

**'n Diagnose van die personeelbestuurstelsel van 'n
boerderyonderneming met behulp van die
personeelbestuursoudittegniek: 'n Likert-tipe ontleding**

deur

LEON COETZEE

voorgelê om te voldoen aan die vereistes vir die graad

M.Sc.Agric

**in die Fakulteit van Landbou (Departement Landbou-ekonomie) aan
die Universiteit van die Oranje-Vrystaat**

Studieleier: Prof. Dr. L.K. Oosthuizen

Bloemfontein

Junie 1989

DANKBETUIGINGS

Hiermee verleen ek my dank en waardering vir die volgende persone en instansies wat op een of ander wyse meegehelp het om die studie te voltooi.

- * Professor LK Oosthuizen vir inspirasie en bekwame leiding as studieleier, asook hulp by die interpretasie van die resultate.
- * Die boer in wie se onderneming die navorsing gedoen is vir tyd en opoffering asook vriendelike en aangename ontvangs deur hom en sy gesin.
- * Meneer Beki Ndaba van die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing vir die toegewyde wyse waarop hy die personeelbestuursouditevraelyste by die werkers voltooi het.
- * Meneer Gert Roodt van die Departement Bedryfsielkunde aan die UOVS vir advies ten opsigte van die inkrimping van die personeelbestuursouditevraelys.
- * Professor HFP Rautenbach van die Eenheid vir Landbou Data-metrie aan die UOVS vir advies ten opsigte van statistiese ontledings.
- * Mej E Prinsloo van die Rekensentrum aan die UOVS vir die deeglike uitvoering van rekenaarverwerkings.
- * Die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing (RGN) vir finansiële ondersteuning.
- * Mevrou S du Plooy vir die professionele hantering van die tikwerk.

- * Die personeel van die Departement Landbou-ekonomie aan die UOVS vir volgehoue belangstelling en inspirasie.
- * My ouers vir waardevolle ondersteuning en belangstelling.
- * My Hemelse Vader die hoogste dank vir genade en insig wat my toegekom het tydens my studieloopbaan.

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

---o0o---

INHOUDSOPGAWE

	BLADSY
OPSOMMING	xii
ABSTRACT	xv
LYS VAN TABELLE	ix
HOOFSTUK 1: INLEIDING	1
1. Boerderybestuur	1
2. Motivering vir studie	1
3. Probleem- en hipotesestelling	2
4. Doelstellings en werkwyse	5
HOOFSTUK 2: AANPASSING VAN 'N DIAGNOSTIESE INSTRUMENT VIR DIE METING VAN WERKHOUDINGE IN 'N ONDERNEMING	7
1. Inleiding	7
2. Metodes	8
2.1 Statistiese ontledings	8
2.2 'n Benadering gebaseer op personeelbestuursknelpunte in die onderneming	11
2.2.1 Leierskap	12
2.2.2 Motivering	13
2.2.3 Kommunikasie	14
2.2.4 Menseverhoudinge	15
2.2.5 Beheer	15
2.2.6 Prestasie	16
3. Aanpassing van die personeelouditinstrument vir die diagnose van sterk- sowel as swakpunte in die personeelbestuurstelsel van 'n onderneming	16
3.1 Personeelouditvorm vir werkers	18
3.2 Personeelouditvorm vir bestuurder	27
4. Samevattende gevolgtrekkings	32

HOOFSTUK 3: DIE HUIDIGE STAND VAN PERSONEELPRAKTYKE EN -BELEIDE IN DIE GEVALLESTUDIE-ONDERNEMING EN DIE NAVORSINGSPROSEDURE	34
1. Inleiding	34
2. Beskrywing van die onderneming	34
2.1 Bestuurder en onderneming	34
2.2 Personeelsamestelling en organisasiestruktuur	35
2.3 Biografiese eienskappe van die werkers	36
2.3.1 Ouderdom van die werkers	37
2.3.2 Lengte van werkers se dienstermyn	37
2.3.3 Tipe werk	37
2.3.4 Stabiliteit van arbeidsmag	37
2.3.5 Blootstelling aan Westerse werkgewoontes	37
2.3.6 Etnisiteit	37
3. Die huidige stand van personeelpraktyke en -beleide in die onderneming	38
4. Navorsingsprosedure	39
5. Gevolgtrekkings	41
HOOFSTUK 4: TOEPASLIKHEID EN UITVOERBAARHEID VAN DIE PERSONEELAUDITTEGNIK	43
1. Inleiding	43
2. Prosedure	43
3. Resultate	45
3.1 Registreerbaarheid van ongeskoolde werkers se persepsies	45
3.2 Tersaaklikheid van die personeelfaktore in die ouditvorm	46
3.3 Betroubaarheid van die ouditdata	49
4. Gevolgtrekkings	49

HOOFSTUK 5: 'N DIAGNOSE VAN DIE PERSONEELBESTUURSTELSEL IN DIE ONDERNEMING VOLGENS DIE WERKERS SE PERSEPSIES	52
1. Inleiding	52
2. Prosedure	52
3. Resultate en bespreking van resultate	54
3.1 'n Geheelbeeld van die werkers se persepsies ten opsigte van personeelbestuur in die onderneming	54
3.2 'n Diagnose van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming	59
3.2.1 Leierskapspraktyke en -beleide	62
3.2.1.1 Mate van geïnteresseerdheid in die werker se gesinsprobleme	62
3.2.1.2 Mate van begrip vir hul werkprobleme	63
3.2.1.3 Mate van regverdigheid teenoor ondergeskiktes	64
3.2.1.4 Mate van duidelikheid van werkinstruksies	65
3.2.2 Motiveringspraktyke en -beleide	66
3.2.2.1 Mate waarin die werk oorvermoeiend vir die werkers is	66
3.2.2.2 Mate van nadeligheid van die werk vir die werkers se gesondheid	69
3.2.2.3 Mate waarin die werkers hul werk interessant vind	70
3.2.2.4 Mate van erkenning van werkprestasie	71
3.2.3 Kommunikasiepraktyke en -beleide	72
3.2.3.1 Mate waarin die werkers ingelig word oor die bestuurder se doelwitte en planne	72
3.2.3.2 Hoeveelheid nuttige inligting aan die werkers	75
3.2.3.3 Mate van aandag aan werkers se klagtes	76
3.2.4 Menseverhoudingspraktyke en -beleide	77
3.2.4.1 Bestuurder se toeganklikheid vir werkers	77
3.2.4.2 Hoeveelheid hulp en ondersteuning aan die werkers	80
3.2.4.3 Behandeling van werkers indien hulle fouteer	81
3.2.5 Beheerpraktyke en -beleide	82

3.2.5.1	Mate waarin die werkers vry voel om hul werkspoed aan te pas	82
3.2.5.2	Frekwensie van botsende werkinstruksies van meer as een meerdere	84
3.2.5.3	Mate waarin die werkers ander werkers kan beïnvloed wat hul werk affekteer	85
3.2.6	Prestasiepraktyke en -beleide	86
3.2.6.1	Mate waarin verbeterde metodes die werkers se werk kan verbeter of vergemaklik	86
3.2.6.2	Mate waarin opleiding die werkers sal help om hul werk beter te doen	88
4	Samevattende gevolgtrekkings	90

HOOFSTUK 6: 'N ONTLEDING VAN DIE INVLOED VAN SEKERE BIOGRAFIESE FAKTORE OP WERKERS SE PERSEPSIES TEN OPSIGTE VAN PERSONEELBESTUURSPRAKTYKE IN 'N ONDERNEMING 92

1.	Inleiding	92
2.	Prosedure	92
3.	Resultate en bespreking van resultate	94
3.1	Vlak en tipe werker: werkers se ervarings	94
3.2	Vlak en tipe werker: werkers se verwagtinge	99
3.3	Etnisiteit	102
3.4	Ouderdom van die werkers	103
3.5	Dienstermyn van die werkers	103
3.6	Verwesteringspeil van die werkers	104
4.	Samevattende gevolgtrekkings	104

HOOFSTUK 7: 'N VERGELYKING VAN DIE BOER EN DIE WERKERS SE PERSEPSIES TEN OPSIGTE VAN DIE PERSONEELBESTUURSPRAKTYKE IN DIE ONDERNEMING 106

1.	Inleiding	106
2.	Prosedure	107
3.	Resultate en bespreking van resultate	109

3.1	'n Globale vergelyking tussen die werkers se persepsies van die personeelbestuurstelsel en die boer se voorspelling daarvan	109
3.2	'n Diagram van die doeltreffendheid en effektiwiteit van personeelbestuur in die onderneming	111
3.2.1	Leierskapspraktyke en -beleide	111
3.2.2	Motiveringspraktyke en -beleide	112
3.2.3	Kommunikasiepraktyke en -beleide	114
3.2.4	Menseverhoudingspraktyke en -beleide	115
3.2.5	Beheerpraktyke en -beleide	117
3.2.6	Prestasiepraktyke en -beleide	118
3.2.7	Boer se siening van doeltreffende en ondoeltreffende personeelpraktyke	119
4.	Samevattende gevolgtrekkings	122
HOOFSTUK 8: SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS		124
1.	Inleiding	124
2.	Aanpassing van die personeelouditinstrument vir die meting van werkhoudinge	127
3.	Die huidige stand van personeelpraktyke en -beleide in die gevallestudie-onderneming en die navorsingsprosedure	130
4.	Toepaslikheid en uitvoerbaarheid van die personeelouditettegniek	133
5.	'n Diagnose van die personeelbestuurstelsel in die onderneming volgens die werkers se persepsies	135
6.	Die invloed van sekere biografiese faktore op die werkers se persepsies ten opsigte van personeelbestuurspraktyke in die onderneming	139
7.	Vergelyking van die boer en die werkers se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke in die onderneming	140
8.	Aanbevelings	142
9.	Navorsingsgeleenthede	146
VERWYSINGS		147

Bylae A: Personeelouditprofiele van elke werker se persepsies	149
Bylae B: Personeelouditvraelys vir doeltreffende en ondoeltreffende personeelpraktyke en -beleide	195

LYS VAN TABELLE

BLADSY

Tabel 3.1: Huidige samestelling van die permanente personeel in die onderneming gedurende 1987/88	35
Tabel 4.1: Aantal personeelbestuurspraktyke per personeelbestuursproses op die ouditvorm	46
Tabel 5.1: Die mate waarin die werkers Likert se vier tipes personeelbestuurstelsels ervaar en verkies ten opsigte van die ses basiese personeelbestuursprosesse	55
Tabel 5.2: Ontledings van die werkers se persepsies ten opsigte van die leierskapspraktyke en -beleide in die onderneming	60
Tabel 5.3: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die motiveringspraktyke en -beleide in die onderneming	67
Tabel 5.4: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die kommunikasiepraktyke en -beleide in die onderneming	73
Tabel 5.5: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die menseverhoudingspraktyke en -beleide in die onderneming	78
Tabel 5.6: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die beheerpraktyke en -beleide in die onderneming	82
Tabel 5.7: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die prestasiepraktyke en -beleide in die onderneming	86
Tabel 6.1: 'n Vergelyking van die mate van verskil tussen die laervlak werkers ($n_1=18$) en hoërvlak werkers ($n_2=28$) se werkervaringe ten opsigte van leierskaps-, kommunikasie-, menseverhoudings-, beheer- en prestasiepraktyke in die onderneming	96
Tabel 6.2: 'n Vergelyking van die mate van verskil tussen laervlak werkers ($n_1=18$) en hoërvlak werkers ($n_2=28$) se werkervarings ten opsigte van 10 personeelfaktore op die ouditvorm	98
Tabel 6.3: 'n Vergelyking van die mate van verskil tussen laervlak werkers ($n_1=18$) en hoërvlak werkers ($n_2=28$) se werkverwagtinge ten opsigte van menseverhoudingspraktyke in die onderneming	100

Tabel 6.4:	'n Vergelyking van die mate van verskil tussen laervlak werkers ($n_1=18$) in hoërvlak werkers ($n_2=28$) se werkverwagtinge ten opsigte van die 19 personeelfaktore op die auditvorm	102
Tabel 7.1:	'n Vergelyking van die werkers se persepsies van die basiese personeelbestuursprosesse in die onderneming en die boer se voorspelling daarvan	109
Tabel 7.2:	'n Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die leierskapspraktyke en -beleide met die boer se voorspelling daarvan	111
Tabel 7.3:	'n Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die motiveringspraktyke en -beleide in die onderneming met die boer se voorspelling daarvan	113
Tabel 7.4:	Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die kommunikasiepraktyke en -beleide in die onderneming met die boer se voorspelling daarvan	114
Tabel 7.5:	Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die menseverhoudingspraktyke en -beleide in die onderneming met die boer se voorspelling daarvan	116
Tabel 7.6:	Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van beheerpraktyke en -beleide in die onderneming met die boer se voorspelling daarvan	117
Tabel 7.7:	Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die prestasiepraktyke en -beleide in die onderneming met die boer se voorspelling daarvan	118

LYS VAN FIGURE

BLADSY

Figuur 3.1:	Organisasiekaart van die boerderyonderneming gedurende 1988	36
Figuur 5.1:	Personeelouditprofiele van die werkers se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988	59
Figuur 6.1:	'n Vergelyking van die laer- en hoërvlak werkers se ervarings ten opsigte van ses basiese personeelbestuursprosesse in die onderneming	95
Figuur 6.2:	'n Vergelyking van die laervlak en hoërvlak werkers se persepsies oor wat hulle ervaar ten opsigte van negentien personeelbestuursaspekte in die onderneming	97
Figuur 6.3:	'n Vergelyking van die laervlak en hoërvlak werkers se verwagtinge ten opsigte van die ses basiese personeelbestuursprosesse in die onderneming	99
Figuur 6.4:	'n Vergelyking van die laervlak en hoërvlak werkers se persepsies van dit wat hulle verkies ten opsigte van die negentien personeelbestuursaspekte	101
Figuur 7.1:	Personeelouditprofiel vir die boer se siening van doeltreffende en ondoeltreffende personeelpraktyke	120

---o0o---

OPSOMMING

Die hoofprobleem in die studie is dat die doeltreffendheid en effektiwiteit van personeelbestuur op RSA plase nie na wense is nie en selfs in die beste ondernemings skiet die bestuurders se personeelpraktyke en -beleide ver tekort in vergelyking met die personeel se verwagtings daarvan. 'n Belangrike rede hiervoor is dat die rol van die werkers se werkhoudinge nie behoorlik deur die boere in ag geneem word nie.

Die gevallestudiemetode is gebruik om die personeelouditdata by 'n boer en 47 plaaswerkers in te samel. Die personeelouditvorm is 'n Likert-tipe vraelys bestaande uit 19 vrae wat die ervaringe en verwagtinge van die personeel ten opsigte van leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, beheer en prestasie meet. Die plaaswerkers gebruik 'n blok-en-penapparaat onder leiding van 'n instrukteur om hul persepsies te registreer.

'n Aansienlike mate van bevestiging is vir die gestelde hipoteses gevind:

1. Die aangepaste personeeloudit se vrae is op so 'n wyse saamgestel, gegroepeer en met behulp van die blok-en-penapparaat aangebied dat ongeskoolde en laaggeletterde plaaswerkers in staat is om hul persepsies oor hul werkomgewing beide wat hul ervarings en verwagtings betref, te registreer.
2. Die personeel se werkervarings stem in 'n groot mate nie ooreen met hul werkverwagtinge ten opsigte van die leierskap-, motivering-, kommunikasie-, menseverhoudings- en personeelprestasiestelsel in die onderneming nie sodat hul produktiwiteit en werktevredenheid heelwat kan verbeter.

Oor die algemeen kan die werkers se produktiwiteit en werktevredenheid verbeter indien

- (a) 'n meer deelnemende leierskapstelsel geïmplementeer word,
 - (b) die higiëne faktore verbeter en die motiverende faktore terselfdertyd beter geïmplementeer word,
 - (c) 'n formele kommunikasiestelsel geïmplementeer word,
 - (d) die menseverhoudinge meer ondersteunend is en
 - (e) 'n deurlopende indiensopleidingsprogram geïmplementeer word om die groot behoefte wat die werkers aan opleiding ervaar, te bevredig.
3. Die personeel se werkervarings stem tot 'n groot mate ooreen met hul werkverwagtinge ten opsigte van die personeel-beheerstelsel in die onderneming.
4. Faktore soos die hiërargiese posvlak van die werker of tipe werk, ouderdom van die werker, etnisiteit, dienstermyn en mate van verwestering soos gemeet aan die jare ondervinding op RSA plase kan slegs tot 'n geringe mate die verskille tussen die werkers se werkervarings en -verwagtings verklaar.
5. Die werkervarings en -verwagtings van die personeel ten opsigte van leierskap, kommunikasie, menseverhoudinge en beheer stem tot 'n groot mate ooreen met die boer se voorspellings daarvan en is bogenoemde praktyke dus doeltreffend en effektief.
6. Die werkervarings en -verwagtings van die personeel ten opsigte van motivering en prestasie stem nie tot 'n groot mate ooreen met die boer se voorspellings daarvan nie sodat die doeltreffendheid en effektiwiteit van die moti-

vering- en produktiwiteitstrategie van die boer heelwat ruimte vir verbetering laat. Wat die motiveringstrategie betref, beseft die boer nie tot 'n voldoende mate dat Herzberg se motiveerders en higiëne faktore beter benut kan word nie. Ten opsigte van die produktiwiteitstrategie is die boer nie tot 'n voldoende mate daarvan bewus dat die werkers oor die algemeen 'n groot behoefte aan opleiding ervaar en terselfdertyd ook verwag om opgelei te word nie.

7. Die boer kan in die toekoms die swak- en sterkpunte in die personeelbestuurstelsel identifiseer en reguleer deur die diagnostiese instrument te gebruik om die personeel se werkhoudinge te meet.

Die belangrikste aanbeveling is dat 'n personeelbestuursontwikkelingstrategie ontwikkel moet word ten einde die gediagnoseerde swakpunte in die personeelbestuurstelsel te verbeter en terselfdertyd die sterkpunte verder uit te bou.

ABSTRACT

The main problem in the study is that the efficiency and effectiveness of personnel management on farms in the RSA is not satisfactory and even in the best firms the management practices and policies of the managers are very inadequate in comparison with the staff's expectations. An important reason for this is that the role of the work attitudes of the workers is not taken into sufficient consideration by the farmers.

The case study method was used to collect the personnel audit data of a farmer and 47 farm workers. The personnel audit form is a Likert type questionnaire consisting of 19 questions that measure the experiences and expectations of the staff in respect of motivation, communication, human relationships, control, and job performance.

A considerable degree of confirmation was found for the hypotheses posed:

1. The questions in the adjusted personnel audit were compiled, grouped and presented in such a way by means of the block and peg apparatus that literate and semi-literate farm workers were able to register their perceptions of their work environment as far as their experiences, as well as expectations were concerned.
2. The work experiences of the staff differ to such an extent from their work expectations in respect of the leadership, motivation, communication, human relationships and personnel performance system in the firm that their productivity and job satisfaction would improve considerably.

In general the productivity and job satisfaction of the workers could improve -

- (a) if a more participative leadership system were implemented;
 - (b) if the hygiene factors were improved and the motivating factors were implemented at the same time;
 - (c) if a formal communication system were implemented;
 - (d) if human relationships were more supportive; and
 - (e) if a continuous in-service training programme were implemented to satisfy the great need for training which the workers experience.
3. The work experiences of the staff correspond, to a large extent, to their work expectations in respect of the personnel control system in the firm.
 4. Factors such as the hierarchical post level of the worker, or type of work, age of the worker, ethnic group, period of service, and degree of westernization as measured by the years of experience on farms in the RSA can explain the differences between the work experiences and work expectations of the workers to a small extent only.
 5. The work experiences and work expectations of the staff in respect of leadership, communication, human relationships, and control correspond to a large extent to the farmer's predictions thereof, and therefore these practices are effective.
 6. The work experiences and expectations of the staff in respect of motivation and performance do not correspond to a great extent to the farmer's predictions thereof, and consequently the efficiency and effectiveness of the farmer's motivation and productivity strategy leaves considerable room for improvement. As far as the motivation strategy

is concerned, the farmer does not realize to an adequate extent that Herzberg's motivators and hygiene factors can be used more effectively. In respect of the productivity strategy, the farmer is not aware to an adequate extent that the workers generally experience a great need for training and at the same time expect to be trained.

7. In future the farmer could identify and regulate the weak and strong points in the personnel management system by using the diagnostic instrument system to measure the work attitudes of the staff.

The most important recommendation is that a personnel management development strategy be designed in order to improve diagnosed weak points in the personnel management system and to develop the strong points further.

HOOFSTUK 1

INLEIDING

1. Boerderybestuur

Die navorsing wat in hierdie studie onderneem word, val binne die veld van Boerderybestuur met besondere klem op die personeelbestuursdimensie. Boerderybestuur is 'n omvattende proses wat menslike, fisiese en finansiële hulpbronne kombineer en organiseer sodat dienste en/of produkte tot stand kom waarvoor daar 'n vraag is en teen pryse wat betaal kan word, terwyl die werkomgewing vir alle betrokkenes aanvaarbaar en aangenaam gehou word (Giles en Stansfield, 1980). Volgens Likert (1967) word alle aktiwiteite van enige onderneming geïnisieer en bepaal deur die mense betrokke by daardie onderneming. Personeelbestuur is dus 'n integrale deel van boerderybestuur.

Volgens Burger kry die goeie bestuurder ander mense om sy planne te implementeer en reël hy sake so dat dit aangenaam is om vir hom te werk. Daarenteen is die swak bestuurder baie op sy eie arbeid aangewese en is dit vir hom moeilik om arbeid doeltreffend en produktief te beheer (Burger, 1971). Die vraag is hoe word 'n bestuurder se personeelbestuursvaardighede gemeet en stelselmatig verbeter.

2. Motivering vir die studie

Arbeidsproduktiwiteit in 'n onderneming hang af van die volgende drie faktore, naamlik:

- (i) die verskaffing van geskikte en tydige produksiemiddele om mee te werk;
- (ii) die ekonomiese ewewig tussen mense en masjinerie; en

(iii) die peil en kwaliteit van die werknemer se produktiwiteit wat op sy beurt afhang van werkmetodes, aanleg, vermoëns en werkhoudinge (Oosthuizen en Radley, 1988).

Die bepalende rol van werkhoudinge by die produktiwiteit van werkers word egter die meeste deur werkgewers en navorsers oor die hoof gesien. Oosthuizen (1981) het bevind dat boere oor die algemeen 'n ooroptimistiese siening het oor die effektiwiteit van hul personeelpraktyke en -beleide. 'n Metode waarmee die persepsies van werkers in 'n boerderyonderneming gekwantifiseer word ten einde die kwaliteit van personeelbestuur te bepaal, is eers sedert 1970 in Engeland deur Armstrong en Lloyd (1972) toegepas. Hulle het 'n diagnostiese instrument, die sogenaamde konseptuele personeelbestuursoudit, gebruik om die opinies en houdings van die werkers te meet en te reguleer.

Hierdie tegniek is in 1981 deur Oosthuizen (1981) aangepas vir die Suid-Afrikaanse landbousituasie. Dit is later deur Oosthuizen en Radley (1988) in 'n Suid-Afrikaanse boerderyonderneming uitgetoets. Daar is gevind dat die personeelbestuursoudittegniek prakties en betroubaar is om laaggeletterde en ongeskoolde plaaswerkers se persepsies van hul werksituasie te registreer. Wat egter nog ontbreek, is om dieselfde tegniek te gebruik om die werkers se ervaring van die personeelpraktyke in die onderneming sowel as hul verwagting daarvan gelyktydig te meet. Met hierdie benadering is dit dus moontlik om die sterk- sowel as swakpunte in die personeelbestuurstelsel van 'n onderneming te diagnoseer en regstellende personeelpraktyke en -beleide te formuleer.

3. Probleem- en hipotesestelling

Die doeltreffendheid en effektiwiteit van personeelbestuur op Suid-Afrikaanse plase is nie na wense nie en selfs in die beste boerderyondernemings skiet die bestuurders se personeelbestuurspraktyke en -beleide ver tekort in vergelyking met die

personeel se verwagting daarvan omdat die rol van werkhoudinge nie behoorlik in ag geneem word nie.

In hierdie studie word die volgende vrae ondersoek:

- (i) Kan die personeelouditinstrument gebruik word om betroubare en toepaslike inligting aangaande die werkervaringe en werkverwagtinge van ongeskoolde, laaggeletterde plaaswerkers in te win?
- (ii) Wat is die plaaswerkers in die onderneming se persepsies ten opsigte van ses fundamentele personeelbestuursaspekte te wete leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, beheer en werkprestasie?
- (iii) Kan die hiërargiese posvlak van die werker of tipe werk, ouderdom van die werker, etnisiteit, jare ondervinding in RSA boerderyondernemings en dienstermyn die verskille tussen die werkervarings en werkverwagtinge van die werkers verklaar?
- (iv) Tot watter mate stem die boer se voorspellings van die werkers se persepsies ten opsigte van personeelaangeleenthede ooreen met dit wat hulle in werklikheid ervaar en verkies?
- (v) Wat is die boer se siening van doeltreffende en ondoeltreffende personeelbestuurspraktyke en -beleide en kan verklarings vir sekere tendense in sy personeelbestuur hieraan toegeskryf word.

Derhalwe word soos volg gehipotetiseer:

- (i) Die aangepaste personeeloudit se vrae is op so 'n wyse saamgestel, gegroepeer en met behulp van die blok- en penapparaat aangebied dat ongeskoolde en laaggeletterde

plaaswerkers in staat is om hul persepsies oor hul werk-
omgewing beide wat ervarings en verwagtings betref, te
registreer.

- (ii) Indien die personeel se werkervarings tot 'n beduidende mate ooreenstem met hul werkverwagtinge ten opsigte van ses fundamentele personeelbestuursaspekte te wete, leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, beheer en werkprestasie (produktiwiteit), dan sal die personeel produktief en tevrede wees.
- (iii) Faktore soos die hiërargiese posvlak van die werker of tipe werk, ouderdom van die werker, etnisiteit, diens-termyn en mate van verwestering soos gemeet aan die jare ondervinding op RSA plase kan die verskille tussen die werkers se werkervarings en werkverwagtings betekenisvol verklaar.
- (iv) Indien die personeel se werkervarings en -verwagtinge ten opsigte van bogenoemde ses personeelbestuursaspekte tot 'n groot mate ooreenstem met die boer se voorspellings daarvan, dan is die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming doeltreffend en effektief.
- (v) Die boer is tot 'n groot mate onbewus van die swak- en sterkpunte in sy personeelbestuurstelsel omdat hy nie 'n diagnostiese instrument het om personeel se werkhoudings te meet en te reguleer nie.
- (vi) Die boer se kennis ten opsigte van doeltreffende personeelbestuurspraktyke kan baie verbeter.
- (vii) Die ontwerp en implementering van personeelbestuursontwikkelingsprogramme op RSA plase is noodsaaklik om die agterstand van die huidige personeelpraktyke en -beleide ten opsigte van die ekonomiese, maatskaplike, tegniese en strukturele ontwikkelinge in die landbou uit te wis.

4. Doelstellings en werkwys

Die volgende agt doelstellings word in die studie nagestreef:

- (i) Eerstens word die personeelouditinstrument aangepas en verkort sodat die werkers in die gevallestudie-onderneming nie net hul werkervaringe soos in die vorige studies moet registreer nie, maar ook hul werkverwagtinge ten opsigte van die personeelbestuursprosesse van leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, beheer en werkprestasie.
- (ii) Tweedens word 'n oorsig van die mees resente veranderinge ten opsigte van die huidige personeelpraktyke en -beleide in die gevallestudie-onderneming gegee, asook 'n beskrywing van die navorsingsprosedure.
- (iii) Ten derde word bepaal of die personeelbestuursouditinstrument toepaslik en betroubaar is ten opsigte van die meting van die persepsies van ongeletterde plaaswerkers.
- (iv) Vierdens word bepaal wat die persepsies van die werkers in die onderneming is ten opsigte van ses personeelbestuursprosesse.
- (v) Vyfdens word ondersoek ingestel na die invloed van die hiërargiese posvlak en tipe werk, etnisiteit, ouderdom, dienstermyn en mate van verwestering op die werkervaringe en -verwagtinge van die werkers.
- (vi) Sisdens word die boer se voorspellings van die werkers se persepsies oor personeelaangeleenthede vergelyk met die werkers se eie persepsies daarvan.
- (vii) Ten sewende word die boer se persepsies ten opsigte van doeltreffende teenoor ondoeltreffende personeelpraktyke en -beleide vergelyk.

(viii) Laastens word aanbevelings geformuleer en verdere navorsingsgeleenthede geïdentifiseer.

Ten einde die doelstellings te verwesenlik, is die volgende werkwyse gevolg. In hoofstuk 2 word die aanpassing van die meetinstrument beskryf en aangetoon. Hoofstuk 3 bevat die huidige stand van personeelpraktyke en -beleide in die gevallestudie-onderneming asook die opnameprosedure.

Die volgende vier hoofstukke, 4,5,6 en 7 bevat die resultate en bespreking van resultate ten einde doelstellings 3 tot 6 te verwesentlik. Telkens word die resultate bespreek en gevolgtrekkings in die onderskeie samevattings ingesluit.

In hoofstuk 8 word 'n kort samevatting van die navorsing gegee en aanbevelings ten opsigte van die personeelbestuur van die onderneming word geformuleer. Laastens word verdere navorsingsgeleenthede voorgestel.

HOOFSTUK 2

AANPASSING VAN 'N DIAGNOSTIESE INSTRUMENT VIR DIE METING VAN WERKHOUDINGE IN 'N ONDERNEMING

1. Inleiding

Werkhoudinge is 'n belangrike determinant van werkerproduktiwiteit. Die meting en manipulering van werkers se werkhoudinge kan tot meer doeltreffende en effektiewe personeelbestuurspraktyke lei. Die eerste diagnostiese instrument om werkhoudinge te meet, is in 1970 in Engeland deur Armstrong en Lloyd (1972) ontwikkel. Hierdie tegniek, wat uit 'n gestruktureerde vraelys bestaan, is deur Oosthuizen (1981) aangepas vir die Suid-Afrikaanse landbousituasie. In 1986 is dit deur Oosthuizen en Radley (1988) uitgetoets en gevind dat die instrument prakties en betroubaar in die Suid-Afrikaanse landbou gebruik kan word om die werkers se ervaring van hul werksituasie te bepaal.

'n Leemte in Oosthuizen en Radley (1988) se studie is dat nie alleen die werkers se persepsies oor hul werkervarings geregistreer moet word nie, maar ook hul verwagtinge ten opsigte van die personeelpraktyke en -beleide in die onderneming. Bogenoemde impliseer dat die vrae in die ouditvraelys verdubbel en derhalwe moet die getal vrae verminder word.

Die probleem is egter enersyds dat daar onsekerheid bestaan oor hoeveel vrae deur plaaswerkers suksesvol beantwoord kan word en andersyds 'n gebrek aan genoegsame data om van statistiese ontledings gebruik te maak by die eliminerings van vrae.

Die doel van hierdie hoofstuk is drieërlei. Eerstens om die statistiese metodes vir die ontleding van die data te beskryf. Tweedens om 'n prosedure te ontwikkel om die vraelys te verkort. Derdens word die aangepaste ouditinstrument, bestaande uit 38 vrae, aangetoon.

2. Metodes

Die basiese uitgangspunt by die ontwikkeling van 'n prosedure om die auditvraelys te verkort, is enersyds om die getal vrae te beperk tot nagenoeg dieselfde aantal as dié van Oosthuizen en Radley (1988) en andersyds om weens die gebrek aan voldoende data 'n kombinasie van statistiese ontledings en logika te gebruik.

Oosthuizen en Radley (1988) se data is gebruik om die statistiese ontledings te doen omdat hierdie studie by dieselfe onderneming uitgevoer word en daar nie 'n ander bron van data beskikbaar is nie. Bogenoemde data is verkry vanaf 33 werkers wat elk 37 vrae beantwoord het. Die vrae is in agt kategorieë of sogenaamde personeelbestuursprosesse verdeel naamlik leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, besluitneming, werkdoelwitformulering, beheer en prestasie.

2.1 Statistiese ontledings

Die ontledings is eerstens op die individuele vrae of personeelbestuursaspekte binne elke kategorie uitgevoer en daarna tussen die personeelaspekte in die verskillende kategorieë. Twee statistiese ontledingstegnieke is ondersoek om te bepaal watter tegniek toepaslik is vir 'n ondersoek van hierdie aard. Die twee tegnieke wat gebruik is om vrae wat moontlik weggelaat kan word, te identifiseer, is meervoudige regressie-analise en bevestigende faktoranalise.

(i) Meervoudige regressie-analise

Aanvanklik word verspreidingsdiagramme van elke moontlike kombinasie van twee vrae geplot. Uit die visuele waarneming van die verspreiding kan daar toepaslike vergelykings opgestel word. Indien daar geen duidelike patroon van verspreiding is nie, word linieëre passings op alle kombinasies toegepas omdat geen ander verspreiding waargeneem kan word nie.

Met die passing van lineêre regressies op alle kombinasies van vrae met 'n korrelasie van 0,6 en hoër, kan die verwantskappe in die vorm $Y_1 = b_0 + b_1X_1$ gekombineer word. Deur die waarde van X_1 in die vergelyking in te stel kan Y bepaal word. Deur dus slegs een van die vrae te vra, kan die antwoord van die ander vraag voorspel word. Vir elk van hierdie vergelykings word 'n bepaaldheidskoeffisiënt (R^2) bereken wat die verklaring van variasie in Y_1 as gevolg van 'n verandering in X_1 aandui.

Die betekenisvolheid van elke vergelyking word met behulp van die t-toets bepaal. Telkens word die hipotese $\beta_0 = 0$ teenoor $\beta_0 \neq 0$ getoets waar b_0 die beramer van β_0 is en ook vir $\beta_1 = 0$ teenoor $\beta_1 \neq 0$ waar b_1 die beramer van β_1 is. .

Indien die R^2 waarde te klein is, word die X_1 -veranderlike eksponensieel bygevoeg en stapsgewyse meervoudige regressie daarop toegepas om te bepaal of die R^2 nie verbeter nie.

(ii) Bevestigende faktoranalise

Bevestigende faktoranalise het toepassing op die ontleding van saamgestelde bydraes van faktore om 'n betrokke resultaat te lewer. Die faktore of vrae inherent aan 'n spesifieke resultaat word ondersoek. In sielkundige studies is die behoefte baie min om spesifieke faktore te ondersoek (Nunnally, 1967). Gewoonlik moet faktore ondersoek word wat 'n invloed het op 'n verskeidenheid tipes bestuursprosesse. Walizer en Wiener (1978) gebruik as voorbeeld die bepaling van 'n sterk groepsamehorigheid wat gedefinieer word as 'n kragtige samesnoering van die lede van die groep. Hierdie kragte is egter nie waarneembaar nie en as gevolg daarvan kan die lede van die groep se verantwoordelikheid teenoor die groep of voorkeure vir ander lede van die groep bo nie-lede gebruik word om die samesnoerende kragte te meet. Dieselfde tipe toepassing kan ook in hierdie ontleding van Oosthuizen en Radley (1988) se data gemaak word.

Faktoranalise vind toepassing by hierdie ontleding omdat dit samestellings van vrae verklaar. Volgens Nunnally (1967) bestaan die meeste teorieë uit konstrukte, eerder as spesifieke faktore of veranderlikes. Volgens Walizer en Wiener (1978) het 'n konstruk die volgende eienskappe:

- (i) Die konsep word veroorsaak deur 'n kombinasie van ander konsepte.
- (ii) Die konsep is saamgestel uit verskeie dimensies of eienskappe.
- (iii) Die konsep is relatief moeilik om direk waar te neem of dit is onwaarneembaar.

Die konstrukte in hierdie studie is die personeelbestuursprosesse en is moeiliker om te meet as ander konsepte wat fisies waargeneem kan word. Die evaluasie van konstrukte volgens Walizer en Wiener (1978) behels:

- (i) die illustrasie van verwantskappe van verskeie indikatore met mekaar,
- (ii) die illustrasie van die konstruk se verwantskap met ander verwagte veranderlikes, en
- (iii) die illustrasie van die gebrek aan verwantskap met ander veranderlikes wat nie verband hou nie.

Faktoranalise is dus 'n breë term wat verwys na die ontledings van korrelasies tussen verskillende veranderlikes wat lei tot 'n spesifieke konstruk. In die geval van hierdie studie is faktoranalise aangewend om te bepaal of die bestuursprosesse wel deur die vrae soos in die reeds bestaande vraelys, bepaal word.

Om die verwantskappe tussen al die moontlike vrae te verkry, is daar van die Pearson-interkorrelasiematriks gebruik gemaak. By elke korrelasie is daar ook 'n Pearsontoets vir betekenisvolheid bereken. Alle kombinasies van vrae met 'n betekenisvolle korrelasie van 0,5 en hoër kan vir doeleindes van hierdie tipe subjektiewe ontleding as goed gekorrelleerd beskou word.

Die rede hiervoor is dat by enige sielkundige studie subjektief of redelik subjektief gemeet word en uit korrelasies van 0,5 en hoër kan sinvolle gevolgtrekkings gemaak word.

Beide die statistiese ontledingstegnieke is op die gegewens wat deur Oosthuizen en Radley (1988) by 33 werkers in 'n onderneming ingesamel is, toegepas. Daar was egter deurgaans 'n ernstige leemte by hierdie statistiese ontledings omdat die getal werkers baie laag is en dus die geldigheid van die resultate van die ontledings benadeel. Statisties betroubare vergelykings is met behulp van meervoudige regressie-analise verkry met elk 'n ge-gewe bepaaldheidskoëffisiënt. Ook met die Pearson-interkorrela-siematriks kon daar betekenisvolle korrelasies verkry word.

Deurgaans was die geldigheid van hierdie ontledings twyfelagtig aangesien die aantal waarnemings vir sommige van die alterna-tiewe baie laag en soms afwesig was. 'n Algemene norm vir hier-die ontledings is dat geen verwagte frekwensie kleiner as een moet wees nie en nie meer as 20 persent van die frekwensies kleiner as vyf moet wees nie (Zar, 1984).

Alhoewel hierdie statistiese ontledings toepaslik is in ontle-dings van hierdie aard, is dit dus duidelik dat geldige gevolg-trekkings nie in hierdie geval gemaak kon word nie weens 'n gebrek aan data.

2.2. 'n Benadering gebaseer op personeelbestuursknelpunte in die onderneming.

Aangesien hierdie studie by dieselfde onderneming as dié van Oosthuizen en Radley (1988) uitgevoer word en die resultate toe-paslik en reser is, is 'n logiese benadering om te konsentreer op aspekte wat as knelpunte in hierdie onderneming geïdentifi-seer is. Hierdie knelpunte is met behulp van die personeel-oudit-tegniek in samehang met kontemporêre bestuursteorieë ge-ïdentifiseer.

Die implikasie van bogenoemde benadering vir die uitvoering van sodanige studies in ander ondernemings is dat 'n loodsondersoek met behulp van die personeelouditinstrument uitgevoer moet word of andersins dat slegs bepaalde probleemareas in die personeelbestuurstelsel ondersoek word.

Die bestaande knelpunte in die onderneming kom in hoofsaak daarop neer dat die betrokke boer se strategieë ten opsigte van werkprestasie, motivering en menseverhoudinge nie so doeltreffend is as wat hy dink nie. Ten opsigte van die beheer- en kommunikasiepraktyke is daar ook knelpunte by die organisasiestruktuur en klagte prosedures respektiewelik.

Meer spesifiek kan die volgende aspekte uitgesonder word as knelpunte in die personeelbestuurstelsel:

2.2.1 Leierskap

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. Die onderstaande faktore is toepaslik:

(i) Gesinsprobleme

Dit is belangrik dat die bestuurder in die werker se gesinsprobleme moet belangstel omdat sy begrip en kennis daarvan veel vir die werkers sal beteken veral omdat hulle basiese bestaansbehoefte tot 'n groot mate nog nie bevredig is nie.

(ii) Werkprobleme

Die bestuurder het oor die algemeen 'n geringe mate van begrip vir die werkers se werkprobleme. Simpatieke leiding is baie belangrik vir Swart werkers en dit vereis dat die bestuurder 'n groter mate van begrip vir die werkers se werkprobleme moet hê.

(iii) Regverdige behandeling

Daar is te veel werkers wat voel dat daar onregverdig in die onderneming opgetree word. Indien hierdie praktyk nie opgeknip word nie, kan dit tot 'n groot mate van werkontevredenheid lei.

(iv) Duidelike werkinstruksies

Plaaswerkers het 'n groot behoefte aan duidelike werkinstruksies aangesien die meer tradisioneel-georiënteerdes geneig is om nie vanself te vra wat presies van hulle verwag word nie.

2.2.2 Motivering

Ten opsigte van motiveringspraktyke behoort daar minstens twee higiëne faktore en twee motiveerders gemeet te word, aangesien groot verskille tussen die bestuurder en werkers se persepsies bestaan. Met betrekking tot Herzberg se sogenaamde motiveerders dink die bestuurder dat die werkers nie tot dieselfde mate gemotiveer kan word as wat die werkers dit ervaar nie. Wat die higiëne faktore betref, is die prentjie omgekeer. Die bestuurder dink dat die werkers beter behandel word as wat die werkers dit ondervind.

(i) Oorvermoeiende werk

Daar is te veel werkers wat meen dat hul werk oorvermoeiend is en dus 'n swak beeld van die onderneming het. Die bestuurder dink dat die werkers nie baie vermoeiende werk het nie en gevolglik ontstaan die knelpunt. 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 die totale werkure per jaar te kontroleer.

(ii) Veilige werktoestande

Aangesien die werkers ervaar dat die werk effens nadelig vir hul gesondheid is, kan dit tot werkontevredenheid aanleiding gee.

(iii) Interessante werk

Interessante werk is 'n motiveerder volgens Herzberg se motiveringshigiëne teorie en dit blyk dat die werkers gereed is om meer verantwoordelikheid te aanvaar en persoonlik te groei. Sodanige praktyke kos die bestuurder nie geld nie en behoort gelyktydig met die higiëne faktore toegepas te word.

(iv) Erkenning van prestasie

Dit wil voorkom asof die werkers oor die algemeen ook waarde heg aan erkenning van prestasie in hul werk.

2.2.3 Kommunikasie

Oosthuizen en Radley (1988) het bevind dat die informele kommunikasiestelsel in die onderneming 'n groot bron van werkontevredenheid in die toekoms kan word omdat die kanale, prosedures, plek en tyd van kommunikasie nie duidelik gedefinieer en dus goed bestuur kan word nie.

(i) Afwaartse kommunikasie

Daar bestaan 'n knelpunt ten opsigte van die oordrag van doelwitte en planne vanaf die bestuurder via die voormanne na die werkers. Die lyn van kommunikasie tussen die voormanne en werkers is dus nie duidelik nie.

(ii) Werkinligting

Baie werkers kry geen nuttige inligting van die bestuurder nie. Daar is oor die algemeen 'n leemte met betrekking tot die deurvoering van inligting in die onderneming.

(iii) Opwaartse kommunikasie

Die informele prosedure ten opsigte van die hantering van die werkers se klagtes en persoonlike probleme is oor die langtermyn

nie 'n doeltreffende benadering nie en kan werkhoudinge nadelig beïnvloed.

2.2.4 Menseverhoudinge

Die volgende faktore behoort gemonitor te word:

(i) Toeganklikheid

Die boer is nie baie toeganklik vir die werkers nie. Aangesien daar reeds 'n knelpunt by die vloei van inligting bestaan, verdien hierdie faktor verdere ondersoek met die oog op verbetering.

(ii) Hulp en ondersteuning

Die bestuurder verleen oor die algemeen te min hulp en ondersteuning aan die 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.

(iii) Behandeling

Die behandeling wat die werkers ontvang indien hulle fouteer, laat veel te wense oor en moet verbeter word.

2.2.5 Beheer

In hierdie onderneming is beheer tot 'n groot mate gesentreer by die bestuurder. Die formele organisasiestruktuur is onwetenskaplik en belemmer die funksionering van die voormanne en beaandeel werkerproduktiwiteit in die algemeen. Daar is te veel werkers wat gedurig botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang. Die voormanne vervul hul belangrike rolle nie na behore nie, omdat hulle nie doelmatig opgelei is om hul lynfunksies te verrig nie. 'n Verdere probleem is dat die voormanne se

gesag nie ekwivalent is aan die vlak van hul verantwoordelikheid en toerekenbaarheid nie.

2.2.6 Prestasie

Die volgende prestasiefaktore behoort gemeet te word:

(i) Verbeterde metodes

Die werkers ervaar dat verbeterde metodes hul werk baie sal kan verbeter. Dit sluit in minder vermorsing van materiaal en tyd asook die aanwending van verbeterde toerusting.

(ii) Opleiding

Die werkers ervaar oor die algemeen dat hul werkprestasie onbevredigend is en voel dat hul opleidingspeile baie ver tekortskiet. Die persepsies van die werkers en die bestuurder oor die rol van opleiding verskil en laat dus ruimte vir verdere verbetering.

3. Aanpassing van die personeelouditinstrument vir die diagnose van sterk- sowel as swakpunte in die personeelbestuurstelsel van 'n onderneming.

Gebaseer op die bestaande personeelbestuursknelpunte in die gevallestudie-onderneming, is die oorspronklike ouditvrae en kategorieë van Oosthuizen en Radley (1988) verminder. Die basiese uitgangspunt is dat die ingeslote personeelfaktore daardie faktore moet wees wat aan die behoeftes en aspirasies van plaaswerkers asook die aard van hul werk voldoen.

Die struktuur van die ouditvorms word in paragrawe 3.1 en 3.2 uiteengesit. Die ouditvorm verskil van dié van Oosthuizen en Radley (1988) ten opsigte van die getal vrae asook getal kategorieë. Wat kategorieë betref, is twee fundamentele personeelbestuursprosesse uitgelaat naamlik besluitneming en doelwit-

formulering. Die beheerproses is in die oudit behou omdat dit nou verband hou met besluitneming en werkdoelwitformulering en dus as kontrole kan dien. Die ander vyf fundamentele personeelbestuurskategorieë is leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge en werkprestasie of -produktiwiteit. Die getal personeelfaktore is verminder van 37 na 19.

Die uitvoering van die personeeloudit bestaan uit dieselfde ses stappe wat deur Oosthuizen en Radley (1988) geformuleer is. Volledigheidshalwe word dit hier weer opgesom:

- (i) Die oudit word uitgevoer deur 'n Swart en Wit vakkundige/konsultant wat onderskeidelik deur die werkers en die bestuurder vertrou word en teenoor wie hulle gewillig is om vrylik en vertroulik te gesels.
- (ii) Die oudit is ontwerp om die toedrag van sake ten opsigte van daardie aspekte waaraan plaaswerkers die meeste waarde heg, te meet en ook die reaksie op ander moontlike motiveerders te ondersoek.
- (iii) Die Swart vakkundige gebruik die personeelouditvorm in 'n gestruktureerde onderhoud om die verkieslik minder as 40 vrae aan elke plaaswerker in sy eie taal te stel. Die navorser demonstreer ook die gebruik van die sogenaamde blok- en penapparaat waarmee die werkers hul antwoorde uitwerk totdat die werkers vertrou is met die gebruik van die apparaat.
- (iv) Die plaaswerkers wat meestal ongeskoold en laaggeletterd is, registreer hul eie persepsies ten opsigte van die personeelpraktyke en -beleide sowel as hul verwagtinge van hoe hulle dit verkies met behulp van die blok- en penapparaat. Hierdie resultate word direk daarna deur die navorser op die ouditvorm aangeteken.
- (v) Die Wit opnemer is verantwoordelik daarvoor dat die bestuurder 'n soortgelyke oudit moet voltooi. Die be-

stuurder moet voorspel wat hy verwag die werkers se ervarings sowel as hul verwagtings ten opsigte van dieselfde personeelpraktyke en -beleide is.

- (vi) Bykomstig tot die voltooiing van die oudit by die werkers sowel as die bestuurder word ondersteunende inligting deur middel van 'n omvattende vraelys ingesamel ten opsigte van die biografiese inligting van die boer en sy tipe onderneming, die biografiese inligting van elke werker asook die aard en tipe werk wat hy doen asook die personeelpraktyke oor mannekragbeplanning en -beheer, werwing en keuring, opleiding en ontwikkeling, vergoeding, personeel-evaluering en dissiplinering, organisering, toesighouding, leierskap, motivering en kommunikasie. Daar word ook van die bestuurder verwag om op 'n soortgelyke vraelys aan dié van die oudit aan te dui wat hy as doeltreffende en ondoeltreffende personeelbestuurspraktyke beskou.

3.1 Personeelouditvorm vir die werkers

Die personeelouditvorm wat in stap (iii) hierbo gebruik word, is in Engels aangesien dit vir die vakkundige makliker was om die vrae uit Engels in die werker se eie taal aan hom te stel. Die ouditvorm bestaan uit volledige instruksies aan die vraesteller oor die gebruik van die blok-en penapparaat, die vrae op sigself, 'n seksie vir kommentaar, asook die biografiese inligting van die werker. Die instruksies en tipe vrae word volledig in die teks verstrek omdat begrip hiervoor noodsaaklik is om die resultate later te verstaan en te vertolk. Die instruksies en vrae sien soos volg daar uit:

"Questionnaire to appraise work motivation and job satisfaction"

INTRODUCTION

- (i) Interviewer

You may remember that a few weeks ago the farmer told you that somebody will visit the farm to ask you questions, very much like those asked in 1985. The only difference is that there are questions about how you feel about your work, and also about what you would prefer the situation to be. I am the person who is going to ask these questions.

(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.

(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 be able to improve his management of the farm.

(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 confidentially.

Do not feel worried to answer these questions honestly. When I write down your answers, I 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 one hour.

(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 and what you would prefer it to be. Let us use an example of how I would like you to indicate what you feel about your job.

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 his peg in a hole lower than the upper limit.

If, however, I feel that it 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.

The second part of each question is concerned with what you prefer your job to be.

In the same way I can express my preference of the weather. We all know that different people prefer different weather conditions. I may prefer a day that is just a little hot, but you may prefer a day that is very hot.

Let me explain with the blocks and peg. If I prefer a very, very hot day, I will put all four these blocks on top of each other (demonstrate) to show how hot I prefer it to be. If I prefer a day that is not so very very hot, I will put the peg into the second hole from the top, in the top block (demonstrate).

If I prefer a day that is not so very hot, I may put only three blocks on top of each other and indicate my precise preference (demonstrate). If I prefer a day that is not hot at all I may only use one block (demonstrate).

It is again important to remember that it doesn't matter if what I prefer is not the same as what you prefer. We only want to find out what you prefer.

Let us use your preference of the weather as an example. Please use the blocks and peg to show me what you prefer the weather to be, 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 he understands the use of the blocks and peg)

In the same way you have shown me what you prefer the weather to be, I would like you to use the blocks and peg to show me what you prefer about each question. Remember, we only want to know what you prefer about the question, there is no correct or wrong answer.

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. Each question has two parts. The first part is about your experience of the work situation and the second part is about your preference. Remember, first of all you decide how many blocks you want to use and then use the peg to show your exact feelings.

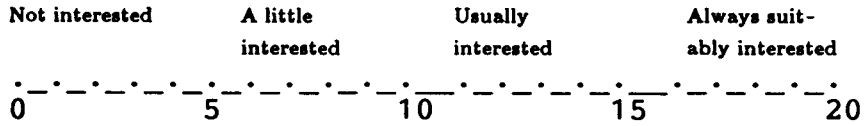
(viii) Completing the audit

Various questions are set out below. Every question has two parts (a and b). The (a) question is about the worker's experience and the second part is about what he prefers. Under each pair of questions is a twenty point line-scale labelled in four divisions according to guided comments. Indicate the employee's answer to the question about his experience by writing an E above the appropriate answer and encircling both the point and the letter E. When marking the answer to the second part of each question, put a P above the appropriate point on the same scale and encircle both the point and the letter P. After finishing each pair of questions, there must be two indications on the line-scale.

QUESTIONS

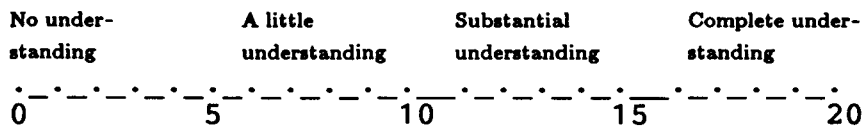
1. (a) How interested is your employer in your family problems (e.g. illness of wife and children, problems of marriage, education of children, death of family members)?

(b) How much interest would you prefer your employer to take in your family problems?



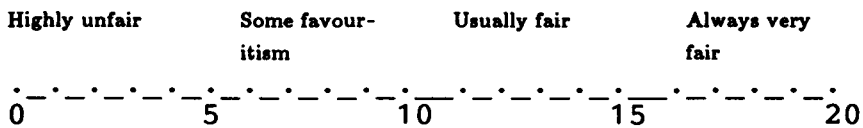
2. (a) To what extent does your employer understand your work problems?

(b) To what extent would you prefer your employer to understand your work problems?



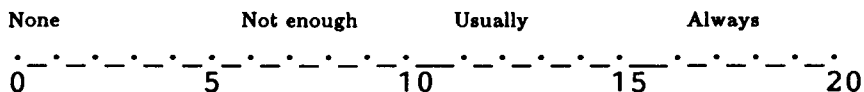
3. (a) How fair is your employer in his treatment as between subordinates?

(b) How fair would you prefer your employer to be in his treatment as between subordinates?



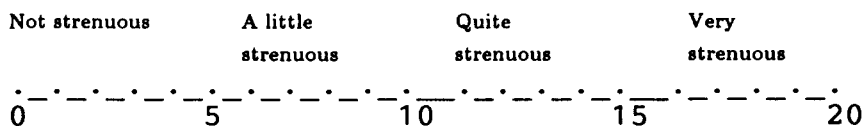
4. (a) How clear are the instructions which you receive from your employer?

(b) How clear would you prefer the instructions which you receive from your employer to be?

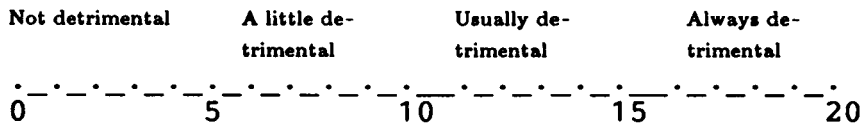


5 (a) How strenuous is your job?

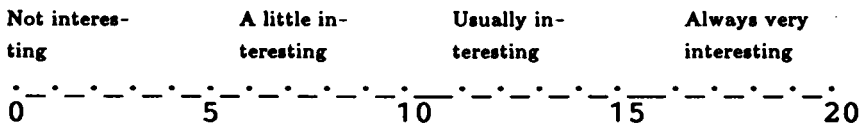
(b) How strenuous would you prefer your job to be?



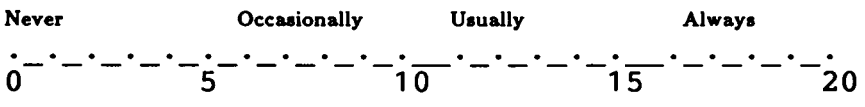
6. (a) How detrimental to your health is the type of work you do?
 (b) How detrimental to your health would you prefer the type of work you do to be?



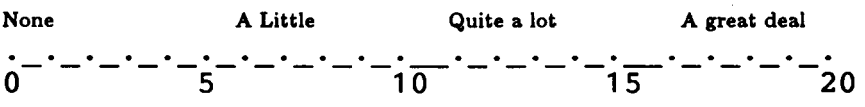
7. (a) How interesting do you find your job (e.g. difficult or easy, repetitive or varying)?
 (b) How interesting would you prefer you job to be?



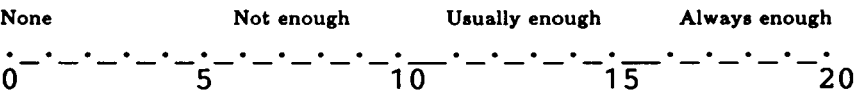
8. (a) To what extent is your job performance appreciated by your employer?
 (b) To what extent would you prefer your employer to appreciate your job performance?



9. (a) To what extent does your employer tell you about his aims and future plans?
 (b) To what extent would you prefer your employer to tell you about his aims and future plans?

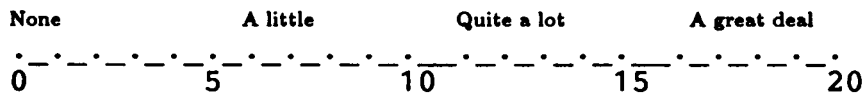


- 10 (a) How much helpful information does your employer pass on to you?
 (b) How much helpful information would you prefer your employer to pass on to you?



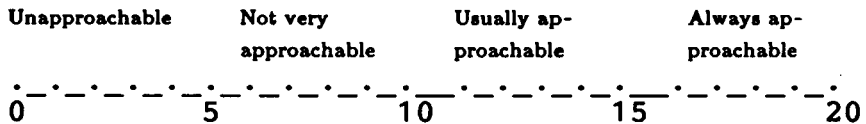
11. (a) To what extent does your employer give attention to your complaints?

(b) To what extent would you prefer your employer to give attention to your complaints?



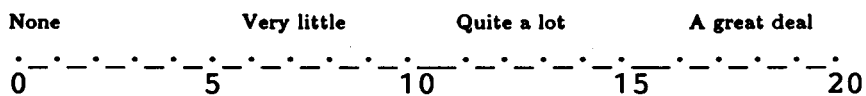
12. (a) How approachable is your employer?

(b) How approachable would you prefer your employer to be?



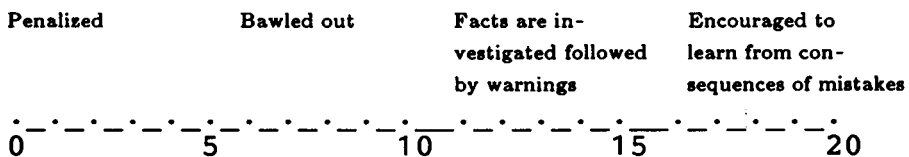
13. (a) How much help and support does your employer offer you?

(b) How much help and support would you prefer your employer to offer you?



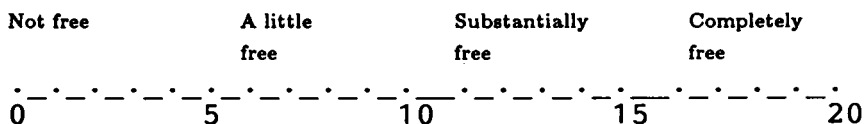
14 (a) How well are you treated if you make a mistake?

(b) How would you prefer to be treated if you make a mistake?

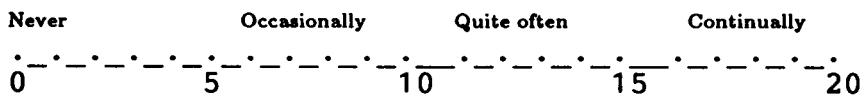


15. (a) To what extent do you feel free to regulate the speed at which you work?

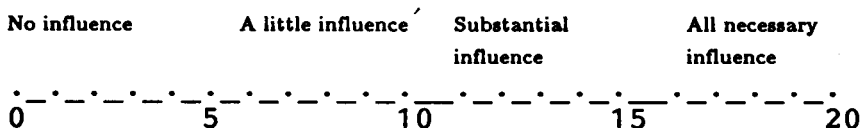
(b) To what extent would you prefer to feel free to regulate the speed at which you work?



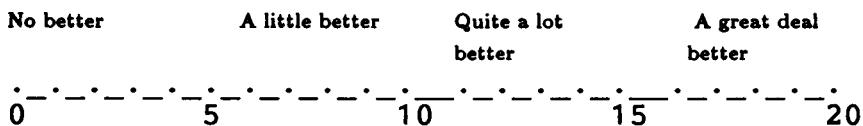
16. (a) How frequently do you receive conflicting instructions from more than one superior?
- (b) How frequently would you prefer to receive conflicting instructions from more than one superior?



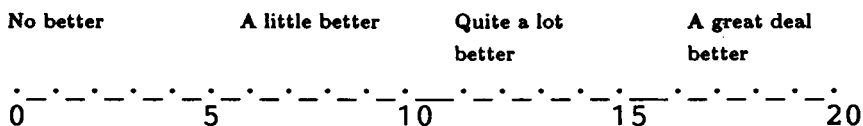
17. (a) To what extent can you influence those whose work affects your work?
- (b) To what extent would you prefer to influence those whose work affects your work?



18. (a) To what extent would improved methods make your job easier or better?
- (b) To what extent would you prefer improved methods to make your job easier or better?



19. (a) To what extent would training help you to do your job better?
- (b) To what extent would you prefer training to help you to do your job better?



I have now asked all the questions which I wanted to ask about how you feel about your work. Is there anything else about your work that you would like to tell me?

.....

.....

.....

.....

.....

BIOGRAPHICAL INFORMATION

Date of interview

1. Years of experience on White-owned farms in the RSA
.....

2. Years of experience in this business
.....

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:
.....

3.2 Personeelouditvorm vir bestuurder

Die oudit met dieselfde vrae moet ook deur 'n wit vakkundige by die bestuurder voltooi word ten einde sy persepsies van die werkers se houdinge te registreer. Hierdie prosedure waar beide die werkers sowel as die bestuurder geudit word, verseker dat meer betroubare en sinvolle resultate vir die diagnose verkry word. Die personeelouditvorm wat die bestuurder voltooi, sien soos volg daar uit:

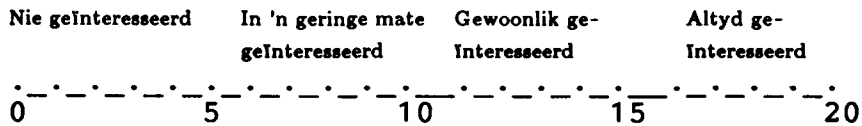
PERSONEELBESTUURSOUDITVRAELYS VIR DIE BESTUURDER

Negentien vrae is geformuleer. Onder elke vraag is 'n lyn met twintig indelings wat in vier kategorieë met vyf indelings elk verdeel is. 'n Hoër punt op die skaal dui nie noodwendig op 'n beter antwoord nie.

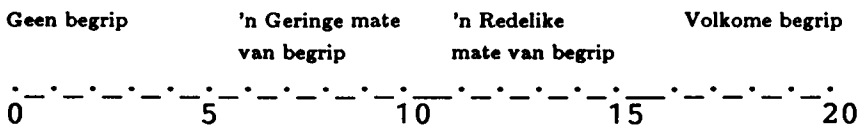
Instruksies

Elke vraag bestaan uit twee dele. By elke vraag moet u eers- tens aandui wat volgens u verwagting die werker se ervaring op die huidige oomblik die beste beskryf en tweedens wat volgens u verwagting die werker se verkiesing of voorkeure op die huidige oomblik die beste beskryf. In albei gevalle moet u vervolgens op 'n presiese punt binne daardie kategorie van die skaal besluit. Dui u antwoord in geval (a) aan deur op die presiese punt op die skaal die letter E (ervaring) aan te bring en die punt te omring en geval (b) die letter V (verkiesing) en om- kring weer eens die punt. Beskou elke vraag as 'n kontinue veranderlike vanaf die uiterste aan die een kant van die skaal tot die uiterste aan die ander kant.

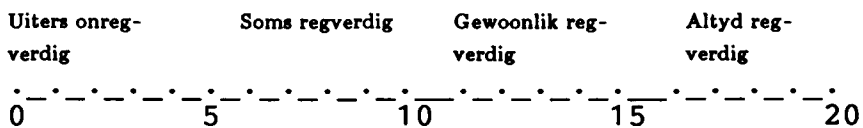
- 1 (a) Wat verwag u sal die werker sê ten opsigte van die mate waarin u geïnteresseerd is in sy gesinsprobleme (bv. siekte van vrou en kinders, huweliksprobleme, opleiding van kinders, dood van familieledede)?
- (b) Wat verwag u sal die werker verkies ten opsigte van die mate waarin u geïnteresseerd is in sy gesinsprobleme (bv. siekte van vrou en kinders, huweliksprobleme, opleiding van kinders, dood van familieledede)?



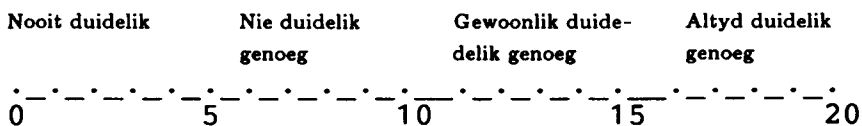
2. (a) Wat verwag u sal die werker sê ten opsigte van die mate van begrip wat u toon vir sy werkprobleme
- (b) Wat verwag u sal die werker verkies ten opsigte van die mate van begrip wat u toon vir sy werkprobleme?



3. (a) Wat verwag u sal die werker sê ten opsigte van die mate van regverdigheid waarmee u ondergeskiktes behandel?
- (b) Wat verwag u sal die werker verkies ten opsigte van die mate van regverdigheid waarmee u ondergeskiktes behandel?

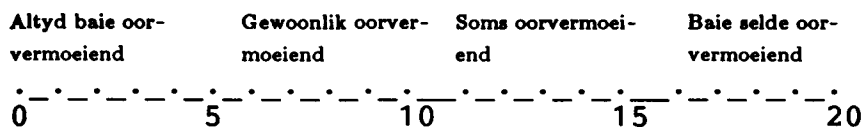


4. (a) Wat verwag u sal die werker sê ten opsigte van die mate van duidelikheid van die werkinstruksie as wat hy van u ontvang?
- (b) Wat verwag u sal die werker verkies ten opsigte van die mate van duidelikheid van die werkinstruksie wat hy van u ontvang?



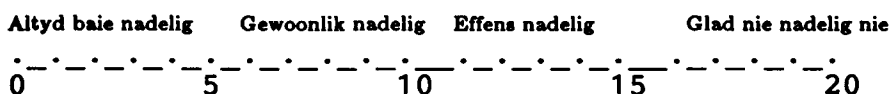
5. (a) Wat verwag u sal die werker sê ten opsigte van die mate waarin sy werk oorvermoeiend is?

(b) Wat verwag u sal die werker verkies ten opsigte van die mate van oorvermoeiendheid van sy werk?



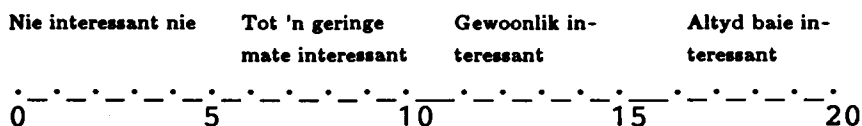
6. (a) Wat verwag u sal die werker sê ten opsigte van die mate waarin sy werk nadelig is vir sy gesondheid?

(b) Wat verwag u sal die werker verkies ten opsigte van die mate van nadeligheid van sy werk vir sy gesondheid?



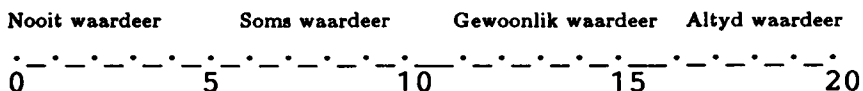
7. (a) Wat verwag u sal die werker sê ten opsigte van die mate waarin hy sy werk interessant vind?

(b) Wat verwag u sal die werker verkies ten opsigte van die mate van interessantheid van sy werk?



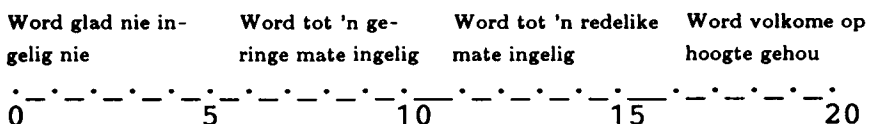
8. (a) Wat verwag u sal die werker sê ten opsigte van die mate van waardering wat u toon vir sy werkprestasie?

(b) Wat verwag u sal die werker verkies ten opsigte van die mate van waardering wat u toon vir sy werkprestasie?

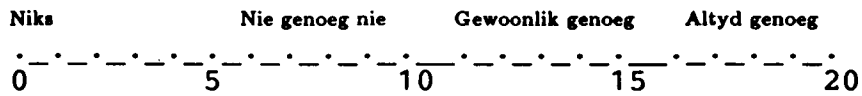


9. (a) Wat verwag u sal die werker sê ten opsigte van die mate waarin u hom inlig oor u doelwitte en planne?

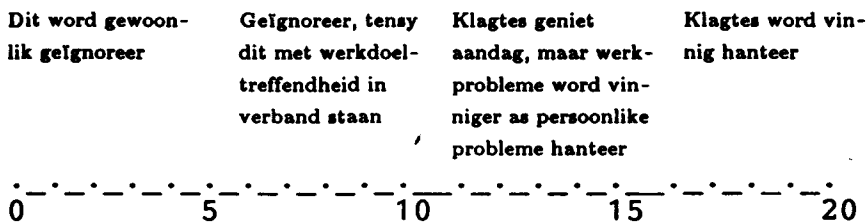
(b) Wat verwag u sal die werker verkies ten opsigte van die mate waarin u hom inlig oor u doelwitte en planne?



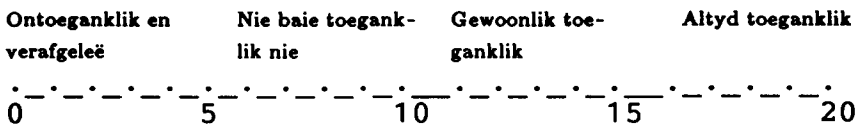
10. (a) Wat verwag u sal die werker sê ten opsigte van die hoeveelheid nuttige inligting wat u aan hom deurgee?
- (b) Wat verwag u sal u werker verkies ten opsigte van die hoeveelheid nuttige inligting wat u aan hom deurgee?



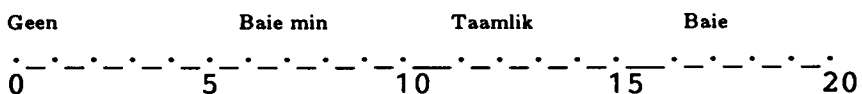
11. (a) Wat verwag u sal u werker sê ten opsigte van die mate waarin u aandag gee aan sy klagtes?
- (b) Wat verwag u sal u werker verkies ten opsigte van die mate waarin u aandag gee aan sy klagtes?



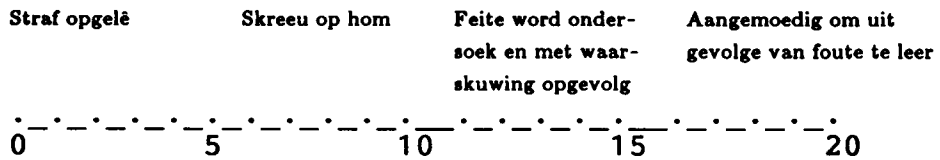
12. (a) Wat verwag u sal u werker sê ten opsigte van u toeganklikheid vir hom?
- (b) Wat verwag u sal u werker verkies ten opsigte van u toeganklikheid vir hom?



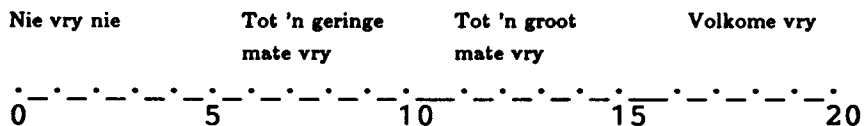
13. (a) Wat verwag u sal u werker sê ten opsigte van die hoeveelheid hulp en ondersteuning wat hy van u kry?
- (b) Wat verwag u sal u werker verkies ten opsigte van die hoeveelheid hulp en ondersteuning wat hy van u kry?



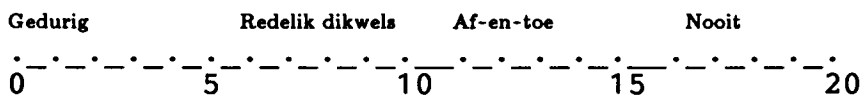
14. (a) Wat verwag u sal u werker sê ten opsigte van die behandeling wat hy ontvang indien hy fouteer?
- (b) Wat verwag u sal u werker verkies ten opsigte van die behandeling wat hy ontvang indien hy fouteer?



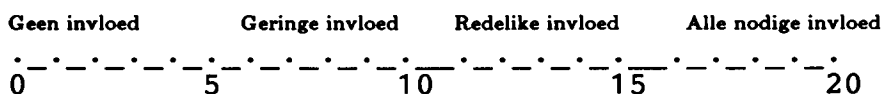
15. (a) Wat verwag u sal u werker sê ten opsigte van die mate waarin hy vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas?
- (b) Wat verwag u sal u werker verkies ten opsigte van die mate waarin hy vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas?



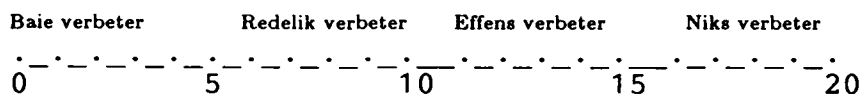
16. (a) Wat verwag u sal u werker sê ten opsigte van die gereeldheid waarmee hy botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang?
- (b) Wat verwag u sal u werker verkies ten opsigte van die gereeldheid waarmee hy botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang?



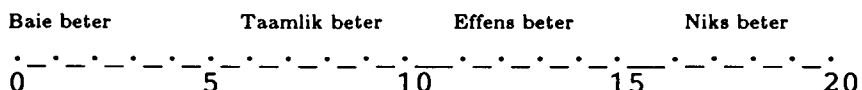
17. (a) Wat verwag u sal u werker sê ten opsigte van die mate waarin hy ander werkers kan beïnvloed wat sy werk affekteer?
- (b) Wat verwag u sal u werker verkies ten opsigte van die mate waarin hy ander werkers kan beïnvloed wat sy werk affekteer?



18. (a) Wat verwag u sal u werker sê ten opsigte van die mate waarin verbeterde metodes sy werk kan vergemaklik of verbeter?
- (b) Wat verwag u sal u werker verkies ten opsigte van die mate waarin verbeterde metodes sy werk kan vergemaklik of verbeter?



19. (a) Wat verwag u sal u werker sê ten opsigte van die mate waarin opleiding hom sal help om sy werk beter te doen?
- (b) Wat verwag u sal u werker verkies ten opsigte van die mate waarin opleiding hom sal help om sy werk beter te doen?



4. Samevattende gevolgtrekkings

- (i) Met die huidige tekort aan personeelouditdata lewer die gebruik van statistiese metodes om geskikte vrae vir die oudit te selekteer nie bevredigende resultate in vergelyking met 'n benadering waar staatgemaak word op die huidige stand van bestuurskennis nie. Die oorspronklike personeeloudit bestaande uit agt fundamentele personeelbestuursaspekte te wete leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, besluitneming, werkdoelwitformulering, beheer en werkprestasie kan sonder nadele herstruktureer word tot ses personeelbestuursaspekte waar besluitneming en doelwitformulering geëlimineer word.
- (ii) Die personeelouditvorms wat vir die werkers sowel as die bestuurder aangepas is, kan gebruik word om sterk- sowel as swakpunte in die personeelbestuurstelsel van 'n onderneming te diagnoseer.
- (iii) Indien die personeelouditvorm vir die werkers in die taal van elke werker beskikbaar sou wees, sal die vrae tydens

die gestruktureerde onderhoud meer konsekwent gestel kan word en terselfdertyd in die regte idioom.

- (iv) Die personeelouditvorms kan as 'n standaard evalueringvorm gebruik word in soveel as moontlik boerderyondernemings in die RSA sodat genoegsame data ingesamel kan word waaruit die hoofstroom personeelbestuursbeginsels geëvalueer kan word.
- (v) Die personeelouditvorms hoef nie noodwendig in sy geheel gebruik te word nie, maar ook gedeeltelik waar slegs aandag gegee word aan bepaalde personeelbestuursaspekte na gelang van die behoefte.
- (vi) 'n Aspek waaroor daar onsekerheid bestaan, is die bepaling van die maksimum getal vrae in die personeeloudit wat plaaswerkers suksesvol kan hanteer om sinvolle inligting aan die bestuur beskikbaar te maak. In hierdie studie is die getal vrae tot 40 beperk op grond van die sukses van vorige soortgelyke studies.

HOOFSTUK 3

Die huidige stand van personeelpraktyke en -beleide in die gevallestudie-onderneming en die navorsingsprosedure

1. Inleiding

In hierdie hoofstuk word die gevallestudie-onderneming beskryf sowel as die prosedure waarvolgens die opname uitgevoer is. Die gevallestudiemetode is gebruik om die navorsingsdata in te samel aangesien die doel met die personeelouditinstrument is om die doeltreffendheid en effektiwiteit van personeelbestuur in ondernemingsverband en nie streeksverband nie, te kwantifiseer.

Aangesien die studie by dieselfde onderneming as dié van Oosthuizen en Radley (1988) uitgevoer word, gaan slegs die veranderinge ten opsigte van die personeelpraktyke en -beleide sedert die vorige opname in 1985 beskryf word. Vir 'n volledige oorsig van die personeelbestuurstelsel van die onderneming, moet die verslag van Oosthuizen en Radley (1988) geraadpleeg word. In die beskrywing van die huidige stand van personeelpraktyke en -beleide in die onderneming val die klem veral op die basiese aspekte waarop die personeelouditdata ontleed en vertolk moet word.

2. Beskrywing van die onderneming

2.1 Bestuurder en onderneming

Wat die bestuurder betref, moet gemeld word dat hy lid en voorsitter van die plaaslike Landelike Stigtingsvereniging sedert die vorige opname geword het. Die boer is die eienaar-bestuurder van 2 700 hektaar grond in die Middelburgdistrik in die Transvaal waarvan 2 000 hektaar lande en 760 hektaar natuurlike weiding is. Akkerbou is die hoofvertakking waarvan mielies, droëbone en grondbone in dalende volgorde die belangrikste is.

Die grootte van die bewerkte grond het met nagenoeg 300 hektaar uitgebrei. Alhoewel die veevertakking steeds op hierdie stadium slegs sowat 10 persent van die boerdery se totale jaarlikse inkomste uitmaak, word dit geleidelik uitgebrei ten einde risiko's in die boerdery te verminder.

2.2 Personeelsamestelling en organisasiestruktuur

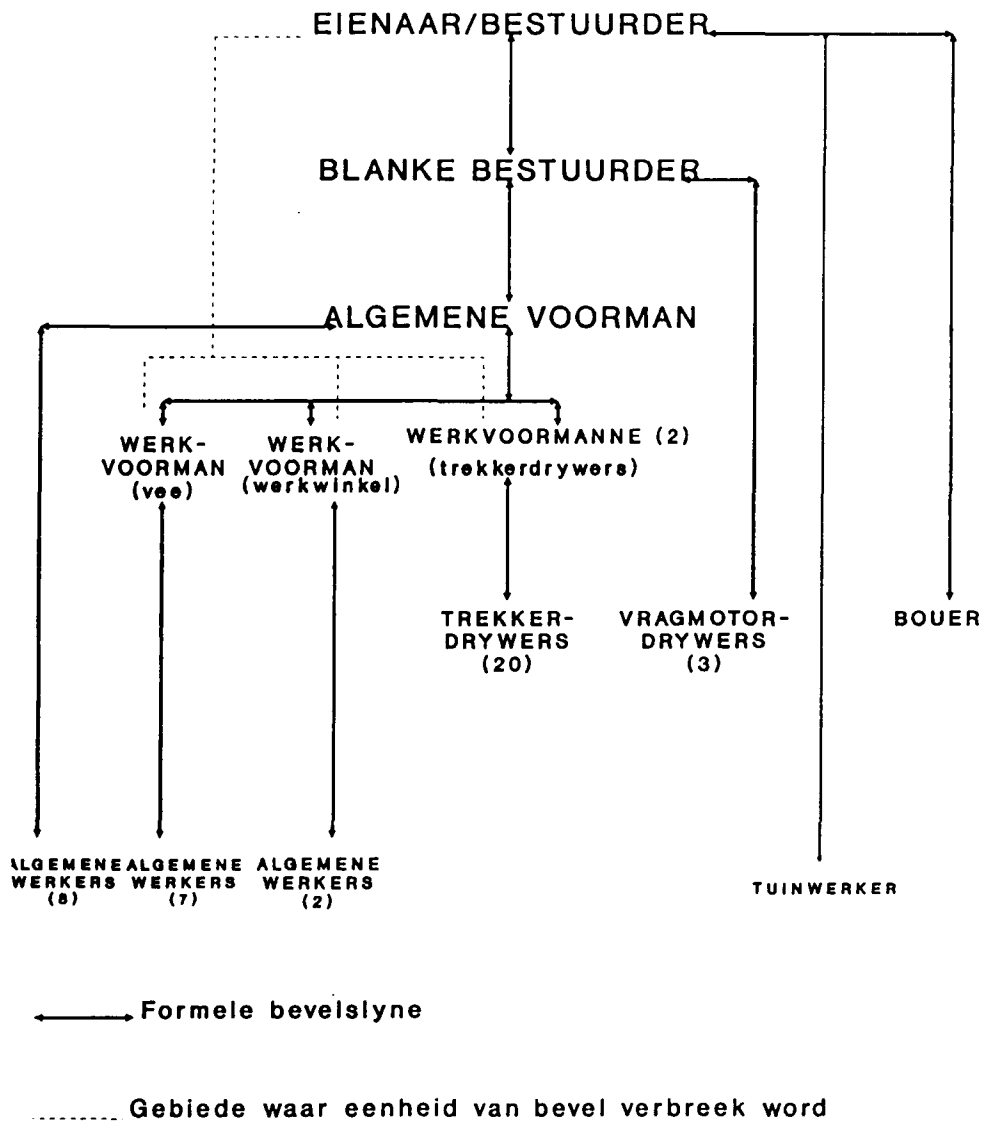
Die huidige personeelsamestelling word in Tabel 3.1 aangetoon.

Tabel 3.1 Huidige samestelling van die permanente personeel in die onderneming gedurende 1987/88

POS	AANTAL
Blanke bestuurder	1
Algemene voorman	1
Werkvoormanne	4
Vragmotordrywers	3
Trekkerdrywers	20
Bouer	1
Algemene werkers	17
Tuinwerker	1
TOTAAL	48

Die personeelgetal het van 33 na 48 toegeneem.

Die groepering van aktiwiteite, formele gesagsweë en kommunikasiekanale word in Diagram 3.1 aangetoon. Daar het vertikale groei in die onderneming plaasgevind deur die byvoeging van 'n bestuursvlak in die hiërargie. Aan die begin van 1988 is die algemene voorman in 'n motorongeluk oorlede, sedertdien het die aangewese voorman uit die pos bedank en is die pos uiteindelik in die helfte van die jaar weer gevul. Tydens hierdie opname was een van die vragmotordrywers afwesig. Die stippellyne toon die areas waar die beginsel van eenheid van bevel dikwels verbreek word.



Figuur 3.1 Organisasiekaart van die boerderyonderneming gedurende 1988

2.3 Biografiese eienskappe van die werkers

Die biografiese eienskappe van elke individuele werker verskyn in Bylae A. Wat die personeelkorps as geheel betref, kan die volgende vermeld word:

2.3.1 Ouderdom van die werkers

Die gemiddelde ouderdom van die werkers in die onderneming is 35 jaar. Vyf werkers is onderskeidbaar onder 20 en bo 56 jaar oud.

2.3.2 Lengte van werkers se dienstermyn

Meer as 50 persent van die werkers (24) werk vyf jaar en langer by hierdie onderneming.

2.3.3 Tipe werk

Sowat die helfte van die werkers (23) verrig semi-tegniese werk en 10 persent van die werkers (5) het toesighoudende of koördinerende funksies. Bogenoemde verhoudings het min of meer dieselfde gebly die afgelope paar jaar en dui op 'n groot persentasie van die personeel wat voortdurend indiensopleiding moet ontvang.

2.3.4 Stabiliteit van arbeidsmag

Die personeelomset het van 4 tot 7 persent per jaar toegeneem.

2.3.5 Blootstelling aan Westerse werkgewoontes

Sowat driekwart van die werkers (35) werk al langer as 10 jaar op RSA plase.

2.3.6 Etnisiteit

Die personeel is etnies heterogeen saamgestel. Sewe etniese groepe word verteenwoordig waarvan sowat die helfte Tswanas is.

3. Die huidige stand van personeelpraktyke en -beleide in die onderneming

Die praktyke ten opsigte van mannekragbeplanning en mannekragbeheer asook organisering het naastenby dieselfde gebly die afgelope paar jaar. Daar bestaan nie formele praktyke nie.

Wat personeelvoorsieningspraktyke en -beleide betref, het die grootste veranderinge ten opsigte van opleiding en ontwikkeling plaasgevind. Sedert die vorige opname is die onderneming by Landelike Stigting ingeskakel wat volgens 'n doelgerigte plan ontwikkelingswerk by die werkers en hul families doen. Drie fasette wat genoem kan word, is gesondheidsontwikkeling, opvoedkundige ontwikkeling en dissiplinêre ontwikkeling. Ten opsigte van eersgenoemde is daar 'n swart vrou op die plaas wat deur Landelike Stigting opgelei is om 'n plaaskliniek te behartig. Betreffende opvoedkundige ontwikkeling word beoog om 'n opgeleide plaaswerker aan te wend om gedurende slaptye geletterdheidsklasse vir mans en vrouens in te stel. Lesings oor besteding en aankope, ensovoorts word ook vir die werkers aangebied. Wat dissiplinêre ontwikkeling betref, word plaasreëls opgestel en mondelings aan die werkers oorgedra. Daar word beplan om plakkate wat die werkers se hiërargiese vlak met behulp van foto's aandui aan te bring. Daar word ook beplan om diensvoorwaardes kontraktueel met die werkers aan te gaan.

Die praktyke ten opsigte van keuring, opleiding, afdanking en ontslag, vergoeding en byvoordele, en personeevaluering het nagenoeg onveranderd gebly. Ten opsigte van opleiding verdien dit vermeld te word dat vyf werkers 'n bouerskursus ondergaan het. Hierdie kursus is op die plaas aangebied deurdat hulle prakties aan nuwe werkersbehuising gewerk het.

Wat die praktyke en beleide ten opsigte van toesighouding, leierskap, motivering en kommunikasie betref, moet vermeld word dat 'n arbeidsraad ingestel is as 'n kommunikasiehulpmiddel om

die organisasieklimaat en uiteindelik produktiwiteit te verbeter. Tot op hierdie stadium voel die boer dat die reaksie van die werkers onbevredigend is. Die stelsel wat hy toepas om die werkers meer betrokke te kry by hul eie maatskaplike verbetering ontlok geen inisiatief by die werkers nie. Dit wil vir hulle voorkom asof geen vordering gemaak word ten opsigte van daadwerklike pogings deur hom en sy vrou nie.

4. Navorsingsprosedure

Die navorsingsprosedure behels dat persoonlike onderhoude met die werkers sowel as die boer gevoer word. Dit neem minstens 'n week om die opnames in 'n onderneming uit te voer. Die ver- naamste stappe in die navorsingsprosedure is die volgende:

- Ten eerste moet 'n geruime tyd voordat die opname plaasvind, met die NIPN van die RGN gereël word om 'n gekwalifiseerde opnemer vir die audit by die werkers beskikbaar te maak. Daarna moet die personeelauditvraelys met die opnemer bespreek word en hy die geleentheid kry om die vrae in die algemene spreektaal van die werkers in die onderneming te vertaal.
- Tweedens moet die boer die werkers inlig dat 'n opname by hom sowel as die werkers uitgevoer gaan word. Voordat die opname inderdaad uitgevoer word, moet 'n vergadering van al die werkers deur die boer belê word waartydens hy en die opnemers die doel en prosedure van die opnames verduidelik. Aspekte wat beklemtoon moet word, is anomiteit van die werkers, vertroulikheid van die inligting, die goeie bedoelings van die boer wat die inligting benodig om beter personeelbestuur toe te pas, eerlike menings van die werkers waarop ag geslaan kan word en vrymoedigheid om vrae te stel ten opsigte van onduidelikhede in die vraelys.

- Derdens demonstreer die opnemer die gebruik van die blokken penapparaat waarmee elke werker sy sienings op die vrae moet registreer. Sodra die werker vertrouwd is met die apparaat voer die opnemer 'n gestruktueerde onderhoud met hom waarin 19 vrae, wat basies uit 2 subvrae bestaan, aan hom gestel word. Die eerste subvraag hou verband met sy huidige ervarings van die werksituasie en die tweede deel met sy voorkeure of verwagtings.

Nadat die werker sy antwoord op die vraag gedemonstreer het, teken die opnemer dit op die ouditvorm op 'n 20-punt skaal aan. Die ouditvorm maak ook voorsiening vir die werker se kommentaar oor enige aspek in die werksituasie wat volgens hom gemeld moet word. Die biografiese data van die werker word gebruik by die vertolking van die resultate en om moontlike verklarings vir teenstrydighede te verkry. Die onderhoude het 45 minute tot een uur geduur.

- Gedurende dieselfde week word oop-einde tipe vrae aan die boer gestel ten opsigte van die personeelpraktyke en -beleide in die onderneming. Dit is 'n lywige dokument, gebaseer op die Farmer-Richmanmodel, wat die personeelbestuurstelsel beskryf in terme van mannekragbeplanning- en beheerpraktyke, organiseringspraktyke, personeelvoorsieningspraktyke (wat insluit personeelkeuring, evaluering, vergoeding en byvoordele, ontwikkeling en opleiding, dissiplinering, afdanking en ontslag) en praktyke ten opsigte van toesighouding, leierskap, motivering en kommunikasie. Bogenoemde onderhoude is in 2-uur sessies oor drie dae afgeneem. Ten einde die inligting op die beste manier van die boer te verkry, is van 'n bandspeeler gebruik gemaak. Aangesien die opname reeds vantevore by hom uitgevoer is, het die klem op die veranderinge in personeelbeleide geval.
- Vyfdens word die personeeloudit ook by die boer uitgevoer en in plaas daarvan dat hy 'n oudit vir elke werknemer voltooi, word die werkers in kategorieë wat soortgelyke behan-

deling ontvang, verdeel. Die boer voltooi daarna 'n oudit vir elke homogene werkgroep. Die oudit bestaan uit dieselfde 19 vrae met twee onderafdelings elk.

- Na die opnames word volledige personeelouditprofiele vir elke werker, groepe, die geheel asook die boer getrek en bestudeer.
- Vir ontledingsdoeleindes word die mediaan as sentrale waarde gebruik en die interkwartielvariasiewydte as spreidingsmaatstaf en betroubaarheidsgrens. Frekwensietabelle word opgestel met Likert se vier personeelbestuurstelsels op 'n 20-punt skaal as uitgangspunt by die klasintervalle. Die chi-kwadraattoets word gebruik om die betekenisvolheid van verskille tussen mediane te bepaal.
- Die vertolking van die resultate geskied op grond van bestaande bestuurskennis en -teorie, die subskale op die ouditvorm asook die huidige stand van personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming.

5. Gevolgtrekkings

- (i) Die verbreking van die beginsel van eenheid van bevel soos in die organisasiekaart aangetoon, dui daarop dat die voormanne nie hul lynfunksies na behore kan uitvoer nie. Die boer het dus nie die gesag wat met hul toesighoudingsverantwoordelikhede verband hou, gedelegeer nie.
- (ii) Die invoeging van 'n bestuursvlak in die hiërargiese struktuur van die onderneming vereis dat die verantwoordelikhedsgebiede en gepaardgaande gesag van die nuutaangestelde plaasbestuurder duidelik afgebaken moet word.
- (iii) Gemeenskapontwikkeling is 'n dimensie wat onlangs bygekome het in ondersteuning van individuele persoonsontwikkeling wat oor die langtermyn tot 'n meer opgevoede, gesonde en produktiewe arbeidsmag kan lei.

- (iv) Die instelling van 'n arbeidsraad as kommunikasiehoopmid-
del kan 'n gunstige organisasieklimaat skep maar dit blyk
dat daar leemtes bestaan ten opsigte van die samestelling,
doel en funksies van die raad.
- (v) Die voormanne word nie doelmatig opgelei om hul lynfunk-
sies na wense uit te voer nie. Die beskikbaarheid van
goeie voormanne wat hul rolle as tussenganger tussen die
werkers en die bestuur met vertroue kan vervul, kan 'n
knelpunt in die onderneming word.
- (vi) As gevolg van die groot persentasie van die personeel wat
semi-tegniese werk doen en dus voortdurend indiensoplei-
ding moet ontvang, is dit belangrik dat die opleidingsre-
sultate deur die boer geëvalueer en gerig moet word.
- (vii) Alhoewel daar groot verbetering ten opsigte van behui-
singsvoordele vir die werkers ingestel is en die ver-
goeding in natura hulle grootliks teen inflasie beskerm,
is hulle basiese bestaansbehoefte in 'n groot mate steeds
nie bevredig nie en moet die kontantvergoedingstelsel
deurlopend op 'n konsekwente basis daarvoor voorsien.
- (viii) Die vergoedingstelsel is nie op 'n wetenskaplike basis
gedifferensieer nie en kan lei tot werkontevredenheid en
verlies van meer produktiewe werkers.
- (ix) Die gelyktydige opnames by die werkers sowel as die boer
werk goed, maar moet lank vooruit met die bestuurder in 'n
slaptyd beplan word.

HOOFSTUK 4

TOEPASLIKHEID EN UITVOERBAARHEID VAN DIE PERSONELOUDITTEGNIK

1. Inleiding

Die uitgangspunt is dat die boer 'n kragtige invloed uitoefen op sy personeel se werkhoudinge deur middel van sy bestuurspraktyke en -beleide. Gevolglik is metings van die werkers se persepsies van hul werksituasies in 'n baie groot mate metings van die personeelbestuursdoeltreffendheid en -effektiwiteit in die onderneming. Ten einde die werkers sowel as die boer se betrokkenheid te verseker asook meer betroubare en bruikbare data te verkry, word die boer se voorspellings van sy werkers se werkgedrag ook met behulp van die aangepaste personeel-ouditinstrument wat in hoofstuk 2 ontwikkel is, gemeet.

Die eerste hoofvraag in hierdie studie is of die aangepaste personeelouditinstrument toepaslike en betroubare metings kan gee van ongeskoolde werkers se persepsies van hul werkomgewing ten opsigte van beide hul ervarings en verwagtings daarvan.

2. Prosedure

Die toepaslikheid en uitvoerbaarheid van die personeelbestuurs-oudittechniek word ter plaatse in die onderneming met behulp van 12 kriteria geëvalueer. Die kriteria is deur Oosthuizen en Radley (1988) volledig bespreek en word hier net kortliks genoem.

Die eerste kriterium is om te bepaal of al die ongeskoolde werkers in staat was om die blok- en penapparaat te gebruik en daardeur hul werkervarings en -verwagtings te registreer. Elke werker se personeelouditprofiel word getrek en bestudeer vir teenstrydighede of onreëlmatighede.

Die tweede kriterium hou verband met die tersaaklikheid van die vrae wat in die ouditvorm opgeneem is. Vir hierdie doel word 'n kommentaarseksie geskep en die aspekte wat genoem word met die basiese personeelbestuursaspekte vergelyk.

Derdens moet daarin geslaag word om alle vlakke van personeel te oudit. Ten vierde moet die middelvlakbestuurders as groep geoudit word.

'n Vyfde kriterium is die mate waarin die oorsake en gevolge van personeelbestuurspraktyke uit die ouditdata bepaal kan word.

'n Sesde kriterium is die evaluering van die betroubaarheid van die ouditdata in terme van onduidelikhede met betrekking tot woorde en frases in die ouditvorms, inhibisies by die werkers, sydigheid ten opsigte van familieleden en vriende asook onverantwoordelike gebruik van die blok- en penapparaat.

Nog 'n kriterium is die vergelykbaarheid van die ouditdata aan die begin en einde van 'n bepaalde ontwikkelingsprogram.

'n Agtste kriterium is die bekostigbaarheid van 'n personeel-oudit. Verder moet die ouditdata professioneel ontleed en vertolk word met behoud van die werker se anonimiteit maar met die nodige deskundigheid om foutiewe vertolkings uit te skakel.

'n Tiende kriterium is dat personeel se houdings nie negatief tydens die opnames beïnvloed word nie en valse verwagtings geskep word nie. Verder moet die opnames tydens slaptye van die jaar uitgevoer word en laastens moet die boer die betekenis van die resultate begryp en hom met die aanbevelings vereenselwig.

3. Resultate

3.1 Registreerbaarheid van ongeskoolde werkers se persepsies

Twee personeelouditprofiele is van al 47 werkers getrek. Elke werker se profiele, biografiese data en kommentaar word individueel vertoon. Die stippellyn stel sy werkverwagtinge ten opsigte van 19 personeelpraktyke voor. Die verskille tussen die profiele toon die gebiede waar verbeteringe aangebring kan word. Elke ouditvorm toon die mediaanwaarde per personeelaspek volgens die werker se ervaring, die mediaan van die ervaringsprofiel, die mediaan per personeelaspek volgens die werker se voorkeure, die mediaan van die verwagtingsprofiel, die verskil in mediane per aspek, sowel as per profiel. Die ouditvorms van al 47 werkers verskyn in Bylae A.

'n Studie van die ouditvorms toon watter personeelbestuurstelsel die werker oor die algemeen erbaar en verkies. Hierdie resultate moet in samehang met die werker se biografiese data en kommentaar ontleed en verklaar word.

Uit 'n ondersoek van die 47 personeelouditvorms blyk die volgende:

- (i) Elkeen van die 47 werkers was in staat om die blok- en penapparaat te gebruik ten einde sy gevoelens ten opsigte van al 19 personeelpraktyke te registreer vir beide sy ervarings en verwagtings daarvan.
- (ii) Al die werkers se profiele strek oor al vier personeelbestuurstelsels ten opsigte van die 19 personeelfaktore.
- (iii) Geen teenstrydige of onreëlmatige resultate kon opgespoor word nie. Daar is egter werkers wie se profiele toon dat die pennetjie nie gewissel is nie soos in die geval van werker 2, 9, 10, 13, 25, 30, 31 en 40.

(iv) Die mate waarin die werkers se werkervarings verskil van hul werkverwagtings wissel. Die oorsake van bogenoemde verskille word in die latere ontledings (Hoofstuk 5) onder die vergrootglas geplaas.

3.2 Tersaaklikheid van die personeelfaktore in die ouditvorm

In hoofstuk 2 is 'n benadering beskryf waarvolgens die 19 personeelfaktore in die ouditvorm ingesluit is. Die getal personeelfaktore wat die ses basiese personeelbestuursprosesse meet en beskryf, word in tabel 4.1 aangetoon.

Tabel 4.1: Aantal personeelbestuurspraktyke per personeelbestuursproses op die ouditvorm

Personeelbestuursproses	Getal personeelpraktyke
Leierskap	4
Motivering	4
Kommunikasie	3
Menseverhoudinge	3
Beheer	3
Prestasie/produktiwiteit	<u>2</u>
TOTAAL	<u>19</u>

Om te verseker dat alle tersaaklike personeelbehoefte en aspirasies geëvalueer word, het elke werker die geleentheid gekry om enige ander saak te opper. Uit die personeelouditvorms in Bylae A blyk dit dat die aspekte wat genoem is, herlei kan word na een of meer van bogenoemde ses personeelbestuursprosesse.

Verder kan gesien word dat 76,6 persent van die werkers (36) oor salarisse gekla het; 57,4 persent van die werkers (30) het negatiewe kommentaar oor voedsel en byvoordele gelewer; 14,8 persent van die werkers (7) het klagtes oor werkure; en 10,6 persent van die werkers (5) het oor hul verlof gekla. Wat die klagtes oor meerderes betref, het 4 werkers negatiewe en twee

positiewe kommentaar gehad. Die volgende spesifieke opmerkings is gemaak:

(i) Salarisse

"I earn very little." (19 werkers)

"The farmer is paying us very little." (7 werkers)

"He promises us overtime rates but at the end of the month we get our ordinary wages. This is very unfair."

"We are not satisfied with our pay".

"What I can tell you is that I'm not happy about my salary. I'm doing my best and we don't fight with him (farmer) but I have that complaint only."

"I earn verly little. That's my major complaint."

"I've been working here for a long time but I still earn very little."

"We earn very little and I have to pay for my four children at school. I'm also supporting my two parents including my wife."

(ii) Kos en byvoordele

"The farmer does not offer us meat."

"The farmer does not allow us to have many goats, cattle or sheep. It is unfair to be so strict because we sell these cattle or sheep to earn a living."

"He wants each person to own 4 cattle, sheep or goats only."

"I'm not satisfied with the food we get" (2 werkers)

"You can't eat pap with tea." (2 werkers)

"The farmer does not offer us decent food, instead he gives tea and pap. We survive on cattle or sheep that die on the farm."

"I don't get meat. The farmer offers us mieliemeal and tea."

"The farmer does not offer us decent food." (8 werkers)

"The farmer gives us tea and mieliemeal." (2 werkers).

"I would like the farmer to provide my late brothers' family with mieliemeal as well since he is his former employee. The food that I get from him (farmer) is not sufficient for the two families."

"We are working fine, the only thing is that we don't get something like meat." (5 werkers)

"The farmer only gives us mieliemeal and soup." (2 werkers)

"I do not have accommodation." (2 werkers)

"At one time I was injured on the job but I did not get compensation while I was hospitalised. The farmer only gave my wife my pay."

"If I'm ill I must pay out of my pocket. I think if I get ill whilst on duty the farmer must take me to the doctor."

(iii) Werkure

"We are not happy because we start working as early as five o'clock until half past six (in the afternoon)."

"We knock off very late."

"We do not get enough time to eat during our lunchtime."

"We work from 4 am to 8 pm and that is strenuous."

"The complaint I have is about our starting time. We start working as early as 5 o'clock in the morning and knock off at 7 or 8 pm."

(iv) Verlof

"I play soccer but I can't play as a result of my position (looking after sheep) I do not get even a day's off. I must look after the sheep everyday. I do not mind to work on Saturdays as long as I can find time to play soccer on Sundays."

"If we ask him to take our radios to town to be fixed or repaired he does not do that. If we ask to go to town to do that, he refuses and tells us to work."

"We only go to town when we are sick."

"We do not get time to go to do shopping."

"We do not get day's off (we work even during weekends)."

"I'm not happy about the fact that we can't even go to town after pay day. We get our wages at night and the following day we are expected to go to work."

(v) Meerderes

"You can't argue with him because he will beat you up or fine you."

"I want a different job, but the farmer does not want to change."

"Our supervisors do not take our grievances to the farmer. The farmer does not want to talk to us."

3.3 Betroubaarheid van die ouditdata

Die betroubaarheid van die data hang tot 'n baie groot mate af van die opnemer wat die personeeloudit by die werkers afneem. Dieselfde persoon wat die opname 3 jaar gelede uitgevoer het, is gebruik. Hy is 'n ervare en bekwame vakkundige wat die gebruik van die blok- en penapparaat aan die werkers moes verduidelik, seker maak dat hulle die gebruik daarvan goed verstaan asook die vrae, nie die werkers se antwoorde beïnvloed nie en die response op die ouditvorm korrek aanteken.

Vervolgens is die betroubaarheid van die ouditdata aan die hand van die volgende vier kriteria geëvalueer naamlik onduidelikhede ten opsigte van woorde en frases in die ouditvorms, inhibisies, sydigheid en onverantwoordleikheid. Aan al bogenoemde vereistes is tot 'n bevredigende mate voldoen. Daar is waargeneem dat die jonger werkers die vrae makliker verstaan en gouer beantwoord het as die ouer werkers.

4. Gevolgtrekkings

Die samevattende gevolgtrekking is dat daar 'n aansienlike mate van bevestiging vir die eerste gestelde hipotese gevind is. Beoordeel aand die hand van twaalf kriteria, is die personeeloudit 'n praktiese en betroubare instrument om ongeskoolde werkers se persepsies ten opsigte van personeelpraktyke en -beleide beide wat ervarings en verwagtings betref, te registreer.

Bogenoemde gevolgtrekking is gebaseer op die volgende bevindings:

- (i) Die gebruik van die blok- en penapparaat (wat Likert se 20-puntskaal voorstel) onder leiding van 'n instrukteur stel ongeskoolde werkers in staat om hul gevoelens en

verwagtings ten opsigte van hul werkomgewing op hul eie weer te gee.

- (ii) Die personeelprofiele toon hoe elke werker die werksituasie ervaar en verkies en tesame met die situasieveranderlikes asook die werker se vaardighede stel dit die bestuurder in staat om sy personeel se werkgedrag te voorspel en dus ook te reguleer.
- (iii) Die interaksie tussen die ses basiese personeelbestuursprosesse sowel as die onderskeie personeelfaktore behoort verder ontleed te word ten einde lig te werp op die oorsake van potensiële personeelbestuursprobleme in die onderneming en die moontlike gevolge daarvan.
- (iv) Wat die evaluering van die tersaaklike personeelfaktore betref, blyk dit dat die ses kenmerkende kategorieë van die oudit (te wete leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, beheer en prestasie) wel die personeelbehoefte en aspirasies van plaaswerkers weerspieël want al hulle aanvullende opmerkings kon na bogenoemde ses kenmerke herlei word. Verder blyk dit dat die kommentaarseksie op die ouditvorm behou moet word omdat dit 'n nuttige doel dien om personeelbehoefte en potensiële motiverende faktore te identifiseer. Volgens die meeste werkers laat die higiëne faktore in die onderneming veel te wense oor.
- (v) Wat die evaluering van die middelvlakbestuurders betref, kon die voormanne se personeelprofiele met behulp van hul posbeskrywings op die ouditvorm geïdentifiseer en as 'n groep gediagnoseer word.
- (vi) Ten opsigte van die bepaling van die oorsake en gevolge van personeelprobleme in die onderneming, kan die driedigede klassifikasieskema (oorsaaklike veranderlikes, tussenveranderlikes en eindresultaatveranderlikes) gebruik word om personeelbestuursknelpunte op te los.

- (vii) Die ouditdata is betroubaar en akkuraat en groot waarde kan dus aan die personeelouditprofiele geheg word.
- (viii) Die koste om 'n personeeloudit uit te voer, vergelyk nie ongunstig met ander professionele diensfooie in die landbou nie.
- (ix) Die ontleding en 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.
- (x) Bevredigende maatreëls kan getref word om die personeel se werkhoudinge nie nadelig te beïnvloed en verwagtinge te skep nie.
- (xi) Die opnames moet gedurende werkyd uitgevoer word, maar voorsorg kan getref word dat dit nie in spitsstye van die jaar geskied nie.
- (xii) Met die voltooiing van die oudit deur die boer self, is seker gemaak dat hy die betekenis van die ouditdata begryp en sal hy hom met die aanbevelings kan vereenselwig.

Ten slotte kan gesê word dat die personeelouditdata wat met behulp van die blok- en penapparaat ingesamel word, betroubaar en waardevol is vir die diagnose van sterk- en swakpunte in 'n personeelbestuurstelsel. Die ontleding van bogenoemde ouditdata is die fokus van hoofstuk 5.

HOOFSTUK 5

'N DIAGNOSE VAN DIE PERSONEELBESTUURSTELSEL IN DIE ONDERNEMING VOLGENS DIE WERKERS SE PERSEPSIES

1. Inleiding

Die tweede kernvraag in hierdie studie is om te bepaal wat die werkers in die onderneming se persepsies oor die 19 personeelbestuurspraktyke en -beleide in die oudit is. Daar moet eerstens bepaal word wat die werkers ervaar ten opsigte van die 19 personeelbestuurspraktyke en -beleide en daarna wat hulle verkies ten opsigte van dieselfde personeelbestuurspraktyke en -beleide. Indien die werkers se werkervarings tot 'n groot mate ooreenstem met hul werkverwagtinge dan sal hulle produktief en tevrede wees. Daarenteen toon die verskille hiertussen op fasette in personeelbestuur wat kan verbeter.

Die doel van hierdie hoofstuk is dus om die werkers se persepsies ten opsigte van hul werksituasie te ontleed en op grond daarvan die leemtes en sterkpunte in die onderneming se personeelbestuur te identifiseer.

2. Prosedure

Aangesien die stappe vir die uitvoering van die personeeloudit by die werkers kortliks in Hoofstuk 2 beskryf en in Hoofstuk 3 geëvalueer is, hoef slegs 'n uiteensetting gegee te word van die metodes waarvolgens die gegewens ontleed en vertolk word.

Die werkers se persepsies van hul ervaringe en verwagtinge aangaande die 19 personeelpraktyke en -beleide in die onderneming is vertolk deur die mediaan as sentrale waarde en die interkwartielvariasiewydte as spreidingsmaatstaf in samehang met mekaar te ontleed.

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 onderneming ervaar sowel as verkies. Die rede hiervoor is dat die rekenkundige gemiddelde baie deur uitskietwaardes beïnvloed word waar datastelle nie groot is nie (Steyn, Smith & du Toit, 1984). Die mediaan of middelwaarde verdeel die werkers se persepsies in twee gelyke dele. Daar is met ander woorde 50 persent van die werkers se persepsies bokant die mediaan en 50 persent onder die mediaan. Die mate van ooreenstemming tussen die mediane van die werkers se ervarings en verwagtings word met behulp van 'n chi-kwadraattoets op 95 persent betroubaarheid getoets (Zar, 1978).

Ten einde die verspreiding van die data sinvol voor te stel en te interpreteer, word frekwensietabelle opgestel waar die klasintervalle met die Likert-skaal vir die vier personeelbestuurstelsels ooreenstem. Die klasintervalle is 0-5, 6-10, 11-15 en 16-20 vir 'n eksploiterend outoritêre, welmenend outoritêre, konsulerende en deelnemende personeelbestuurstelsel onderskeidelik. Die interkwartielvariasiewydte ($Q_3 - Q_1$) is gebaseer op die middelgroep van die waardes. Die middelste 50 persent van die waardes lê tussen die eerste en derde kwartiel. Die betekenisvolheid van die frekwensieverdelings word met behulp van 'n chi-kwadraattoets op 95 persent sekerheid getoets. Die nul-hipotese is dat die werkers uit 'n populasie kom wat in die verhouding 1:1:1:1 verdeel is ten opsigte van hul persepsies oor personeelbestuur (Zar, 1978).

Die resultate word vertolk in die lig van die vernaamste bestuursteorieë met deeglike inagneming van die huidige personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming (Hoofstuk 3).

3. Resultate en bespreking van resultate

Die volgende werkwyse is met die aanbieding van die resultate gevolg. Eerstens word 'n geheelbeeld gegee van die personeel se werkervarings en werkverwagtings ten opsigte van die ses basiese personeelbestuursprosesse naamlik leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, beheer en prestasie. Tweedens word die werkers se persepsies ten opsigte van elkeen van die 19 personeelbestuurspraktyke weergegee en vertolk. Vir sodanige ontledings word die verskillende personeelfaktore onder die ses basiese personeelbestuursprosesse geklassifiseer en in chronologiese volgorde behandel.

3.1 '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 6 basiese kenmerke is om 'n geheel perspektief ten opsigte van die doeltreffendheid en effektiwiteit van personeelbestuur in die onderneming te ontwikkel. In Tabel 5.1 word die frekwensieverdelings van die werkers se persepsies van sowel hul ervarings as verwagtings aangedui.

Tabel 5.1 Die mate waarin die werkers Likert se vier tipes personeelbestuurstelsels ervaar en verkies ten opsigte van die ses basiese personeelbestuursprosesse

PERSONEEL- BESTUURS- PROSES	MATE VAN OUTORITARISME						MAAT- STAWWE		MATE VAN VERSKIL		
	Personeelbestuurstelsel *						Me	Q ₃ -Q ₁	Me ervaar:Me verkies		
	1 Fo	2 Fo	3 Fo	4 Fo	n	χ^2_{2**}			Bo Me	Onder Me	χ^2_{2***}
Leierskap											
ervaar	18	34	47	89	188	59,02	15	10	89	78	
verkies	0	4	22	162	188	381,02	20	1	0	54	
verskil							5				46,908
Motivering											
ervaar	35	28	49	76	188	28,72	15	12	76	77	
verkies	11	13	44	120	188	165,74	18	5	91	91	
verskil							3				0,004
Kommunikasie											
ervaar	37	20	16	68	141	47,62	15	15	68	65	
verkies	4	2	15	120	141	274,46	20	1	0	43	
verskil							5				40,769
Menseverhoudinge											
ervaar	33	28	35	45	141	4,33	13	13	69	66	
verkies	1	5	24	98	141	171,03	20	5	0	56	
verskil							7				44,81
Beheer											
ervaar	73	9	20	39	141	66,97	5	13	68	41	
verkies	23	11	42	65	141	47,34	15	7	65	40	
verskil							10				0,005
Prestasie											
ervaar	68	8	12	6	94	113,15	0	7	45	0	
verkies	84	9	0	1	94	209,74	0	1	93	0	
verskil							0				0,0
Totale personeel- bestuurstelsel											
ervaar	264	127	179	323	893	102,27	14	15	389	480	
verkies	123	44	160	566	893	733,07	19	5	444	398	
verskil							5				11,348

*Stelsel 1 (0-5): eksploiterend outoritêr

Stelsel 2 (6-10): welmenend outoritêr

Stelsel 3 (11-15): konsulerend

Stelsel 4 (16-20): deelnemend

** $\chi^2_{0,05;4-1} = 7,815$

*** $\chi^2_{0,05;2-1} = 3,841$

Die mediaanpersepsie van die werkers ten opsigte van al die personeelbestuursprosesse saamgegroepeer toon watter personeelbestuurstelsel oor die algemeen erbaar en verkies word. In die tabel kan ook gesien word watter personeelbestuurstelsel ten opsigte van elke personeelbestuursproses deur die werkers erbaar en verkies word. Die frekwensieverdeling van die werkers se persepsies dui aan tot watter mate die werkers se ervaring ten opsigte van 'n bepaalde personeelbestuursproses oor al 4 personeelbestuurstelsels versprei is.

Uit Tabel 5.1 blyk die volgende:

- (i) Ten opsigte van al ses personeelbestuursprosesse saam erbaar die werkers 'n konsulerende personeelbestuurstelsel (Me=14) en verkies hulle 'n deelnemende personeelbestuurstelsel (Me=19). Die werkers se werkervarings verskil betekenisvol van hul werkverwagtings oor die geheel ($\chi^2 = 11,348$; $p = 0,95$). Alhoewel hierdie bevinding nie vir diagnostiese doeleindes gebruik kan word nie, gee dit aan die werkgewer 'n verteenwoordigende beeld van die personeelbestuurstelsel wat die werkers oor die algemeen erbaar en verkies.
- (ii) Oor die algemeen is die werkers se werkervarings en -verwagtings nie eweredig oor al 4 Likert se personeelbestuurstelsels verdeel nie ($\chi^2 = 102,27$ en $733,07$ onderskeidelik; $p=0,95$).
- (iii) Wat leierskap betref, kan in die algemeen gesê word dat die werkers 'n konsulerende personeelbestuurstelsel (Me=15) erbaar maar 'n deelnemende personeelbestuurstelsel (Me=20) verkies. Die werkers se ervarings en verwagtings verskil betekenisvol ($\chi^2 = 46,91$; $p=0,95$).
- (iv) Alhoewel die boer oor die algemeen 'n konsulerende motiveringstelsel (Me=15) toepas terwyl die werkers 'n deel-

nemende stelsel (Me=18) verkies, is die verskil tussen die mediane nie beduidend nie ($\chi^2=0,004$; $p=0,95$)

- (v) Die konsulerende kommunikasiestelsel (Me=15) wat die boer in gebruik het, verskil betekenisvol van die deelnemende stelsel (Me = 20) wat die werkers verkies ($\chi^2 = 40,78$, $p = 0,95$).
- (vi) Oor die algemeen ervaar die werkers al vier personeelbestuurstelsels ten opsigte van menseverhoudinge in 'n gelyke mate ($\chi^2=4,33$; $p=0,95$) en verskil beduidend met die verteenwoordigende deelnemende menseverhoudingstelsel (Me=20) wat hulle verkies ($\chi^2=44,81$; $p=0,95$).
- (vii) Die beheerstelsel wat oor die algemeen deur die werkers ervaar en verkies word, verskil nie beduidend van mekaar nie ($\chi^2=0,005$; $p=0,95$) ten spyte daarvan dat 'n eksploiterend outoritêre beheerstelsel (Me=5) ervaar word teenoor 'n verkose konsulerende stelsel (Me=15).
- (viii) Wat prestasie of produktiwiteit betref, word 'n eksploiterend outoritêre personeelbestuurstelsel toegepas (Me=0) en deur die werkers verkies (Me=0) met geen beduidende verskille nie ($\chi^2=0,0$; $p=0,95$).

Uit bogenoemde bevindings kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word:

- (i) Aangesien die personeel se werkervaringe tot 'n beduidende mate verskil van hul werkverwagtinge ten opsigte van die totale personeelbestuurstelsel in die onderneming kan gesê word dat die werkers se produktiwiteit en tevredenheid nie na wense is nie.
- (ii) Ten opsigte van leierskap, kommunikasie en menseverhoudinge kan die boer oor die algemeen 'n meer deelnemende

personeelbestuurstelsel implementeer ten einde die werkers se produktiwiteit en tevredenheid te verbeter.

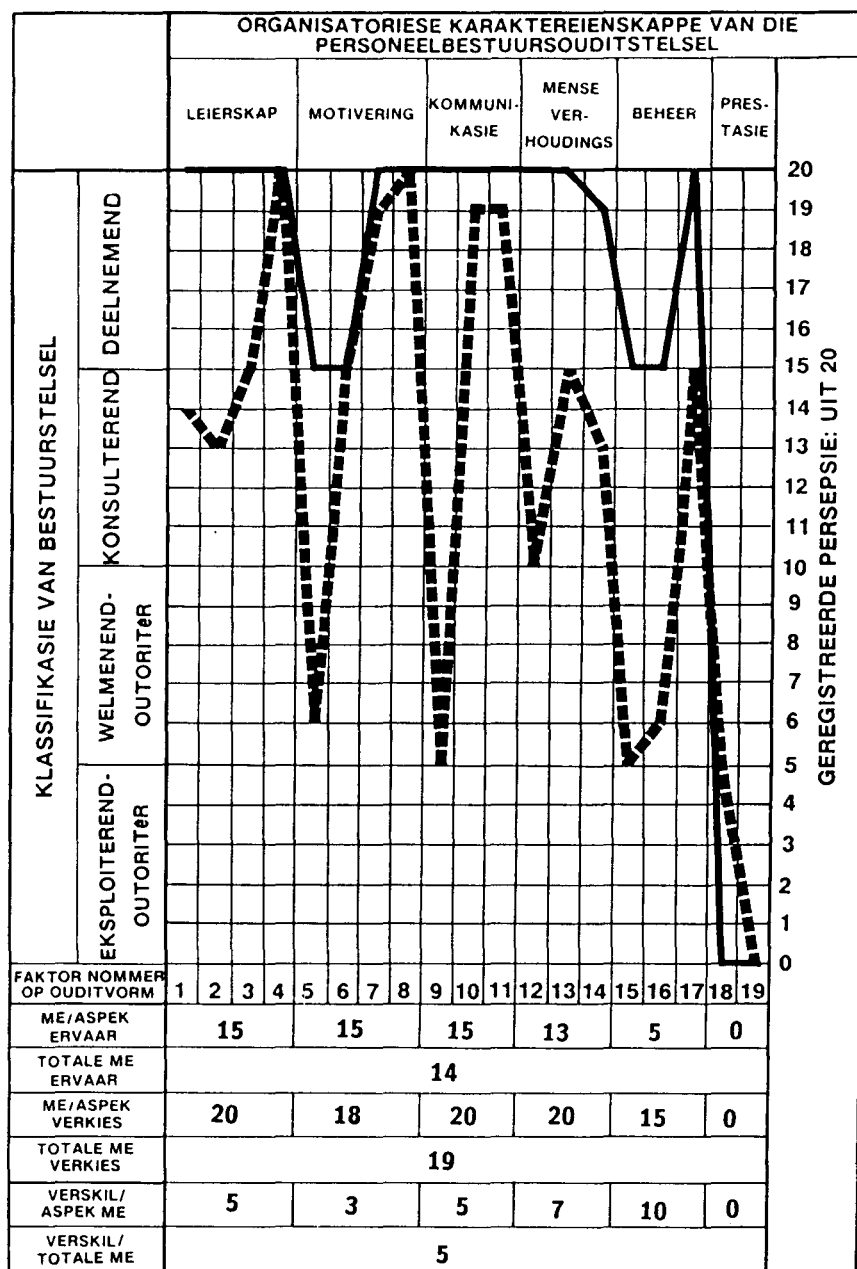
- (iii) Dit wil voorkom asof die werkers oor die algemeen tevrede is met die stelsels ten opsigte van motivering, beheer en prestasie.
- (iv) Ten einde sterk- en swakpunte in die personeelbestuurstelsel te identifiseer, is dit nodig om die 19 personeel-faktore individueel te ontleed.

3.2 'n Diagnose van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming

Die werkers se persepsies aangaande die 19 personeelpraktyke en -beleide (Hoofstuk 2) word met behulp van 'n personeelaudit-profiel (Figuur 5.1) en ses tabelle ontleed en vertolk. Die tabelle het betrekking op die ses basiese kenmerke van 'n personeelbestuurstelsel te wete leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, beheer en prestasie.

Die doel met elk van die 6 tabelle is om elke personeelpraktyk en -beleid in chronologiese volgorde te ontleed en te vertolk. Vir ontledingsdoeleindes is dit nodig om die bewoording van die subskale op die auditvorm (Hoofstuk 2) in ag te neem. Die subskale word met Likert se 4 personeelbestuurstelsels geassosieer. Die ontleding geskied vervolgens met behulp van bogenoemde 6 tabelle in vermeldde volgorde.

figuur 5.1: Personeelouditprofiele van die werkers se persepsies te psigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming ulie 1988



■■■■■ WERKERVARINGE
 ————— WERKVERWAGTINGE

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor	Beskrywing	Faktor no	Beskrywing	Faktor no	Beskrywing
LEIERSKAP			MOTIVERING		
	Gesinsprobleme	5.	Oorvermoeiende werk	9.	Afwaartse kommunikasie
	Werkprobleme	6.	Nadeligheid vir gesondheid	10.	Nuttige inligting
	Regverdige behandeling	7.	Interessante werk	11.	Klagteprosedure
	Duidelike werkinstruksies	8.	Erkenning vir prestasie		
MENSEVERHOUDINGS			BEHEER		
	Toeganklikheid van boer	15.	Beheer oor werkspoed	18.	Verbeterde metodes
	Hulp en ondersteuning	16.	Botsende instruksies	19.	Opleiding
	Behandeling	17.	Wedersydse invloed		

Tabel 5.2 Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die leierskapspraktyke en -beleide in die onderneming.

PERSONEEL- BESTUURS- ASPEK	MATE VAN OUTORITARISME						MAAT- STAWWE		MATE VAN VERSKIL		
	Personeelbestuurstelsel [#]						Me	Q ₃ -Q ₁	Me ervaar:Me verkies		
	1 F _o	2 F _o	3 F _o	4 F _o	n	χ^2 ^{##}			Bo Me	Onder Me	χ^2 ^{###}
1. (a) Mate van geïnteresseerdheid in werker se gesinsprobleme wat werkers ervaar (O) [*]	4	11	11	21	47	12,49	14	11	22	21	
(b) Mate van geïnteresseerdheid in werker se gesinsprobleme wat werkers verkies (O) [*]	0	1	8	38	47	81,43	20	2	0	17	
Verskil							6				13,733
2. (a) Mate waarin die werkers ervaar dat die bestuurder begrip toon vir hul werkprobleme (O) [*]	8	14	8	17	47	5,17	13	13	23	22	
(b) Mate waarin die werkers verkies dat die bestuurder begrip moet toon vir hul werkprobleme (O) [*]	0	2	4	41	47	97,77	20	1	0	14	
Verskil							7				11,727
3. (a) Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder sy ondergeskiktes behandel soos deur werkers ervaar (O) [*]	5	7	17	18	47	11,47	15	10	18	22	
(b) Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder sy ondergeskiktes behandel soos deur werkers verkies (O) [*]	0	1	7	39	47	86,70	20	1	0	15	
Verskil							5				10,034
4. (a) Mate van duidelikheid van werkinstruksies wat die werkers ervaar (O) [*]	1	2	11	33	47	56,40	20	5	0	18	
(b) Mate van duidelikheid van werkinstruksies wat die werkers verkies (O) [*]	0	0	3	44	47	118,53	20	0	0	8	
Verskil							0				0,0

#Stelsel 1 (0-5): eksploiterend outoritêr

Stelsel 2 (6-10): welmenend outoritêr

Stelsel 3 (11-15): konsulterend

Stelsel 4 (16-20): deelnemend

$$\#\#\chi^2_{0,05;4-1} = 7,815$$

$$\#\#\#\chi^2_{0,05;2-1} = 3,841$$

* O = oorsaaklike veranderlike

3.2.1 Leierskapspraktyke en -beleide

In Tabel 5.2 word al die werkers se persepsies ten opsigte van vier leierskapspraktyke en -beleide ontleed.

3.2.1.1 Mate van geïnteresseerdheid in werker se gesinsprobleme (faktor 1)

(a) Werkers se ervaring

(i) Die boer is oor die algemeen gewoonlik geïnteresseerd in die werker se gesinsprobleme ($M_e=14$). Dit is 'n konsulterende leierskapstelsel. Die boer stel met ander woorde gewoonlik belang in die werkers se probleme ten opsigte van siektes in die gesin, huweliksprobleme, opvoeding van die kinders, dood in die familie en persoonlike probleme soos gesondheid, ontspanning en finansies.

(ii) Ongeveer 9 persent van die werkers (4) ervaar dat die boer nie geïnteresseerd is in hul gesinsprobleme nie.

(iii) Die boer het direkte beheer oor die mate waarin hy geïnteresseerd is in die werkers se gesinsprobleme (oorsaaklike veranderlike).

(b) Werkers se verwagting

(i) Die werkers verkies dat die boer altyd voldoende geïnteresseerd moet wees in hul gesinsprobleme ($M_e=20$). Dit is 'n deelnemende leierskapstelsel.

(ii) Daar is 'n betekenisvolle verskil tussen die werkers se ervaring en verwagting ten opsigte van die boer se mate van geïnteresseerdheid in hul gesinsprobleme ($\chi^2 = 13,73$; $p=0,95$).

Aangesien die werkers se ervarings tot 'n beduidende mate verskil van hul verwagtinge ten opsigte van die boer se geïnteresseerdheid in hul gesinsprobleme kan die gevolgtrekking gemaak word dat daar ruimte vir verbetering is.

Daar word gepoog om die werkers persoonlik en in gesinsverband te ontwikkel as deel van Landelike Stigting se program. Kennis van die werkers se kultuur, gewoontes en persoonlike omstandighede kan egter hierdie ontwikkelingsbeleid van die boer rig om beter reaksie vanuit die werkers se kant te ontlok. Die arbeidsraad kan ook 'n betekenisvolle bydrae in hierdie verband lewer.

3.2.1.2 Mate van begrip vir hul werkprobleme (faktor 2)

(a) Werkers se ervaring

- (i) Die boer toon 'n aansienlike mate van begrip vir die werkers se werkprobleme (Me=13). Dit is 'n konsulterende leierskapstelsel.
- (ii) Ongeveer 17 persent van die werkers (8) ervaar dat die boer geen begrip vir hul werkprobleme het nie.
- (iii) Die boer het direkte beheer oor die mate van begrip wat hy vir die werkers se werkprobleme toon (oorsaaklike veranderlike).

(b) Werkers se verwagting

- (i) Die werkers verkies oor die algemeen dat die boer volkome begrip moet toon vir hul werkprobleme (Me=20). Dit is 'n deelnemende leierskapstelsel.
- (ii) Daar is 'n beduidende verskil tussen die werkers se ervaring en verwagting ten opsigte van die boer se begrip in

hul werkprobleme ($\chi^2=11,73;p=0,95$). Sowat 87 persent van die werkers (41) verkies 'n deelnemende personeelbestuurstelsel ten opsigte van die mate van begrip vir hul werkprobleme.

Weens die betekenisvolle verskil tussen die werkers se ervaring en verwagting ten opsigte van die boer se mate van begrip vir hul werkprobleme kan dus afgelei word dat die werkers meer produktief benut kan word. Tydens die oudit drie jaar gelede het die boer oor die algemeen 'n geringe mate van begrip getoon vir die werkers se werkprobleme teenoor 'n aansienlike mate nou. Ten spyte van die waargenome verbetering behoort hierdie praktyk verder opgeknop te word. Die rol van die arbeidsraad hierin moet ook duidelik uitgespel word. Indien die arbeidsraad se funksies ten volle uitgevoer word, behoort hierdie werkprobleme makliker identifiseerbaar te wees en kan die boer ten volle ingelig wees oor hierdie sake wat die werkers pla.

3.2.1.3 Mate van regverdigheid teenoor ondergeskiktes (Faktor 3)

(a) Werkers se ervaring

- (i) Die werkers ervaar dat die boer gewoonlik regverdig is ten opsigte van sy behandeling van ondergeskiktes ($M_e=15$). Dit is 'n konsulterende leierskapstelsel.
- (ii) Sowat 11 persent van die werkers (5), ervaar dat die boer uiters onregverdig is met sy behandeling van ondergeskiktes.
- (iii) Die boer het direkte beheer oor die mate van regverdigheid teenoor sy ondergeskiktes (oorsaaklike veranderlike).

(b) **Werkers se verwagting**

- (i) Die werkers verkies oor die algemeen dat die boer altyd regverdig moet wees ($M_e=20$). Dit is 'n deelnemende leierskapstelsel.
- (ii) Die werkers se ervaring en verwagting verskil beduidend ten opsigte van die boer se regverdigheid teenoor sy ondergeskiktes ($\chi^2=10,03$; $p=0,95$).

Hieruit volg dus dat die werkers oor die algemeen nie so produktief en tevrede is nie omdat hul vermag dat die personeelpraktieke en -beleide in die onderneming beduidend meer regverdig moet wees. Swart werkers verkies 'n hoë mate van regverdigheid aangesien die meer tradisioneel georiënteerde Swart werker altyd die regverdigheid moet "sien". Beide partye moet altyd die geleentheid kry om hul saak te stel indien daar oor iets uitsluitend gekry moet word (Bruniquel en Magwaza, 1974). Die werkers verkies derhalwe dat die boer altyd regverdig moet wees in sy behandeling van sy werkers. Die arbeidsraad kom weer eens hier ter sprake. Aangesien die arbeidsraad die werkers se tradisionele siening beter in ag kan neem, sal hulle 'n beter beeld by die boer kan skep van dit wat hy as regverdig beskou en dit wat die werkers as regverdig beskou.

3.2.1.4 **Mate van duidelikheid van werkinstruksies (faktor 4)**

(a) **Werkers se ervaring**

- (i) Oor die algemeen ervaar die werkers dat die werkinstruksies altyd duidelik genoeg is ($M_e=20$). Dit is 'n deelnemende leierskapstelsel.
- (ii) Die boer het direkte beheer oor die mate van duidelikheid van werkinstruksies aan die werkers.

(b) **Werkers se verwagting**

- (i) Die werkers verkies oor die algemeen dat die werkinstruksies altyd duidelik genoeg moet wees (Me=20).

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die werkers oor die algemeen tevrede is met die mate van duidelikheid van werkinstruksies en dat arbeidsproduktiwiteit nie nadelig beïnvloed word nie. Uit die literatuur blyk dit dat Swart werkers 'n groot behoefte het aan duidelike werkinstruksies. Die meer tradisioneel-georiënteerdes 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 het nie (Bruniquel en Magwaza, 1974).

Samevattend kan gesê word dat die werkers se produktiwiteit en werktevredenheid verbeter kan word indien 'n meer deelnemende leierskapstelsel geïmplementeer word.

3.2.2 **Motiveringspraktyke en -beleide**

In tabel 5.1 word al die werkers se persepsies ten opsigte van die vier motiveringspraktyke en -beleide ontleed.

3.2.2.1 **Mate waarin die werk oorvermoeiend vir die werkers is (faktor 5)**

(a) **Werkers se ervaring**

- (i) Oor die algemeen ervaar die werkers dat hul werk gewoonlik oorvermoeiend is (Me=6). Dit is 'n welmenend outoritêre motiveringstelsel.
- (ii) Sowat 45 persent van die werkers (21) is van mening dat hul werk altyd oorvermoeiend is.

(iii) Die boer het nie direkte beheer oor die mate waarin die werk oorvermoeiend vir die werkers is nie.

(b) Werkers se verwagting

(i) Die werkers verkies oor die algemeen nie 'n verteenwoordigende motiveringstelsel ten opsigte van die graad van oorvermoeiende werk nie maar wel al 4 Likert se personeelbestuurstelsels in 'n gelyke mate ($\chi^2 = 1,43$; $p=0,95$). Hulle verwagtinge strek van altyd baie oorvermoeiend tot baie selde oorvermoeiend.

(ii) Oor die algemeen verskil die ervarings en verwagtinge van die werkers ten opsigte van bogenoemde personeelpraktyk nie beduidend nie ($\chi^2 = 1,68$; $p=0,95$).

Tabel 5.3: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die motiveringspraktyke en -beleide in die onderneming

PERSONEEL- BESTUURS- ASPEK	MATE VAN OUTORITARISME						MAAT- STAWWE		MATE VAN VERSKIL		2###
	Personeelbestuurstelsel#						Me	Q ₃ -Q ₁	Bo Me	Onder Me	
	1 Fo	2 Fo	3 Fo	4 Fo	n	X ^{2##}					
5. (a) Mate waarin die werk oor- oorvermoeiend vir die wer- kers is (T)*	21	8	12	6	47	11,30	6	15	21	22	
(b) Mate van oorvermoeiend- heid wat die werkers ver- kies hul werk moet wees (T)*	10	10	15	12	47	1,43	15	10	12	23	
Verskil								9			1,674
6. (a) Mate van nadeligheid van die werk vir die gesondheid van die werkers soos deur hulle ervaar (T)*	10	9	19	9	47	6,02	15	9	9	23	
(b) Mate van nadeligheid van die werk vir die gesondheid van die werkers soos deur hulle verkies (T)*	1	3	25	18	47	34,62	15	1	18	5	
Verskil								0			13,459
7. (a) Mate waarin die werkers hul werk interessant vind (T)*	3	8	9	27	47	28,15	19	7	22	23	
(b) Mate waarin die werkers verkies dat hul werk in- teressant sal wees (T)*	0	0	4	43	47	111,72	20	1	0	13	
Verskil								1			10,240
8. (a) Mate van erkenning wat die boer aan die werkers se prestasie gee (O)**	1	3	9	34	47	59,13	20	5	0	18	
(b) Mate waarin die werkers verkies dat die boer erkenning moet gee aan hul prestasies (O)**	0	0	0	47	47	141,00	20	0	0	3	
Verskil								0			0,0

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

$\chi^2_{0,05;4-1} = 7,815$

$\chi^2_{0,05;2-1} = 3,841$

*T = tussenveranderlike

**O = oorsaaklike veranderlike

Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat die werkers oor die algemeen nie die graad van oorvermoeiende werksomstandighede in die onderneming as 'n knellende faktor sien nie. As gevolg van die voorkoms van spits- en slaptye in die seisoenale produksie van mielies, grondbone en droëbone sou 'n meer buigsame benadering ten opsigte van werksure gevolg kon word. Die klagtes wat die werkers in die kommentaargedeelte gehad het, het onder meer baie reaksie oor die werksure uitgelok. Sowat 12 persent van die werkers het oor lang werksure gekla.

3.2.2.2 Mate van nadeligheid van die werk vir die werkers se gesondheid (faktor 6)

(a) Werkers se ervaring

(i) Die werkers ervaar nie oor die algemeen 'n verteenwoordigende motiveringstelsel ten opsigte van hierdie higiënefaktor (ongesonde werksomstandighede) nie maar wel al 4 Likert se tipes personeelbestuurstelsels tot 'n gelyke mate ($\chi^2=6,02$; $p=0,95$). Hulle sienings wissel van werk wat altyd baie nadelig vir hul gesondheid is tot werk wat glad nie nadelig is nie.

(ii) Sowat 21 persent van die werkers (10) is van mening dat die werk altyd baie nadelig vir hul gesondheid is.

(iii) Die boer het nie direkte beheer oor die mate waarin die werk nadelig vir die werkers se gesondheid is nie.

(b) Werkers se verwagtinge

(i) Die werkers verwag oor die algemeen dat die tipe werk wat hulle doen effens nadelig kan wees vir hul gesondheid (Me.15). Dit is 'n konsulterende motiveringstelsel.

- (ii) Daar is 'n beduidende verskil tussen die werkers se ervaring en verwagting ten opsigte van die mate van nadeligheid van die werk vir hul gesondheid ($\chi^2=13,46$; $p=0,95$).

Die afleiding kan dus gemaak word dat bogenoemde higiënefaktor (gesonde en veilige werktoestande) tot laer produktiwiteit en werkontevredenheid by sommige werkers aanleiding gee. Daar is 'n redelike groot aantal werkers (19) wat meen dat die werk gewoonlik nadelig vir hul gesondheid is. Die tipe werk kan 'n belangrike determinant van veilige en gesonde werktoestande wees. 'n Werker wat byvoorbeeld gedurig in die stof of gasse van die masjinerie werk se werktoestande kan meer gesondheidsnadele inhou as dié van 'n veewerker.

Alhoewel die werkgewer nie die werkers se persepsies oor hierdie personeelfaktor direk kan verander nie, is daar heelwat wat hy kan doen om die beeld van die onderneming in bogenoemde verband te verbeter. Goeie en veilige werktoestande is vir Swart werkers 'n belangrike motiverende faktor en daarom moet toereikende formele en informele veiligheidsopleiding gegee word.

3.2.2.3 Mate waarin die werkers hul werk interessant vind (faktor 7)

(a) Werkers se ervaring

- (i) Die werkers ervaar oor die algemeen dat hul werk altyd baie interessant is ($M_e=19$). Dit is 'n deelnemende motiveringstelsel.
- (ii) Slegs sowat 6 persent van die werkers (3) meen dat hul werk nie interessant is nie.
- (iii) Die boer het nie direkte beheer oor die mate van interessantheid van die werk vir die werkers nie.

(b) **Werkers se verwagting**

- (i) Die werkers verkies oor die algemeen dat hul werk altyd baie interessant moet wees (Me=20). Dit is 'n deelnemende motiveringstelsel.
- (ii) Ten spyte van die feit dat die werkers oor die algemeen 'n deelnemende motiveringstelsel ervaar en verkies ten opsigte van die mate van interessante werk, is daar 'n betekenisvolle verskil ($\chi^2=10,24$; $p=0,95$).

Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat indien hierdie motiveerder volgens Herzberg se motiveringshiëne teorie beter benut word, dit oor die algemeen tot hoër werkerproduktiwiteit en werktevredenheid sal lei.

Die werkervaringe verskil betekenisvol van die werkverwagtinge. Die werkers is dus gereed om meer van hul werk te leer en groter verantwoordelikheid te kry. Die boer hoef geen kostes aan te gaan nie en kan deur werkverryking take vir homself baie vergemaklik en meer aan die werkers oorlaat.

3.2.2.4 **Mate van erkenning van werkprestasie (faktor 8)**

(a) **Werkers se ervaring**

- (i) Die werkers ervaar oor die algemeen dat die boer altyd waardering toon vir hul werkprestasie (Me=20). Dit is 'n deelnemende motiveringstelsel.
- (ii) Die boer het direkte beheer oor die mate van erkenning van die werkers se werkprestasie.

(b) **Werkers se verwagting**

- (i) Die werkers verkies ook oor die algemeen dat die boer altyd waardering toon vir hul werkprestasie (Me=20).
- (ii) Die werkers se ervaring en verwagting ten opsigte van bogenoemde praktyk verskil oor die algemeen nie beduidend nie ($\chi^2=0,0;p=0,95$)

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die werkers oor die algemeen tevrede is met die erkenning wat hul vir werkprestasie kry en dat hulle deur hierdie personeelfaktor gemotiveer word. Volgens Herzberg se motiveringshigiëneteorie is erkenning vir prestasie 'n motiveerder wat tot werktevredenheid aanleiding gee.

Samevattend kan dus gesê word dat die werkers se produktiwiteit en werktevredenheid verbeter kan word deur terselfdertyd die higiëne faktore te verbeter en die motiveerders beter te implimenteer. Gesonde en veilige werktoestande is 'n higiëne faktor wat tans 'n knelpunt is. 'n Beleid waardeur werkers se werk meer interessant gemaak en verryk word, kan tot verhoogde produktiwiteit en werktevredenheid lei sonder dat dit die bestuurder geld kos.

3.2.3 **Kommunikasiepraktyke en -beleide**

In tabel 5.4 word al die werkers se persepsies ten opsigte van drie kommunikasiepraktyke en -beleide ontleed.

3.2.3.1 **Mate waarin die werkers ingelig word oor die boer se doelwitte en planne (faktor 9)**

(a) **Werkers se ervaring**

- (i) Oor die algemeen word die werkers glad nie ingelig oor die boer se doelwitte en planne nie (Me=5). Dit verteenwoordig 'n eksploiterend outoritêre kommunikasiestelsel.

(ii) Ongeveer 55 persent van die werkers (26) ervaar dat hulle glad nie ingelig word oor die boer se doelwitte en planne nie.

(iii) Die boer het direkte beheer oor die mate waarin hy die werkers inlig oor sy doelwitte en planne.

(b) Werkers se verwagting

(i) Die werkers verkies oor die algemeen dat hulle volkome op hoogte gehou word van die boer se doelwitte en planne (Me=20). Dit verteenwoordig 'n deelnemende kommunikasie-stelsel.

(ii) Oor die algemeen is daar 'n beduidende verskil tussen die werkers se ervaring en verwagting ten opsigte van die mate wat die boer hulle oor sy doelwitte en planne inlig ($\chi^2=19,47;p=0,95$).

Tabel 5.4: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die kommunikasiepraktyke en -beleide in die onderneming

PERSONEEL- BESTUURS- ASPEK	MATE VAN OUTORITARISME						MAAT- STAWWE		MATE VAN VERSKIL		
	Personeelbestuurstelsel [#]						Me	Q ₃ -Q ₁	Me ervar:Me verkies		
	1 Fo	2 Fo	3 Fo	4 Fo	n	χ^2 ^{##}			Bo Me	Onder Me	χ^2 ^{###}
9. (a) Mate waarin die werkers- ingelig word oor die boer se doelwitte en planne (O) [*]	26	3	3	15	47	31,21	5	16	21	12	
(b) Mate waarin die werkers verkies om ingelig te word oor die boer se doelwitte en plan- ne (O) [*]	3	1	8	35	47	63,55	20	5	0	18	
Verskil							15				19,473
10.(a) Mate waarin die werkers ervaar dat die boer nut- tige inligting aan hulle weergee (O)	8	7	5	27	47	26,79	19	11	22	21	
(b) Hoeveelheid nuttige inlig- ting wat die werkers ver- kies om vanaf die boer te ontvang.(O) [*]	0	1	4	42	47	104,57	20	1	0	14	
Verskil							1				11,665
11.(a) Mate van aandag wat die werkers in reaksie op hul klagtes ervar(O) [*]	3	10	8	26	47	25,26	19	10	23	22	
(b) Mate van aandag wat die werkers verkies om in reak- sie op hul klagtes te er- vaar (O) [*]	1	0	3	43	47	111,21	20	0	0	11	
Verskil							1				9,541

#Stelsel 1 (0-5): eksploiterend outoritêr

Stelsel 2 (6-10): welmenend outoritêr

Stelsel 3 (11-15): konsulerend

Stelsel 4 (16-20): deelnemend

$$\chi^2_{0,05;4-1} = 7,815$$

$$\chi^2_{0,05;2-1} = 3,841$$

*O = oorsaaklike veranderlike

Aangesien die werkers se ervarings tot 'n beduidende mate verskil van hul verwagtinge ten opsigte van ingeligtheid oor die boer se doelwitte en planne, kan die gevolgtrekking gemaak word dat daar groot ruimte vir verbetering is. Die werkers kan veel meer produktief aangewend word indien die werkers beter vertrouwd is met die boer se doelwitte en planne.

Alhoewel die boer direkte beheer het oor die mate wat hy die werkers oor sy doelwitte en planne inlig, moet hy deur die formele organisasiestruktuur werk en is hy dus ook van die voormanne se samewerking afhanklik. Dit wil dus voorkom asof hierdie voormanne nie doelmatig ingelig is om hierdie lynfunksie doeltreffend te verrig nie.

3.2.3.2 Hoeveelheid nuttige inligting aan die werkers (faktor 10)

(a) Werkers se ervaring

- (i) Die werkers ervaar oor die algemeen dat hulle altyd genoeg nuttige inligting vanaf die boer ontvang (Me=19). Dit is 'n deelnemende kommunikasiesistelsel.
- (ii) Ongeveer 17 persent van die werkers (8) ervaar dat hulle geen nuttige inligting vanaf die boer kry nie.
- (iii) Die boer het direkte beheer oor die hoeveelheid nuttige inligting wat hy aan hulle deurgee.

(b) Werkers se verwagting

- (i) Die werkers verkies oor die algemeen dat hulle altyd genoeg nuttige inligting vanaf die boer ontvang (Me=20).
- (ii) Die werkers verkies om beduidend meer nuttige inligting van die boer te ontvang ($\chi^2=11,67$; $p=0,95$).

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die werkers oor die algemeen meer produktief aangewend kan word indien die boer 'n groter hoeveelheid nuttige inligting aan hulle deurgee. Daar is te veel werkers (8) wat geen nuttige inligting van die boer ontvang nie en gevolglik kan die organisasieklimate benadeel word. Alhoewel dit 'n moeilike taak is vir 'n boer 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.

3.2.3.3 Mate van aandag aan werkers se klagtes (faktor 11)

(a) Werkers se ervaring

- (i) Oor die algemeen ervaar die werkers dat hulle klagtes vinnig gehanteer word ($Me=19$). Dit verteenwoordig 'n deelnemende kommunikasiestelsel.
- (ii) Ongeveer 6 persent van die werkers (3) ervaar dat hulle klagtes gewoonlik geïgnoreer word.
- (iii) Die boer het direkte beheer oor die mate van aandag wat hy aan die werkers se klagtes gee.

(b) Werkers se verwagting

- (i) Die werkers verkies oor die algemeen dat hul klagtes altyd vinnig hanteer moet word ($Me=20$).
- (ii) Daar is 'n beduidende verskil tussen die werkers se ervaring en verwagtings ten opsigte van die hantering van klagtes ($\chi^2=9,54; p=0,95$).

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die werkers se produktiwiteit en werktevredenheid oor die algemeen kan verbeter indien die klagteprosedure opgeknop word. Die informele prosedure ten opsigte van die hantering van die klagtes en gesinsprobleme is oor die langtermyn nie 'n doeltreffende benadering nie. 'n Formele klagteprosedure se kommunikasielyne kan duideliker gedefinieer, ten volle verstaan, benut en oor toesig gehou word. Die arbeidsraad kan in bogenoemde verband 'n prominente rol vervul.

Samevattend kan gesê word dat die kommunikasiepraktyke in die onderneming nie na wense toegepas word nie. Indien 'n meer deelnemende kommunikasiestelsel geïmplementeer word, sal die werkers meer produktief en tevrede wees.

3.2.4 Menseverhoudingspraktyke en -beleide

In Tabel 5.5 word die werkers se persepsies ten opsigte van die menseverhoudingspraktyke en -beleide ontleed. Die volgende blyk daaruit:

3.2.4.1 Bestuurder se toeganklikheid vir werkers (faktor 12)

(a) Werkers se ervaring

- (i) Die werkers ervaar oor die algemeen al 4 Likert se tipes personeelbestuurstelsels in 'n gelyke mate ($\chi^2=0,74$).
- (ii) Sowat 30 persent van die werkers (14) ervaar dat die boer ontoeganklik en verafgeleë is.
- (iii) Die boer het direkte beheer oor die mate waarin hy toeganklik vir die werkers is.

(b) **Werkers se verwagting**

- (i) Die werkers verkies oor die algemeen dat die boer altyd toeganklik moet wees vir hulle ($M_e=20$). Dit verteenwoordig 'n deelnemende personeelbestuurstelsel.
- (ii) Daar is 'n beduidende verskil tussen die werkers se ervaring en verwagting ten opsigte van die boer se toeganklikheid vir hulle ($\chi^2=17,01; p=0,95$).

Daar kan dus gesê word dat die werkers oor die algemeen meer produktief aangewend kan word indien die boer vir alle werkers altyd toeganklik is. Die sogenaamde "oop deur" beleidsbenadering tot kommunikasie tussen die werkers en die boer kan 'n bron van werkontevredenheid word want die boer is vir te veel werkers ontoeganklik en verafgeleë. Die kanale, tyd en plek van kommunikasie is nie duidelik genoeg beskryf nie en word dus nie goed bestuur nie.

Tabel 5.5: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die menseverhoudingspraktyke en -beleide in die onderne-
ming

PERSONEEL- BESTUURS- ASPEK	MATE VAN OUTORITARISME						MAAT- STAWWE		MATE VAN VERSKIL		
	Personeelbestuurstelsel [#]						Me	Q ₃ -Q ₁	Me ervar:Me verkies		
	1 Fo	2 Fo	3 Fo	4 Fo	n	$\chi^2_{##}$			Bo Me	Onder Me	$\chi^2_{###}$
12.(a) Die werkers se ervaring van die boer se toeganklikheid vir hulle (O) [*]	14	10	11	12	47	0,74	10	13	23	16	
(b) Die mate van toeganklikheid vir die werkers by die boer soos deur hulle verkies (O) [*]	0	1	13	33	47	60,15	20	5	0	17	
Verskil							10				17,013
13.(a) Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werkers van die boer kry (O) [*]	7	10	8	22	47	12,32	15	10	22	18	
(b) Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werkers verkies om van die boer te kry (O) [*]	0	0	9	38	47	82,79	20	2	0	15	
Verskil							5				13,750
14.(a) Behandeling wat die werkers ontvang indien hulle fouteer (O) [*]	12	8	16	11	47	2,79	13	10	20	22	
(b) Behandeling wat die werkers verkies om te ontvang indien hulle fouteer (O) [*]	1	4	15	27	47	35,64	19	6	23	21	
Verskil							6				0,186

#Stelsel 1 (0-5): eksploiterend outoritêr

Stelsel 2 (6-10): welmenend outoritêr

Stelsel 3 (11-15): konsulterend

Stelsel 4 (16-20): deelnemend

$$## \chi^2_{0,05;4-1} = 7,815$$

$$### \chi^2_{0,05;2-1} = 3,841$$

*O = oorsaaklike veranderlike

3.2.4.2 Hoeveelheid hulp en ondersteuning aan die werkers (faktor 13)

(a) Werkers se ervaring

- (i) Die werkers ervaar oor die algemeen dat hulle taamlik hulp en ondersteuning van die boer kry ($Me=15$). Dit is verteenwoordigend van 'n konsulerende personeelbestuurstelsel.
- (ii) Sowat 15 persent van die werkers (7) ervaar dat hulle geen hulp en ondersteuning van die boer kry nie.
- (iii) Die boer het direkte beheer oor die mate van hulp en ondersteuning wat aan die werkers verleen word.

(b) Werkers se verwagting

- (i) Die werkers verkies oor die algemeen dat hulle baie hulp en ondersteuning van die boer kry ($Me=20$). Dit verteenwoordig 'n deelnemende personeelbestuurstelsel.
- (ii) Die werkers verkies beduidend meer hulp en ondersteuning van die boer as wat hulle tans ontvang ($\chi^2=13,75; p=0,95$).

Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat die werkers meer produktief en tevrede sal wees indien die boer meer hulp en ondersteuning aan hulle verleen. Dit is belangrik dat die boer 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. Indien die boer hierdie praktyk in die hande van 'n voorman laat, moet hy seker wees dat die voorman opgelei is vir sy toesighoudingstaak.

3.2.4.3 Behandeling van werkers indien hulle fouteer (faktor 14)

(a) Werkers se ervaring

- (i) Oor die algemeen ervaar die werkers Likert se 4 tipes personeelbestuurstelsels tot 'n gelyke mate ten opsigte van bogenoemde praktyk ($\chi^2=2,79;p=0,95$).
- (ii) Ongeveer 26 persent van die werkers (12) ervaar dat hulle straf opgelê word indien hulle fouteer.
- (iii) Die boer het direkte beheer oor die behandeling wat die werkers ontvang indien hulle fouteer.

(b) Werkers se verwagting

- (i) Oor die algemeen verkies die werkers om aangemoedig te word om te leer uit hulle foute (Me=19). Dit is tiperend van 'n deelnemende personeelbestuurstelsel.
- (ii) Die verskil tussen die werkers se ervaring en verwagting ten opsigte van die behandeling wat hulle ontvang by foutiewe optrede, is nie betekenisvol nie ($\chi^2=0,19;p=0,95$).

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die werkers oor die algemeen tevrede voel met die behandeling wat hulle ontvang indien hulle fouteer. Werkers wil gesê wees wat om te doen sonder om op geskreue te word.

Samevattend kan gesê word dat die werkers oor die algemeen tevrede is met die behandeling wat hulle ontvang wanneer hulle fouteer, maar dat hulle produktiwiteit kan verhoog indien die boer enersyds meer toeganklik vir hulle is en andersyds meer hulp en ondersteuning aan hulle verleen.

3.2.5 Beheerpraktyke en -beleide

Met behulp van die resultate in Tabel 5.6 kan die personeel-beheerpraktyke van die boer gediagnoseer word.

3.2.5.1 Mate waarin die werkers vry voel om hul werkspoed aan te pas (faktor 15)

(a) Werkers se ervaring

- (i) Oor die algemeen ervaar die werkers dat hulle nie vry is om hul werkspoed aan te pas nie ($Me=5$). Dit is 'n ekspluiterend outoritêre personeelbeheerstelsel.
- (ii) Sowat 66 persent van die werkers (31) ervaar 'n ekspluiterend outoritêre personeelbestuurstelsel.
- (iii) Die boer het direkte beheer oor die mate van vryheid wat die werkers het om hul werkspoed te reguleer.

(b) Werkers se verwagting

- (i) Die werkers verkies oor die algemeen om tot 'n groot mate vry te voel om hul eie werkspoed aan te pas ($Me=15$). Dit is verteenwoordigend van 'n konsulterende personeelbeheerstelsel.
- (ii) Daar is nie 'n betekenisvolle verskil tussen die werkers se ervaring en verwagting ten opsigte van die mate waarin die werkers vry voel om hul werkspoed aan te pas nie ($\chi^2=0,52; p=0,95$).

Tabel 5.6 Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die beheerpraktyke en -beleide in die onderneming

PERSONEEL- BESTUURS- ASPEK	MATE VAN OUTORITARISME						MAAT- STAWWE		MATE VAN VERSKIL		
	Personeelbestuurstelsel [#]						Me	Q ₃ -Q ₁	Me ervaar:Me verkies		
	1 Fo	2 Fo	3 Fo	4 Fo	n	$\chi^2_{###}$			Bo Me	Onder Me	$\chi^2_{###}$
15.(a) Mate waarin die werkers vry voel om hul werkspoed aan te pas (O) [*]	31	2	6	8	47	43,64	5	10	16	10	
(b) Mate waarin die werkers verkies om vry voel om die spoed waarteen hul le werk aan te pas (O) [*]	8	8	10	21	47	9,94	15	10	21	17	
Verskil							10				0,523
16.(a) Die gereeldheid waarmee die werkers ervaar dat hul le botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang (O) [*]	23	4	12	8	47	17,09	6	15	23	23	
(b) Gereeldheid waarmee die werkers verkies dat daar botsende werkinstruksies van meer as een meerdere voorkom (O) [*]	2	1	26	18	47	38,53	15	2	18	3	
Verskil							9				7,442
17.(a) Mate waarin die werkers ander werkers kan beïnvloed wat hul werk affekteer (T) ^{**}	19	3	2	23	47	29,85	15	15	24	22	
(b) Mate waarin die werkers verkies om ander werkers te beïnvloed wat hul werk affekteer (T) ^{**}	13	2	6	26	47	28,32	20	15	0	23	
Verskil							5				18,4

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

$$## \chi^2_{0,05;4-1} = 7,815$$

$$### \chi^2_{0,05;2-1} = 3,841$$

* O = Oorsaaklike veranderlike

**T = Tussenveranderlike

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die werkers oor die algemeen tevrede is met die mate van beheer oor hul werkspoed.

3.2.5.2 Frekwensie van botsende werkinstruksies van meer as een meerdere (faktor 16)

(a) Werkers se ervaring

- (i) Die werkers ervaar oor die algemeen dat hulle redelik dikwels botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang (Me=6). Dit is tiperend van 'n welmenend outoritêre personeelbeheerstelsel.
- (ii) Sowat 49 persent van die werkers (23) ervaar dat hulle gedurig botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang.
- (iii) Die boer het direkte beheer oor die voorkoms van botsende instruksies in die onderneming.

(b) Werkers se verwagting

- (i) Die werkers verwag oor die algemeen dat botsende werkinstruksies af-en-toe kan voorkom (Me=15). Dit is verteenwoordigend van 'n konsulterende personeelbeheerstelsel.
- (ii) Daar is 'n betekenisvolle verskil tussen die werkers se ervaring en verwagting ten opsigte van bogenoemde praktyk ($\chi^2=7,44;p=0,95$).

Weens die beduidende verskil tussen die werkers se ervaring en verwagting ten opsigte van die voorkoms van botsende instruksies kan die gevolgtrekking gemaak word dat die werkers se produktiwiteit aansienlik verhoog kan word indien die beginsel van eenheid van bevel konsekwent toegepas word. Die rede hiervoor is die leemte wat in die organisasiestruktuur was tot op hede,

omdat daar nie 'n algemene voorman was nie. Die boer gee sog- gens opdragte aan die algemene voorman en werkvoormanne, maar soms is die blanke bestuurder nie bewus hiervan nie en gee hy dan instruksies wat bots met dié van die boer. Ook die werk- voormanne dra soms instruksies oor wat dan bots. Die rede vir hierdie leemte in die onderneming se personeelbestuur kan toege- skryf word aan die organisasiestruktuur wat nie na wense werk nie. Daar is nie eenheid van bevel in die onderneming nie.

3.2.5.3 Mate waarin die werkers ander werkers kan beïnvloed wat hul werk affekteer (faktor 17)

(a) Werkers se ervaring

(i) Oor die algemeen ervaar die werkers dat hulle redelike invloed het op die werkers wat 'n invloed het op hul eie werk (Me=15). Dit is tiperend van 'n konsulterende perso- neelbeheerstelsel.

(ii) Sowat 40 persent van die werkers (19) ervaar dat hulle geen invloed het op die ander werkers wat hulle werk af- fekteer nie.

(iii) Die boer het nie direkte beheer oor die mate waarin 'n werker ander werkers kan beïnvloed wat sy werk affekteer nie.

(b) Werkers se verwagting

(i) Oor die algemeen verkies die werkers om al die nodige in- vloed op die werkers te hê wat sy werk kan affekteer (Me=20). Dit verteenwoordig 'n deelnemende personeelbe- heerstelsel.

- (ii) Daar is 'n beduidende verskil tussen die ervaring en verwagting van die werkers ten opsigte van bogenoemde praktyk.

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die werkers oor die algemeen meer produktief aangewend kan word indien die werkers tot 'n groter mate andere erk affekteer nie.

Samevattend kan gesê word dat die werkers oor die algemeen tevrede is met die mate van beheer oor hul werkspoed maar hul produktiwiteit kan verhoog word indien daar eenheid van bevel is en hulle andere wat hul werk affekteer tot 'n groter mate kan beïnvloed.

3.2.6 Prestasiepraktyke en -beleide

Die persepsies van die werkers ten opsigte van onderstaande twee prestasiefaktore word in Tabel 5.7 vervolgens ontleed.

3.2.6.1 Mate waarin verbeterde metodes die werkers se werk kan verbeter of vergemaklik (faktor 18)

(a) Werkers se ervaring

- (i) Oor die algemeen ervaar die werkers dat verbeterde metodes hul werk baie kan vergemaklik of verbeter ($M_e=5$). Dit is tiperend van 'n eksploiterend outoritêre personeelprestasiesistelsel.
- (ii) Slegs vier werkers voel dat die huidige metodes voldoende is vir hulle om te presteer.
- (iii) Die boer het direkte beheer oor die metodes wat in die onderneming toegepas word.

Tabel 5.7: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die prestasiepraktyke en -beleide in die onderneming

PERSONEEL- BESTUURS- ASPEK	MATE VAN OUTORITARISME						MAAT- STAWWE		MATE VAN VERSKIL		
	Personeelbestuurstelsel [#]						Me	Q ₃ -Q ₁	Me ervaar:Me verkies		
	1 F ₀	2 F ₀	3 F ₀	4 F ₀	n	$\chi^2_{###}$			Bo Me	Onder Me	$\chi^2_{###}$
18.(a) Mate waarin die werkers vaar dat beter metodes hulle sal help om hul werk te kan verbeter of vergemaklik (O) ⁺	28	6	9	4	47	31,04	5	11	19	20	
(b) Mate waarin die werkers verkies dat verbeterde metodes hul werk kan verbeter of vergemaklik (O) ⁺	41	5	0	1	47	98,28	0	2	17	0	
Verskil							5				13,56
19.(a) Mate waarin die werkers ervaar dat opleiding hulle sal help om hul werk beter te doen (O) ⁺	40	2	3	2	47	90,62	5	11	15	0	
(b) Mate waarin die werkers verkies dat opleiding hulle sal help om hul werk beter te doen (O) ⁺	43	4	0	0	47	111,72	0	0	9	0	
Verskil							5				0,0

#Stelsel 1 (0-5): eksploiterend outoritêr

Stelsel 2 (6-10): welmenend outoritêr

Stelsel 3 (11-15): konsulerend

Stelsel 4 (16-20): deelnemend

$$## \chi^2_{0,05;4-1} = 7,815$$

$$### \chi^2_{0,05;2-1} = 3,841$$

* O = Oorsaaklike veranderlike

(b) **Werkers se verwagting**

- (i) Oor die algemeen verkies die werkers dat verbeterde metodes hul werk baie sal verbeter ($Me=0$).
- (ii) Daar bestaan 'n beduidende verskil tussen die werkers se ervaring en verwagting ten opsigte van bogenoemde praktyk ($\chi^2=13,56;p=0,95$).

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat verbeterde metodes die werkers se werk oor die algemeen tot 'n beduidende mate kan verbeter of vergemaklik. Die boer sal dus ondersoek moet instel na die huidige metodes wat aangewend word en moontlike aanpassings sal gemaak moet word. Dit is egter nie noodwendig 'n radikale verandering van die metodes nie, maar eerder 'n verduideliking aan die werkers oor die redes vir die metodes wat aangewend word en dat groter meganisasie impliseer dat van hulle die diens sal moet verlaat. Daar word beplan om rekords van elke trekker te hou en dit dan met die drywer te kontroleer. Hierdie praktyk sal die hoë kostes verbonde aan onderhoud en herstelwerk onder die drywers se aandag bring en met moontlike besparings gepaard gaan.

3.2.6.2 **Mate waarin opleiding die werkers sal help om hul werk beter te doen (faktor 19)**

(a) **Werkers se ervaring**

- (i) Oor die algemeen ervaar die werkers dat opleiding hulle sal help om hul werk baie beter te doen ($Me=0$). Dit is tiperend van 'n eksploiterend outoritêre personeelprestasiestelsel.
- (ii) Slegs twee werkers het geen behoefte aan opleiding nie.

(iii) Die boer het direkte beheer oor die mate van opleiding wat die werkers ontvang.

(b) **Werkers se verwagting**

(i) Oor die algemeen verkies die werkers om baie beter werk te doen as gevolg van opleiding wat hulle ontvang ($M_e=0$).

(ii) Daar is geen betekenisvolle verskil tussen die werkers se ervarings en verwagtings ten opsigte van die rol van opleiding in hul produktiwiteit nie ($\chi^2=0,0;p=0,95$).

(iii) Uit die 47 werkers verkies 43 dat hulle opgelei moet word om hulle werk beter te kan doen.

Die gevolgtrekkings kan hier gemaak word dat daar 'n baie groot behoefte aan opleiding by die werkers is. Die werkers verkies oor die algemeen dat die boer hulle moet laat oplei sover dit moontlik is. Die werkers se geletterdheid is baie laag en dus ontstaan die behoefte om hul geletterdheid te verhoog baie pertinent. Die boer beoog dan ook om hierdie geletterdheid te verhoog deur die werkers en hul vrouens bloot te stel aan 'n skoolopleiding wat sal strek tot ten minste standerd 5. Wat die indiensopleiding betref, is daar 'n baie groot leemte by hierdie onderneming se personeelbestuur. Die meerderheid van die werkers doen semi-tegniese werk waarin hulle wel informele opleiding gehad het maar baie min formele opleiding. Die informele opleiding van die werkers op die plaas is ook nie na wense nie aangesien die boer nie nagaan of die werkers presies weet wat om te doen nie. Die voormanne en algemene voormanne behoort ook baie beter opgelei te word om hul take te verrig.

Samevattend kan gesê word dat die praktyke en beleide ten opsigte van prestasie in die onderneming groot ruimte vir verbetering laat. 'n Sterkpunt wat uit die diagnose blyk, is dat die

werkers nie alleen 'n groot behoefte aan opleiding ervaar nie maar ook terselfdertyd verkies om opgelei te word.

4 Samevattende gevolgtrekkings

Een van die hoofgevolgtrekkings is dat daar enersyds swakpunte en andersyds sterkpunte in die personeelbestuurstelsel in die onderneming gediagnoseer is wat impliseer dat 'n strategie ontwikkel kan word om die produktiwiteit en werktevredenheid van die personeel aansienlik te verbeter. Die swak- en sterkpunte het betrekking op die volgende ses basiese kenmerke van 'n personeelbestuurstelsel naamlik leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, beheer en werkprestasie.

Oor die algemeen kan die werkers se produktiwiteit en werktevredenheid verbeter word indien 'n meer deelnemende leierskapstelsel geïmplementeer word. Die volgende swakpunte ten opsigte van die leierskapspraktyke en -beleide is gediagnoseer:

- die mate van geïnteresseerdheid in die werker se gesinsprobleme (faktor 1);
- die mate van begrip vir die werkers se werkprobleme (faktor 2); en
- die mate van regverdigheid teenoor ondergeskiktes (faktor 3).

'n Sterkpunt in die leierskapstelsel tans is die mate van duidelikheid van die werkinstruksies (faktor 4).

Wat motivering betref, kan gesê word dat die werkers se produktiwiteit en werktevredenheid verbeter kan word deur terselfdertyd die higiënefaktore te verbeter en die motiverende faktore beter te implementeer. Die volgende swakpunte ten opsigte van die motiveringspraktyke en -beleide is gediagnoseer:

- die mate van nadeligheid van die werk vir die werkers se gesondheid (faktor 6); en
- die mate waarin die werkers hul werk interessant vind (faktor 7).

Indien meer gesonde en veilige werktoestande enersyds geskep word en die werk terselfdertyd meer interessant gemaak en verryk word andersyds, dan sal dit tot verhoogde produktiwiteit en werktevredenheid in die onderneming lei.

Die volgende sterkpunte is in die motiveringstelsel geïdentifiseer:

- die mate waarin die werk nie oorvermoeiend vir die werkers is nie (faktor 5); en
- die mate van erkenning vir werkprestasie (faktor 8).

Die kommunikasiesistelsel in die onderneming laat veel te wense oor. Indien meer deelnemende kommunikasiepraktyke en -beleide geïmplementeer word, dan sal die werkers meer produktief en tevrede raak.

Die volgende swakpunte is gediagnoseer:

- die mate waarin die werkers oor die boer se doelwitte en planne ingelig word (faktor 9);
- die hoeveelheid nuttige inligting wat die werkers van die boer ontvang (faktor 10); en
- die mate van aandag aan die werkers se klagtes (faktor 11).

Ten opsigte van menseverhoudinge kan gesê word dat die werkers oor die algemeen tevrede is met die behandeling wanneer hulle fouteer, maar dat hul produktiwiteit kan verhoog indien die boer enersyds meer toeganklik vir hulle is en andersyds meer hulp en ondersteuning aan hulle verleen. Die volgende swakpunte is gediagnoseer:

- die mate van toeganklikheid tot die boer (faktor 12); en
- die hoeveelheid hulp en ondersteuning aan die werkers (faktor 13).

'n Sterkpunt is die behandeling wat die werkers ontvang wanneer hulle fouteer (Faktor 14).

Wat die personeelbeheerstelsel betref, kan gesê word dat die werkers oor die algemeen tevrede is met die mate van beheer oor hul werkspoed (faktor 15) maar hul produktiwiteit kan verhoog word indien daar eenheid van bevel is (faktor 16) en hulle 'n groter mate van invloed het op andere wat hulle werk affekteer (faktor 17). Die verbreking van die beginsel van eenheid van bevel impliseer dat die boer en voormanne nie hulle lynfunksies na behore uitvoer nie.

Ten opsigte van werkprestasie kan gesê word dat die werkerproduktiwiteit in die onderneming nie na wense is nie. 'n Sterkpunt wat uit die diagnose blyk, is dat die werkers nie alleen 'n groot behoefte aan opleiding ervaar nie, maar ook terselfdertyd verwag om opgelei te word.

HOOFSTUK 6

'n Ontleding van die invloed van sekere biografiese faktore op werkers se persepsies ten opsigte van personeelbestuurspraktyke in 'n onderneming

1. Inleiding

Die derde kernvraag van hierdie navorsing is om te bepaal of biografiese faktore soos die hiërargiese posvlak wat die werker beklee (laervlak werker teenoor voorman) of die tipe werk (handewerk teenoor semi-tegniese werk soos trekkerdrywer of voorman), ouderdom, etnisiteit, dienstermyn en mate van verwestering soos gemeet aan die jare ondervinding op RSA plase (en dus blootstelling aan Westerse werkgewoontes) die verskille tussen werkers se werkervaring en -verwagtings kan verklaar. Indien bogenoemde faktore betekenisvolle effekte op die werkers se persepsies oor hul werksituasie het, behoort hierdie tendense by die vertolking van die resultate in Hoofstuk 7 in ag geneem te word. Met behulp van sodanige tendense kan potensiële personeelbestuursprobleme in die onderneming geïdentifiseer word.

Die doel van die hoofstuk is dus om ondersoek in te stel na die invloed van die vlak en tipe werk, etnisiteit, ouderdom, dienstermyn en mate van verwestering van die werkers op die werkervaringe en werkverwagtinge van die werkers.

2. Prosedure

Die personeelbestuursouditvorm (soos in Hoofstuk 2 beskryf) is onder meer ontwerp om biografiese data van elke werker te verkry. Die data sluit in jare ondervinding op RSA plase, dienstermyn, postitel en posbeskrywing, etniese groep, geslag, ouderdomsgroep, skolastiese opleiding en komiteelid van arbeidsraad al dan nie. Bogenoemde faktore is ingesluit omdat verwag

kan word dat dit moontlike verskille tussen die werkers se persepsies oor hul werksituasie kan verklaar.

Wat die vlak en tipe werk betref, het Oosthuizen en Radley (1988) bevind dat sodanige klassifikasie nuttige inligting kan verstrek. In hulle studie was dit nie moontlik om die hoërvlak werkers in die ouditvorms te identifiseer nie. In hierdie geval is seker gemaak dat die poste beter omskryf word en aangesien die voormanne op die arbeidsraad dien, is dit as kontrolefaktor ingesluit.

Indien die boer vir vergelykingsdoeleindes 'n ouditvorm vir elke werker moes voltooi, sou dit onprakties wees en daarom moes hy die werkers in redelik homogene groepe klassifiseer sodat slegs 'n ouditvorm per groep nodig was. Die klassifikasiekriterium is die wyse waarop hy die werkers behandel en die werkers dus sy personeelpraktyke en -beleide ervaar. Die boer het die werkers in twee groepe verdeel. Die eerste groep ($n_1=18$) bestaan uit die algemene werkers, tuinwerker en veewerkers. Die tweede groep ($n_2=28$) sluit in die algemene voorman, werkvoormanne, vragmotordrywer, trekkerdrywers en bouer. Inaggenome die organisasiestruktuur in die onderneming kan die eerste groep as laërvlak werkers beskou word en die tweede groep as hoërvlak semi-tegniese werkers.

Die vergelykings tussen die groepe werkers is gebaseer op die chi-kwadraattoets vir betekenisvolheid van verskille in die berekende mediaanwaardes van die veranderlikes (Zar, 1978). Die nulhipotese is dat die twee mediane dieselfde is. In hierdie studie word die resultate aan 'n betroubaarheidspeil van 95 persent onderwerp.

Die statistiese toetsing van die data geskied slegs op die veranderlikes wat verskil op die histogramme wat van die persepsies getrek is. Dit behels dat slegs faktore wat visueel verskil aan die toetsing onderwerp word. Indien die chi-kwadraat-

waarde van die mediane uit die twee groepe groter is as die standaard chi-kwadraat (3,841) vir die twee groepe, is die verskil 95 persent betekenisvol.

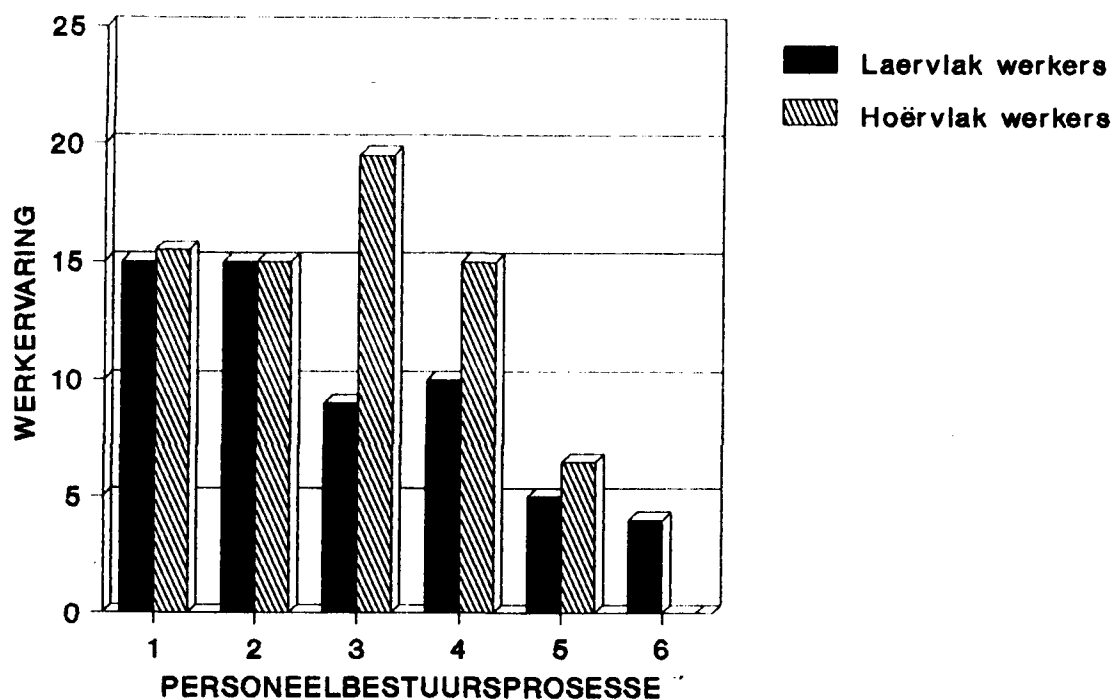
Benewens die vergelyking van laer- en hoërvlak werkers se persepsies ten opsigte van hul werkomgewing, word die volgende faktore se invloed ook ontleed naamlik ouderdom, etnisiteit, dienstermyn en jare blootstelling aan Westerse werkgewoontes. In bogenoemde gevalle word van meerrigting chi-kwadraattoetse gebruik gemaak.

3. Resultate en bespreking van resultate

3.1 Vlak en tipe werk: werkers se ervarings

Die laer- en hoërvlak werkers se ervarings ten opsigte van leierskaps-, motiverings-, kommunikasie-, menseverhoudinge-, beheer- en prestasiepraktyke word met behulp van histogramme in Figuur 6.1 uitgebeeld.

In Figuur 6.1 kan gesien word dat die groepe se persepsies oor motivering nie visueel verskil nie. Die chi-kwadraattoets vir verskil in mediane moet dus op leierskap, kommunikasie, menseverhoudinge, beheer en prestasie uitgevoer word. Die resultate verskyn in Tabel 6.1.



* 1 = leierskap, 2 = motivering, 3 = kommunikasie
 4 = menseverhoudinge, 5 = beheer, 6 = prestasie

Figuur 6.1: 'n Vergelyking van die laer en hoërvlak werkers se ervarings ten opsigte van ses basiese personeelbestuursprosesse in die onderneming

Uit Tabel 6.1 kan gesien word dat teen 'n 95 persent betroubaarheidspeil 'n verskil tussen laervlak en hoërvlak werkers bestaan ten opsigte van hul ervarings oor prestasie of produktiwiteit in die onderneming. Die hoërvlak werkers ervaar 'n beduidend groter behoefte aan verhoogde produktiwiteit as die laervlak werkers. Die hoërvlak werkers bestaan uit voormanne en mense wat semi-tegniese werk verrig soos drywers en 'n bouer. Die produktiwiteit van die voormanne en semi-tegniese werkers kan verhoog word indien hul voortdurend indiensopleiding ontvang om hul take beter uit te voer.

Ten spyte van die feit dat die laervlak en hoërvlak werkers se werkervaringe ten opsigte van leierskap, kommunikasie, menseverhoudinge en beheer oor die geheel nie betekenisvol verskil nie, moet die afsonderlike personeelfaktore ontleed word.

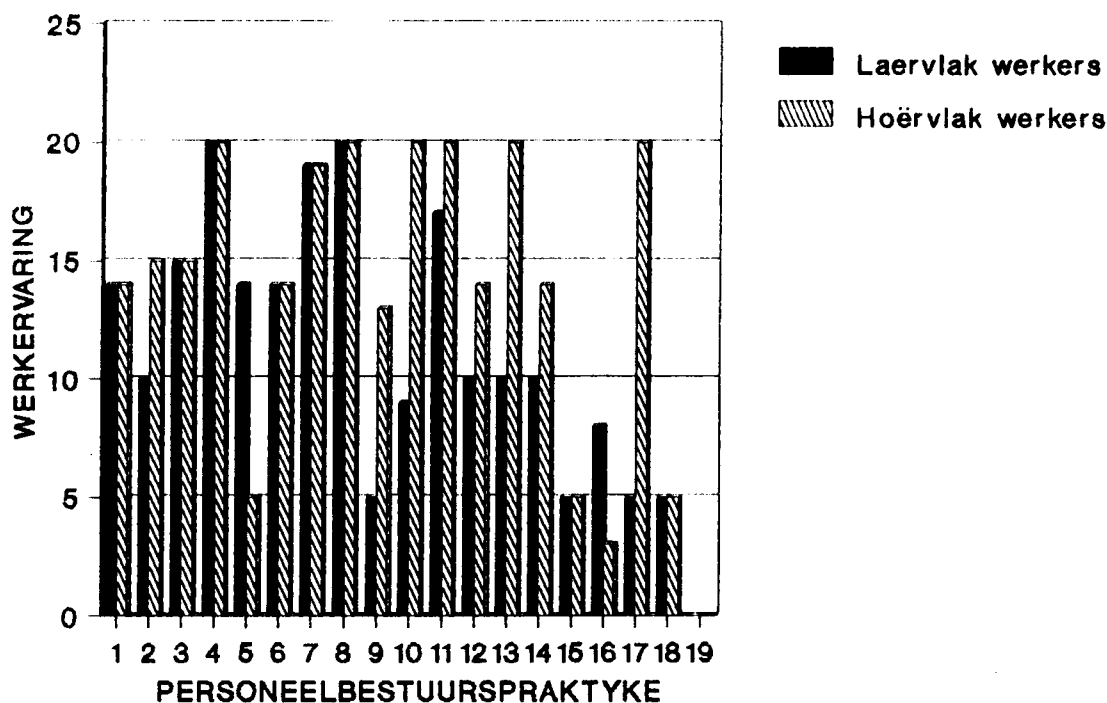
Tabel 6.1: 'n Vergelyking van die mate van verskil tussen die laervlak werkers ($n_1=18$) en hoërvlak werkers ($n_2=28$) se werkervaringe ten opsigte van leierskaps-, kommunikasie-, menseverhoudinge-, beheer en prestasiepraktyke in die onderneming

Personeel- bestuursprosesse	Groepe *	Me	Mate van verskil		χ^2 **
			Bo Me fo	Onder Me fo	
Leierskap	1	15	30	34	0,0587
	2	15,5	56	56	
Kommunikasie	1	9	25	24	0,0044
	2	19,5	42	42	
Menseverhoudinge	1	10	20	31	0,0036
	2	15	24	41	
Beheer	1	5	23	16	0,5384
	2	6,5	42	42	
Prestasie	1	1	15	17	16,4726
	2	0	25	0	

* Groep 1 = laervlak werkers
 Groep 2 = hoërvlak werkers

$$** \chi^2_{0,05;2} = 3,841$$

In Figuur 6.2 word die laervlak en hoërvlak werkers se persepsies ten opsigte van 19 personeelfaktore op die ouditvorm met behulp van histogramme voorgestel. Uit Figuur 6.2 kan gesien word dat daar by die volgende tien personeelfaktore naamlik 2, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16 en 17 moontlike verskille bestaan wat statisties ontleed moet word. Die resultate word in Tabel 6.2 aangetoon.



Figuur 6.2: 'n Vergelyking van die laervlak en hoërvlak werkers se persepsies oor wat hulle ervaar ten opsigte van negentien personeelbestuursaspekte in die onderneming

Uit Tabel 6.2 blyk dat daar betekenisvolle verskille voorkom tussen die laervlak en hoërvlak werkers ten opsigte van hul ervaringe van die hoeveelheid nuttige inligting (faktor 10), die klagteprosedure (faktor 11) en wedersydse beïnvloeding van mekaar (faktor 17). Dit blyk deurgaans dat die hoërvlak werkers tot 'n beduidende mate 'n meer deelnemende personeelbestuurstelsel ten opsigte van bogenoemde drie faktore ervaar.

Tabel 6.2: 'n Vergelyking van die mate van verskil tussen laer-
vlak werkers ($n_1=18$) en hoërvlak werkers ($n_2=28$) se
werkervaringe ten opsigte van 10 personeelfaktore
op die ouditvorm

Personeel- bestuursfaktore No	Faktor	Groepe *	Me	Mate van verskil		χ^2 **
				Bo Me fo	Onder Me fo	
2	Begrip vir werkprobleme	1	10	7	7	0,107
		2	15	14	14	
5	Oorvermoeiende werk	1	14	9	9	0,323
		2	5	12	13	
9	Afwaartse kommunikasie	1	5	5	5	0,139
		2	13	13	13	
10	Nuttige inligting	1	9	8	8	6,129
		2	20	0	12	
11	Klagteprosedure	1	17	9	9	6,893
		2	20	0	13	
12	Toeganklikheid	1	10	6	7	0,011
		2	14	14	14	
13	Hulp en onder- steuning	1	10	6	8	0,012
		2	20	14	14	
14	Behandeling	1	10	9	9	0,091
		2	14	14	14	
16	Botsende instruksies	1	8	9	9	0,091
		2	3	14	14	
17	Wedersydse beïnvloeding	1	5	6	7	4,531
		2	20	0	11	

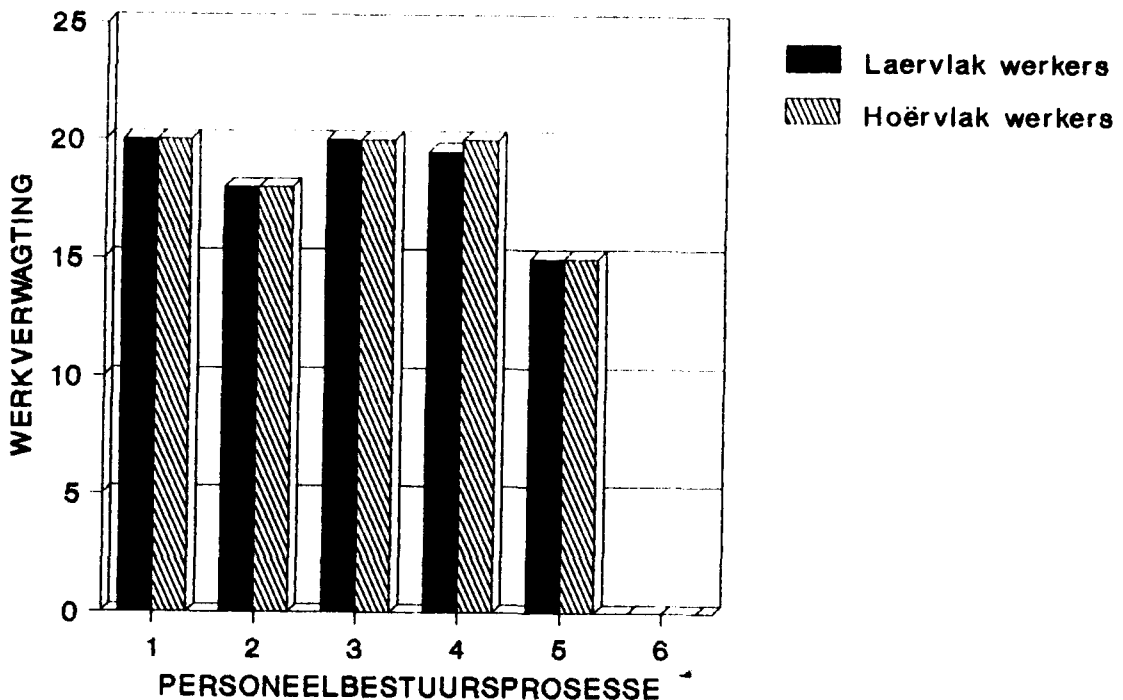
* Groep 1 = laervlak werkers

Groep 2 = hoërvlak werkers

** $\chi^2_{0,05;2-1} = 3,841$

3.2 Vlak en tipe werk:werkers se verwagtinge

Die laer- en hoërvlak werkers se verwagtinge ten opsigte van leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, beheer en werkprestasie word in Figuur 6.3 aangetoon.



* 1 = leierskap, 2 = motivering, 3 = kommunikasie
4 = menseverhoudinge, 5 = beheer, 6 = prestasie

Figuur 6.3: 'n Vergelyking van die laervlak en hoërvlak werkers se verwagtinge ten opsigte van die ses basiese personeelbestuursprosesse in die onderneming

Uit die histogramme in Figuur 6.3 kan afgelei word dat daar een van die personeelbestuursprosesse is waar moontlike verskille tussen die twee groepe se werkverwagtinge kan voorkom. Hierdie personeelbestuursproses, naamlik menseverhoudinge, kan nou statisties getoets word om te bepaal of daar 'n betekenisvolle verskil is tussen die persepsies van die twee groepe werkers. Die resultate word in Tabel 6.3 aangetoon.

Tabel 6.3: 'n Vergelyking van die mate van verskil tussen laer- vlak werkers (n1=18) en hoërvlak werkers (n2=28) se werkverwagtinge ten opsigte van menseverhoudings- praktyke in die onderneming.

Personeel- bestuursprosesse	Groepe*	Me	Mate van verskil		
			Bo Me	Onder Me	χ^2 **
			fo	fo	
Menseverhoudinge	1	10	35	24	18,0625
	2	15	24	25	

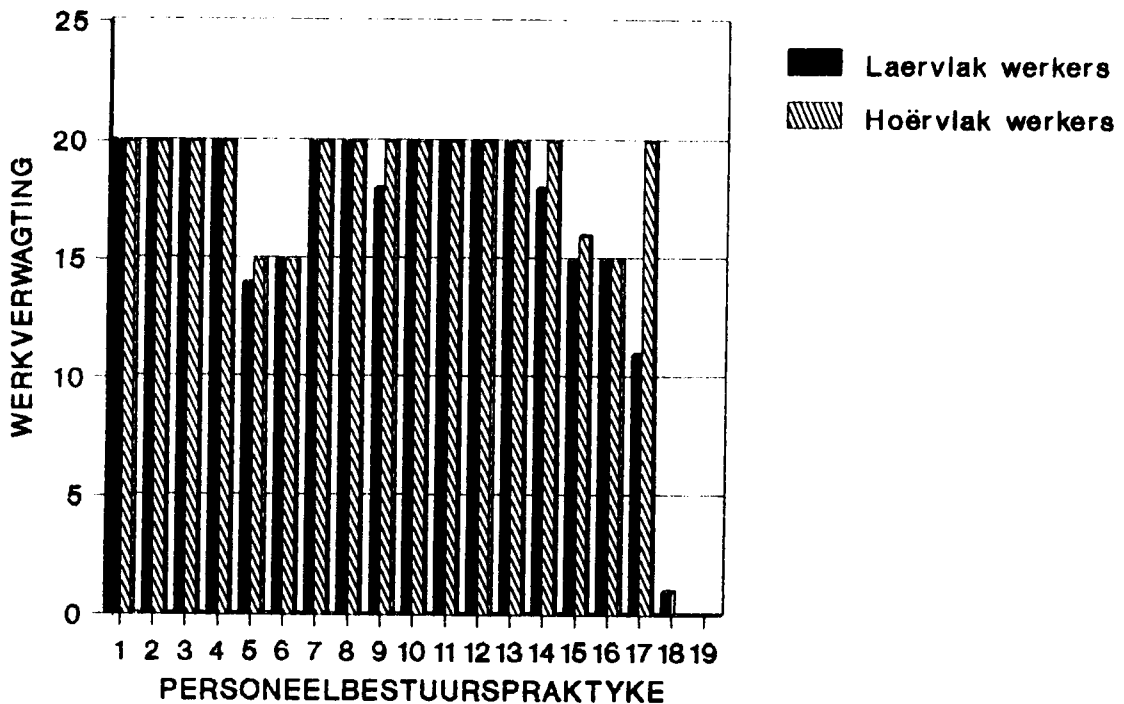
* Groep 1 = laervlak werkers

Groep 2 = hoërvlak werkers

** $\chi^2_{0,05;2-1} = 3,841$

Uit Tabel 6.3 blyk dat die hoërvlak werkers tot 'n beduidende mate 'n meer deelnemende menseverhoudingstelsel verkies as die laervlak werkers.

Alhoewel die laervlak en hoërvlak werkers se werkverwagtinge ten opsigte van leierskap, kommunikasie, beheer en werkprestasie oor die geheel nie betekenisvol verskil nie, is dit nogtans nodig om die afsonderlike personeelfaktore te inspekteer. In Figuur 6.4 word die laer- en hoërvlak werkers se verwagtinge ten opsigte van die 19 personeelfaktore op die ouditvorm met behulp van histogramme voorgestel.



Figuur 6.4: Die vergelyking van die laer- en hoërvlak werkers se persepsies van dit wat hulle verkies ten opsigte van die negentien personeelbestuursaspekte.

Uit Figuur 6.4 blyk dit dat visuele verskille by oorvermoeiende werk (faktor 5), afwaartse kommunikasie (faktor 9), behandeling (faktor 14), werkspoed (faktor 15), wedersydse beïnvloeding (faktor 17) en verbeterde metodes (faktor 18) voorkom. 'n Ontleding van bogenoemde ses faktore verskyn in Tabel 6.4.

In Tabel 6.4 kan gesien word dat die laervlak en hoërvlak werkers se verwagtinge ten opsigte van afwaartse kommunikasie (faktor 9) en wedersydse beïnvloeding (faktor 17) betekenisvol verskil. Die hoërvlak werkers verkies enersyds om beter oor die boer se doelwitte en planne ingelig te wees as die laervlak werkers en andersyds verwag die hoërvlak werkers ook om tot 'n groter mate as die laervlak werkers beïnvloedingsmag te hê oor andere wat hulle werk affekteer.

Tabel 6.4: 'n Vergelyking van die mate van verskil tussen laer- vlak werkers ($n_1=18$) en hoërvlak werkers ($n_2=28$) se werkverwagtinge ten opsigte van die 19 personeel- faktore op die ouditvorm

Personeel- bestuursfaktore	Groepe*	Me	Mate van verskil		χ^2 **	
			Bo Me	Onder Me		
No	Faktor		fo	fo		
5	Oorvermoeiende werk	1	14	9	9	0,179
		2	15	13	21	
9	Afwaartse kommunikasie	1	18	8	8	3,961
		2	20	0	8	
14	Behandeling	1	18	9	9	0,324
		2	20	0	12	
15	Werkspoed	1	15	6	7	0,011
		2	16	14	14	
17	Wedersydse invloed	1	11	9	9	5,810
		2	20	0	11	
18	Verbeterde metodes	1	1	7	8	2,370
		2	0	6	0	

*Groep 1 = laervlak werkers

Groep 2 = hoërvlak werkers

** $\chi^2_{0,05;2-1} = 3,841$

3.3 Etnisiteit

Geen noemenswaardige tendense ten opsigte van die persepsies van die etniese groepe in die onderneming kon uit die statistiese ontledings waargeneem word nie. Daar kan gespekuleer word dat etnisiteit se invloed op die werkers se persepsies ten opsigte van personeelbestuurspraktyke en -beleide in die gevallestudie-onderneming slegs sinvol bepaal kan word indien 'n volkekundige tipe ontleding van elke groep onderneem word.

3.4 Ouderdom van die werkers

Ten einde die invloed van ouderdom op die werkers se persepsies ten opsigte van die werksituasie te ondersoek, is 'n jonger groep (n=11) werkers van onder 25 jaar vergelyk met 'n ouer groep (n=13) werkers van 45 jaar en ouer.

Dit wil voorkom asof die jonger werkers 'n beduidend groter behoefte aan beter opleiding en dus hoër produktiwiteit het as die ouer werkers (χ^2 bereken = 6,442 > $\chi^2_{0,05;2-1} = 3,841$).

Vervolgens kan daar ook gespekuleer word dat die jonger werkers 'n minder outoritêre personeelbestuurstelsel verkies as die ouer werkers (χ^2 bereken = 83,3 > $\chi^2_{0,05;2-1} = 3,841$).

3.5 Dienstermyn van die werkers

Die rol van dienstermyn is ondersoek aangesien aanvaar kan word dat werkers met 'n lang dienstermyn en gevolglik langer blootstelling aan die boer se bestuursfilosofie (manier van dink en doen) tot 'n groter mate by die boer se personeelbestuurstelsel kan aanpas. Die werkers is in twee kategorieë verdeel naamlik redelik nuwe toetreders (n = 13) en die sogenaamde "ou hande" (n = 21). Die nuwe toetreders is werkers met minder as 2 jaar diens terwyl die "ou hande" 5 jaar en langer diens het.

Uit die resultate blyk dat die nuwe toetreders 'n beduidend groter behoefte aan hoër produktiwiteit en dus opleiding het as die "ou hande" (χ^2 bereken = 7,65 > $\chi^2_{0,05;2-1} = 3,841$).

Verder blyk dit ook dat die "ou hande" 'n meer deelnemende personeelbestuursbenadering verkies as die toetreders (χ^2 bereken = 134,232 > $\chi^2_{0,05;2-1} = 3,841$).

3.6 Verwesteringspeil van die werkers

Die huweliksgebruike en tydperk wat die werkers in die RSA woonagtig en werksaam is, is deur Oosthuizen en Radley (1988) gebruik om die werkers op 'n spektrum van verwestering te plaas. In hierdie studie is daar nie op die huweliksgebruike ingegaan nie. Geen noemenswaardige tendense ten opsigte van minder en meer verwesterde werkers se persepsies van hul werksituasie kon waargeneem word nie. Net soos etnisiteit is hierdie tipe data bruikbaar op 'n individuele diagnostiese basis maar nie om groepe te vergelyk nie.

4. Samevattende gevolgtrekkings

Aangesien die hoërvlak werkers tot 'n beduidende mate 'n groter behoefte aan verhoogde produktiwiteit ervaar, kan die opleiding van die voormanne en semi-tegniese werkers soos die drywers daartoe lei dat hulle meer produktief en tevrede in hul werk sal wees.

Verder blyk dit dat die hoërvlak werkers 'n meer deelnemende personeelbestuurstelsel ervaar en verkies ten opsigte van die hoeveelheid nuttige inligting afkomstig van die boer (faktor 9 of 10) asook die graad van beïnvloedingsmag teenoor andere wat hul werk affekteer (faktor 17).

Nog 'n belangrike tendens is dat die jonger werkers enersyds 'n groter behoefte aan beter opleiding en produktiwiteit het as die ouer werkers en andersyds 'n minder outoritêre personeelbestuurstelsel verkies.

Laastens kan genoem word dat nuwe toetreders 'n beduidend groter behoefte aan opleiding en hoër produktiwiteit as die sogenaamde "ou hande" ervaar.

'n Belangrike implikasie van bogenoemde bevindinge is dat die boer 'n doelgerigte indiensopleidingsprogram moet ontwikkel waarin die opleiding van die voormanne en drywers, inagnemende hul ouderdom en dienstermyn, hoë prioriteit geniet.

HOOFSTUK 7

'n Vergelyking van die boer en die werkers se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke in die onderneming

1. Inleiding

Die vierde hoofvraag in hierdie studie is om vas te stel in watter mate die werkers se werkervaringe en -verwagtinge ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming ooreenstem met die boer se voorspellings van dit wat hulle ervaar en verkies. Die hipotese is dat indien die personeel se werkervaringe en -verwagtinge ten opsigte van die ses fundamentele personeelbestuursprosesse te wete leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, beheer en werkprestasie tot 'n groot mate ooreenstem met die boer se voorspellings daarvan, dan is die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming doeltreffend en effektief.

Indien daar geen of geringe verskille voorkom, beteken dit dat die boer die werkers goed verstaan en met goeie bestuur hulle werkgedrag en -motivering doeltreffend en effektief 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 boer moet werkers se persepsies en gevolglik werkhoudinge kan manipuleer ten einde hoër werkerproduktiwiteit in die onderneming te bewerkstelling (Oosthuizen en Radley, 1988).

Die doel van hierdie hoofstuk is om die boer se persepsies van wat hy verwag die werkers ervaar en verkies te ontleed en dit dan met die werkers se persepsies te vergelyk. Die boer kan hierdeur dus meer bewus gemaak word van swak- en sterkpunte van die personeelbestuurstelsel in sy onderneming.

2. Prosedure

Ten einde die diagnose van die personeelbestuurstelsel (Hoofstuk 5) meer betroubaar en sinvol te maak, moet die boer ten volle by die opname betrek word sodat hy hom uiteindelik met die aanbevelings kan vereenselwig. Deur sy aktiewe deelname kan die boer dan sien dat die personeelbestuursknelpunte asook die sterkpunte tot 'n groot mate binne sy beheer is (Oosthuizen en Radley, 1988).

Die prosedure vir die voltooiing van die personeeloudit en ad-disionele vraelyste is in Hoofstuk 2 volledig beskryf. Dit kom daarop neer dat die boer moes voorspel wat die werkers se persepsies ten opsigte van die 19 personeelfaktore op die oudit-vorm is.

In die ontledings word die werkers se persepsies van hul werk-situasie vergelyk met die boer se voorspellings daarvan. Die kriterium vir vergelyking is Likert se subskale. Indien die verskil minder as een subskaal is, is daar grootliks ooreen-stemming tussen die werkers se sienswyses en die boer se voor-spellings daarvan. Indien die verskil een subskaal is, is daar 'n geringe verskil; twee subskale is 'n redelike verskil; en drie subskale is 'n groot verskil.

Die chi-kwadraatwaardes wat in die tabelle verskyn, dui op die beduidendheid van verskille tussen die werkers se ervarings en verwagtinge en is reeds in hoofstuk 5 vertolk. Volledigheids-halwe word dit in die tabelle geplaas waar die boer se voor-spellings met die werkers se persepsies vergelyk word omdat dit belangrik is om met een oogopslag ook die betekenisvolheid van die resultate in gedagte te hou.

Vir vergelykingsdoeleindes is die werkers as een groep geklas-sifiseer in plaas van twee groepe naamlik laervlak werkers en hoërvlak werkers vir wie die boer afsonderlike ouditvorms vol-

tooi het. Die rede hiervoor is enersyds dat die resultate in Hoofstuk 6 daarop dui dat bogenoemde twee groepe werkers se sienings nie weselik van mekaar verskil nie en andersyds dat die boer nie hierdie twee groepe beduidend verskillend behandel nie. Die saamgroepering van die werkers vereenvoudig die vergelykings en maak die vergelyking in hierdie geval meer sinvol. By die vertolking van die resultate word die diagnoses in Hoofstuk 5 sowel as die tendense wat in Hoofstuk 6 vasgestel is, in ag geneem.

Die resultate van 'n personeeloudit (Bylae B) waarin die bestuurder doeltreffende van ondoeltreffende personeelbestuurspraktyke moes onderskei, word gebruik om moontlike kennisleemtes ten opsigte van personeelbestuur by die boer te identifiseer.

Volledigheidshalwe moet genoem word dat 'n vergelyking van die personeelouditresultate tussen die boer en die bestuurder nie vermeld word nie omdat enersyds geen nuwe insigte ten opsigte van die personeeloudittechniek as sulks verkry word nie en andersyds die anonimiteitskriterium ten opsigte van die plaasbestuurder verontagsaam word.

Die primêre doel van die studie is om te bepaal of die swak- sowel as sterkpunte in die personeelbestuurstelsel met behulp van die personeeloudittechniek gediagnoseer kan word.

Die werkwyse by die ontleding van die resultate is eerstens om 'n globale vergelyking te tref tussen die boer en die werkers se persepsies ten opsigte van die totale personeelbestuurstelsel. Bogenoemde globale vergelyking moet geskied met volle inagneming van die geheelbeeld van die werkers se persepsies wat in Hoofstuk 5 (paragraaf 3.1) ontleed is. Daarna word die werkers se persepsies en die boer se voorspellings ten opsigte van die 19 afsonderlike personeelbestuurspraktyke en -beleide vergelyk en gediagnoseer.

3. Resultate en bespreking van resultate

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

Tabel 7.1: 'n Vergelyking van die werkers se persepsies van die basiese personeelbestuursprosesse in die onderneming met die boer se voorspelling daarvan.

Personeelbestuurs- proses	Werkers se persepsies		χ^2 *	Boer se voorspelling	
	Ervaar Me	Verkies Me		Ervaar Me	Verkies Me
Leierskap	15	20	46,908	12	17
Motivering	15	18	0,004	9,5	15,5
Kommunikasie	15	20	40,769	8	11
Menseverhoudinge	13	20	44,810	9	13
Beheer	5	15	0,005	11	13
Prestasie	0	0	0,0	12	10
Totale personeel- bestuurstelsel	14	19	11,340	11	14

Uit tabel 7.1 blyk die volgende ten opsigte van die totale personeelbestuurstelsel:

- (i) Die boer het die totale personeelbestuurstelsel wat die werkers oor die algemeen ervaar korrek (binne dieselfde Likert subskaal) voorspel. Die werkers ervaar 'n konsulterende personeelbestuurstelsel (Me=14) en die boer voorspel ook 'n konsulterende personeelbestuurstelsel (Me=11).
- (ii) Die boer se voorspelling van die werkers se verwagtinge (Me=14) verskil tot 'n geringe mate (een Likert subskaal) van dit wat die werkers verkies (Me=19).

* $\chi^2_{0,05;2-1}=3,841$

Wat die afsonderlike personeelbestuursprosesse betref, blyk die volgende uit Tabel 7.1:

- (i) Die boer se voorspellings van die werkers se persepsies oor die leierskapsproses stem grootliks ooreen met die werkers se persepsies (een Likert subskaal).
- (ii) Die boer se voorspelling van die werkers se persepsies oor motivering, kommunikasie, menseverhoudinge en beheer verskil tot 'n geringe mate van die werkers se persepsies (twee Likert subskale).
- (iii) Die boer se voorspelling van die werkers se persepsies oor prestasie verskil tot 'n redelike mate van die werkers se persepsies (drie Likert subskale).

Gloobaal gesien, wil dit dus voorkom of die totale personeelbestuurstelsel in die onderneming doeltreffend en effektief is aangesien daar geen of geringe verskille tussen die boer en die werkers se persepsies oor die geheel voorkom nie. Aangesien die werkers se werkervaringe tot 'n beduidende mate verskil van hul werkverwagtinge ten opsigte van die totale personeelbestuurstelsel (kyk Tabel 5.1 vir die volledige ontleding) en die boer dit tot 'n groot mate besef, kan hy hulle werkgedrag manipuleer sodat hul werkproduktiwiteit en -tevredenheid kan verbeter.

Alhoewel die globale prentjie nie vir diagnostiese doeleindes gebruik kan word nie, wil dit tog voorkom of daar 'n knelpunt ten opsigte van die prestasie-aspek van die personeelbestuurstelsel bestaan. Dit is dus nodig dat die afsonderlike personeelfaktore individueel gediagnoseer moet word.

3.2 'n Diagram van die doeltreffendheid en effektiwiteit van personeelbestuur in die onderneming

3.2.1 Leierskapspraktyke en -beleide

Tabel 7.2: 'n Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die leierskapspraktyke en -beleide met die boer se voorspellings daarvan

Leierskapspraktyke en -beleide	Tipe* veranderlike	Werkers se persepsies		χ^2 **	Boer se voorspelling	
		Ervaar Me	Verkies Me		Ervaar Me	Verkies Me
1. Mate waarin die boer geïnteresseerd is in die werkers se gesinsprobleme	O	14	20	13,733	14	17
2. Mate van begrip wat die boer vir die werkers se werkprobleme toon	O	13	20	11,727	11	17
3. Mate van regverdigheid waarmee die boer die werkers behandel	O	15	20	10,034	12	17
4. Mate van duidelikheid van die werk-instruksies wat die werkers van die boer ontvang	O	20	20	0,0	12	17

Uit Tabel 7.2 blyk onder meer die volgende ten opsigte van die leierskapspraktyke en -beleide:

- (i) Die boer se voorspelling van die werkers se persepsies ten opsigte van die mate van geïnteresseerdheid in die werkers se gesinsprobleme (faktor 1), begrip vir hul werkprobleme (faktor 2) en regverdige behandeling (faktor 3) stem grootliks ooreen met die werkers se persepsies.

* O = Oorsaaklike veranderlike

** $\chi^2_{0,05;2-1}=3,841$

(ii) Ten opsigte van die duidelikheid van die werkinstruksies (faktor 4) verskil die boer en die werkers se sienings tot 'n geringe mate.

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die boer bewus is van die gediagnoseerde swakpunte in die leierskapstelsel. Dit impliseer dat die boer, met die nodige bestuurskennis, in staat is om doeltreffende en effektiewe praktyke te implementeer ten opsigte van die mate van geïnteresseerdheid in die werker se gesinsprobleme (faktor 1), die mate van begrip vir die werkers se werkprobleme (faktor 2) en die mate van regverdigheid teenoor ondergeskiktes (faktor 3). Indien 'n meer deelnemende leierskapstelsel ten opsigte van bogenoemde drie personeel-faktore geïmplementeer word, dan sal die werkers se produktiwiteit en werktevredenheid oor die algemeen verbeter.

Die werkers se tevredenheid met die mate van duidelikheid van die werkinstruksies (faktor 4) is 'n sterkpunt in die personeelbestuurstelsel wat verder deur die boer in stand gehou moet word.

3.2.2 Motiveringspraktyke en -beleide

Ten opsigte van motiveringspraktyke en -beleide in die onderneming, kan die volgende in Tabel 7.3 gesien word:

Tabel 7.3: 'n Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die motiveringspraktyke en -beleide in die onderneming met die boer se voorspellings daarvan.

Motiveringspraktyke en -beleide	Tipe* veranderlike	Werkers se persepsies		χ^{2**}	Boer se voorspelling	
		Ervaar Me	Verkies Me		Ervaar Me	Verkies Me
5. Mate waarin die werkers se werk oorvermoeiend is	T	6	15	1,674	11	17
6. Mate waarin die werkers se werk nadelig vir hul gesondheid is	T	15	15	13,459	16	18
7. Mate waarin die werkers hul werk interessant vind	T	19	20	10,240	8	12
8. Mate waarin die boer waardering toon vir die werkers se werkprestasie	O	20	20	0,0	17	14

(i) Die boer se voorspelling van die werkers se persepsies ten opsigte van die mate van oorvermoeidheid van die werk (faktor 5), die mate van die werk se nadeligheid vir die werkers se gesondheid (faktor 6) en die mate van waardering vir werkprestasie (faktor 8) verskil tot 'n geringe mate van die werkers se persepsies.

(ii) Die boer se voorspelling van die werkers se persepsies ten opsigte van die mate van interessantheid van die werk (faktor 7) verskil tot 'n redelike mate van die werkers se persepsies.

Dit wil dus voorkom of die boer nie bewus is daarvan dat 'n Herzberg motiveerder soos interessante werk (faktor 7) oor die algemeen tot hoër werkerproduktiwiteit en werktevredenheid sal lei nie.

* O = Oorsaaklike veranderlike

T = Tussenveranderlike

** $\chi^2_{0,05;2-1}=3,84$

Verder bestaan daar onsekerheid of die boer bewus is van die ander gediagnoseerde swakpunt in die motiveringstelsel naamlik dat 'n higiëne faktor soos ongesonde en onveilige werktoestande tot laer produktiwiteit en werkontevredenheid by sommige werkers aanleiding kan gee.

Daar kan ook gespekuleer word dat die boer nie ten volle bewus is van die sterkpunte in die motiveringstelsel soos die mate waarin die werk nie oorvermoeiend vir die werkers is nie (faktor 5) en die mate van erkenning vir werkprestasie (faktor 8).

Samevattend kan gesê word dat die boer se motiveringspraktyke en -beleide nie so doeltreffend en effektief bestuur word as wat dit moontlik is nie.

3.2.3 Kommunikasiepraktyke en -beleide

In verband met die kommunikasiepraktyke en -beleide in die onderneming, blyk die volgende uit Tabel 7.4:

Tabel 7.4: Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die kommunikasiepraktyke en -beleide in die onderneming met die boer se voorspellings daarvan

Kommunikasiepraktyke en -beleide	Tipe* veranderlike	Werkers se persepsies		χ^2 **	Boer se voorspelling	
		Ervaar Me	Verkies Me		Ervaar Me	Verkies Me
9. Mate waarin die boer die werker inlig oor sy doelwitte en planne	O	5	20	19,473	7	11
10. Hoeveelheid nuttige inligting wat die boer aan die werkers deurgee	O	19	20	11,665	8	11
11. Mate waarin die boer aandag gee aan die werkers se klagtes	O	19	20	9,541	12	14

* O = Oorsaaklike veranderlike

** $\chi^2_{0,05;2-1}=3,84$

- (i) Die boer se voorspellings van die werkers se persepsies ten opsigte van die mate waarin werkers oor die boer se doelwitte en planne ingelig word (faktor 9) sowel as die hoeveelheid nuttige inligting wat hulle ontvang (faktor 10) verskil tot 'n redelike mate van die werkers se persepsies.
- (ii) Die boer en die werkers se persepsies verskil tot 'n geringe mate ten opsigte van die mate van aandag aan die werkers se klagtes.

Dit wil dus voorkom of die boer nie bewus is daarvan dat die kommunikasiestelsel in die onderneming veel kan verbeter indien meer deelnemende kommunikasiepraktyke en -beleide geïmplementeer word. Knelpunte in die kommunikasiestelsel kan ontstaan indien die boer nie kennis het ten opsigte van die kanale, media, hulpmiddele, kommunikasieboodskappe en verwysingsraamwerke van afsenders en ontvangers nie.

3.2.4 Menseverhoudingspraktyke en -beleide

Ten opsigte van die menseverhoudingspraktyke en -beleide in die onderneming kan die volgende in Tabel 7.5 gesien word:

Tabel 7.5: Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die menseverhoudingspraktyke en -beleide in die onderneming met die boer se voorspelling daarvan

Menseverhoudingspraktyke en -beleide	Tipe* veranderlike	Werkers se persepsies			Boer se voorspelling	
		Ervaar Me	Verkies Me	χ^2 **	Ervaar Me	Verkies Me
12.Die boer se toeganklikheid vir die werkers	0	10	20	17,013	7	13
13.Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werkers van die boer kry	0	15	20	13,756	12	16
14.Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer	0	13	17	0,186	9	12

- (i) Die boer se voorspelling van die werkers se persepsies ten opsigte van die hoeveelheid hulp en ondersteuning wat hulle ontvang (faktor 13) stem grootliks ooreen met die werkers se persepsies.
- (ii) Die boer se voorspelling van die werkers se persepsies ten opsigte van die boer se toeganklikheid vir die werkers (faktor 12) en die behandeling wanneer hulle fouteer (faktor 14) verskil tot 'n geringe mate van die werkers se persepsies.

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die boer bewus is van die gediagnoseerde swakpunte in die menseverhoudingspraktyke en dat dit met die nodige bestuurskennis doeltreffend en effektief verander kan word. Die menseverhoudinge in die onderneming kan verbeter indien die kommunikasiestelsel opgeknop word en die boer meer simpatieke hulp en ondersteuning aan die werkers gee.

* 0 = Oorsaaklike veranderlike

** $\chi^2_{0,05;2-1}=3,841$

3.2.5 Beheerpraktyke en -beleide

Uit Tabel 7.6 blyk die volgende ten opsigte van die beheerpraktyke en -beleide in die onderneming:

Tabel 7.6: Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van beheerpraktyke en -beleide in die onderneming met die boer se voorspelling daarvan

Beheerpraktyke en -beleide	Tipe* veranderlike	Werkers se persepsies			χ^2 **	Boer se voorspelling	
		Ervaar Me	Verkies Me	Ervaar Me		Verkies Me	
15.Mate waarin die werkers vry voel om die spoed waarteen hulle werk aan te pas	O	5	15	0,523	3	8	
16.Gereeldheid waarmee die werkers botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang	O	6	15	7,442	11	17	
17.Mate waarin die werkers ander werkers kan beïnvloed	T	15	20	18,400	11	13	

Die boer se voorspellings van die werkers se persepsies ten opsigte van al drie beheerpraktyke verskil tot 'n geringe mate van die werkers se persepsies.

Daar kan dus nie gesê word dat die personeelbeheerstelsel ondoeltreffend en oneffektief bestuur word nie. Indien daar eenheid van bevel is (faktor 16) en die werkers 'n groter mate van invloed het op andere wat hulle werk affekteer (faktor 17) dan sal die produktiwiteit en werktevredenheid in die onderneming verbeter. Die werkers se tevredenheid met die mate van beheer oor hul werkspoed (faktor 15) is 'n sterkpunt in die personeelbeheerstelsel wat deur die boer in stand gehou moet word.

* O = Oorsaaklike veranderlike

T = Tussenveranderlike

** $\chi^2_{0,05;2-1}=3,841$

3.2.6 Prestasiepraktyke en -beleide

Uit Tabel 7.7 blyk die volgende ten opsigte van die prestasiepraktyke en -beleide in die onderneming.

Tabel 7.7: Vergelyking van die werkers se persepsies ten opsigte van die prestasiepraktyke en -beleide wat hulle ervaar in die onderneming met die boer se voorspelling daarvan

Prestasiepraktyke en -beleide	Tipe* veranderlike	Werkers se persepsies		χ^2 **	Boer se voorspelling	
		Ervaar Me	Verkies Me		Ervaar Me	Verkies Me
18.Mate waarin verbeterde metodes die werkers se werk kan vergemaklik of verbeter	0	5	0	13,56	13	12
19.Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen	0	0	0	0,0	11	8

Die boer se voorspellings van die werkers se persepsies ten opsigte van albei prestasiepraktyke verskil tot 'n groot mate met die werkers se persepsies.

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die boer nie bewus is van die gediagnoseerde swak- en sterkpunte ten opsigte van die personeelprestasiepraktyke in die onderneming nie en dus kan die werkerproduktiwiteit oor die langtermyn 'n ernstige knelpunt word. Die boer is nie bewus daarvan dat die werkers oor die algemeen 'n groot behoefte aan opleiding ervaar en terselfdertyd ook verwag om opgelei te word nie. Die boer sal 'n doelgerigte en deurlopende indiensopleidingsprogram moet ontwikkel waarin die opleiding van die voormanne en drywers veral dié wat jonger is, hoë prioriteit geniet (Hoofstuk 6).

* 0 = Oorsaaklike veranderlike

** $\chi^2_{0,05;2-1}=3,841$

3.2.7 Boer se siening van doeltreffende en ondoeltreffende personeelpraktyke

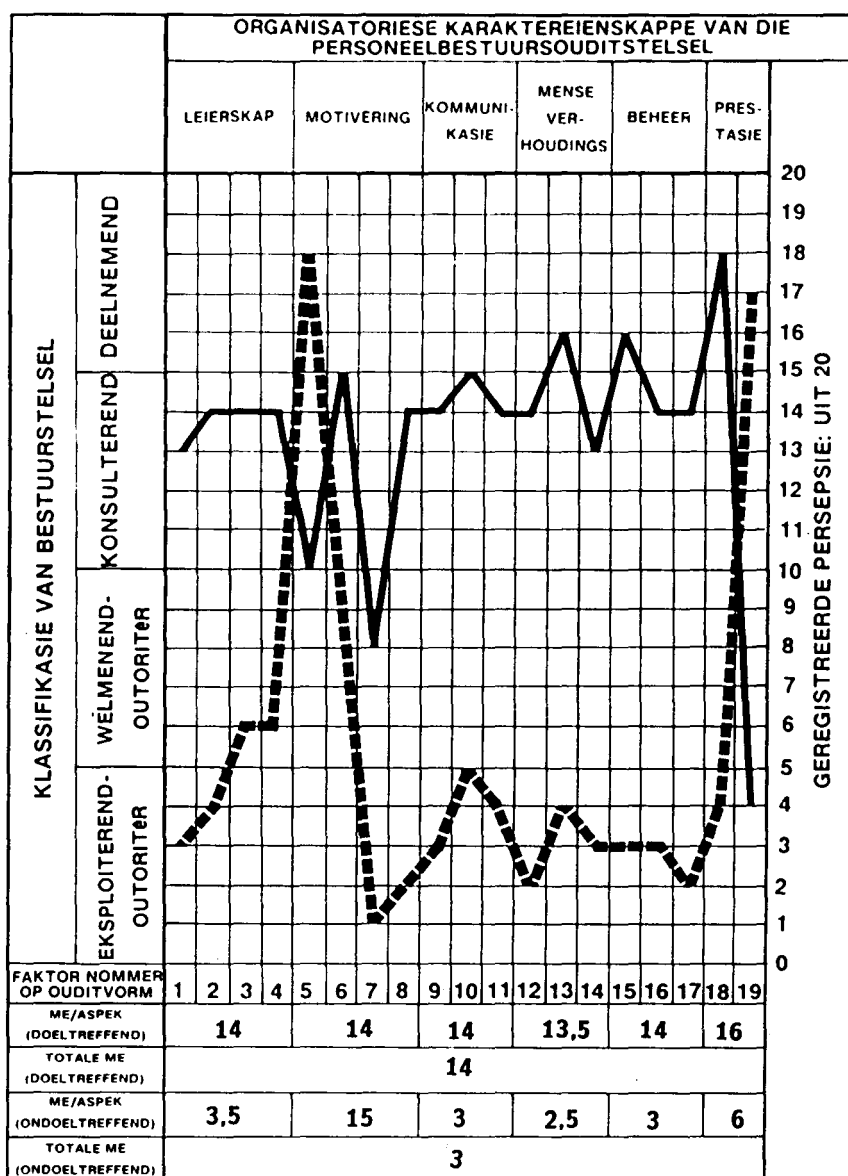
Met die oog daarop om kennisleemtes ten opsigte van personeelbestuursbeginsels by die boer te identifiseer, is 'n personeel-ouditvraelys (Bylae B) deur hom voltooi. Die resultate verskyn in Figuur 7.1.

Uit Figuur 7.1 blyk onder meer die volgende:

- (i) Oor die algemeen beskou die boer 'n konsulerende personeelbestuurstelsel (Me=14) as die mees doeltreffende personeelbestuurstelsel.
- (ii) Outoritêre personeelpraktyke wat as doeltreffend beskou word, is die mate waarin die werk vir die werkers oorvermoeiend is (faktor 5), interessante werk (faktor 7) en die mate waarin opleiding die werkers sal help om hul werk beter te doen (faktor 19).
- (iii) Oor die algemeen neem die boer aan dat 'n eksploiterend outoritêre personeelbestuurstelsel 'n ondoeltreffende personeelbestuurstelsel is (Me=3).
- (iv) Deelnemende personeelpraktyke wat as ondoeltreffend beskou word, is die mate waarin die werk vir die werkers oorvermoeiend is (faktor 5) sowel as die mate waarin opleiding die werkers sal help om hul werk beter te doen (faktor 19).

Uit bogenoemde bevindings kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word:

- (i) Die boer se aanname dat die opleiding van werkers in 'n onproduktiewe onderneming die werkers glad nie sal help om werk beter te doen nie (of dat die opleiding van wer-



— DOELTREFFENDE PERSONEEL PRAKTYKE
- - - ONDOELTREFFENDE PERSONEEL PRAKTYKE

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Beskrywing	Faktor no	Beskrywing	Faktor no	Beskrywing	
LEIERSKAP		MOTIVERING		KOMMUNIKASIE	
Gesinsprobleme	5.	Oorvermoeiende werk	9.	Afwaartse kommunikasie	
Werkprobleme	6.	Nadeligheid vir gesondheid	10.	Nuttige inligting	
Regverdigde behandeling	7.	Interessante werk	11.	Klagteprosedure	
Duidelike werkinstruksies	8.	Erkenning vir prestasie			
MENSEVERHOUDINGE		BEHEER		PRESTASIE	
Toeganklikheid van boer	15.	Beheer oor werkspoed	18.	Verbeterde metodes	
Hulp en ondersteuning	16.	Botsende instruksies	19.	Opleiding	
Behandeling	17.	Wedersydse invloed			

kers in 'n produktiewe onderneming die werkers veel sal help om hul werk beter doen) is strydig met Likert se teorie.

- (ii) Die boer se siening oor die rol van opleiding in 'n produktiewe/onproduktiewe onderneming kan 'n knelpunt word in die ontwikkeling van 'n produktiwiteitstrategie vir die onderneming.
- (iii) Die boer beseft nie dat 'n Herzberg motiveerder soos interessante werk (faktor 7) kan lei tot hoër werkerproduktiwiteit en werktevredenheid nie. Hierdie aanname van die boer verklaar tot 'n groot mate die verskil tussen die werkers se persepsies oor interessante werk en sy voorspelling daarvan (p.119).
- (iv) Die boer se aanname dat die werk altyd baie oorvermoeiend vir die werkers in 'n produktiewe onderneming moet wees, kan oor die langtermyn 'n knellende faktor word. Tans beleef die werkers oor die algemeen die graad van oorvermoeienis van die werk nie as 'n knellende faktor nie. Indien die boer die totale werkure (inagnemende spits- en slaptye as gevolg van seisoenale produksie) nie goed bestuur nie, kan die produktiwiteit en werktevredenheid van die werkers oor die langtermyn benadeel word.
- (v) Volgens die boer is 'n konsulerende personeelbestuurstelsel doeltreffend en pas hy dit inderdaad toe want die werkers ervaar oor die algemeen 'n konsulerende stelsel (p.120). Indien die boer konsekwent 'n konsulerende personeelbestuurstelsel oor die langtermyn toepas, dan sal volgens die selfvervullende profesie die werkers oor die jare bewys dat sy aannames oor personeelbestuur korrek is.

(vi) 'n Meer deelnemende personeelbestuurstelsel behoort die werkers meer produktief en tevrede te maak en daarom moet die boer sy aannames oor sy werkers se werkgedrag voortdurend hersien.

Samevattend kan gesê word dat 'n aansienlike mate van bevestiging vir die gestelde hipotese gevind is. Die boer se kennis van doeltreffende motiverings- en produktiwiteitsbeginsels kan baie verbeter.

4. Samevattende gevolgtrekkings

Een van die hoofgevolgtrekkings is dat daar enersyds doeltreffende en effektiewe personeelbestuurspraktyke en andersyds ondoeltreffende en oneffektiewe praktyke in die personeelbestuurstelsel gediagnoseer is. Doeltreffende en effektiewe personeelbestuurspraktyke impliseer dat die boer tot 'n groot mate besef wat die werkers se ervarings en verwagtinge oor die algemeen is sodat hy hulle werkgedrag en werkmotivering kan manipuleer ten einde groter produktiwiteit en werktevredenheid te verkry.

Die gevolgtrekking is gemaak dat die boer met die nodige bestuurskennis die volgende personeelbestuursprosesse doeltreffend en effektief in die nabye toekoms sal kan bestuur naamlik leierskap, kommunikasie, menseverhoudings en beheer.

Verder is tot die gevolgtrekking gekom dat die doeltreffendheid en effektiwiteit van die motivering- en produktiwiteitstrategieë van die boer se personeelbestuurstelsel heelwat ruimte vir verbetering laat. Wat die motiveringstrategie betref, besef die boer nie tot 'n gewenste mate dat hy Herzberg se motiveerders en higiëne faktore beter kan benut nie. Ten opsigte van die produktiwiteitstrategie is die boer nie tot 'n gewenste mate daarvan bewus dat die werkers oor die algemeen 'n groot

behoefte aan opleiding ervaar en terselfdertyd ook verwag om opgelei te word nie.

Ten einde doeltreffende en effektiewe motiverings- en produktiwiteitstrategieë te ontwikkel, sal die boer se bestuurskennis ten opsigte van Likert se teorie, Herzberg se motiveringshigiëne teorie en die valensieverwagtingsteorie van Orpen opgeknap moet word. Die boer se aannames oor die rol van opleiding in 'n produktiewe/onproduktiewe onderneming sowel as motiveerende en higiëne faktore kan oor die langtermyn belemmerende faktore vir hoër produktiwiteit en werktevredenheid in die onderneming word. Die boer moet bewus gemaak word van die selfvervullende profesie in personeelbestuur.

Samevattend kan gesê word dat die boer nie tot 'n gewenste mate bewus is van die swak- en sterkpunte in sy personeelbestuurstelsel nie omdat hy nie 'n diagnostiese instrument het om personeel se werkhoudinge te meet en te reguleer nie. Die blokken-penapparaat kan gebruik word om die werkers se ervarings en verwagtinge ten opsigte van personeelbestuur te meet ten einde swak- en sterkpunte in die personeelbestuurstelsel te diagnoseer. Met die nodige bestuurskennis kan 'n personeelontwikkelingsprogram, gebaseer op die gediagnoseerde swak- en sterkpunte, geïmplementeer en periodiek aangepas word.

HOOFSTUK 8

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

1. Inleiding

Die navorsing wat in hierdie studie gedoen is, val binne die boerderybestuursveld met besondere klem op personeelbestuur. Die sentrale tema is om die effektiwiteit en doeltreffendheid van die personeelbestuurstelsel in 'n onderneming te meet en stelselmatig te verbeter.

'n Lewenskragtige benadering om 'n bestuurder se personeelbestuursvaardighede te meet en te verbeter, is om die werkers se persepsies oor die personeelpraktyke en -beleide in die onderneming te registreer. Die rede hiervoor is dat werkhoudinge 'n belangrike determinant van arbeidsproduktiwiteit is.

Die eerste diagnostiese instrument om werkhoudinge in die boerderysituasie te meet, is deur Oosthuizen (1981) vir die RSA landbousituasie aangepas. In 1985 is die personeelinstrument deur Oosthuizen en Radley (1988) uitgetoets en bevind dat die instrument prakties en betroubaar in die RSA landbou gebruik kan word om laaggeletterde en ongeskoolde werkers se ervaring van hul werksituasie te meet. Daar bestaan dus nog 'n behoefte om die instrument aan te pas om nie alleen die werkers se werkervaringe nie maar tegelykertyd ook hul werkverwagtinge te meet. Indien bogenoemde moontlik is, kan 'n bestuurder wat hom met die onderliggende beginsels van die personeeloudittegniek vereenselwig die doeltreffendheid en effektiwiteit van die personeelbestuurstelsel manipuleer.

Die hoofprobleem in die studie is dat die doeltreffendheid en effektiwiteit van personeelbestuur op RSA plase nie na wense is nie en selfs in die beste ondernemings skiet die bestuurders se personeelbestuurspraktyke en -beleide ver tekort in vergelyking

met die personeel se verwagting daarvan omdat die rol van die werkers se werkhoudinge nie behoorlik in ag geneem word nie.

Die volgende hipoteses word gestel:

- (i) Die aangepaste personeeloudit se vrae is op so 'n wyse saamgestel, gegroepeer en met behulp van die blok- en penapparaat aangebied dat ongeskoolde en laaggeletterde plaaswerkers in staat is om hul persepsies oor hul werk-omgewing beide wat ervarings en verwagtings betref, te registreer.
- (ii) Indien die personeel se werkervarings tot 'n beduidende mate ooreenstem met hul werkverwagtinge ten opsigte van ses fundamentele personeelbestuursaspekte te wete, leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, beheer en werkprestasie (produktiwiteit), dan sal die personeel produktief en tevrede wees.
- (iii) Faktore soos die hiërargiese posvlak van die werker of tipe werk, ouderdom van die werker, etnisiteit, diens-termyn en mate van verwestering soos gemeet aan die jare ondervinding op RSA plase kan die verskille tussen die werkers se werkervarings en werkverwagtings betekenisvol verklaar.
- (iv) Indien die personeel se werkervarings en -verwagtinge ten opsigte van bogenoemde ses personeelbestuursaspekte tot 'n groot mate ooreenstem met die boer se voorspellings daarvan, dan is die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming doeltreffend en effektief.
- (v) Die boer is tot 'n groot mate onbewus van die swak- en sterkpunte in sy personeelbestuurstelsel omdat hy nie 'n diagnostiese instrument het om personeel se werkhoudings te meet en te reguleer nie.

- (vi) Die boer se kennis ten opsigte van doeltreffende personeelbestuurspraktyke kan baie verbeter.
- (vii) Die ontwerp en implementering van personeelbestuursontwikkelingsprogramme op RSA plase is noodsaaklik om die agterstand van die huidige personeelpraktyke en -beleide ten opsigte van die ekonomiese, maatskaplike, tegniese en strukturele ontwikkelinge in die landbou uit te wys.

Die verhandeling bestaan uit agt hoofstukke. Hoofstuk 1 gee 'n kort beskrywing van die probleem en die hipoteses. In Hoofstuk 2 word 'n diagnostiese instrument vir die meting van werkhoudinge in 'n onderneming aangepas. Vervolgens word die huidige stand van personeelpraktyke en -beleide in die gevallestudie-onderneming weergegee en die navorsingsprosedure verduidelik. Hoofstuk 4 handel oor die toepaslikheid en uitvoerbaarheid van die personeeloudittegniek. 'n Diagnose van die personeelbestuurstelsel in die onderneming volgens die werkers se persepsies word in Hoofstuk 5 gemaak. 'n Ontleding van die invloed van sekere biografiese faktore op werkers se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke in die onderneming verskyn in Hoofstuk 6. In Hoofstuk 7 word 'n vergelyking getref tussen die boer en die werkers se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke in die onderneming. Ten slotte word die samevatting, gevolgtrekkings en aanbevelings in Hoofstuk 8 gegee.

2. Aanpassing van die personeelouditinstrument vir die meting van werkhoudinge

Die vertrekpunt in hierdie studie is dat die werkers se persepsies oor hul werkomgewing beide wat ervarings en verwagtings betref hul arbeidsproduktiwiteit bepaal. Die diagnostiese instrument wat Oosthuizen en Radley (1988) ontwikkel en gebruik het, het slegs die werkers se ervaring ten opsigte van hul werksituasie bepaal en nie ook wat hulle verkies ten opsigte

van die personeelpraktyke en -beleide nie. Ten einde hierdie leemte te vul, is dit nodig om die vrae in die ouditvraelys aan te pas soos in Hoofstuk 2.

Die probleem is egter enersyds dat daar onsekerheid bestaan oor die getal vrae wat suksesvol deur ongeskoolde plaaswerkers beantwoord kan word en andersyds bestaan 'n gebrek aan genoegsame data om op 'n statistiese grondslag die vrae te verminder.

Die basiese uitgangspunt by die ontwikkeling van 'n prosedure om die ouditvraelys te verkort, is eerstens om die getal vrae te beperk tot nagenoeg 40 wat deur Oosthuizen en Radley (1988) gebruik is en tweedens om weens die gebrek aan voldoende data 'n kombinasie van statistiese metodes en bestuurskennis te gebruik.

Die statistiese metodes wat toegepas is, is 'n meervoudige regressie- en bevestigende faktoranalise. Alhoewel hierdie statistiese ontledings toepaslik is in ontledings van hierdie aard kon geldige gevolgtrekkings nie gemaak word nie weens 'n gebrek aan data.

Aangesien hierdie studie by dieselfde onderneming as dié van Oosthuizen en Radley (1988) uitgevoer word en die resultate toepaslik en reserant is, is 'n logiese benadering om te konsentreer op aspekte wat as knelpunte in hierdie onderneming geïdentifiseer is. Hierdie knelpunte is met behulp van die personeeloudittegniek in samehang met kontemporêre bestuurstorieë geïdentifiseer. Die basiese uitgangspunt is dat die personeelfaktore op die ouditvorm daardie faktore moet insluit wat aan die behoeftes en aspirasies van plaaswerkers asook die aard van hul werk voldoen.

Die struktuur van die ouditvorms word op pp. 18-32 beskryf. Die oorspronklike personeeloudit bestaande uit agt fundamentele personeelbestuursaspekte te wete leierskap, motivering, kom-

munikasie, menseverhoudinge, besluitneming, werkdoelwitformulering, beheer en werkprestasie kan sonder nadele herstruktureer word tot ses personeelbestuursaspekte waar besluitneming en doelwitformulering geëlimineer word. Die ouditvraelys bestaan uit 19 vrae met twee onderafdelings elk wat op die werkers se ervaring en voorkeure onderskeidelik betrekking het. Dieselfde ouditvorm word ook deur die werkgewer voltooi nie alleen om hom te betrek en dus vereenselwiging met die resultate te verseker nie maar ook om 'n meer betroubare diagnose te maak.

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

- (i) Die oudit word uitgevoer deur 'n Swart en Wit vakkundige/konsultant wat onderskeidelik deur die werkers en die bestuurder vertrou word en teenoor wie hulle gewillig is om vrylik en vertroulik te gesels.
- (ii) Die oudit is ontwerp om die toedrag van sake ten opsigte van daardie aspekte waaraan plaaswerkers die meeste waarde heg, te meet en ook die reaksie op ander moontlike motiveerders te ondersoek.
- (iii) Die Swart vakkundige gebruik die personeelouditvorm in 'n gestruktureerde onderhoud om die verkieslik minder as 40 vrae aan elke plaaswerker in sy eie taal te stel. Die navorser demonstreer ook die gebruik van die sogenaamde blok-en-penapparaat waarmee die werkers hul antwoorde uitwerk totdat die werkers vertrou is met die gebruik van die apparaat.
- (iv) Die plaaswerkers wat meestal ongeskoold en laaggeletterd is, registreer hul eie persepsies ten opsigte van die personeelpraktyke en -beleide sowel as hul verwagtinge van hoe hulle dit verkies met behulp van die blok-en-

penapparaat. Hierdie resultate word direk daarna deur die navorser op die ouditvorm aangeteken.

- (v) Die Wit opnemer is verantwoordelik daarvoor dat die bestuurder 'n soortgelyke oudit moet voltooi. Die bestuurder moet voorspel wat hy verwag die werkers se ervarings sowel as hul verwagtings ten opsigte van dieselfde personeelpraktyke en -beleide is.
- (vi) Bykomstig tot die voltooiing van die oudit by die werkers sowel as die bestuurder word ondersteunende inligting deur middel van 'n omvattende vraelys ingesamel ten opsigte van die biografiese inligting van die boer en sy tipe onderneming, die biografiese inligting van elke werker asook die aard en tipe werk wat hy doen asook die personeelpraktyke oor mannekragbeplanning en -beheer, werwing en keuring, opleiding en ontwikkeling, vergoeding, personeelevaluering en dissiplinering, organisering, toesighouding, leierskap, motivering en kommunikasie. Daar word ook van die bestuurder verwag om op 'n soortgelyke vraelys aan dié van die oudit aan te dui wat hy as doeltreffende en ondoeltreffende personeelbestuurspraktyke beskou.

Samevattend kan die volgende gesê word:

- (i) Die aangepaste personeelouditvraelys wat vir die werkers sowel as die bestuurder aangepas is, kan gebruik word om sterk- sowel as swakpunte in die personeelbestuurstelsel van 'n onderneming te diagnoseer.
- (ii) Die personeelouditvorme kan as 'n standaard evalueringvorm gebruik word in soveel as moontlik boerderyondernemings in die RSA sodat genoegsame data ingesamel kan word waaruit die hoofstroom personeelbestuursbeginsels geëvalueer kan word.

- (iii) Die personeelouditvorms hoef nie noodwendig in sy geheel gebruik te word nie maar ook ten dele waar slegs aandag gegee word aan bepaalde personeelbestuursaspekte na gelang van die behoefte.
- (iv) Met die huidige tekort aan personeelouditdata lewer die gebruik van statistiese metodes om geskikte vrae vir die oudit te selekteer nie bevredigende resultate in vergelyking met 'n benadering waar staatgemaak word op die huidige stand van bestuursteorieë en -kennis nie.
- (v) Indien die personeelouditvorm vir die werkers in die taal van elke werker beskikbaar sou wees, sal die vrae tydens die gestruktureerde onderhoud meer konsekwent gestel kan word en terselfdertyd in die regte idioom.
- (vi) 'n Aspek waaroor daar onsekerheid bestaan is die maksimum getal vrae in die personeeloudit wat ongeskoolde plaaswerkers met behulp van die blok-en-penapparaat kan hanteer om sinvolle inligting aan die bestuur beskikbaar te maak.

3. Die huidige stand van personeelpraktyke en -beleide in die gevallestudie-onderneming en die navorsingsprosedure

'n Gevallestudie is as navorsingsmetode geselekteer omdat verwag word dat selfs in die beste ondernemings die boere se personeelbestuurspraktyke en -beleide ver tekortskiet in vergelyking met die personeel se verwagting daarvan. Die gevallestudiemetode maak 'n dieptestudie van die doeltreffendheid en effektiwiteit van 'n personeelbestuurstelsel in ondernemingsverband dus moontlik.

Die gevallestudie word by dieselfde onderneming as dié van Oosthuizen en Radley (1988) uitgevoer. Die meeste besonderhede oor die geval is dus reeds gedokumenteer. In die beskrywing

van die huidige stand van personeelbestuur in die onderneming val die klem veral op die basiese aspekte waarop die personeel-ouditdata ontleed en vertolk moet word asook op die veranderinge ten opsigte van personeelpraktyke en -beleide sedert die vorige opname in 1985.

Die boer is die eienaar/bestuurder van 'n plaas (2 700 hektaar) in die Middelburgdistrik (Transvaal) waarvan 90 persent van die inkomste uit akkerbouproduksie afkomstig is. Van die totale personeelgetal van 48 verrig sowat die helfte (23) semi-tegniese werk en 10 persent van die werkers (5) het toesig-houdende of koördinerende funksies. Die arbeidsmag is oor die algemeen jonk (gemiddelde ouderdom 35 jaar) en relatief stabiel (personeelomset van 7 persent per jaar) en die meeste het relatief lang blootstelling aan Westerse werkgewoontes gehad.

Wat die huidige stand van personeelbestuur betref, kan gesê word dat die meeste personeelpraktyke en -beleide nagenoeg onveranderd gebly het, behalwe die personeelontwikkelingspraktyke en kommunikasiepraktyke. Ten opsigte van ontwikkeling word op drie fasette gekonsentreer naamlik gesondheid, opvoeding en dissipline. 'n Kommunikasihulpmiddel wat onlangs ingestel is, is 'n arbeidsraad.

Die navorsingsprosedure behels dat persoonlike onderhoude met die werkers sowel as die bestuurder gevoer word. Die onderhoude met die werkers is gestruktureerd en met die bestuurder wissel die onderhoude van halfgestruktureerd tot oopeinde-tipe vrae.

Daar kan tot die volgende gevolgtrekkings gekom word:

- (i) Die verbreking van die beginsel van eenheid van bevel soos in die organisasiekaart aangetoon, dui daarop dat die voormanne nie hul lynfunksies na behore kan uitvoer nie. Die bestuurder het dus nie die gesag na die voor-

manne gedelegeer wat met hul toesighoudingsverantwoordelikhede verband hou nie.

- (ii) Die invoeging van 'n bestuursvlak in die hiërargiese struktuur van die onderneming vereis dat die verantwoordelikhedsgebiede en gepaardgaande gesag van die nuutaangestelde plaasbestuurder duidelik afgebaken moet word.
- (iii) Gemeenskapsontwikkeling is 'n dimensie wat onlangs bygekome het in ondersteuning van individuele persoonsontwikkeling wat oor die langtermyn tot 'n meer opgevoede, gesonde en produktiewe arbeidsmag kan lei.
- (iv) Die instelling van 'n arbeidsraad as kommunikasiehoofpmiddel kan 'n gunstige organisasieklimaat skep maar dit blyk dat daar leemtes bestaan ten opsigte van die samestelling, doel en funksies van die raad.
- (v) Die voormanne word nie doelmatig opgelei om hul lynfunksies na wense uit te voer nie.
- (vi) Die vergoedingstelsel is nie op 'n wetenskaplike basis gedifferensieer nie en kan lei tot werkontevredenheid en verlies van meer produktiewe werkers.
- (vii) Die gelyktydige opnames by die werkers sowel as die bestuurder werk goed, maar moet lank vooruit met die bestuurder in 'n slapyd van die jaar beplan word.

4. Toepaslikheid en uitvoerbaarheid van die personeelouditegniek

Die eerste hoofvraag in hierdie studie is of die aangepaste personeelouditinstrument toepaslike en betroubare metings kan gee van ongeskoolde werkers se persepsies van hul werkomgewing ten opsigte van beide hul ervarings en verwagtings daarvan.

Die toepaslikheid en uitvoerbaarheid van die personeelbestuurs-oudittechniek word ter plaatse in die onderneming met behulp van 12 kriteria geëvalueer.

Die samevattende gevolgtrekking is dat daar 'n aansienlike mate van bevestiging vir die eerste gestelde hipotese gevind is. Beoordeel aan die hand van twaalf kriteria, is die personeel-oudit 'n praktiese en betroubare instrument om ongeskoolde werkers se persepsies ten opsigte van personeelpraktyke en -beleide beide wat ervarings en verwagtings betref, te registreer.

Bogenoemde gevolgtrekking is gebaseer op die volgende bevindings:

- (i) Die gebruik van die blok-en-penapparaat (wat Likert se 20-puntskaal voorstel) onder leiding van 'n instrukteur stel ongeskoolde werkers in staat om hul ervarings en verwagtings ten opsigte van hul werkomgewing op hul eie weer te gee.
- (ii) Die personeelprofiele toon hoe elke werker die werksituasie ervaar en verkies en tesame met die situasieveranderlikes asook die werker se vaardighede stel dit die bestuurder in staat om sy personeel se werkgedrag te voorspel en dus ook te reguleer.
- (iii) Die interaksie tussen die ses basiese personeelbestuursprosesse sowel as die onderskeie personeelfaktore behoort verder ontleed te word ten einde lig te werp op die oorsake van potensiële personeelbestuursprobleme in die onderneming en die moontlike gevolge daarvan.
- (iv) Wat die evaluering van die tersaaklike personeelfaktore betref, blyk dit dat die ses kenmerkende kategorieë van die oudit (te wete leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, beheer en prestasie) wel die personeel-

behoefte en aspirasies van plaaswerkers weerspieël want al hulle aanvullende opmerkings kon na bogenoemde ses kenmerke herlei word. Verder blyk dit dat die kommentaarseksie op die ouditvorm behou moet word omdat dit 'n nuttige doel dien om personeelbehoefte en potensiële motiverende faktore te identifiseer. Volgens die meeste werkers laat die higiëne faktore in die onderneming veel te wense oor.

- (v) Wat die evaluering van die middelvlakbestuurders betref, kon die voorman se personeelprofiel met behulp van hul posbeskrywings op die ouditvorm geïdentifiseer en as 'n groep gediagnoseer word.
- (vi) Ten opsigte van die bepaling van die oorsake en gevolge van personeelprobleme in die onderneming, kan die driedelige klassifikasieskema (oorsaaklike veranderlikes, tussenveranderlikes en eindresultaatveranderlikes) gebruik word om personeelbestuursknelpunte op te los.
- (vii) Die ouditdata is betroubaar en akkuraat en groot waarde kan dus aan die personeelouditprofiel geheg word.
- (viii) Die koste om 'n personeeloudit uit te voer, vergelyk nie ongunstig met ander professionele diensfooie in die landbou nie.
- (ix) Die ontleding en 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.
- (x) Bevredigende maatreëls kan getref word om die personeel se werkhouding nie nadelig te beïnvloed en verwagtinge te skep nie.

- (xi) Die opnames moet gedurende werktyd uitgevoer word, maar voorsorg kan getref word dat dit nie in spitsstye van die jaar geskied nie.
- (xii) Met die voltooiing van die oudit deur die bestuurder self, is seker gemaak dat hy die betekenis van die ouditdata begryp en sal hy hom met die aanbevelings kan ve-eenselwig.

Ten slotte kan gesê word dat die personeelouditdata wat met behulp van die blok-en-penapparaat ingesamel word, betroubaar en waardevol is vir die diagnostisering van sterk- en swakpunte in 'n personeelbestuurstelsel.

5. 'n Diagnose van die personeelbestuurstelsel in die onderneming volgens die werkers se persepsies

Die tweede kernvraag in hierdie studie is om te bepaal wat die plaaswerkers in die onderneming se persepsies is ten opsigte van ses fundamentele personeelbestuursaspekte te wete leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, beheer en werkprestasie beide wat hul ervarings en verwagtings betref.

Die personeelouditdata is met behulp van die mediaan as sentrale waarde en die interkwartiel-variasiewydte as spreidingsmaatstaf vertolk. Die mate van ooreenstemming tussen die mediane is met behulp van die chi-kwadraattoets by 'n 95 persent betroubaarheid bepaal. Die eweredigheid van frekwensieverdelings is ook met 'n chi-kwadraattoets geëvalueer. Alle resultate is vertolk in die lig van die vernaamste bestuursteorieë met inagneming van die huidige stand van personeelpraktyke en -beleide in die boerderyonderneming.

Een van die hoofgevolgtrekkings is dat daar enersyds swakpunte en andersyds sterkpunte in die personeelbestuurstelsel in die onderneming gediagnoseer is wat impliseer dat 'n strategie ontwikkel kan word om die produktiwiteit en werktevredenheid van

die personeel aansienlik te verbeter. Die swak- en sterkpunte het betrekking op die volgende ses basiese kenmerke van 'n personeelbestuurstelsel naamlik leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, beheer en werkprestasie.

(i) Oor die algemeen kan die werkers se produktiwiteit en werktevredenheid verbeter word indien 'n meer deelnemende leierskapstelsel geïmplementeer word. Die volgende swakpunte ten opsigte van die leierskapspraktyke en -beleide is gediagnoseer:

- die mate van geïnteresseerdheid in die werker se gesinsprobleme (faktor 1);
- die mate van begrip vir die werkers se werkprobleme (faktor 2); en
- die mate van regverdigheid teenoor ondergeskiktes (faktor 3).

'n Sterkpunt in die leierskapstelsel tans is die mate van duidelikheid van die werkinstruksies (faktor 4).

(ii) Wat motivering betref, kan gesê word dat die werkers se produktiwiteit en werktevredenheid verbeter kan word deur terselfdertyd die higiënefaktore te verbeter en die motiverende faktore beter te implementeer. Die volgende swakpunte ten opsigte van die motiveringspraktyke en -beleide is gediagnoseer:

- die mate van nadeligheid van die werk vir die werkers se gesondheid (faktor 6); en
- die mate waarin die werkers hul werk interessant vind (faktor 7).

Indien meer gesonde en veilige werktoestande enersyds geskep word en die werk terselfdertyd meer interessant ge-

maak en verryk word andersyds, sal dit tot verhoogde produktiwiteit en werktevredenheid in die onderneming lei.

Die volgende sterkpunte is in die motiveringstelsel geïdentifiseer:

- die mate waarin die werk nie oorvermoeiend vir die werkers is nie (faktor 5); en
- die mate van erkenning vir werkprestasie (faktor 8).

(iii) Die kommunikasiestelsel in die onderneming laat veel te wense oor. Indien meer deelnemende kommunikasiepraktyke en -beleide geïmplementeer word, sal die werkers meer produktief en tevrede raak.

Die volgende swakpunte is gediagnoseer:

- die mate waarin die werkers oor die bestuurder se doelwitte en planne ingelig word (faktor 9);
- die hoeveelheid nuttige inligting wat die werkers van die bestuurder ontvang (faktor 10); en
- die mate van aandag aan die werkers se klagtes (faktor 11).

(iv) Ten opsigte van menseverhoudinge kan gesê word dat die werkers oor die algemeen tevrede is met die behandeling wanneer hulle fouteer, maar dat hul produktiwiteit kan verhoog indien die bestuurder enersyds meer toeganklik vir hulle is en andersyds meer hulp en ondersteuning aan hulle verleen. Die volgende swakpunte is gediagnoseer:

- die mate van toeganklikheid tot die bestuurder (faktor 12); en

- die hoeveelheid hulp en ondersteuning aan die werkers (faktor 13).

'n Sterkpunt is die behandeling wat die werkers ontvang wanneer hulle fouteer (Faktor 14).

- (v) Wat die personeelbeheerstelsel betref, kan gesê word dat die werkers oor die algemeen tevrede is met die mate van beheer oor hul werkspoed (faktor 15) maar hul produktiwiteit kan verhoog word indien daar eenheid van bevel is (faktor 16) en hulle 'n groter mate van invloed het op andere wat hulle werk affekteer (faktor 17). Die verbreking van die beginsel van eenheid van bevel impliseer dat die bestuurder en voormanne nie hulle lynfunksies na behore uitvoer nie.

- (vi) Ten opsigte van werkprestasie kan gesê word dat die werkerproduktiwiteit in die onderneming nie na wense is nie. 'n Sterkpunt wat uit die diagnose blyk, is dat die werkers nie alleen 'n groot behoefte aan opleiding ervaar nie, maar ook terselfdertyd verwag om opgelei te word.

6. Die invloed van sekere biografiese faktore op die werkers se persepsies ten opsigte van personeelbestuurspraktyke in die onderneming

Die derde kernvraag van hierdie navorsing is om te bepaal of biografiese faktore soos die hiërargiese posvlak wat die werker beklee, ouderdom, etnisiteit, dienstermyn en mate van verwestering die verskille tussen werkers se werkervarings en -verwagtings kan verklaar.

Die ouditvorm is onder meer ontwerp om biografiese data van elke werker te verkry. Hierdie data sluit in die aantal jare ondervinding op RSA plase, postitel en posbeskrywing, etniese groep, ouderdomsgroep, opleiding en arbeidsraadslid of nie.

Die vergelykings tussen die groepe werkers is gebaseer op die chi-kwadraattoets vir betekenisvolheid van verskille in die berekende mediaanwaardes van die veranderlikes.

Samevattend kan die volgende gesê word:

- (i) Aangesien die hoërvlak werkers tot 'n beduidende mate 'n groter behoefte aan verhoogde produktiwiteit ervaar, kan die opleiding van die voormanne en semi-tegniese werkers soos die drywers daartoe lei dat hulle meer produktief en tevrede in hul werk sal wees.
- (ii) Verder blyk dit dat die hoërvlak werkers 'n meer deelneemende personeelbestuurstelsel ervaar en verkies ten opsigte van die hoeveelheid nuttige inligting afkomstig van die boer (faktor 9 of 10) asook die graad van beïnvloedingsmag teenoor andere wat hul werk affekteer (faktor 17).
- (iii) Nog 'n belangrike tendens is dat die jonger werkers ener syds 'n groter behoefte aan beter opleiding en produktiwiteit het as die ouer werkers en andersyds 'n minder outoritêre personeelbestuurstelsel verkies.
- (iv) Laastens kan genoem word dat nuwe toetreders 'n beduidend groter behoefte aan opleiding en hoër produktiwiteit as die sogenaamde "ou hande" ervaar.
- (v) 'n Belangrike implikasie van bogenoemde bevindinge is dat die boer 'n doelgerigte indiensopleidingsprogram moet ontwikkel waarin die opleiding van die voormanne en drywers, inagnemende hul ouderdom en dienstermyn, hoë prioriteit geniet.

7. 'n Vergelyking van die boer en die werkers se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke in die onderneming

Die vierde hoofvraag in hierdie studie is om vas te stel in watter mate die werkers se werkervaringe en -verwagtings ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming ooreenstem met die boer se voorspellings van wat hulle ervaar en verkies. Die hipotese is dat indien die personeel se werkervaringe en -verwagtinge ten opsigte van die ses fundamentele personeelbestuursprosesse te wete leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, beheer en werkprestasie tot 'n groot mate ooreenstem met die boer se voorspellings daarvan, dan is die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming doeltreffend en effektief.

Die prosedure kom daarop neer dat die boer moes voorspel wat die werkers se persepsie ten opsigte van die 19 personeelfaktore is beide wat hulle ervaringe en verwagtinge betref.

Samevattend kan die volgende gesê word:

Een van die hoofgevolgtrekkings is dat daar enersyds doeltreffende en effektiewe personeelbestuurspraktyke en andersyds ondoeltreffende en oneffektiewe praktyke in die personeelbestuurstelsel gediagnoseer is. Doeltreffende en effektiewe personeelbestuurspraktyke impliseer dat die boer tot 'n groot mate besef wat die werkers se ervaringe en verwagtinge oor die algemeen is sodat hy hulle werkgedrag en werkmotivering kan manipuleer ten einde groter produktiwiteit en werktevredenheid te verkry.

Die gevolgtrekking is gemaak dat die boer met die nodige bestuurskennis die volgende personeelbestuursprosesse doeltreffend en effektief in die nabye toekoms sal kan bestuur naamlik leierskap, kommunikasie, menseverhoudinge en beheer.

Verder is tot die gevolgtrekking gekom dat die doeltreffendheid en effektiwiteit van die motivering- en produktiwiteitstrategieë van die boer se personeelbestuurstelsel heelwat ruimte vir verbetering laat. Wat die motiveringstrategie betref, beseft die boer nie tot 'n gewenste mate dat hy Herzberg se motiveerders en higiëne faktore beter kan benut nie. Ten opsigte van die produktiwiteitstrategie is die boer nie tot 'n voldoende mate daarvan bewus dat die werkers oor die algemeen 'n groot behoefte aan opleiding ervaar en terselfdertyd ook verwag om opgelei te word nie.

Ten einde doeltreffende en effektiewe motiverings- en produktiwiteitstrategieë te ontwikkel, sal die boer se bestuurskennis ten opsigte van Likert se teorie, Herzberg se motiveringshigiëne teorie en die valensieverwagtingsteorie van Orpen opgeknap moet word. Die boer se aannames oor die rol van opleiding in 'n produktiewe/onproduktiewe onderneming sowel as motiveerende en higiëne faktore kan oor die langtermyn belemmerende faktore vir hoër produktiwiteit en werktevredenheid in die onderneming word. Die boer moet bewus gemaak word van die selfvervullende profesie in personeelbestuur.

Ten slotte kan gesê word dat die boer nie tot 'n gewenste mate bewus is van die swak- en sterkpunte in sy personeelbestuurstelsel nie omdat hy nie 'n diagnostiese instrument het om personeel se werkhoudinge te meet en te reguleer nie. Die blokken-penapparaat kan gebruik word om die werkers se ervarings en verwagtinge ten opsigte van personeelbestuur te meet ten einde swak- en sterkpunte in die personeelbestuurstelsel te diagnoseer. Met die nodige bestuurskennis kan 'n personeelontwikkelingsprogram, gebaseer op die gediagnoseerde swak- en sterkpunte, geïmplementeer en periodiek aangepas word.

8. Aanbevelings

Uit die navorsingsresultate kan die volgende aanbevelings ter verbetering van die huidige personeelbestuurstelsel in die onderneming gemaak word:

- (i) Aangesien swakpunte sowel as sterkpunte in die huidige personeelbestuurstelsel gediagnoseer is, behoort 'n personeelbestuursontwikkelingstrategie ontwikkel te word om die produktiwiteit en werktevredenheid van die personeel oor die langtermyn aansienlik te verbeter.

Die volgende negestapprosedure van Oosthuizen en Radley (1988) word voorgestel:

- (a) Ontleed die onderneming in sy geheel en voer 'n personeeloudit uit.
- (b) Kry die bestuur en personeel seker dat hulle die aard van die huidige swakpunte begryp asook die behoefte aan verandering besef.
- (c) Identifiseer die doelstellings van die onderneming en maak seker dat hulle ooreenstem met die motiewe van die bestuur.
- (d) Identifiseer die oorsaak van die tekortkominge en die aard van die potensiële regstellende stappe.
- (e) Skeduleer en implementeer die ontwikkelingsprogram.
- (f) Toets die uitvoerbaarheid van die voorstelle.
- (g) Korrigeer enige tekortkominge in die plan.
- (h) Ontwerp 'n beheerstelsel tesame met 'n periodieke oudit om die planne te monitor.

- (i) Herevalueer topbestuur se vereenselwiging met die ontwikkelingsdoelwitte en motiveer alle betrokkenes.
- (ii) Die samestelling, doel en funksies van die arbeidsraad sowel as die komponente van 'n arbeidsverhoudingeprogram behoort geformuleer te word.

Oosthuizen (1989) konstateer dat 'n arbeidsraad binne 'n geïntegreerde personeelbestuurstelsel moet funksioneer en verskaf die volgende riglyne wat die komponente van 'n arbeidsverhoudingeprogram betref, die doel en funksies van die raad.

(a) Komponente van 'n arbeidsverhoudingeprogram

'n Doeltreffende arbeidsverhoudingeprogram bestaan uit die volgende vier komponente:

- Die diensvoorwaardes waarvolgens die kontrak tussen werkgewer en werknemers gereël word met betrekking tot aanstellings, pligte en diensure, vergoeding en byvoordele, diensbeëindiging asook veiligheid en sekuriteit.
- Kommunikasie tussen die bestuur en die werknemers soos dit beslag kry in skakelmeganismes tussen die bestuur en werknemerverteenwoordigers oor sake rakende personeelbenutting en instandhouding met inbegrip van 'n grieweprosedure en dissiplinêre kode.
- Opleiding in arbeidsverhoudinge en kommunikasietegnieke en hulpmiddels.
- 'n Gebeurlikheidsplan wat die bestuur in staat stel om arbeidsonrus met die minste moontlike ontwrigting van bestaande en/of noodsaaklike dienste te kan hanteer.

(b) Doel van arbeidsraad

Die doelstellings van 'n arbeidsraad is om:

- 'n kanaal te skep waardeur werknemerverteenwoordigers sake wat die belange, welsyn en menings van Swart werkers raak, aan die bestuur kan oordra;
- 'n kanaal te skep waardeur die bestuur doeltreffend sy mannekragbeleid en die belange van die werkgewer aan die werknemers kan stel;
- deur formele besprekings te poog om die probleme van beide werkgewer en werknemer te begryp;
- deur formele besprekings te poog om alle geskille tussen werkgewer en werknemer te besleg;
- as oorkoepelende oogmerk te probeer om te alle tye gesonde arbeidsverhoudinge tussen die bestuur en die werknemers en tussen die werknemers onderling te verseker.

(c) Funksies van die arbeidsraad

Die arbeidsraad het slegs 'n adviserende funksie. Verskillende beperkings kan by die raad se bevoegdhede ingebou word.

Die raad moet riglyne neerlê ten opsigte van die samestelling van die raad, verkiesbaarheid, verkiesingsreg, verkiesing van lede, ampstermyn, vergaderings, kworum, konsensus, vrywaring en pligte van lede.

(iii) Die beskikbaarheid van goeie voormanne wat hul rolle as tussengangers tussen die werkers en die bestuur met vertroue kan vervul, kan 'n knelpunt in die onderneming word

en daarom behoort die voormanne 'n toesighoudingskursus by Boskopopleidingsentrum te voltooi.

- (iv) Die plaasbestuurder en voormanne moet gesag ontvang wat gelyk is aan hul verantwoordelikhede sodat die beginsel van eenheid van bevel konsekwent in die onderneming toegepas kan word.
- (v) As gevolg van die groot persentasie van die personeel wat semi-tegniese werk doen en dus voortdurend indiensopleiding moet ontvang, is dit belangrik dat die opleidingsresultate deur die bestuurder geëvalueer en gerig moet word.
- (vi) Alhoewel daar groot verbetering ten opsigte van behuingsvoordele vir die werkers ingestel is en die vergoeding in natura hulle grootliks teen inflasie beskerm, is hulle basiese bestaansbehoefte in 'n groot mate steeds nie bevredig nie en moet die kontantvergoedingstelsel deurlopend op 'n konsekwente basis daarvoor voorsien.
- (vii) 'n Wetenskaplike vergoedingstelsel soos die Patersonstelsel van vergoeding behoort geïmplementeer te word. Die salarisinkrement tussen die laerposgrade behoort 50 persent te wees.
- (viii) Die boer behoort meer kennis te bekom aangaande motiveringsteorieë.

9. Navorsingsgeleenthede

Die belangrikste navorsingsgeleenthede wat uit hierdie studie voortspruit, is die volgende:

- (i) Daar behoort vasgestel te word of regstellende maatreëls, gebaseer op die personeelouditresultate, tot voordeel van die onderneming sowel as die werkerbelange voorgeskryf en geïmplementeer en die resultate gemeet kan word.
- (ii) Daar behoort met behulp van die personeeloudittechniek bepaal te word wat boere met verskillende boerderytipes as doeltreffende en ondoeltreffende personeelpraktyke en -beleide ervaar sodat kennisleemtes geïdentifiseer kan word.
- (iii) Die personeelouditstelsel behoort verder ontwikkel te word om 'n algemene raamwerk te voorsien vir die evaluering van die personeelbestuursituasie in die oorgrote meerderheid boerderyondernemings in die RSA.

---o0o---

VERWYSINGS

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).

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.

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).

Bruniquel, B. & Magwasa J. (1974) Know your African Worker. In: People & Profits. Vol. 2, no.5, Nov. 1974. pp. 4-13.

Giles, T. & Stansfield, M. (1980) The farmer as manager. London: George Allen & Unwin.

Likert, R. (1961) New patterns of management. New York: McGraw-Hill Book Company.

Likert, R. (1967) The human organization: it's 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.

Nunnally, J.C. (1967) 2nd Edition, Psychometric theory. New York: McGraw-Hill

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. Proefskrif (Ph.D.). Universiteit van die Oranje-Vrystaat.

Oosthuizen, L.K. en Radley, A.J. (1988) 'n Diagnostiese instrument vir die meting van personeelbestuursprosesse in 'n boerderyonderneming binne die R.S.A. Bloemfontein: Departement Landbou-ekonomie, Universiteit van die Oranje-Vrystaat.

Oosthuizen, L.K. (1989) Mededeling. Departement Landbou-ekonomie, Universiteit van die Oranje-Vrystaat.

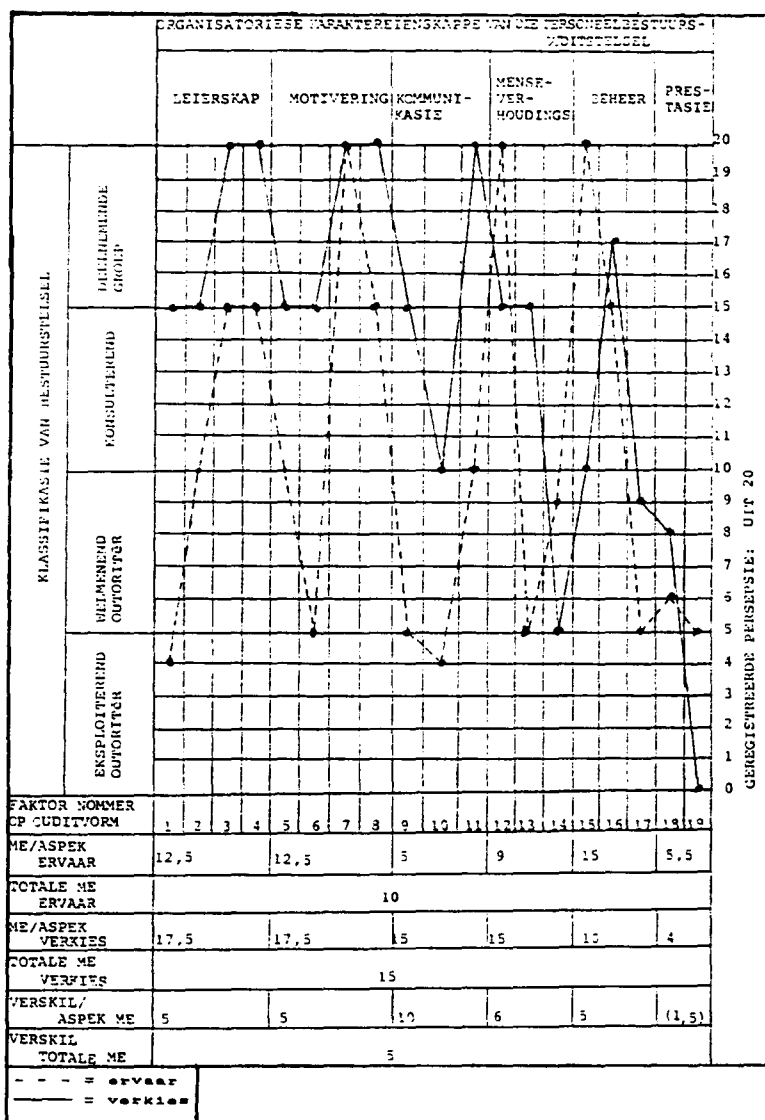
Steyn, A.G.W., Smith, C.F. & du Toit, S.H.C. (1984) Moderne statistiek vir die praktyk. Pretoria: van Schaik.

Walizer, H.H. & Wiener, P.L. (1978) Research methods and analysis; searching for relationships. New York: Harper and Row.

Zar, J.H. (1984) Biostatistical Analysis. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

BYLAE A

Bylae A.1: Personeelouditprofiel van werker 1 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



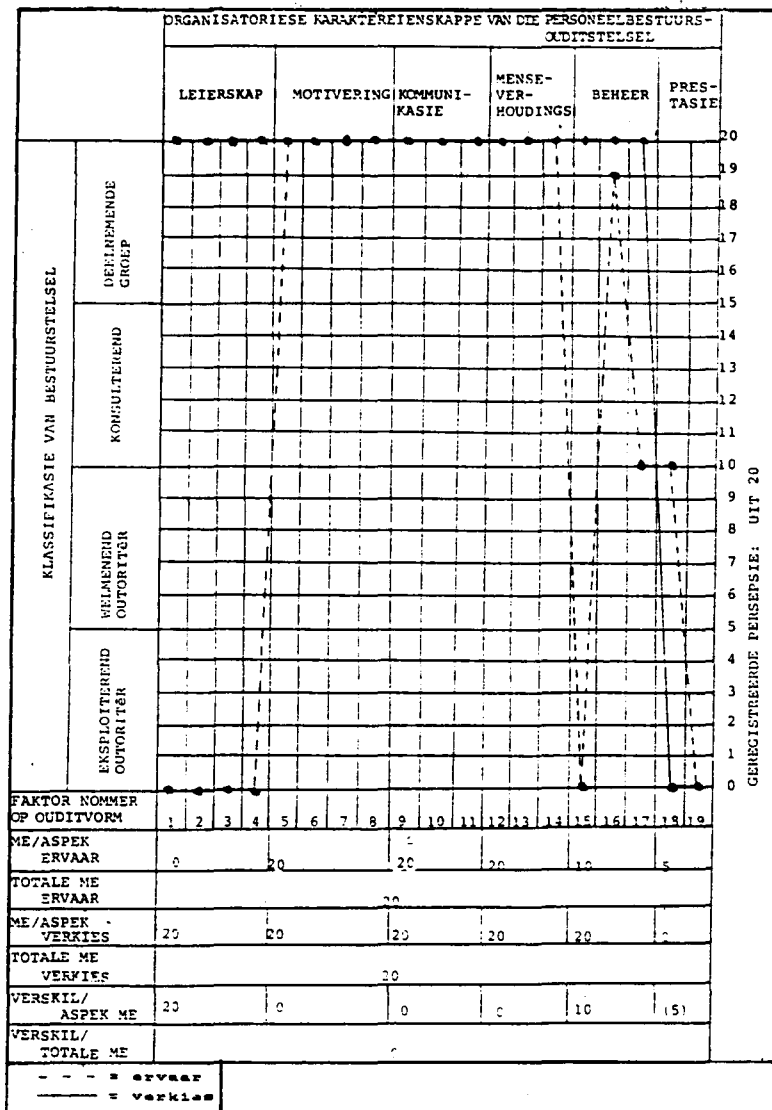
Biografiese inligting (1)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	(20)
B. Ondervinding in hierdie boerdery	10
C. Pos bekleed	Algemene werker
D. Hooftake	Veewerk
E. Etnisiteit	Suid-Sotho
F. Ouderdom	(46-55)
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	Positief

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oorvermoeiend is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergaaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.2: Personeelouditprofiel van werker 2 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



Biografiese inligting (2)

Biografiese aspek Inligting
Jare Maande

A. Ondervinding op RSA plase 30

B. Ondervinding in hierdie boerdery 6

C. Pos beklee Veevoorman

D. Hooftake Vee

E. Etnisiteit Ndebele

F. Ouderdom Ouer as 56

G. Skoolopleiding Geen

H. Ander opleiding Geen

I. Arbeidsraadslid Nee

J. Kommentaar

1. Salaris Negatief

2. Kos en byvoordele

3. Werkure

4. Verlof

5. Meerderes Negatief

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor Beskrywing

LEIERSKAP

1 Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme

2 Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme

3 Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel

4 Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies

MOTIVERING

5 Mate waarin die werker se werk oormoedend is

6 Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is

7 Mate waarin die werker sy werk interessant vind

8 Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie

KOMMUNIKASIE

9 Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne

10 Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee

11 Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klages

MENSEVERHOUDINGS

12 Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker

13 Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry

14 Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter

BEHEER

15 Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas

16 Gereeldheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang

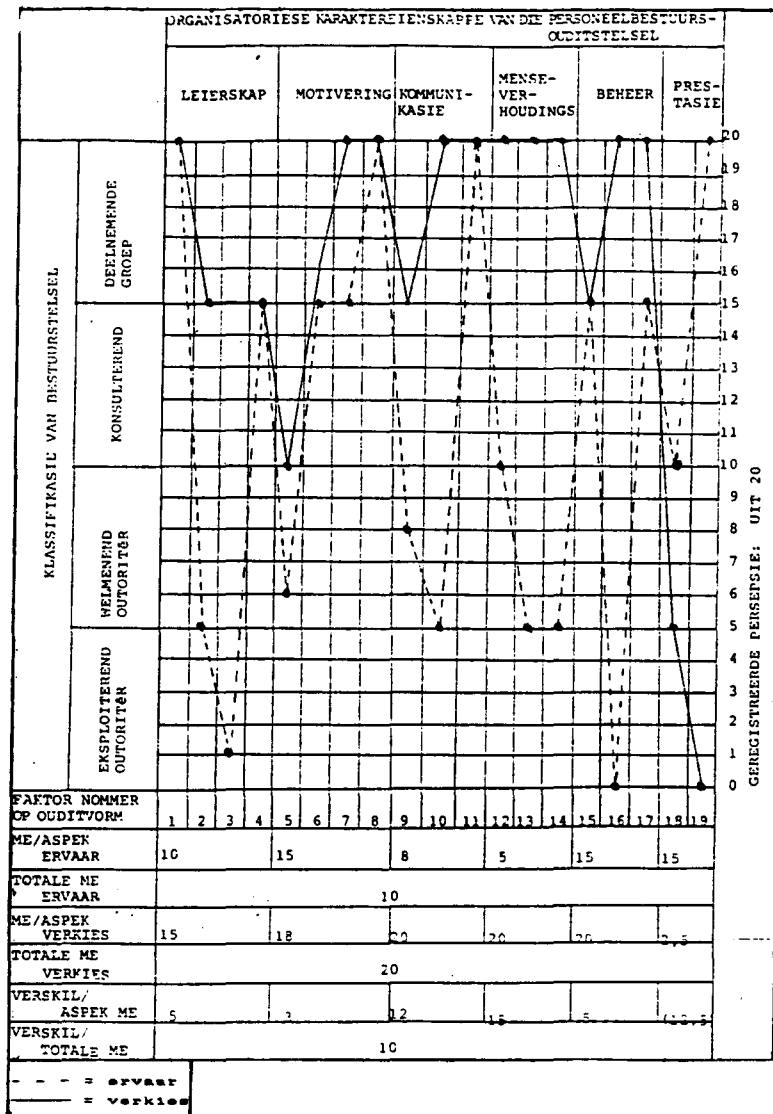
17 Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed

PRES-TASIE

18 Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter

19 Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.3: Personeelouditprofiel van werker 3 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

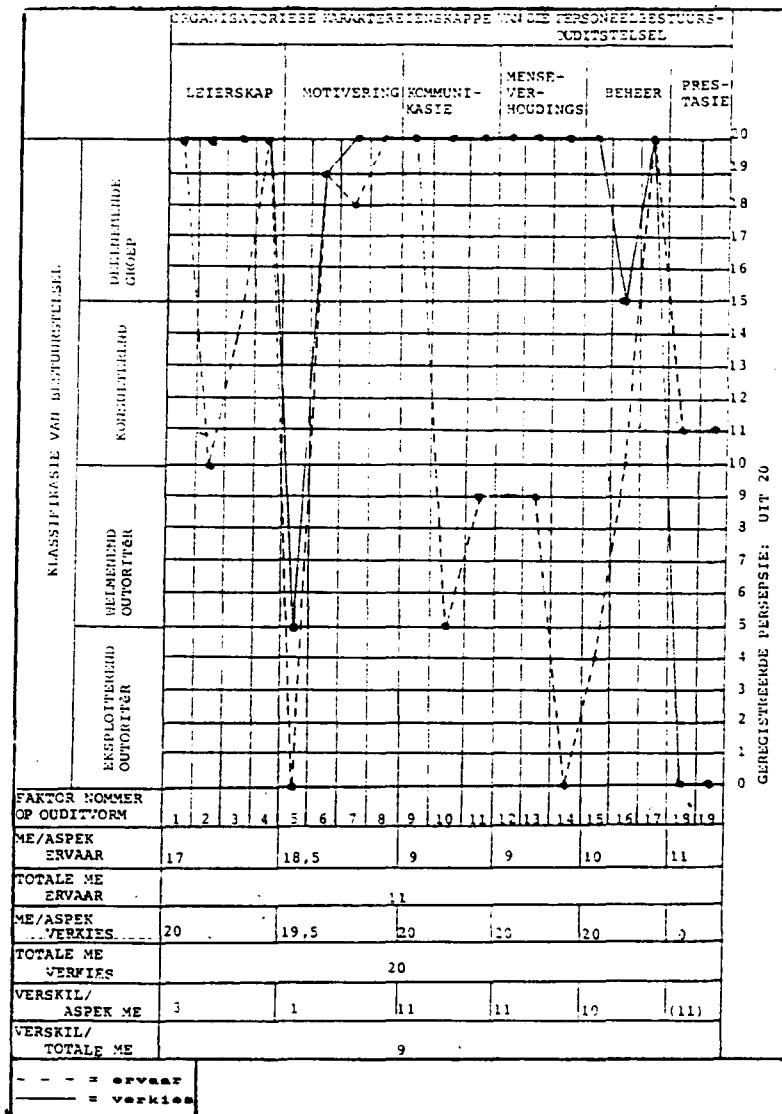
Biografiese inligting (3)

Biografiese aspek	Inligting
A. Ondervinding op RSA plase	8
B. Ondervinding in hierdie boerdery	(5)
C. Pos beklee	Algemene werker
D. Hooftake	Veewerk
E. Etnisiteit	Ndebele
F. Ouderdom	Ouer as 56
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	
I. Arbeidsraads lid	Ja
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	
3. Werkure	Negatief
4. Verlof	

Faktor Beskrywing

- LEIERSKAP**
1. Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
 2. Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
 3. Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
 4. Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
- MOTIVERING**
5. Mate waarin die werker se werk oorvermoeënd is
 6. Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
 7. Mate waarin die werker sy werk interessant vind
 8. Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
- KOMMUNIKASIE**
9. Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelvrite en planne
 10. Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
 11. Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
- MENSEVERHOUDINGS**
12. Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
 13. Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
 14. Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
- BEHEER**
15. Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
 16. Gereeldheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
 17. Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
- PRESTASIE**
18. Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
 19. Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.4: Personeelouditprofiel van werker 4 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



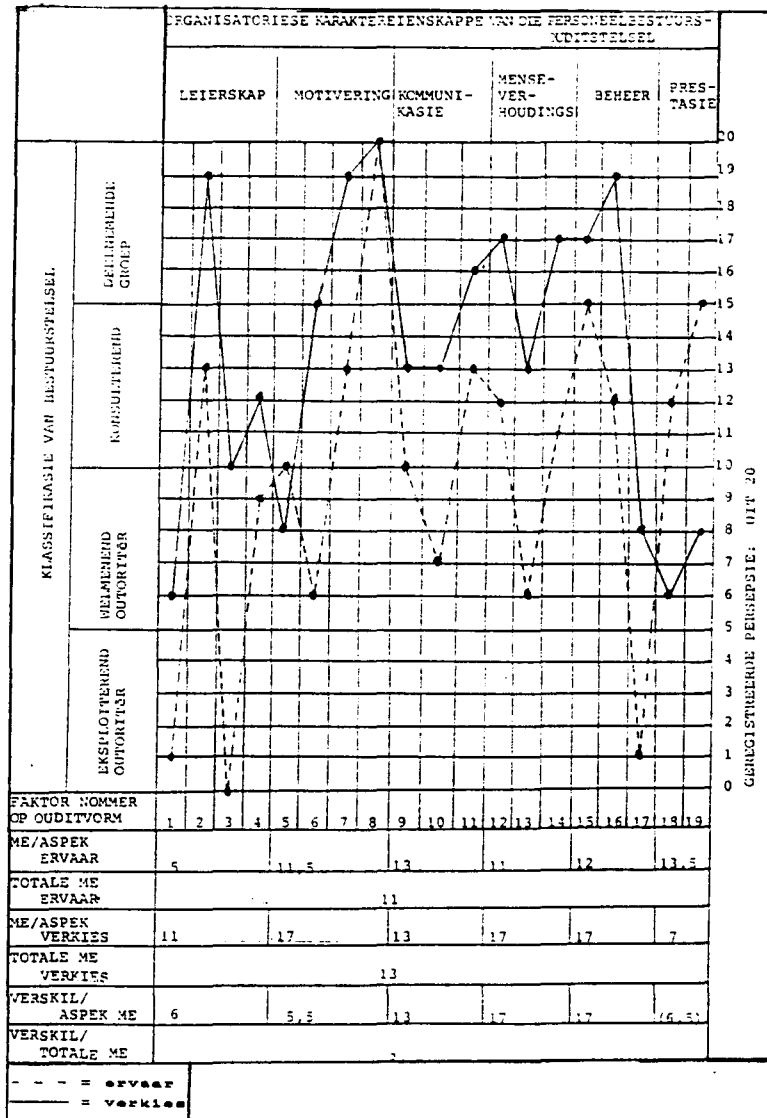
Biografiese inligting (4)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	19
B. Ondervinding in hierdie boerdery	3
C. Pos beklee	Trekkerdrywer
D. Hooftake	Ploeg, plant oes-assistent
E. Etnisiteit	Tswana
F. Ouderdom	(46-55)
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Nee
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	
3. Werkure	
4. Verlof	Negatief
5. Meerderes	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oormoedend is
6	Mate waarin die werker se werk nadellig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereeldheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een boerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.5: Personeelouditprofiel van werker 5 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



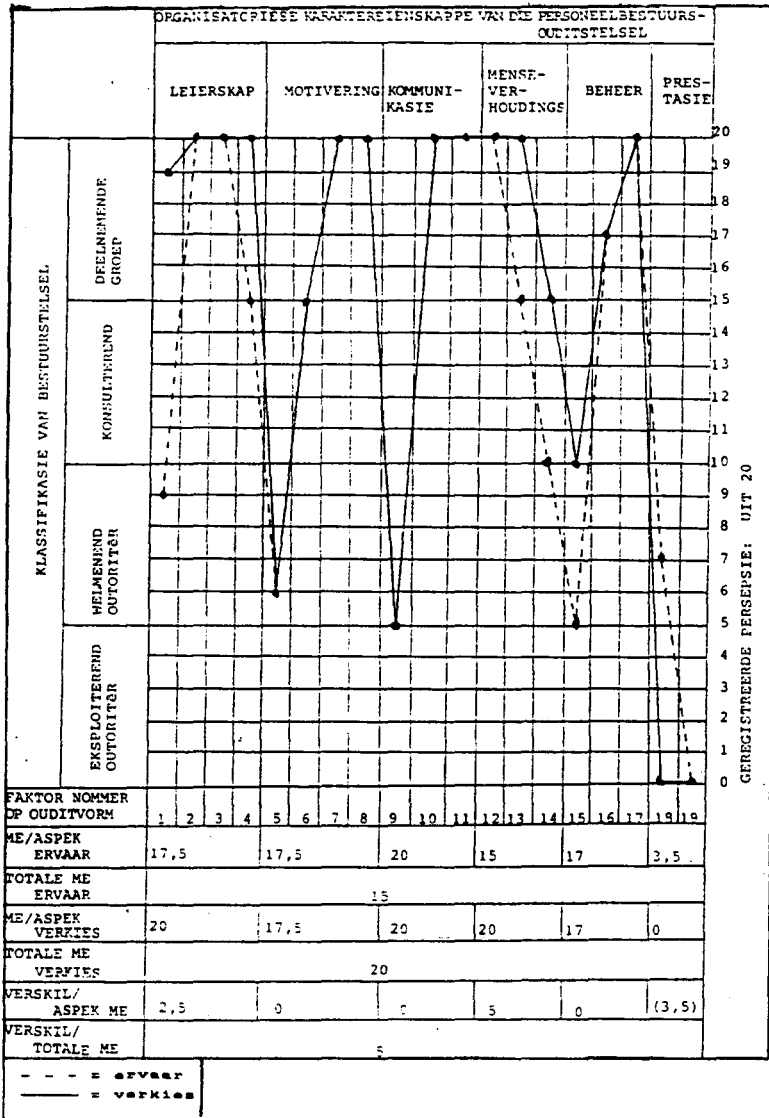
Biografiese inligting (5)

Biografiese aspek	Inligting	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	9	6
B. Ondervinding in hierdie boerdery	8	
C. Pos beklee	Werkwinkel-werker	
D. Hooftake	Sweis, herstel-werk aan masj.	
E. Etnisiteit	Tswana	
F. Ouderdom	(46-55)	
G. Skoolopleiding	Geen	
H. Ander opleiding	Geen	
I. Arbeidsraadslid	Nee	
J. Kommentaar		
1. Salaris		
2. Kos en byvoordele	Negatief	
3. Werkure		
4. Verlof		
5. Meerderes		

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oorvermoeënd is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoewelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoewelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy/outeer
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.6: Personeelouditprofiel van werker '6 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



BESRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

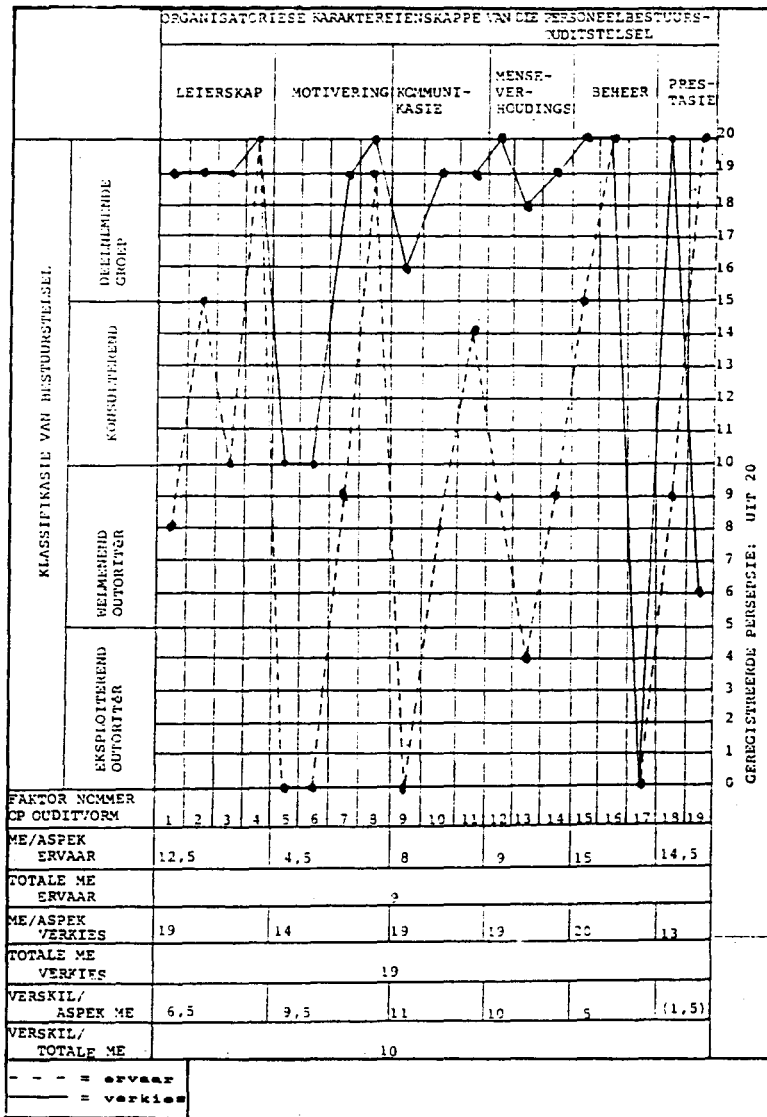
Biografiese inligting (6)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plaas	(25)
B. Ondervinding in hierdie boerdery	(6)
C. Pos beklee	Trekkerdrywer
D. Hooftake	Ploeg, plant oes-assistent
E. Etnisiteit	Tswana
F. Ouderdom	36-45
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	
2. Kos en byvoordele	
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerdere	

Faktor Beskrywing

1. Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
 2. Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
 3. Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
 4. Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstrukties
- MOTIVERING**
5. Mate waarin die werker se werk oorvermoeënd is
 6. Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
 7. Mate waarin die werker sy werk interessant vind
 8. Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
- KOMMUNIKASIE**
9. Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
 10. Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
 11. Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
- MENSEVERHOUDINGS**
12. Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
 13. Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
 14. Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
- BEHEER**
15. Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
 16. Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
 17. Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
- PRESTASIE**
18. Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
 19. Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.7: Personeelouditprofiel van werker 7 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



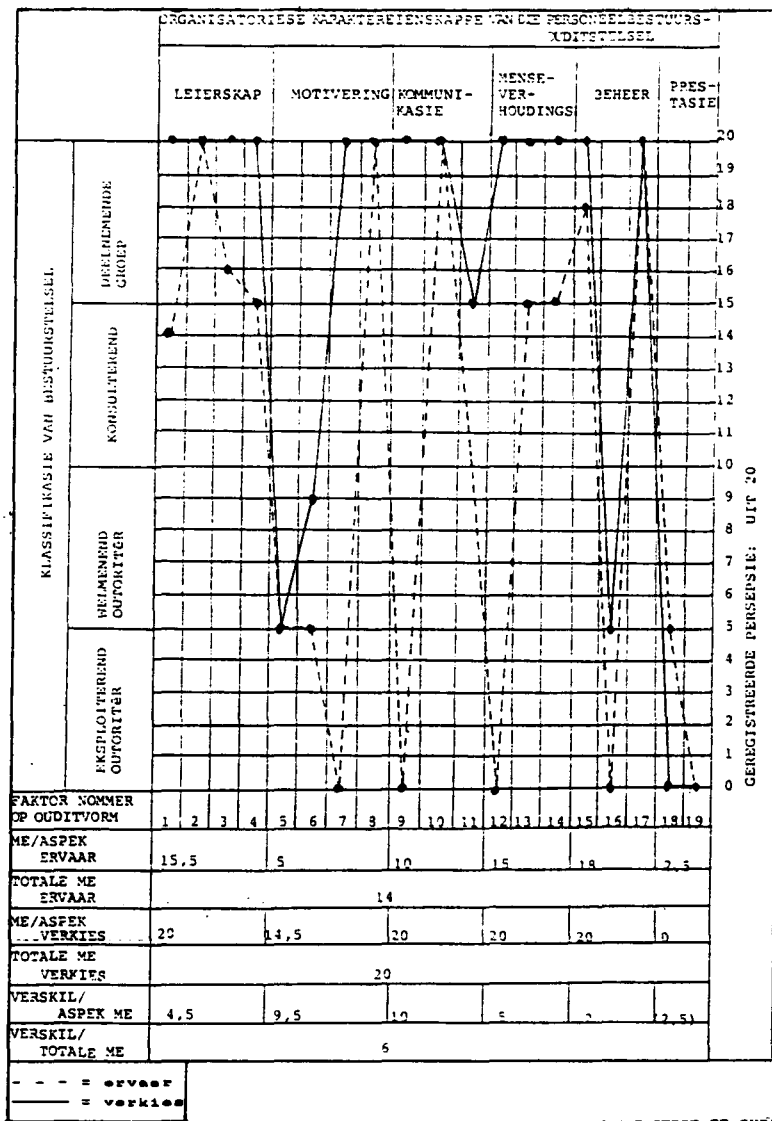
BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Biografiese inligting (7)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	24
B. Ondervinding in hierdie boerdery	(3)
C. Pos beklee	Kruiptrekker-drywer
D. Hooftake	Paaie herstel lande voorberei
E. Etnisiteit	Ndebele
F. Ouderdom	46-55
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

Faktor no.	Beskrwing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geinteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se verkinstrukties
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oorvermoeiend is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker durgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beinvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.8: Personeelouditprofiel van werker 8 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



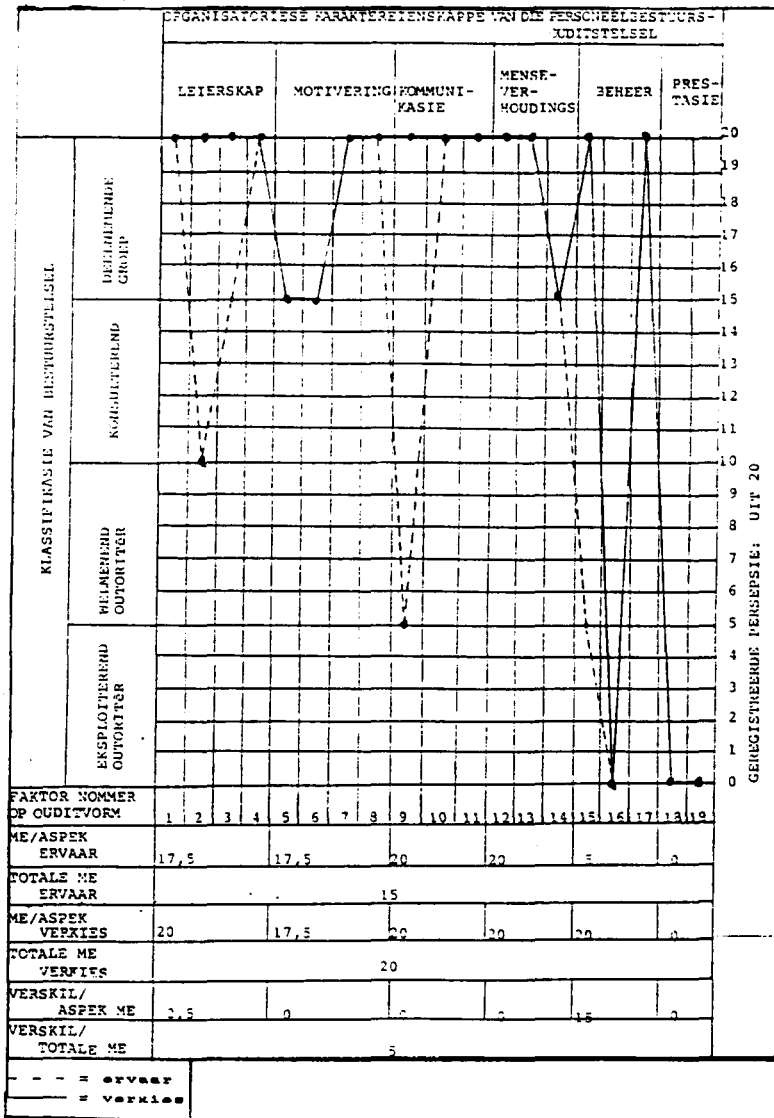
Biografiese inligting (8)

Biografiese aspek	Inligting
A. Ondervinding op RSA plase	Jare Maande (10)
B. Ondervinding in hierdie boerdery	4
C. Pos bekle	Trekkerdrywer
D. Hooftake	Skoffel, ploeg, plant, vee
E. Etnisiteit	Pedi
F. Ouderdom	21-25
G. Skoolopleiding	St. 3
H. Ander opleiding	Trekkerbestuurskursus
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	
2. Kos en byvoordele	
3. Werkure	Negatief
4. Verlof	
5. Meerdere	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstrukties
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oorvermoelend is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Benadeling wat die werker ontvang indien hy foutter
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.9: Personeelouditprofiel van werker 9 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

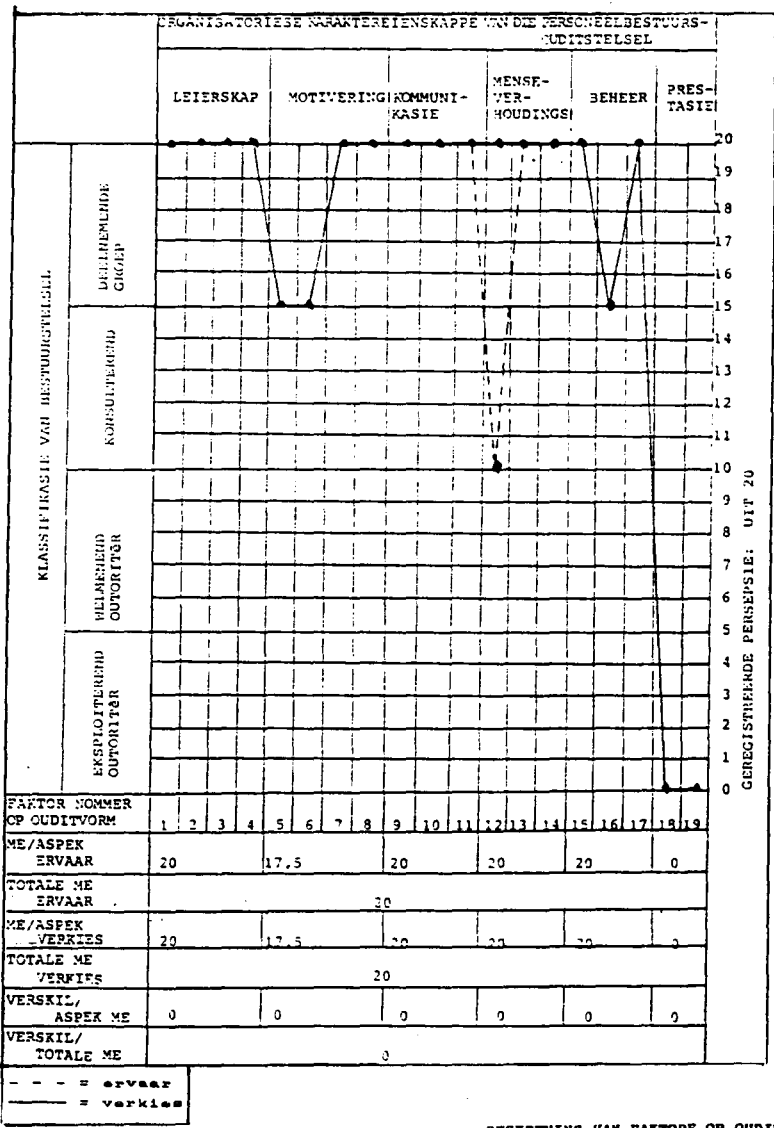
Biografiese inligting (9)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	12
B. Ondervinding in hierdie boerdery	(10)
C. Pos beklee	Werkwinkel-werker
D. Hooftake	Herstelwerk aan trekkers
E. Etnisiteit	Tswana
F. Ouderdom	26-35
G. Skoolopleiding	Sub A.
H. Ander opleiding	Trekkerbestuurskursus
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerdere	

Faktor Beskrywing

1. LEIERSKAP
 - 1 Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
 - 2 Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
 - 2 Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
 - 4 Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
2. MOTIVERING
 - 5 Mate waarin die werker se werk oorvermoeënd is
 - 6 Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
 - 7 Mate waarin die werker sy werk interessant vind
 - 8 Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
3. KOMMUNIKASIE
 - 9 Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
 - 10 Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
 - 11 Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
4. MENSEVERHOUDINGS
 - 12 Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
 - 13 Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
 - 14 Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
5. BEHEER
 - 15 Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
 - 16 Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van neer as een meerdere ontvang
 - 17 Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
6. PRESTASIE
 - 18 Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergenaklik of verbeter
 - 19 Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.10: Personeelouditprofiel van werker 10 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



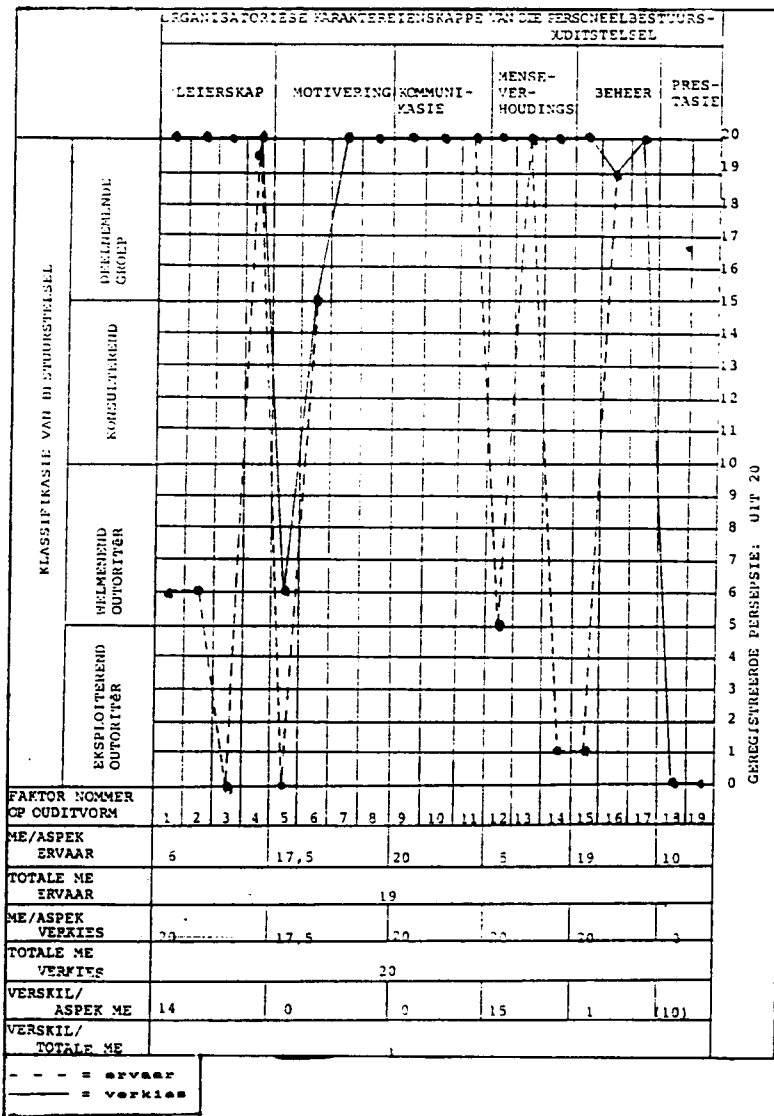
Biografiese inligting (10)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	(16)
B. Ondervinding in hierdie boerdery	(14)
C. Pos beklee	Algemene werker
D. Hooftake	Lande, vee, werf
E. Etnisiteit	Kleurling
F. Ouderdom	26-35
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	
2. Kos en byvoordele	
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oormoedend is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutet
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergaaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.11: Personeelouditprofiel van werker 11 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



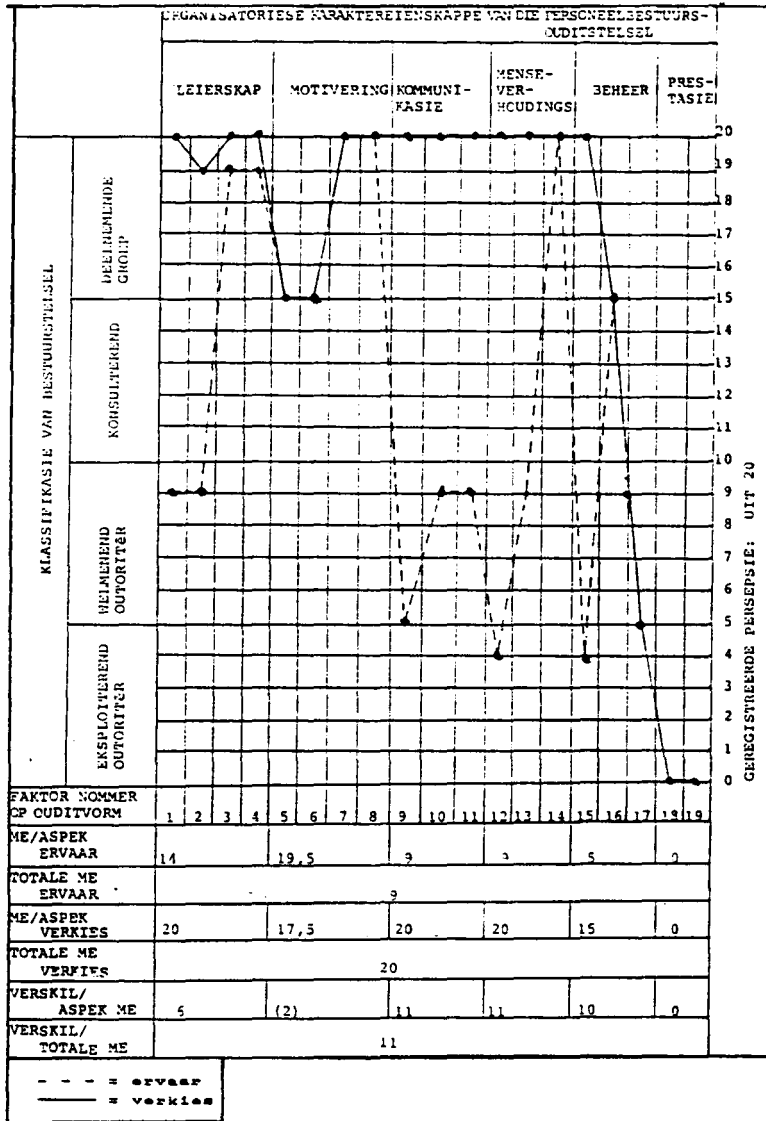
Biografiese inligting (11)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	15
B. Ondervinding in hierdie boerdery	4
C. Pos beklee	Trekkerdrywer
D. Hooftake	Ploeg, plant, skof-fel, oes-assist.
E. Etnisiteit	Ndebele
F. Ouderdom	21-26
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	Negatief
4. Verlof	
5. Meerderes	

BERSKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se verkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oorvermoeënd is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.12: Personeelouditprofiel van werker 12 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



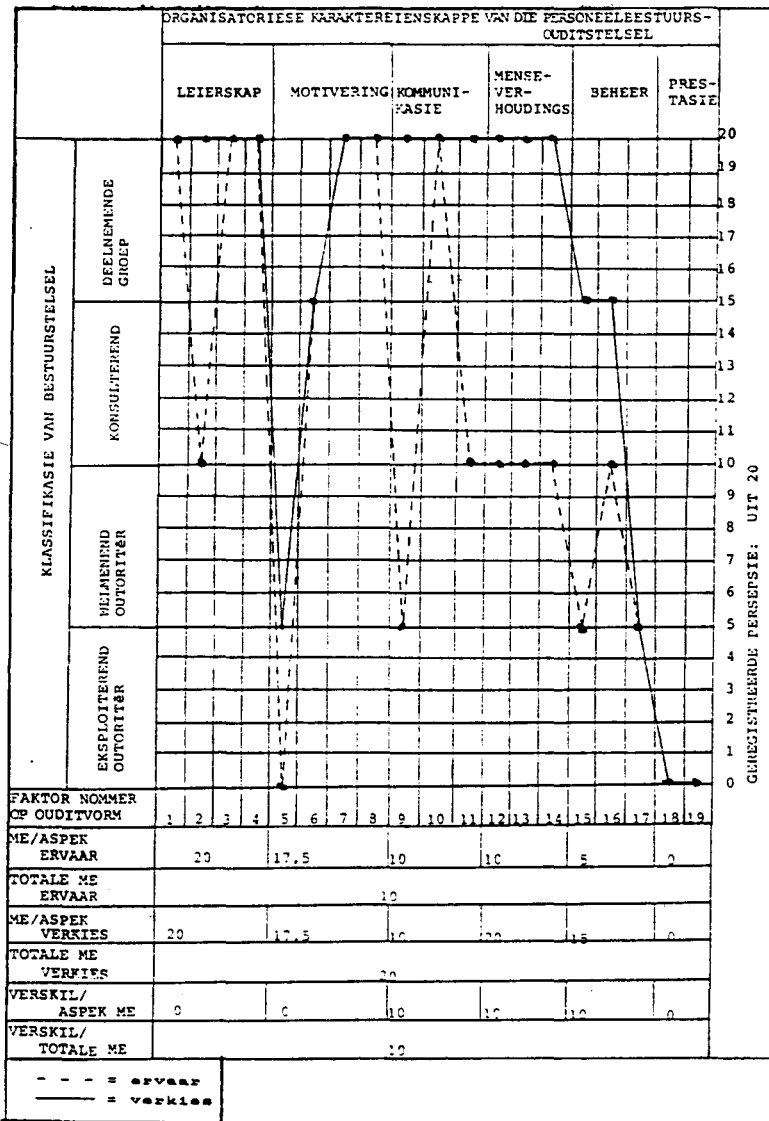
Biografiese inligting (12)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	16
B. Ondervinding in hierdie boerdery	8
C. Pos beklee	Veewerker
D. Hooftake	Veewerker aflos-trekkers
E. Etnisiteit	Tswana
F. Ouderdom	21-25
G. Skoolopleiding	Sub A
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

BESKRYWING VAN FAKTORE OF OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oorvermoeënd is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en plannings
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereeldheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.13: Personeelouditprofiel van werker 13 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



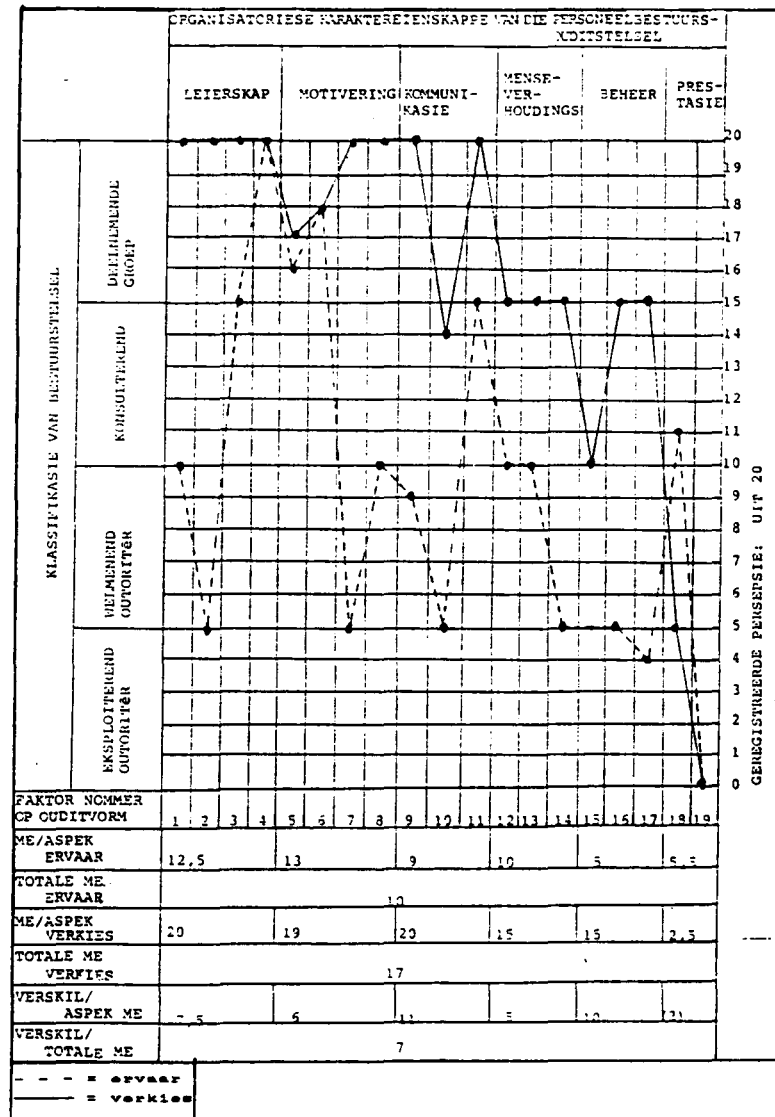
Biografiese inligting (13)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	16 5
B. Ondervinding in hierdie boerdery	5
C. Pos bekleed	Algemene werker
D. Hooftake	op-en-aflaai van goedere
E. Etnisiteit	Pedi
F. Ouderdom	36-45
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	Negatief
4. Verlof	Negatief
5. Meerdere	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oorvermoeënd is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.14: Personeelouditprofiel van werker 14 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

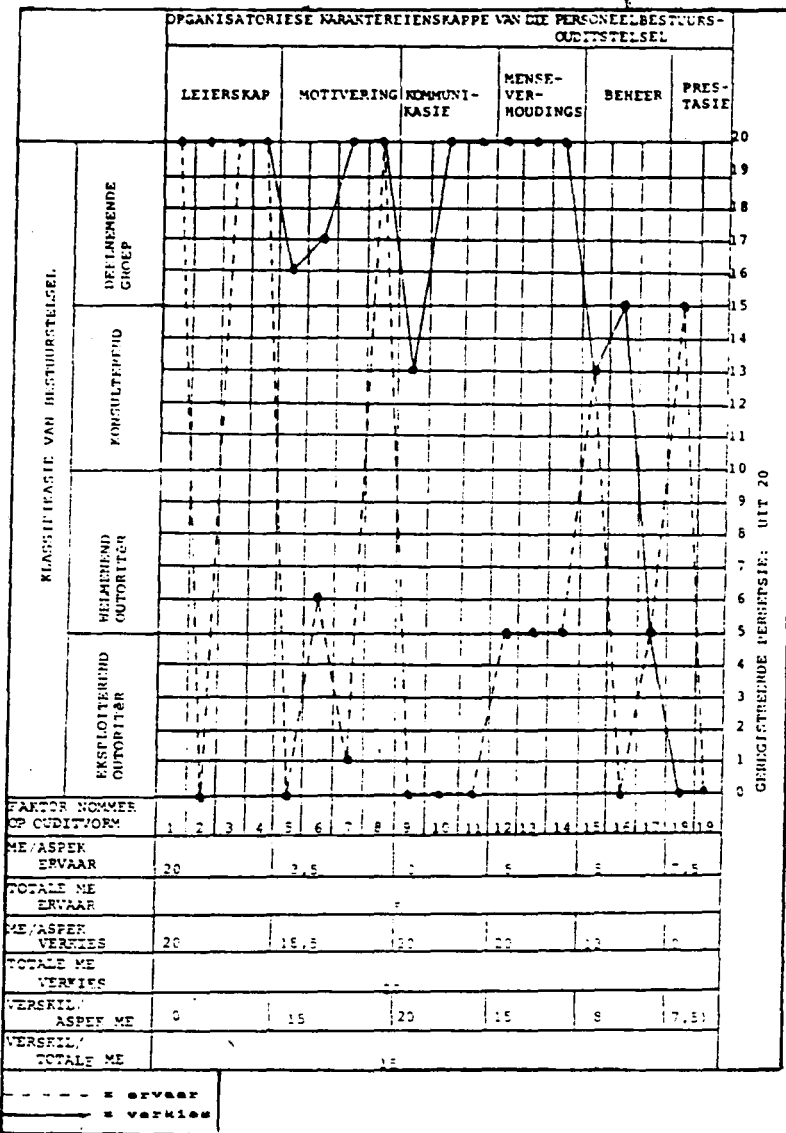
Biografiese inligting (14)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	(7)
B. Ondervinding in hierdie boerdery	3
C. Pos bekleed	Algemene werker
D. Hoofstake	Melk, omheining, vee
E. Etnisiteit	Swazi
F. Ouderdom	21-25
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

Faktor Beskrywing

- LEIERSKAP**
- Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
 - Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
 - Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
 - Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
- MOTIVERING**
- Mate waarin die werker se werk oorvermoeënd is
 - Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
 - Mate waarin die werker sy werk interessant vind
 - Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
- KOMMUNIKASIE**
- Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
 - Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
 - Mate waarin die bestuurder sandag gee aan die werker se klagtes
- MENSEVERHOUDINGS**
- Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
 - Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
 - Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
- BEHEER**
- 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
- PRESTASIE**
- Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
 - Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.15: Personeelouditprofiel van werker 15 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



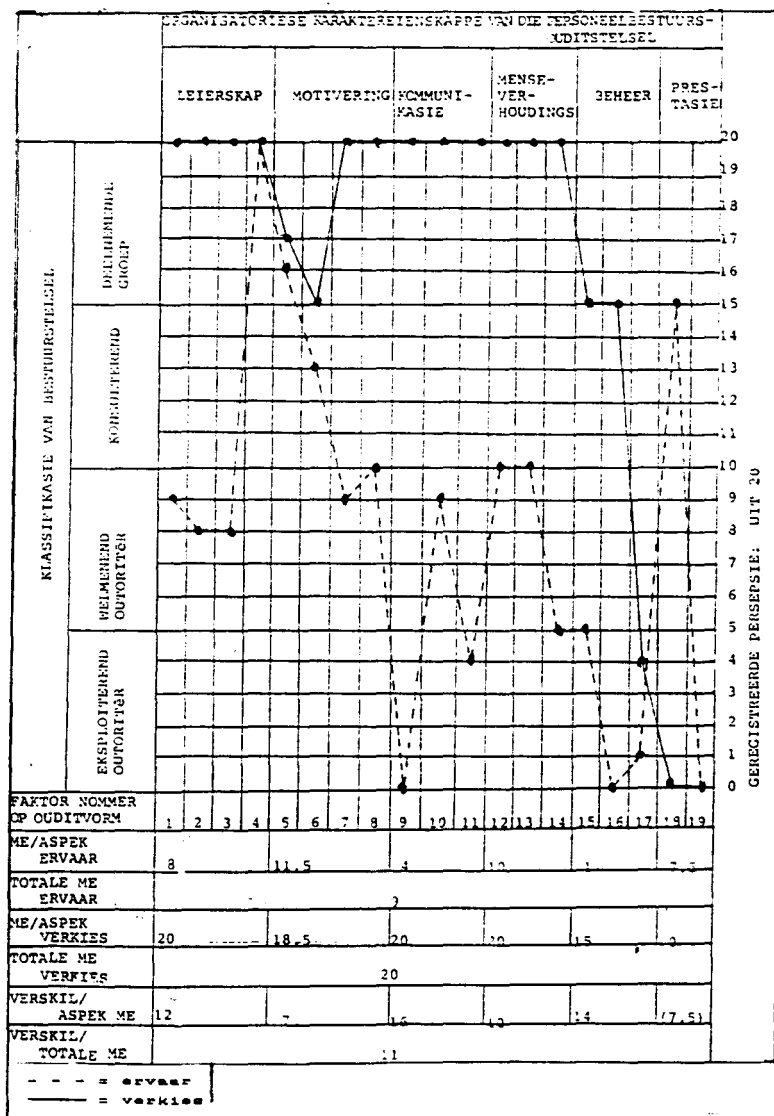
Biografiese inligting (15)

Biografiese aspek	Inligting	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	2	6
B. Ondervinding in hierdie boerdery	2	6
C. Pos beklee	Algemene werker	
D. Hooftake	Pas vee op	
E. Etnisiteit	Suid Sotho	
F. Ouderdom	21-25	
G. Skoolopleiding	St. 7	
H. Ander opleiding	Geen	
I. Arbeidsraadslid	Geen	
J. Kommentaar		
1. Salaris	Negatief	
2. Kos en byvoordele	Negatief	
3. Werkure		
4. Verlof	Negatief	
5. Meerderes		

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVOORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oorvermoeënd is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan versnel of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.16: Personeelouditprofiel van werker 16 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

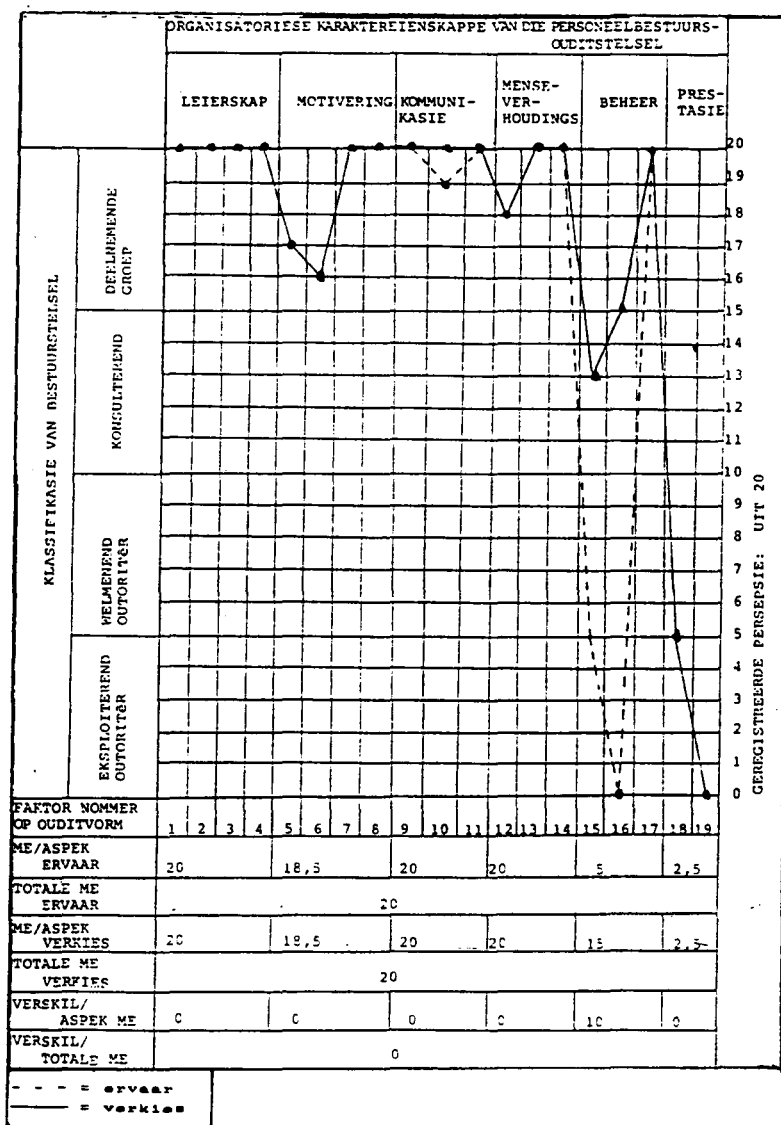
Biografiese inligting (16)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	3 6
B. Ondervinding in hierdie boerdery	3
C. Pos beklee	Algemene werker
D. Hooftake	Veewerk
E. Etnisiteit	Tswana
F. Ouderdom	Onder 20
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	
3. Werkure	Negatief
4. Verlof	Negatief
5. Meerderes	Negatief

Faktor Beskrywing

- LEIERSKAP**
- Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
 - Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
 - Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
 - Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
- MOTIVERING**
- Mate waarin die werker se werk oorvermoeënd is
 - Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
 - Mate waarin die werker sy werk interessant vind
 - Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
- KOMMUNIKASIE**
- Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
 - Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
 - Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
- MENSEVERHOUDINGS**
- Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
 - Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
 - Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
- BEHEER**
- 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
- PRESTASIE**
- Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
 - Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.17: Personeelouditprofiel van werker 17 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



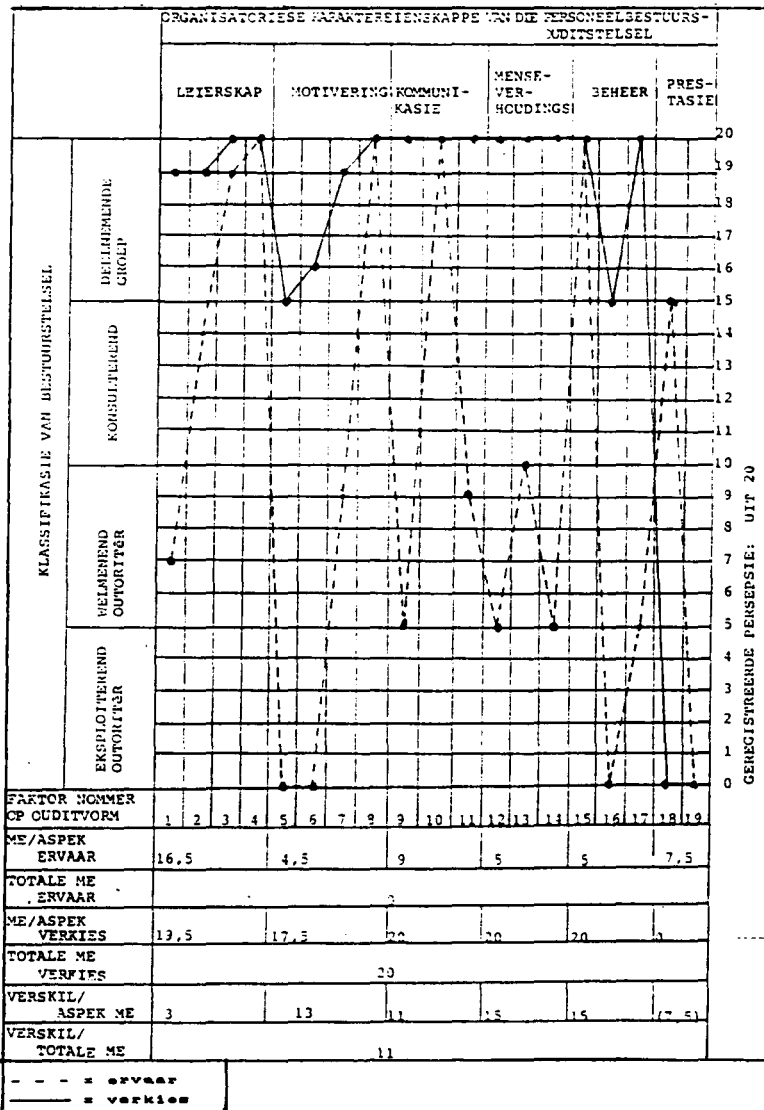
Biografiese inligting (17)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	16
B. Ondervinding in hierdie boerdery	7
C. Pos beklee	Trekkerdrywer
D. Hooftake	Ploeg, plant, skoffel, diens
E. Etnisiteit	Tswana
F. Ouderdom	26-35
G. Skoolopleiding	St. 2
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	
4. Verlof	Negatief

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oorvermoeiend is
6	Mate waarin die werker se werk nagelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy goelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.18: Personeelouditprofiel van werker 18 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



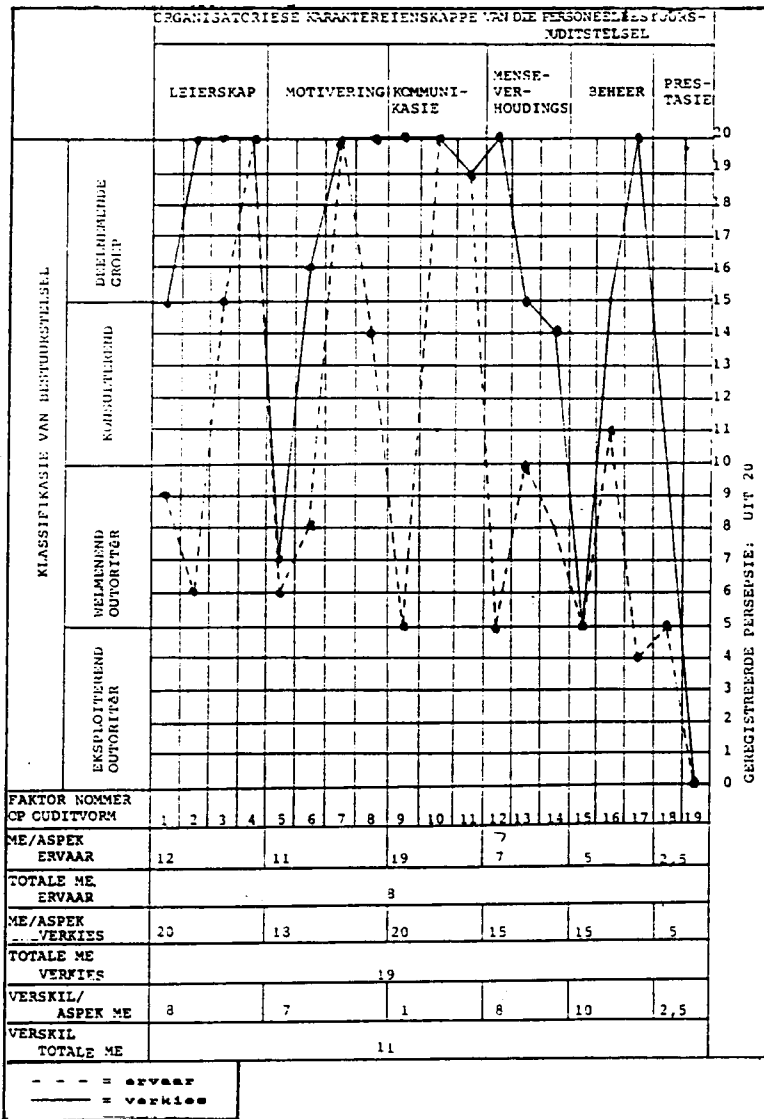
Biografiese inligting (18)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	12
B. Ondervinding in hierdie boerdery	5
C. Pos beklee	Trekkerdrywer
D. Hooftake	Ploeg, plant, skoffel
E. Etnisiteit	Tswana
F. Ouderdom	36-45
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	
4. Verlof	Negatief
5. Meerderes	Negatief

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oorvermoeënd is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Benadeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.19: Personeelouditprofiel van werker 19 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



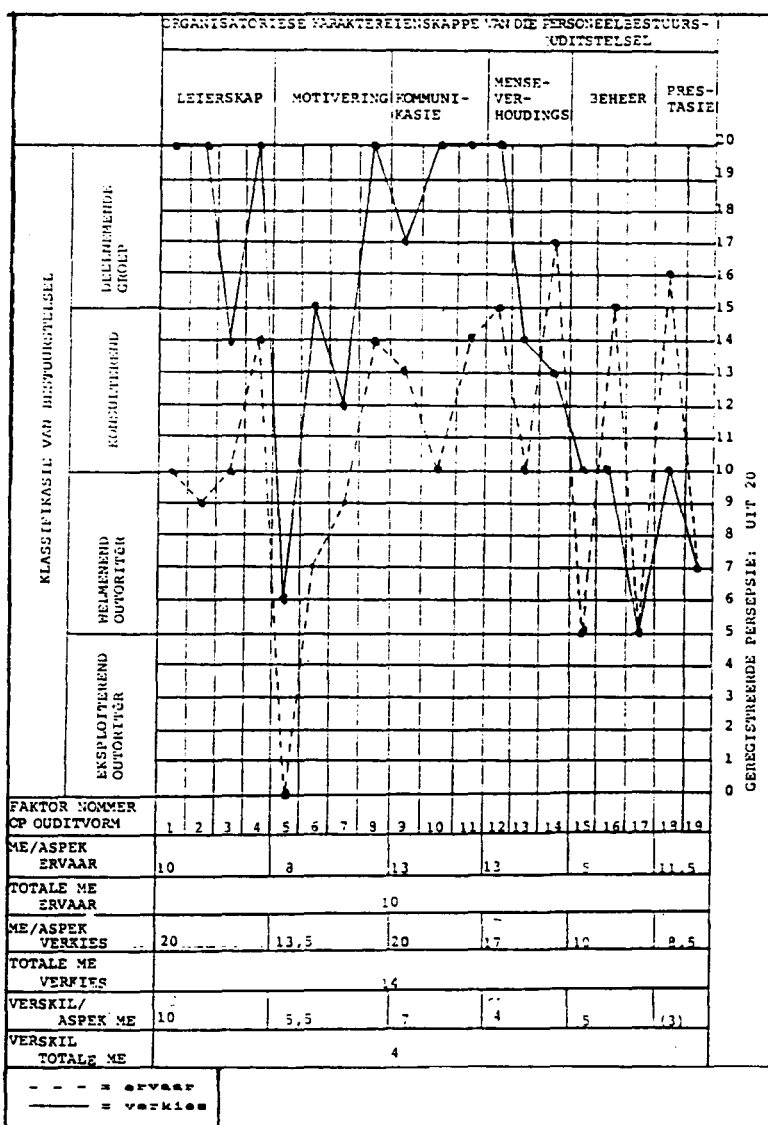
Biografiese inligting (19)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	20
B. Ondervinding in hierdie boerdery	9
C. Pos beklee	Algemene werker
D. Hooftake	lande
E. Etnisiteit	Tswana
F. Ouderdom	36-45
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Ploegkursus
I. Arbeidsraads lid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstrukties
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oormoedend is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.20: Personeelouditprofiel van werker 20 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

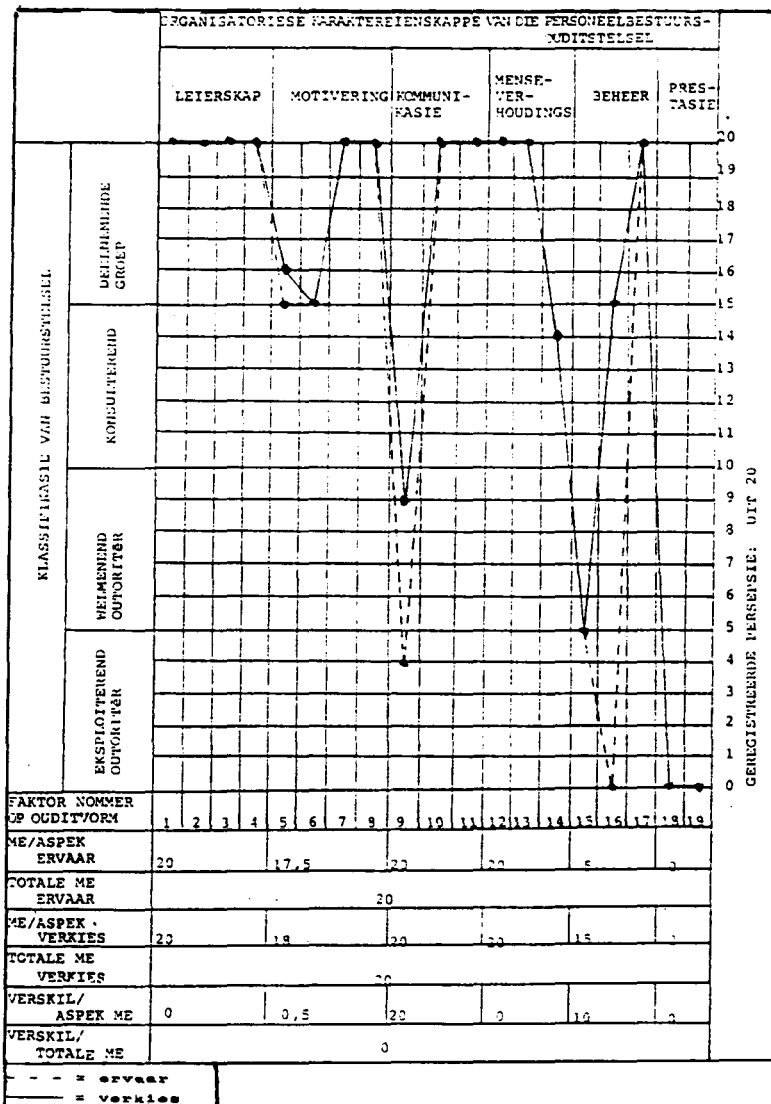
Biografiese inligting (20)

- | Biografiese aspek | Inligting |
|-------------------------------------|------------------------|
| | Jare Maande |
| A. Ondervinding op RSA plase | (20) |
| B. Ondervinding in hierdie boerdery | 6 |
| C. Pos bekleed | Trekkervoorman |
| D. Hooftake | In beheer van trekkers |
| E. Etnisiteit | Tswana |
| F. Ouderdom | (46-55) |
| G. Skoolopleiding | Geen |
| H. Ander opleiding | Geen |
| I. Arbeidsraadslid | (Ja) |
| J. Kommentaar | |
| 1. Salaris | Negatief |
| 2. Kos en byvoordele | Negatief |
| 3. Werkure | |
| 4. Verlof | |
| 5. Meerderes | |

Faktor no. Beskrywing

- LEIERSKAP**
- Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
 - Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
 - Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
 - Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstrukties
- MOTIVERING**
- Mate waarin die werker se werk oorvermoeiend is
 - Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
 - Mate waarin die werker sy werk interessant vind
 - Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
- KOMMUNIKASIE**
- Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
 - Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
 - Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
- HENSEVERHOUDINGS**
- Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
 - Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
 - Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
- BEHEER**
- Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
 - Gereeldheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
 - Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
- PRESTASIE**
- Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergenaklik of verbeter
 - Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.21: Personeelouditprofiel van werker 21 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



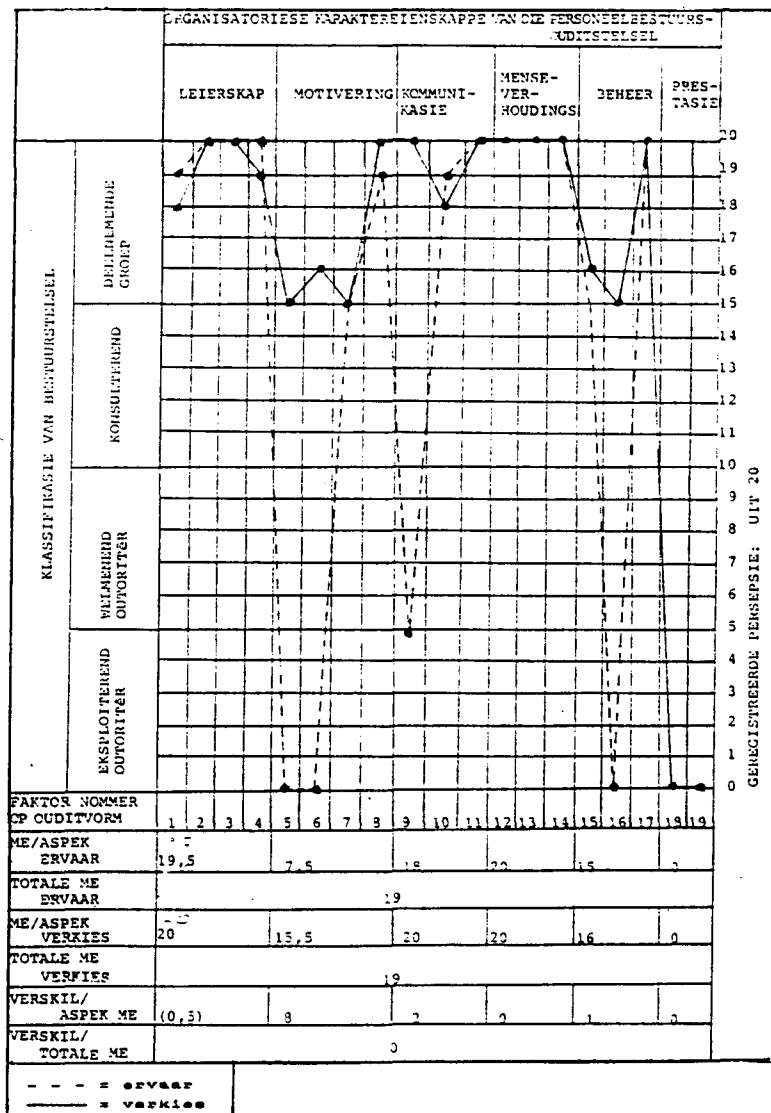
WIGWAGTIGE INLIGTING (21)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	3
B. Ondervinding in hierdie boerdery	1
C. Pos beklee	Trekkerdrywer
D. Hooftake	Oes
E. Etnisiteit	Swazi
F. Ouderdom	Onder 20
G. Skoolopleiding	Sub B
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderees	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oormoedend is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.22: Personeelouditprofiel van werker 22 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



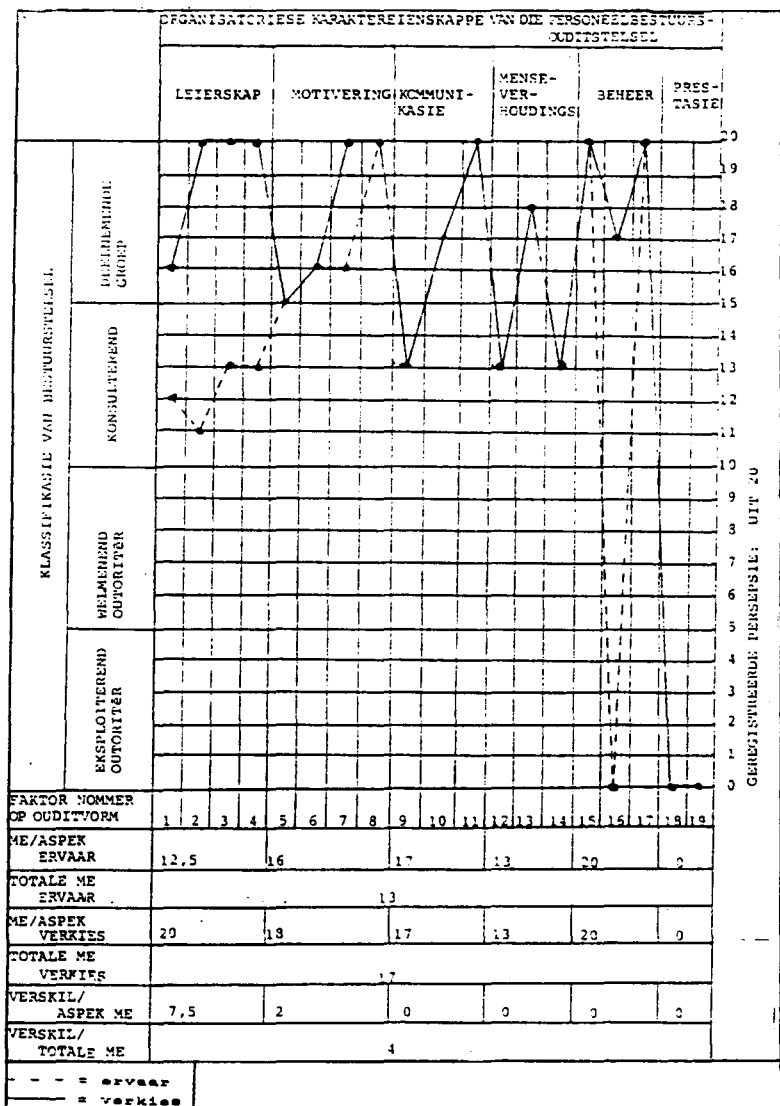
Biografiese inligting (22)

Biografiese aspek	Inligting
A. Ondervinding op RSA plase	15
B. Ondervinding in hierdie boerdery	3
C. Pos beklee	Werkwinkel-voorman
D. Hooftake	Sweis, diens, werkwinkel
E. Etnisiteit	Tswana
F. Ouderdom	Ouer as 56
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Ja
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oormoedigend is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.23: Personeelouditprofiel van werker 23 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



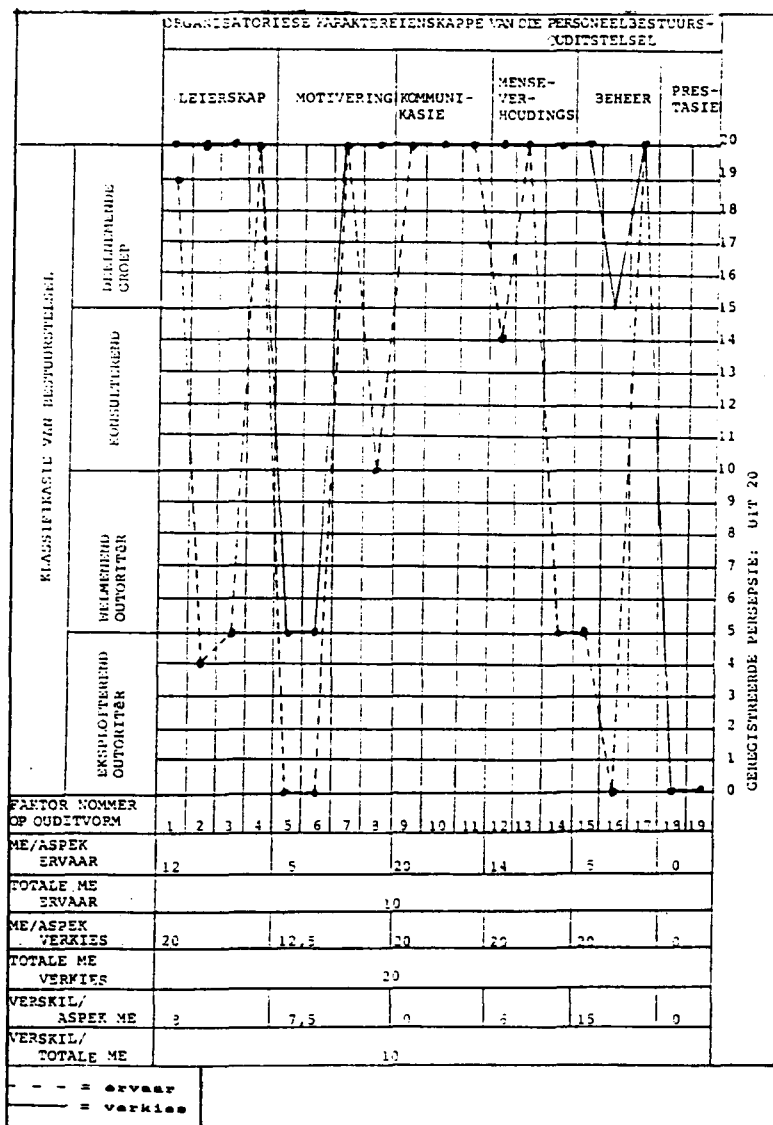
Biografiese inligting (23)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	(10)
B. Ondervinding in hierdie boerdery	2
C. Pos beklee	Trekker-drywer
D. Hooftake	Ploeg, plant
E. Etnisiteit	Tswana
F. Ouderdom	36-45
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oormoedend is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.24: Personeelouditprofiel van werker 24 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

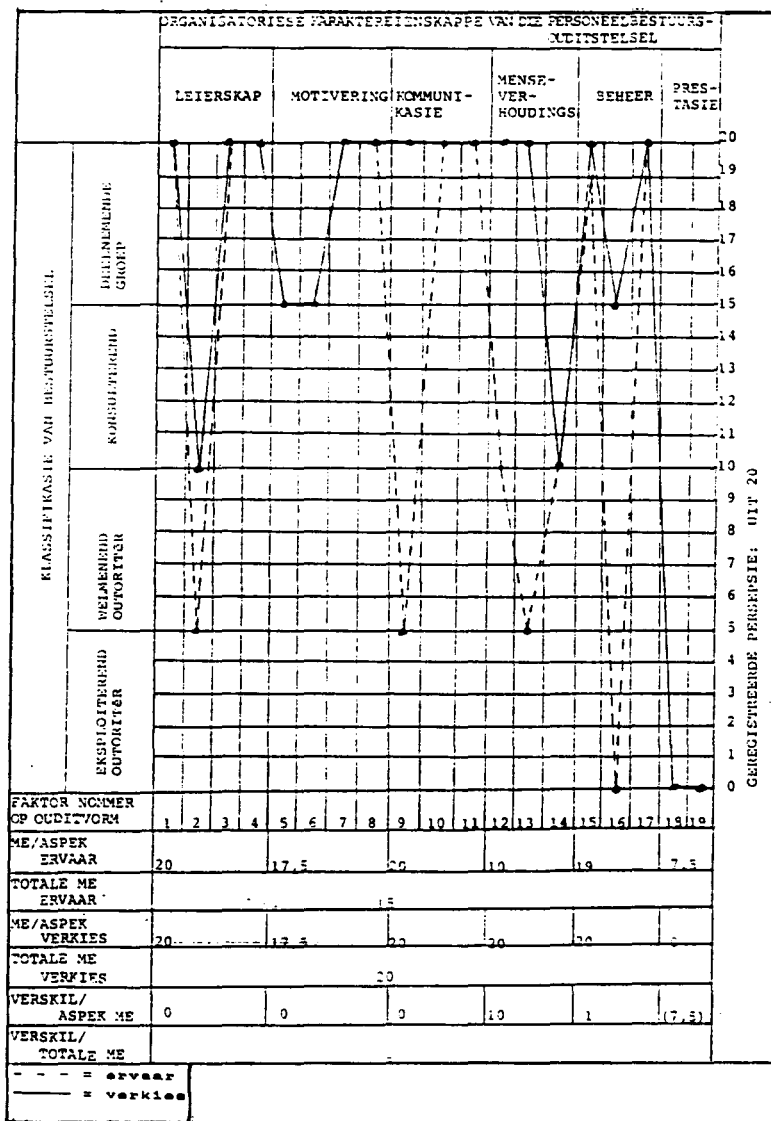
Biografiese inligting (24)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	4
B. Ondervinding in hierdie boerdery	4
C. Pos bekleed	Trekkerdrywer
D. Hooftake	Ploeg, plant, skoffel
E. Etnisiteit	Tswana
F. Ouderdom	26-35
G. Skoolopleiding	St.1
H. Ander opleiding	Implementinstandhoudingskursus
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

Faktor Beskrywing

- LEIERSKAP
- Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
 - Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
 - Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
 - Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
- MOTIVERING
- Mate waarin die werker se werk oorvorneemd is
 - Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
 - Mate waarin die werker sy werk interessant vind
 - Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
- KOMMUNIKASIE
- Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
 - Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
 - Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
- MENSEVERHOUDINGS
- Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
 - Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
 - Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
- BEHEER
- Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
 - Gereeldheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
 - Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
- PRESTASIE
- Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
 - Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.25: Personeelouditprofiel van werker 25 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



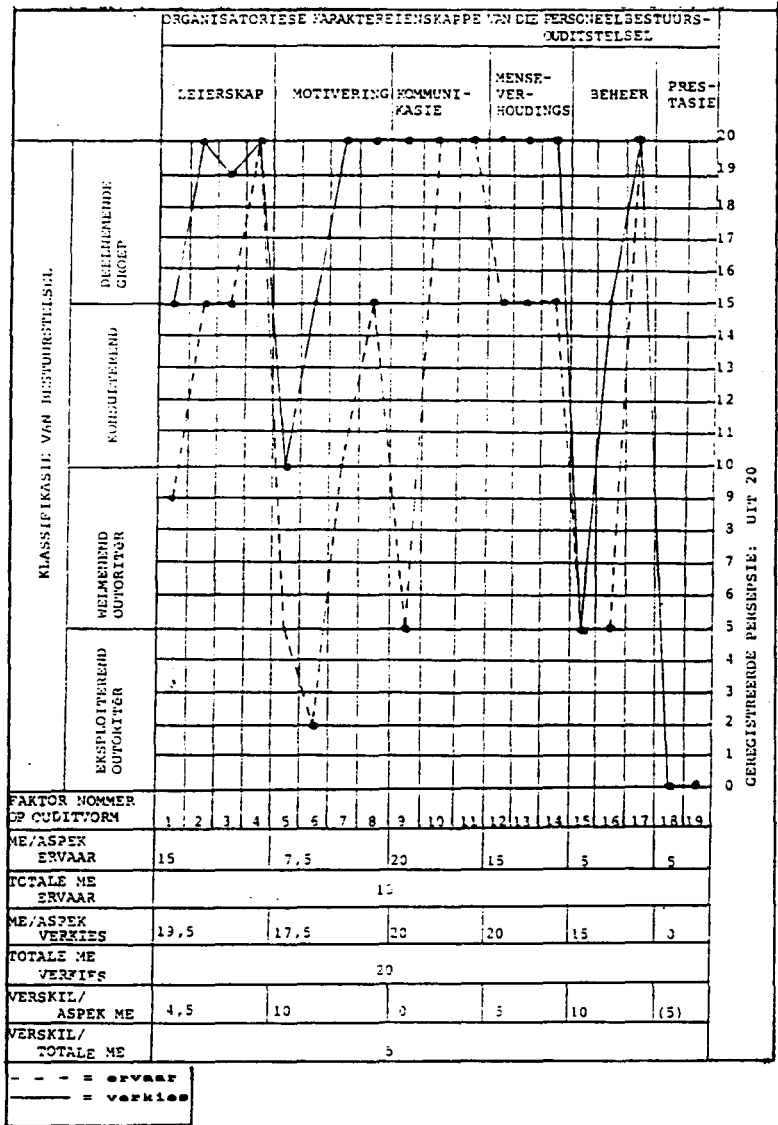
Biografiese inligting (25)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	5
B. Ondervinding in hierdie boerdery	5
C. Pos beklee	Trekkerdrywer
D. Hooftake	Ploeg, plant, skoffel
E. Etnisiteit	Suid-Sotho
F. Ouderdom	21-25
G. Skoolopleiding	St. 2
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oorspoeiend is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereeldheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergesamlik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.26: Personeelouditprofiel van werker 26 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



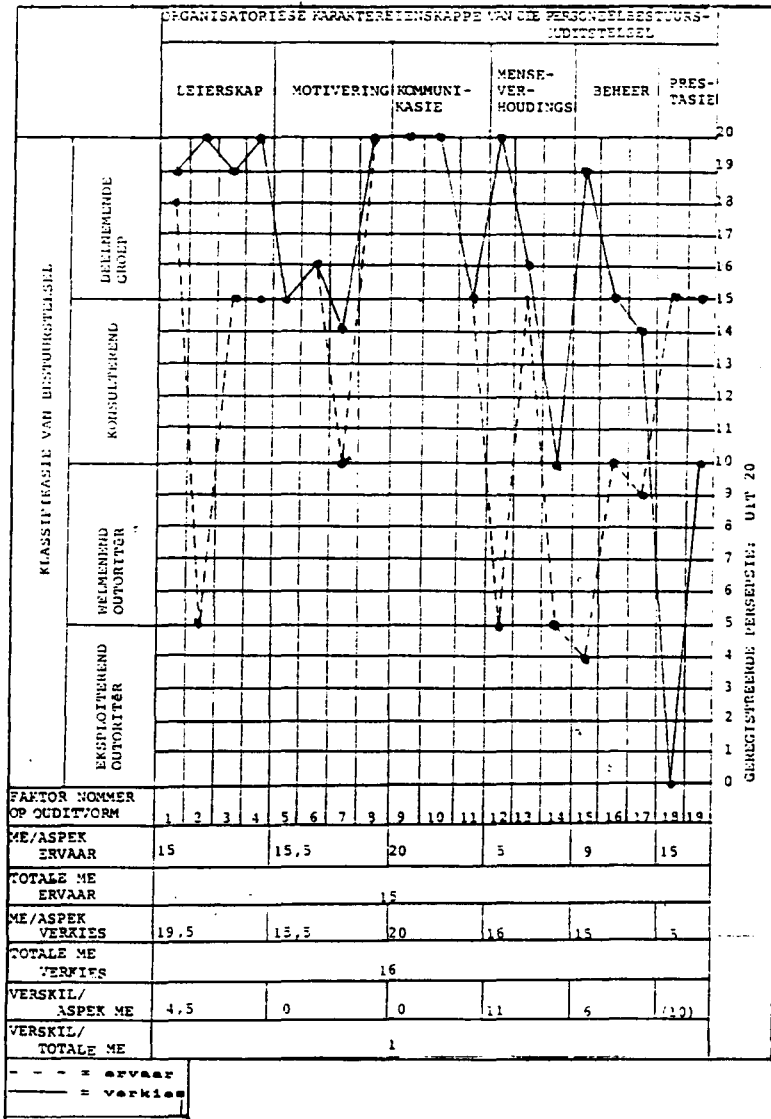
Biografiese inligting (26)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	(10)
B. Ondervinding in hierdie boerdery	4
C. Pos bekleë	Trekkerdrywer
D. Hooftake	Trekkers op pad ploeg, plant
E. Etnisiteit	Ndebele
F. Ouderdom	(46-55)
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraads lid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oorvermoeënd is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klages
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy fou teer
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.27: Personeelouditprofiel van werker 27 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

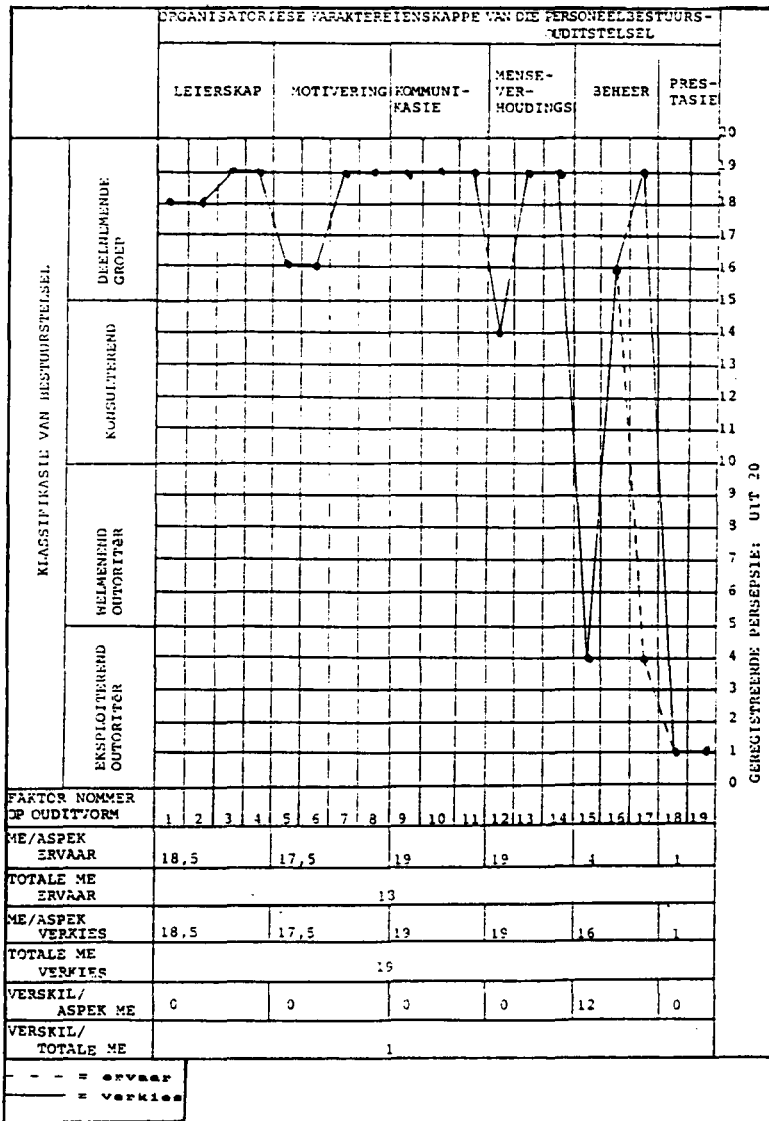
Biografiese inligting (27)

Biografiese aspek	Inligting
A. Ondervinding op RSA plase	Jare Maande (25)
B. Ondervinding in hierdie boerdery	9
C. Pos beklee	Trekkerdrywer
D. Hooftake	Ploeg, plant skoffel
E. Etnisiteit	Tswana
F. Ouderdom	46-55
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

Faktor Beskrywing

- LEIERSKAP**
- Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
 - Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
 - Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
 - Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
- MOTIVERING**
- Mate waarin die werker se werk oorvermoesend is
 - Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
 - Mate waarin die werker sy werk interessant vind
 - Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
- KOMMUNIKASIE**
- Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
 - Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
 - Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klages
- MENSEVERHOUDINGS**
- Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
 - Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
 - Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
- BEHEER**
- 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
- PRESTASIE**
- Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
 - Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.28: Personeelouditprofiel van werker 28 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



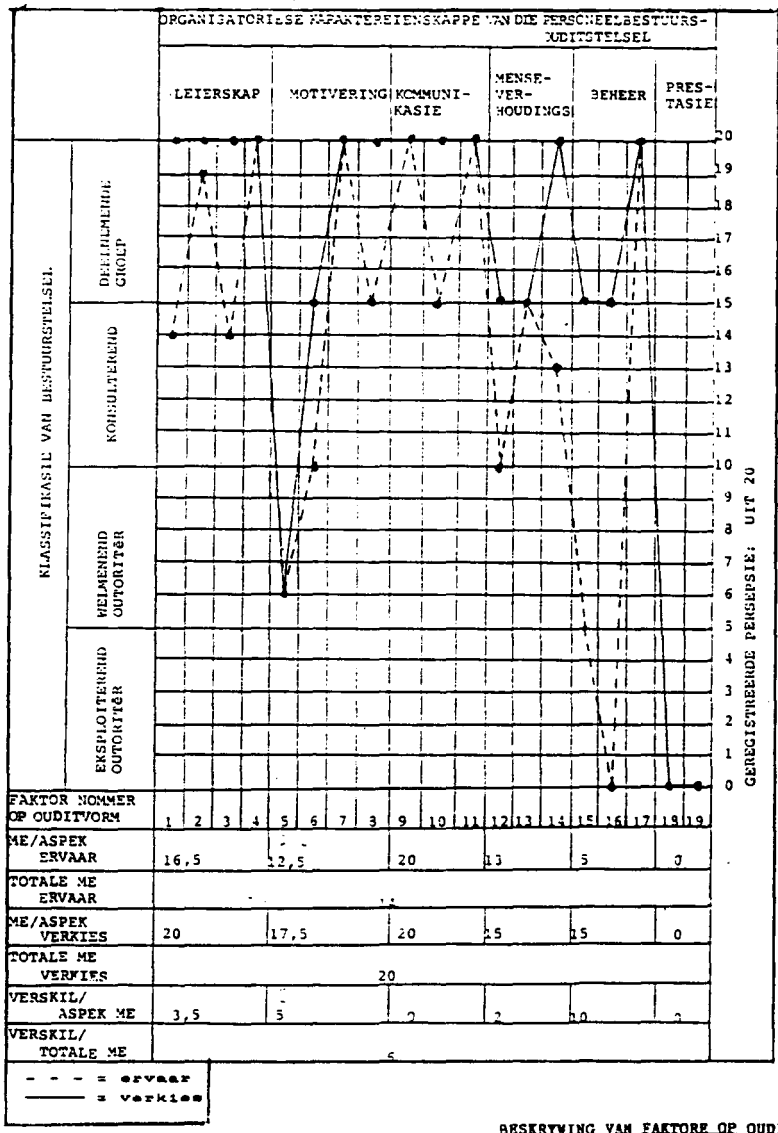
Biografiese inligting (28)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	(10)
B. Ondervinding in hierdie boerdery	4
C. Pos beklee	Trekkerdrywer
D. Hooftake	Ploeg, plant, bemes, skoffel
E. Etnisiteit	Suid-Sotho
F. Ouderdom	Ouer as 56
G. Skoolopleiding	St. 3
H. Ander opleiding	Trekkerbestuurskursus
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	
2. Kos en byvoordele	
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITYORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oormoedend is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereeldheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergaaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.29: Personeelouditprofiel van werker 29 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



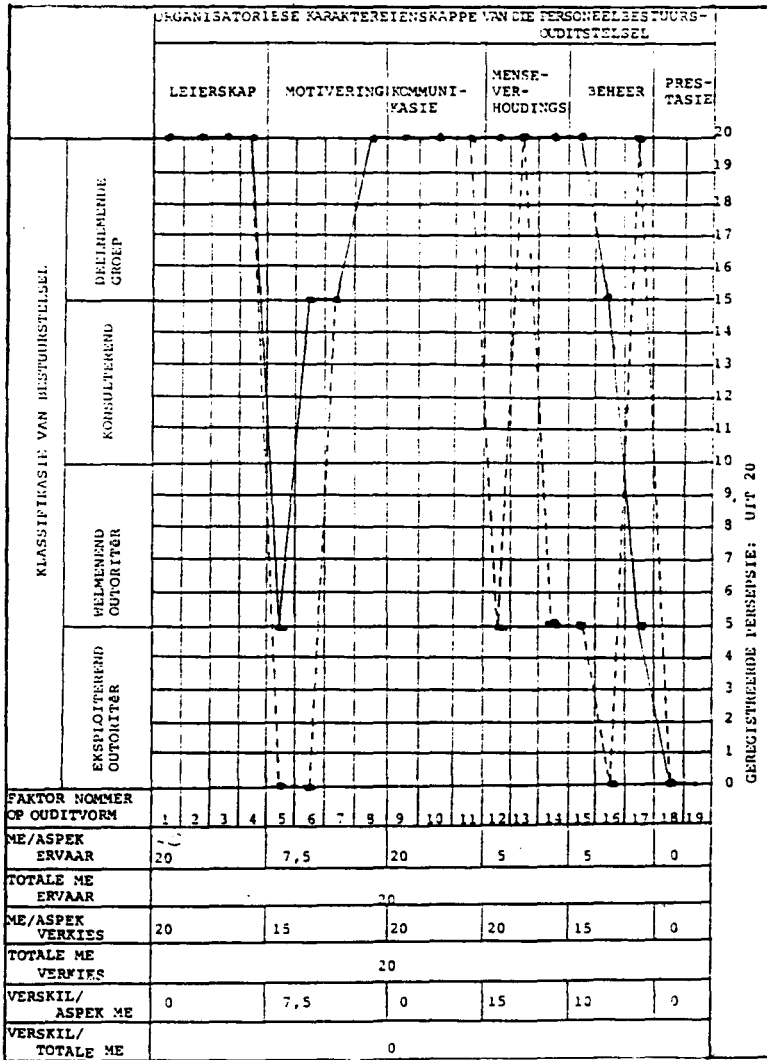
BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Biografiese inligting (29)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	7
B. Ondervinding in hierdie boerdery	1
C. Pos beklee	Trekkerdrywer
D. Hooftake	Ploeg, skoffel diens
E. Etnisiteit	Tswana
F. Ouderdom	onder 20
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraads lid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerdere	

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oormoedig is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klages
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.30: Personeelouditprofiel van werker 30 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



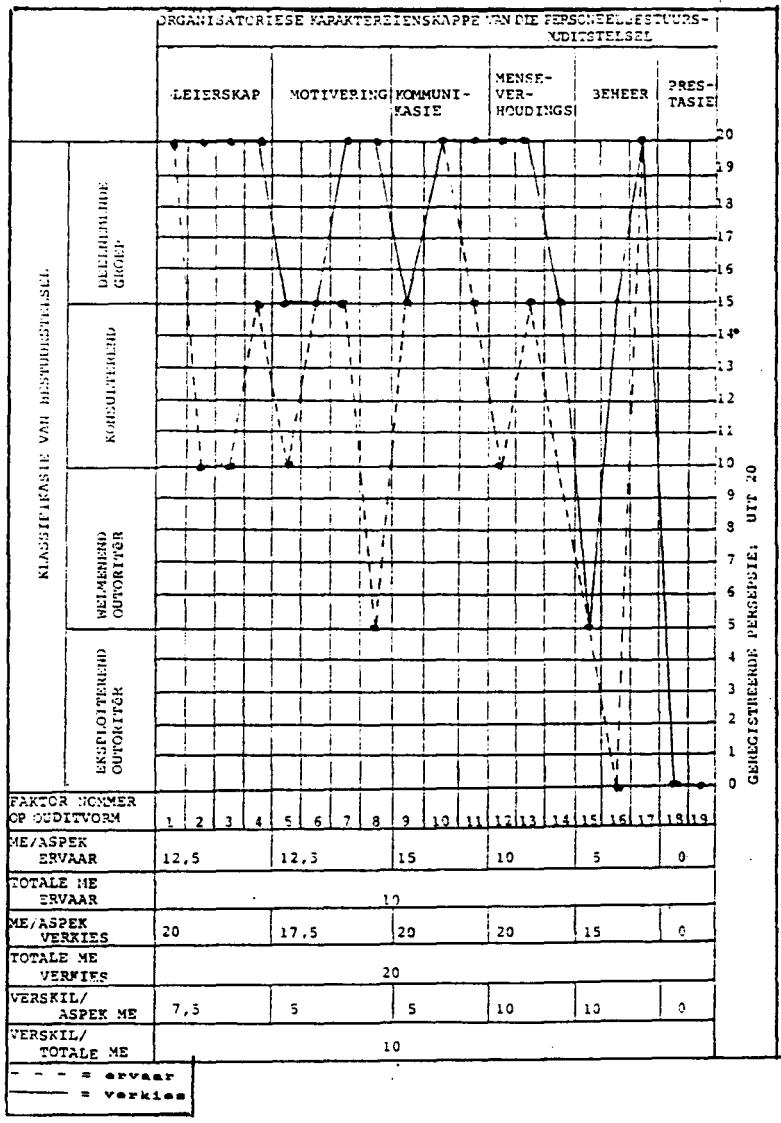
Biografiese inligting (30)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	3
B. Ondervinding in hierdie boerdery	2
C. Pos beklee	Trekkerdrywer
D. Hooftake	Ploeg, plant, oes
E. Etnisiteit	Tswana
F. Ouderdom	21-25
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Trekkerinstandhouding
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oorvermoeiend is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klages
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteteer
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.31: Personeelouditprofiel van werker 31 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



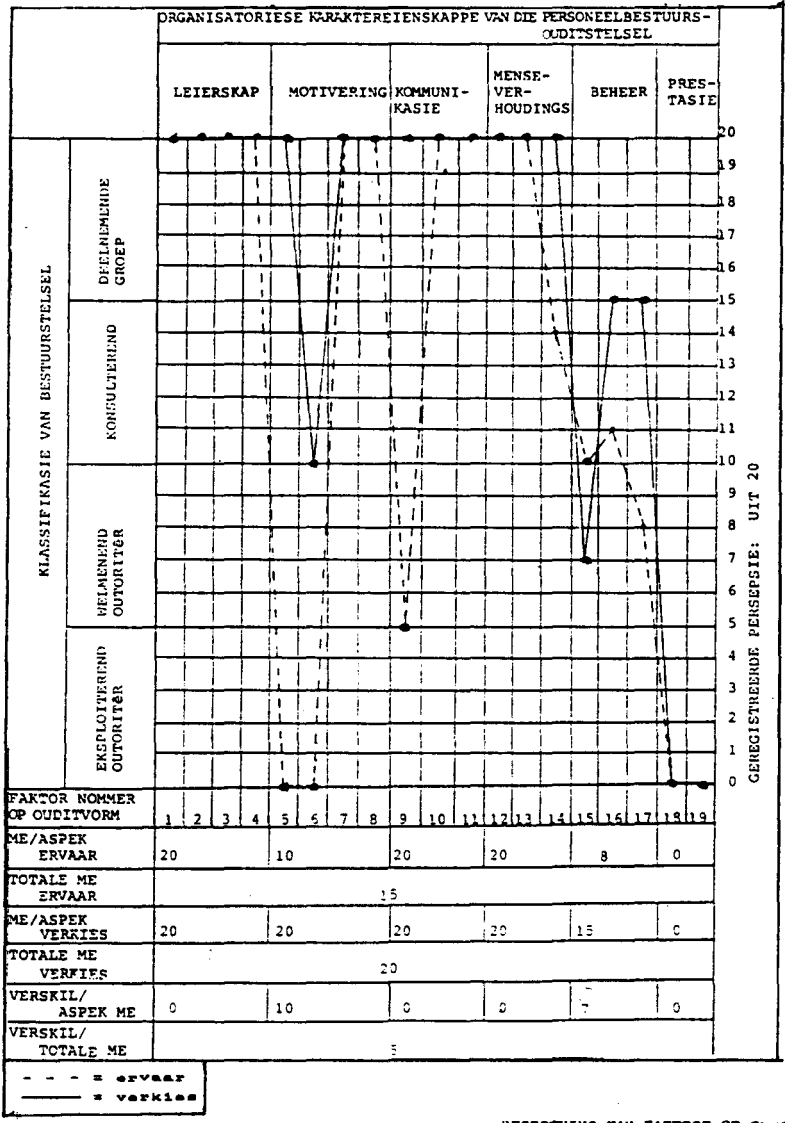
Biografiese inligting (31)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	35
B. Ondervinding in hierdie boerdery	14
C. Pos beklee	Assist. Trekker-voorman
D. Hooftake	Ploeg, plant, oes bemesting
E. Etnisiteit	Tswana
F. Ouderdom	46-55
G. Skoolopleiding	St. 1
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Ja
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

BERSKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

- | Faktor no. | Beskrywing |
|-------------------------|---|
| LEIERSKAP | |
| 1 | Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme |
| 2 | Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme |
| 3 | Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel |
| 4 | Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies |
| MOTIVERING | |
| 5 | Mate waarin die werker se werk oorvermoeënd is |
| 6 | Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is |
| 7 | Mate waarin die werker sy werk interessant vind |
| 8 | Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie |
| KOMMUNIKASIE | |
| 9 | Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne |
| 10 | Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee |
| 11 | Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes |
| MENSEVERHOUDINGS | |
| 12 | Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker |
| 13 | Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry |
| 14 | Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutteer |
| BEHEER | |
| 15 | Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas |
| 16 | Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang |
| 17 | Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed |
| PRESTASIE | |
| 18 | Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter |
| 19 | Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen |

Bylae A.32: Personeelouditprofiel van werker 32 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



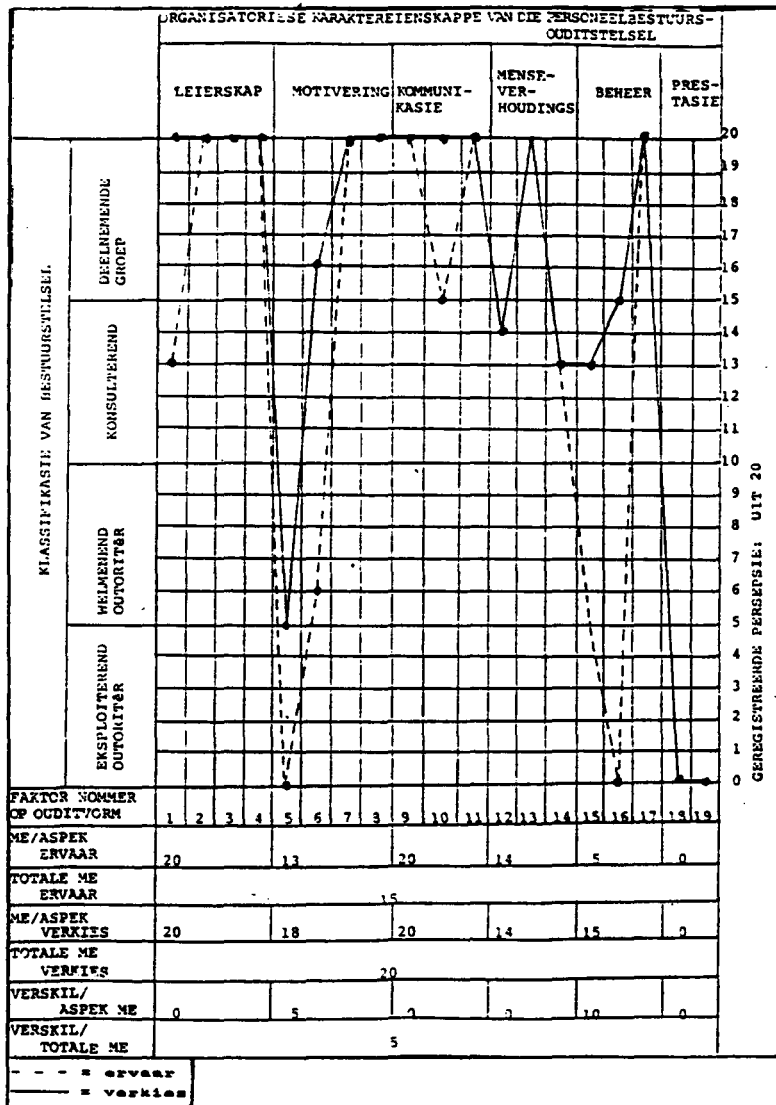
Biografiese inligting (32)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	25
B. Ondervinding in hierdie boerdery	25
C. Pos beklee	Trekkerdrywer
D. Hooftake	Ploeg, plant, skof-fel, bemesting
E. Etnisiteit	Kleurling
F. Ouderdom	46-55
G. Skoolopleiding	Sub A
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

- | Faktor no. | Beskrywing |
|-------------------------|---|
| LEIERSKAP | |
| 1 | Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme |
| 2 | Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme |
| 3 | Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel |
| 4 | Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies |
| MOTIVERING | |
| 5 | Mate waarin die werker se werk oorvermoeënd is |
| 6 | Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is |
| 7 | Mate waarin die werker sy werk interessant vind |
| 8 | Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie |
| KOMMUNIKASIE | |
| 9 | Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne |
| 10 | Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee |
| 11 | Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes |
| MENSEVERHOUDINGS | |
| 12 | Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker |
| 13 | Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry |
| 14 | Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer |
| BEHEER | |
| 15 | Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas |
| 16 | Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang |
| 17 | Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed |
| PRESTASIE | |
| 18 | Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter |
| 19 | Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen |

Bylae A.33: Personeelouditprofiel van werker 33 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



BESKRYWING VAN FAKTORE OF OUDITTORE

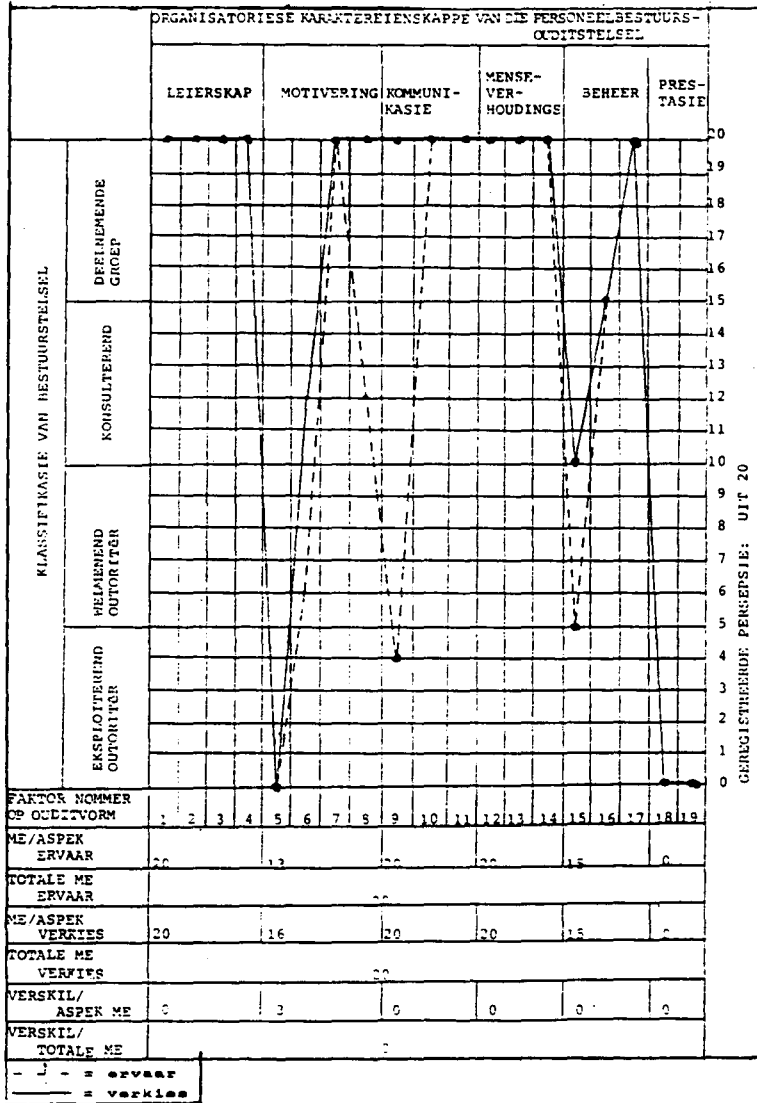
Biografiese inligting (33)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	28
B. Ondervinding in hierdie boerdery	10
C. Pos bekleed	Trekkerdrywer
D. Hooftake	Ploeg, plant, vragmotors
E. Etnisiteit	Tswana
F. Ouderdom	36-45
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Trekkerinstandhouding
I. Arbeidsraads lid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

Faktor Beskrywing

- LEIERSKAP**
- Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
 - Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
 - Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
 - Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstrukties
- MOTIVERING**
- Mate waarin die werker se werk oormoedigend is
 - Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
 - Mate waarin die werker sy werk interessant vind
 - Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
- KOMMUNIKASIE**
- Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
 - Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
 - Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
- MENSEVERHOUDINGS**
- Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
 - Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
 - Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
- BEHEER**
- Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
 - Gereeldheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
 - Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
- PRESTASIE**
- Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
 - Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.34: Personeelouditprofiel van werker 34 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



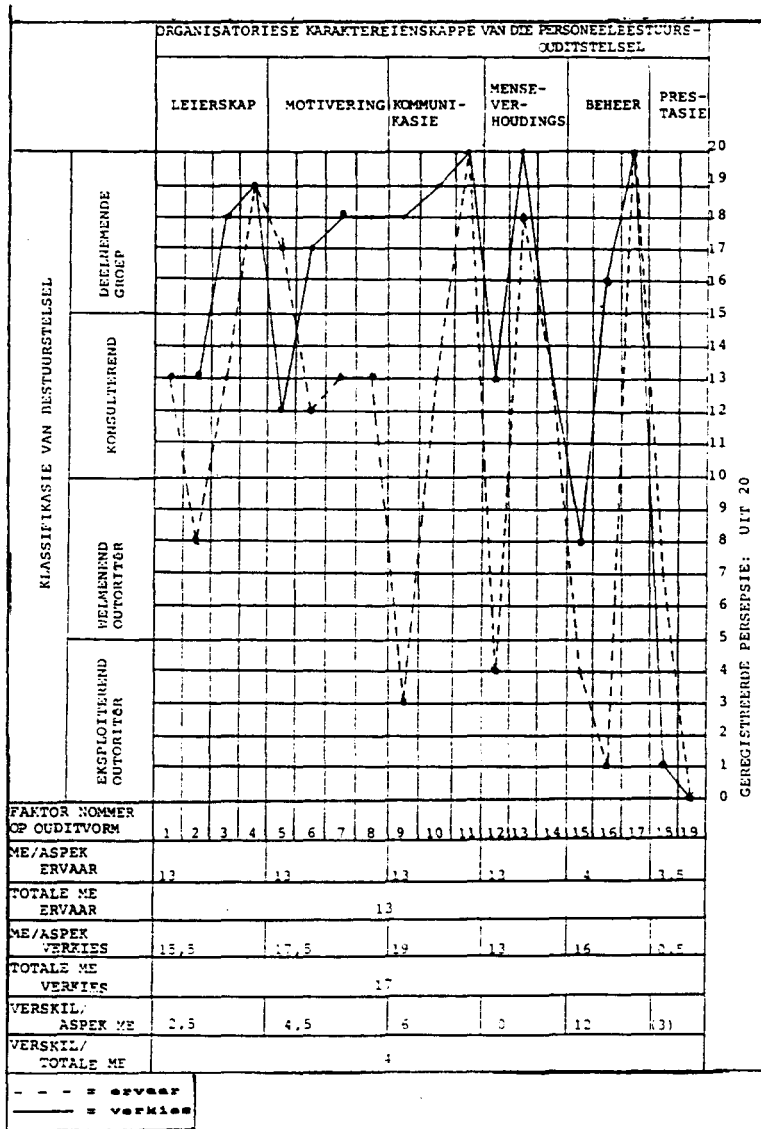
Biografiese inligting (34)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	(25)
B. Ondervinding in hierdie boerdery	15
C. Pos beklee	Algemene voorman
D. Hooftake	Toesighouer
E. Etnisiteit	Tswana
F. Ouderdom	46-55
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Ja
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	Negatief
4. Verlof	
5. Meerdere	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oorvermoeiend is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.35: Personeelouditprofiel van werker 35 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



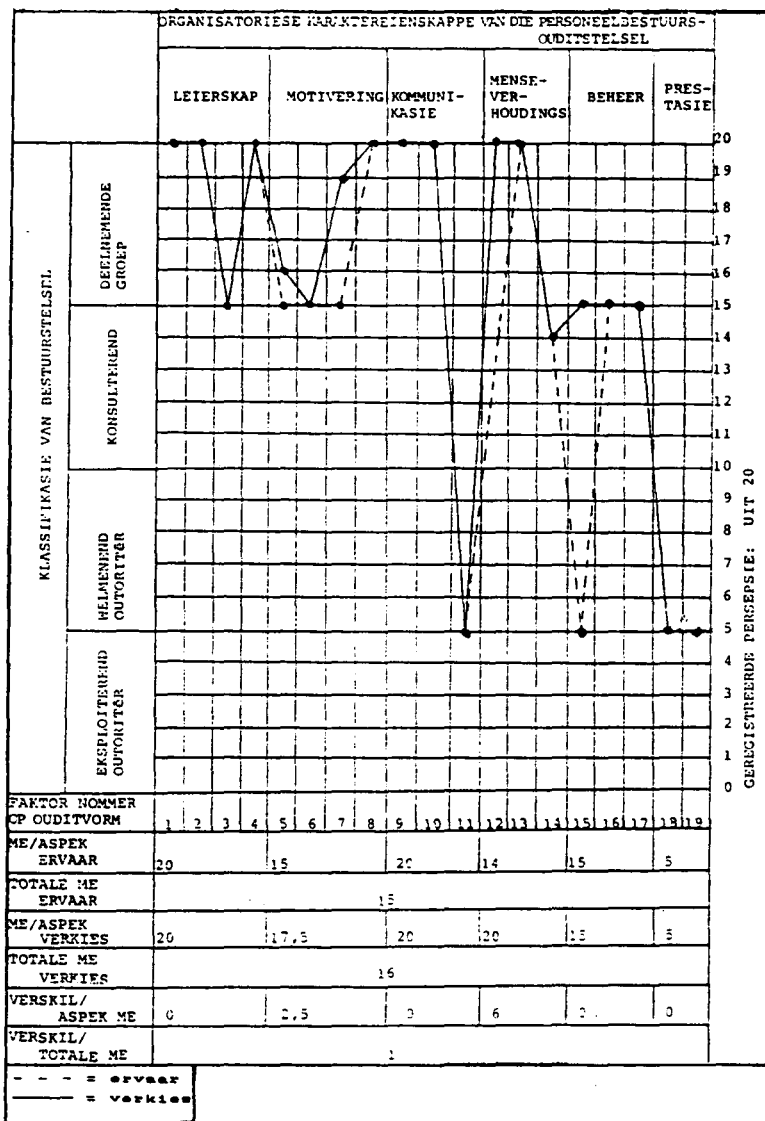
Biografiese inligting (35)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	4
B. Ondervinding in hierdie boerdery	4
C. Pos beklee	Algemene werker
D. Hooftake	Lande, diens, trekkers
E. Etnisiteit	Tswana
F. Ouderdom	Onder 20
G. Skoolopleiding	St. 4
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstrukties
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oorvermoeënd is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.36: Personeelouditprofiel van werker 36 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



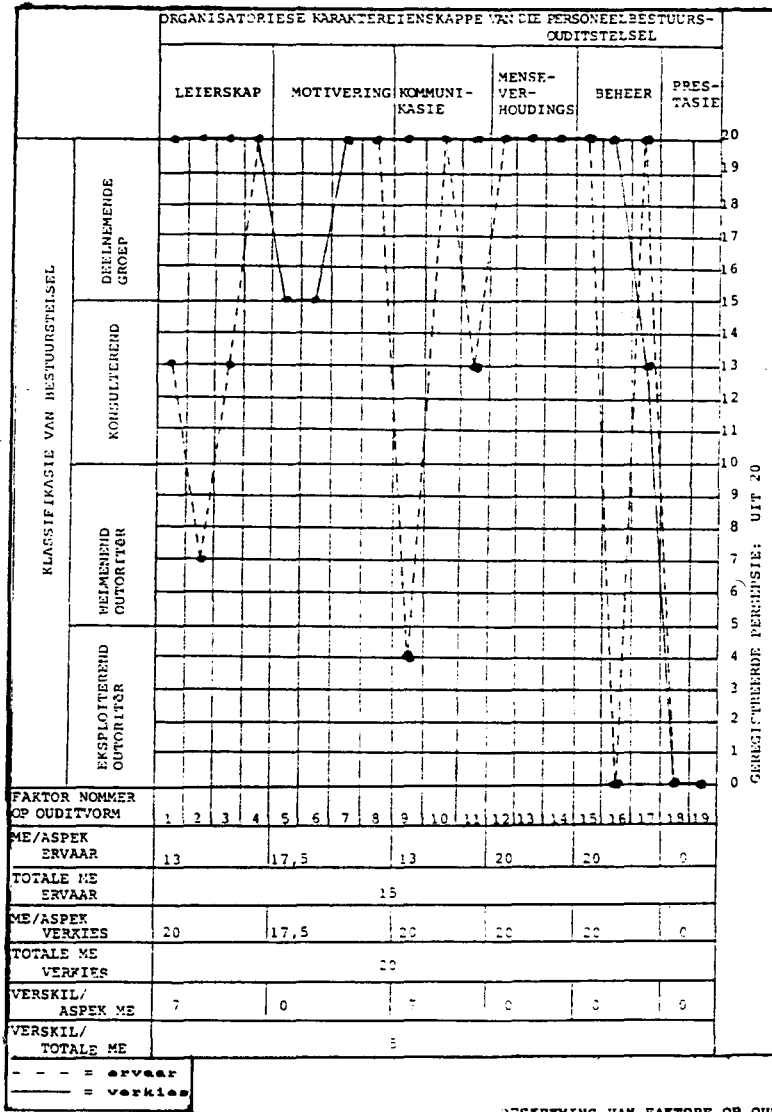
Biografiese inligting (36)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	12
B. Ondervinding in hierdie boerdery	6
C. Pos bekleed	Trekkerdrywer
D. Hoof take	Ploeg, plant, skof-fel, bemesting
E. Etnisiteit	Ndebele
F. Ouderdom	(26-35)
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraads lid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	
2. Kos en byvoordele	
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Hate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Hate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Hate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Hate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Hate waarin die werker se werk oorvermoedend is
6	Hate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Hate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Hate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Hate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoewelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Hate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klages
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoewelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutoor
BEHEER	
15	Hate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Hate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Hate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Hate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.37: Personeelouditprofiel van werker 37 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

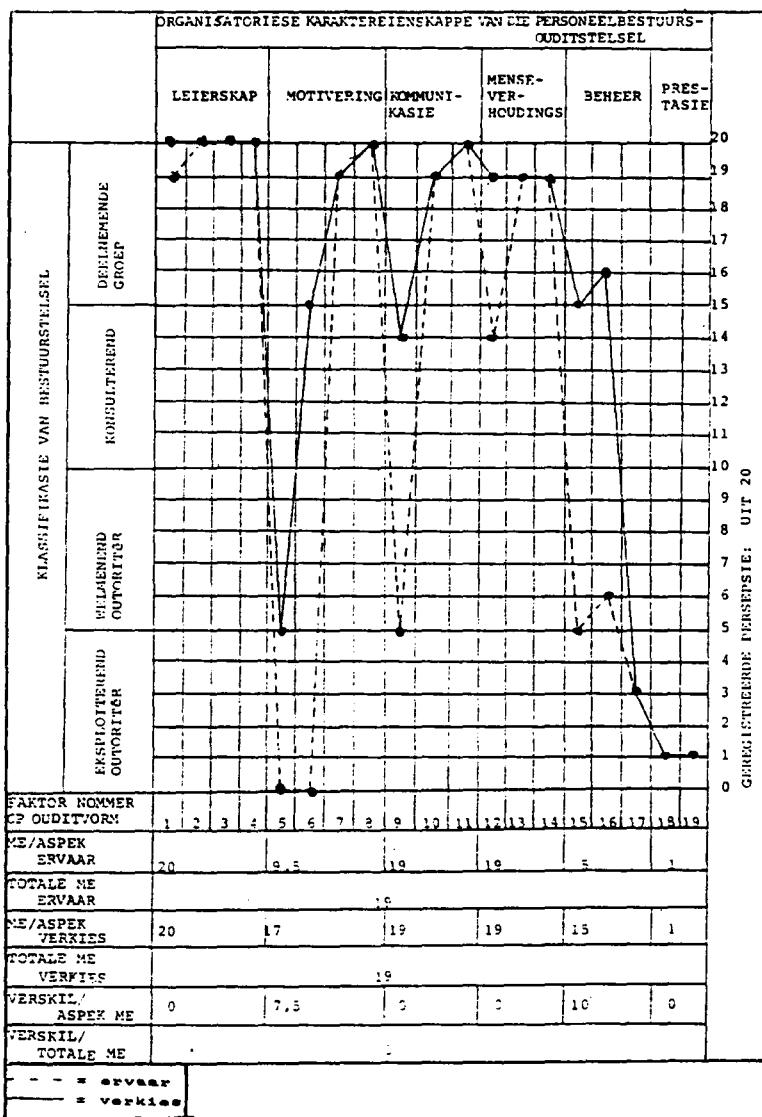
Biografiese inligting (37)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	12
B. Ondervinding in hierdie boerdery	1
C. Pos beklee	Trekkerdrywer
D. Hoof take	Oes, ploeg, plant
E. Etnisiteit	Swazi
F. Ouderdom	26-35
G. Skoolopleiding	St.6
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

Faktor Beskrywing

- LEIERSKAP
- Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
 - Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
 - Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
 - Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
- MOTIVERING
- Mate waarin die werker se werk oorvermoeiend is
 - Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
 - Mate waarin die werker sy werk interessant vind
 - Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
- KOMMUNIKASIE
- Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
 - Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
 - Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
- MENSEVERHOUDINGS
- Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
 - Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
 - Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
- BEHEER
- Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
 - Gereeldheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
 - Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
- PRESTASIE
- Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
 - Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.38: Personeelouditprofiel van werker 38 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

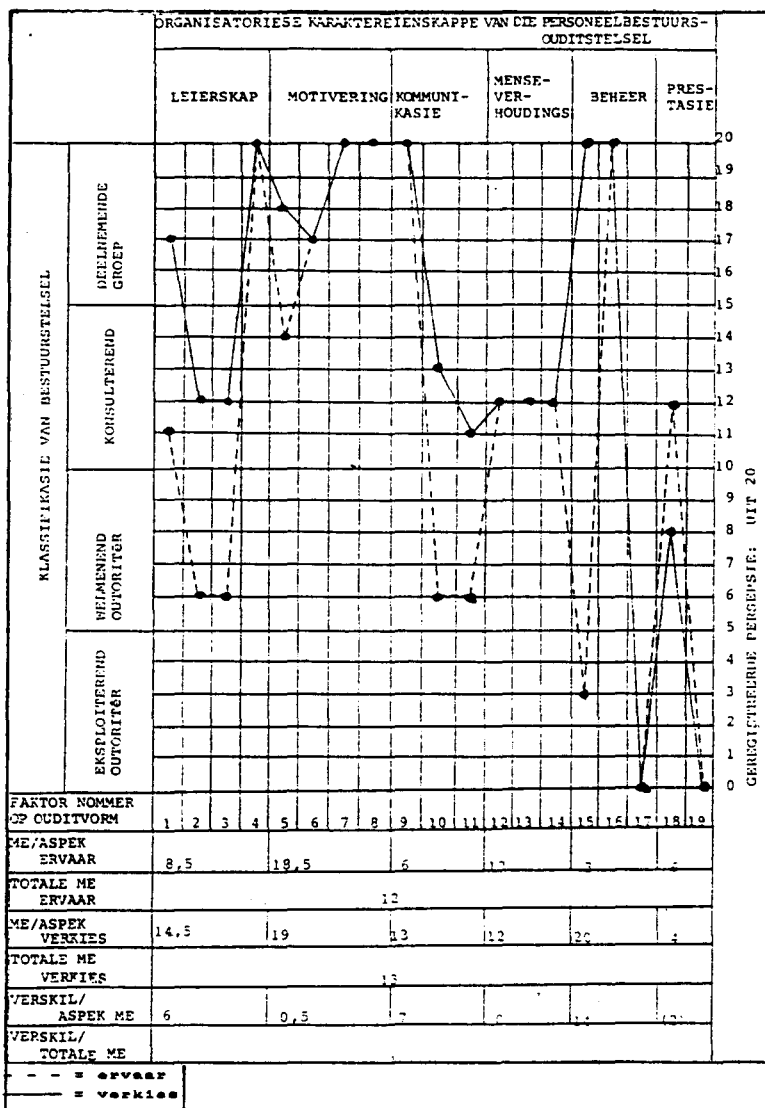
Biografiese inligting (38)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	10
B. Ondervinding in hierdie boerdery	3
C. Pos beklee	Tuinwerker
D. Hooftake	Tuin
E. Etnisiteit	Tswana
F. Ouderdom	26-35
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	
4. Verlof	Negatief
5. Meerdere	

Faktor Beskrywing

1. Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2. Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3. Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4. Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
- MOTIVERING**
5. Mate waarin die werker se werk oormoedend is
6. Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7. Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8. Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
- KOMMUNIKASIE**
9. Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10. Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11. Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
- MENSEVERHOUDINGS**
12. Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13. Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14. Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
- BEHEER**
15. Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16. Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17. Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
- PRESTASIE**
18. Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19. Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.39: Personeelouditprofiel van werker 39 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



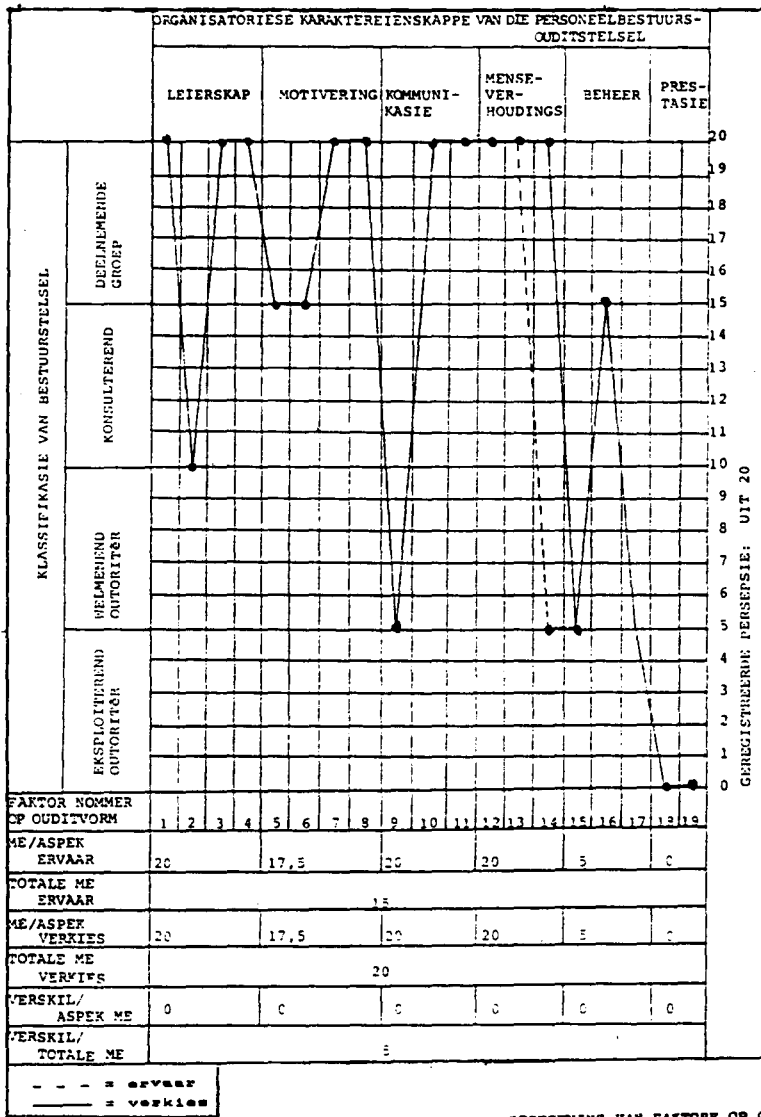
Biografiese inligting (39)

Biografiese aspek	Inligting
A. Ondervinding op RSA plase	25
B. Ondervinding in hierdie boerdery	16
C. Pos beklee	Bouer
D. Hooftake	Bouwerk
E. Etnisiteit	Ndebele
F. Ouderdom	46-55
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Boukursus
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	
2. Kos en byvoordele	
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor	Beskrywing
10. LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oormoedend is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klages
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.40: Personeelouditprofiel van werker 40 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



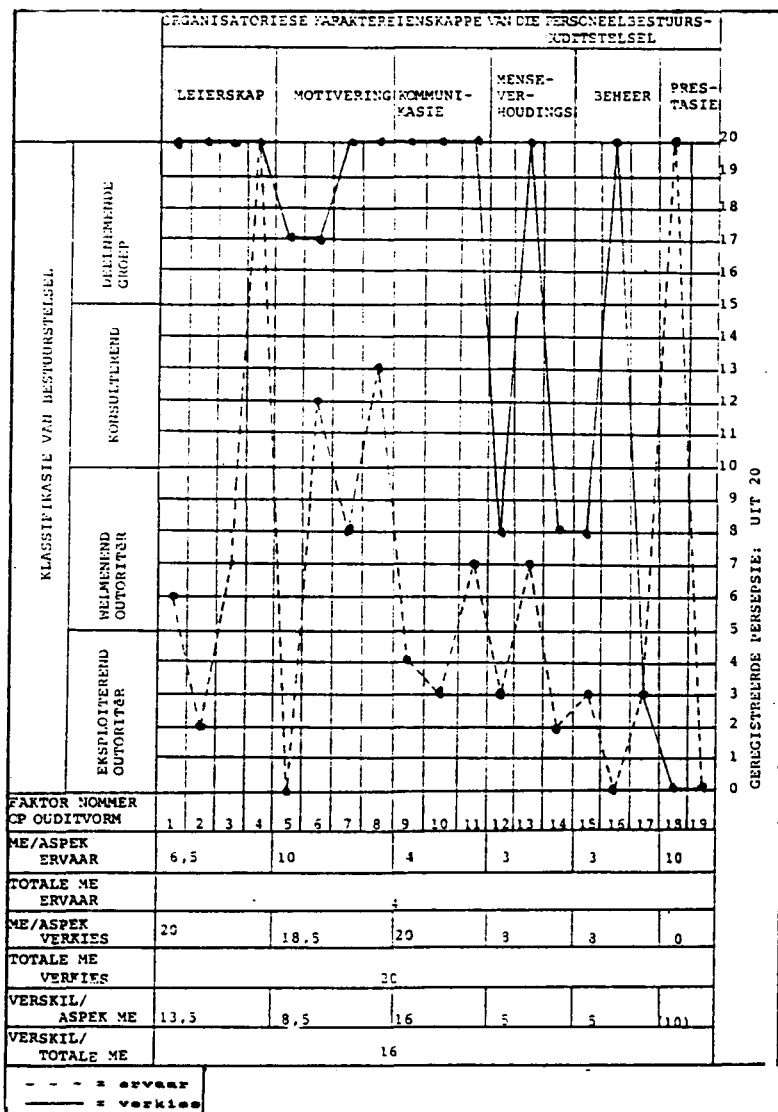
Biografiese inligting (40)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	12
B. Ondervinding in hierdie boerdery	3
C. Pos bekleed	Algemene werker
D. Hooftake	Lande
E. Etnisiteit	Tswana
F. Ouderdom	25-35
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	-
1. Salaris	
2. Kos en byvoordele	
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oorvermoeënd is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder sandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.41: Personeelouditprofiel van werker 41 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



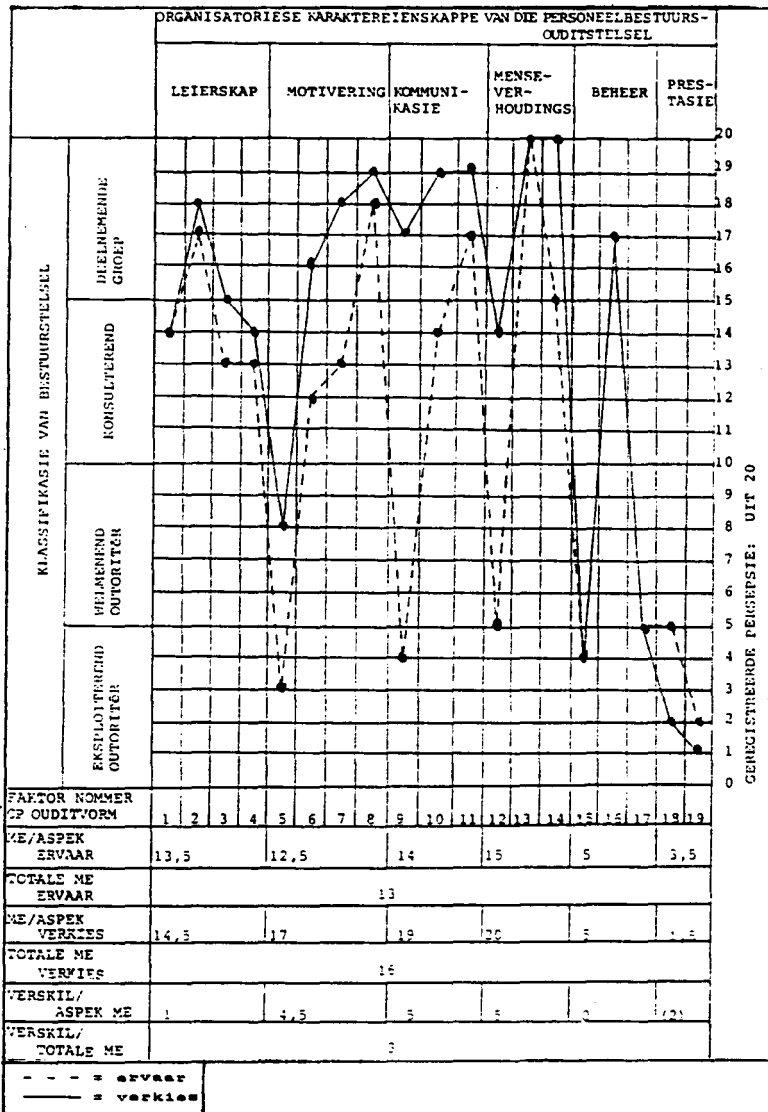
Biografiese inligting (41)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	20
B. Ondervinding in hierdie boerdery	12
C. Pos beklee	Vragmotorbestuurder
D. Hooftake	Vervoer goedere
E. Etnisiteit	Ndebele
F. Ouderdom	36-45
G. Skoolopleiding	Sub B
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oormoedend is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereeldheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.42: Personeelouditprofiel van werker 42 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



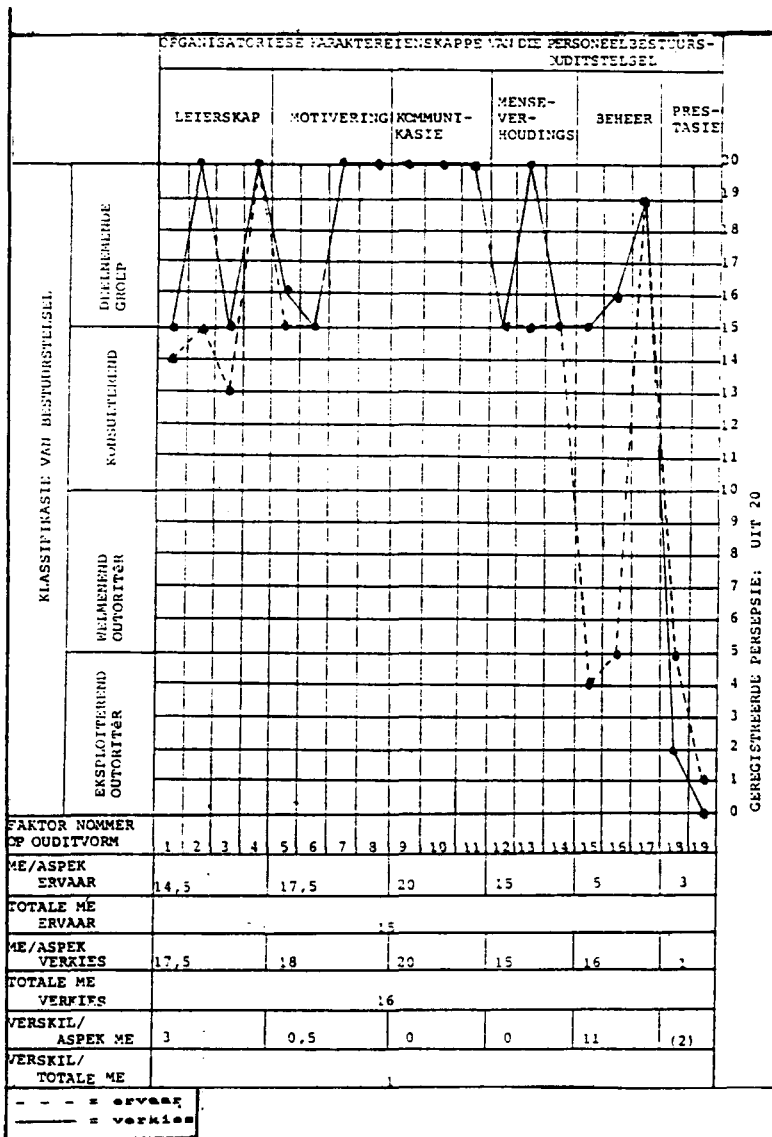
Biografiese inligting (42)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	(30)
B. Ondervinding in hierdie boerdery	8
C. Pos beklee	Vragmotorbestuurder
D. Hooftake	Vervoer, goedere diens
E. Etnisiteit	Pedi
F. Ouderdom	Ouer as 56
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oorvloedig is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en plannings
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereeldheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.43: Personeelouditprofiel van werker 43 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



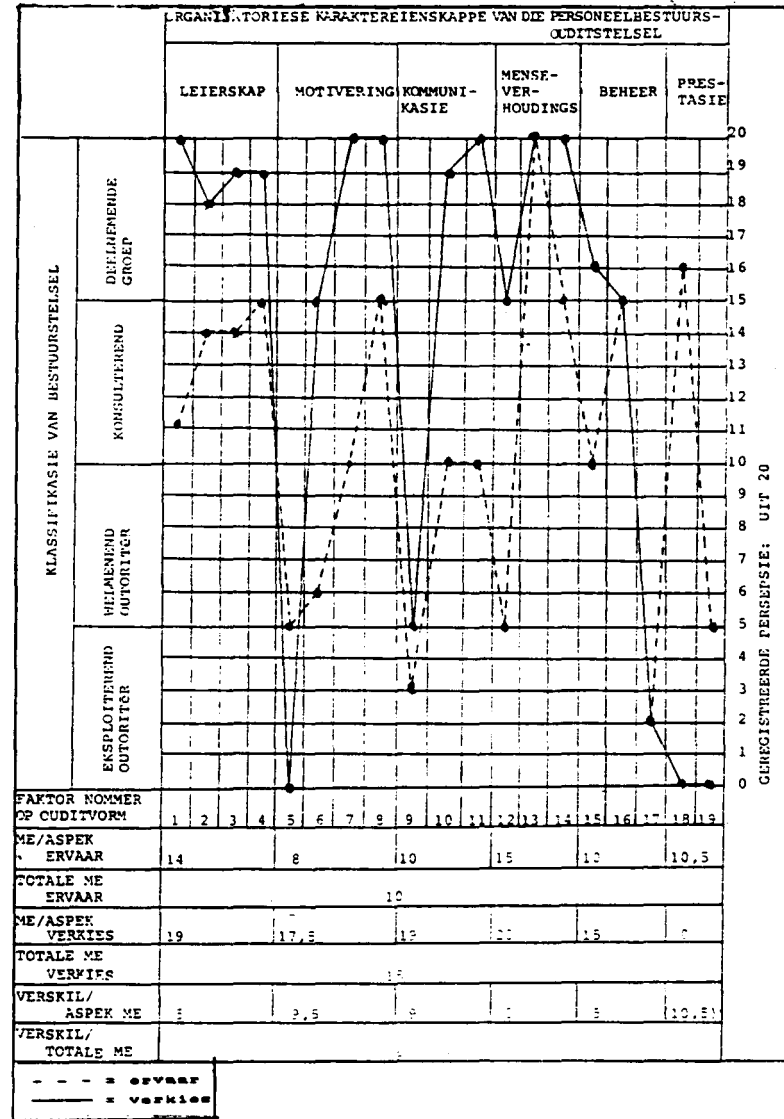
Biografiese inligting (43)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	20
B. Ondervinding in hierdie boerdery	5
C. Pos beklee	Algemene werker
D. Hooftake	op-en-aflaai
E. Etnisiteit	Pedi
F. Ouderdom	36-45
G. Skoolopleiding	Geen
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oorvermoeënd is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereedheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.44: Personeelouditprofiel van werker 44 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



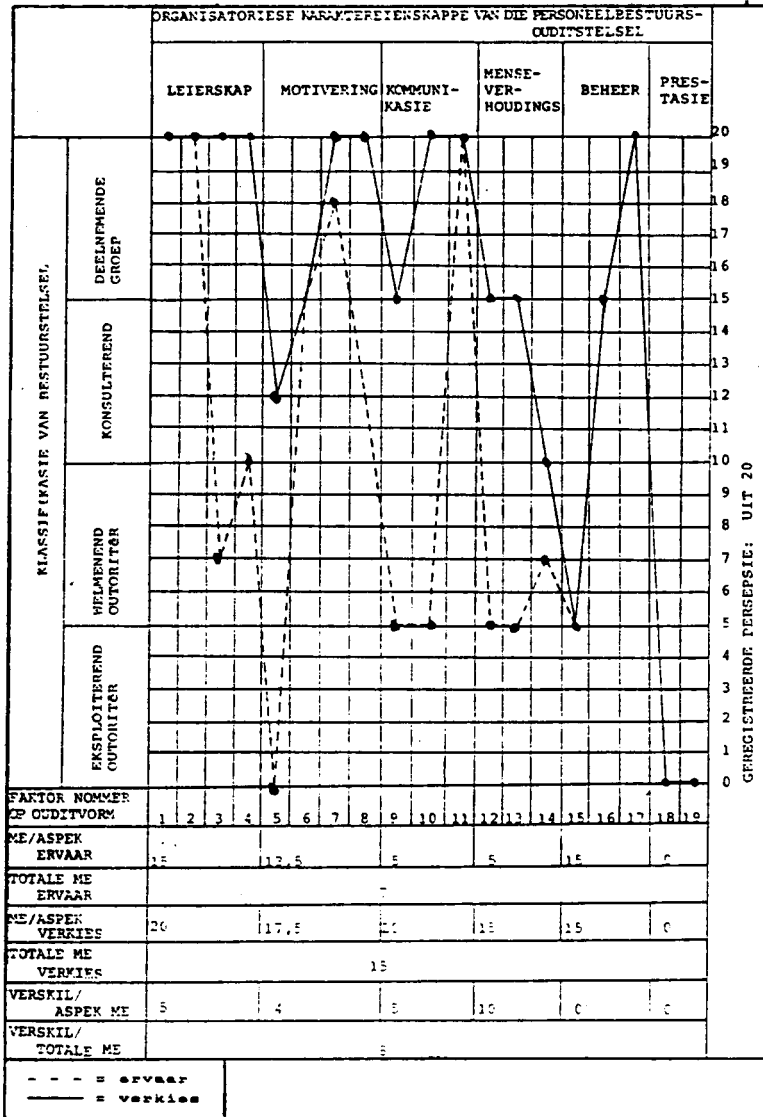
Biografiese inligting (44)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	15
B. Ondervinding in hierdie boerdery	1
C. Pos beklee	Trekkerdrywer
D. Hooftake	Ploeg, plant, skoffel
E. Etnisiteit	Pedi
F. Ouderdom	36-45
G. Skoolopleiding	Sub A
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Geen
J. Kommentaar	
1. Salaris	
2. Kos en byvoordele	
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oormoedig is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereeldheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergaasklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.45: Personeelouditprofiel van werker 45 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



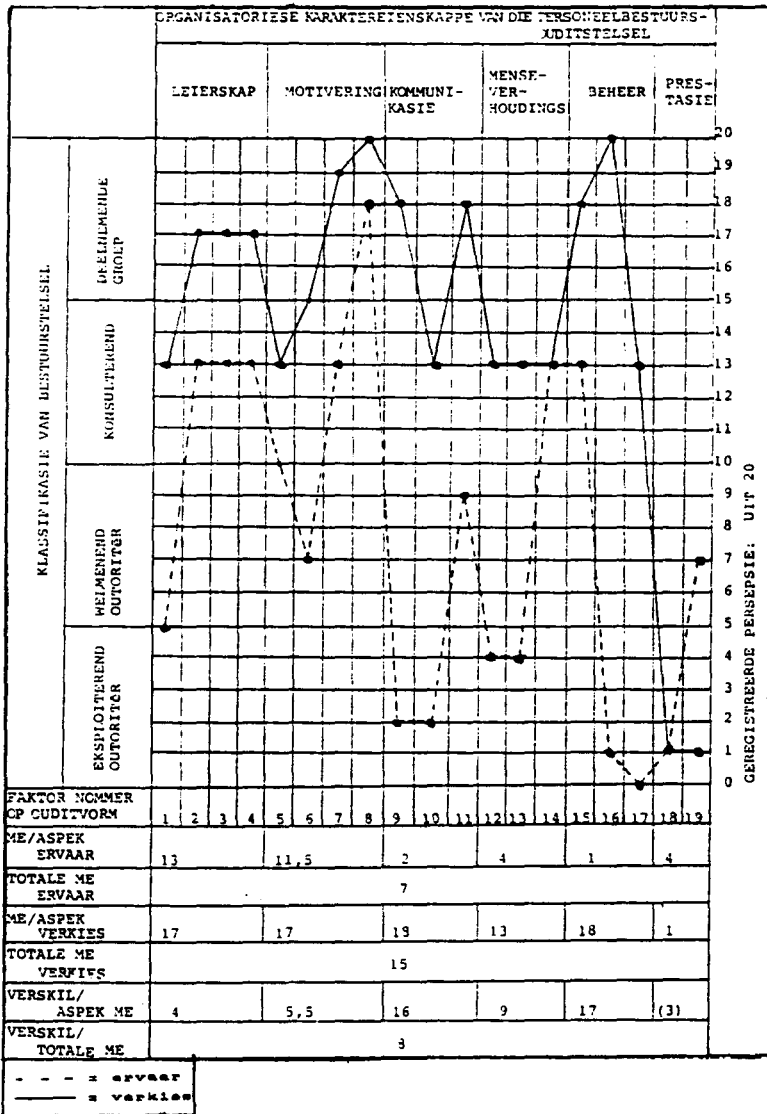
Biografiese inligting (45)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	10
B. Ondervinding in hierdie boerdery	1
C. Pos beklee	Algemene werker
D. Hooftake	Lande
E. Etnisiteit	Zulu
F. Ouderdom	Onder 20
G. Skoolopleiding	Sub B
H. Ander opleiding	
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	Negatief
4. Verlof	

BESKRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskrywing
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker benadeel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
MOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oorvermoeënd is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoewelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klages
MENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoewelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy foutter
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereeldheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

Bylae A.47: Personeelouditprofiel van werker 47 se persepsies ten opsigte van die personeelbestuurspraktyke en -beleide in die onderneming Julie 1988



Biografiese inligting (47)

Biografiese aspek	Inligting
	Jare Maande
A. Ondervinding op RSA plase	7
B. Ondervinding in hierdie boerdery	1
C. Pos beklee	Algemene werker
D. Hooftake	op-en-aflaai skryfwerk
E. Etnisiteit	Swazi
F. Ouderdom	26-35
G. Skoolopleiding	St. 3
H. Ander opleiding	Geen
I. Arbeidsraadslid	Nee
J. Kommentaar	
1. Salaris	Negatief
2. Kos en byvoordele	Negatief
3. Werkure	
4. Verlof	
5. Meerderes	

BESRYWING VAN FAKTORE OP OUDITVORM

Faktor no.	Beskriving
LEIERSKAP	
1	Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werker se gesinsprobleme
2	Mate van begrip wat die bestuurder toon vir die werker se werkprobleme
3	Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder die werker behandel
4	Mate van duidelikheid van die bestuurder se werkinstruksies
NOTIVERING	
5	Mate waarin die werker se werk oorvermoeënd is
6	Mate waarin die werker se werk nadelig vir sy gesondheid is
7	Mate waarin die werker sy werk interessant vind
8	Mate van waardering wat die bestuurder toon vir die werker se werkprestasie
KOMMUNIKASIE	
9	Mate waarin die bestuurder die werker inlig oor sy doelwitte en planne
10	Hoeveelheid nuttige inligting wat die bestuurder aan die werker deurgee
11	Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werker se klagtes
HENSEVERHOUDINGS	
12	Die bestuurder se toeganklikheid vir die werker
13	Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werker van die bestuurder kry
14	Behandeling wat die werker ontvang indien hy fouteer
BEHEER	
15	Mate waarin die werker vry voel om die spoed waarteen hy werk aan te pas
16	Gereeldheid waarmee die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang
17	Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed
PRESTASIE	
18	Mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik of verbeter
19	Mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen

BYLAE B

PERSONEELBESTUURSVRAELYS VIR BESTUURDERS

UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

Hierdie vraelys mag nie sonder die toestemming van die departement Landbou-ekonomie aan die UOVS gebruik word nie.

Departement Landbou-ekonomie
Posbus 339
BLOEMFONTEIN
9300

Telefoon: 4012390

Die vraelys is saamgestel uit die personeelbestuursoudit en 'n biografiese inligtingsgedeelde

A. Personeelbestuursoudit

Die personeelbestuursoudit meet die boer se persepsies van doeltreffende en ondoeltreffende personeelbestuurspraktyke.

Vyf en dertig organisatoriese veranderlikes is geformuleer. Onder elke veranderlike is 'n lyn met twintig indelings, wat in vier kategorieë met vyf indelings elk verdeel is. 'n Hoër punt op die skaal dui nie noodwendig op 'n beter antwoord nie.

Instruksies

Dink asseblief aan die mees produktiewe onderneming in die landbou se personeelpraktyke en -beleide wat u van weet, hetsy u eie onderneming of boerderyvertakking of 'n ander boerdery.

Beoordeel dan elke veranderlike (stelling) en besluit eerstens watter kategorie op die skaal beskryf die personeelpraktyke van die genoemde onderneming die beste, en dui tweedens u antwoord aan deur die presiese punt op die skaal te omsirkel met die letter "p" daarin soos volg:

(p)

Dink asseblief vervolgens aan die laagste produktiewe onderneming in die landbou se personeelpraktyke en -beleide wat u van weet, hetsy u eie onderneming of boerderyvertakking of 'n ander boerdery. Hierdie onderneming of boerderyvertakking moet verkieslik net so groot wees soos die mees produktiewe onderneming of boerderyvertakking en ook nagenoeg dieselfde aktiwiteite verrig.

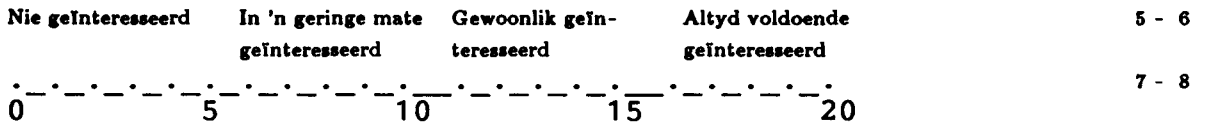
Beoordeel dan elke veranderlike of stelling en besluit eerstens in watter kategorie op dieselfde skaal, die laagste produktiewe onderneming beskryf, en dui dan weer u antwoord aan deur die presiese punt op die skaal te omsirkel met die letter "1" daarin soos volg:

(1)

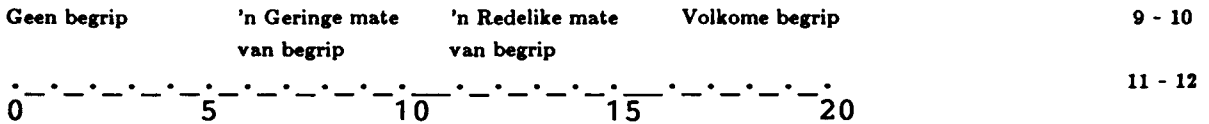
Daar moet dus die letters "p" en "1" op elke skaal wees as u die vraelys voltooi het.

VRAELYS A

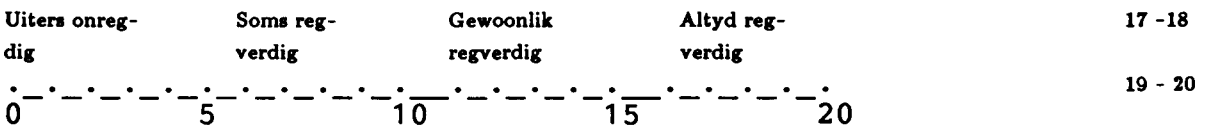
Mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werkers se gesinsprobleme bv. siekte van kind en vrou, huweliksprobleme, opleiding van kinders en dood van familieledede.



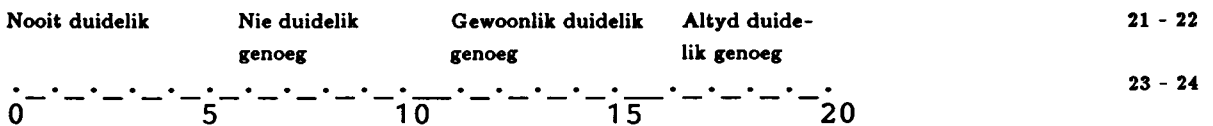
Mate waarin die bestuurder begrip toon vir die werkers se werkprobleme.



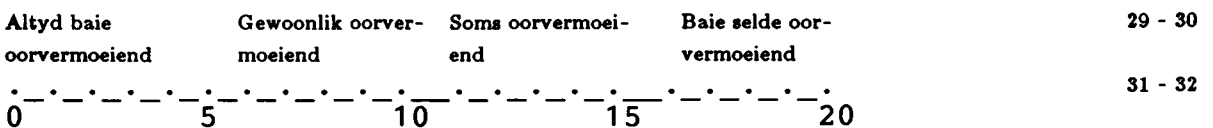
Mate waarin die bestuurder die werkers regverdig behandel.



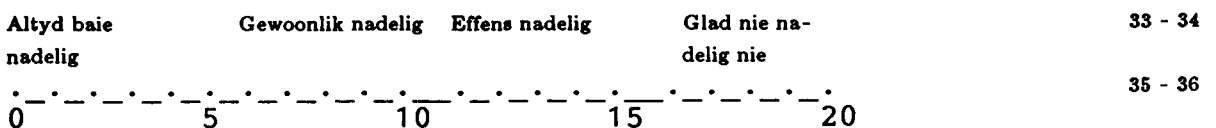
Mate waarin die bestuurder duidelike werkinstruksies aan die werkers gee.



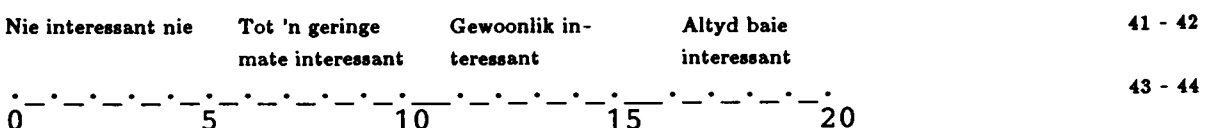
Mate waarin die werkers se werk oorvermoeiend is.



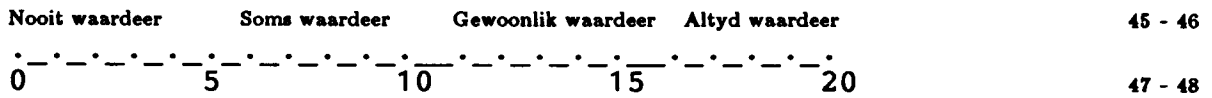
Mate waarin die werk nadelig is vir die werkers se gesondheid



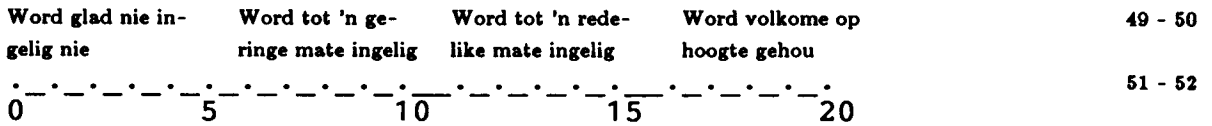
Mate waarin die werkers hulle werk interessant vind.



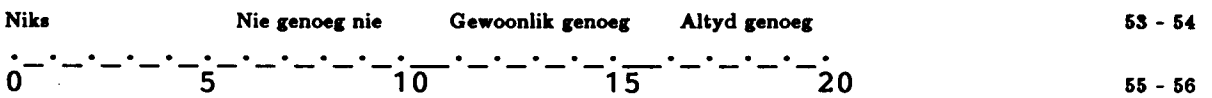
Mate waarin die bestuurder waardering toon vir die werkers se werkprestasie.



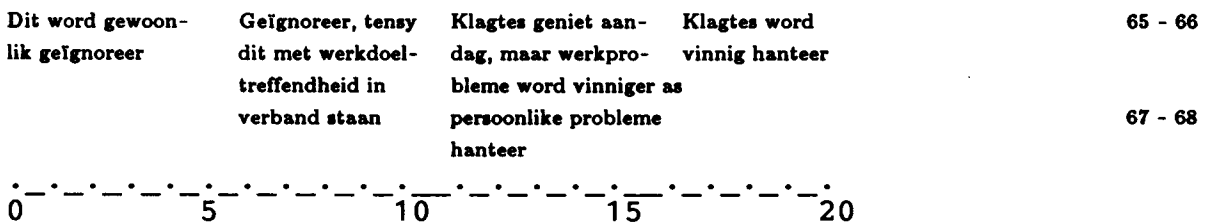
Mate waarin die werkers ingelig word oor die bestuurder se doelwitte en planne.



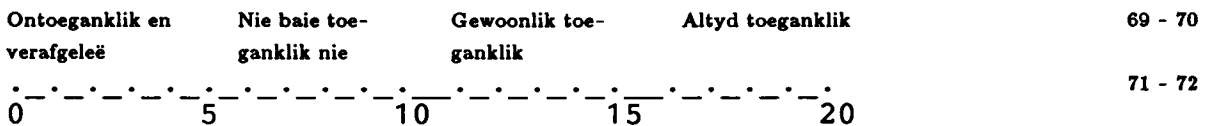
Mate van nuttige inligting wat die bestuurder oordra aan die werkers.



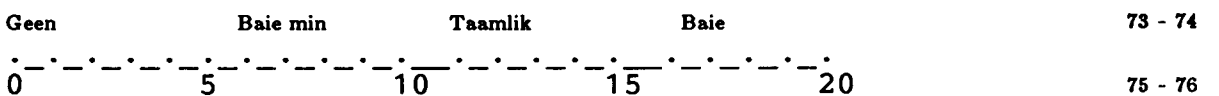
Mate waarin die bestuurder aandag gee aan die werkers se klagtes.



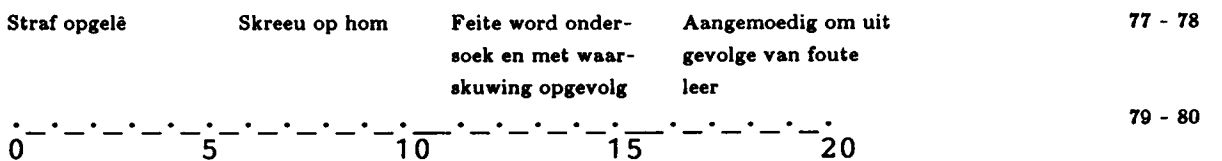
Mate waarin die bestuurder toeganklik is vir die werkers.



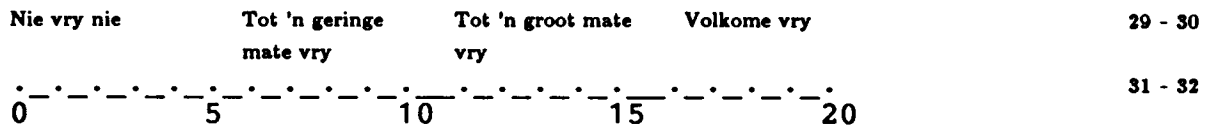
Mate waarin die bestuurder hulp en ondersteuning aan die werkers verleen.



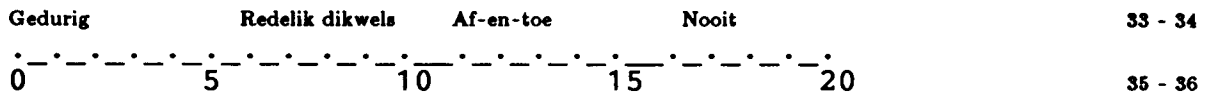
Behandeling wat die werkers kry indien hulle fouteer.



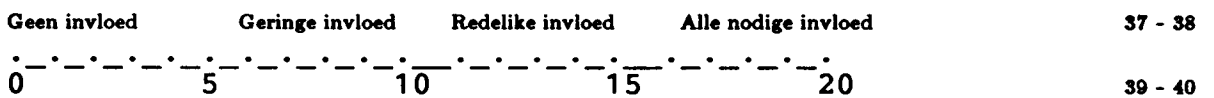
Mate waarin die werkers vry voel om die spoed waarteen hulle werk aan te pas.



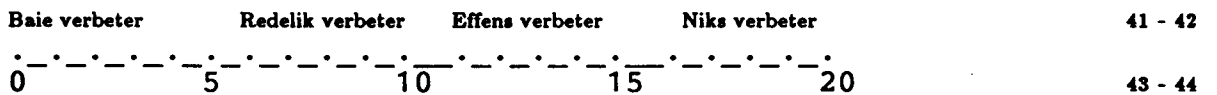
Mate waarin die werker botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang.



Mate waarin die werker ander werkers kan beïnvloed wat sy werk affekteer.



Mate waarin verbeterde metodes die werker se taak kan vergemaklik of verbeter.



Mate waarin opleiding die werkers sal help om hul werk beter te doen.

