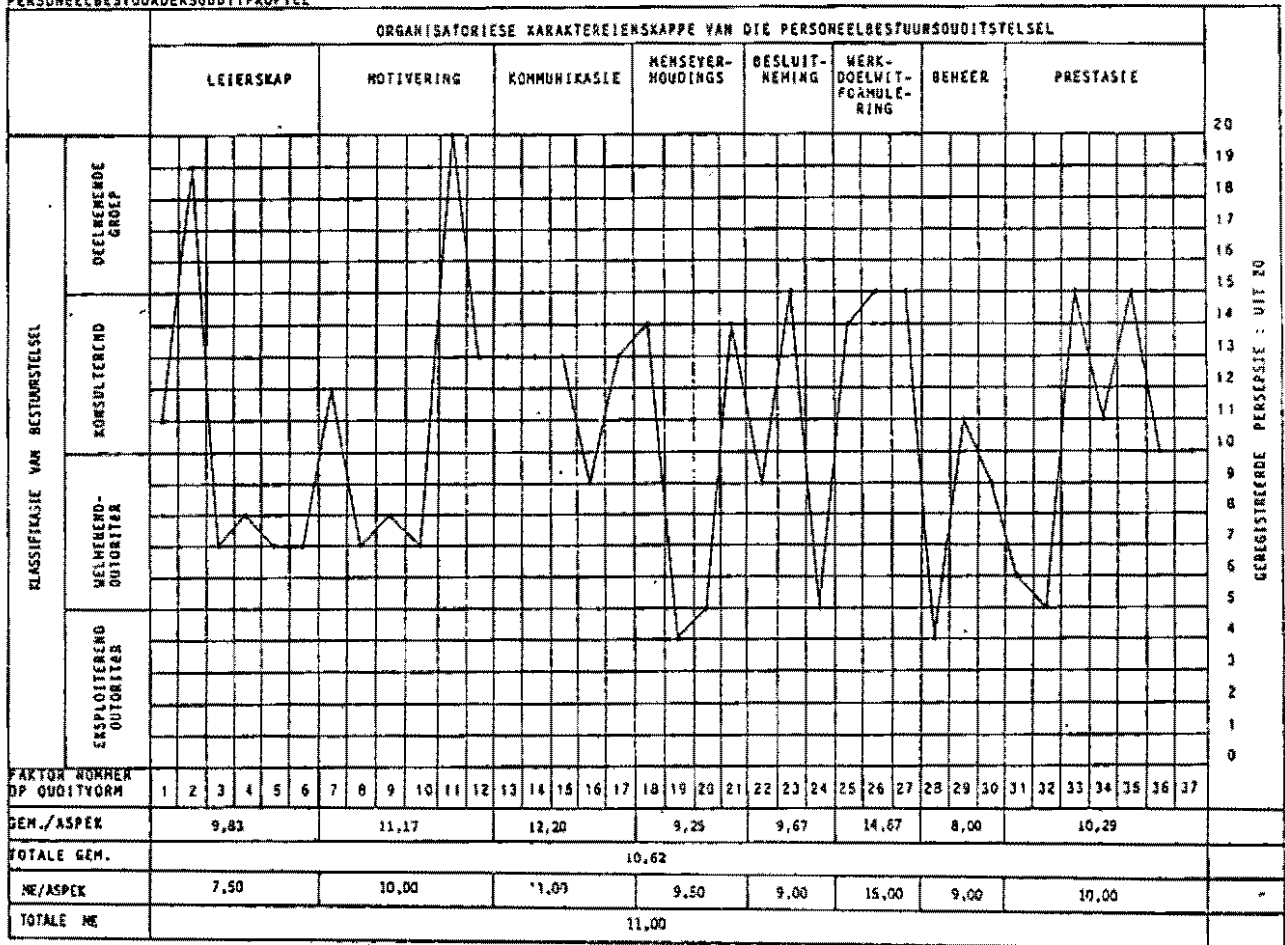
Beskrywing van faktore op die ouditvorn

Faktor no.	Beskrywing	Faktor no.	Beskrywing
1	Mate waarin die bestuurder gefintesseer is in die werker se persoonlike probleme	20	Behandeling wat die werker ontvang indien hy rouer
2	Mate waarin die bestuurder gefintesseer is in die werker se gesinsprobleme	21	Hoeveelheid samewerking tussen werkers in die onderneming
3	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme	22	Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotose
4	Mate waarin die bestuurder die werker vertrou	23	Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word
5	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel	24	Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem
6	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstrukties	25	Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte
7	Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal	26	Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte
8	Mate waarin die werker se werk oervermoelend is	27	Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar
9	Mate waarin die werker se werk nedellig vir sy gesondheid is	28	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
10	Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hooftuitset te lewer	29	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
11	Mate waarin die werker sy werk interessant vind	30	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
12	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie	31	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
13	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne	32	Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
14	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee	33	Hoeveelheid materiaalvervorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
15	Gereedheid waarmee die werker inligting zeggende sy werk aan die bestuurder deurgee	34	Hoeveelheid materiaalvervorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
16	Vrylikheid waarmee verkinligting onderling tussen werkers gewissel word	35	Hoeveelheid tydvervorsing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
17	Mate waarin die bestuurder sandag gewan die werker se klages	36	Hoeveelheid tydvervorsing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
18	Bestuurder se toeganklikheid vir die werker	37	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen
19	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry		

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jaar	Maande
A. Ondervinding op RSA plaas	0	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	7	0
C. Pos beklee	Trekkerdrywer	
D. Hoofstake	Ploeg, Plant, Skoffel	
E. Etnisiteit	Noord-Sotho/Pedi	
F. Ouderdom (jaar)	25	
G. Skoolopleiding	Geen	
H. Huwelikstatus	Ongetroud	
I. "Lobala" betaal	N.v.t.	
J. Kerkdienst by troue	N.v.t.	
K. Aantal afhanklikes op plaas	9	
L. Aantal afhanklikes elders	0	

PERSONEELBESTUURERSOUDITPROFIEL



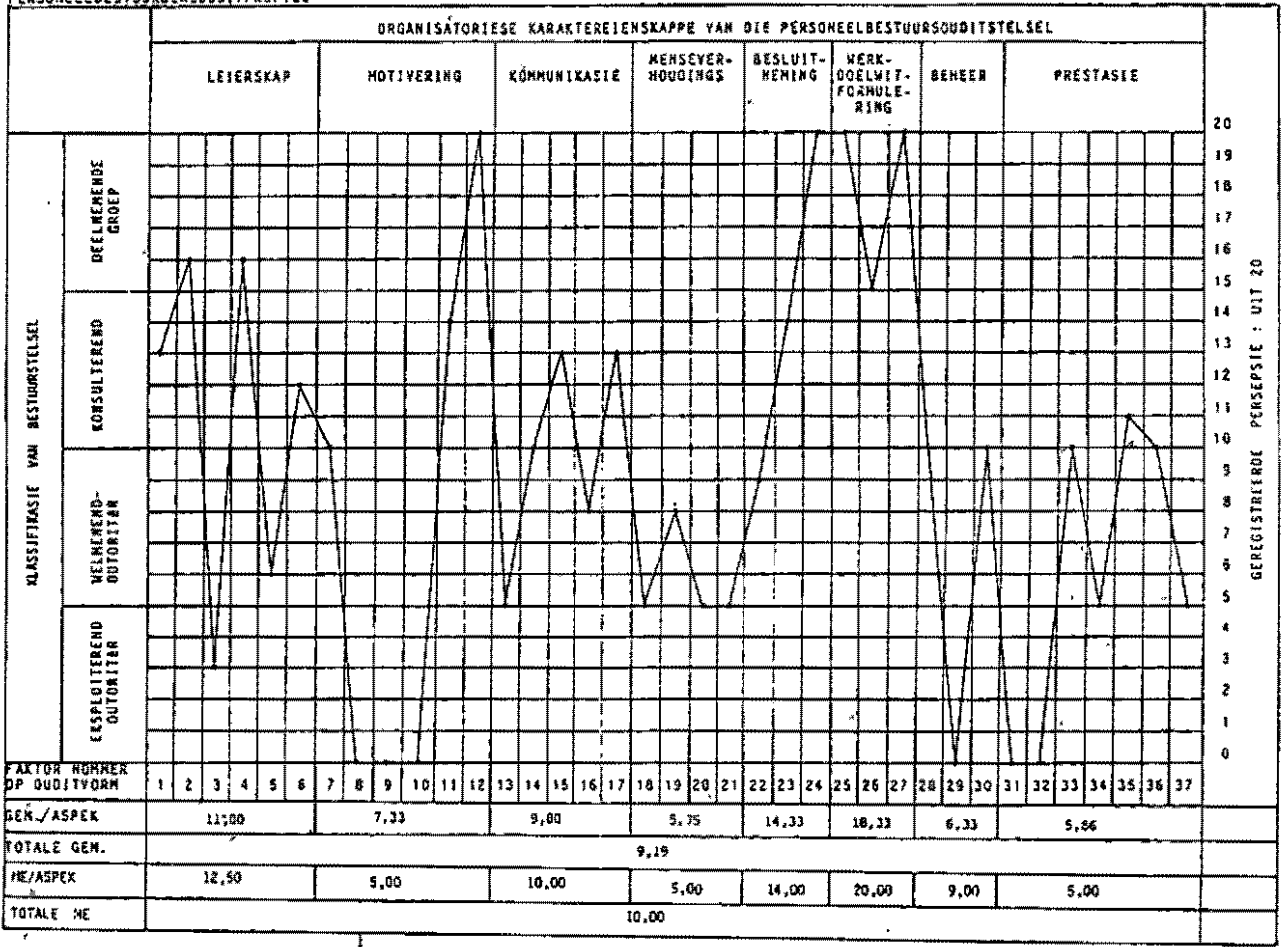
Beskrywing van faktore op die auditvorn

Faktor no.	Beskrywing	Faktor no.	Beskrywing
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme	20	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutloos
2	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme	21	Hoeveelheid samewerking tussen werkers in die onderneming
3	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme	22	Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode
4	Mate waarin die bestuurder die werker vertrou	23	Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word
5	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel	24	Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem
6	Mate van duidelikheid van die bestuurderswerkinstruksies	25	Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte
7	Mate waarin die bestuurder se opdragte aan die werker in die boordaryoondenoeming werk bepaal	26	Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte
8	Mate waarin die werker se werk oervermoelend is	27	Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar
9	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is	28	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
10	Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hoë uitset te lewer	29	Gereeldheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meesters ontvang
11	Mate waarin die werker sy werk interessant vind	30	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
12	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie	31	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
13	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne	32	Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
14	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee	33	Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
15	Gereedelikheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgee	34	Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
16	Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word	35	Hoeveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
17	Mate waarin die bestuurder sandagte aan die werker se klages	36	Hoeveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
18	Bestuurder se toeganklikheid vir die werker	37	Mate waarin opvoeding die werker sal help om sy werk beter te doen
19	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry		

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jaar	Maande
A. Ondervinding op RSA plase	12	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	17	0
C. Pos beklee	Trekkerdrywer	
D. Hoofstake	Ploeg, Plant Skoffel	
E. Etnisiteit	Tswana	
F. Ouderdom (jaar)	41	
G. Skoolopleiding	Standaard 1	
H. Huwelikstatus	Getroud	
I. "Lobola" betaal	Ja	
J. Kerkdienst by troue	Ja	
K. Aantal afhanklikes op plase	7	
L. Aantal afhanklikes elders	0	

PERSONEEL BESTUURERSOUDITPROFIEL



GEREGISTREERDE PERSOONLIKHEID : UIT 20

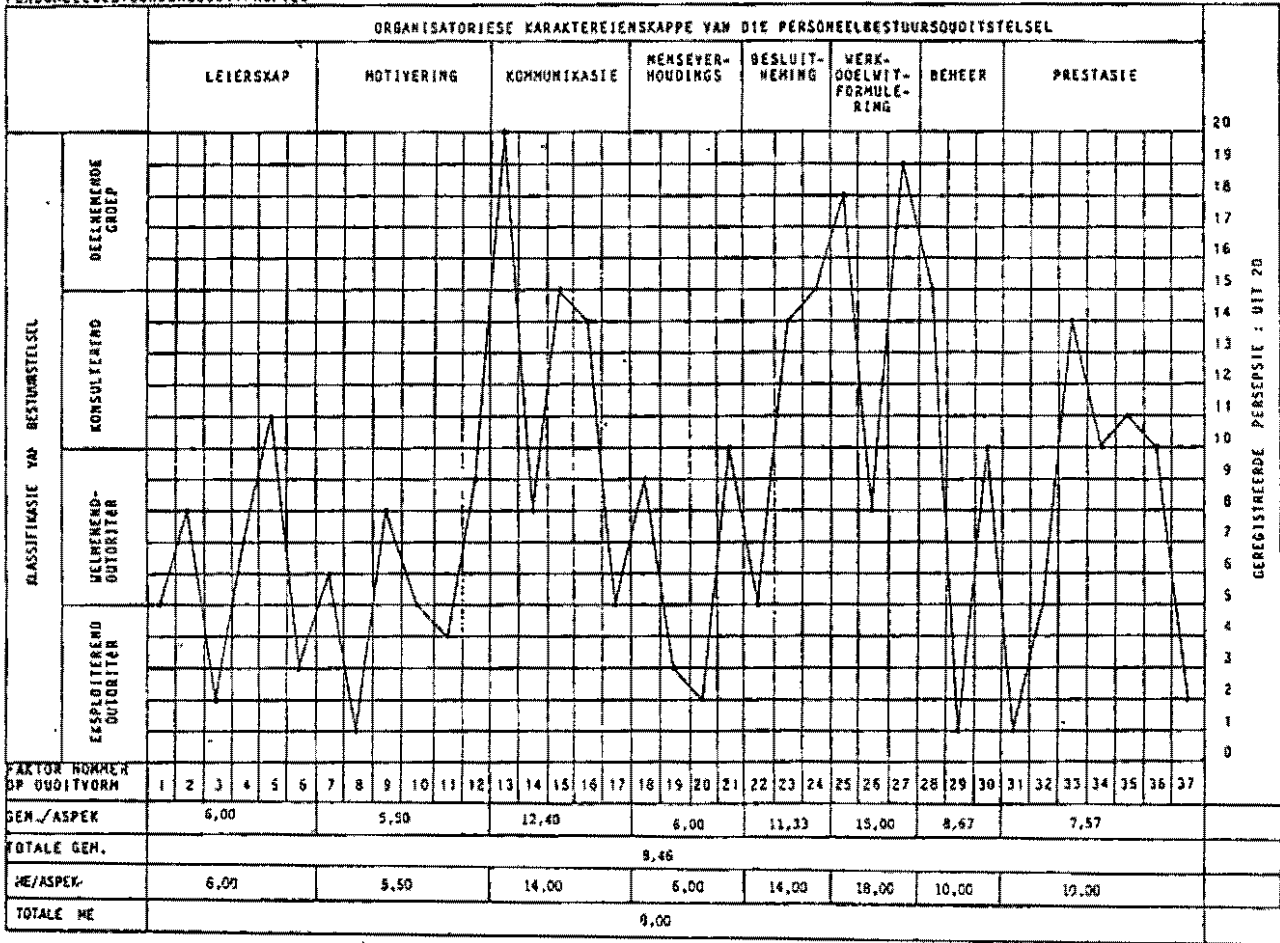
Bestrywing van faktore op die ouditvorme

Faktor no.	Beskrywing	Faktor no.	Beskrywing
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme	20	Behandeling wat die werker ontvang indien sy fouten
2	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme	21	Hoewelheid samewerking tussen werkers in die onderneming
3	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme	22	Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode
4	Mate waarin die bestuurder die werker vertrou	23	Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word
5	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel	24	Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem
6	Mate van duidelikhed van die bestuurderswerkinstruksies	25	Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte
7	Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal	26	Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte
8	Mate waarin die werker se werk oorvaremoedend is	27	Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar
9	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is	28	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
10	Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hoë uitset te lever	29	Gereedheid waarmee die werker batesende instruksies van meer as een meerdere ontvang
11	Mate waarin die werker sy werk interessant vind	30	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
12	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie	31	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
13	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne	32	Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
14	Hoewelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee	33	Hoewelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
15	Garedelikhed waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgee	34	Hoewelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
16	Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word	35	Hoewelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
17	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes	36	Hoewelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
18	Bestuurder se toeganklikheid vir die werker	37	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen
19	Hoewelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry		

Biografiese Inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jare/Maande	
A. Ondervinding op RSA plaas	1	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	15	0
C. Pos beklee	Trekkerydruyer	
D. Hooftake	Ploeg, plant, skoffel	
E. Etnisiteit	Suid-Sotho	
F. Ouderdom (jaar)	28	
G. Skoolopleiding	Geen	
H. Huwelikstatus	Getroud	
I. "Lobola" betaal	Ja	
J. Kerkdiens by troue	Nee	
K. Aantal afhanklikes op plaas	5	
L. Aantal afhanklikes elders	0	

PERSONEELBESTUURERSODITPROFIEL



GEREGISTREERDE PERSOONLIKHEID : UIT 20

WERKER NO. 13

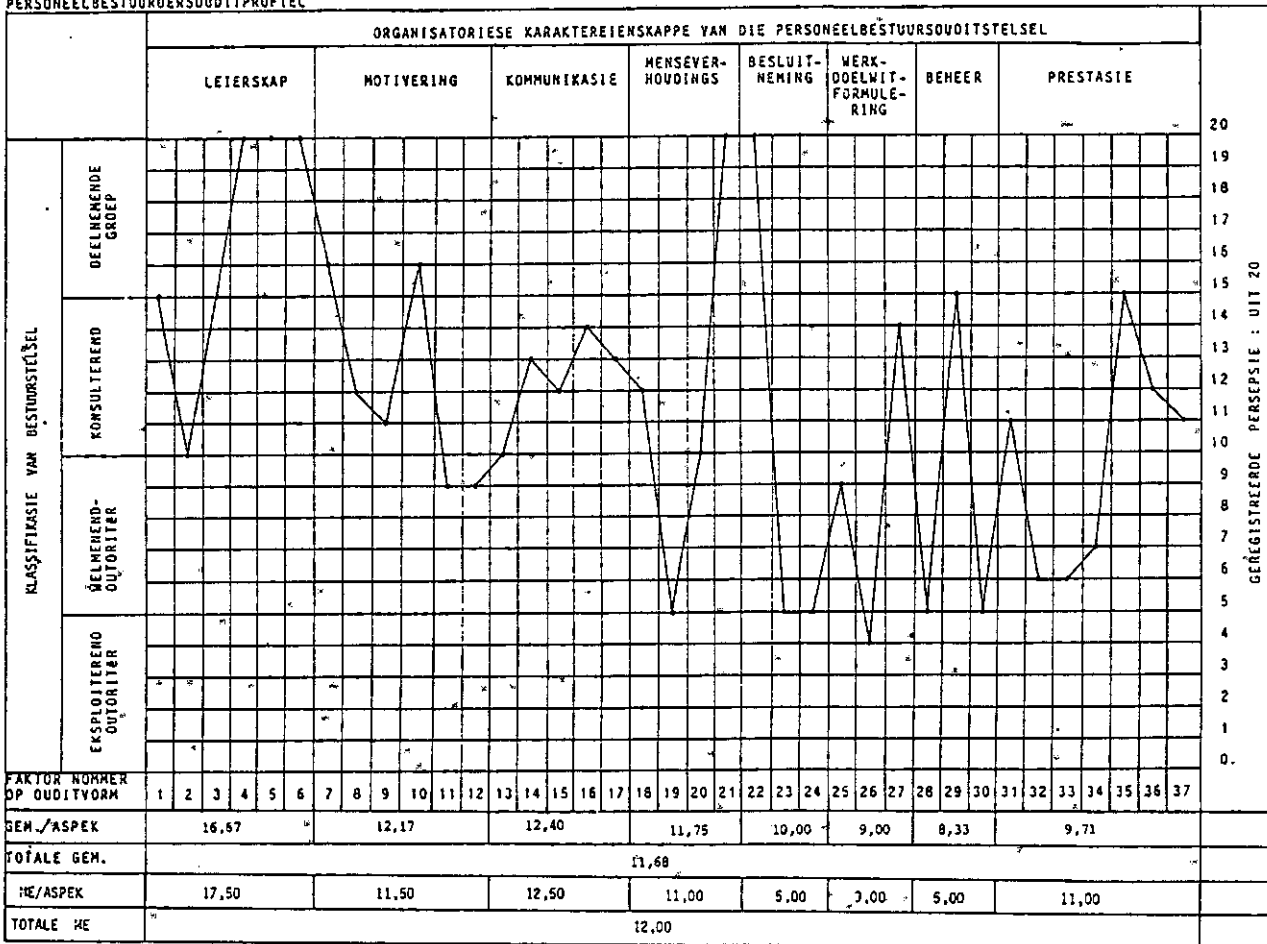
Beskrywing van faktore op die ouditvorm

- | | |
|--|---|
| <p>Faktor no.</p> <p>1 Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme</p> <p>2 Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme</p> <p>3 Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme</p> <p>4 Mate waarin die bestuurder die werker vertrou</p> <p>5 Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel</p> <p>6 Mate van duidelikheid van die bestuurder se instruksies</p> <p>7 Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal</p> <p>8 Mate waarin die werker se werk ooreenstemmend is</p> <p>9 Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is</p> <p>10 Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hof uitset te lever</p> <p>11 Mate waarin die werker sy werk interessant vind</p> <p>12 Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie</p> <p>13 Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne</p> <p>14 Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee</p> <p>15 Gereedheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgee</p> <p>16 Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word</p> <p>17 Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klages</p> <p>18 Bestuurder se toeganklikheid vir die werker</p> <p>19 Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry</p> | <p>Faktor no.</p> <p>20 Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter</p> <p>21 Hoeveelheid samewerking tussen werkers in die onderneming</p> <p>22 Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode</p> <p>23 Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gebruik word wanneer besluite in die werkplak geneem word</p> <p>24 Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem</p> <p>25 Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte</p> <p>26 Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte</p> <p>27 Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar</p> <p>28 Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarmee hy werk aan te pak</p> <p>29 Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang</p> <p>30 Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed</p> <p>31 Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter</p> <p>32 Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter</p> <p>33 Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is</p> <p>34 Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie</p> <p>35 Hoeveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is</p> <p>36 Hoeveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie</p> <p>37 Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen</p> |
|--|---|

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jare	Maande
A. Ondervinding op RSA plaas	0	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	4	0
C. Pos beklee	Trekkerdrywer	
D. Hooftake	Ploeg, Plant, Skoffel	
E. Etnisiteit	Tswana	
F. Ouderdom (jaar)	23	
G. Skoolopvoeding	Sub B	
H. Huwelikstatus	Ongetrou	
I. "Lobola" betaal	N.v.t.	
J. Kerkdiens by troue	N.v.t.	
K. Aantal afhanklikes op plaas	2	
L. Aantal afhanklikes elders	2	

PERONEELBESTUURERSOUDITPROFIEL



Beskriving van faktore op die auditvorm

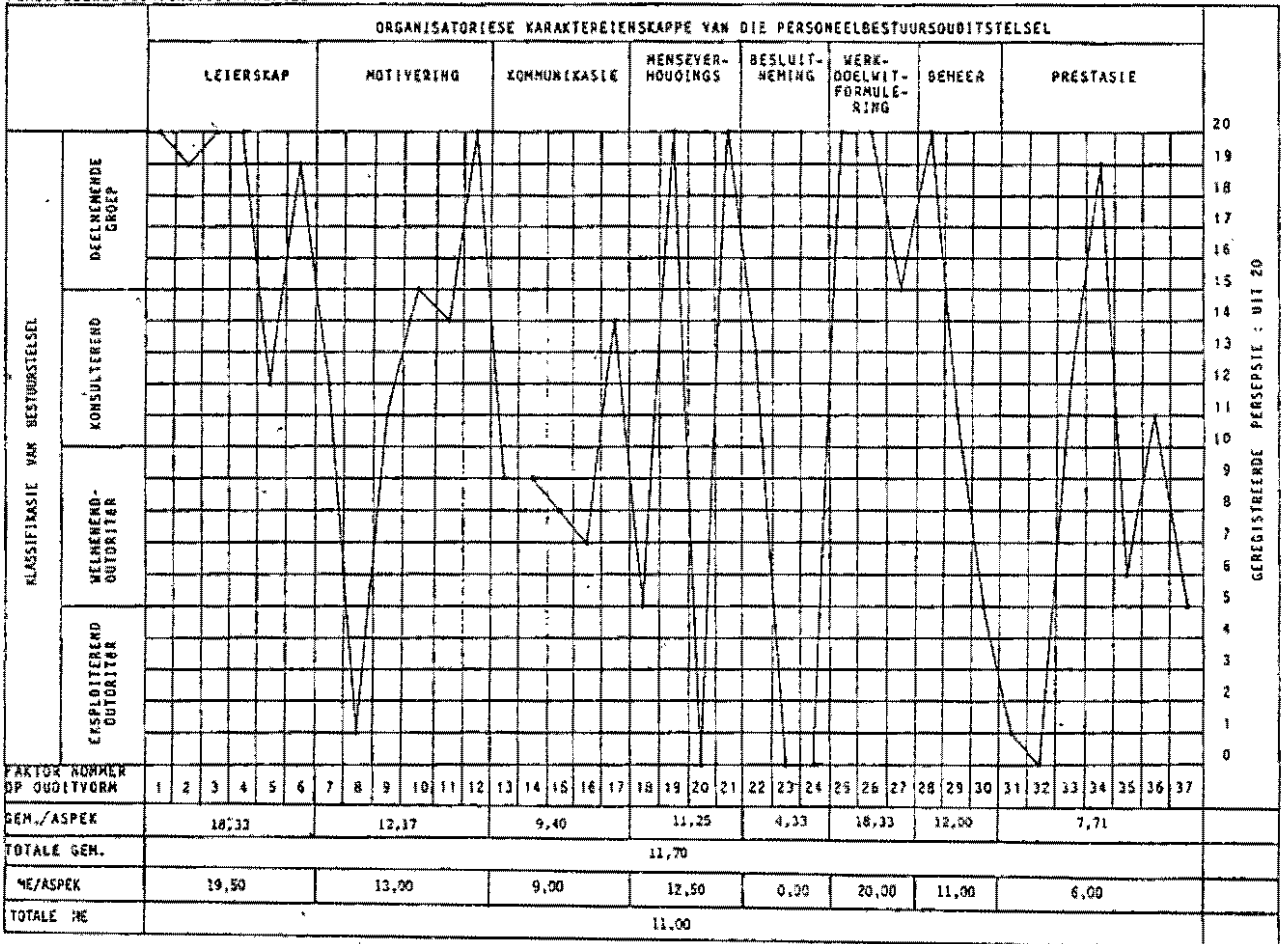
- | | |
|---|--|
| <p>Faktor no.
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19</p> | <p>Beskriving
Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme
Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
Mate waarin die bestuurder die werker vertrou
Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal
Mate waarin die werker se werk oorvermoelend is
Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hoë uitset te lever
Mate waarin die werker sy werk interessant vind
Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
Gereedheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgee
Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word
Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klages
Bestuurder se toeganklikheid vir die werker
Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry</p> |
|---|--|

- | | |
|---|---|
| <p>Faktor no.
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37</p> | <p>Beskriving
Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
Hoeveelheid samewerking tussen werkers in die onderneming
Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode
Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word
Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem
Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte
Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte
Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar
Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
Hoeveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
Hoeveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
Mate waarin opleiding, die werker sal help om sy werk beter te doen</p> |
|---|---|

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jare	Maande
A. Ondervinding op RSA plaas	7	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	0	1
C. Pos beklee	Trekkerderywer	
D. Hooftake	Ploen, Plant, Skoffel	
E. Etnisiteit	Tswana	
F. Ouderdom (jaar)	45	
G. Skoolopleiding	Geen	
H. Huwelikstatus	Getroud	
I. "Lobola" betaal	Ja	
J. Kerkdiens by troue	Ja	
K. Aantal afhanklikes op plaas	5	
L. Aantal afhanklikes elders	5	

PERSONEELBESTUURSOUDITPROFIEL



WERKER NO. 15

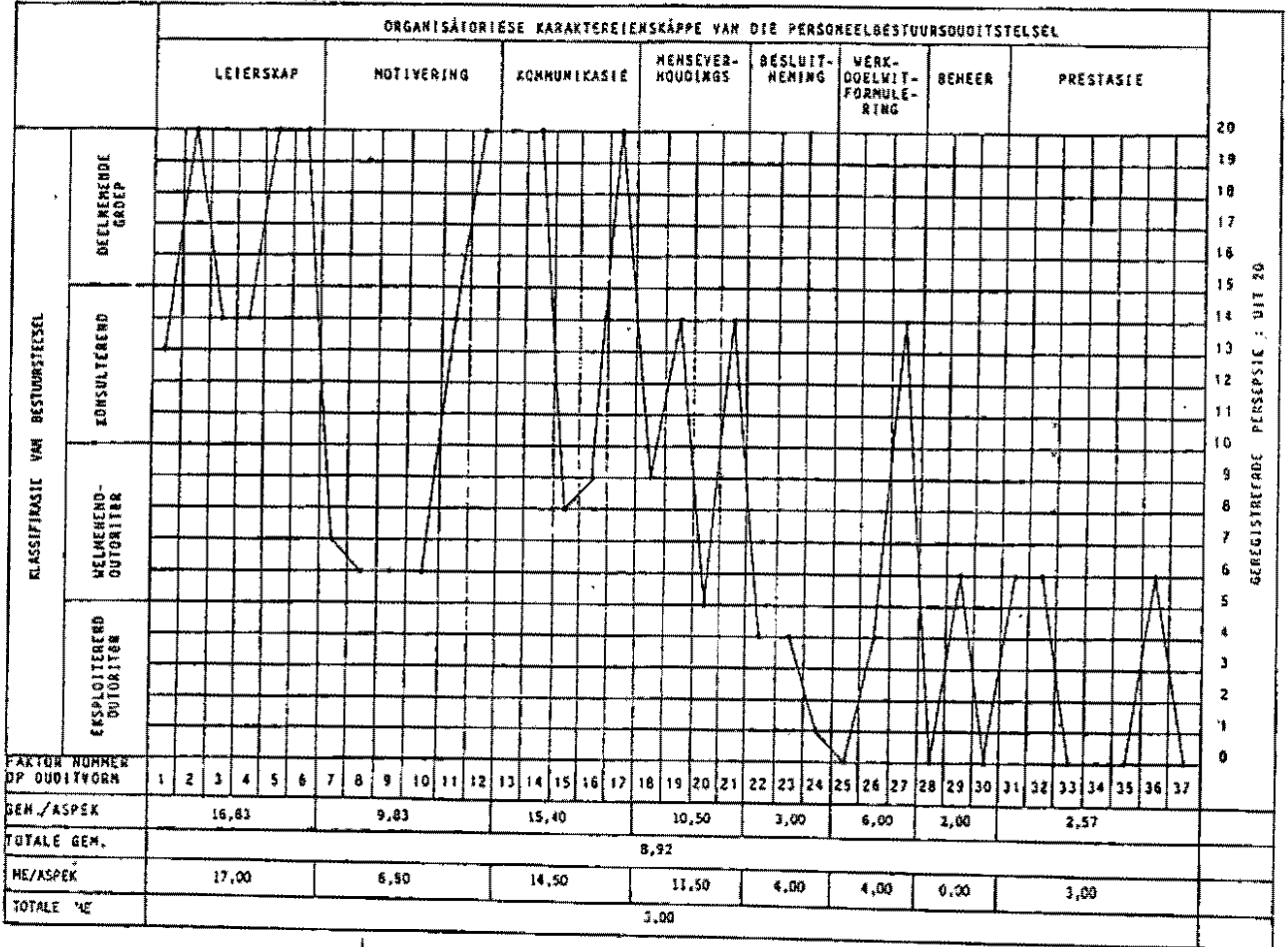
Beskrywing van faktore op die ouditvorn

Faktor no.	Beskrywing	Faktor no.	Beskrywing
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme	20	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutaar
2	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme	21	Hoeveelheid samewerking tussen werkers in die onderneming
3	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme	22	Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode
4	Mate waarin die bestuurder die werker vertrou	23	Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplok geneem word
5	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel	24	Mate waarin die bestuurder bewys is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem
6	Mate van duidelikheid van die bestuurdersaewerkinstruksjas	25	Mate waarin die werker bewys is van die produksiedoelwitte
7	Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal	26	Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy die produksiedoelwitte
8	Mate waarin die werker se werk oovermoelend is	27	Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar
9	Mate waarin die werker se werk maddelig vir sy gesondheid is	28	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waartoe hy werk aan te pas
10	Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n nod uitset te lever	29	Gereedheid waarmee die werker bodesende instruksjies van meer as een meerdere ontvang
11	Mate waarin die werker sy werk interessant vind	30	Mate waarin die werker ander werkers ten beïnvloed
12	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie	31	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
13	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne	32	Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk ten vergemaklik of verbeter
14	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee	33	Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplok voorkom en binne sy beheer is
15	Gereedheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgee	34	Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplok voorkom en nie binne sy beheer is nie
16	Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word	35	Hoeveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplok voorkom en binne sy beheer is
17	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes	36	Hoeveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplok voorkom en nie binne sy beheer is nie
18	Bestuurder se toeganklikheid vir die werker	37	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen
19	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry		

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jare	Maande
A. Ondervinding op RSA plaas	4	3
B. Ondervinding in hierdie boerdery	15	0
C. Pos oeklee	Werktuinkundige	
D. Hooftake	Herstel trekkers	
E. Etnisiteit	Tswana	
F. Ouderdom (jaar)	39	
G. Skoolopleiding	Geen	
H. Huwelikstatus	Getroud	
I. "Lobola" betaal	Ja	
J. Kerkdien by troue	Ja	
K. Aantal afhanklikes op plaas	5	
L. Aantal afhanklikes elders	2	

PERSONEELBESTUURERSOUDIETPROFIEL



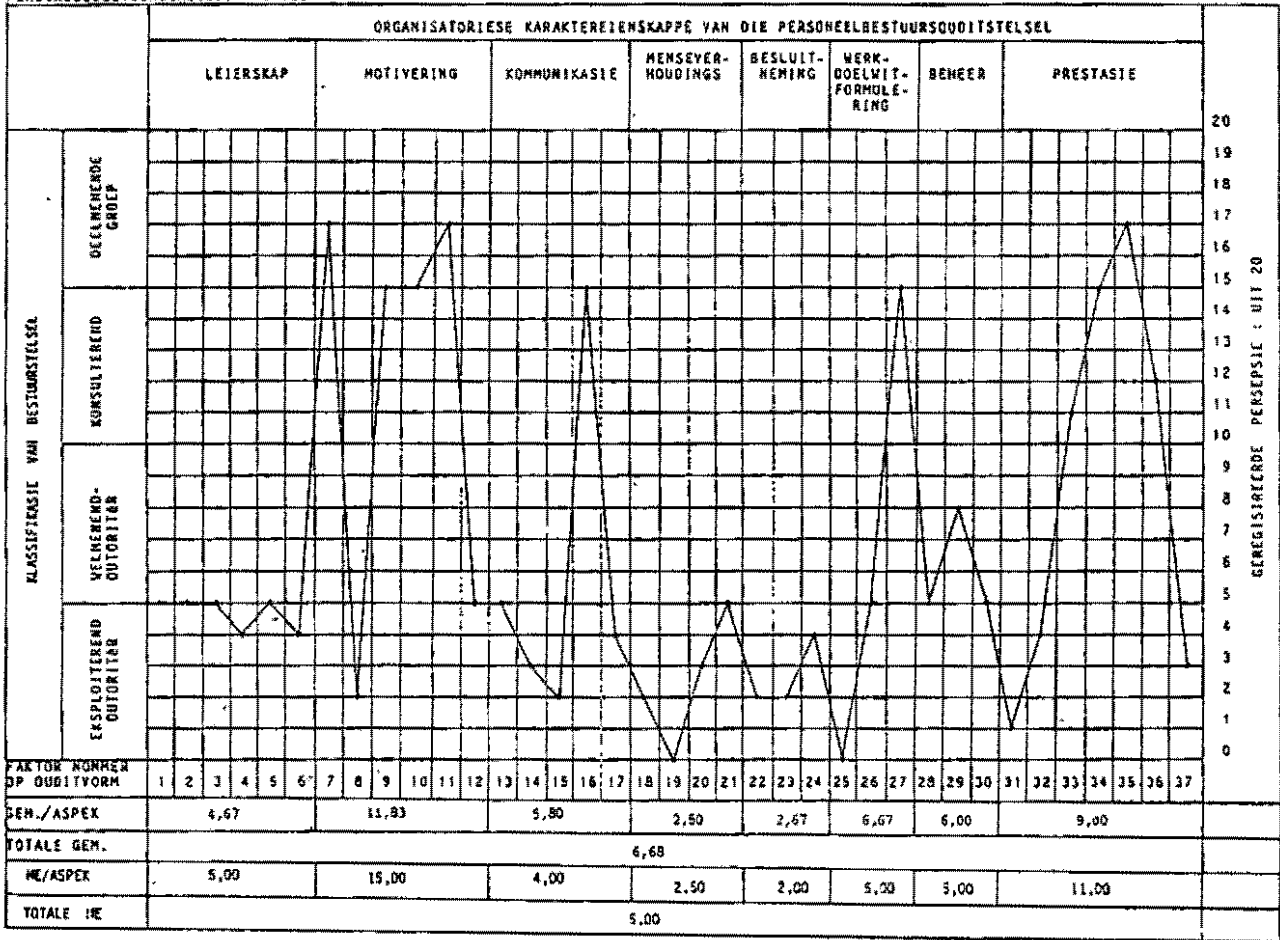
Beskrywing van faktore op die ouditvorm

Faktor no.	Beskrywing	Faktor no.	Beskrywing
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme	20	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
2	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme	21	Hoewelheid samewerking tussen werkers in die onderneming
3	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme	22	Mate waarin die werker betrokke is by die maak van besluite oor sy werkmotie
4	Mate waarin die bestuurder die werker vertrou	23	Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word
5	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel	24	Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem
6	Mate van duidelikhed van die bestuurderswerkinstruksies	25	Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte
7	Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal	26	Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte
8	Mate waarin die werker se werk gorrvermoelend is	27	Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar
9	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is	28	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
10	Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hoër uitset te lewer	29	Gereedheid waarmee die werker bodesse instruksies van meer as een meerdere ontvang
11	Mate waarin die werker sy werk interessant vind	30	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
12	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie	31	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
13	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne	32	Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
14	Hoewelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee	33	Hoewelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
15	Gereedheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgee	34	Hoewelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
16	Wrylkhed waarmee werkinligting-sonderling tussen werkers gewissel word	35	Hoewelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
17	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes	36	Hoewelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
18	Bestuurder se toeganklikheid vir die werker	37	Mate waarin opiedling die werker sal help om sy werk beter te doen
19	Hoewelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry		

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jare	Maande
A. Ondervinding op RSA plaas	6	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	0	2
C. Pos beklee	In lande	
D. Hooftake	Oes, Skoffal	
E. Etnisiteit	Tswana	
F. Ouderdom (jaar)	28	
G. Skoolopieding	Geen	
H. Huwelikstatus	Getroud	
I. "Lobola" betaal	Ja	
J. Kerksiens by troue	Ja	
K. Aantal afhanklikes op plaas	7	
L. Aantal afhanklikes elders	5	

PERSONEEL BESTUURERSOUDITPROFIEL



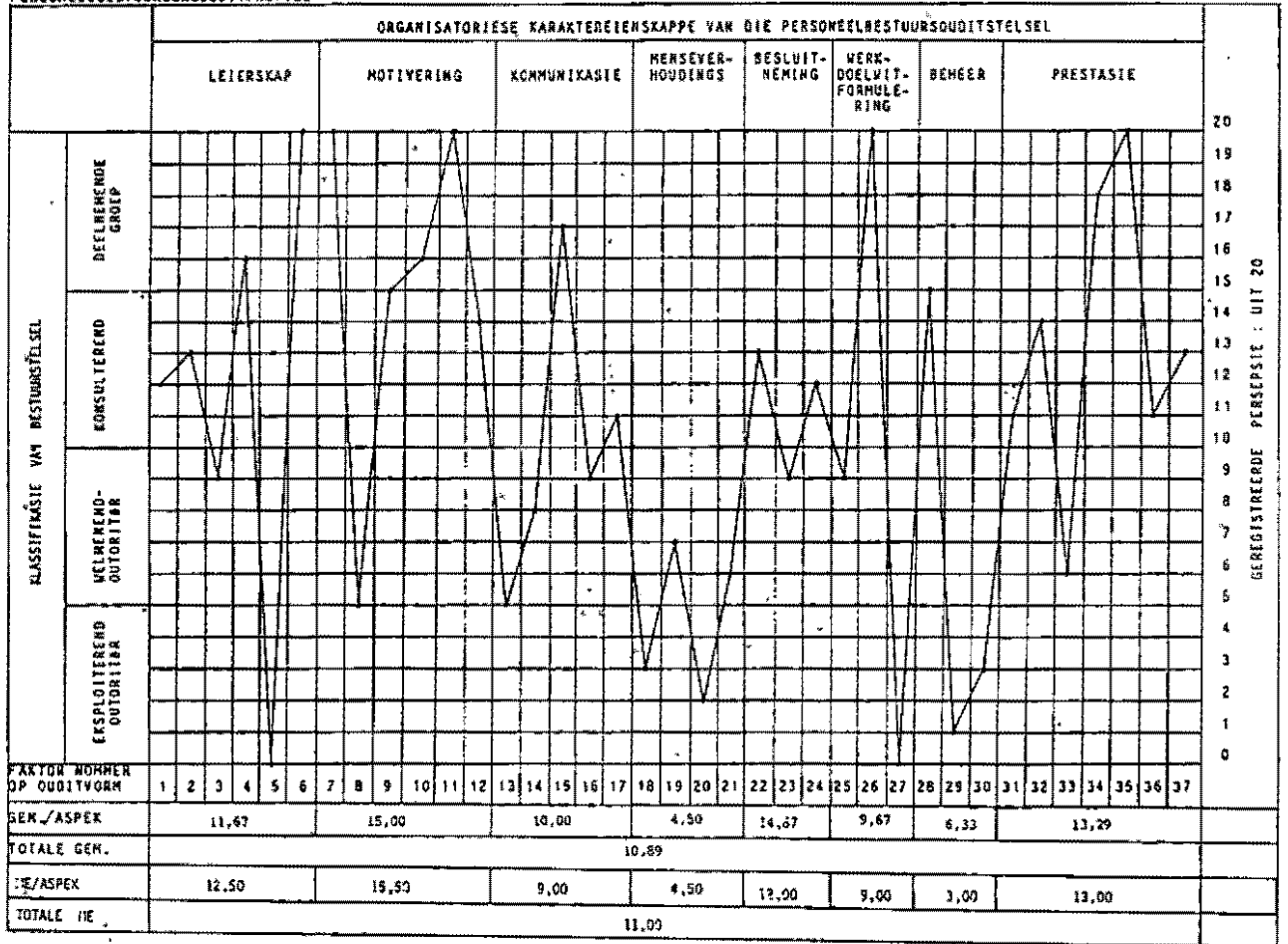
Beskrywing van faktore op die ouditvorn

- | | |
|---|---|
| <p>Faktor Beskrywing no.</p> <p>1 Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme</p> <p>2 Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme</p> <p>3 Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme</p> <p>4 Mate waarin die bestuurder die werker vertrou</p> <p>5 Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel</p> <p>6 Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies</p> <p>7 Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal</p> <p>8 Mate waarin die werker se werk oorvermoelend is</p> <p>9 Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is</p> <p>10 Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hoë uitset te lewer</p> <p>11 Mate waarin die werker sy werk interessant vind</p> <p>12 Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie</p> <p>13 Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en plannings</p> <p>14 Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker gee</p> <p>15 Gereedheid waarmee die werker inligting aangevra en sy werk aan die bestuurder gee</p> <p>16 Vryheid waarmee werkinligting oordring tussen werkers gewissel word</p> <p>17 Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klages</p> <p>18 Bestuurder se toeganklikheid vir die werker</p> <p>19 Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry</p> | <p>Faktor Beskrywing no.</p> <p>20 Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutloos</p> <p>21 Hoeveelheid samevoerting tussen werkers in die onderneming</p> <p>22 Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode</p> <p>23 Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word</p> <p>24 Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem</p> <p>25 Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte</p> <p>26 Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte</p> <p>27 Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar</p> <p>28 Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas</p> <p>29 Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meermere ontvang</p> <p>30 Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed</p> <p>31 Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter</p> <p>32 Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter</p> <p>33 Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is</p> <p>34 Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie</p> <p>35 Hoeveelheid tydvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is</p> <p>36 Hoeveelheid tydvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie</p> <p>37 Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen</p> |
|---|---|

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jaar	Maande
A. Ondervinding op RSA plase	8	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	1	0
C. Pos beklee	Trekkerdrywer	
D. Hooftake	Ploeg, Plant, Skoffel	
E. Etnisiteit	Tswana/Marolong	
F. Ouderdom (jaar)	Onbekend	
G. Skoolopleiding	Geen	
H. Huwelikstatus	Ongetroud	
I. "Lobola" betaal	N.v.t.	
J. Kerkdien by troue	N.v.t.	
K. Aantal afhanklikes op plase	2	
L. Aantal afhanklikes elders	3	

PERSONEELBESTUURERSODITPROFIEL



GEREGISTREERDE PERSONEELUIT 20

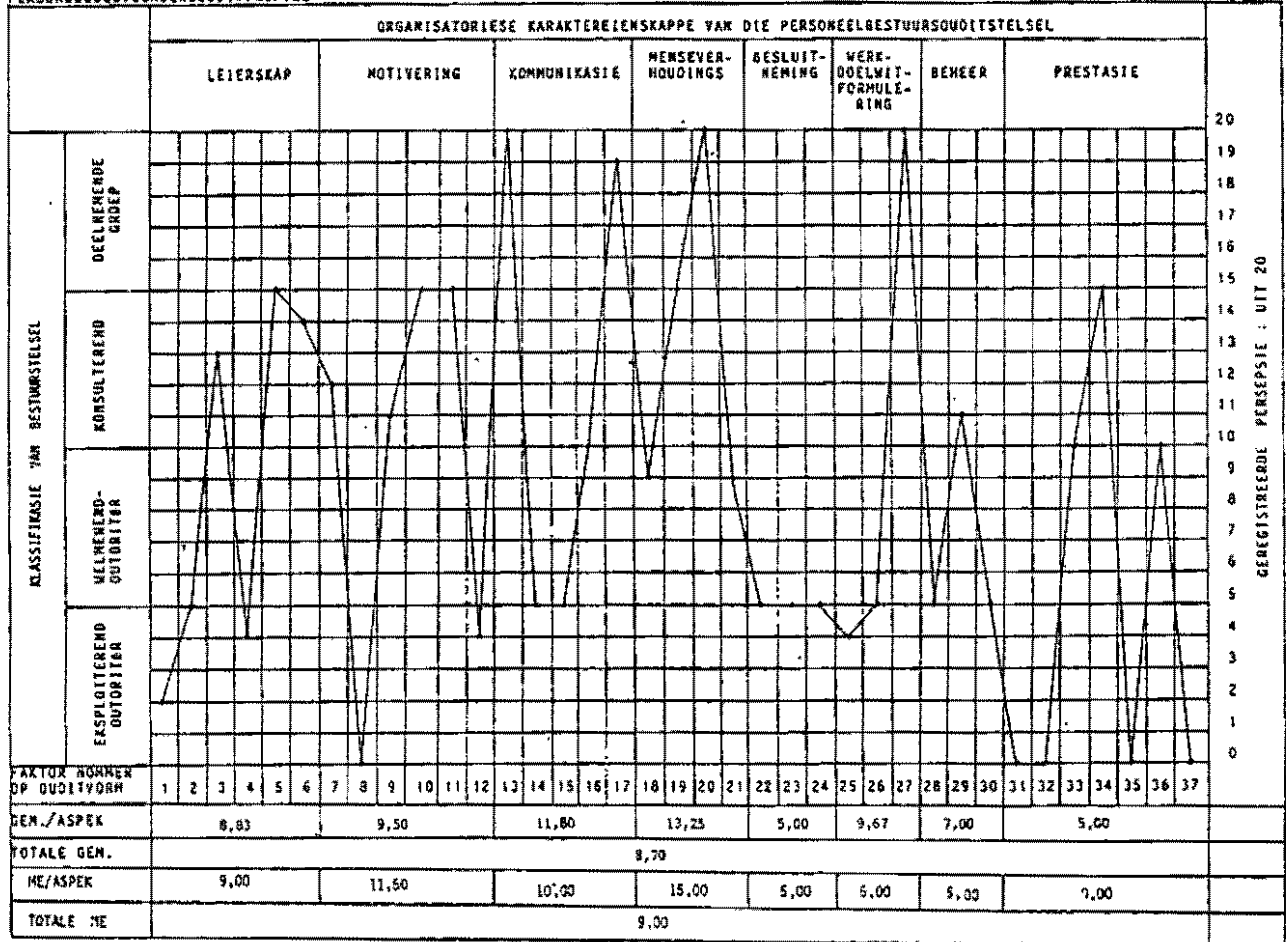
Beskrywing van faktore op die auditvorme

Faktor no.	Beskrywing	Faktor no.	Beskrywing
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme	20	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
2	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme	21	Hoeveelheid samewerking tussen werkers in die onderneming
3	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme	22	Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode
4	Mate waarin die bestuurder die werker vertrou	23	Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplok geneem word
5	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel	24	Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem
6	Mate van duidelikheid van die bestuurderswerkinstruksies	25	Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte
7	Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal	26	Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte
8	Mate waarin die werker se werk oormoelend is	27	Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar
9	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is	28	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
10	Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hoër uitset te lewer	29	Gereeldheid waarmee die werker betsende instruksies van meer as een meermere ontvang
11	Mate waarin die werker sy werk interessant vind	30	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
12	Mate van vaardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie	31	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
13	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en plannet	32	Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
14	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker gee	33	Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplok voorkom en binne sy beheer is
15	Gereedheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder gee	34	Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplok voorkom en nie binne sy beheer is nie
16	Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word	35	Hoeveelheid tyvermorsing wat in werker se werkplok voorkom en binne sy beheer is
17	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes	36	Hoeveelheid tyvermorsing wat in werker se werkplok voorkom en nie binne sy beheer is nie
18	Bestuurder se toeganklikheid vir die werker	37	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen
19	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry		

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jare	Maande
A. Ondervinding op RSA plase	3	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	5	0
C. Pos beklee	Swieser	
D. Hooftake	Swies	
E. Etnisiteit	Tswana	
F. Ouderdom (jaar)	Onbekend	
G. Skoolopleiding	Geen	
H. Huwelikstatus	Getroud	
I. "Lobola" betaal	Ja	
J. Kertdiens by troue	Nee	
K. Aantal afhanklikes op plase	5	
L. Aantal afhanklikes elders	0	

PERSENEELBESTUURERSOUDITPROFIEL



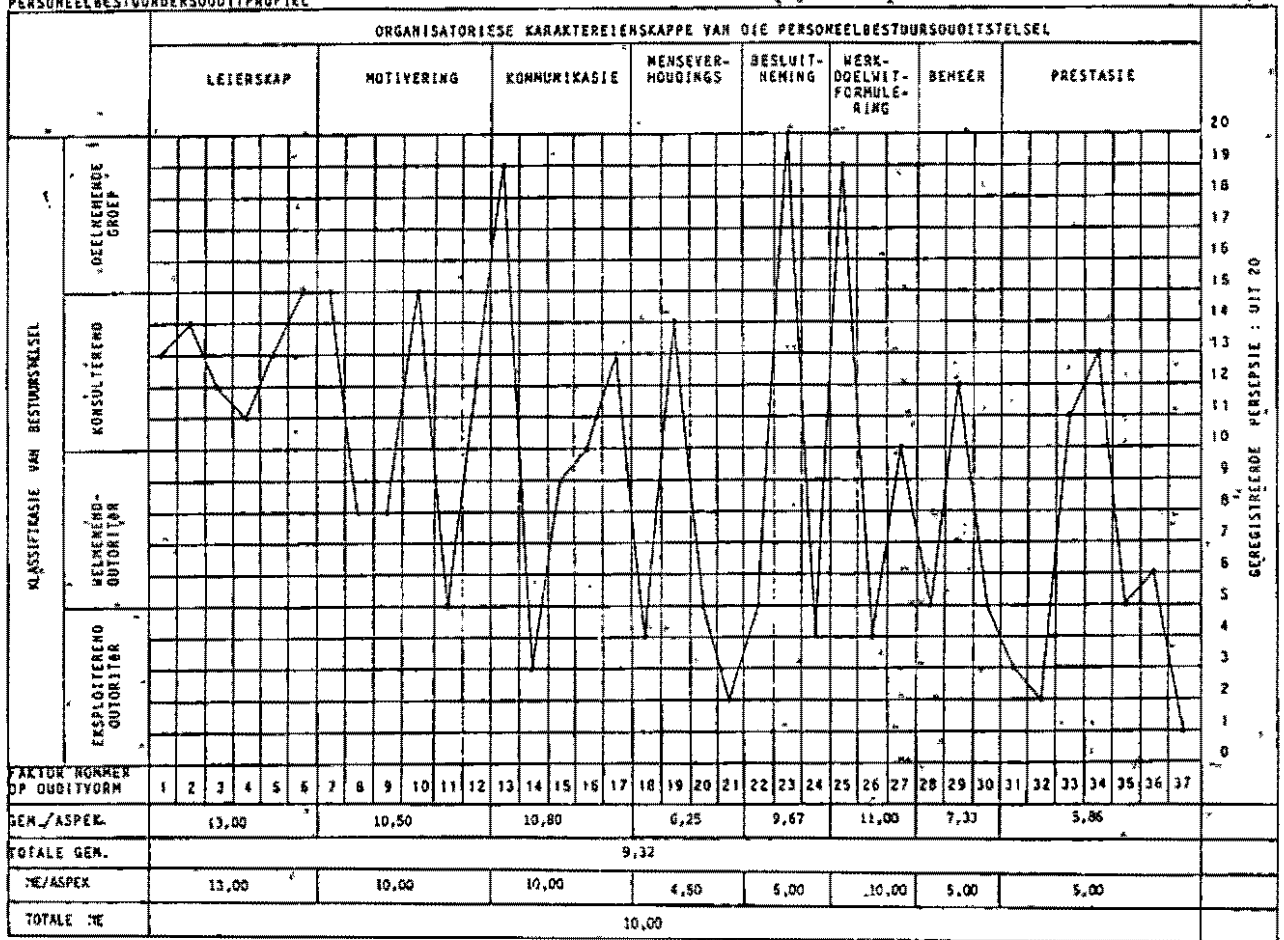
Bestrywing van faktore op die ouditvorm

- | | |
|---|---|
| <p>Faktor Beskrywing no.</p> <p>1 Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme</p> <p>2 Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme</p> <p>3 Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme</p> <p>4 Mate waarin die bestuurder die werker vertrou</p> <p>5 Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel</p> <p>6 Mate van duidelikhed van die bestuurdersewerkinstruksies</p> <p>7 Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal</p> <p>8 Mate waarin die werker se werk opvreeskend is</p> <p>9 Mate waarin die werker se verkadally vir sy gesondheid is</p> <p>10 Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hoë vitset te lewer</p> <p>11 Mate waarin die werker sy werk interessant vind</p> <p>12 Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die vaker se werkprestasie</p> <p>13 Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en plannne</p> <p>14 Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee</p> <p>15 Gereedlikheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgee</p> <p>16 Vrylikheid waarmee verkinligting onderling tussen werkers gewissel word</p> <p>17 Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes</p> <p>18 Bestuurder se toeganklikheid vir die werker</p> <p>19 Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry</p> | <p>Faktor Beskrywing no.</p> <p>20 Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutewr</p> <p>21 Hoeveelheid samewerking tussen werkers in die onderneming</p> <p>22 Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode</p> <p>23 Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplok geneem word</p> <p>24 Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem</p> <p>25 Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte</p> <p>26 Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy die produksiedoelwitte</p> <p>27 Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar</p> <p>28 Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas</p> <p>29 Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang</p> <p>30 Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed</p> <p>31 Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter</p> <p>32 Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter</p> <p>33 Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplok voorkom en binne sy beheer is</p> <p>34 Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplok voorkom en nie binne sy beheer is nie</p> <p>35 Hoeveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplok voorkom en binne sy beheer is</p> <p>36 Hoeveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplok voorkom en nie binne sy beheer is nie</p> <p>37 Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen</p> |
|---|---|

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jaar	Maande
A. Ondervinding op RSA plaas	1	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	0	8
C. Pos beklee	In lande	
D. Hooftake	Oes, skoffel	
E. Etnisiteit	Tswana	
F. Ouderdom (jaar)	28	
G. Skoolopleiding	Geen	
H. Huwelikstatus	Ongetroud	
I. "Lobola" betaal	N.v.t.	
J. Kerkdiens by troue	N.v.t.	
K. Aantal afhanklikes op plaas	4	
L. Aantal afhanklikes elders	0	

PERSONEELBESTUURERSOUDIETPROFIEL



Beskrywing van faktore op die ouditvorm

Faktor no.	Beskrywing	Faktor no.	Beskrywing
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme	20	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutaar
2	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme	21	Hoewelheid samewerking tussen werkers in die onderneming
3	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme	22	Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode
4	Mate waarin die bestuurder die werker vertrou	23	Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word
5	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel	24	Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem
6	Mate van duidelikheid van die bestuurderswerkinstruksies	25	Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte
7	Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal	26	Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte
8	Mate waarin die werker se werk ooreenstemmend is	27	Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar
9	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is	28	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
10	Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hoë uitset te lewer	29	Gereeldheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
11	Mate waarin die werker sy werk interessant vind	30	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
12	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie	31	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
13	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne	32	Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
14	Hoewelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee	33	Hoewelheid materiaalvervoersing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
15	Gereeldheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgee	34	Hoewelheid materiaalvervoersing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
16	Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word	35	Hoewelheid tydvervoersing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
17	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes	36	Hoewelheid tydvervoersing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
18	Mate waarin die bestuurder se toeganklikheid vir die werker	37	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen
19	Hoewelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry		

Biografiese Inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jare	Maande
A. Ondervinding op RSA plaas	8	5
B. Ondervinding in hierdie boerdery	0	4
C. Pos beklee	Werktuigkundige	
D. Hooftake	Harstel maksiene	
E. Etnisiteit	Tswana	
F. Ouderdom (jaar)	36	
G. Skoolopleiding	Standard 5	
H. Huwelikstatus	Getroud	
I. "Lobola" betaal	Ja	
J. Kerkdienst by troue	Nee	
K. Aantal afhanklikes op plaas	4	
L. Aantal afhanklikes elders	0	

PERSONEELBESTUURERSDOUITPROFIEL

		ORGANISATORIESE KARAKTEREIGENSKAPPE VAN DIE PERSONEELBESTUURSDOUITSTELSEL								GEMIDDELDDE PERSEPSIE : UIT 20																												
		LEIERSKAP	MOTIVERING	KOMMUNIKASIE	HENSEVERHOUDINGS	BESLUIT-NEMING	WERK-DOELWIT-FORMLE-RING	BEHEER	PRESTASIE																													
KLASSIFIKASIE VAN BESTUURSTELSEL	DEELNEEMENDE GROEP	1									20																											
		2									19																											
		3									18																											
		4									17																											
	KONSULTEEREND	5									16																											
		6									15																											
		7									14																											
		8									13																											
	WELKEHEID-OPDRIFTER	9									12																											
		10									11																											
		11									10																											
		12									9																											
	EKSPLOITEEREND	13									8																											
		14									7																											
		15									6																											
		16									5																											
	17									4																												
	18									3																												
	19									2																												
	20									1																												
21									0																													
FAKTOR NUMMER OP DOUITVORM		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
GEM./ASPEK		20,00				16,67				19,00				16,25				20,00				14,33				7,67				10,14								
TOTALE GEM.		15,59																																				
ME/ASPEK		10,00				15,00				20,00				17,50				20,00				15,00				5,00				15,00								
TOTALE ME		15,00																																				

Beskrywing van faktore op die duitvorm

Faktor no.	Beskrywing	Faktor no.	Beskrywing
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme	20	Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
2	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme	21	Hoëvlakheid samewerking tussen werkers in die onderneming
3	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme	22	Mate waarin die werker betrokke is by die naam van besluite oor sy werkmotore
4	Mate waarin die bestuurder die werker vertrou	23	Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word
5	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel	24	Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem
6	Mate van duidelikheid van die bestuurder se instruksies	25	Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte
7	Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerdery-onderneming werk, bepaal	26	Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte
8	Mate waarin die werker se werk owerweldigend is	27	Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar
9	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is	28	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
10	Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hoë uitset te lever	29	Gereedheid waarmee die werker batesende instruksies van meer as een meerdere ontvang
11	Mate waarin die werker sy werk interessant vind	30	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
12	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie	31	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
13	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne	32	Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
14	Hoëvlakheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee	33	Hoëvlakheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
15	Gereedheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgee	34	Hoëvlakheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
16	Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word	35	Hoëvlakheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
17	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klages	36	Hoëvlakheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
18	Bestuurder se toeganklikheid vir die werker	37	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen
19	Hoëvlakheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry		

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jaar	Maande
A. Ondervinding op RSA plaas	24	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	13	0
C. Pos beklee	Voorman	
D. Honftake	Toesig op plaas	
E. Etnisiteit	Tswana	
F. Ouderdom (jaar)	45	
G. Skoolopleiding	Geen	
H. Huwelikstatus	Getroud	
I. "Lobola" betaal	Ja	
J. Kerkdienst by troue	Ja	
K. Aantal afhanklikes op plaas	12	
L. Aantal afhanklikes elders	0	

PERONEELBESTUURERSOUDIETPROFIEEL

		ORGANISATORIESE KARAKTEREIEKSKAPPE VAN DIE PERONEELBESTUURSOUDIETSEL									GEGESTREDE PERSEPSIE : UIT 20																													
		LEIERSKAP	MOEIERING	KOMMUNIKASIE	MENSEVERHOUDINGS	BESLUIT-NEMING	WERK-DOELWIT-FORMULE-RING	BENEER	PRESTASIE																															
KLASSIFIKASIE VAN BESTUURSEL	DELENERDE GROEP	1										20																												
		2										19																												
		3										18																												
		4										17																												
		5										16																												
	KONSULTEREND	6										15																												
		7										14																												
		8										13																												
		9										12																												
		10										11																												
	WELKEND-OUTORITAR	11										10																												
		12										9																												
		13										8																												
		14										7																												
		15										6																												
	EKSPLOITEREND-OUTORITAR	16										5																												
		17										4																												
		18										3																												
		19										2																												
		20										1																												
FAKTOR NOMEER OP OUDIVORM		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37		
DEM./ASPEK		13,83			14,17			8,80			10,00			5,00			8,33			8,33			9,43																	
TOTALE GEM.											10,35																													
MEZASPEK		15,00			15,00			15,00			10,00			5,00			5,00			5,00			15,00																	
TOTALE HE											10,00																													

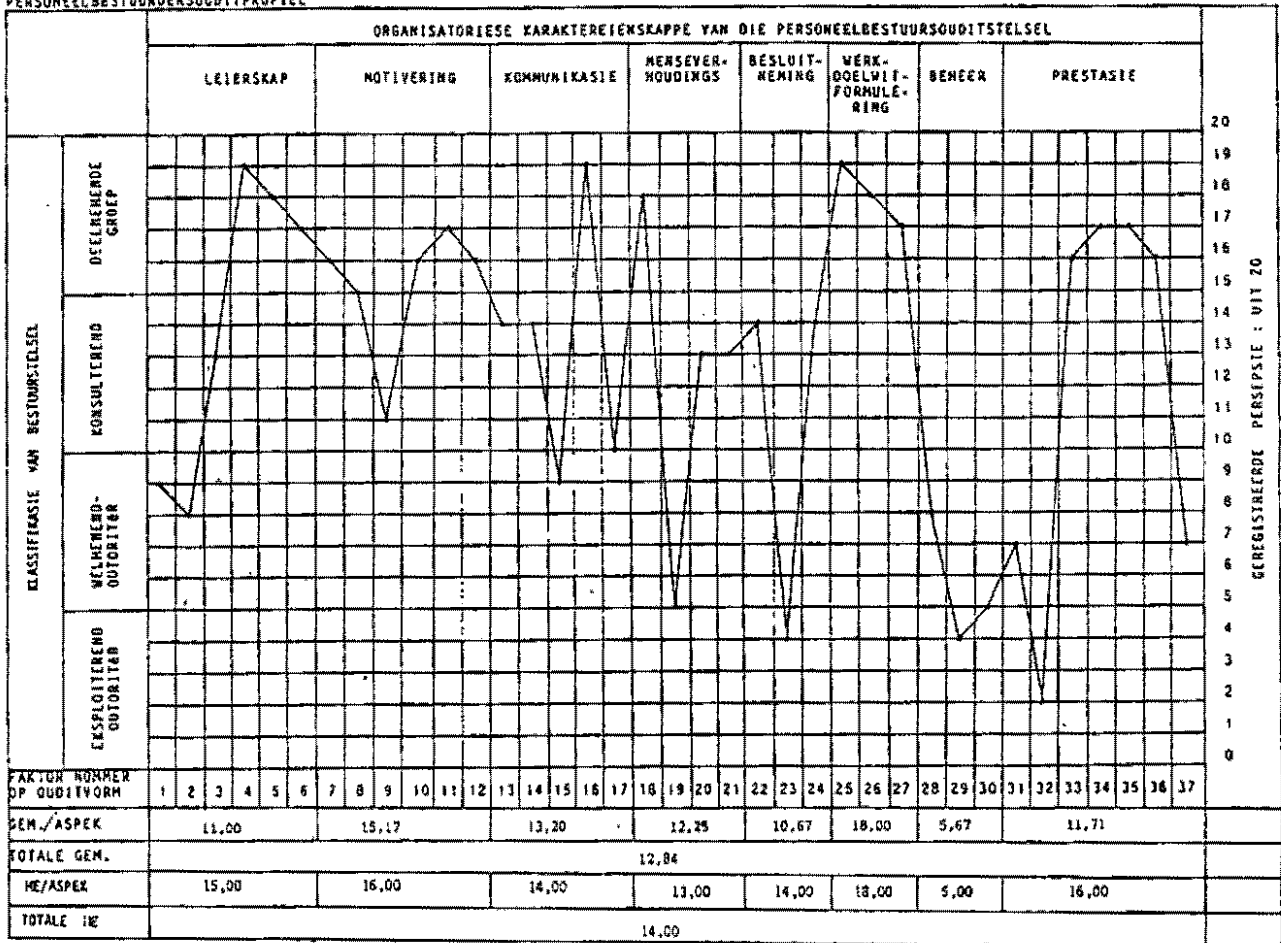
Beskrywing van faktore op die oudivorm

Faktor no.	Beskrywing	Faktor no.	Beskrywing
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme	20	Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
2	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme	21	Hoeveelheid samewerking tussen werkers in die onderneming
3	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme	22	Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode
4	Mate waarin die bestuurder die werker vertrou	23	Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word
5	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel	24	Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem
6	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies	25	Mate waarin die werker, bewus is van die produksiedoelwitte
7	Mate waarin vrees die werker waarop die werker in die boerdery-onderneming verk, bepaal	25	Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte
8	Mate waarin die werker se werk oorvermoedend is	27	Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar
9	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is	28	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te doen
10	Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hoof uitsat te lever	29	Gereedheid waarmee die werker tot sende instruksies van meer as een meerdere ontvang
11	Mate waarin die werker sy werk inessasant vind	30	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
12	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie	31	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
13	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne	32	Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
14	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee	33	Hoeveelheid materiaalvermoorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
15	Gereedheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgee	34	Hoeveelheid materiaalvermoorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
16	Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word	35	Hoeveelheid tydsvermoorsing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
17	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes	36	Hoeveelheid tydsvermoorsing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
18	Bestuurder se toeganklikheid vir die werker	37	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen
19	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry		

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jaar	Maande
A. Ondervinding op RSA plaas	0	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	40	0
C. Pos beklee	Tuinwerker	
D. Hooftake	Melk, tuinwerk	
E. Etnisiteit	Pedf	
F. Ouderdom (jaar)	50	
G. Skoolopleiding	Geen	
H. Huwelikstatus	Getroud	
I. "Lobola" betaal	Ja	
J. Kerkdiens by troue	Nee	
K. Aantal afhanklikes op plaas	5	
L. Aantal afhanklikes elders	0	

PERONEELBESTUURERSOUDITPROFIEL



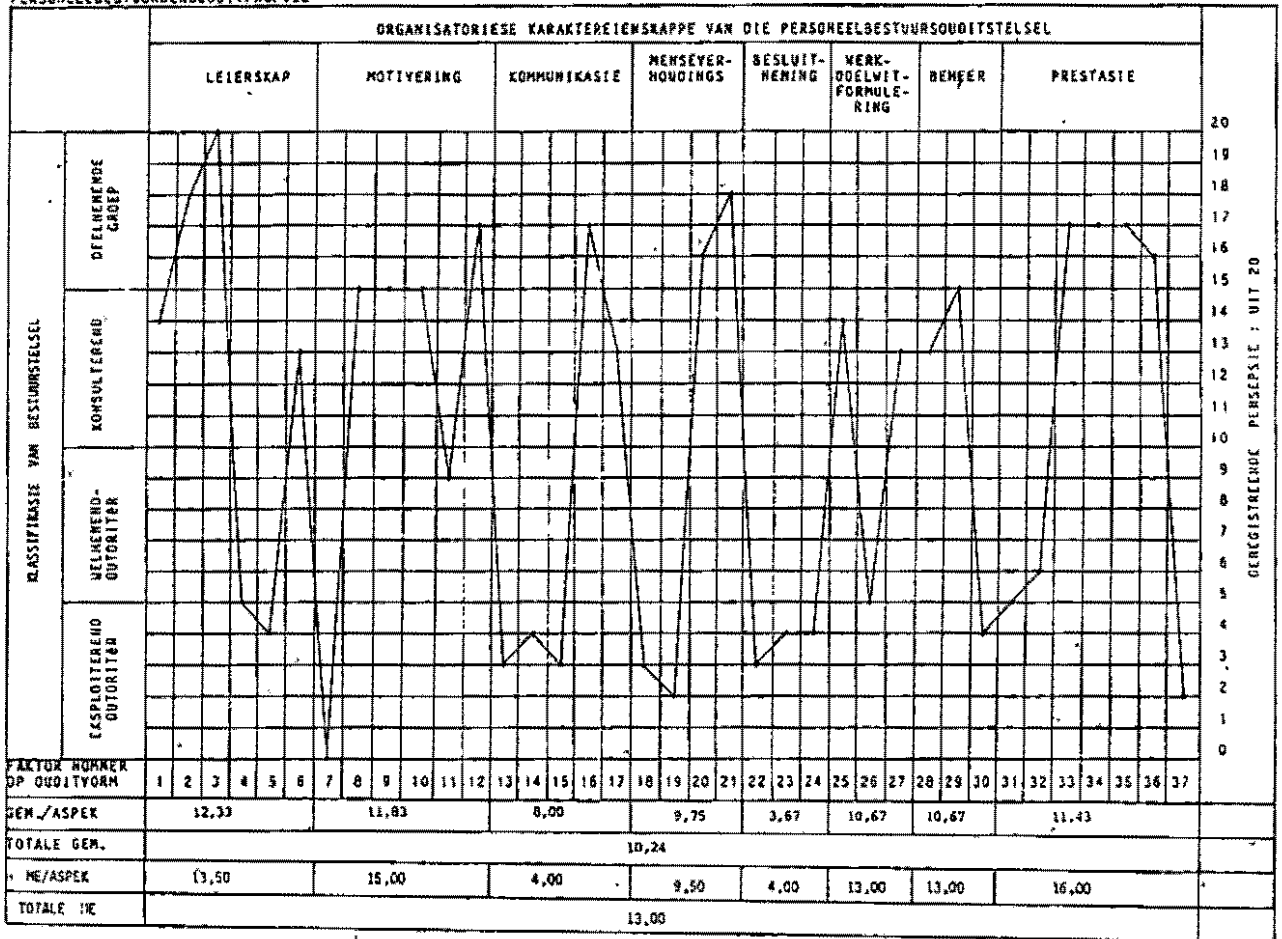
Beskrywing van faktore op die auditvoorn

Faktor no.	Beskrywing	Faktor no.	Beskrywing
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme	20	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
2	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme	21	Hoewelheid samewerking tussen werkers in die onderneming
3	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme	22	Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode
4	Mate waarin die bestuurder die werker vertrou	23	Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word
5	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel	24	Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem
6	Mate van duidelikhed van die bestuurder se werkinstrukties	25	Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte
7	Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal	26	Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte
8	Mate waarin die werker se werk oormoedig is	27	Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar
9	Mate waarin die werker se werk aadlig vir sy gesondheid is	28	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
10	Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hooft uitset te lever	29	Gereseidheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
11	Mate waarin die werker sy werk interessant vind	30	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
12	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie	31	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
13	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne	32	Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
14	Hoewelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee	33	Hoewelheid materiaalvermorwing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
15	Gereseidheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgee	34	Hoewelheid materiaalvermorwing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
16	Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word	35	Hoewelheid tydvermorwing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
17	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klages	36	Hoewelheid tydvermorwing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
18	Bestuurder se toeganklikheid vir die werker	37	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen
19	Hoewelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry		

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jare	Maande
A. Ondervinding op RSA plase	1	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	5	0
C. Pos beklee	Trekkerdrywer	
D. Hoofstake	Ploeg, Plant, Skoffel	
E. Etaliteit	Tswane	
F. Ouderdom (jaar)	25	
G. Skoolopleiding	Geen	
H. Huwelikstatus	Getroud	
I. "lobola" betaal	Ja	
J. Kerkdiens by troue	Nee	
K. Aantal afhanklikes op plase	4	
L. Aantal afhanklikes elders	0	

PERSONEELBESTUURDERSOUDIITPROFIEL



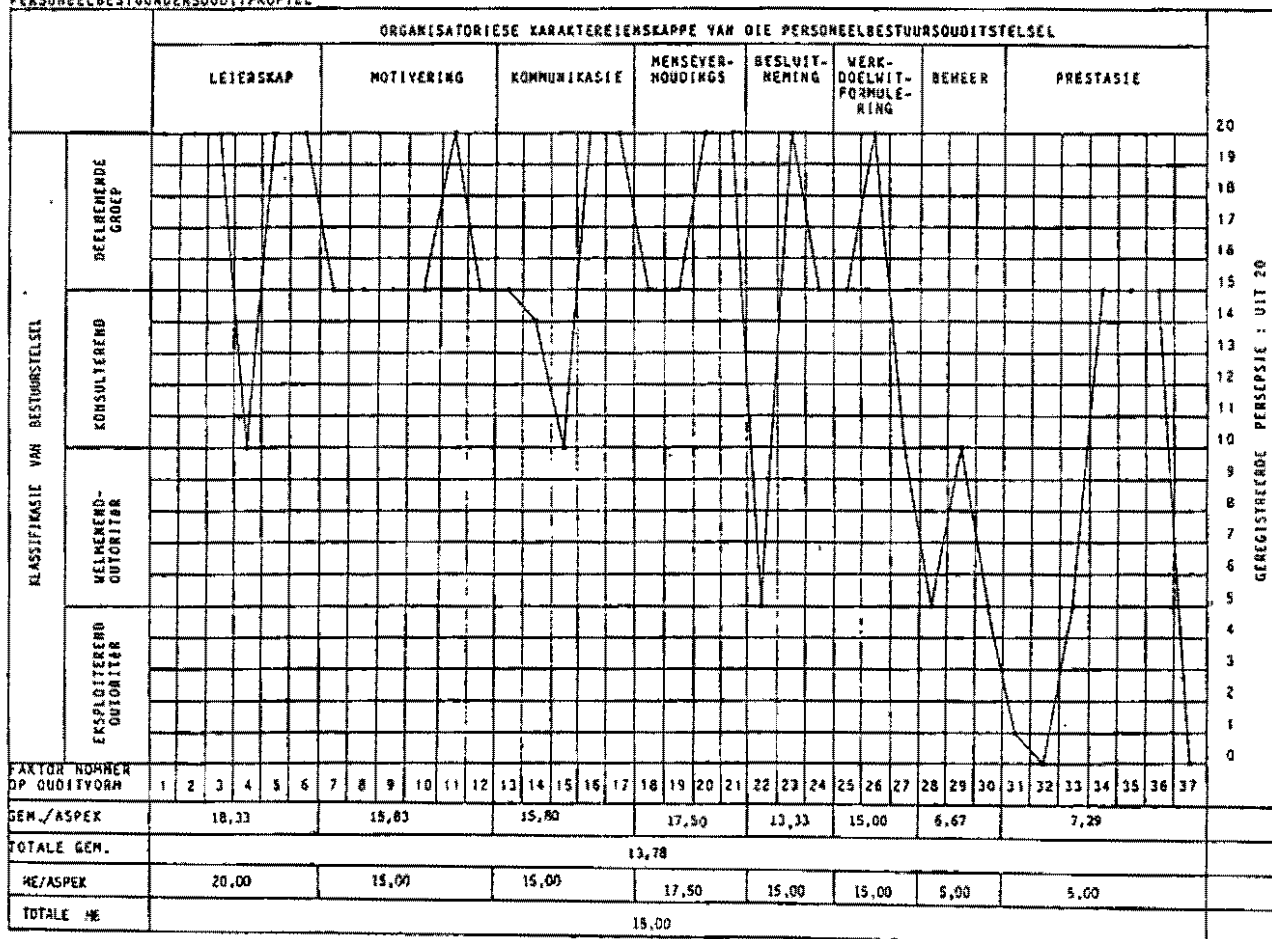
Beskrywing van faktore op die ouditvorm

Faktor no.	Beskrywing	Faktor no.	Beskrywing
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme	20	Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
2	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme	21	Hoewelheid samewerking tussen werkers in die onderneming
3	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme	22	Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode
4	Mate waarin die bestuurder die werker vertrou	23	Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word
5	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel	24	Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem
6	Mate van duidelikheid van die bestuurder se verklarings	25	Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte
7	Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal	26	Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte
8	Mate waarin die werker se werk oëvermoedend is	27	Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar
9	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is	28	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
10	Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hof uitset te lever	29	Gereeldheid waarmee die werker botsonde instruksies van meer as een meerdere ontvang
11	Mate waarin die werker sy werk interessant vind	30	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
12	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie	31	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
13	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne	32	Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
14	Hoewelheid/nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee	33	Hoewelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
15	Gereedheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgee	34	Hoewelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
16	Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewisstel word	35	Hoewelheid tydvormorsing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
17	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes	36	Hoewelheid tydvormorsing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
18	Bestuurder se toeganklikheid vir die werker	37	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen
19	Hoewelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry		

Biografiese Inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jaar	Maande
A. Ondervinding op RSA plaas	8	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	4	0
C. Pos beklee	Tulmwerker	
D. Hooftake	Melk, tulmwerk	
E. Etnisiteit	Ndebele	
F. Ouderdom (jaar)	34	
G. Skoolopleiding	Standaard 2	
H. Huwelikstatus	Getroud	
I. "lobola" betaal	Ja	
J. Werkloos by troue	Nee	
K. Aantal afhanklikes op plaas	12	
L. Aantal afhanklikes elders	0	

PERONEELBESTUURSOUDITPROFIEL



WERKER NO. 27

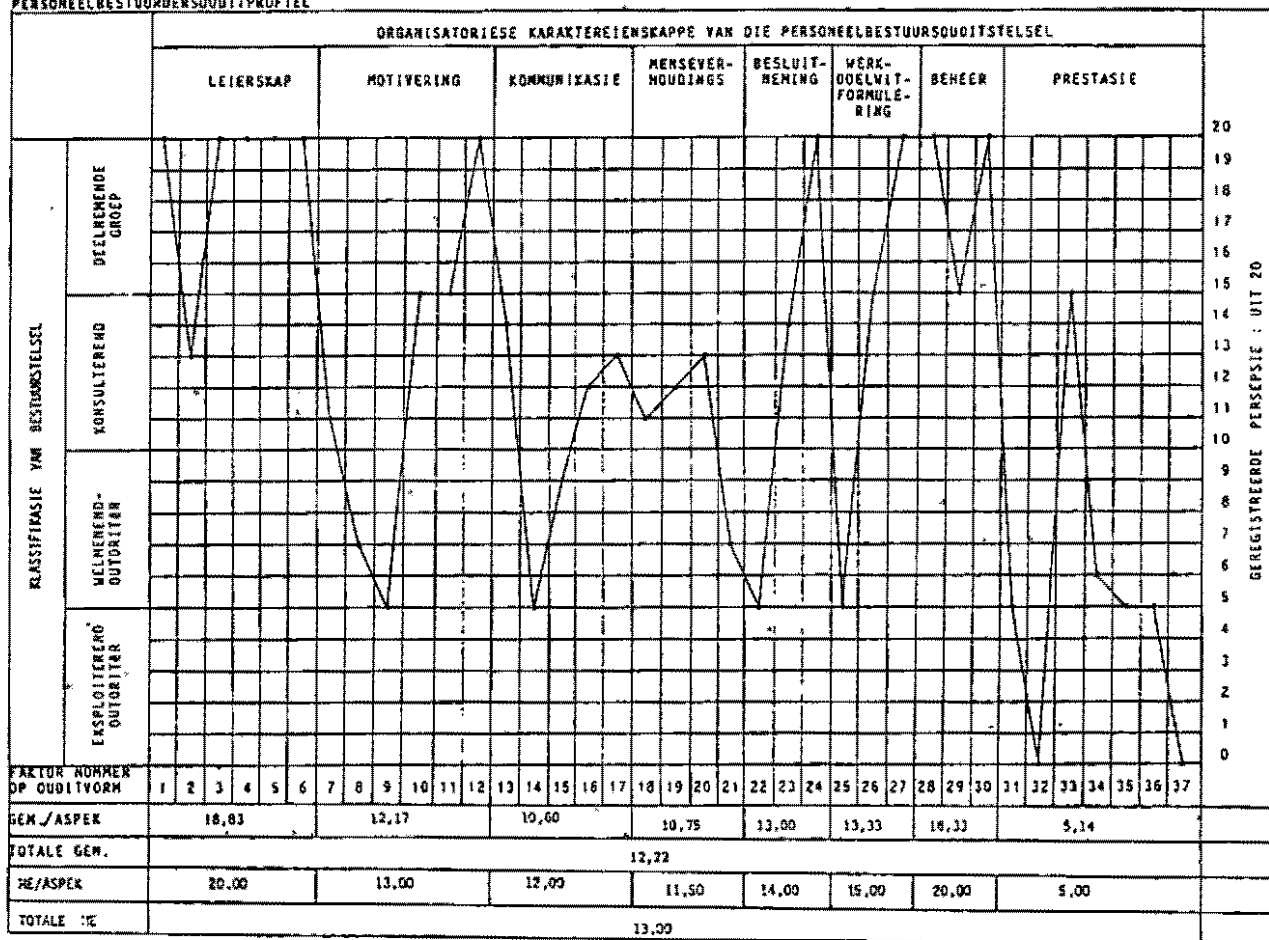
Beskrywing van faktore op die ouditvorn

- | | |
|--|---|
| <p>Faktor Beskrywing no.</p> <p>1 Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme</p> <p>2 Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme</p> <p>3 Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme</p> <p>4 Mate waarin die bestuurder die werker vertrou</p> <p>5 Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel</p> <p>6 Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstrukties</p> <p>7 Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal</p> <p>8 Mate waarin die werker se werk oorvermoelend is</p> <p>9 Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is</p> <p>10 Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hoë uitset te lever</p> <p>11 Mate waarin die werker sy werk interessant vind</p> <p>12 Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie</p> <p>13 Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne</p> <p>14 Hoeveelheid outitige inligting wat die bestuurder aan die werker gegee</p> <p>15 Gereedelikheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder gegee</p> <p>16 Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word</p> <p>17 Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes</p> <p>18 Bestuurder se toeganklikheid vir die werker</p> <p>19 Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry</p> | <p>Faktor Beskrywing no.</p> <p>20 Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouten</p> <p>21 Hoeveelheid samewerking tussen werkers in die onderneming</p> <p>22 Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode</p> <p>23 Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word</p> <p>24 Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem</p> <p>25 Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte</p> <p>26 Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte</p> <p>27 Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar</p> <p>28 Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas</p> <p>29 Gereedheid waarmee die werker batesende instruksies van meer as een meerdere ontvang</p> <p>30 Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed</p> <p>31 Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter</p> <p>32 Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter</p> <p>33 Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is</p> <p>34 Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie</p> <p>35 Hoeveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is</p> <p>36 Hoeveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie</p> <p>37 Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen</p> |
|--|---|

Biografiese inligting

Biografiese aspek	inligting	
	Jaar	Maande
A. Ondervinding op RSA plaas	3	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	3	0
C. Pos beklee	Trekkeordrywer	
D. Hooftake	Ploeg, Plant, Skoffel	
E. Etnisiteit	Pedi	
F. Ouderdom (jaar)	22	
G. Skoolopleiding	Geen	
H. Huwelikstatus	Ongetroud	
I. "Lobola" betaal	N.v.t.	
J. Kerkdiens by Troue	N.v.t.	
K. Aantal afhanklikes op plaas	0	
L. Aantal afhanklikes elders	0	

PERONEELBESTUURSDOUDITPROFIEL



Bestrywing van faktore op die ouditvorm

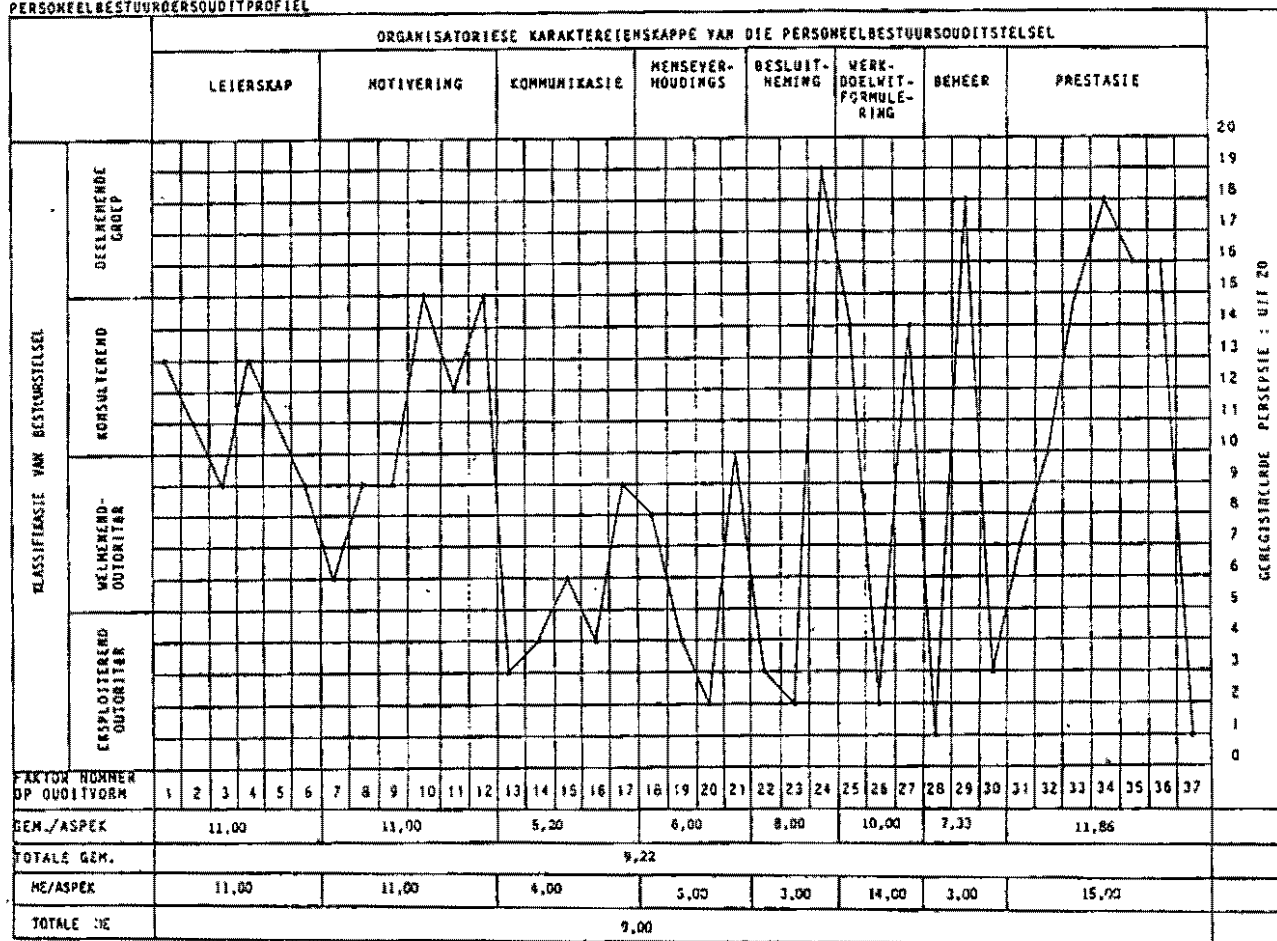
- | Faktor no. | Bestrywing |
|------------|--|
| 1 | Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme |
| 2 | Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme |
| 3 | Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkorobla- |
| 4 | Mate waarin die bestuurder die werker vertrou |
| 5 | Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel |
| 6 | Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstrukshas |
| 7 | Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonder- |
| 8 | Mate waarin die werker se werk oervermoelend is |
| 9 | Mate waarin die werker se werk nadellig vir sy gesondheid is |
| 10 | Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hoë uitset te lever |
| 11 | Mate waarin die werker sy werk interessant vind |
| 12 | Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie |
| 13 | Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en plannas |
| 14 | Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker gee |
| 15 | Gereedheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder gee |
| 16 | Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word |
| 17 | Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klages |
| 18 | Bestuurder se toeganklikheid vir die werker |
| 19 | Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry |

- | Faktor no. | Bestrywing |
|------------|---|
| 20 | Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouten |
| 21 | Hoeveelheid samewerking tussen werkers in die onderneming |
| 22 | Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode |
| 23 | Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word |
| 24 | Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem |
| 25 | Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte |
| 26 | Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte |
| 27 | Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar |
| 28 | Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas |
| 29 | Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang |
| 30 | Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed |
| 31 | Mate waarin verbeterende metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter |
| 32 | Mate waarin verbeterende toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter |
| 33 | Hoeveelheid materiaalvernorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is |
| 34 | Hoeveelheid materiaalvernorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie |
| 35 | Hoeveelheid tydvernorsing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is |
| 36 | Hoeveelheid tydvernorsing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie |
| 37 | Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen |

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jare	Maande
A. Ondervinding op RSA plaas	0	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	20	0
C. Pos beklee	Geen	
D. Hooftake	Een	
E. Etnisiteit	Xdebele	
F. Ouderdom (jaar)	50	
G. Skoolopleiding	Geen	
H. Huwelikstatus	Ongetroud	
I. "Loodsa" betaal	N.v.t.	
J. Kerkdiens by troue	N.v.t.	
K. Aantal afhanklikes op plaas	1	
L. Aantal afhanklikes elders	5	

PERSONEEL BESTUURDOUDITPROFIEL



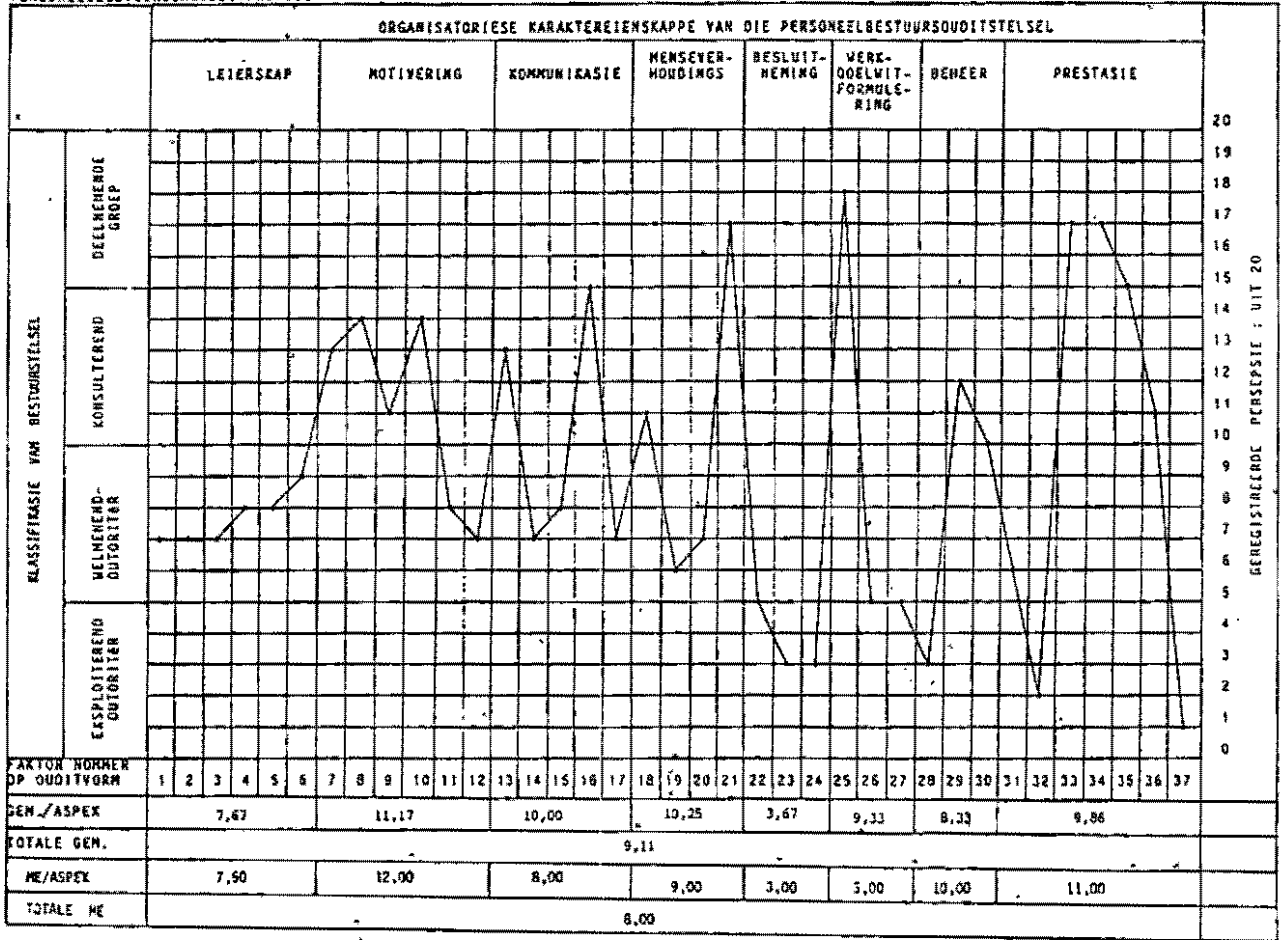
Beskrywing van faktore op die ouditvorm

Faktor no.	Beskrywing	Faktor no.	Beskrywing
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme	20	Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouten
2	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme	21	Hoëveelheid samewerking tussen werkers in die onderneming
3	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme	22	Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode
4	Mate waarin die bestuurder die werker vertrou	23	Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gewa word wanneer besluite in die werkplek geneem word
5	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel	24	Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem
6	Mate van duidelikheid van die bestuurderswerkinstruksies	25	Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte
7	Mate waarin die werker in die boerderyonderneeming werk bepaal	26	Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte
8	Mate waarin die werker se werk goervermoënd is	27	Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar
9	Mate waarin die werker se werk nedelig vir sy gesondheid is	28	Mate waarin die werker vry voel om die spoor waarteen hy werk aan te pas
10	Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hoë uitset te lewer	29	Gereëidheid waarmee die werker bot-sende instruksies van meer as een meerdere ontvang
11	Mate waarin die werker sy werk interessant vind	30	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
12	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie	31	Mate waarin verbeterende metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
13	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne	32	Mate waarin verbeterende toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
14	Hoëveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee	33	Hoëveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
15	Gereëidheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgee	34	Hoëveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
16	Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word	35	Hoëveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
17	Mate waarin die bestuurder sandag gee aan die werker se klagtes	36	Hoëveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
18	Bestuurder se toeganklikheid vir die werker	37	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen
19	Hoëveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry		

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jare	Maande
A. Ondervinding op RSA plaas	30	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	10	0
C. Pos beklee	Vragmotorrywer	
D. Hooftake	Dryf vragmotor	
E. Etnisiteit	Ndebele	
F. Ouderdom (jaar)	55	
G. Skoolopleiding	Geen	
H. Huwelikstatus	Getroud	
I. "Lobola" betaal	Ja	
J. Kerkdiens by troue	Nee	
K. Aantal afhanklikes op plaas	5	
L. Aantal afhanklikes elders	0	

PERSONEEL BESTUURDOUDITPROFIEL



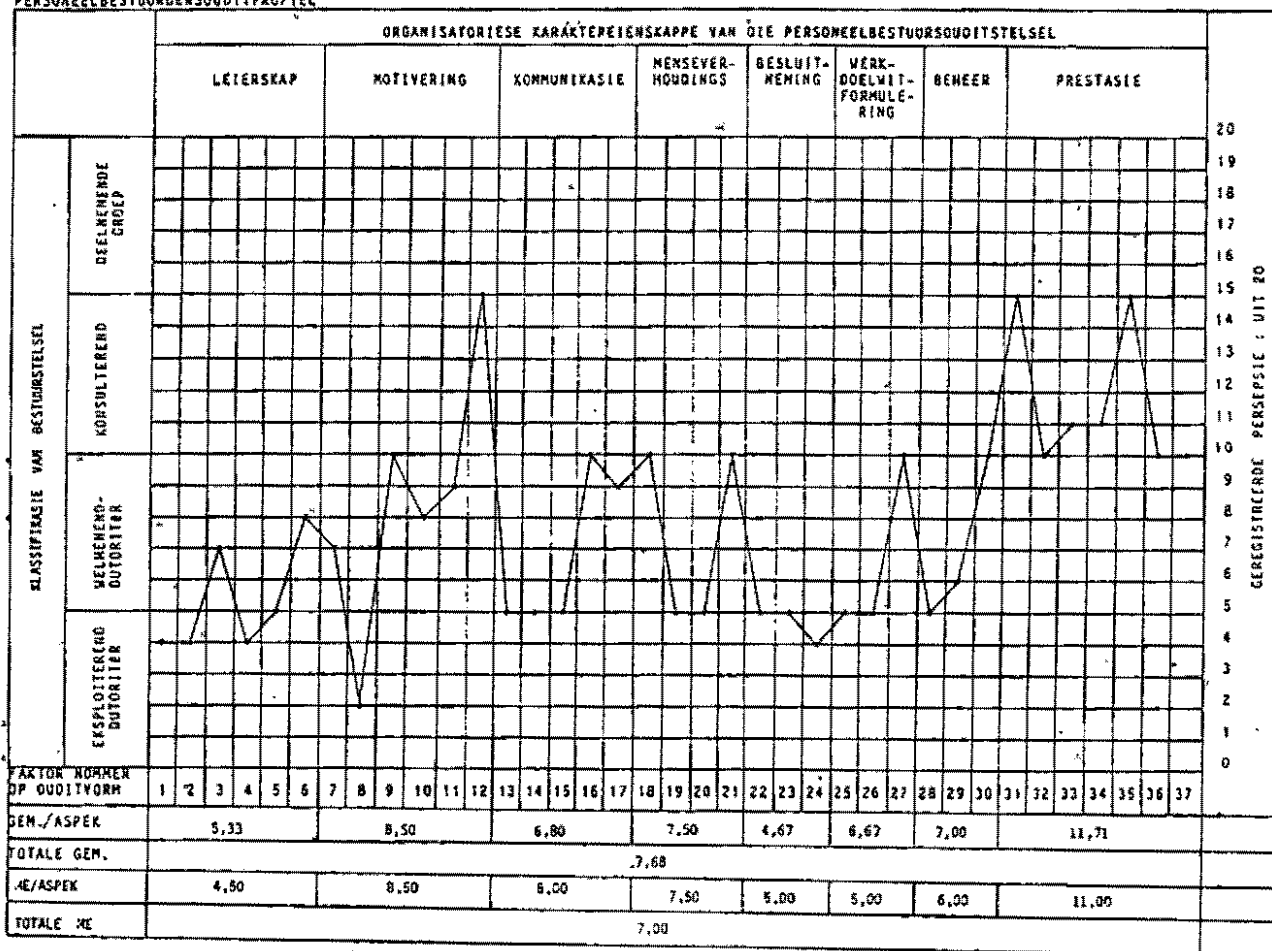
Beskrywing van faktore op die ouditvorm

Faktor no.	Beskrywing	Faktor no.	Beskrywing
1	Mate waarin die bestuurder gefintresseerd is in die werker se persoonlike probleme	20	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutaer
2	Mate waarin die bestuurder gefintresseerd is in die werker se gesinsprobleme	21	Hoeweeheid samewerking tussen werkers in die onderneming
3	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme	22	Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmetode
4	Mate waarin die bestuurder die werker vertrou	23	Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word
5	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel	24	Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem
6	Mate van duidelikhed van die bestuurderswerkinstruksies	25	Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte
7	Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal	26	Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte
8	Mate waarin die werker se werk oorvloedig is	27	Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar
9	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is	28	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
10	Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hoë uitset te lever	29	Gerneelheid waarmee die werker batesende instruksies van meer as een meerdere ontvang
11	Mate waarin die werker sy werk interessant vind	30	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
12	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie	31	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
13	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en plannne	32	Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
14	Hoeweeheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee	33	Hoeweeheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
15	Geradeliikhed waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgee	34	Hoeweeheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
16	Vryliikhed waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word	35	Hoeweeheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
17	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes	36	Hoeweeheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
18	Bestuurder se toegankliikhed vir die werker	37	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen
19	Hoeweeheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry		

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jare	Maande
A. Ondervinding op ASA plase	10	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	2	6
C. Pos beklee	Altemans werker	
D. Hooftake	Oes, Skoffel	
E. Etnisiteit	Ndebele	
F. Ouderdom (jaar)	60	
G. Skoolopleiding	Geen	
H. Huwelikstatus	Diy saam	
I. "Lobola" betaal	Ja	
J. Kerkdienst by troue	Nee	
K. Aantal afhanklikes op plaas	10	
L. Aantal afhanklikes elders	0	

PERSONEELBESTUURERSOUDITPROFIEL



WERKER NO. 32

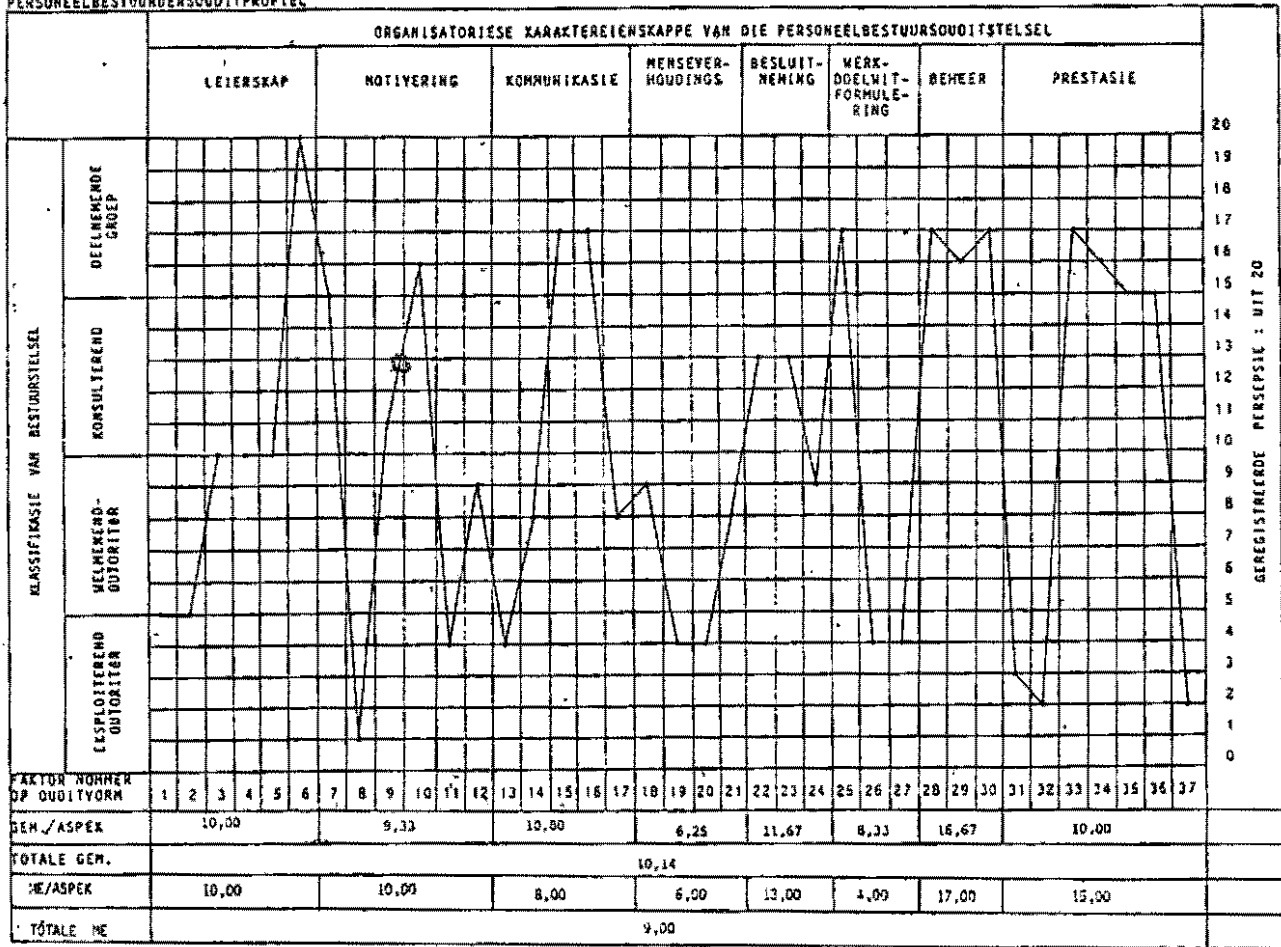
Beskrywing van faktore op die ouditvorm

Faktor no.	Beskrywing	Faktor no.	Beskrywing
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme	20	Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
2	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme	21	Hoewelheid saamwerking tussen werkers in die onderneming
3	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme	22	Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode
4	Mate waarin die bestuurder die werker vertrou	23	Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word
5	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel	24	Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem
6	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies	25	Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte
7	Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal	26	Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte
8	Mate waarin die werker se werk oorvloedig is	27	Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar
9	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is	28	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
10	Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hof uitset te lever	29	Geveelheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meesters ontvang
11	Mate waarin die werker sy werk interessant vind	30	Mate waarin die werker ander werkers kan helpvoed
12	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie	31	Mate waarin verbeterende metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
13	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en plande	32	Mate waarin verbeterende toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
14	Hoewelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee	33	Hoewelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
15	Gereedelikheid waarmee die werker inligting aangaande sy werk aan die bestuurder deurgee	34	Hoewelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
16	Vrylikheid waarmee werk inligting onderling tussen werkers gevissel word	35	Hoewelheid tydvormorsing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is
17	Mate waarin die bestuurder sandgegee aan die werker se klagtes	36	Hoewelheid tydvormorsing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie
18	Bestuurder se toeganklikheid vir die werker	37	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen
19	Hoewelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry		

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jare	Maande
A. Ondervinding op RSA plaas	3	0
B. Ondervinding in hierdie boardery	1	0
C. Pos beklee	Ainsone werker	
D. Hooftake	Oes, Skoffel	
E. Etnisiteit	Ndabele	
F. Ouderdom (jaar)	45	
G. Skoolopleiding	Geen	
H. Huwelikstatus	Getroud	
I. "Lobola" betaal	Ja	
J. Kerkdien by troue	Nee	
K. Aantal afhanklikes op plaas	3	
L. Aantal afhanklikes elders	3	

PERSENEELBESTUURDERSOUITPROFIEEL



WERKER NO. 33

Beskrywing van faktore op die ouditvorn

- | | | | |
|------------|--|------------|---|
| Faktor no. | Beskrywing | Faktor no. | Beskrywing |
| 1 | Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se persoonlike probleme | 20 | Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutleer |
| 2 | Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme | 21 | Hoeveelheid samewerking tussen werkers in die onderneming |
| 3 | Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme | 22 | Mate waarin die werker betrokke is by die neem van besluite oor sy werkmotode |
| 4 | Mate waarin die bestuurder die werker vertrou | 23 | Mate waarin die werker se idees, kennis en ondervinding gevra word wanneer besluite in die werkplek geneem word |
| 5 | Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel | 24 | Mate waarin die bestuurder bewus is van die werker se werkprobleme wanneer hy besluite neem |
| 6 | Mate van duidelikheid van die bestuurderswerkinstruksies | 25 | Mate waarin die werker bewus is van die produksiedoelwitte |
| 7 | Mate waarin vrees die manier waarop die werker in die boerderyonderneming werk, bepaal | 26 | Mate waarin die werkers betrokke is by die stel van sy eie produksiedoelwitte |
| 8 | Mate waarin die werker se werk oorvaremselend is | 27 | Mate waarin die werker die bestuurder se doelwitte aanvaar |
| 9 | Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is | 28 | Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas |
| 10 | Mate van druk wat die bestuurder op die werker toepas om 'n hof uitsag te lever | 29 | Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang |
| 11 | Mate waarin die werker sy werk interessant vind | 30 | Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed |
| 12 | Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie | 31 | Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter |
| 13 | Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en plene | 32 | Mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan vergemaklik of verbeter |
| 14 | Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee | 33 | Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is |
| 15 | Gereedheid waarmee die werker inligting aanvaar | 34 | Hoeveelheid materiaalvermorsing wat in die werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie |
| 16 | Vrylikheid waarmee werkinligting onderling tussen werkers gewissel word | 35 | Hoeveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en binne sy beheer is |
| 17 | Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klages | 36 | Hoeveelheid tydvermorsing wat in werker se werkplek voorkom en nie binne sy beheer is nie |
| 18 | Mate waarin die bestuurder se toeganklikheid vir die werker | 37 | Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen |
| 19 | Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry | | |

Biografiese inligting

Biografiese aspek	Inligting	
	Jare	Maande
A. Ondervinding op RSA plase	8	0
B. Ondervinding in hierdie boerdery	0	10
C. Pos behale	Trekkerdrywer	
D. Hoofstake	Ploen, Plant Skoffel	
E. Etnisiteit	Ndebele	
F. Ouderdom (jaar)	25	
G. Skoolopleiding	Geen	
H. Huwelikstatus	Getroud	
I. "Lobola" betaal	Ja	
J. Kerstdiens by troue	Nee	
K. Aantal afhanklikes op plase	5	
L. Aantal afhanklikes elders	0	