

**DIE OPSTEL VAN 'N GESKEDULEERDE
ONDERHOUD EN TOETSBATTERY VIR DIE
KEURING VAN PROVINSIALE
VERKEERSINSPEKTEURS**



**Deur
A. L. BARNARD**

TABEL I

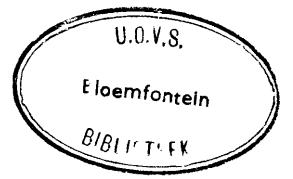
ONTLEDING VAN DIE 1963 WERKSPROGRAM (URE)

PERSOON X

Maand	Verkeers- reling	Voorstaan- en onder- soek van voertuie, fietse en bestuur- ders	Toets van motor be- stuur- ders	Nagaan van belas- ting	Opspoor van mo- tor li- sensies en hos- pitaal skulde	State
Januarie	109	32	-	-	16	16
Februarie	26	22	-	-	40	-
Maart	59	22	-	-	9	-
April	91	40	-	70	-	8
Mei	87	23	-	32	-	6
Junie	138	-	-	16	-	16
Julie	99	10	-	56	-	8
Augustus	52	8	-	110	-	8
September	132	8	-	24	-	-
Oktober	56	8	-	32	102	8
November	46	-	-	29	74	8
Desember	193	-	-	-	-	1
Aantal ure dae	1088 -	165 -	- -	369 -	241 -	79 -
Persen- tasie van die tyd	51.2%	7.8%	0%	17.5%	11.4%	3.8%

PERSOON Y

Januarie	64	32	-	-	40	16
Februarie	41	56	5	-	53	8
Maart	76	56	-	-	53	-
April	52	109	-	-	8	4
Mei	54	49	-	37	-	4
Junie	140	-	5	16	-	2
Julie	48	25	-	29	-	8
Augustus	28	8	-	145	-	8
September	125	24	-	35	-	-
Oktober	56	-	5	24	84	8
November	52	-	-	40	56	-
Desember	173	-	-	-	-	8
Aantal ure dae	909 -	359 -	15 -	326 -	294 -	76 -
Persen- tasie van die tyd	41.5%	16.4%	.7%	14.9%	13.4%	3.6%
Gemiddel- de %	46.3%	12.1%	.4%	16.2%	12.4%	3.7%



HIERDIE EKSEMPLAAR MAG ONDER
GEEN OMSTANDIGHEDE UIT DIE
BIBLIOTEEK VERWYDER WORD NIE

UOVS-SASOL-BIBLIOTEEK 0084265



111080342901220000019

DIE OPSTEL VAN 'N GESKEDULEERDE ONDERHOUD
EN TOETSBATTERY VIR DIE KEURING VAN
PROVINSIALE VERKEERSINSPEKTEURS

deur

ALRET LOUIS BARNARD

Verhandeling ingehandig ter aanvulling

van die vereistes vir die graad

M A G I S T E R C O M M E R C I I

(BEDRYFSIELKUNDE)

Aan die Universiteit van

die Oranje-Vrystaat,

BLOEMFONTEIN.

Desember 1965.

I N H O U D S O P G A W E

<u>HOOFSTUK I</u>	<u>BLADSY</u>
<u>PROBLEEMSTELLING, DOEL EN METODE</u>	1 - 2
A. Probleemstelling	1
B. Doel en metode van die ondersoek	2
<u>HOOFSTUK II</u>	
<u>DIE ONTWIKKELING VAN KEURING IN DIE</u>	
<u>NYWERHEID</u>	3 - 25
A. Die algemene ontwikkeling tot 1920	3
B. Die ontwikkeling en uitbreiding van wetenskaplike keuringstegnieke sedert 1920	8
(1) Algemeen	8
(2) Keuringstegnieke en hulpmiddelde	9
(a) Die gebruik van sielkundige toetse by keuring en plasing	10
(b) Die indiensnemingsonderhoud	15
(c) Aanvullende tegnieke	19
C. Die ontwikkeling van wetenskaplike keuringstegnieke in die Republiek van Suid-Afrika	23
<u>HOOFSTUK III</u>	
<u>WERKONTLEDING</u>	26 - 75
1. Inleiding	26
2. Definisie van die term werkontleding	26
3. Die belangrikheid en gebruike van werkontleding	28
4. Algemene vs. spesifieke werkontleding	35
5. Stappe in werkontleding	37
(a) Algemeen	37
(b) Die insameling van werksfeite	38
6. Die werkontledingstegniek	39
A. Identifikasie van die werk	40
B. Beskrywing van die pligte en verantwoordelikhede verbonde aan die werk	40
C. Vaardigheid vereis by die verrigting van die werk	41
7. Metodes waardeur werksfeite ingesamel word	44
A. Die vraelysmetode	47
B. Die kombinasie : Onderhoudvoering plus waarneming	50
C. Die kombinasie : Vraelys en Onderhoud	56
8. Hulpmiddels by die insameling van werksfeite	58

9.	Die ontleding van die inligting	61
10.	Die ordening en aantekening van inligting	63
11.	Wie moet as werkontleder optree?	63
	(a) Vereistes wat aan 'n werkontleder gestel word	63
	(b) Die opleiding van werkontleders	64
	(c) Die bepaling van die aantal werkontleders wat benodig sal word	67
	(d) Die gebruikmaking van eie werknemers	68
	(e) Werkontleders van 'n raadgewende firma	68
	(f) Werkontleders wat van buite die organisasie in diens geneem is	69
12.	Wie moet die feite ontrent die werk verskaf?	69
13.	Nuwere tendense en gevolgtrekkings	71
	A. Nuwere tendense	71
	(a) 'n Noukeuriger vermelding van besonderhede is 'n vereiste	71
	(b) Die toenemende gebruik van kontrole-lyste	72
	(c) Die groepsonderhoud	72
	(d) Die kritiese insidenttegniek	73
	B. Gevolgtrekkings	73

HOOFTUK IV

WERKBESKRYWING

76 - 100

1.	Inleiding	76
2.	Wie is verantwoordelik vir die skryf van 'n werkbeskrywing?	78
3.	Die opleiding van persone wat verantwoordelik is vir die opstel van werkbeskrywings	78
	(a) Behoeftte aan opleiding	78
	(b) Opleidingsmetodes	78
4.	Werkstitels	79
5.	Die opstel van werkbeskrywings	79
	A. Die doel van 'n werkbeskrywing	79
	B. Inligtingsbronne vir werkbeskrywing ..	80
	C. Die omvang van werkbeskrywings	80
	D. Die vorm en inhoud van werkbeskrywings.	82
	(a) Werksidentifikasie	82
	(b) Werksopsorming	83
	(c) Die "werk verrig" of pligte van die werk	87
6.	Die skryfstyl by werkbeskrywings	92
7.	Werkbeskrywings vs. direkte waarneming	95

8. Bestuurs vs. laer vlak werkbekrywings	96
9. Funksionele werkbekrywings	98
10. Die evaluasie van werkbekrywings	99

HOOFSTUK V

WERKSPESIFIKASIES

101 - 125

1. Inleiding	101
2. Stappe by die skryf en ondersoek van werkspesifikasies	102
3. Inligtingsbronne	104
4. Uiteensetting en inhoud	106
5. Organisasie en styl	108
6. Die gebruik van werkspesifikasies as hulpmiddel in die beoordeling van werknemers	115
7. Die kontrolering en aanvulling van werksinformatie	116
8. Nuwe tendense by die vasstelling van werkvereistes	118
(a) Die aanwending van faktorontleding	118
(b) Die gebruik van ander statistiese ontledings by die vasstelling van personeelspesifikasies	119
(c) Die isolering van dimensies van werksukses	120
(d) Die vasstelling van kritiese vereistes	121
(e) Konsolidasie van spesifikasies	125

HOOFSTUK VI

EMPIRIESE WERKONTLEDING VAN DIE O.V.S. JUNIOR PROVINSIALE VERKEERSINSPEKTORE

126 - 149

1. Keuse van metode	126
A. n Gids by onderhoudvoering	127
B. Kontrolevoorn	142
(a) Fisiese aktiwiteite	142
(b) Werkstoestande	144
C. Werkontledingsdatakaart	145
I. Arbeidsbronne	145
II. Vereistes insake werkverrigting..	147

HOOFSTUK VII

EMPIRIESE WERKBESKRYWING

150 - 160

I. Werksidentifikasie	150
II. Werksopsonning	150
III. Werk verrig	151
(A) Hoofsaak wat dwarsdeur die jaar verrig word	151
(a) Verkeersreëling	152
(b) Die voorstaan en ondersoek van voertuie, fietse en bestuurders.	153

(B)	Take wat hoofsaaklik slegs in sommige maande verrig word, maar wat heelwat tyd in beslag neem	154
(a)	Die nagaan en invordering van belasting	154
(b)	Die opsporing van persone wat nie voertuiglisensies en hospitaalskulde betaal het nie ...	155
(C)	Take wat feitlik gereeld een of meer keer per maand verrig word maar wat slegs 'n klein persentasie van die verkeersinspekteur se tyd in beslag neem	156
(a)	Die opstel van state	156
(b)	Die aflê van getuienis in die hof	157
(D)	Take wat ongereeld verrig word en wat baie min tyd in beslag neem	158
(a)	Winkelure	158
(b)	Die toets van motor- en leerlingbestuurders	159
(c)	Diverse	160
(d)	Noodhulp	160
(e)	Personeelvergaderings	160

HOOFSTUK VIII

EMPIRIESE WERKSPESIFIKASIES 161 - 166

I.	Verstandsprosesse, persoonlikheidskenmerke en vaardighede	161
II.	Belangstelling	162
III.	Verantwoordelikheid	163
IV.	Toesighouding	163
V.	Werktoestande plus fisiese vereistes	164

HOOFSTUK IX

’n KRITIESE BESPREKING VAN DIE BESTAANDE KEURINGS- TEGNIKE VAN DIE VRYSTAATSE PROVINSIALE VERKEERS- INSPEKTORAAT

167 - 176

1.	Die aansoekvorm	167
2.	Mediese sertifikaat	169
3.	Die onderhoud	170
4.	Sielkundige toetse	175

HOOFSTUK X

AANGEPASTE WERKSPESIFIKASIES SOWEL AS BE- OORDELINGSKALE VIR GEBRUIK BY DIE INDIENS- NEMINGSONDERHOUD

177 - 186

A.	Aangepaste werkspesifikasie vir gebruik in die onderhoud	177
B.	Beoordelingskale	178
I.	Fisiese voorkons	178

II.	Opvoedkundige kwalifikasies, algemene intelligensie en ouderdom	179
III.	Spesifieke vaardigheid en aanleg	180
IV.	Belangstelling	181
V.	Persoonlikheid en karakter- eienskappe	183
VI.	Algemene agtergrond en vorige diensrekord	184

HOOFSTUK XI

DIE SAMESTELLING VAN DIE TOETSBATTERY EN VERWERKING VAN RESULTATE

		187 - 195
1.	Toetsbattery	187
2.	Die kriterium	188
3.	Bepaling van die verband	189
	(a) Tussen die toetse en die kriterium	189
	(b) Tussen toetse onderling	191
4.	Berekening van die meervoudige korrelasie en regressieverge- lyking	191

HOOFSTUK XII

SLOT

196 - 197

LYS VAN GERAADPLEEGDE WERKE

198 - 203

VOORWOORD

Hierdie studie is moontlik gemaak deur die goeie gesindheid en hartlike samewerking van verskeie instansies en individue wat beslis meer as my hartlike dank verdien.

Die Provinsiale Verkeersinspektoraat verdien n besondere woord van dank vir hulle bereidwilligheid en samewerking in die voorsiening van verkeersinspekteurs vir onderhoudvoering en toetsing. Senior personeel het selfs sover gegaan om van hulle werksprogram af te wyk ten einde Skrywer in staat te stel om hulle te vergesel en waar te neem in die uitvoering van hulle pligte.

Die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing het hulp verleen met die samstelling van die toetsbattery. Nie minder as drie van hulle toetse is opgeneem in die battery nie. Aan hierdie Instituut my hartlike dank.

Ek kan ook nie nalaat om my waardering uit te spreek teenoor my verloofde, Mej. S. Rautenbach, wat die tikwerk behartig het, Dr. J. Joubert, wat die taal versorg het en my kollegas, in besonder Mnr. C.P.J. Erasmus, wat deur sy belangstelling en aanmoediging bygedra het om die studie n genot en n sukses te maak, nie.

Hierdie studie is aangepak en deurgevoer onder die uiters bekwame leiding van Prof. Dr. R.G. Kriel, hoof van die Sielkunde departement aan die U.O.V.S. Sy eg-wetenskaplike benadering en wye ervaring as akademikus was n bron waaruit ek veel kennis en insig geput het.

Vir sy hulp en inspirasie, vir die altyd vriendelike en opregte wyse waarop ek ontvang en te woord gestaan is, my hoogste waardering.

A. L. Barnard.

Universiteit van die Oranje-Vrystaat,

Bloemfontein.

AAN MY OUIERS

HOOFSTUK I

PROBLEEMSTELLING, DOEL EN METODE

1. Probleemstelling:

Die gereelde toename in die aantal voertuie op die paaie van die Republiek van Suid-Afrika asook die verhoging van die gemiddelde spoed waartoe hierdie voertuie in staat is, het 'n skerp styging in die aantal ongelukke waarvan die persentasie noodlottige ongelukke steeds toeneem, tot gevolg gehad.

Die Republiek van Suid-Afrika met sy besonder hoë ongeluksyfer per capita van die bevolking, vergelyk baie ongunstig met die meeste ander lande. Om hierdie ongelukke op ons paaie te bekamp, het die verskillende Provinsiale Administrasies provinsiale verkeersinspekteurs aangestel. Dit het spoedig geblyk dat, vir die doeltreffende patrolering van ons paaie, steeds meer provinsiale verkeersinspekteurs benodig word.

Waar daar aan die een kant dus voortdurend meer verkeersinspekteurs benodig word, is bevind dat die hoë arbeidsomset aan die ander kant, hierdie probleem n.l. die te kort aan verkeersinspekteurs, nog verder vergroot. 'n Hoë arbeidsomset word selfs onder diegene wat nog hulle opleidingsperiode deurmaak, aangetref.

Een van die belangrikste faktore wat waarskynlik 'n rol speel by hierdie hoë arbeidsomsetsyfer, is die keuringstegnieke wat gebruik word. Daar is allerweë gevoel dat die bestaande keuringstegnieke mank gaan aan baie gebreke weens die onwetenskaplike wyse waarop dit saamgestel en toegepas word. Die rede hiervoor moet gesoek word in die feit dat daar nog absoluut geen navorsing in die Republiek van Suid-Afrika gedoen is n.b.t. wetenskaplike keuringstegnieke vir provinsiale verkeersinspekteurs nie. In veral Amerika is daar wel al aandag geskenk aan beter keuringstegnieke vir

die polisie waaronder ook die provinsiale verkeersinspekteurs ressorteer. Aangesien die funksies en pligte van die polisie en provinsiale verkeersinspekteurs in die Republiek van Suid-Afrika geskei word en taamlik verskillend is, is bogenoemde gegewens van baie min waarde vir hierdie betrokke studie.

B. Doel en metode van die ondersoek:

Die doel van hierdie studie is om die bestaande keuringsprosedure van die Provinsiale Verkeersinspektoraat te verbeter en aan te vul. Om hierdie doelstelling te verwesenlik, sal as volg te werk gegaan word. Die studie sal verdeel word in twee hoof-afdelings nl.:

(a) n Uiteensetting van die ontwikkeling van keuring oorsee en in die Republiek van Suid-Afrika; waarna n algemene bespreking van werkontleding, werkbeskrywing en werkspesifikasie wat betrekking op werke in die algemeen het, gegee sal word. Hierdie teoretiese agtergrond sal dan as basis dien vir die empiriese gedeelte wat volg.

(b) Die tweede afdeling sal die empiriese gegewens, rakende die werk van die provinsiale verkeersinspekteurs, wat ingesamel, beoordeel en verwerk moet word, bevat.

Ten eerste sal n deeglike werkontleding, gevolg deur werkbeskrywing en werkspesifikasies, opgestel moet word sodat die verskillende vereistes wat die werk aan die verkeersinspekteur stel, duidelik blyk.

Vervolgens sal die geldigheid en betroubaarheid van die indiensneringsonderhoud verhoog moet word, terwyl n geldige en betroubare toetsbattery saamgestel moet word met die doel om beide in die keuringsprosedure te gebruik.

HOOFSTUK 11

DIE ONTWIKKELING VAN KEURING IN DIE NYWERHEID

Die ontwikkeling van keuring in die nywerheid in Europa en Amerika kan in twee tydperke ingedeel word nl. die algemene ontwikkeling tot 1920 en die meer wetenskaplike ontwikkeling sedert 1920.

(A) Die algemene ontwikkeling tot 1920:

Die gebruikmaking van die verskynsel van individuele verskille, wat op sy beurt differensiëring moontlik gemaak het, het die grondslag vir keuring gelê.

Die eerste toepassing van differensiëring is in 1638 deur 'n Franse medikus, Esquirol, gedoen. Hy het differensiëring aangewend om die verskille tussen krank- en swaksinnigheid en die verskillende grade van swaksinnigheid te bepaal. Hy kon in die finale stadium van sy studies tussen verskillende grade van swaksinnigheid differensieer op grond van taalgebruik. 1)

Reeds so vroeg as 1976 is van medici gebruik gemaak om telefoon-operateurs in 'n sekere telefoon-sakeonderneming te selekteer. Daar is gepoog om diegene met 'n swak gehoor, visuele vermoë en spiere te elimineer. Daar is egter gevind dat baie van die persone wat die mediese toets geslaag het nog altyd onbevoeg was. Dit was toe al duidelik dat toetse wat insae gee in die intellektuele en emosionele lewe van 'n persoon, ook nodig is.

Die verandering in die oriëntasie van sielkunde vanaf die rasionele tot die eksperimentele basis om en by 1880, het die toepassing van sielkunde in die nywerheid aangehelp.

1) Malherbe, G.J.: n Onderzoek met die doel om hyskraandrywers in die swaar industrie te keur. D. Phil. Verhandeling, Universiteit van Pretoria, Mei 1963, bl. 1.

Gedurende hierdie tyd het die voorstanders van eksperimentele sielkunde hul eintlike bydrae begin lewer.

Wilhelm Wundt was met sy laboratorium wat hy in 1879 in Leipsig gestig het, die dryfkrag agter die nuwe eksperimentele benadering van die sielkunde. Deurdat alle waarnemings onder streng beheerde en gestandaardiseerde omstandighede gedoen is, het hy 'n betekenisvolle bydrae gelewer tot wat later as personeeltoetsing bekend sou staan.²⁾

Wundt en sy volgelinge het egter gedurende hierdie tyd die klem laat val op uniformiteit en veralgemening van menslike gedrag en die verskynsel van individuele verskille heeltemal geïgnoreer.

Reeds in 1882 het Frederick W. Taylor, die vader van wetenskaplike bestuur, begin om werkers op grond van hulle natuurlike fiksheid te keur. Sy metodes om fiksheid te bepaal, was dikwels egter baie grof.³⁾

Terselfdetyd het die Engelse bioloog Sir Francis Galton, in 1879 'n artikel gepubliseer wat die weg gebaan het vir die bestudering van individuele verskille. Daar bestaan geen twyfel dat die eerste belangrike eksperimentele studies i.v.m. individuele verskille, die gebruik van toetse asook statistiese metodes, deur Galton aangepak is nie. In sy antropometriese laboratorium in London het hy ook die eerste pionierswerk m.b.t. die gebruik van vraelyste en beoordelingskale by die bestudering van individuele verskille, gedoen. Verder het hy ook uiters belangrike werk op die terrein van statistiese metodes gedoen. Hy was bv. die eerste persoon wat die metode van korrelasie-berekening die lig laat sien het.

Die eerste sielkundige wat voortgebou het op die werk van Galton m.b.t. die statistiese ondersoek en ontleding van individuele verskille, was James McKeen Cattell. Cattell

2) Viteles, Morris S.: Industrial Psychology. W.W. Norton & Company, Inc., N.Y., 1932, bl. 27.

3) Muscio, Bernard: Lectures on Industrial Psychology. Dutton New York, 1925, bl. 125.

het ook navorsing in verband met verstandstoetse gedoen en dit aanbeveel as 'n sielkundige toetstegniek. So verklaar Viteles:⁴⁾ "Cattell not only initiated the mental testing movement for the measurement of individual differences in the United States, and stimulated its growth in other countries, but he has also remained a force in the development of this movement."

Gedurende die laaste dekade van die 19de eeu het ook ander navorsers hulle bydrae gelewer bv. Oehrn, Ferrand, Kraepelin en Münsterberg. Hulle het toetstegnieke ontwikkel wat verskeie terreine van menslike gedrag en voorkoms gedek het.⁵⁾

Die eerste werklike algemene intelligensietoetse is in 1905 deur twee Franse nl. Simon en Binet ontwerp. Die oorspronklike doel van hierdie toetse was om skoolkinders wat verstandelik vertraag is, uit te sif. Verskillende verbeterings is t.o.v. hierdie algemene intelligensietoetse aangebring.

Heelwaarskynlik die belangrikste is die ontwikkeling van groepstoetse uit individuele toetse by die meting van algemene intelligensie.⁶⁾

Gedurende hierdie tyd het sielkundiges meer en meer ondersoek begin instel na die toepassing van hierdie nuutgevonde beginsels m.b.t. toetsing in die nywerheid. So bv. is die beginsels van toetsing vroeg reeds deur bv. Marey en Mosso, Iiteyko en Imbert toegepas.⁷⁾

Kraepelin beweer dat die bestudering van die leerkurwes teen die begin van hierdie eeu nie alleen as basis ge-

4) Viteles, Morris S. (1932) Op. Cit. bl. 31.

5) Myers, Charles S.: Industrial Psychology In Great Britain. Jonathan Cape Ltd. London, 1925, bl. 147.

6) Myers, Charles S. (1925) Op. Cit. bl. 148.

7) Malherbe, G.J. (1963) Op. Cit. bl. 3.

dien het in die analise van sulke kurwes nie maar as 'n hulpmiddel in die seleksie en opleiding van werkers.

In Amerika is daar in 1908 pogings deur F. Parsons van Boston aangewend om skoliere wat die skool verlaat, voorligting te gee oor die soort werk wat hulle behoort te doen. Vir hierdie doel het hy 'n kantoor in Boston geopen wat in 'n soort van voorligtingsburo ontwikkel het.⁸⁾

In 1911 het Walter Dill Scott 'n breë uiteensetting van die toepassing van sielkunde in die nywerheid gegee wat onder andere die kwessie van keuring aangeraak het.

Ten spyte van hierdie vroeë aanduidings van belangstelling in werkers en hulle werk, is die doelstelling en probleme van Bedryfsielkunde vir die eerste keer eers gedurende 1910 tot 1916 sistematies geformuleer en wêl deur 'n Duitse sielkundige, Hugo Münsterberg.⁹⁾ Münsterberg het aangetoon dat die sielkundige in die nywerheid van nut kan wees o.a. om werkers met bepaalde verstandelike eienskappe, wat vir 'n spesifieke werk vereis word, met behulp van toetse te vind. Hy het verskeie waardevolle ondersoeke m.b.t. die keuring van motorbestuurders, telefoon-operateurs en skeeps-offisiere gedoen. Sy ondersoeke het as stimulus vir die aanvang van verskeie ondersoeke op die terrein van die Bedryfsielkunde, beide in Europa en Amerika, gedien.

Gedurende hierdie tyd is begin om onderhoude in die keuringsprosedure in te sluit. Tydens 'n kongres wat in 1916 gehou is, het Scott, Bingham en Whipple die onbetroubaarheid van die indiensnemingsonderhoud probeer aantoon.¹⁰⁾ In 1916 het Woods ook die belangrikheid van 'n vergelyking tussen toetstellings en 'n kriterium ingesien. Die insien van hierdie verband het die keuringstegniek aansienlik bevorder.

Reeds vroeg in 1917 het Amerika tot die eerste Wêreld-

8) Muscio, Bernard (1925) Op. Cit. bl. 110.

9) Viteles, Morris S. (1932) Op. Cit. bl. 41.

10) Gilmer, B. von Haller: Industrial Psychology. McCraw-Hill, 1961, bl. 20-22.

oorlog toegetree. Tot op daardie stadium was alle intelligensietoetse individueel toegepas maar die Oorlog het veroorsaak dat aandag gegee moes word aan die moontlikheid om amper twee miljoen rekrute vinnig te klassifiseer op grond van hulle verstandelike vermoëns. Robert M. Yerkes, destydse president van die Amerikaanse Sielkundige Vereniging, het met die daarstelling van die „Army Alpha“-toetse vir geletterdes en „Army Beta“-toetse vir analfabete daarin geslaag. Hierdie toetse is na die Oorlog vir siviele gebruik vrygestel, en met die daaropvolgende verbeterings en aanpassings het hulle aan die gebruik van toetse n hernude stugkrag verleen.¹¹⁾

Die eerste omvattende publikasie oor hulpmiddele by die seleksie van verkoopsmanne is in 1917 deur Scott en sy kollegas gepubliseer. Hierdie hulpmiddels het tesame met die bydraes gelewer deur navorsing op die gebied van keuring tydens Wêreldoorlog 1, n seleksie-onderzoek-patroon daargestel, wat sedertdien deur die meeste industriële sielkundiges gevolg is. Hier is daar reeds gebruik gemaak van n aansoekvorm en/of n verslag van n persoon se verlede; n brief van vorige werkgewers, n onderhoud gestaaf deur beoordelingskale en werkspesifikasies en ten slotte ook van sielkundige toetse.

Die totstandkoming van die eerste Personeel Konsultasie Organisasie in 1919 onder Scott en Clothier, het baie daartoe bygedra om Bedryfsielkunde n groot stoot vooruit te gee. Nywerhede het baie baat gevind by hierdie professionele personeeldienste wat deur Scott en sy kollegas aangebied is. Hierdie organisasie het uiters waardevolle werk gedoen om nywerhede te help in die oprigting van hul eie personeeldepartement.

Soos uit voorafgaande bespreking geblyk het was die ontwikkeling tot 1920 van n meer algemene aard maar na 1920 is die keuringstegnieke meer wetenskaplik benader wat dan vervolgens bespreek sal word.

11) Malherbe, G.J. : (1963) Op. Cit. bl. 2.

(B) Die ontwikkeling en uitbreiding van wetenskaplike keuringstegnieke sedert 1920.

(1) Algemeen:

Gedurende die eerste tien jaar na Wêreldoorlog I, het die beginsels van wetenskaplike keuring al hoe meer by die meeste ondernemings inslag begin vind en n al hoe groter aanhang onder sakelui begin geniet.

Ten spyte van die snelle vooruitgang op die gebied van personeeladministrasie, het daar nogtans teen die einde van 1930 firmas bestaan wat persone op grond van hul voorkoms en gelaatstrekke aangestel het. Voorkoms en gelaatstrekke speel selfs vandag nog n subjektiewe rol by die beoordeling van applikante. Ondernemings met gesentraliseerde personeeldepartemente wat van wetenskaplike keuringstegnieke gebruik gemaak het, is egter ook aangetref. Tussen hierdie twee uiterstes het daar n middelgroep bestaan waar verwarrende menings en keuringsprosedures aan die orde van die dag was.

Gedurende die dertigerjare het die klem van personeelsielkunde na industriële sosiale sielkunde verskuif. Hierdie verskuiwing is in in n baie groot mate ingelei deur die klassieke ondersoek by die Hawthorne-fabriek wat tussen 1927 en 1939 uitgevoer is. Die oorspronklike doel van hierdie ondersoek was om die invloed van omgewingsfaktore op produksie te bepaal. Tydens die verloop van die ondersoek het daar egter n verskuiwing na die menslike faktor plaasgevind. Hierdie ondersoek sowel as die latere verwerkings van die resultate, het die belangrikheid van houdings en groepsvorming by produksie beklemtoon.

Met die toetrede van Amerika tot Wêreldoorlog II, het n grootskaalse uitbreiding van keurings- en opleidingsprogramme plaasgevind. Die sukses wat in die keuring en klassifikasie van militêre personeel behaal en kennis wat ingewin is, het ook as stimulus gedien vir die onderneming van nuwe navorsingsprojekte en die toepassing van kennis

wat opgedoen is in die nywerheidslewe.

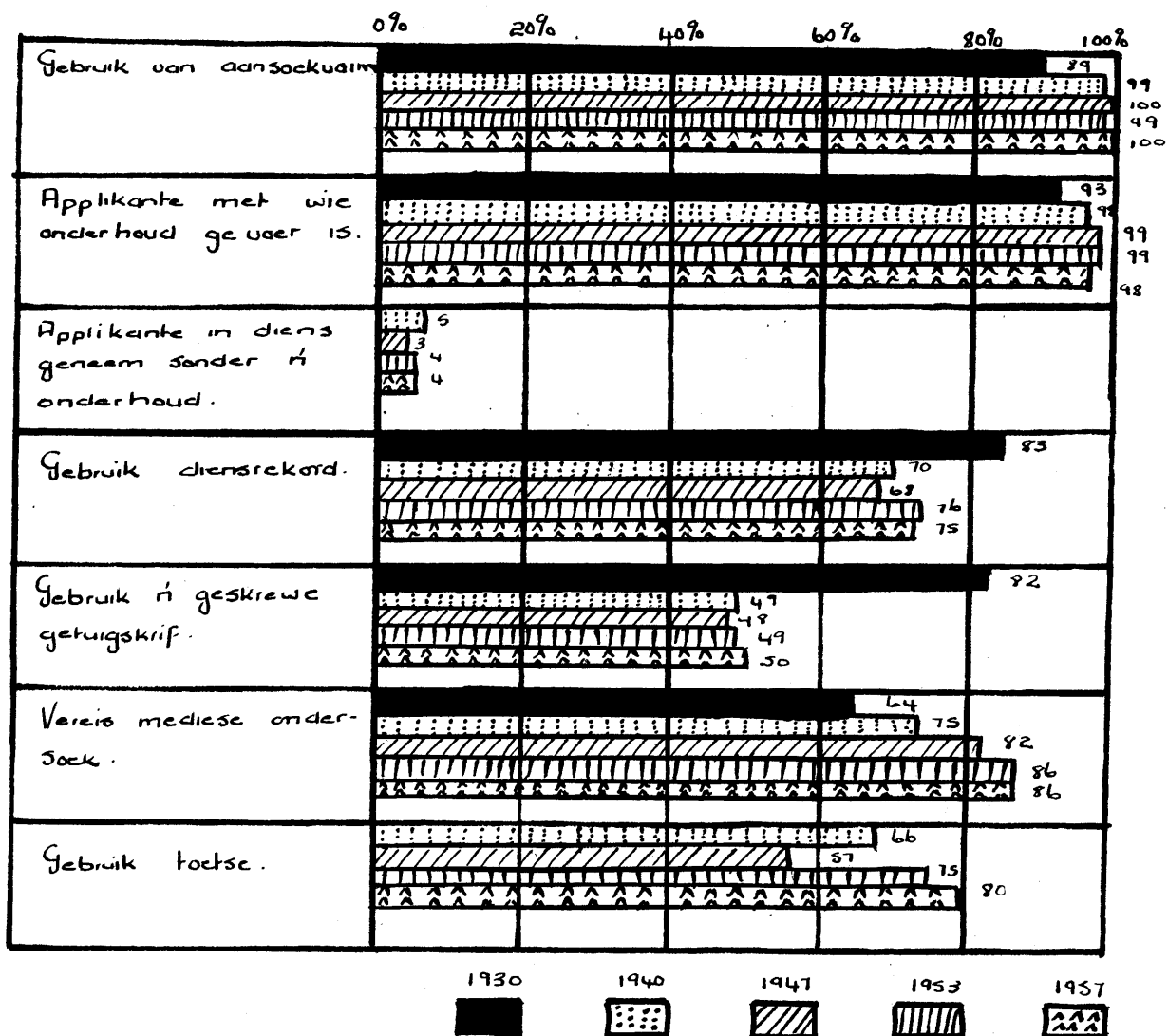
Sedert Wêreldoorlog II vind ons volgehoue navorsing om die verskillende keuringstegnieke nog verder te verbeter en uit te bou, die nadele en besware uit te skakel en nuwe toetse en onderhoudsmetodes op grond van behoefte te ontwikkel.

(2) Keuringstegnieke en hulpmiddele:

Dit is opvallend dat sedert 1930 nie alleen toenemende hoeveelheid hulptegnieke in die keuringsprosedure in Amerika ingesluit is nie, maar dat daar ook 'n groot toename is in die gebruik van die verskillende tegnieke en hulpmiddele. Hierdie twee gevolgtrekkings word gestaaf deur onderstaande diagram.¹²⁾

Diagram I

Toename in keuringstegnieke en hulpmiddele sedert 1930



12) Scott, W.D., Clothier, C.R. en Spriegel, W.R.: Personnell Management. McCraw-Hill, 1961, bl. 565.

Die keuringstegnieke kan verdeel word in:

(a) Die gebruik van sielkundige toetse by keuring en plasing.

(b) Die indiensnemingsonderhoud.

(c) Aanvullende tegnieke.

(a) Die gebruik van sielkundige toetse by keuring en plasing:

Die snelle vooruitgang van Bedryfsielkunde in die Verenigde State na Wêreldoorlog I word in verband gebring met die grootskaalse gebruik van veral intelligensietoetse by die keuring van werkers. Intelligensietoetse is tussen 1919 en 1930 met sukses in beide klerklike en nie-klerklike beroepe toegepas. Ondersoeke wat deur H.A. Wembridge (1923), K.M. Cowdrey (1922) en C.C. Alderton (1930) uitgevoer is, staaf bogenoemde bewering.¹³⁾

Ten spyte van bogenoemde resultate bestaan egter rede om te aanvaar dat algemene intelligensie 'n baie beperkte invloed uitgeoefen het op die bepaling van sukses in die werk. So het Otis in 1920 geen verband tussen intelligensietoetsellings en die produksierekords van 400 werknemers in 'n syfabriek gevind nie.¹⁴⁾ Thurstone het ook gevind dat sukses in die werk oor die algemeen nie op grond van algemene intelligensie voorspel kan word nie. Viteles het in sy ondersoek na die keuring van motorbestuurders asook Pond, Unger en Burn in hul onderskeie ondersoeke, tot dieselfde gevolgtrekkings gekom.¹⁵⁾

Alhoewel die meerderheid van persone gedurende hierdie tyd saamgestem het oor die beperkte invloed van intelligensietoetsellings by die voorspelling van sukses in die werk, is daar nogtans waarde geheg aan 'n minimum intelligensiepuntetelling in die geval van werke op professionele vlak

13) Viteles, Morris S. (1932) Op. Cit. bl. 121.

14) Otis, A.S.: The selection of millworkers by mental tests. Journal of Applied Psychology, 1920, Volume 4, bl. 339-341.

15) Viteles, Morris S. (1932) Op. Cit. bl. 125.

en in sekere kantoor en tegniese werke. Die belangrikheid van maksimum intelligensietellings vir roetinewerk het ook aandag begin geniet. Om hierdie rede is voortgegaan met die ontwikkeling en gebruik van intelligensietoetse in die bedryf.

Die behoefte aan die meet van ander vermoëns het ook duideliker begin word. Spearman het in 1927 beweer dat n algemene faktor (G), wat met intelligensie in verband gebring kan word, sowel as spesifieke faktore verantwoordelik is vir suksesvolle werkverrigting en vooruitgang op skool. Thurstone en andere het Spearman se bevindings gekritiseer en aangetoon dat behalwe die algemene faktor en spesifieke faktore, groepsfaktore ook n rol speel. Spearman se latere teorie het wel voorsiening gemaak vir groepsfaktore. Thomson het weer n groot aantal onafhanklike vermoëns veronderstel.

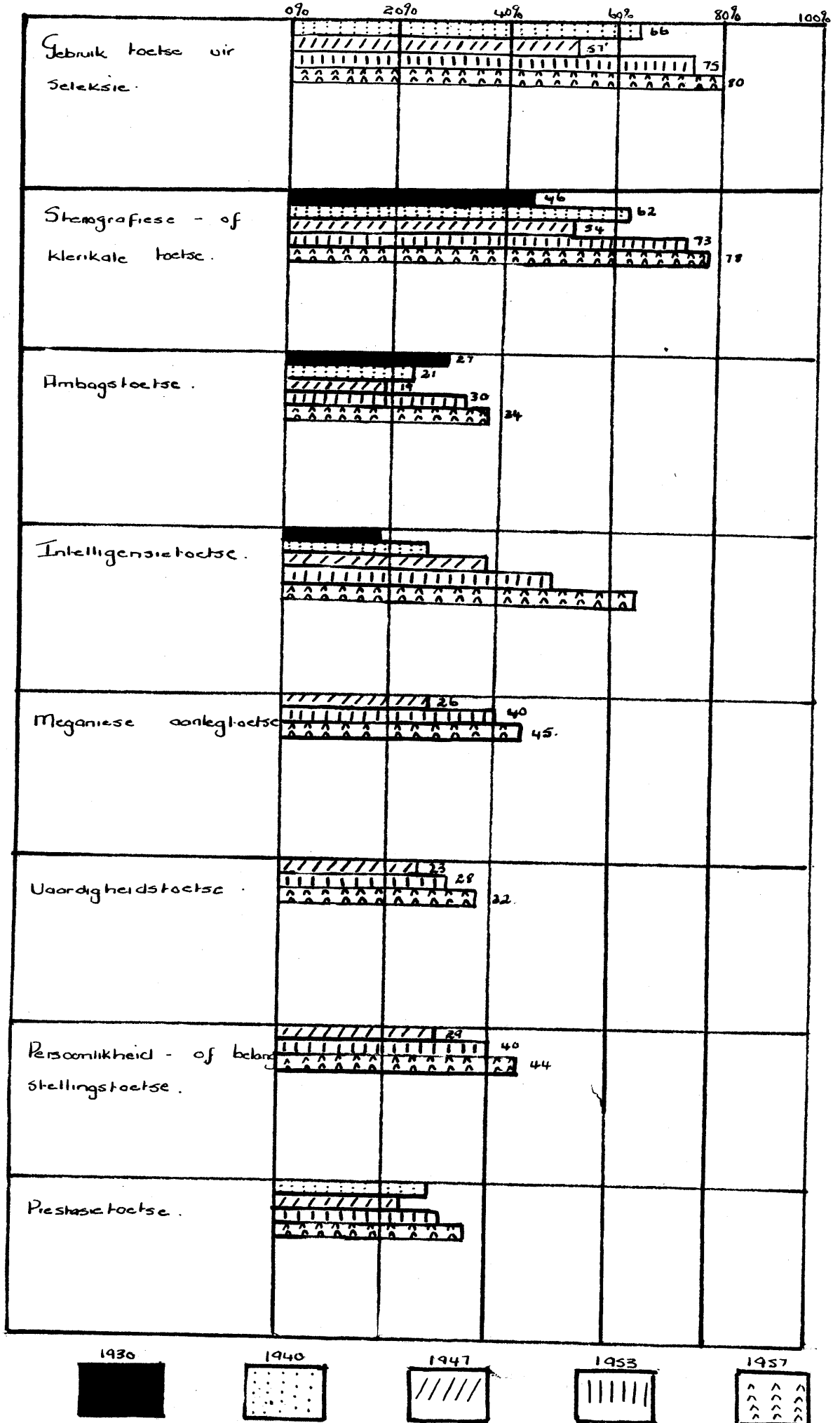
Spearman, Thomson, Kelly, Thorndike en Thurstone het die faktorontledingstechniek daargestel en so die weg vir die ontwikkeling van die differensiële toetsbatterye vir vaardighede gebaan.

Die toename in die gebruik van sielkundige toetse in Amerika veral gedurende die laaste kwarteeu, asook die verskeidenheid wat aangewend is vir keuring en plasing, blyk duidelik uit diagram II.¹⁶⁾

16) Scott, W.D., Clothier, C.R. en Spriegel, W.R. (1961)
Op. Cit. bl. 566.

Diagram II.

Toename in gebruik en verscheidenheid van sielkundige toetse in Amerika sedert 1930.



Scott en sy kollegas het ook gevind dat organisasies met 'n groot arbeidsmag proporsioneel meer van toetse gebruik maak as organisasies met 'n kleiner arbeidsmag.¹⁷⁾

Uit diagram II is dit duidelik dat toetse alreeds 'n groot verkeidenheid van werksituasies kan dek. Nogtans is toetse nog nie met sukses vir alle tipes van werk ontwikkel nie. Hierdie faktor moet in gedagte gehou word wanneer besluit word oor watter werke ingesluit moet word in 'n toetsprogram. Die sielkundige toetse wat die meeste vir personeelwerk gebruik word, is die algemene vermoë of intelligensietoetse.¹⁸⁾

Die aanwending van sielkundige toetse het veral sedert Wêreldoorlog II 'n verskeidenheid van reaksies by sakelui uitgelok - van „interessant“, „waardevol“ en „onontbeerlik“ tot „kwaksalwery“, „vervorsing van geld“ en „'n faktor wat bydrae tot uniformiteit“.¹⁹⁾

Wat betref die benutting van toetse vandag, beweer V.G. Schaefer die volgende: „The battery of tests now serves to select and place people on jobs who have a greater prospect of adjustment, personal satisfaction and productive success on the jobs for which they are selected. Training costs and labour turnover costs problems have been reduced. Distinctive test batteries have been set up as selected predictors of success for some office jobs and for supervisory jobs“.²⁰⁾

Die groepering van menslike vermoëns in drie soorte

17) Scott, W.D., Clothier, C.R. en Spriegel, W.R. (1961)
Op. Cit. bl. 566.

18) Scott, W.D., Clothier, C.R. en Spriegel, W.R. (1961)
Op. Cit. bl. 204.

19) Souerwine, A.H.: More value from personnel testing. Harvard Business Review, 1961, bl. 123.

20) Bellows, Roger: Psychology of Personnel in Business and Industry. Prentice-Hall, 1961, bl. 278.

intelligensie nl. abstrakte-, konkrete- en sosiale intelligensie is vroeg reeds ^{deur} Thorndike voorgestaan. Dit word vandag nog deur Scott nuttig gevind as n basis vir die konstruksie en gebruik van sielkundige toetse. Sedert 1935 het Sielkundiges almeer aandag begin gee aan die studie van intelligensie, bekwaamhede en persoonlikheid soos deur sielkundige toetse weergegee. Uit hierdie studies het hulle afgelei dat verstandelike vermoëns in terme van verskeie „faktore“ beskryf kan word. 21)

Tydens die dertigerjare het die gedagte ontstaan om die I.K.-toetse slegs as algemene siftingsbattery te gebruik, en daarna gespesialiseerde batterye aan te wend om die teenwoordigheid van spesifieke vaardighede te bepaal. Die Tweede Wêreldoorlog het intensiewe navorsing op hierdie gebied, veral in die Amerikaanse Leër, ten gevolg gehad.

Faktor-ontleding het n belangrike bydrae gemaak tot die konstruksie van differensiële toetsbatterye aangesien die teenwoordigheid van sekere trekke bepaal kan word en ook in watter graad hulle teenwoor^dig is. Die aanwending van hierdie tipe van batterye het gedurende die jongste dekade grootliks toegeneem in verskeie sfere van toetstoepassing. 22)

Die gebruik van toetse vir voorspellingsdoeleindes, aangehelp deur die ontwikkeling en toepassing van statistiese ontledingsmetodes, het geweldig toegeneem. Toetse word vandag nie net gebruik om groepe potensieel suksesvolle werkers van onsuksesvolles te skei nie, maar is ook waardevol gevind in die voorspelling van arbeidsomset en ongeluksvatbare werkers. Hierdie voorspelling het nie betrekking op n indiwiduele werker nie soos dikwels nog foutiewelik aange- neem word deur sommige bestuurders nie. Toetse kan wel n groep se prestasie voorspel. 23)

n Voorvereiste vir betroubare voorspelling, is toets-

21) Scott, W.D., Clothier, C.R., Spriegel, W.R. (1961) Op. Cit. bl.205.

22) Malherbe, G.J. (1961) Op. Cit. bl.2-3.

23) Bellows, Roger (1961) Op. Cit. bl.286.

geldigheid. n Geldige toets kan alleen verkry word indien die kriterium wat gebruik word, n goeie is. Gedurende die laaste paar dekades was dit een van die groot probleme om altyd beter en meer betroubare kriteria te vind — kriteria wat kan onderskei tussen goeie en swak werkers. Jenkins vat die probleem as volg saam: „The events of World War I taught American psychologists the necessity of validation. The experiences of the next two decades taught them much about the technique of validation. It remained for World War II to drive home to the psychologists at large the necessity of devoting much time and thought to the basis for validation!“²⁴⁾ Hierdie basis van geldigheid, is die kriterium.

Vandag bestaan die neiging al hoe meer om voorkeur te gee aan die veelvoudige-kritiese-afsnypunte in stede van meervoudige korrelasie om goeie werkers van swakkes te onderskei. Voorspelling deur middel van hierdie afsnypunte is nie alleen makliker nie maar ook beter.²⁵⁾

(b) Die indiensnemingsonderhoud:

Vir baie jare was die onderhoud byna uitsluitlik die enigste tegniek wat aangewend is om applikante te keur.

Teen 1925 het Myers reeds beweer dat die onderhoud n uitstekende idee gee van die persoonlikheid en voorkoms van die applikant maar dat dit moes aangevul word deur hulp-tegnieke soos mediese en siekundige ondersoek, toets en vorige werkverslag. Eers in die dertigerjare, is egter op groot skaal aan hierdie voorstel uitvoering gegee.

Reeds gedurende die twintigerjare was dit duidelik dat die onderhoud aan sekere gebreke mank gaan:

1) Onderhoudvoerders het gunstig of ongunstig gereageer op grond van houdings, kleredrag en voorkoms.

24) Bellows, Roger (1961) Op. Cit. bl.348.

25) Fleishman, E.A.: Studies in Personnel and Industrial Psychology. Dorsey Press Inc. Homewood, Illinois, 1961, bl.51; Sien ook Bellows, Roger (1961) Op. Cit. bl.299 en Vorak, Beatrice J.D.: Advantages of the multiple cut-off method. Personnel Psychology, 1956, Volume 9, bl.45-47.

2) Onderhoudvoerders was geneig om te veralgemeen.

3) Persoonlike vooroordele het n onderhoudvoerder se bevindings en interpretasies verdraai sodat dit ooreenkomstig het met sy eie opinie en houding.

4) Swak gedefinieerde terme wat gebruik is, het tot misverstand gelei.

5) Daar was n gebrek aan rapport tussen applikant en onderhoudvoerder.

6) Die onderhoudvoerder het soms toegelaat dat sy emosies ook in gedrang kom.

7) die "halo effect", waaronder verstaan word dat n persoon se totale persoonlikheid op grond van een spesifieke kenmerk beoordeel word, was n belangrike faktor in foutiewe beoordeling.

8) Die onderhoudvoerder het dikwels slegs die voordele van die werk beklemtoon en die nadele verswyg.

Pogings om die geldigheid en betroubaarheid van die onderhoud te verhoog, is reeds in 1929 deur Hollingworth gedoen. Hy het die betroubaarheid van die onderhoud egter baie laag gevind. Soortgelyke resultate is deur Scott en D.A. Laid gevind. 26)

In n deeglike studie wat deur Spielman en Burt gedoen is, is gevind dat indien persoonlikheidseienskappe deeglik omskryf word, geldige en betroubare beoordelings verkry kan word. Uit hierdie studie het dit ook duidelik geblyk dat eenvoudige persoonlikheidseienskappe met groter betroubaarheid as komplekse eienskappe geskat kan word. 27)

Verskillende eksperimente soos voorafgaande het Bingham, Moore en Symonds laat verklaar dat verskillende stappe geneem kan word om die onderhoud te verbeter:

1) Onderhoudvoerders moes versigtig gekeur word.

2) Onderhoudvoerders moes opleiding verkry in die tegniek van onderhoudvoering.

26) Viteles, Morris S. (1932) Op. Cit. bl.174.

27) Spielman, W. en Burt, C. : The estimation of character qualities in vocational guidance. Report No.33, 1926, bl.57-72.

3) Persoonlikheidseienskappe wat beoordeel is by die onderhoud, moes deeglik omskryf word.

4) Vrae van die applikant moes korrek beantwoord word sodat die applikant dit kon verstaan.

5) Daar het meningsverskille bestaan oor die vraag of onderhoudsprosedures wat aangevul is met uitgewerkte vrae gestandaardiseer moes word.

6) n Vergelyking tussen die beoordelings van onafhanklike waarnemers, sou die betroubaarheid en geldigheid van die onderhoud verhoog. 28)

Wat die ontwikkeling in die gebruik van onderhoude sedert 1930 betref, gee diagram I n goeie voorbeeld. 29) Hieruit kan afgelei word dat 98-99% van die Amerikaanse firmas vandag van onderhoude gebruik maak. n Verdere feit wat na vore tree is die styging in die gebruik van onderhoude deur firmas tussen 1930 en 1940 en die volgehoue hoë gebruik sedertdien. Verder het die aantal onderhoude per applikant ook baie toegeneem. So het Uhrbrock in 1948 al gevind dat een firma 5.45 onderhoude per applikant gehad het. 30)

Gedurende hierdie periode vind ons ook n toenemende hoeveelheid eksperimentele navorsing met betrekking tot die ontwikkeling en evaluasie van nuwe benaderings tot die onderhoud. n Uitvloeisel van Wêreldoorlog II was die „spanningsonderhoud“ wat in die V.S.A. gebruik is om persone vir die spioenasiediens te keur. Die kandidaat is onder n heilige emosionele spanning geplaas om sy reaksies te toets. 31) Harrell beweer dat baie sakeondernemings en regeringsinstellings hierdie tipe van onderhoud sonder n bewys van geldigheid, gebruik het. 32)

Ondersoeke deur militêre personeel het ook die grondslag gelê vir die ontwikkeling van die tweede tegniek nl.

28) Viteles, Morris S. (1932) Op. Cit. bl. 178-179.

29) Sien bl.12.

30) Uhrbrock, R.S: The personnel interview. Personnel Psychology, 1948, bl. 275-276.

31) Bellows, Roger (1961) Op. Cit. bl. 240.

32) Harrell, Thomas Willard: Industrial Psychology. Rinehart and Company Inc., New York, 1958, bl. 88.

die paneelonderhoud of die mondelinge prestasietoets. Hierdie onderhoudsprosedure maak voorsiening vir die waarneming en beoordeling van 'n applikant deur 'n paneelonderhoudvoerders.

Die groepsonderhoud is 'n relatief nuwe prosedure waar ses tot agt kandidate gelyktydig in 'n leierlose situasie dopgehou word. Leierseienskappe kan dalk hier onderskei word bv. as een van die applikante die leiding in die bespreking neem.

Die verskuiwing vanaf die tradisionele tipe onderhoud, is duidelik. In stede van net een onderhoudvoerder en een applikant, kan een onderhoudvoerder en baie applikante of baie onderhoudvoerders en een applikant, of verskeie onderhoudvoerders en verskeie applikante by 'n onderhoud betrek word. Afgesien van hierdie kombinasie, word daar soms 'n leier vir die groepsbespreking gekies. Applikante word ook nie altyd ingelig oor die maatstaf wat by hul beoordeling gebruik word nie.

Bogenoemde tegnieke is tot dusver nog nie van veel waarde vir keuringsdoeleindes nie, maar die hoop bestaan egter dat met volgehoue ondersoek en toepassing van hierdie drie metodes, personeelprobleme in die nywerheidswêreld, weermag en staatsdiens, in die toekoms maklik opgelos sal kan word.

Die onderhoud, soos hy vandag nog deur baie persone gebruik word, gaan mank aan baie gebreke ten spyte van die feit dat die onderhoudvoerder hom nie alleen op die kuns van onderhoudvoering hoef te verlaat nie, maar ook die produkte van 'n goeie personeelprogram soos o.a. werksontleding, werksbeskrywing, werkspesifikasie en minimum indiensenemingsvereistes, in die onderhoud kan benut.³³⁾ Baie van hierdie gebreke dateer uit die eerste dekade van hierdie eeu.³⁴⁾

Om die doeltreffendheid en geldigheid van die onder-

33) Yoder, Dale: Personnel Management and Industrial Relations. Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., London, 1959, bl. 243.

34) Sien bl. 15-16.

houd te verhoog en sommige van hierdie gebreke te probeer uitskakel, is die neiging vandag al hoe meer om van 'n gestruktueerde en vaste patroon van onderhoud gebruik te maak. 35)

In teenstelling met die vaste patroon onderhoud word die nie-rigtinggewende onderhoud, wat 'n uitvloeisel is van die Hawthorne eksperiment en later veral in die kliniese sielkunde deur Rogers en kollegas gebruik is, vandag nog deur sommige persone aangehang.

Aangesien 'n onderhoud 'n kontak tussen persone is, leen dit hom moeilik tot wetenskaplike evaluasie. Dit is moeilik om 'n volledige opname van alles te maak wat gedurende die onderhoud plaasvind. Die omgewing, die indruk en atmosfeer waarin dit plaasvind is o.a. faktore wat moeilik evalueerbaar is. Tensy hierdie verskillende toestande eksperimenteel isoleer en kontroleer kan word, is dit moeilik om hierdie prosedure aan ware wetenskaplike ondersoek deur ander waarnemers te onderwerp met die doel om enige verbetering te bewerkstellig. Dit is dan ook geen wonder dat Roger Bellows die volgende stelling maak nie: „The interview is the most used and least scientific of the several ways of selecting employees“³⁶⁾ Indien die onderhoud egter deur geskikte hulptegnieke en sielkundige toetse bygestaan word, kan suksesvolle keuring normaalweg verwag word.

(c) Aanvullende tegnieke:

Die volgende aanvullende tegnieke kan ook gebruik word in die keuringsprosedure:

(i) Die aansoekvorm: 'n Aansoekvorm poog om die meer opvallende informasie rakende die vermoë en belangstelling

35) Yoder, Dale (1958) Op. Cit. bl. 245-246. Sien ook McMurry, Robert N.: Validating the Patterned Interview. Personnel, American Management Association XXIII, 1947, bl. 263-272; Bellows, R. and Estep, M.E.: Employment Psychology: The interview. Rinehart and Company Inc., New York, 1959, bl. 133-153; Scott, W.D., Clothier, C.R. en Spriegel, W.R. (1961) Op. Cit. bl. 99-100; Stone, H.C. en Kendall, W.E.: Effective Personnel Selection Procedures. Staples Press, London, 1956, bl. 212-215.

36) Bellows, Roger (1961) Op. Cit. bl. 228.

van die applikant, bloot te lê. Die meer verskanste en verfynde informasie kan deur middel van onderhoudvoering en toetsing verkry word.

Volgens diagram I het 89% van die firmas dit reeds so vroeg as 1930 al aangewend, terwyl daar n opvallende styging tussen 1930 en 1940 was wat met diè van die onderhoud ooreenstem. Sedert 1940 word n volgehoue hoë gebruik van aansoekvorms deur feitlik alle firmas aangetref (99-100%).

Daar is alreeds meer as vier dekades gelede met n itemontleding van aansoekvorms begin terwyl die aansoekvorm alreeds teen die einde van die eerste dekade van hierdie eeu, met sukses by die sifting van verkoopsmanne gebruik is.³⁷⁾ Gedurende hierdie tyd is ook begin om van geweegde items gebruik te maak. Sedertdien het die geweegde aansoekvorm ---- gebasseer op werkspesifikasies ---- almeer in gebruik gekom en is belowende resultate t.o.v. die seleksie van o.a. klerklike werkers, loodse, fabriekswerkers en toesighouers behaal. Studies het ook bewys dat nie slegs die gewone nie maar veral ook die geweegde aansoekvorm met inagneming van spesifieke behoeftes opgestel moet word.³⁸⁾

Die laaste dekade word veral gekenmerk deur navorsing m.b.t. die voorspellingswaarde van die geweegde individuele items op die aansoekvorm. Veral die lewensassuransiematskappye het baie belangrike werk op hierdie terrein gedoen.³⁹⁾ So beveel Eileen Aherns aan dat slegs items wat tussen goeie en swak werkers kan onderskei, gebruik moet word.⁴⁰⁾ Firms met n gunstige seleksie-ratio maak benewens die gewone aansoekvorm almeer van n kort inleidende aansoekvorm gebruik om ooglopende swak applikante dadelik uit te skakel.

Aansoekvorms word vandag, behalwe vir indiensneming, ook gebruik om arbeidsomset te verminder. So is in betrek-

37) Stone, H.C. en Kendall, W.E. (1956) Op. Cit. bl. 159 en 164.

38) Stone, H.C. en Kendall, W.E. (1956) Op. Cit. bl. 162.

39) Scott, W.D., Clothier, C.R. en Spriegel, W.R. (1961) Op. Cit. bl. 116.

40) Bellows, Roger (1961) Op. Cit. bl. 253.

lik onlangse studies deur die „Prudential Life Insurance Company" (1953) en die „Minnesota Mining and Manufacturing Company" (1957) n hoë graad van voorspelbaarheid van arbeidsomset by vroulike kantoorwerkers en klerklike werkers deur middel van n geweegde aansoekvorm verkry. Ander studies het ook getoon dat die geweegde aansoekvorm net vrug in die werksituasie aangewend kan word om ongelukke en bedrewenheid te voorspel. 41)

(ii) Die Diensrekord of Kwalifikasiekaart: Alhoewel die diensrekord vandag effens minder as in die verlede gebruik word, word dit nogtans volgens diagram I deur 75% van die firmas gebruik.⁴²⁾ Die diensrekord bevat die belangrikste feite m.b.t. die vermoëns, ondervinding en belangstelling van elke werker.

(iii) Getuigskrifte: Getuigskrifte word vandag slegs deur 50% van die Amerikaanse firmas aangevra teenoor 83% in 1930. Die rede daarvoor moet grootliks in die onbetroubaarheid van getuigskrifte gesoek word.

(iv) Mediese ondersoeke: Die gebruik van mediese ondersoeke het oor die jare toegeneem en word vandag deur 86% van die oorsese firmas gebruik.

(v) n Foto word ook soms in geval van sekere beroepe soos bv. mannekyne, filmsterre ens. vereis.

(vi) Sekere praktyke en tegnieke m.b.t. persoonlikheidsontleding: waarvolgens persone op grond van fisiese kenmerke soos die vorm van die gesig, kop, hande ens. in diens geneem is, kom vandag maar min voor. In n studie wat in 1922 deur Kornhouser gemaak is, het ses uit die 71 personeelbestuurders van verskillende organisasies erken dat hulle nog van sulke tegnieke gebruik maak. Eksperimentele bevindings deur Materson en Ludgate, Kenogy, Cleeton en Knight het getoon dat die aanspraak van voorstanders van die persoonlikheidsontledingsisteme onprakties en ongegrond

41) Fleishman, Edwin A. (1961) Op. Cit. bl. 36.

42) Sien bl. 9.

is. 43)

(vii) Persoonlikheidsontleding deur middel van hand-skrifkunde is n ander tegniek waarvan in die verlede gebruik gemaak is. Op grond van studies in 1920 het Roback handskrifkunde as een van die belowendste psigo-diagnostiese stelsels beskou. Eksperimente deur Klages, Sudek en Hall het Roback se stelling gestaaf. Beter gekontroleerde eksperimente deur Coure en Shorn, Binet, Brown, Hull en Symonds tussen 1920 en 1930, het egter die aansprake van Roback en sy volgelinge weerlê en veroorsaak dat die gebruik daarvan drasties verminder het.

(viii) Belangstellingsvraelyste: Reeds aan die einde van die eerste dekade van hierdie eeu is ondersoek t.o.v. belangstelling gedoen — die meting en invloed daarvan op werksprestasie en die verband tussen belangstelling en vermoë. Belangrike werk is in hierdie verband deur Max Freyd, Miner, Moore, Ream en veral Strong gedoen. Die „Strong Vocational Interest Blank“ vir mans is in 1927 en dié vir vroue in 1933 gepubliseer. 44)

Die vroeëre teorie van Woodsworth dat belangstelling verband hou met vermoëns, is in latere eksperimente deur veral Ream, Craig en Freyd as onjuis bewys. 45)

Sedert 1930 is n werker se belangstelling al hoe meer by keuring en plasing in ag geneem. Dit het verseker dat hy nie alleen ekonomies doeltreffend is nie, maar ook tevrede en gelukkig is in sy werk. Beide faktore word vandag as belangrik vir volgehoue hoë produksie beskou.

Tot op hierdie stadium is na die algemene ontwikkeling van keuring tot 1920 en die meer wetenskaplike ontwikkeling sedert 1920 gelet. Vervolgens sal ook kortliks stilgestaan word by die ontwikkeling van keuring in die Republiek van Suid-Afrika.

43) Viteles, Morris S. (1932) Op. Cit. bl. 193.

44) Gilmer, B. von Haller (1961) Op. Cit. bl. 3032.

45) Viteles, Morris S. (1932) Op. Cit. bl. 139-140.

(C) Die ontwikkeling van wetenskaplike keurings-
tegnieke in die Republiek van Suid-Afrika:

Reeds

so vroeg soos 1920 is toegepaste Sielkunde deur Dr. Verwoerd aan die Universiteit van Stellenbosch gedoseer. Hier was dus reeds sprake van akademiese Bedryfsielkunde, dog dit het nog geensins weerklank in die praktyk gevind nie. Suid-Afrika was teen daardie tyd nog by uitstek 'n mynbou en landbou land. Die stimulus vir personeelkeuring wat gepaard gaan met 'n ontwikkelende sekondêre nywerheid, het gevolglik nog ontbreek.

Sedert 1920 tot die uitbreek van Wêreldoorlog II was daar nie juis sprake van wetenskaplike keuring nie. Personeel is hoofsaaklik op grond van voorkoms en gelaatstrekke in diens geneem.

Wêreldoorlog II het as stimulus gedien vir die uitbreiding van keurings- en opleidingsprogramme oorsee. Die sukses wat in die keuring en klassifikasie van militêre personeel oorsee behaal is, het in ons land as aansporing gedien vir die stigting van 'n Regeringskommissie onder leiding van Dr. Biesheuvel. Hierdie Kommissie was belas met die keuring van militêre personeel.

Na Wêreldoorlog II het hierdie Regeringskommissie opgehou om te bestaan. Dit het egter as basis gedien vir die stigting van die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing (N.I.P.N.).

Een van die N.I.P.N. se eerste belangrike take was die instelling van klassifikasie-metodes vir die goudmynbedryf se groot Bantoe-arbeidsmag met sy arbeidsomset van sowat 300,000 werkers per jaar. Die werkers word gewerf uit oor die honderd verskillende stamme wat 'n menigte tale praat. Aangesien slegs 'n beperkte aantal van hulle van te vore met die Westerse nywerheidspraktyk in aanraking was en die meeste van hulle ongeletterd is, moes spesiale toetse en admini-

strasieprosedures ontwikkel word.⁴⁶⁾ Aparte toetse nl. o.a. die „Koh's Block Design“, „Cube Construction Test“ en die „Leaderless Group Test“ is ook gebruik om „boss-boys“ te keur.⁴⁷⁾ Prestasietoetse is met behulp van 'n klanklose 16-mm-rolprent op hierdie soort werkers toegepas om hulle algemene aanpasbaarheid of opleibaarheid te bepaal. Hierdie toetse word tans deur 'n groot aantal myne gebruik en speel 'n belangrike rol in die alledaagse bestuursbeleid in verband met Bantoe-arbeid.

Daar is reeds welslae behaal met keurings- en klassifikasie-metodes wat vir die sekondêre nywerheid ontwerp is en vir die keuring van nuwe personeel in 'n verskeidenheid vervaardigingsnywerhede gebruik word. Baanbrekerswerk is veral in die klere nywerhede gedoen wat betref keuring en klassifikasie. Vroeë toetsbatterye het hoofsaaklik bestaan uit papier- en potloodtoetse bv. die „Paper Formboard Test“, „Raven's Progressive Matrices Test“ asook psigomotoriese toetse soos bv. die hand- en voetkoördinasietoets, die tweehand koördinasietoets ens. 48)

Die toetse wat deur die N.I.P.N. ontwerp word, word so saamgestel dat enige organisasie hierdie toetse sonder die hulp van 'n gekwalifiseerde sielkundige kan toepas.

Die N.I.P.N. is egter nie die enigste organisasie wat sy dienste op 'n kommersiële basis verhuur nie. Die „Industrial Psychological Services“ wat in 1953 ontstaan het, verhuur ook sy dienste. Sedert die ontstaan van hierdie Diens het dit baanbrekerswerk gedoen wat betref die keuring van nie-ongeluksvatbare Blanke en Nie-Blanke busbestuurders. Hierdie Diens het as gevolg van die insluiting van 'n aangepaste T.A.T. by hul bestaande Intelligensie- en Psigomotoriese toetse P.U.T.C.O. se ongeluksyfer met 40%

-
- 46) Lake, J.R. and Böhr, J.W.F.: The selection and classification of industrial labour in Africa. C.S.I.R., Brochure B2, Pretoria, 1960, bl. 1-13.
- 47) Biesheuvel, S.: Psychological Tests and their application to Non-European Peoples. C.S.I.R., Brochure, 1952, bl. 124.
- 48) Biesheuvel, S. (1952) Op. Cit. bl. 116.

verlaag.⁴⁹⁾

Vandag word wetenskaplike personeelkeuring taamlik algemeen aangctref by groot bedryfsondernemings. Selfs van die kleiner ondernemings besef almeer dat een of ander wetenskaplike keuringstegniek noodsaaklik is indien produksie en moraal verhoog wil word.

Die algemene verwagting is dat namate ons sekondêre nywerhede verder groei, wetenskaplike keuring groter toepassing in praktyk sal geniet.

Waar ons in hierdie hoofstuk stilgestaan het by die algemene ontwikkeling van keuring sal ons vervolgens stilstaan by die tegnieke wat gebruik word om gegewens in te samel ten einde keuring op 'n wetenskaplike grondslag te plaas.

---ooOoo---

49) Shaw, Lynette: The role that personality plays in accidents and the use of personality tests as accident prediction. Industrial Psychological Services, 1963, bl. 1-20.

HOOFSTUK III

WERKONTLEDING

1. Inleiding:

In n poging om produksie te verhoog en beter dienste te lewer, het die nywerheid voortdurend fenomenale verbeterings m.b.t. masjinerie, gereedskap en geboue aangebring terwyl n uiters belangrike faktor, nl. arbeid, oor die hoof gesien is. Die werker is nie as n mens erken nie, maar as n blote handelskommoditeit beskou. Geen wonder dat hierdie fenomenale tegnologiese verbeterings soms teleurstellende resultate gelewer het nie. Die onberekenbare element, nl. die werker, met sy houdings, behoeftes en emosies kan nie eenvoudig net as n werktuig beskou word nie.

Net voor Wêreldoorlog II het probleme met betrekking tot die werkersmag in die nywerhede, al groter geword. Gedurende die oorlog, met sy skreiende arbeidstekort, het die klem al meer op n groter kennis van die vereistes van verskillende werke geval sodat met hierdie kennis pogings aangewend kon word om volgehoue produksie te verseker. Daar is al meer van vroue en van persone wat tevore as arbeidsonbevoeg beskou is, gebruik gemaak. Die noodsaaklikheid om geselekteerde werkers te behou, het die ondersoek verder gestimuleer sodat vinnige werksaanpassings gemaak kon word. Dit was juis gedurende hierdie periode dat n nuttige tegniek soos werkontleding op die voorgrond getree het.

2. Definisie van die term „werkontleding“:

Definisies

van werkontleding wissel na gelang van die persoon wat daarvoor verantwoordelik is. Reeds in 1934 het Warren werkontleding gedefinieer as n sistematiese studie van alle feite wat in verband staan met die keuring of opleiding of verbetering van die werkmetodes van n spesifieke industriële beroep.¹⁾

1) Warren, Howard C. : Dictionary of Psychology. Boston, Houghton Mifflin Co., 1934, bl. 3.

n Ontleding van die definisies van werkontleding van die United States Employment Service (U.S.E.S.) en die Amerikaanse leer toon dat hulle baie met mekaar ooreenstem. Die Leer definieer werkontleding as die proses waardeur belangrike inligting m.b.t. die werk, wat deur middel van observasie, onderhoudvoering en studie verkry is, bepaal, rapporteer en oor verslag gedoen word. 2) Die U.S.E.S. voeg by bogenoemde definisie ook die take wat die werk behels, asook al die vaardighede, kennis, vermoëns en verantwoordelikhede wat vir suksesvolle werkverrigting van die werker vereis word en wat die werk van alle ander onderskei. 3)

Die definisie van die U.S.E.S. word deur verkeie skrywers onderskryf. Dit is ook die definisie wat na skrywer se mening die geskikste is. Ter aanvulling van bogenoemde definisie moet daar verder bygevoeg word dat werkontleding nie alleen n deeglike studie van die werk insluit nie, maar ook n ontleding van die toestande waaronder, of omgewing waarin, die werk verrig word.

Sommige van die vooropgesette idees wat aan werkontleding gekoppel word, kan toegeskryf word aan n vroeëre definisie van Tead en Metcalf wat as volg deur Viteles, aangehaal word: „the scientific study and statement of all the facts about a job which reveal its content and the modifying factors which surround it”. 4) Die gebruik van die woord „wetenskaplik” saam met „werkontleding” het glad te dikwels voorgekom. In latere uitgawes het Tead en Metcalf die woord „wetenskaplik” in hul definisie van werkontleding laat vaar en vandag word die woord selde gebruik.

Die term „werkontleding”, soos in hierdie bespreking gebruik, verwys na die tegniek van verkryging van werksin-

-
- 2) A.G.O. Research and Procedure Branch Job Analysis Guide.1951.
 - 3) U.S. Employment Service, Occupational Analysis and Industrial Services Division. Training and Reference Manual for Job Analysis. June 1944, bl. 1.
 - 4) Viteles, Morris S.: Industrial Psychology. New York, W.W. Norton & Co. Inc., 1932.

formasie wat in verkele areas van personeelbestuur gebruik word.

Die ontleding van werke in die industrieë ressorteer vandag onder twee algemene klassifikasies wat van mekaar onderskei moet word as gevolg van n mate van verwarring wat dikwels in die verlede ontstaan het: (1) Werkontleding waardeur informasie vir personeelgebruik ingesamel word. (2) Tyd en bewegingstudie en metode-analise vir ingenieursdoeleindes. Die benadering sowel as doelstellings is in beide gevalle verskillend. Die tegnieke van hierdie twee klassifikasies verskil en daarom sal die opleiding, ondervinding en kwalifikasies van die werkontleder verskillend wees van dié van die tyd- en bewegingstudieontleder.

Hierdie verskil kan mooi geïllustreer word deur aan te toon dat die werkontleder n personeelbeampte is wat met behulp van werkontleding onder andere die indiensnemingsprosedure, bevordering, verplasing en opleiding verbeter terwyl die tyd- en bewegingstudieontleder daarenteen n ingenieur is. Hierdie verskil is veral in Amerika maar nie in Brittanje van toepassing nie.

Verder moet daar ook onderskei word tussen werkontleding en werkerontleding. Chiselli en Brown was een van die eerste navorsers wat op hierdie onderskeid aangedring het. Deur middel van werkersontleding word gepoog om die eienskappe wat die werkers besit, te bestudeer. Dit mag geskied deur middel van onderhoudvoering, toetsing, en ander ondersoektegnieke. In werkontleding word die werkers ook waargeneem maar hier word hoofsaaklik gesoek na inligting oor die werk eerder as oor die werkers. 5)

3. Die belangrikheid en gebruike van werkontleding:

Werkontleding vorm die beginpunt van personeelbestuur en is die fondament van n mannekragbestuursprogram. Die navorsingsinstituut van Amerika beklemtoon dat werkontleding die kern

5) Shartle, C.L. :Occupational Information. Prentice Hall, 1961, bl.95.

van 'n werkevaluasie program is.⁶⁾ Dikwels word dit oor die hoof gesien dat werkontleding vir 'n klein firma net so belangrik is as vir 'n grootte. Die prosedure vir die ontleiding van 'n werk in 'n klein organisasie is dieselfde as dié vir 'n groot organisasie.

Die informasie uit 'n werkontleding verkry, word as volg gebruik:

(a) Werkevaluasie: 'n Werkontleding lê 'n stewige grondslag waarop 'n werkevaluasieplan gebou kan word. Deur werkevaluasie kan die relatiewe waarde van werk vasgestel word. Dit vergemaklik loon- en salarisadministrasie waar gepoog word om vergoeding van werk op grond van vaardigheid vereis, moeilikheidsgraad van die werk ens. te laat geskied.

Werkontleding word ook voortdurend gebruik om die werkevaluasiestelsel in stand te hou. Dikwels ondergaan werk soveel verandering dat dit anders beoordeel en selfs in 'n ander loongroep geplaas moet word. Die probleem is om te bepaal of die werk voldoende verander het wat betref inhoud, vaardigheid en verantwoordelikheid om 'n hersiening van die werkontleding en werkbekrywing te regverdig.

(b) Werkontleding voorsien die werkvereistes waarvolgens die werknemer se werkverrigting gemeet kan word. Dit is dus by meriete-beoordeling van nut.

(c) Die organisasie en integrasie van die hele arbeidsmag op grond van pligte en verantwoordelikhede. Morlan verklaar in hierdie verband dat probleme wat nog ontstaan as gevolg van oorvleuende pligte of pligte wat nie spesifiek aan persone toegeken is nie, deur die toesighouer opgelos kan word indien hy homself op hoogte sou stel van die vereistes soos neergelê deur die werkontleding. Hy verklaar verder dat dit 'n moeilike situasie is om te hanteer indien

6) Labour Report of Executive Membership No. 11, Vol. 2, 1945.

aan verskeie persone dieselfde pligte opgedra word met geeneen verantwoordelik nie. 7)

(d) Die beslegting van geskille tussen werkgewer en werknemer deur 'n duidelike onmyning van verantwoordelikhede en omskrywing van take en pligte. Dit lei dus tot 'n beter verhouding tussen werknemer en werkgewer. Deur die pligte van werkers in verhouding met hul lone te hou, kan baie griewe uitgeskakel word.

Wat betref bogenoemde gebruike 3 en 4, beweer Bengé dat feitlik elke werkontleder met probleme te kampe het. Hierdie probleme staan in verband met werknemer verantwoordelikheid, gelyentheid vir bevordering, interdepartementele konflikte en 'n wanbegrip van funksies. Hy konstateer verder dat baie van hierdie konflikte en probleme opgelos kan word deur die daarstelling van organisasie- funksionele- en promosiekaarte. 8)

(e) Loon- en salarisopnames: Werkontleding voorsien 'n metode waardeur loonkoerse van sleutelwerke met dié van ander firmas vergelyk kan word indien werke wel vergelykbaar is. Die firma kan dan ná vergelyking met ander firmas sy verpligting van gelyke lone vir gelyke werk, nakom.

(f) Kontrole oor loonkoste: Daar kan beter kontrole oor loonkoste uitgeoefen word indien voormanne en toesig-houers van werkontleding en werkbeskrywings gebruik maak.

Wanneer dit nodig is om direkte arbeidskoste te besnoei, voorsien werkontleding 'n basis vir die bepaling van watter werke geëlimineer kan word.

(g) Werkontledings en werkbeskrywings help die voorman om binne sy mannekragbegroting te bly. Wanneer hy werkersvereistes in ooreenstemming hou met hulle aanleg en bekwaamhede beskik hy oor 'n basis vir die skatting van die getal

7) Morlan, Vi: Job Analysis - What and Why. American Journal of Nursing, Vol., 56, 1956, bl. 1235.

8) Bengé, E.J.: By-products of job evaluation. 1950, Personnel Journal, 29, bl. 96.

werknemers wat hy nodig het. Sodoende sal daar dan altyd voldoende mannekrag vir sy onderneming wees. Die voorman kan vinnige veranderings maak omdat hy presies weet waar elkeen inpas. Die produksie van werkers varieer dan minder en die voorman kan makliker beplan hoe om aan die vereiste produksiekwotas te voldoen.

(h) Keuring : Bengé ⁹⁾ toon aan dat werkontleding en werkbeskrywing keuring op vier wyses tot nut kan wees :

(1) Werkbeskrywing wat opgestel is van n werkontleding lig die indiensnemingsonderhoudvoerder in oor die aard van die betrekking wat gevul moet word.

(2) Werkontleding stel standarde wat deur die appli-
kant bereik moet word.

(3) Werkontleding help in die voorsiening van handels-
toetse en informasietoetse of suggereer aanlegtoetse wat
saam met keuring van nut kan wees.

(4) Werkontleding is ook van nut by die keuring van
huidige werknemers wat oorweeg word vir verplasing of be-
vordering. Siegel ¹⁰⁾ wys ook daarop dat werkontleding soms
die ontoereikendheid van bestaande kriteria wat vir perso-
neelkeuring en plasing gebruik word, aantoon.

(i) Werkontleding stel opleidingsbehoefte vas waarop
n opleidingsprogram gebasseer word om deur n maksimum benut-
ting van die werkers se potensiaal die nodige bekwaamheid en
vaardigheid te verkry.

(j) Verbetering en beveiliging van werktoestande, in-
dien werkontleding toon dat dit ongesond, gevaarlik of on-
gunstig is. Werkontleding dra dus by tot die vermindering
van ongelukke.

(k) Deur metodestudie en vereenvoudiging van werk lei
werkontleding tot n verhoging van produktiwiteit. Tipiese
probleme wat onder die soeklig kan kom, is bv. of die grond-

9) Bengé, E.J. (1950) Op. Cit. bl. 98.

10) Siegel, L. : Industrial Psychology. Homewood, Richard D. Irwin,
1962, bl. 58.

stowwe en voltooide produkte die kortste pad volg, of die geboue en toerusting geskik en voldoende is en of sekere werksmetodes nie uitgeskakel of deur eenvoudiger metodes vervang kan word nie, ens.

(l) Werkontleding is van nut by die daarstelling van produksiestandaarde via tyd- en bewegingstudie.

Wat bogenoemde gebruike (k) en (l) betref, bestaan daar 'n meningsverskil. Skrywer het reeds aangetoon dat daar onderskei moet word tussen werkontleding en tyd- en bewegingstudie sodat punte (k) en (l) dus in werklikheid meer onder tyd- en bewegingstudie ressorteer. Tog plaas skrywers soos Yoder¹¹⁾ en Bengé¹²⁾ dit onder werkontleding. Ander skrywers bv. Lanham,¹³⁾ Otis en Leukart,¹⁴⁾ Lyttle¹⁵⁾ en Patton¹⁶⁾ --- met wie Skrywer geneig is om saam te stem --- wys daarop dat hierdie twee klassifikasies en dus ook hulle onderskeie produkte geskei moet word.

(m) Vrouens in die industrie: In die toepassing van die beginsel „gelyke betaling vir gelyke werk“, veral in gevalle waar dames werk verrig wat normaalweg hoofsaaklik deur mans verrig word, maak werkontleding en werkbekrywing 'n objektiewe bepaling van die korrekte loonkoers vir die werk moontlik.

(n) Werkontleding gee 'n doeltreffende omskrywing van 'n werk en lei dus tot doeltreffende beroepsvoorligting. Die voorligter beskik dus oor akkurate werksinformatie waar-

-
- 11) Yoder, Dale: Personnel Management and Industrial Relations. Pitman & Sons Ltd., London, 1959, bl. 99.
- 12) Bengé, E.J. (1950) Op. Cit. bl. 99.
- 13) Lanham, E: Job Evaluation. McCraw-Hill, New York, 1955, bl. 124
- 14) Otis, J.L. and Leukart, R.H. :Job Evaluation. Prentice Hall, New York, 1961, bl. 214-215.
- 15) Lyttle, C.W. :Job Evaluation Methods. Ronald Press Company, 1954, bl. 127.
- 16) Patton, J.A. : Job Evaluation. Homewood, Richard D. Irwin, 1964, bl. 69-70.

op hy sy advies ook vir onervare asook vir fisies- ver-
traagde werkers baseer.

(o) Moraal: Die feit dat werkers vraelyste moet be-
antwoord en daar met hulle onderhoude gevoer word oor hulle
werk, toon aan hulle dat die bestuur belangstel in hul akti-
witeite.

(p) Die gebruik van werkontleding vir indirekte gel-
digheid: In breë trekke kan ons indirekte geldigheid beskou
as die oordrag van geldigheid, wat op identiese elemente ge-
baseer is, van een situasie na n ander. Dieselfde beginsel
wat geld by die oordrag van opleiding, en gebaseer is op i-
dentiese elemente is dus ook hier van toepassing. n Mens
tref natuurlik verskillende tipes van indirekte geldigheid
aan, maar die een waarin ons belangstel het betrekking op die
seleksie van persone vir betrekkinge.

Indirekte geldigheid vereis die toepaslikheid van toetse
of ander voorspellingstegnieke op n spesifieke betrekking
n spesifieke aard en die daaropvolgende toepassing van die re-
sultate wat so verkry is op ander soortgelyke betrekkinge.

Indirekte geldigheid is afhanklik van die ontleding van
werkkenmerke in soverre daarin geslaag word om gemeenskaplike
faktore tussen werke te identifiseer. Indien sulke gemeen-
skaplike faktore nie geïdentifiseer kan word nie, kan indi-
rekte geldigheid nie bestaan nie. Samevattend kan dus ge-
sê word dat indirekte geldigheid te doen het met die iden-
tiese elemente en in besonder met die aard van die werkken-
merke. In beginsel kom dit op werkontleding neer, alhoewel
dit in sekere gevalle n baie rowwe en selfs informele tipe
van ontleding is.

By die ontleding van werke is daar natuurlik baie
soorte eienskappe wat n persoon kan probeer identifiseer of
beoordeel. McCormick ¹⁷⁾ bespreek vier hiervan:

1. Die algemene aard van die werk.

17) McCormick, E.J: Application of Job-analysis to Indirect
Validity. Personnel Psychology, Volume 12, 1959, bl.
403-404.

2. Die beoordeling van menslike eienskappe.
3. Werk-georiënteerde elemente.
4. Werker-georiënteerde elemente.

Tot dusver was daar nog maar min sistematiese ondersoeke wat die potensialiteit van die „indirekte geldigheid“ by benadering kon aantoon. Die onbuigsame proefnemer se standpunt sal wees dat vir voldoende geldigheid van toetse vir seleksie of plasingdoeleindes, die monster verteenwoordigend moet wees om met die konvensionele geldigheidsprosedure voort te gaan. Gevolglik sal klein nywerhede of besighede nie deur die Bedryfsielkunde met keuring en plasing gehelp kan word nie, omdat hulle nie oor genoeg persone en werke beskik om die geldigheid van 'n toetsbattery te bewys nie. Dieselfde beginsel is op werke in groot nywerhede van toepassing waar die getal werknemers in individuele werke baie gering is.

Ten slotte beklemtoon McCormick: „The crux of our ability to establish adequate indirect validity for jobs depends basically upon our abilities to identify, through job analysis procedures, the job ingredients which can serve as common denominators between the validation situations and the situations to which the validation are being extrapolated“. ¹⁸⁾

Otis ¹⁹⁾ bespreek in sy artikel spesifieke gebruike van werkontleding in klein organisasies wat dus van besondere waarde is ook vir hierdie betrokke navorsing:

(1) „Duty inventory“: In klein organisasies is daar min kans vir spesialisasie en word werkers makliker van een werk na 'n ander oorgeplaas — dikwels ook met groter verantwoordelikheid — na gelang van die behoefte. Die klein organisasies moet hiervan kennis dra en sy loonstruktuur daarby aanpas.

(2) Seleksie spesifikasies: Dit is van groter belang

18) McCormick, E.J. (1959) Op. Cit. bl. 412.

19) Otis, J.L. : What can Industrial Psychology do for small business (A symposium) 1. Job Analysis. Personnel Psychology, 1952, 5, bl. 25-29.

dat seleksie akkuraat moet wees in n klein organisasie omdat n mislukking n groter potensiele verlies inhou as vir n groot organisasie.

(3) Opleidingsprobleme verskil ook ooreenkomstig die grootte van die organisasies. Aangesien die geskooldeheidsvlak per werknemer in klein firmas hoër is as die geskooldeheidsvlak in groot organisasies, is die opleidingsprobleem van groter belang.

(4) Loonadministrasie: Beide klein en groot organisasies het hier n probleem. Werkontleding is nodig om werke akkuraat te klassifiseer om regverdige betaling moontlik te maak.

(5) Struktuur: Die bestuur van klein organisasies behoort werke versigtig toe te ken sodat die maksimum potensiaal van elke werknemer deeglik benut kan word. Indien een werknemer oorlaai word, terwyl n ander weer onder kapasiteit werk, en indien sommige werknemers die maklike en interessante werke voor ander kan wegraap, dui dit aan dat die onderneming swak is. n Kennis van die aard van die werk wat verrig moet word en n regverdige uitdeling van take en verantwoordelikhede, is die grootste reg waaroor n bestuur vandag beskik.

Heeltemal tereg beweer Yoder ²⁰⁾ dat werkontleding spesifieke sosiale sowel as ekonomiese en bestuurswaardes het.

Vervolgens sal kortliks stilgestaan word by n geskilpunt wat binne die gebied van werkontleding val nl. die „wye-doel“ (algemene) teenoor die „spesifieke-doel“ benadering van werkontleding.

4. Algemene vs. spesifieke werkontleding:

Shartle ²¹⁾

beweer dat daar in te veel gevalle n werkontledingsprogram

20) Yoder, D. (1959) Op. Cit. bl. 99.

21) Shartle, C.L. : Occupational Information. Prentice Hall, New York, 1946, bl. 15.

met 'n tē eng doelstelling, aangepak word. Gevolglik moet die ontleding 'n paar maande later herhaal word omdat die program wat sekere gebruike betref aanvanklik te beperk was. Baie van die inligting wat later benodig word, kan in die eerste instansie ingesamel word indien die plan sorgvuldig opgestel word.

In teenstelling met Shartle se "wye-doel" benadering kritiseer Jones en andere : " --- the prevalent idea that a good job description can be used for any purpose ---" 22)

Dit is egter te betwyfel of werkontleders of diegene wat werkontledings gebruik Shartle se siening as 'n algemene konsep sal aanvaar. Die voorstanders van werkontleding vir spesifieke doeleindes beklemtoon die punt dat werkontleding wat alle behoeftes probeer bevredig, almal in die algemeen en geeneen in die besonder nie, dien. Sielkundiges wat toetse wat op werkvereistes gebaseer is ontwerp, verklaar dat hulle dit onmoontlik vind om vooruit presies te spesifiseer wat hulle alles van werkontleding verlang. Weereens word sielkundiges daarop gewys dat 'n werkontleding, wat alle behoeftes probeer bevredig, selde die behoeftes van 'n spesifieke situasie kan bevredig, bv. die spesifieke informasie en oriëntasie wat verlang word om 'n loongeskil te besleg.

In teenstelling met Shartle se sienswyse, word die opinie, dat 'n werkontleding ontwerp moet word om die doel te dien waarvoor dit aangepak is, algemeen deur werkontleders gehuldig. Dit beteken dat, indien die doelwit die ontwikkeling van 'n opleidingskursus is, die werkontleder hierdie soort inligting moet insamel. Indien die ontwikkeling van keurings- of bedrewenheidstegniese die doel daarvan is, moet die werkontleder die gebruiker voorsien van dit wat hy benodig.

Die spesifieke nadruk in enige werkontleding behoort,

22) Jones, M.H., Hulbert, S.F. and Haase, R.H.: A survey of the literature and job analysis of technical positions. Personnel Psychology, 1953, 6, bl. 173-194.

volgens skrywer, die rede waarom die werkontleding deur-gevoer word, te weerspieël. Met die oog op hierdie verhandeling stel skrywer hoofsaaklik belang in diè mate waarin werkontleding die indiensmeningsprosedure beïnvloed en verbeter.

Ten spyte van die redelik algemene aanvaarding van die idee dat werkontleding met die doelstelling behoort te varieer, word daar nogtans min formele aandag gegee aan die aanpassing of wysiging van die werkontledingsproses m.b.t. die verskillende klasse van werke. 23)

5. Stappe in werkontleding:

(a) Algemeen:

Die stap - vir - stap prosedure wat by die ontleding van werke gevolg word sal van firma tot firma, verskil, afhangende van die spesifieke toestande en die mate van algemene voorbereiding wat die werkontleding in die departement voorafgegaan het. In die algemeen is die stappe die volgende:

1) Tree in verbinding met die toesighouer van die departement, verduidelik jou doelwitte aan hom en handel die nodige formaliteite, insluitende die kennismaking met hierdie toesighouer se meerderes, af. Die verkryging van hul samewerking is essensieel.

2) Verkry alle pertinente informasie wat met betrekking tot die departement beskikbaar is, insluitende die proses, masjiene en name van die sleutelpersoneel.

3) Bespreek met die voorman van die departement die algemene plan wat gevolg gaan word en wat die werkontleder in die departement moet doen om die werke te kan analiseer, bv. waarneming en onderhoudvoering van werkers en toesighouers.

4) Met behulp van die voorman moet met die sleutelpersoneel in die departement in verbinding getree word om

23) Kershner, A.M.: A report on job analysis. Washington D.C., Office of Naval Research, Department of the Navy, 1955, bl. 45.

aan hulle die nodige verduidelikings en voorskrifte te gee, bv. hoe om vraelyste in te vul, wanneer om hulle terug te besorg, aan wie om dit te oorhandig en om verder te reël vir enige hulp wat hulle sal moet verleen.

Die wyse waarop werkers wie se beroepe bestudeer gaan word, ingelig word, is van die allergrootste belang. Enigiets wat deur die werker as op hom afgedwing beskou word, is af te keur. Die toesighouers word vir die insameling, nasien en ondertekening van die voltooide vraelyste verantwoordelik gehou. Indien die toesighouer nie met sommige antwoorde saamstem nie, moet hy dit agterop aantoon. Die toesighouers mag egter geen veranderings aanbring nie.

5) Gaan voort met die ontleding van die werke nadat n ondersoek om jouself op hoogte van al die prosesse te stel, van die hele departement gemaak is. Ontleed die sleutelwerke in die departement ten einde in fynere besonderhede die metodes waarvan daar in die departement gebruik gemaak word te wete te kom. Verder dien dit ook as basis om die informasie oor ander werke, wat afhanklik of aanvullend tot hierdie sleutelwerke is, te vergelyk.

6) Verkry ten slotte van die toesighouers en personeel in die departement, hul goedkeuring rakende alle werkontledingsverslae.

(b) Die insameling van werksfeite:

Die insameling van feite omtrent die werk, is die belangrikste en ook die tydrowendste stap. Die akkumulاسie en aantekeninge van werkinformasie kan goed of sleg gedoen word. Noukeurige aandag aan hierdie fase van die ondersoek, sal uiteindelik vrugte afwerp. Die grootste probleem van die werkontleder is hier --- die voorkoming van onkonsekwente en onakkurate inligting. Dit moet in gedagte gehou word dat n algemene probleem is dat n werker of selfs toesighouer dele van hul werk oorbeklemtoon. Verder is beide werker en toesighouer geneig om te dink dat die werkontleder n besondere kennis van die pligte

en kenmerke van die werk het en hulle sal dus maklik belangrike feite oor die hoof sien. By die insameling van werkinformasie moet die werkontleder sy breë, algemene of gespesialiseerde beroepskennis gebruik om betekenisvolle feite met behulp van waarneming, vraelyste en onderhoude te bekom.

Belangrike feite wat in die oorspronklike analise van die werk uitgelaat word, sal later versamel moet word wanneer die werkbeskrywing en werkspesifikasie nagegaan word of wanneer die werke beoordeel word. Dit duur lank, versteur die beplande uitvoering van die werk en is verwarrend vir almal wat daarby betrokke is.

Werkontleding kom veel eenvoudiger voor as wat dit in werklikheid is. Slegs 'n outoriteit op hierdie gebied kan geredelik die swakhede van 'n werkontleding ontdek, sonder om 'n goeie voorbeeld byderhand te hê vir vergelykingsdoelendes. Aan die ander kant is die leemte, gelaat deur onvoldoende werkinformasie, onmiddellik duidelik vir elkeen wat hierdie feite wil aanwend, veral in die beoordeling van werke.

Afgesien van hoe werkinformasie gebruik gaan word, moet dit akkuraat wees, geen noodsaaklike aspekte oor die hoof sien nie en in bruikbare vorm aangebied word. 24)

Werkontleding is nie die einddoel nie, maar dit is die tegniek of prosedure waardeur spesifieke werksfeite ontdek en aangeteken word. Die wyse waarop die ingesamelde informasie aangebied word, sal afhang van die gebruik van die resultate van werkontleding.

6) Die werkontledingtegniek:

'n Doeltreffende werkontleding, wat lei tot akkurate inligting en volledig is ten opsigte van alle belangrike besonderhede en aangebied is

24) Personnel Research Institute of Western University. Handbook of Job Evaluation for factory jobs. 1946, bl. 8.

in 'n bruikbare vorm, vereis die gebruik van 'n gestandardiseerde prosedure.

Basies bestaan die ontleding van werke uit drie dele:

- A. Die werk moet volledig en akkuraat geïdentifiseer word.
- B. Die take en pligte van die werk moet volledig en noukeurig omskryf word.
- C. Die vereistes vir suksesvolle werkverrigting wat die werk aan die werker stel, moet aangedui word. Die tweede punt is van buitengewone belang, want daarsonder sou die res van die analise betekenisloos wees.

A. Identifikasie van die werk: Die hoofdoel van hierdie afdeling is om 'n werk te identifiseer en te onderskei van elke ander werk in die organisasie. Dit word bewerkstellig deur die insluiting van sulke items soos die benaming van die werk, sowel as die alternatiewe benaminge waaronder die werk bekend staan; die kodenommer van die werk en die groepering van die werk. Die datum waarop die inligting verkry is, word gewoonlik by hierdie afdeling ingesluit.

B. Beskrywing van die pligte en verantwoordelikhede verbonde aan die werk: Onder hierdie afdeling moet verskillende vrae beantwoord word. In 'n gids vir die ontleding van werke deur die Verenigde State se werkverskaffingsdiens, word die volgende uiteensetting gegee. ²⁵⁾ Hierdie uiteensetting word gewoonlik deur alle skrywers oor hierdie onderwerp as noodsaaklik beskou.

1. Wat doen die werker? Dit omsluit beide fisiese en verstandspesesse waarvan die werker in die werksituasie gebruik maak. Onder fisiese aktiwiteite word onder andere verstaan die sny, vou, skoonmaak, gereedmaak en vervoer van materiaal of andersins die wysiging van die vorm, posisie of toestand van die werksplek deur fisiese inspanning. Van die volgende verstandspesesse mag die werker in 'n mindere of meerdere mate gebruik maak: beplanning, beoordeling,

25) U.S. Employment Service, Occupational Analysis and Industrial Services Division: Guide for Analyzing Jobs. 1944.

berekening, ens. Normaalweg is 'n kombinasie van beide fisiese en verstandspesesse nodig vir die uitvoering van 'n werk.

2. Hoe doen die werker dit? Hierby word verstaan die metodes wat die werker aanwend om sy take te verrig. Uit fisiese oogpunt beskou sluit dit die gebruik van masjinerie, gereedskap, meetinstrumente, ander uitrusting, tegnieke wat gebruik word, die navolging van prosedures, roetines en die beweging van die werker self in. Verstandelik is dit meer 'n toepassing van die „weet hoe" beginsel. Hier sal heelwaarskynlik van formules en ander berekeningsmetodes, die gebruik van 'n eie oordeel of neem van besluite of die seleksie of oordra van gedagtes gebruik gemaak moet word. Die werker mag in die volvoering van 'n taak van net een metode gebruik maak, of hy mag verskeie alternatiewe metodes tot sy beskikking hê waarvan enigeen met sukses aangewend kan word.

3. Waarom doen hy dit? Hier het ons te doen met die doel van die werk self, terwyl dit terselfdertyd die verhoudings tussen die verskillende take waaruit die werk saargestel is, aandui. Die „waarom" gee 'n oorsig van die werk en dien terselfdertyd om die „wat" en „hoe" te regverdig. Die allesomvattende doel is natuurlik die somtotaal van die doelwitte van die afsonderlike take. Die doel mag die omsetting van die materiaal van een vorm na 'n ander, die handhawing van toestande waaronder verwante werk verrig kan word, die voorkoming en verbetering van foute, die ontwikkeling van nuwe metodes, of die verbetering van bestaande metodes ens., wees.

C. Die vaardigheid vereis by die verrigting van die werk: Hierdie deel van die werkontledingsformule bring belangrike inligting na vore om die „wat", „hoe" en „waarom" aan te vul en om die moeilikheidsgraad van die verskillende take, betrokke by die werk, aan te dui. Dit bestaan uit 'n lys en 'n verduideliking van die basiese faktore wat by die ontleding van enige werk oorweeg moet word. Hierdie elemente

bring die vermoëns, vaardighede, kennis en ander kenmerke wat van die werker vereis word na vore. Dit moet gesien word as 'n gids om die ontleder te help in die verkryging en aantekening van die nodige inligting om te onderskei tussen verskillende werke en om die moeilikheidsgraad vir enige werk vas te stel.

Spesifieke faktore en komponente is die volgende:

- (i) Verantwoordelikheid.
- (ii) Kennis van die werk.
- (iii) Verstandspesesse insluitende sulke faktore soos inisiatief, aanpasbaarheid, oordeel en verstandelike helderheid.
- (iv) Vaardigheid en akkuraatheid.
- (v) Ondervinding.
- (vi) Opleiding.
- (vii) Ander werkereienskappe.

Bogenoemde sewe faktore word soms deur sommige skrywers onder een benaming, nl. „vaardigheid” saamgevat. Vaardigheidsvereistes kan in twee hoof kategorieë verdeel word nl. handvaardigheid en „verstandsvaardigheid”. By die ontleding van werke is dit nodig om te bepaal watter tipe van vaardigheid vereis word sodat die moeilikheidsgraad van die werk vasgestel kan word en 'n mens tussen werke kan onderskei. In die afdeling „verstandsvaardigheid” word faktore soos opvoeding, ondervinding, oordeel, analitiese vermoë, veelsydigheid, inisiatief, kennis van die werk, vindingrykheid, ens. ondersoek. Handvaardigheid word dikwels verdeel in faktore soos hand- en- vingervvaardigheid, motoriese vaardigheid en masjienbewerking.

(viii) Fisiese vereistes: Verdere inligting aangaande 'n werk wat noodsaaklik is vir werksevaluasie en vir die oplossing van sommige probleme by die seleksie van personeel het te doen met die fisiese bekwaamheid wat in die werk vereis word, die omgewing of toestande waaronder die werk verrig word en die gevaar van beserings of siektes waaraan die

werker by sy werk blootgestel mag wees. Hierdie bron van informasie, wat gewoonlik apart aangetoon word, kan as volg uiteengesit word.

(a) Fisiese vereistes en aktiwiteite. Die fisiese vereistes van 'n werk toon die graad van fisiese aktiwiteite aan wat betrokke is en ook belangrik is by die bepaling van die relatiewe moeilikheidsgraad van werkprestasie. Sulke faktore soos staan, klim, sit, strek, lig, trek, hanteer, ens. is tipiese onderafdelings onder fisiese vereistes. Die mate waarin hulle aanwesig is by en deel is van die werk, moet aangedui word.

(b) Werkstoestande en werksgevaar. Alle werke in 'n organisasie word nie in dieselfde omgewing en onder dieselfde omstandighede verrig nie. Ten spyte van pogings wat aangewend word om gunstige werktoestande vir alle soorte werke te verkry, moet sommige werke onder minder gunstige en selfs onder ongewensde toestande, verrig word. Sommige werke moet uit die aard van die saak onder gevaarliker toestande as ander verrig word. Hierdie toestande moet erken en ten volle beskryf word. Werkontledingskaarte sluit dikwels 'n lys van moontlike werktoestande en gevare in wat gekontroleer moet word indien die werkontleder daarvan bewus is. In hierdie werktoestande - lys kan onder andere die volgende toestande voorkom: warm, koue, vuil, nat, vogtige of droë toestande; blootstelling buite die werk; werk in hoë plekke en bekrompe kwartiere ens. Situasies wat onder die lys van moontlike gevare sal voorkom, is verlies van ledemate, snye, brande, elektriese skokke, beskadiging van die gesigsvermoë, beskadiging van gehoor en beroepsiektes. Gewoonlik sal die termyn van blootstelling aangedui word en een of ander **kommentaar** gelewer word wat 'n duideliker beeld van die werksomgewing sal gee.

Bogenoemde bykomende inligting word gewoonlik apart uiteengesit, omdat hierdie feite oor die algemeen gespesialiseerde gebruike het soos bv. die plasing van vertraagde

werkers of by die evaluasie van 'n werk. Gewoonlik is hierdie feite nie werklik noodsaaklik om 'n algemene begrip van die werk te verkry nie. Inligting wat ontwikkel word coreenkomstig die vier vrae, wat vroeër bespreek is ²⁶⁾ kan gerangskik en aangeteken word vir drie hoofgebruike van werkontleding: seleksie van werkers, opleiding van werkers en die evaluasie van 'n werk vir loon- en salarisdoeleindes.

Die ontleding van die werk bring hoofsaaklik feitlike inligting voort. Die inligting wat by die keuring van werkers gebruik word, bestaan nie net uit werksfeite nie, maar ook uit beoordelings en skattings wat gebaseer is op feite wat ingewin is gedurende die werkontleding bv. voordat 'n applikant gekwalifiseerd is vir 'n gegewe werk, is 'n oordeel oor beide die tipe ondervinding en lengte van hierdie ondervinding noodsaaklik. Daar is geen feitlike inligting wat omtrent 'n werk ingewin kan word wat toon hoeveel ondervinding nodig is vir die suksesvolle uitvoering van 'n werk nie. Persoonlike oordeel is daarvoor nodig.

7. Metodes waardeur werksfeite ingesamel word:

Daar bestaan twee basiese metodes vir die insameling van feite omtrent die werk: die onderhoud en die vraelys. Ander tegnieke wat gebruik word is gewoonlik 'n uitvloeisel, wysiging of kombinasie van hierdie twee basiese metodes. Voorbeelde daarvan is bv. die groepsonderhoud, die individuele onderhoud, die waarnemingsonderhoud, 'n kombinasie van vraelys en onderhoud ens. Twee ander tegnieke wat ook soms gebruik word, is die tegniese besprekingsmetode en die indirekte waarnemingsmetode. "The most common method, and apparently the most successful one, combines observation of the job and interview with the personnel who can supply reliable information about the job". ²⁷⁾ Ook

26) Sien bl. 40-41.

27) Scott, W.D. Clothier, R.C. and Spriegel, W.R.: Personnel Management. McCraw-Hill, 1954, bl. 148.

Lanham ²⁸⁾ beweer dat die onderhoudmetode, plus waarneming verreweg die gewildste tegniek is vir die insameling van feite.

In ondersoek wat deur Rupe ²⁹⁾ insake vyf verskillende tegnieke vir werkontleding gemaak is, (vraelys, individuele- groeps- en waarnemingsonderhoud en die tegniese besprekingsmetode) het hy die volgende gevind toe hy hierdie tegnieke met mekaar vergelyk het. 1) Daar bestaan geen betekenisvolle verskille tussen metodes in soverre dit die doeltreffendheid waarmee hulle verslag doen oor gereedskap, grondstowwe en uitrusting wat in die werke gebruik word, aangaan nie. 2) Groepsonderhoude is die ondoeltreffendste vir die rapporteer van werksaktiwiteite, maar tweede laaste wat betref arbeidskoste. 3) Die vraelys is die mins betroubare metode t.o.v. alle informasie; is vierde wat betref die doeltreffendheid waarmee daar verslag gegee word oor werksaktiwiteite, maar kos die minste. 4) Tegniese konferensies en waarnemingsonderhoude is prakties gesproke gelyk in die rapporteer van werksaktiwiteite en is beter as die vraelys en groepsonderhoud, maar is eerste en tweede gegradeer wat koste betref. 5) Die individuele onderhoud is die doeltreffendste en betroubaarste metode en is gemiddeld wat koste betref. In 'n latere studie het Rupe egter gevind dat die tegniese konferensie, waarnemingsonderhoud en individuele onderhoud ongeveer ewe doeltreffend en betroubaar is vir die insameling van inligting.

Volgens Kershner ³⁰⁾ is Rupe se studie belangrik vir werkontleding omrede die probleme wat dit ophelder en die gevolgtrekkings waartoe gekom is. Kershner verklaar verder

28) Lanham, E. (1955) Op. Cit. bl. 127.

29) Rupe, J.C.: Research into basic methods and techniques of Air Force job analysis - IV U.S.A.F. Per. Train. Cent. Res. Rep. 1956, No. AFPTRC-TN-56-51 bl. 49 en II : U.S.A.F. Pers. Train. Res. Cent. Res. Rep. 1955, No. AFRTRC-TN-55-51 bl. 69.

30) Kershner, A.M. (1955) Op. Cit. bl. 13.

dat enige toekomstige ondersoek in werkontleding nie plaas behoort te vind sonder dat kennis gedra word van hierdie pionierswerk oor werkontleding metodes nie. Die blote feit dat die studie so lank geduur het, is 'n aanduiding van die ingewikkeldheid van ondersoeke van hierdie aard.

O'Neill en Kubany³¹⁾ het die indirekte waarnemings-tegniek gebruik om die werk van 85 voormanne in vier produksiedepartemente in twee verskillende motor monteerfabrieke te bestudeer. Hulle het gevind dat die inligting wat hulle ingesamel het, nie voldoende is om die gebruik van hierdie metode i.p.v. die goedkoper onderhoud en vraelystegnieke te regverdig nie. Direkte waarneming is ook geensins geskik om intellektuele en abstrakte gedrag te ondersoek nie.

Iredell, Older en andere³²⁾ het die doeltreffendheid van die groepsonderhoud ondersoek deur gebruik te maak van vyf persone wat vir twee weke tegniese opleiding gehad het. Hulle het met drie of vyf persone op 'n keer onderhoud gevoer. Die navorsers het die volgende voordele van die groepsonderhoudmetode aangestip: 1) 'n Groot aantal persone kan in 'n relatief kort tydperk ondervra word, 2) Die groepsonderhoud verminder persoonlike vooroordeel met die gevolg dat meer verteenwoordigende opinies en bevindings verkry word sodat dit onnodig is om met 'n groot aantal toesighouers onderhoud te voer vir akkuraatheidsdoeleindes. 3) Die persone met wie 'n onderhoud gevoer word, verneem van ander maniere om hulle werk te verrig. Hulle ontvang dus eintlik opleiding. 4) Die groep met sy groter totale ondervinding teenoor die individu help die onderhoudvoerders om die tipiese aspekte van die werk te identifiseer en die onbelangrike aspekte te elimineer. Geen ernstige nadele is genoem nie.

Kershner³³⁾ kritiseer begenoemde studie op grond van

31) O'Neill, H.E. and Kubany, A.J.: Observation methodology and supervisory behaviour. *Personnel Psychology*, 1959, 12, bl. 85-95.

32) Iredell, M., Older, J., Scopino, J.A. and Hilton, A.C.: Personnel studies in mine warfare. Part I, Washington D.C., Psychological Research Associates, August 1953, bl. 7-10.

33) Kershner, A.M. (1955) Op. Cit. bl. 25.

die feit dat, hoewel met 'n groot aantal 'n onderhoud gevoer is, slegs een werksaktiwiteit deeglik gedek is. Dit is verder onbekend tot watter mate persoonlike vooroordeel uitgeskakel is. Die groepsonderhoud mag as 'n opleidings-tegniek gebruik word indien die werkers van verskillende werksgroepe afkomstig is en nie wanneer hulle van dieselfde werksgroep is nie.

Die metode wat gevolg sal word, sal dus bepaal word deur die soort, volledigheid en betroubaarheid van informasie wat verlang word, die rede waarom die studie aangepak word, werknemerdeelname, tyd en die koste-aspek. Vervolgens word 'n meer volledige kritiese bespreking gegee van die belangrikste metodes en kombinasie van metodes.

A. Die vraelysmetode: Dit is 'n metode waardeur inligting oor die werk van beide werker en toesighouer ingewin word. Hierdie inligting word dan aan die werkevaluasie - afdeling oorhandig waar dit nagegaan en waarvolgens die werkbeskrywing opgestel word.

Indien daar te veel werknemers is en indien fondse en tyd ontbreek, moet 'n monster uitgekies word. So 'n monstername geskied gewoonlik op 'n toevalsbasis waar bv. elke vyfde of tiende naam geneem word. Die geskiktheid van die monster kan bepaal word deur die eerste 50% van die vraelyste wat inkom, apart van die tweede groep vraelyste te ontleed. Die groep vraelyste moet dan vergelyk word. Indien daar 'n verskil is, moet nog 'n aantal persone vraelyste voltooi sodat die bykomende ontbrekende data ingesamel kan word. Die gegewens moet dan gekombineer word. 34)

Die gebruik van die vraelys alleen, sonder 'n onderhoud daarna, word vandag selde aangetref. Indien dit egter wel gebruik sou word moet dit beperk word tot toesighoudende en klerklike personeel omdat hierdie vorms geensins bevredigend deur fabriekswerkers voltooi kan word nie.

34) Shartle, C.L. (1961) Op. Cit. bl. 116.

Die voordele van hierdie metode is die volgende :

1) Die insameling van inligting geskied die vinnigste met hierdie metode.

2) Dit maak samewerking en deelname in werkontleding moontlik aangesien meer, indien nie al die werkers en toesig-houers nie, hierdie vorms kan invul.

3) Persone word in staat gestel om die werk in sy geheel, sowel as in besonderhede, te sien. Hierdie feit kan tot 'n beter begrip van die werk en sy omgewing lei.

4) Dit lei tot 'n meer logiese en sistematiese denke omtrent 'n werk omdat so 'n groot aantal persone kan deelneem.

Die volgende nadele wat daaraan verbonde is weeg egter baie swaarder as die voordele.

1) Die konstruksie van die vraelys is baie moeilik. Dit is amper onmoontlik om 'n vraelys op te stel wat die noodsaaklike inligting sal inwin. Volledige inligting word selde verkry.

2) In die voltooiing van die vraelys word 'n getroue en eenvormige vertolking moeilik bewerkstellig. Variasie in die terminologie wat gebruik word by die invul van die vraelys, bemoeilik dikwels die interpretasie daarvan. Morlan verklaar in hierdie verband: „The glaring fallacy in the questionnaire method is the varying ability of the workers to write about the things they do. A fully written description with many details about the job has a tendency to overshadow a more concisely or poorly written answer. This causes some hardship for the inarticulate writer whose position may be classified lower than it should be". 35)

3) As gevolg van 'n gebrek aan motivering bly die gemiddelde werknemer in gebreke om voldoende tyd aan die vraelys te bestee. Hierdie feit lei tot onakkuraatheid.

4) Die voltooiing van die vraelys is vir sommige persone baie moeilik. Werkers is in min gevalle in staat om

35) Morlan, Vi (1956) Op. Cit. bl. 1286.

dit wat hulle doen tot skryfwerk te reduseer; om nou nie melding te maak van hoe hulle dit doen en watter vaardighede daarby betrokke is nie.

5) n Volledige en dikwels tydrawende nagaan van die inligting is nodig.

6) Die graad van persoonlike kennismaking met diegene wat die informasie voorsien, is baie minder as in die geval van n onderhoud.

7) Indien die werker die vraelys voltooi terwyl hy met sy werk besig is, sal produksie gestrem word.

Scott, Clothier en Spriegel³⁶⁾ wys daarop dat, hoewel die vraelys die eenvoudigste en goedkoopste metode is vir die insameling van werksfeite, dit gewoonlik misleidende inligting verstrek wat her-analise en studie vereis. Die voordeel van die aanvanklike lae koste verdwyn dus heeltemal as gevolg van die hoë koste wat deur die interpretasie meegebring word.

As gevolg van bogenoemde nadele, word hierdie metode vir die insameling van werkinformasie nie aanbeveel nie, behalwe in uitsonderlike gevalle waar sulke inligting gou vereis word. Selfs in sulke gevalle moet daar so gou as moontlik van opvolg onderhoude gebruik gemaak word omdat inligting wat slegs deur vraelyste verkry is, nie betroubaar is nie. Die lees, herlees en gebruik van verbeelding gaan gewoonlik gepaard met hierdie tipe informasie, aangesien n mens jouself later oortuig dat die bedoeling van die skrywer aan jou duidelik is, terwyl jy na alle waarskynlikheid self die besonderhede verskaf en interpreteer op grond van n werk waarmee jy bekend is.³⁷⁾

Vorms wat gebruik word: Vir volledigheidshalwe sal ook die vorms wat by hierdie vraelysmetode gebruik kan word, bespreek word. Die basiese vorm wat by hierdie metode gebruik word, is die vraelys self. Indien slegs een groep,

36) Scott, W.D., Clothier, R.C. and Spriegel, W.R. (1954) Op. Cit. bl. 148.

37) Otis, J.L. and Leukart, R.H. (1961) Op. Cit. bl. 222-223.

of die werknemers of die toesighouers, die vraelys voltooi, hoef slegs een vraelys opgestel te word. Baie organisasies laat egter die vraelyste deur beide groepe voltooi. Waar laasgenoemde metode aangewend word, word daar gewoonlik twee vraelyste opgestel, aangesien verskillende inligting van die twee groepe verlang word. Die derde vorm-- wat of n deel of los van die vraelys is-- is die instruksiekaart vir die voltooiing van die vraelys. Waar moontlik, moet van kontrole - items gebruik gemaak word om die skryfwerk tot n minimum te beperk.

n Organisasie wat beplan om van die vraelystegniek gebruik te maak, moet sy eie spesifieke vorms opstel. Die ontleding van bestaande firmas se vraelyste kan egter van veel hulp wees. Organisasies is gewoonlik baie koöperatief en vrygewig in die voorsiening van kopieë van hulle vraelyste aan belangstellende firmas. Die ontwerp van die vorm is normaalweg die verantwoordelikheid van die direkteur van die program en sy personeel.

Hierdie vorms moet ook getoets en gekontroleer word deur dit te laat voltooi, deur n paar werknemers. Die voltooide vorms moet dan ontleed word om vas te stel of daar enige gebreke of lakunes voorkom. Verder moet daar onderhoude gevoer word met diegene wat van die vraelyste voltooi het, sodat hulle reaksie ten opsigte van die vorms vasgestel kan word. Hierdie twee prosedures toon gewoonlik dat die vraelyste en instruksiekaart deur sekere wysigings verbeter sal word. Soms is meer as een kontrole wenslik, maar indien die vorms op enige wyse verbeter kan word, word die tyd en energie goed ingespan aangesien die inligting wat versamel word, dan meer betroubaar is.

B. Die kombinasie: Onderhoudvoering plus waarneming:
Die mees direkte, praktiese en verreweg die mees algemene metode vir die verkryging van inligting omtrent die werk en toestande waaronder werkverrigting plaasvind, is n ontleding deur n opgeleide werkontleder. Die tegnieke wat tot

beskikking van die werkontleder staan --- waarneming en onderhoudvoering --- word feitlik altyd gekombineer en word gebruik om mekaar te kontroleer en aan te vul. Dit wil voorkom asof daar n algemene neiging bestaan om waar moontlik, die titels van die werk wat ontleed moet word, vas te stel en om dan soveel moontlik inligting deur waarneming in te win. Met hierdie agtergrondinligting kan die werkontleder later bykomende feite deur middel van onderhoude met werkers in die werk, die toesighouers in die departement en ander wat oor betroubare inligting beskik, verkry. Indien hierdie algemene prosedure gevolg word, sal die ontleder eers van die voorman van die departement n geheeloorsig van die take wat in die departement verrig word, moet bekom.

Die werkontleder moet die voorman pols oor posisies vanwaar hy verskillende werke die doeltreffendste kan waarnem. Sy waarneming begin dan deur n noukeurige studie van die werker se werkskringloop. Verder moet hy poog om na die beste van sy vermoë die volgende vas te stel: wat doen die werker, hoe doen hy dit, waarom doen hy dit, watter vaardigheid is betrokke en watter fisiese vereistes stel die werk aan die werker.

Die geleentheid wat gebied word aan die werkontleder om op hierdie stadium die algemene aard van die werk, omgang, beperkings en hoofdoel in verhouding tot ander werke in die produksieproses te bepaal, is van die allergrootste belang. Die werkontleder begin homself op hierdie tyd-stip te oriënteer t.o.v. die werk wat hy gaan analiseer. 38)

Die waarneming van die werk sal natuurlik die suksesvolste wees in daardie werke wat min vaardigheid vereis en waar die werkskringloop relatief kort is. Die werkontleder sal in so n geval die hele werk in n kort tydjie kan waarnem. Met ander woorde, daardie werke wat hoofsaaklik

38) Otis, J.L. and Leukart, R.H. (1961) Op. Cit. Bl. 222-223.



saamgestel is uit tastbare faktore of waarneembare aksies, kan amper volledig ontleed word deur waarneming, terwyl daardie werke wat hoofsaaklik saamgestel is uit on-tastbare faktore soos oordeel, berekening, besluitneming ens., feitlik geen inligting aan die waarnemer sal verskaf nie.

In gevalle waar die werksiklus ietwat ongereguleerd is of oor 'n lang tydspanne strek, selfs etlike dae, sal die waarneming van die werk ietwat bemoeilik word. In werke waar min geleer kan word deur waarneming, moet die hoofbron van inligting weereens die onderhoud wees.

Die tegniek van waarneming is heel eenvoudig, maar is nogtans belangrik. Dit is wenslik om --- terwyl die werker waargeneem word --- so onopvallend moontlik aantekeninge te maak. Daar moet egter gesorg word dat die werker nie gesteur word in die uitvoering van sy pligte nie. Dit is van belang dat die werknemer 'n geleentheid moet kry om die aantekeninge te bestudeer, indien nodig te wysig en om die aandag van die werkontleder te vestig op dit wat hy as van belang beskou in die werk. 39) Die werkontleder moet probeer om deur waarneming feite te ontdek wat hy later kan organiseer tot verklarings wat die „wat“, „hoe“, „waarom“ „vaardigheid betrokke“ en „fisiese vereistes“ van die werk omsluit. Hy moet ook op die uitkyk wees vir aanduidings van belangrike elemente van die werk wat hy nie kan sien nie, sodat hy dit later kan gebruik as basis vir vrae in die onderhoud.

Wanneer die ontleder sy waarneming van die werk voltooi het, behoort hy dadelik sy aantekeninge na te gaan om bykomende feite en vrae in te vul en om op sekere punte ~~wat~~ tevoorskyn getree het, as gevolg van die waarneming, uit te brei. Die aantekeninge moet volle besonderhede bevat sodat geen aspek aan die geheue oorgelaat word en dus moontlik

39) Bengt, E.J. : Job Evaluation in a paper plant. Personnel Journal, Volume 19, No. 2, 1940, bl. 43.

uitgelaat word by die latere rangskikking en optekening van die inligting nie.

Die onderhoudtegniek wat gebruik word om werke te ontleed, het twee hoof doelwitte (i) Om inligting in te win wat niè deur waarneming van die werk verkry kan word nie; (ii) om die feite wat deur waarneming versamel is, na te gaan en uit te brei. Wanneer die toestemming van die voormanne verkry is, mag die ontleder die werkers by die werk ondervra om bykomende feite in te win. Dit mag selfs nodig wees om inligting in verband met die werk in te win deur onderhoudvoering met werkers in ander aanverwante werke in die departement indien verdere opheldering nodig is. Gewoonlik egter word die betroubaarste, noukeurigste en volledigste inligting verkry deur die werkers sowel as hul toesighouers te ondervra.

Onderhoudvoering vorm 'n integrale deel van die werk-ontledingsproses. Die normale fundamentele reëls wat vir alle onderhoude geld, is ook hier van toepassing. Die onderhoudvoerder moet sorg dat daar rapport bestaan tussen werker en onderhoudvoerder en dat die werker begryp watter inligting die onderhoudvoerder benodig en waarom. 'n Vaardige onderhoudvoerder sal die klem laat val op feitlike inligting in stede van oordeel, interpretasie en indruk. Die onderhoudvoerder moet die werker ook laat besef dat laasgenoemde 'n baie belangrike bydrae tot so 'n studie lewer. 40)

Al die inligting wat die werkontleder toekom, word behou of verwerp op grond van sy benadering tot die ontleding van die werk. Daar bestaan egter 'n verskil tussen die besef van watter inligting 'n mens verlang en die verkryging van daardie inligting deur die ondervraging van iemand wat jou die antwoorde verskaf. Die werkontleder sal bv. graag wil uitvind oor watter wiskundige vermoë die suksesvolle Gereedskapmaker moet beskik, maar hy mag probleme ondervind

40) Otis, J.L. and Leukart, R.H. (1961) Op. Cit. bl. 226.

by die insameling van die inligting van die werker self, sy voorman, sy departementele superintendent of selfs die ingenieursdepartement. n Gebrek aan begrip aan die kant van die persone wat betrokke is, is nie soseer daarvoor verantwoordelik as n gebrekkige analitiese siening en perspektief waaroor n werkontleder moet beskik om die werk suksesvol te kan ontleed nie.

Indien n werkontleder suksesvol wil wees, moet hy in staat wees om te kan onderskei tussen n feit, n oordeel, n interpretasie en n evaluasie van n feit. Dit is ook moontlik dat die persoon wat die inligting aan die werkontleder verskaf, onwetend verkeerde inligting kan verskaf of verklarings kan maak wat hy om een of ander rede reken gemaak behoort te word. Weereens is dit die taak van die werkontleder om te onderskei tussen n kontroleerbare waarneming of feit en n gevolgtrekking of interpretasie wat op n feit baseer is. Met ander woorde, die werkontleder moet streng wetenskaplik te werk gaan indien hy n presiese werkontleding wil maak. In die bespreking van die wetenskaplike versameling van feite, wys Dockery en Lane op n ander punt waarop die ontleder moet let nl.: „The chief characteristic of the scientific method is the requirement that the observer be trained to distinguish what he observes from what he would like to infer". 41)

Indien n werkontleder wil begryp wat hy sien en hoor moet hy nie alleen kennis dra van die betrokke werk nie, maar ook van die sakewêreld en industrie in die algemeen, of selfs n deeglike kennis van die firma waarin hy werk. Sodoende sal hy die betrokke werk beter kan verstaan deur dit met ander te vergelyk. Deur sy kennis van die struktuur van werke en van industriële prosesse, verkry hy n perspektief of verwysingsraamwerk waarin hy die feite van

41) Dockery, F.C. and Lane, G.G.: Psychology. Prentice Hall Inc., 1960, bl. 12.

die werk wat hy besig is om te ontleed, kan plaas. Dit stel hom ook in staat om duidelik die betekenis en doel van die individuele werk te begryp. Die werkontleder sal ook die feite makliker kan snap indien hy die terminologie sowel as die basiese prosedures van verskeie besighede en industrieë bv. verkope en metaalsnywerk verstaan.

Die onderhoud plus waarnemingsmetode het as tegniek sy gewildheid aan die volgende inherente voordele te danke nl.:

1. Dit stel die werkontleder in staat om volledige en akkurate werkinligting te versamel.
2. Dit stel die ontleder in staat om die belangrikheid van die data te evaluer en meer akkuraat die noodsaaklike feite van die nie- noodsaaklikes te sif, omdat hy persoonlik die werk waargeneem en daaroor gepraat het.
3. Vir die werkers onseil dit die noodsaaklikheid om skriftelik hul werk te beskryf --- n probleem wat dikwels aan hulle veel hoofbrekens besorg.
4. Die voltooiing van vraelyste tuis is uit die aard van die saak hier uitgeskakel.
5. Hierdie metode voorsien standaardvaktaal en elimineer die tydrowende taak om die taal en terminologie van die baie werknemers en toesighouers te standaardiseer.
6. Dit voorsien aan die persoon met wie n onderhoud gevoer word n geleentheid om eerstepandse inligting omtrent die werkevaluasieprogram, van n bevoegde persoon in te win. Die inleidende gedeelte van die onderhoud handel oor die program sodat die persoon met wie die onderhoud gevoer word, vrae kan stel oor wat hy nie begryp nie. Aangesien hier persoonlike kontak met werkers is, geniet hierdie metode n voordeel bo die vraelysmetode. 42)

Hierdie metode het die volgende nadele:

1. Dit verg baie tyd indien n groot aantal werke

ontleed moet word.

2. Dit is teenlik duur as gevolg van die salarisse van beide die onderhoudvoerder en die persoon met wie n onderhoud gevoer word.

3. Dit maak normaalweg nie voorsiening vir so n groot-skaalse deelname soos die vraelysmetode nie. Om koste oorwegings kan daar nie met elke werkeren toesighouer n onderhoud gevoer word nie.

n Ontleding van die voor- en nadele van die onderhoud plus waarneming metode toon dat die voordele veel groter is as die nadele in geval van die meeste firmas. Indien die tyd beperk is en die fondse skraps, mag die firma terugval op die vraelysmetode. Indien dit enigsins moontlik is moet daar liewers van die onderhoud gebruik gemaak word. Wat betref die insameling van werksfeite, moet beklemtoon word dat geen metode die onderhoud kan vervang nie. 43)

C. Die kombinasie: Vraelys en Onderhoud: Deur middel van hierdie kombinasie word gepoog om, net soos in die geval van die vorige, groter doeltreffendheid en betroubaarheid te verkry deur twee onafhanklike metodes te kombineer. Hierdie twee metodes vul mekaar aan terwyl van die ergste nadele wat die vraelys en onderhoud indiwidueel mag besit, deur so n kombinasie verminder of selfs uitgeskakel word.

Sodra die vraelyste opgestel is, moet dit tesame met die instruksies aan die werkers en toesighouers gestuur word. Die volgende stap sluit die kontrolering van die inligting in om te verseker dat dit akkuraat en volledig is. Foute en weglatings moet aangeteken word. Hierna volg onderhoude met beide werknemers en toesighouers om verdere feite en verduidelikings te verkry. Alhoewel alle werkers en toesighouers vraelyste behoort te voltooi, moet slegs met n verteenwoordigende groep onderhoud gevoer word.

43) Benge, E.J. Burk, S.J. and Hay, E.N. : Manual of Job Evaluation . Harper & Brother, 1941, bl. 64.

Wat gewildheid betref neem hierdie metode die tweede plek in die V.S.A. in. Dit skyn asof een van die mees aanvaarbare metodes vir die ontleding van 'n werk 'n kombinasie van vraelys en onderhoud is. 44)

Hierdie metode het die volgende voordele:

1) Dit maak voorsiening vir maksimum deelname aangesien elke werker en toesighouer by die werk 'n vraelys kan voltooi.

2) Werkers met wie later 'n onderhoud gevoer word, is reeds in 'n mate voorberei aangesien die invul van die vraelys hulle laat nadink het oor die verskillende aspekte van die werk. Hul denke word dus al voor die onderhoud tot 'n mate georden.

3) Indien redelik akkurate en volledige vraelyste verkry kan word, kan die ontleding versnel word aangesien die onderhoud dan minder tyd in beslag sal neem as in die geval waar die onderhoudvoerder alleen al die inligting moet insamel.

Die volgende nadele is aan hierdie metode verbonde:

1) Die opstel van 'n goeie vraelys is moeilik.

2) Die interpretasie van die antwoorde is moeilik en tydrowend.

3) Hierdie metode veroorsaak 'n dubbele onderbreking van werk; eers vir die invul van die vraelys en dan vir die onderhoud. Hierdie dubbele onderbreking mag sommige werkers irriteer.

4) Te veel vertroue mag in die vraelys gestel word met die gevolg dat die onderhoud afgeskeep word.

5) Hierdie metode lei tot 'n dubbele koste nl. diè van die vraelys en diè van die onderhoud.

Daar moet voortdurend teen die gevaar van oorbeklemtoning van die vraelys en afskeping van die onderhoud gemaak word. Alhoewel hierdie prosedure ongetwyfeld beter is

44) Morlan, Vi (1956) Op. Cit. bl. 1286.

as die gebruik van die vraelys alleen, lewer dit dikwels nie sulke goeie resultate soos wanneer slegs die onderhoud gebruik word nie. Om hierdie rede is die onderhoud gewilder en word dit ook oor die algemeen aanbeveel waar dit wel gebruik kan word. 45).

Dit is wenslik dat die werkontleder reeds voor die onderhoud n lys van vrae opstel wat hy dan in die verloop van die onderhoud kan gebruik. So n geskeduleerde onderhoud verhoed dat belangrike inligting oorgeslaan word, dit helder sekere punte op en dien terselfdertyd om lakunes in die data aan te vul. In die loop van die onderhoud moet die werkontleder dan die feite soos hulle duidelik word, op n spesiale werkontleding- datakaart, invul.

8. Hulpmiddels by die insameling van werksfeite:

Die

werkontleder sal in staat wees om vinniger te werk en sy inligting sal vollediger en meer akkuraat wees, indien hy voorsien word van n uiteensetting of gids om te volg by die werkontleding.

Die „Training and Reference Manual for Job Analysis of the Occupational Analysis Section" van die Verenigde State se werkverskaffingsdiens, is n voorbeeld van hierdie soort materiaal. Die handleiding interpreteer in fyn besonderhede vir die werkontleder die presiese veld en betekenis van elke item wat ingesluit moet word by die werkontleding-skedule. Hierdie werkontledingsprogram en die vorm vir fisiese vereistes word gewoonlik saam gebruik.

Die algemene prosedure wat voorgestel word vir die gebruik van hierdie vorms, is dat die ontleder sy inligting met behulp van waarneming en onderhoudvoering verkry. Hier kan hy deur n gids wat by onderhoude gebruik word, gehelp word sodat hy nie die belangrikste inligting oorslaan nie. In die loop van die ondersoek maak die werkontleder op die

45) Lanham, E. (1955) Op. Cit. bl. 163.

onderhoudgids aantekeninge en voltooi dan die eerste werkontleding-skedule onmiddellik vanaf bogenoemde gids. Dit voorsien n redelike volledige verslag van die werkontleding. Hierdie laasgenoemde vorm kan ook as n oorspronklike vorm bewaar word. Hierdie data mag herrangskik en aangepas word sodat dit voorberei kan word vir werksbeskrywing, seleksie, werkspesifikasie, opleidingsbehoefte of enige soortgelyke tegniek.

Daar bestaan sekere kenmerke waaraan alle vorms, wat inligting insamel, moet voldoen: 46)

1) Identifikasie feite: n Hoofvereiste vir enige vorm wat werksfeite insamel en aanteken, is dat alle feite omtrent die werk wat dit identifiseer en onderskei van ander werke in die firma verkry moet kan word. Dit sal help by die werkontleding en om foute en verwarring te voorkom wanneer baie werkontledingsverslae hanteer word. Hierdie uitskakeling van foute en verwarring geskied nie alleen terwyl die werkontleding aan die gang is nie, maar ook nadat dit voltooi is.

2) Volledige dekking van die veld: Alle belangrike onderwerpe behoort duidelik op die vorm aangegee te word. Elke hoofopskrif behoort voldoende onderverdeel te word in ondertitels om te verseker dat die gebied volledig gedek word.

3) Spasie vir die aantekening van inligting: Die vorm behoort so opgestel te word dat dit geskik is vir beide die afneem van notas en die werklike aantekening van die inligting in die vorm onder die verskillende hoofde en ondertitels. Gevolglik sal n enkele vorm al die opgehoopte basiese data, die ontleder se oorspronklike notas en sy eerste verslag wat hy op grond van sy ontleding van die werk opgestel het, bevat.

46) Otis, J.L. and Leukart, R.H. (1961) Op. Cit. bl. 234-236.

4) Indien van n kontrolalys gebruik gemaak word, bespaar dit tyd en vergemaklik dit sake baie. Die kontroleform wat fisiese vereistes bevat, is n voorbeeld hiervan. Volledige verduidelikings word vereis om die inligting op die kontrolalys uit te brei. Daar moet versigtig te werk gegaan word by die opstel van sulke hulpmiddels ten einde te waak teen die neiging om in plaas van die kontroleform as n hulpmiddel by die versameling van volledige en akkurate inligting aangaande die werk te beskou, die feite by die kontroleform te laat aanpas.

5) Die volgorde van items: Die volgorde waarin die inligtingsitems op die inligtingsform gerangskik word, kan van groot hulp wees as n gids by die ontleding van die werk en ook as n raamwerk by die opstel van die werkbeskrywing en werkspesifikasie, bv. die eerste inligting wat versamel word by die ontleding van n werk, het te doen met die identifikasie van die werk. Gevolglik moet items wat na die identifikasie verwys aan die begin van die inligtingsform groepeer word. Vervolgens neem die werkontleder die werk waar, probeer om sy doel te bepaal en samel gegewens in oor die „wat“, „hoe“ en „waarom“; dus na die indentifikasie behoort die spasie toegeken te word aan n geheeloorsig van die pligte wat nie alleen die werk verder identifiseer nie, maar ook die doel spesifiseer. Vervolgens moet spasie gelaat word vir die volledige aantekening van die „wat“, „hoe“ en „waarom“; dit wil sê vir die werk wat verrig word. Ten slotte volg die betrokke vaardigheid sowel as die fisiese vereistes wat die werk vereis.

Hierdie selfde ordening van inligting is geskik vir die organisering in werkbeskrywing en werkspesifikasie. Die identifikasie-inligting sal noodwendig in die werkbeskrywing voorkom, wat op sy beurt gevolg sal word deur n werkopsomming of algemene konstatering van pligte. Hierna volg n meer volledige ontleding van pligte en verantwoordelikhede wat die „wat“, „hoe“ en „waarom“ van die werk beskryf.

Die items wat in verband staan met die vaardigheid en fisiese vereistes, vorm die basis vir die werkspesifikasie en moet gevolglik in dieselfde volgorde op die vorm geplaas word as wat dit in die werkbeskrywing voorkom.

6) Indien die werkontledingsverslag of rekord van permanente aard is en van tyd tot tyd gebruik word om inligting omtrent werke te verkry, moet die werkontledingsvorm geskik wees vir permanente liasering. In hierdie verband is die hoeveelheid papier wat mag nodig wees vir elke werk, sowel as die inbind van die verskillende velle in boekvorm, van belang.

9. Die ontleding van die inligting:

Slegs met hierdie agtergrond inligting kan die werkontleder die feite voor hom verstaan, elke item ontleed en hierdie feite in 'n betekenisvolle ontleding van die werk saamvoeg. Die onervare werkontleder mag bv. 'n baie belangrike taak van die werk weglaat, om die eenvoudige rede dat hy nie beseft dat hy gefaal het om al die feite in te win nie. Eweeens mag hy vir bykomende feite soek sonder om te beseft dat hy alreeds oor al die belangrike inligting omtrent die werk beskik.

Die bepaling van die belangrikheid van die verskillende take in verhouding met mekaar en tot die werke as 'n geheel, is 'n kwessie van perspektief. Tog is dit ook afhanklik van die mate waarin die subtiele faktore of die vaardigheid betrokke in die werk, duidelik nagespeur en ontleed is. Die onervare ontleder mag die vermoë van die verkoopsman, om baie van sy produkte te verkoop, as baie belangrik beskou, terwyl die vaardigheid om korrek die klient se behoeftes te peil, in daardie werk van meer belang mag wees sodat sy volgehoue ondersteuning verseker kan wees. Die tipiese amateur-werkontleder onderskei nie tussen belangrike en onbelangrike feite nie. So sal die aantrek van rubberhandskoene en die verwydering van die produk wanneer die kleur reg is, by hom ewe veel gewig dra. Die vaardig-

heid wat betrokke is by die aantrek van die rubberhand-
skoene is tog immers nie so belangrik as die vaardigheid
om presies te bepaal wanneer die produk die regte kleur ver-
kry het nie. Die werkontleder behoort dus in die geval van
elke werk onbelangrike en onnodige feite van daardie feite
wat van groot belang is vir die beskrywing van die werk te
kan skei. 47) Weersens dui hierdie geringe besonderhede
die verskil tussen n bekwame en n hopelose werkontleder aan.

Die isolering van feite wat op n spesifieke werk be-
trekking het, is baie belangrik by die ontleding en orga-
nisasie van inligting wat deur middel van onderhoudvoering
en waarneming verkry is.

Dit is belangrik dat die inligting wat die werkontle-
der op hierdie stadium op skrif gestel het opgevolg word
deur n volledige ontleding van hierdie verslag self. 48)
As voorbeeld kan genoem word dat by die aantekening van in-
ligting wat die verantwoordelikheid van die werker by die
vervaardiging van n produk aantoon, dit nodig is om daardie
take, wat deur die werker, ten opsigte van die vorm of toe-
stand van die produk, beïnvloed kan word, te herontleed.
Die ontleder moet bepaal oor watter vaardighede die werker
moet beskik om hierdie verantwoordelikheid te kan aanvaar.
Hy moet hierdie verantwoordelikheid op so n wyse beskrywe
dat dit duidelik is op welke wyse die optrede van die wer-
ker die produk mag beïnvloed.

Wanneer die inligting van elke onderwerp van hierdie
tipe --- bv. verantwoordelikheid vir die produk --- aan-
geteken word, moet die werkontleder die hele werk heront-
leed. Die werkontleder se uitgangspunt is hier om die ba-
siese inligting te bestudeer en elke feit wat betrekking
het op die spesifieke onderwerp, te oorweeg. Hy moet dan

47) Scott, W.D., Clothier, C.R. and Spriegel, W.R. (1954) Op.
Cit. bl. 148.

48) War Manpower Commissioner. Division of Occupational
Analysis. Training and Reference Manual for Job
Analysis. 1944, bl. 24.

die inligting orden tot n verklaring wat duidelik al die kenmerke van die werk beskryf asook die kenmerke wat betekenisvol is vir die evaluasie van die verantwoordelikheid van die werker vir grondstowwe of produkte en wat die relatiewe belangrikheid van die feite wat gedek word in die verklaring, aantoon.

10) Die ordening en aantekening van inligting:

Dit is

van groot belang dat die werkontleder kan orden en hierdie inligting op presiese, duidelike en volledige wyse in n verslag kan weergee. Aan die leser moet daardie feite verskaf word wat die werkontleder beoog het om verslag oor te doen. Verder moet dit nadruk lê op daardie kenmerke wat die werkontleder as van die grootste belang gevind het.

Die belangrikheid van literêre bedrewenheid van die werkontleder moet nooit onderskat word nie, want indien hy nie inligting kan orden en duidelik weergee aan die leser nie, verloor waarneming en ontleding, hoe doeltreffend ook al gedoen, hulle uitwerking. Die werkontleder vorm dus die hoofskakel tussen bestaande feite in die werk, soos weergegee in die werkontledingsverslag en die daaropvolgende werk in die hierargiese struktuur. Aangesien bevestiging van die feite in die werkontledingsverslag baie moeilik of tydrowend is, is die vaardigheid sowel as die onkreukbaarheid van die werkontleder wat hierdie inligting in n verslagvorm moet orden en aanbied, van primêre belang. Aangesien die kwessie van bedrewenheid insake die ordening en aantekening van werk-inligting hoofsaaklik by die skrywe van die werkbeskrywing en werkspesifikasie ter sprake kom, word die tegnieke later beskryf.⁴⁹⁾

11) Wie moet as werkontleder optree?

(a) Vereistes wat aan n werkontleder gestel word: In enige werkontleding is die werkontleder self die sleutelfiguur. Hy sal, sonder om die regte tegniek en goedopgestelde

49) Sien hoofstukke IV en V.

vorms oor die hoof te sien, tot 'n groot mate bepaal of die werkontleding suksesvol gaan wees, al dan nie. Die werkont-
 leder moet beide oor persoonlike eienskappe en verstandelike
 vermoëns beskik. ⁵⁰⁾ Wat sy persoonlike eienskappe betref,
 kan opsommenderwys gesê word dat hy geskoold moet wees m.b.t.
 menseverhoudings. Hy moet dus vriendelik wees, goed met mense
 oor die weg kom, oor 'n aangename voorkoms beskik en begrypend
 en simpatiek in sy optrede wees.

Die verstandelike vereistes wat aan die werkontleder
 gestel word, is die volgende: Hy moet homself maklik deur
 doeltreffende woordgebruik verstaanbaar kan maak, in staat
 wees om inligting te kan ontleed en gevolgtrekkings daaruit
 te kan maak. Hy moet in staat wees om waarnemings te maak en
 dit te onthou. ⁵¹⁾ Hy moet kan beplan, organiseer en in staat
 wees om sonder direkte toesig houing te kan werk. Die werk-
 ontleder moet ook bedrewe wees in die kuns van onderhoudvoer-
 ing. Bogenoemde eienskappe sal van groot nut wees by doel-
 treffende onderhoudvoering.

Indien die werkontleder beskik oor 'n deeglike kennis
 van die beginsels en tegnieke van werksevaluasie, sal dit hom
 help om as gevolg van 'n breë perspektief en agtergrond,
 spesifieke probleme die hoof te bied. Hy moet bekend wees
 met alle hoofaspekte van die spesifieke werkevaluasie-
 program indien hy wil toesien dat alle feite vir die program
 benodig word, ingesamel word. Verder moet hy min of meer
 bekend wees met die werksproses van die werke wat moet be-
 studeer word. In die geval van meer tegniese bewerkings soos
 ingenieurswese en rekeningkunde is basiese opleiding of on-
 dervinding op hierdie gebied 'n absolute vereiste.

Bogenoemde vereistes behoort slegs as 'n leidraad te
 dien aangesien 'n persoon wat oor al hierdie eienskappe en
 vermoëns beskik, seker baie moeilik gevind sal word.

(b) Die opleiding van werkontleders: Dit is die moeite

50) Lanham, E. (1955) Op. Cit. bl. 164.

51) Shartle, C.L. (1961) Op. Cit. bl. 109.

werd om voldoende aandag aan die keuse van die werkontle-
 der te gee. Daar is reeds telkemale op die tegniese fases
 van die werk klem gelê,⁵²⁾ asook op die belangrike vaardighede
 wat die werkontleder moet ontwikkel om sy werk suksesvol te
 kan doen.⁵³⁾ Werkontleding word geleer deur dit self uit
 te voer, eerder as om daarvan te lees. Alhoewel studie met
 betrekking tot die doel en prosedure van die ontleding nut-
 tig is, is n persoon se basiese opleiding geleë in die ont-
 leding van die werke self en in die nagaan van die analise
 met sy toesighouer en instrukteur.⁵⁴⁾

Dit is nodig dat werkontleders n week se intensiewe op-
 leiding in die werklike ontleding van werke --- wat nie on-
 derhoudvoering insluit nie --- ondergaan. Indien werkont-
 leders egter onder onmiddellike toesighouding werk, kan
 hierdie opleidingstyd taamlik verkort word. Die direkteur
 van die werkevaluasie-program of een van sy ervare personeel
 in werkontleding, is normaalweg verantwoordelik vir die be-
 planning en bestuur van die opleidingsprogram.

Verkeie metodes of n kombinasie van metodes, word ge-
 bruik om die werkontleders op te lei. n Paar van die be-
 langrikstes is die volgende: (1) n Wye literatuurstudie
 oor hoe n werkontleding aangepak en deurgevoer word. (2)
 Besprekings en lesings oor die besonderhede van wat werk-
 ontleders moet doen en die vorms wat hulle moet gebruik.
 (3) Onderrig in die voer van onderhoude gevolg deur n al-
 gemene bespreking daarvan, sowel as die probleme wat teen-
 gekom is. (4) Onderrig in die studie en interpretasie van
 vraelyste.

Die spesifieke metode wat gekies sal word, sal afhang
 van die stelsel van inligting-invordering wat gevolg gaan
 word.

Die inhoud van die opleidingsprogram: Die inleidende

52) Sien bl. 39-44.

53) Sien bl. 63.

54) Shartle, C.L. (1961) Op. Cit. bl. 43.

bespreking van so n opleidingsprogram behoort algemene inligting omtrent werkevaluasie in te sluit bv. wat werkevaluasie is, waarom werkevaluasie belangrik is, watter beoordelingsmetode gebruik gaan word, ens. Nadat die algemene fase gedek is, moet werkers ingelig word omtrent die werk wat hulle werklik moet verrig. Hier onderskei ons drie dele, nl. die verkryging van feite omtrent die werk, die ontleding van hierdie feite en die organisering en aantekening daarvan.

Indien van n vraelys gebruik gemaak word, moet daar verskillende aspekte in verband met hierdie vorm aan hulle verduidelik word, bv. hoe die vraelys opgestel, versprei en ingesamel moet word. Om die verspreiding en insameling te vergemaklik, moet sekere afdelings van die firma aan elke werkontleder toegeken word. Ten einde die doel aan werkers te verduidelik, word daar gewoonlik n byeenkoms gereël wanneer die vraelyste ook versprei en bespreek kan word. Werkontleders moet ook geleer word hoe om instruksies omtrent vraelyste aan werkers oor te dra.

Hierna moet die potensiele werkontleders opgelei word hoe om die vraelyste se inligting na te gaan en dit te ontleed aan die hand van die „wat“, „hoe“ en „waarom“-formule. Hulle moet nagaan of die werktoestande ingesluit is, weglatings aanstip, die noodsaaklike van onnodige feite skei, items aanvul en verbeter. Van n opvolg-onderhoud kan gebruik gemaak word om bykomende of ontbrekende inligting te verkry.

Die aantekeninge van die inligting behoort aan sekere basiese reëls te voldoen, bv. n bondige, direkte styl behoort gebruik te word; elke sin behoort met n funksionele werkwoord te begin; die teenswoordige tyd behoort deurgaans gebruik te word, terwyl alle woorde wat onnodige inligting verskaf, weggelaat behoort te word.

Na voltooiing van die inligtingskaarte, behoort dit vir goedkeuring aan beide werkers en toesighouers gegee te

word.

Indien die onderhoudmetode vir die verkryging van inligting omtrent die werk, gekies is, sal sekere fases van die opleidingsprogram verskil van diè van die vraelyste en die vraelys en onderhoudmetodes.

Wat die onderhoud self betref, is dit van die aller-grootste belang dat die werkontleder n geskoolde onderhoudvoerder moet wees. Hy moet bekend wees met die kuns van onderhoudvoering bv. hoe om rapport te verkry, die stralekrans en ander belangrike slaggate van die onderhoud te vermy; en ook hoe om die inligting wat benodig word, te verkry. Hierdie inligting moet ook voldoen aan die „wat“, „hoe“ en „waarom“-formule terwyl die werkstoestande van die werk ook daarby ingesluit moet wees.

Werkontleders moet ook geleer word wat hulle te doen staan voor die werklike onderhoudvoering, bv. dat hulle die toestemming van die onderskeie departementshoofde moet verkry voordat hulle n departement kan besoek ten einde n algemene oorsig te verkry van die werk wat verrig word; die prosedures wat gevolg word en die masjinerie wat gebruik word, ens. Hierna behoort aan die werkontleders die name van die sleutelpersoneel sowel as diè met wie onderhoude gevoer gaan word, gegee te word. Werkontleders moet ook geleer word om toesighouers te vra om hulle aan die persone met wie hulle onderhoude gaan voer, voor te stel.

(c) Die bepaling van die aantal werkontleders wat benodig sal word: Hier moet soveel faktore in aanmerking geneem word, dat n noukeurige vasstelling geensins n maklike taak is nie. Faktore wat oorweeg moet word, is onder andere die volgende: die grootte van die firma, die aantal persone met wie n onderhoud gevoer moet word, die tydsduur van n onderhoud ens. Dit word weer bepaal deur die geskooltheid van die onderhoudvoerder, en die feit of die werkontleding voor n bepaalde tyd afgehandel moet wees. Daar is organisasies wat beweer dat n voltydse onderhoudvoerder van

twee tot drie onderhoude per dag kan behartig.

Nog n feit wat in gedagte gehou moet word, is dat, gedurende die besigste fases van die werkontleding, meer werkontleders benodig word. Indien die aantal werkontleders slegs voldoende is om normale werkvereistes die hoof te bied, kan gedurende druk tye van ekstra tydelike hulp gebruik gemaak word.

(d) Die gebruikmaking van eie werknemers: n Algemene en gewilde metode wat vandag gevolg word, is om uit n firma se eie geledere, werkontleders te keur en op te lei. Shartle beweer bv. dat voorligters en onderhoudvoerders in ses maande tot suksesvolle werkontleders opgelei kan word.⁵⁵⁾

Die voordele aan so n stap verbonde is natuurlik vanselfsprekend. Die werkers wat ondervra word, sal baie meer tuis en op hulle gemak voel teenoor persone wat hulle ken, as teenoor buitestaanders. Hulle sal dus goed saamwerk. Werkers is dikwels agterdogtig teenoor buitestaanders, veral as hulle nie die doel van so n werkontleding mooi begryp nie.

n Ander belangrike oorweging is dat eie werkers baie beter met die organisasie en sy werke bekend is, as buitestaanders. So n werker verkry ook waardevolle bykomende inligting oor die firma se werkverrigting --- iets wat later dalk baie nuttig mag blyk.

Daar is egter ook sekere nadele aan hierdie skema verbonde. Die belangrikste nadeel kom voor in die gevalle waar die werker nie opgelei is nie. Hierdie nadeel kan egter deur n doeltreffende opleidingsprogram uit die weg geruim word. Voormanne en toesighouers maak ook soms daarteen beswaar, veral as hulle sleutel-werkers geneem word.

(e) Werkontleders van n raadgewende firma: Indien van hierdie bron gebruik gemaak word, hou dit die voordeel in dat die gewone werk van die firma nie vertraag word nie.

55) Shartle, C.L. (1961) Op. Cit. bl. 96.

Hierdie werkontleders mag wel oor die tegniese kennis van werkontleding beskik, maar is onbekend met die wese van die firma se organisasie, werke en tradisies. Hulle sal dus eers daarin opgelei moet word. Die goeie samewerking wat 'n kenmerk van bogenoemde metode is, ontbreek dikwels geheel en al by hierdie metode. Lanham verklaar in hierdie verband: „This method may be the only solution where employees cannot possibly be released from their regular duties for a period of time. Unless this situation exists, however, most companies have found it advantageous to use their own personnel instead of that of the consulting firm". 56)

'n Kompromiemetode mag ook goed funksioneer. Onder hierdie plan mag 'n raadgewende firma 'n hoofwerkontleder voorsien om die gekose werkontleders van die betrokke firma op te lei en van raad te bedien. So 'n plan kombineer die tegniese kennis van die spesialis en die werknemers se kennis van die firma. Dit hou die verdere voordeel in dat die firma se werkontleders geleer kan word om met die program voort te gaan, selfs nadat die eksterne werkontleder nie langer by die firma is nie.

(f) Werkontleders wat van buite die organisasie in diens geneem is: Indien 'n firma nie self werkontleders kan voorsien nie en ook nie van 'n raadgewende firma se dienste gebruik wil maak nie, kan so 'n firma werkontleders in diens neem. 'n Probleem hier is om ook gedurende die druk tye wanneer die aanvraag na werkontleders groot is, voldoende hulp te hê. Soms kan 'n firma wel 'n aantal werkontleders voorsien wat tesame met een of twee ervare werkontleders van buite, die probleem die hoof kan bied.

12. Wie moet die feite ontrent die werk verskaf?

Die inligting word deur beide werknemers en hulle onmiddellike toesighouers verskaf. Die een groep kan dan die ander groep

56) Lanham, E. (1955) Op. Cit. bl. 166.

kontroleer en aanvul terwyl daar heelwat geleentheid vir die werkers is om aan die bespreking deel te neem. Beide groepe moet die inligting wat ingewin is en op 'n inligtingskaart aangebring is, nasien vir goedkeuring.

Sommige organisasies maak soms net van een groep gebruik om inligting --- indien nie al die inligting nie dan die meeste inligting --- te voorsien, terwyl die ander groep dit slegs nagaan of aanvul. Dit bespaar tyd terwyl beide groepe tog nog ingespan word.

Wanneer slegs van die vraelysmetode gebruik gemaak word, kan alle werknemers die vorm voltooi aangesien dit in so 'n kort tydjie afgehandel word. Wanneer egter van beide vraelys en onderhoud gebruik gemaak word, mag vraelyste deur alle werkers ingevul word, terwyl slegs met 'n paar van die beste werknemers onderhoud gevoer word. Almal neem dus in 'n sekere mate deel terwyl 'n onnodige aantal tydrowende onderhoude uitgeskakel word.

'n Ander belangrike saak in hierdie verband is dat werkers voorberei moet word indien hulle hul beste samewerking en hulp wil verleen in die verskaffing van inligting. 'n Verduideliking aan die werker van wat gedoen word, hoe en waarom dit gedoen word, sal die werk baie vergemaklik.

Daar bestaan verskeie metodes wat aangewend kan word om werkers voor te berei bv. besprekings, groepbyeenkomste, kennisgwingborde, tydskrifte ens. Die toesighouer se hulp moet ingeroep word om die beste werkers met wie onderhoude gevoer moet word, aan te wys. Hierdie werknemers moet besonderhede kry insake die doel van die onderhoud, wat van hulle verwag word, wanneer die onderhoude sal plaasvind, ens. Alles moet in die stryd gewerp word om hulle samewerking en goedgesindheid te verseker. Daar moet sover as moontlik nooit met onwillige werkers 'n onderhoud gevoer word nie, aangesien 'n skewe beeld en onvolledige, selfs onakkurate inligting op so 'n wyse verkry kan word.

13. Nuwere tendense en gevolgtrekkings.

A. Nuwere tendense: Daar bestaan definitiewe tendense om weg te breek van die huidige „konvensionele” werkontleding. Dit beteken egter geensins dat heeltemal weggedoen word met die „konvensionele” werkontleding of dat daar geen doeltreffende werkontleding-skedules bestaan nie.

Ontevredenheid insake die „konvensionele” werkontleding bestaan wel. So kritiseer Rupe en Demaree ⁵⁷⁾ die „konvensionele” werkontleding na ’n studie ten opsigte van die volgende punte: 1) Die aantal kere wat ’n taak verrig word, word nie op ’n doeltreffende en standaardwyse verkry sodat ’n geldige en betroubare resultate, na ’n statistiese analise, verseker is nie. 2) Die „konvensionele” werkontledings-prosedure maak nie voorsiening vir kritiese vereistes nie. ⁵⁸⁾ 3) Die finale resultate is nie na wenseverteenvoording genoeg om algemene gevolgtrekkings te maak nie. 4) „Konvensionele” werkontleding is blykbaar nie doeltreffend in die identifisering van kennis- en vaardigheidsvereistes nie.

Vervolgens sal gepoog word om kortliks die nuwe tendense aan te raak.

(a) ’n Noukeuriger vermelding van besonderhede is ’n vereiste: Aangesien werkontleding ’n diensfunksie is, is dit vanselfsprekend dat diegene wat dit gebruik geraadpleeg moet word aangaande die prosedures van werkontleding. Een navorsingsielkundige wat betrokke was in toetskonstruksie, het beweër dat hy van geen wyse weet hoe om aan ’n werkontleder te verduidelik wat hy in die algemeen van ’n werkontleding verlang nie. Selfs opleidingsinstrukteurs op die gebied van werkontleding, is ook nie altyd seker wat hulle verlang van werkontleding nie. Kershner beweër in hierdie verband: „Their (the users) very dissatisfaction with the job analysis products they have used has given rise to pressures

57) Rupe, J.C. and Demaree, R.G. : Survey of research problems in the establishment of air force speciality requirements. 1953.

58) Sien bl. 73.

for greater specificity of detail as well as other needed improvements in job analysis methodology". 59) n Wesenlike gevaar van noukeuriger besonderhede is natuurlik dat dit nie-ekonomies sal word.

n Uiters netelige probleem waarvoor die werkontleders te staan kom, is om die toepaslike eenhede of aspekte van die werk vir oorweging te bepaal en om verder die belangrike besonderhede vir verskillende klasse of tipes van werk en vir die verskillende soorte gebruikers van werkontleding, te bepaal.

(b) Die toenemende gebruik van kontrole-lyste: Wanneer kontrole-lyste goed opgestel is, help dit om groot hoeveelhede data vinnig in te samel. Kontrole-lyste skets die situasie en al wat die werkontleder te doen staan, is om kontrolemerkies te maak. Kontrole-lyste gee die indruk van groter objektiwiteit en hul data kan na korrelasie-koëffisiënte omskep word wat op hul beurt weer aan n faktor-analise onderwerp kan word. Die items varieer van maklik tot moeilik en gee die leser n goeie beeld van die werk. Omdat kontrole-lyste voortvloei uit n konvensionele werkontleding, verskaf hul geen oplossing vir die probleem van wat belangrike besonderhede vir n gegewe werksklas of vir n gegewe klas gebruiker is nie. Kontrole-lyste bestaan nie uit sinvolle sinne nie, maar uit woorde wat dikwels skaars iets beteken. Die werkontleding-formule van die „wat“, „hoe“ en „waarom“ kom dus nie tot sy reg nie.

(c) Die groepsonderhoud: Die groepsonderhoud word dikwels tesame met die kritiese insident-tegniek gebruik ten spyte van bevindings dat die individuele onderhoud, observasie onderhoud en tegniese konferensie-metodes groter waarde toon vir die insameling van inligting.

Die groepsonderhoud impliseer dat met meer as een persoon op n keer n onderhoud gevoer kan word. Meer verteen-

59) Kershner, A.M. (1955) Op. Cit. bl. 51.

woordigende data kan waarskynlik ingevorder word dog die metode slaag nie altyd daarin om die dieperliggende inligting bloot te lê nie. Nogtans hang baie van die spesifieke onderhoudvoerder en die persone met wie hy n onderhoud voer, af.

(d) Die kritiese insidenttegniek:⁶⁰⁾ Hierdie tegniek bestaan daaruit dat insidente van uitstaande of baie onbevredigende gedrag verkry word. Kritiese vereistes in terme van wat werkers werklik by die werk doen, word dan vasgestel.⁶¹⁾

Die neiging bestaan om dit saam met die groepsonderhoud te gebruik, bv. in geval van die Verenigde State se Lugmag. Die kritiese insidenttegniek het die ernstige beperking dat so baie afhang van die vermoë van die werker om te kan saamwerk. Aangesien die kritiese insidenttegniek egter slegs by werke op n hoër vlak gebruik word, verdwyn hierdie gevaar feitlik heeltemal.

B. Gevolgtrekkings: Ten spyte van die feit dat etlike sielkundiges bv. Ghiselli, Brown, Thorndike, Viteles, Lawshe, Shartle, Burt, Horst en andere, die kwessie van werkontleding in hulle publikasies bespreek, bestaan daar tog die mening dat dit afgeskeep is en dat daar beter oplossings vir werkontledingsprobleme sou gewees het, indien hulle n meer gekoördineerde poging aangewend het.

Werkontleding word verder kompliseer deur sy afhanklikheid van persoonlikheidsbeoordeling. Sommige skrywers beweer selfs dat baie van die werkontledingsprobleme eers opgelos kan word wanneer daar oplossings vir probleme, rakende persoonlikheidsbeoordeling, gevind is.

Wanneer die probleme van werkontleding ondersoek word, moet die kwessie van geldigheid en betroubaarheid ook deeg-

60) Sien hoofstuk V.

61) Flanagan, J.C. : Critical requirements: a new approach to employee evaluation. Personnel Psychology, 1949, 2, bl. 419-425.

lik oorweeg word --- n vereiste waaraan weinig skrywers behalwe in verslae oor werkevaluasie voldoen.

Dit word dikwels beweer dat konvensionele werkanalise onsuksesvol is wanneer uitvoerende, bestuurs,- professionele en toesighoudende werke gehanteer word. Hier moet die ondersoek gestuur word in die rigting van die klasifisering van die werke, die werkontledingsproses en dié soort werke waarmee die werkontleding blykbaar suksesvol sal wees. Wat laasgenoemde betref kan eerstens van die veronderstelling uitgegaan word dat indien die werkontledingsproses onsuksesvol is, die oorwegings wat vir elke spesifieke klas geld, nie dieselfde sal wees nie. Daar mag verder van die veronderstelling uitgegaan word dat, indien n persoon n „ware professionele" werk ontleed, n volledige beskrywing van wat die werker doen, hoe hy dit doen en waarom hy dit doen, verkry moet word. Vanselfsprekend is dit n ongeryndheid aangesien so n beskrywing van n genesheer, prokureur ens. woordeboek-dikte sal aanneem en dus onprakties sal wees.

In die geval van bestuurs-, uitvoerende en toesighoudende werke, mag ons redelike volledige beskrywings daarstel van (a) wat hulle werklik doen en (b) die verstandspesesse wat na hul mening vereis word. Tog word dit ten sterkste betwyfel of al die hoekoms en waaroms aanvaar kan word. Dit is bv. gevind dat suksesvolle verkoopsmanne en bestuurders verskil t.o.v. watter aktiwiteite tot suksesvolle werkverrigting lei.

Vir alle praktiese doeleindes mag dus aanvaar word dat n volledige beskrywing van aktiwiteite, in baie gevalle, nóg moontlik nóg wenslik is. Geld dit vir alle klasse van werke? Voordat hierdie vraag beantwoord kan word moet eers gewys word op die dilemma waarvoor n persoon te staan kom. Voordat besluit kan word oor watter beskrywende besonderhede nodig of onnodig is, moet daar eers oor n volledige beskrywing beskik word. Wat hierdie vraag betref, beweer

Kershner ⁶²⁾ dat daar nie met 'n volledige beskrywing weggedoen kan word indien werkontleding nodig is vir die voorsiening van feite rakende werksinligting, opleiding en verskillende werksklassifikasieskemas nie. Nogtans wil dit voorkom asof daar heelwat werksaktiwiteite bestaan wat beter deur die formule „wat vereis word van die werker" aangedui kan word as in die sogenaamde werksgeoriënteerde taal.

Daar bestaan weinig ooreenstemming oor die vraag van wat ondersoek moet word op die gebied van werkanalise. Dit wil voorkom asof verskillende soorte van werke op verskillende maniere hanteer moet word. Dit het verder nodig geword dat meer aandag gegee word aan die werker --- die kennis en vaardigheid wat direk van hom verwag word. Onderzoek sal dan nodig wees om kriteria vir sukses vir die baie verskillende werksaktiwiteite, te spesifiseer. Dit moet ook in gedagte gehou word dat die inhoud van werk om verskeie redes kan verander. Die „hoe" afdeling van die werk verander as gevolg van nuwe gereedskap, materiaal en die wyse waarvolgens die persoon dinge verrig by die werk. Die „wat" verander as gevolg van nuwe tegnieke wat aangewend word en nuwe bestellings wat van buite verkry word, of a.g.v. gespesialiseerde opleiding, vermoë of belangstelling van persone by die werk. Die „waarom" en die „wat" verander met die verandering na nuwe gereedskap, verskillende tegnieke en die persoon en toesighouer by die werk wat alle nuwe eise wat die situasie stel, die hoof moet bied. Die voortdurende gebruik van werkontleding, maak die personeelbestuurder en toesighouer bewus van die behoefte aan opgeleide personeel en die maak van werkaanpassings om gladde werkverrigting dwarsdeur die firma te verseker.

Vervolgens word die volgende stap in die ontleding en verwerking van die inligting nl. werkbeskrywing, behandel.

---oo0oo---

62) Kershner, A.M. (1955) Op. Cit. bl. 61.

HOOFSTUK IV

WERKBESKRYWING

1. Inleiding:

In die voorbereiding en opstel van 'n werkbekrywing neem die opsteller alle feite soos in die werkontledingsverslag weergegee in ag, plus dit uit, rangskik dit en bied dit aan as 'n presiese beskrywing van die werk. Hierdeur bereik hy twee doelwitte nl. (a) Hy bied alle inligting in die mees akkurate, betekenisvolle en leesbare vorm aan. (b) Hy standardiseer by elke werk die rangskikking van inligting sodat al die inligting vergelykbaar is. ¹⁾

Die geskrewe verslag van 'n werk staan algemeen as 'n werkbekrywing bekend. Die term werkbekrywing word deur die Verenigde State se Indiensnemingsdiens as volg omskryf: "The written description of the operations, responsibilities, and duties of an individual job!" ²⁾ Shartle ³⁾ se definisie van 'n werkbekrywing kom wesenlik op dieselfde neer. Dit is dan ook die term wat verder in die verhandeling gebruik word en die konnotasie wat daaraan geheg sal word.

Scott, Clothier en Spriegel ⁴⁾ wys egter daarop dat daar nie 'n standaardterminologie op die gebied van werk- of beroepsbeskrywing is nie. Sommige ondernemings beskou en gebruik die terme "posisie" en "beroep" as onderling vervangbaar en die woord "werk" ("job") om te verwys na 'n spesifieke taak van een persoon. In klerklike werk word die term "posisie" dikwels gebruik terwyl in vervaardiging die woord "werk" weer dikwels gebruik word om na 'n spesifieke taak van een persoon te verwys.

- 1) Otis, J.L. and Leukart, R.H. : Job Evaluation. Prentice Hall, New York, 1961, bl. 257.
- 2) U.S. Employment Service, Occupational Analysis Branch, Industrial Job Evaluation Systems. Oct. 1947, bl. 19.
- 3) Shartle, C.L. : Occupational Information. Prentice Hall, New York, 1961, bl. 169.
- 4) Scott, W.D., Clothier, C.R. and Spriegel, W.R. : Personnel Management. McCraw-Hill, New York, 1961, bl. 127.

Die konnotasie wat Shartle ⁵⁾ aan hierdie term heg en wat meer algemeen aanvaar word, is weer ietwat verskillend. Hy beskou „posisie" as n groep van take wat deur een persoon verrig word; n „werk" („job") as n groep van soortgelyke posisies in n enkele firma of opvoedkundige inrigting. Hierdie uitgangspunt word in hierdie verhandeling gevolg. Daar mag een of meer persone in dieselfde werk in diens wees. Tenslotte beskou hy n „beroep" as n groep van soortgelyke werke wat in verskeie instellings gevind word.

Aangesien die omskrywing van n bestuurder se posisie nog in die vormstadium is, bestaan n neiging by elke gebruiker of skrywer om aan die algemene „woordeboek" betekenis veel aandag te skenk. „Bestuursposisiebeskrywings" kan eenvoudig omskryf word as n geskrewe verklaring wat die werk van bestuurders uiteensit. Om dit in terme van „funksie", „verantwoordelikheid", „verpligting", „werkinhoud" en „gesag" te omskryf, sal dalk net verwarring veroorsaak aangesien hierdie terme in soveel verskillende betekenis gebruik word. ⁶⁾

n Werkbeskrywing kan in twee of drie afdelings verdeel word nl. die indentifikasie van die werk, gevolg deur n opsomming van die werk wat bestaan uit n kort oorsigtelike verklaring oor die werk insluitende n beskrywing van die bewerkings, verpligtings en verantwoordelikhede. Dertens volg dan die spesifikasies wat nodig is vir bevredigende werkverrigting sowel as die toestande waaronder gewerk word. Sommige organisasies hou egter die werkspesifikasie apart. Laasgenoemde metode word in hierdie verhandeling gebruik aangesien so n skeiding die keuringsprosedure vergemaklik. Bennet, ⁷⁾ Patton, Littlefield en Self ⁸⁾ beweer in hierdie verband dat werkspesifikasies dikwels voorberei word om werwing, indiens-

5) Shartle, C.L. (1961) Op. Cit. bl. 23.

6) Bennet, C.L. : Defining the managers job. American Management Association, New York, 1958, bl. 10-13.

7) Bennet, C.L. (1958) Op. Cit. bl. 16.

8) Patton, J.A., Littlefield, C.L. and Self, S.A. : Job Evaluation. Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1964, bl. 86.

neming en promosie te verbeter en te vergemaklik. Na sulke spesifikasies word ook as „werkswkwalifikasies“, „posisiekwalfikasies“ of „minimum indiensnemingsvereistes“ verwys. n Vierde afdeling word soms ook bygevoeg wat deur middel van titels van die werk aandui wat die betrokke werk voorafgaan en volg. Die primêre doel hiervan is om werkverhoudings aan te toon en om die promosielyne van een werk na n ander aan te dui.

2. Wie is verantwoordelik vir die skryf van n werkbeskrywing?

Die werkbeskrywing word gewoonlik deur die werkontleider geskryf. Soms aanvaar die personeel of direkteur in industriële verhoudings of eksterne konsultante of die loon- en salarisadministrateur hierdie verantwoordelikheid. Empiriese bevindings toon egter dat die werkontleider, wat immers n volledige studie van die werk gemaak het, in die meeste gevalle die beste vaar.

3. Die opleiding van persone wat verantwoordelik is vir die opstel van werkbeskrywings.

(a) Behoeftte aan opleiding: Diegene wat verantwoordelik is vir die opstel van werkbeskrywings moet sekere vaardighede en tegnieke ontwikkel. Die onderliggende rede vir hierdie vereiste is die feit dat verskillende werkbeskrywings aan dieselfde patroon of styl moet voldoen sodat hulle maklik gebruik en interpreteer kan word. Aangesien sommige organisasies uit hulle eie geledere werkontleiders kies, moet daar vir hulle opleiding voorsiening gemaak word.

(b) Opleidingsmetodes: Verskeie metodes of kombinasies van metodes is in die verlede as suksesvol beskou by die opleiding van persone met die oog op die opstel van werkbeskrywings. Sommige van die meer gewilde metodes is die volgende:

(1) n Literatuurstudie van die wyse waarop n werkbeskrywing aangepak en deurgevoer word. Die noukeurige nagaan van literatuur oor werkbeskrywings voorsien nuttige en

vormende inligting aan die onervare skrywer wat homself moet oriënteer ten opsigte van die werk wat hy moet verrig. 'n Aantal uitstekende besprekings wat betreklik vinnig gelees kan word, is oor hierdie onderwerp beskikbaar.

(2) Die nagaan van reeds bestaande goeie werkbeskrywings. Kopieë van goeie werkbeskrywings wat bestudeer en ontleed moet word, word onder die groep versprei.

(3) Lesings en konferensies wat die tegnieke, vaardighede en skryfstyl van werkbeskrywings behandel.

(4) Die bespreking van miniatuurwerkbeskrywings wat vanaf 'n werkontleding deur die opleidingsgroep opgestel is.⁹⁾ In die finale fase van die opleiding behoort elke leerling 'n werkbeskrywing op te stel waarna dit deur die groep as 'n geheel bespreek word sodat die swak en goeie punte aangedui kan word. Die leerlinge behoort vervolgens 'n verdere werkbeskrywing op te stel met die doel om hul skryfstyl te verbeter. Die direkteur kan self individuele konferensies met die leerlinge hou om spesifieke hulp en voorligting te gee aan diegene wat dit benodig.

4. Werkstitels. Die gee van titels aan werke, veral in groot ondernemings, is van groot waarde en kan van nut wees by die klassifisering van werke vir verskillende doeleindes. 'n Standaardtitel word dan vir elke werk geskep.

5. Die opstel van werkbeskrywings.

(A) Die doel van werkbeskrywings: Die doel van 'n werkbeskrywing is om die werk wat gewaardeer moet word, duidelik te identifiseer, omskryf en beskryf. Dit gee 'n redelik volledige oorsig van die pligte en verantwoordelikhede van die werk. Die werkbeskrywing help om 'n deeglike insig te voorsien m.b.t. elkeen van die faktore wat beoordeel moet word in 'n werkspesifikasie. Alvorens die waardeerder sal poog om die verklarings oor elke item van die werkspesifi-

9) Lanham, E. : Job Evaluation. McCraw-Hill, New York, 1955, bl. 178.

kasie te interpreteer, sal hy eers die inligting wat die werk identifiseer en vervolgens die werkbeskrywing, bestudeer. Om dit te kan doen moet die werkbeskrywing baie akkuraat en volledig genoeg wees om al die pligte te beskryf. 10)

(B) Inligtingsbronne vir werkbeskrywing: Die inligting wat by werkbeskrywings gebruik word, is afkomstig van die werkontledingsverslag. Indien die werkontleding-inligtingskaart gebruik is by die ontleding van beroepe, sal die inligting in finale vorm in die werkbeskrywing gerangskik kan word.

Indien die inligtingskaart hoofsaaklik vir die maak van aantekeninge omtrent die werk gebruik is, dan moet die werkontleder, by die skryf van die werkbeskrywing hierdie informasie onderverdeel en dit by die afdelings „werksopsomming;“ „werk verrig“ of „pligte van die werk,“ voeg.

Die inligting wat in verband staan met identifikasie asook die verklarings onder „vaardigheid betrokke“ d.w.s. die afdeling vir fisiese vereistes van die inligtingskaart sal ook nuttig wees by die opstel van die werkbeskrywing. Indien die werkontleding-inligtingskaart volledig en akkuraat voorberei is, sal die skrywe van die werkbeskrywing aan die ander kant hoofsaaklik neerkom op n oorskryf van die nodige „identifikasie-inligting;“ verbetering en herfrasering van die „werksopsomming“ en die kontrolering van die „werk verrig“ afdeling in sy finale vorm. Hierdie laasgenoemde metode word egter nie deur skrywer gebruik soos later sal blyk nie,¹¹⁾ aangesien dit op duplisering neerkom.

(C) Die omvang van werkbeskrywings: Elke firma moet individueel besluit oor die hoeveelheid besonderhede wat in die werkbeskrywing ingesluit moet word. In die algemeen gesproke is daar drie vlakke van besonderhede wat moontlik in die werkbeskrywing gebruik kan word:

10) Otis, J.L. and Leukart, R.H. (1961) Op. Cit. bl. 262.

11) Sien hoofstuk VIII.

1. Werksidentifikasie. Dit het betrekking op alle informasie wat nodig is om die werk te identifiseer, sonder om die pligte in besonderhede te beskryf.

2. Werksidentifikasie plus werksopsomming. Hieronder word verstaan 'n volledige identifikasie asook 'n definisie van die werk wat die omvang, doel en inhoud kortliks beskryf.

3. Die identifikasie, opsomming en verrigting van die werk. Tesame met bogenoemde punte 1 en 2 word 'n volledige beskrywing van die „wat," „hoe" en „waarom" van die werk bygevoeg.

Elkeen van hierdie tipes van werkbeskrywing sal natuurlik aangevul moet word deur 'n werkspesifikasie, die hoofbron van direkte inligting wat lei tot die waardering van die werk. Die werksidentifikasie-afdeling is op sigself nie voldoende vir die bereiking van enige doelwit nie aangesien die inligting te skematies is. Die faktore soos „werkstitel," „kode-nommer" ens. wat met identifikasie in verband staan moet ook goed omskrywe word. Die beste metode om hierdie terme te omskryf is deur van definisies gebruik te maak, eerder as om op die algemene praktyk of geheue staat te maak. Dit wil dus voorkom asof die afdeling onder werksidentifikasie plus werksopsomming, indien op die regte wyse opgestel, die minimum inligting wat nodig is vir werkevaluasie, voorsien. 12)

Om die tyd wat aan die ontleding van werk bestee op die besnoontlike wyse te benut, moet 'n beskrywing van die afdelings omvattende „werksidentifikasie," „werksopsomming" en „werk verrig" deel uitmaak van die werkbeskrywing. Alhoewel die afdeling onder „werk verrig" nie noodsaaklik is vir werkevaluasie nie, dra dit nogtans baie by om die begrip van die werkontleder te verbeter wanneer hy later begin met sy waardasie. Dit sal verder ook die loon- en salarisadministrasie wat op werkevaluasie gebaseer word,

12) Otis, J.L. and Leukart, R.H. (1961) Op. Cit. Bl. 264.

bevorder.

Hierdie oorwegings regverdig op sigself die insluiting van die „werk verrig“ afdeling. Die baie doelstellings en addisionele gebruike wat tot voordeel van die organisasie sal strek indien die werkontledingsinligting in volledige werkbekrywings georganiseer word, is sekondêr. Op hierdie wyse kan die organisasie die tyd wat bestee is aan en die inligting wat ingesamel is in die proses van werkontleding, ten volle benut. Dit is wenslik om die besonderhede wat ingesluit is in die afdeling „werk verrig,“ te beperk of uit te brei ooreenkomstig die verwagte gebruike (afgesien van werkevaluasie).

(D) Die vorm en inhoud van werkbekrywings: Die werkbekrywingsvorm bevat dus drie hoofafdelings nl: (a) werksidentifikasie, (b) werksopsomming en (c) die „werk verrig“ of pligte van die werk wat meer volledig bespreek sal word.

(a) Werksidentifikasie: Die eerste en belangrikste item wat op die werksbekrywing aangebring moet word, is die titel van die werk. ¹³⁾ Soms is dit nodig om veranderinge aan die bestaande titels aan te bring of om die bestaande werkstitels beter te bewoord ten einde die basiese funksie van die werk duideliker te stel. Hierdie wysigings word dikwels genoodsaak indien organisasies voorheen verkeerde benamings (vaktaal) gebruik of titels drasties afgekort het so dat dit nie langer die werk duidelik identifiseer nie of in gevalle waar dieselfde titel gebruik is vir heeltemal verskillende werke. ¹⁴⁾

In die algemeen moet die werkstitels beskrywend wees aangesien hulle immers die tipe van werk wat verrig word, aandui. Wat die terminologie betref moet die werkstitels presies wees; maklik van mekaar onderskei kan word en die basiese vaardigheidsvlak of toesighouding beoefen, aan dui.

13) Patton, J.A., Littlefield, C.L. and Self, S.A. (1964) Op. Cit. bl. 86.

14) Lanhan, E. (1955) Op. Cit. bl. 193-194.

n Hele aantal organisasies het gevind dat die aanwending van kodenommers vir werke die klassifikasie, identifikasie en hantering daarvan, vergemaklik.

Die volgende noodsaaklike item onder die identifikasie-afdeling nl. die naam, afdeling of tak waar die werk gevestig is, toon aan waar die werk verrig word. In sommige gevalle word dit aanbeveel dat al bogencende besonderhede wat werksidentifikasie raak ingesluit moet word indien daar n moontlikheid vir verwarring bestaan.

Feitlik alle werkbekrywings sluit die datum waarop die werkbekrywing voltooi is of die datum waarop die feite van die werk verkry is, in. Hierdie datums is nuttig indien later vasgestel wil word wanneer laas die werk hersien is. Hierdie datums word ook benodig wanneer periodieke hersienings van werksfeite in die onderhoudsfase van die werkevaluasie-program beplan word.

Ander data wat ingesluit kan word is die getal werknemers by die werk, die getal werknemers in die departement en die ooreenstemmende titel en kode van die „Dictionary of occupational titles“. Afhangende van individuele omstandighede mag dit help om die naam van die departementshoof, die naam van die onmiddellike toesighouer, die vorige titel of alternatiewe titels van die werk asook die naam van die werkontleder in te sluit.

(b) Werkopsomming: Indien die werkopsomming doeltreffend opgestel is, kan dit baie nuttige doeleindes dien. „Its function is to give the reader an over-all concept of the purpose, nature and extent of the tasks performed and how the job differs generally from other jobs“.15) Gevolglik kan die werkopsomming vir vinnige verwysing gebruik word indien meer as die identifikasie verlang word maar wanneer dit nie nodig is om oor al die details ingesluit in die „werk verrig“ afdeling, te beskik nie.

15) War Manpower Commission. Division of Occupational Analysis. Training and Reference manual for Job Analysis. Washington : United States Government Printing Office, 1944, bl. 13.

Die werksopsomming vervul n baie belangrike funksie m.b.t. die algemene begrip van die werkbeskrywing in geheel. Die inligting in die opskrif wat met identifikasie in verband staan identifiseer die werk en oriënteer die leser tot n mate t.o.v. die inligting wat volg. Die werksopsomming voer hierdie oriëntasie een stap verder deur n kort opsomming van die hele werk te gee, deur inligting i.v.m. die omvang en doel van die werk sowel as n oorsigtelike beeld van die pligte te voorsien. Dit bring die leser wat onbekend is met die werk, gou op hoogte met n groot deel van die belangrike inligting omtrent die werk.

Indien die werksopsomming doeltreffend wil wees, moet dit volgens spesifieke standaarde opgestel word. Die volgende moet in oorweging geneem word by die opstel van n doeltreffende werksopsomming:

1. Algemene of vae terme moet vermy word behalwe waar dit absoluut noodsaaklik is as plaasvervanger vir n lang, gedetailleerde verduideliking.

2. Woorde, veral werkwoorde, moet versigtig gekies word om die maksimum spesifieke betekenis te dra. Baie werkwoorde het meer as een en dikwels teenstrydige betekenis.

3. Die werksopsomming moet so kort en akkuraat as moontlik wees terwyl dit nog steeds aan sy doel beantwoord. Die klem moet op feite val, veral op die wat n werk goed sal omskryf. Die werksopsomming moet nie vir die insluiting van besonderhede gebruik word nie.

4. Die werksopsomming moet die betrokke werk doeltreffend van alle ander werke onderskei, sodat dit gebruik kan word by die klassifisering van werkers in hul werk.

5. Die belangrikste kenmerke van die werk moet na vore gebring word.

6. Die doel van die werk moet duidelik uiteengesit word.

7. Die werksopsomming moet voldoen aan die "wat", "hoe" en "waaron" formule.

Dit is moeilik om by dié opstel van n werksopsomming, algemene terme soos „verantwoordelik vir,” „hanteer” ens. te vermy. Nogtans moet meer van spesifieke werkwoorde, as algemene terme gebruik gemaak word. In gevalle waar wel van algemene terme gebruik gemaak word, moet dit op so n wyse in die „werk verrig” afdeling herhaal word, dat die adisionele besonderhede die bewerkings voldoende verduidelik en beskryf. Die gebruik van hierdie algemene terme weerhou tot n mate die werksopsomming daarvan om n maksimum betekenis te dra.

Dit word aanbeveel dat die werksopsomming gekryf moet word nadat alle ander dele van die werkbeskrywing voltooi is en hulle relatiewe belangrikheid in die werk as n geheel bestudeer en in berekening gebring is. 16)

Alvorens n werkontleder inligting van óf n toesighouer óf n werker wil insamel, behoort die werkontleder oor n presiese verklaring van die werk, wat n oorsigtelike identifika-sie in so min as moontlik woorde gee, te beskik. Hierdie verklaring van die werk, of werksdefinisie waarvan die persoon met wie onderhoud gevoer word, ook kennis moet dra dien die nuttige doel om hierdie persoon te laat dink oor die omvang, aard en doel van sy werk, die take wat hy moet verrig en op welke wyse sy werke van alle ander werke verskil. Die werkontleder behoort in staat te wees om hierdie verklarings as n basis vir die aantekening van die pligte van die werk, te beskou. 17)

Aanvullend tot die werksopsomming is dit ook wenslik om n verwysing na die toesighouding wat aan werkers gegee is in te sluit. Dit is normaalweg veral belangrik in klerklike werke alhoewel dit somtyds ook nuttig aangewend kan word

16) Otis, J.L. and Leukart, R.H. (1961) Op. Cit. bl. 267.

17) Personnel Research Institute of Western Reserve University. Handbook of Job Evaluation for factory jobs. American Institute of Bolt, Nut and Rivet Manufacturers, Cleveland, 1946, bl. 11.

by fabrieks of ander operatiewe werke.

In sommige gevalle mag dit help om die tipes van toesighouding wat gegee en ontvang is, te standardiseer. Scott, Clothier en Spriegel ¹⁸⁾ onderskei tussen die volgende tipes van toesighouding:

Onmiddellike toesighouding: Hieronder word verstaan die graad van toesighouding wat bv. n vakleerling of n klerk wat die kantoorroetine leer, ontvang. Dit word nie van die werknemer verwag om baie inisiatief aan die dag te lê nie. Onmiddellike toesighouding omsluit n strenge toesig oor al die besonderhede van die werk.

Gewone toesighouding: Hierdie vorm van toesighouding impliseer die mate van toesighouding wat n nuwe klerk sal ontvang nadat die eerste onsekerheid verby is en die toesighouer voel dat die klerk sy werk begin snap. Toesighouding veronderstel nie n streng toesig oor spesifieke besonderhede nie maar oor algemene fases van die werk. Die beheer geskied deur middel van konstante verwysings na die toesighouer vir advies en besluitneming.

Algemene toesighouding: Hieronder word die graad van toesighouding wat van voormanne na die vakman vloei, verstaan. Die werker begin reeds hier sy aandeel aan die verantwoordelikheid te dra. Hy is veronderstel om reeds sy werk te ken en om sy kennis sonder advies of aansporing te gebruik. Die fyner besonderhede van die werk word aan die werker oorgelaat maar hy moet binne die algemene erkende raamwerk optree.

Leiding: Leiding impliseer die graad van toesighouding wat deur die administratiewe hoof of afdelingshoof, oor n opgeleide werker uitgeoefen word. n Definitiewe doel word gestel terwyl die werker aan homself oorgelaat word om die doelwit binne die raamwerk van die besaande beleide

18) Scott, W.D., Clothier, C.R. and Spriegel, W.R. : Personnel Management. McCraw-Hill, 1954, bl. 168-169.

en prosedures, te bereik. Samesprekings wat oor die algemene fases en spesifieke besonderhede handel, sal soms nodig wees.

Algemene leiding: Onder algemene leiding word verstaan die mate van toesighouding wat deur 'n administratiewe hoof oor 'n afdelingshoof, uitgeoefen word. Eersgenoemde verwag 'n voltooide produk sonder veel verwysings na die algemene beplanning van die werk en prakties gesproke geen verwysing na spesifieke besonderhede van hoe die werk verrig is nie.

Algemene administratiewe leiding: Hieronder word die graad van toesighouding wat oor 'n opgeleide tegnikus deur sy administratiewe hoof uitgeoefen word, verstaan. Die algemene administratiewe leiding wat betrekking het op die tegniese eienskappe van die werk, is prakties gesproke geheel en al in die hande van die werker. 'n Voorbeeld hiervan is bv. die leiding wat die president van 'n vervaardigingsmaatskappy oor die hoof ingenieur uitoefen.

(c) Die „werk verrig“ of pligte van die werk: Patton, Littlefield en Self verwys hierna as „the body of the job description for it presents the job facts that are the basis for evaluation and for any other uses which may be contemplated“. 19)

Wanneer die afdeling oor die werk wat verrig word opgestel word, neem die rangskikking van die feite omtrent die werk, 'n baie belangrike plek in. Hierdie rangskikking of uiteensetting van die feite wat aangebied moet word by die werkbeskrywing, is in twee opsigte belangrik. (1) Indien die feite organiseer word voordat die „werk verrig“ afdeling geskryf word, is dit baie makliker om die besonderhede op te stel en 'n beskrywing van die pligte van die werk saam te stel. (2) 'n Goed georganiseerde beskrywing van die werk

19) Patton, J.A., Littlefield, C.L. and Self, S.A. (1964)
Op. Cit. bl. 87.

wat verrig word sal baie makliker lees, meer betekenisvol wees en ook meer presies as n bloot toevallige uiteensetting van pligte wees. 20)

Die „werk verrig" afdeling behoort die belangrike besonderhede van die werk logies, presies en spesifiek te verduidelik sodat n oningeligte leser nie alleen hierdie taak vir homself kan voorstel nie maar ook die werk in al sy besonderhede duidelik kan begryp. Dit is dus duidelik dat die organisatoriese vermoë van die werkontleider ten volle getoets word aangesien hy sy materiaal op so n wyse moet organiseer dat die duidelikste beeld van die werk gegee word. 21)

Die eerste taak in die organisasie van die „werk verrig" afdeling is om die belangrikste dele van die werk vas te stel. Dit vereis n deeglike studie van al die beskikbare informasie omtrent die werk.

Verkeie tipes van informasie kan oorweeg word:

(a) n Kort beskrywing van die proses wat betrokke is of van die vloei van die werk in die hele funksionele eenheid.

(b) Die posisie wat die werk in die proses of procedure inneem.

(c) n Aantekening van die uitrusting wat gebruik word. Indien dit nodig is om die werk beter te verstaan moet die toepassing en gebruik van die uitrusting aangestip word.

(d) n Lys van grondstowwe is nodig indien dit sal help om die werk beter te begryp.

(e) Die belangrike eienskappe en vaardighede wat van die werker vereis word ten einde die werk suksesvol te kan verrig bv. krag, ander fisiese eienskappe, opvoedkundige agtergrond, werkprestasie, vaardigheid en spesiale kennis moet aangestip word.

Die hoof funksie van bogenoemde is om die nodige agtergrondinligting te voorsien wat sal lei tot n beter be-

20) Otis, J.L. and Leukart, R.H. (1961) Op. Cit. bl. 269.

21) War Manpower Commission (1944) Op. Cit. bl. 14.

grip van die werk en omgewing waarin dit voorkom. Gewoonlik word sulke informasie nie in terme van take of pligte van die werk beskryf nie. 22)

Om die feite in 'n logiese organisasie saam te kan groepeer, sal dit nodig wees om dit in hoofgroepeerings van take of elemente of seksies (gewoonlik van drie tot agt) te beskryf. In die algemeen gesproke sal elke werk wat beskryf word, 'n ietwat verskillende organisasie van die inligting vereis. Die take en seksies van een werk mag selfs heeltemal verskillend van dié van 'n ander werk wees. Die beskrywing van die take geskied gewoonlik in die volgorde waarin dit voorkom bv. die werk van 'n masjienoperator mag die volgende take insluit: die opstel van die masjien; die hantering van die masjien; die afmeet van die werk en laastens die periodieke olie en verstelling van die masjien.

'n Persoon wie se uitsluitlike werk dit is om die masjien op te stel, se werkbeskrywing mag in die volgende take ingedeel word: (a) die maak van voorbereidings vir die opstel van die masjien (b) die voering van die masjien (c) die toetsing van die masjien en (d) die oorhandiging van die masjien aan die operator. 23)

Die werk is logies verdeel in sy hooftaakgroepeerings. Dan word elke groepeerings van take in die normale volgorde waarin die werk gedoen word, oorweeg. Dit word opgevolg deur 'n stap vir stap verslag van die werk wat gedoen word wat kortliks aantoon wat die werker doen, hoe en waarom hy dit doen. Ook word melding gemaak van die verstandelike eienskappe en vaardighede wat ingesluit is by die taakprestasie. 24)

Afgesien van die gereelde take, kan 'n verdere afdeling bygevoeg word wat slegs daardie pligte beskryf wat nie gereeld opgelê word nie of wat deur slegs 'n paar van die

22) Lanham, E. (1955) Op. Cit. bl. 183-184.

23) Otis, J.L. and Leukart, R.H. (1961) Op. Cit. bl. 270.

24) Lanham, E. (1955) Op. Cit. bl. 188.

werkers by die werk verrig word. Omdat werke wat hulle konstruksie betref baie varieer, sal die beskrywing van die afdeling „werk verrig“, baie varieer van een werk na n ander. Oor die algemeen sal die indeling in seksies van die „werk verrig“, vir doeleindes van beskrywing, kronologies of op n logiese manier geskied. Die afdeling wat die opstel van die masjien beskryf sal bv. voor die afdeling kom wat die bewerking van die masjien beskryf. Op dieselfde wyse sal die pligte wat gereeld en deur alle werkers verrig word, die hoofafdelings van die „werk verrig“ insluit. Daardie afdelings wat deeltydse pligte beskryf asook die wat slegs deur n paar werkers by die werk gedoen word, sal in twee afdelings teen die einde van die „werk verrig“ voorkom. In elk geval sal al die informasie omtrent een fase van die werk, in een afdeling groepeer word. 25)

Die kronologiese volgorde waarin take verrig word, is nie die enigste benadering tot die ontwikkeling en beskrywing van die werk wat verrig word nie. Dikwels is n streng kronologiese volgorde onprakties. Dit is veral die geval wanneer meer as een bewerking gelyktydig uitgevoer word of wanneer die werk nie n duidelike waarneembare siklus het nie. Indien nodig kan pligte in volgorde van belangrikheid, van tyd vereis of in ander doeltreffende volgordes gerangskik word. Die werkontleder moet egter enige afwyking van die kronologiese volgorde deeglik oorweeg voordat dit gebruik word. Die logiese volgorde waarin take verrig word, is normaalweg die verstaanbaarste vir die leser. 26)

Die organisasie van klerklike of administratiewe werke, wat deels siklies van aard is, sal gewoonlik verskillend en ietwat moeiliker wees as die meer eenvoudige tipe werke. In sulke gevalle sal die stappe of seksies waaronder die werk beskryf word, nie noodwendig n kronologiese indeling toon nie. Klerklike werke kan in vele ander vorms van

25) Otis, J.L. and Leukart, R.H. (1961) Op. Cit. bl. 270.

26) Lanham, E. (1955) Op. Cit. bl. 188.

logiese uiteensettings georganiseer word bv. na aanleiding van die onderwerp, grade van moeilikheid ens.

Een van die belangrikste vaardighede waarvoor 'n werkont-
 leder moet beskik, is om inligting op 'n geordende wyse te kan
 aanbied. 'n Werkont-
 leder kan verwag om suksesvol te wees eers
 na baie ondervinding met verskillende tipes van werke wat
 aangevul is deur kritiek en voorstelle van lesers wat werkbe-
 skrywings gebruik. Dit behoort nooit vir die leser nodig te
 wees om die materiaal te herorganiseer om dit leesbaar te
 maak nie.

Soos reeds gemeld is dit gebruiklik om die „werk verrig“
 afdeling in drie tot agt seksies in te deel ten einde dit te
 beskryf. Ondervinding het bewys dat die meeste werke dui-
 delik en suksesvol georganiseer kan word deur so 'n indeling.
 Wanneer meer as agt aparte afdelings ingesluit word, neig die
 aanbieding om taamlik verwarrend te raak. Om die waarheid
 te sê werke wat minder vaardigheid vereis kan normaalweg
 suksesvol beskryf word in nie meer as vyf afdelings nie.
 Slegs 'n paar van die ingewikkelder administratiewe, uitvoer-
 ende, tegniese en professionele werke sal 'n indeling in meer
 as vyf afdelings vereis. 27)

Daar word ook soms gebruik gemaak van 'n organisasie in
 twee of drie afdelings met een of meer onderafdelings. Wat-
 ter metode ook al gevolg word „the primary consideration is
 to organise the statements so that the uninformed reader can
 obtain a clear concept of the work performed on the job.“ 28)

Werkstoestande: 'n Afdeling „werkstoestande“ kan aan
 die einde van die afdeling „werk verrig“ aangebring word.
 Skrywers soos Lanham 29) en Patton 30) voeg dit egter by die
 werkspesifikasies aangesien dit immers ook vereistes is
 waaraan die werker moet voldoen en dit dus daar tuishoort.

27) Otis, J.L. and Leukart, R.H. (1961) Op. Cit. bl. 271.

28) War Manpower Commission (1944) Op. Cit. bl. 16.

29) Lanham, E. (1955) Op. Cit. bl. 201-202.

30) Patton, J.A., Littlefield, C.L. and Self, S.A. (1964)
 Op. Cit. bl. 88.

Skrywer huldig ook hierdie mening.

6. Die skryfstyl by werkbeskrywings:

Vir uniformiteit is dit noodsaaklik dat daar van 'n standaard skryfstyl gebruik gemaak word. 'n Aantal standaard style sal grootliks die bruikbaarheid van werkbeskrywings verhoog en dit makliker leesbaar en skryfbaar maak. ³¹⁾

Patton, Littlefield en Self ³²⁾ wys egter daarop dat 'n volledige standardisasie van geskrewe werkbeskrywings nie wenslik is nie op grond van onbuigsaamheid wat die uitbreiding van verklarings rakende die opvallende kenmerke van 'n werk, aan bande sal lê. Die aanwending van sekere skryfbeginsels, sal egter wel die voorbereiding en gebruik van werkbeskrywings bevorder.

Noukeurige aandag aan die verskillende aspekte van styl sal ook die akkuraatheid van die beskrywing verhoog en sal neig om dit meer presies te maak. Die uitsluitlike doel van die standaardstyl of tegniek is nie om die literêre voortreflikheid van die werkbeskrywing te verhoog nie, maar om die beskrywing as 'n instrument vir die aantekening en korrekte weergee van die nodige werksfeite, te verbeter.

In die Verenigde State se Indiensnemingsdiens word een kenmerk in die skryfstyl van die werkbeskrywings deurgaans aangetref. Elkeen van die afdelingshoofde in die werkbeskrywing het as opskrif 'n rigtinggewende omskrywing ("flag statement") wat daardie fase van die werk in terme van die "wat," "hoe" en "waarom" formule voorstel. Hierdie rigtinggewende omskrywing laat die klem op die organisasie van werkbeskrywing val terwyl dit die belangrikste take of afdelings van die werk in hooftrekke opsom. Gevolglik kan die werkbeskrywings gelees word deur eers die werksopsomming en daarna vlugtig deur die rigtinggewende omskrywings op elkeen van die take in die "werk verrig" afdeling, te gaan. Die rigtingge-

31) Otis, J.L. and Leukart, R.H. (1961) Op. Cit. bl. 173.

32) Patton, J.A., Littlefield, C.L. and Self, S.A. (1964) Op. Cit. bl. 95.

wende omskrywing stel die leser by die lees van die werkbeskrywing met elke taak bekend. Hierdie rigtinggewende omskrywings oriënteer die leser met betrekking tot die besonderhede wat in die beskrywing van elke taak volg. 33)

In die werksopsomming is reeds verwys na nog n saak wat besonder baie aandag by die skryf van werkbeskrywings behoort te ontvang nl. dat dit van groot belang is dat werkwoorde versigtig gekies moet word. Dit geld egter nie net vir die werksopsomming nie maar ook vir die hele werkbeskrywing. Hulle behoort die maksimum betekenis te kan dra. Hulle moet nie so vaag wees dat hulle betekenisloos is of verskeie moontlike bybetekenisse het nie.

Die werkwoorde wat in die werkbeskrywing gebruik word behoort van n beskrywende aard te wees en moet na n spesifieke aksie verwys. Gevolglik sal daar geen twyfel kan bestaan oor wat plaasvind in die werk wanneer die spesifieke werkwoord gebruik word nie.

Die volgende standaarde word gebruik as n gids by die skryf van werkbeskrywings: 34)

1) Die teenswoordige tyd behoort dwarsdeur die beskrywing gebruik te word. Elke sin behoort met n funksionele werkwoord te begin. Passiewe werkwoorde moet vermy word.

2) Gebruik kwantitatiewe woorde waar moontlik. In plaas van „stoot gelaaide trok" moet n mens eerder sê „stoot hand-trok gelaai met 150 tot 400 pond."

In die beskrywing van n beroep moet woorde wat werkers se houding weerspieël weggelaat word, tensy die doel juis n houdingsopname is. Woorde soos vervelig, oninteressant, aangenaam ens. wat slegs opinies is van sommige werkers wat nie deur almal (of die meeste) gehuldig word nie, moet dus uit-

33) Otis, J.L. and Leukart, J.H. (1961) Op. Cit. bl. 273.

34) Smyth, R.C. and Matthew, J.M. : Job Evaluation and Employee Rating. McCraw-Hill, London, 1946, bl. 76-77 ; Sien ook Patton, J.A., Littlefield, C.L. and Self, S.A. Op. Cit. bl.93; Lanham, E. (1955) Op. Cit. bl. 197-198 ; Otis, J.L. and Leukart, J.H. (1961) Op. Cit. bl. 274-276 ; Thompson, J.W. and Hay, E.N. : Functional Job Descriptions. Personnel Journal, 1952, Volume 30, bl. 387-388.

geskakel word.

3) Die styl behoort bondig en direk te wees met 'n minimum ingewikkelde sinne. „A telegraphic style of writing should be employed, so as to convey the maximum information in the minimum number of words. Literary effort take too much time to read.“³⁵⁾

4) Die term „af en toe“ behoort aangewend te word om take te beskryf wat ongereeld verrig word en wat normaalweg nie deur spesifieke werkers by die werk verrig word nie.

Die term „mag“ moet gebruik word waar slegs sommige werkers aan sekere take werk. Die gebruik van die woord „mag“ moet egter beperk word indien daar verwys word na die uitvoering van sommige take.

5) Die werkontleder moet nie verklarings maak wat op verskillende maniere geïnterpreteer kan word nie as gevolg van dubbelsinnige woordgebruik nie. Die werker sal waarskynlik 'n presiese beeld van sy werk, waarmee hy goed bekend is, kan vorm slegs op grond van 'n paar rigtinggewende woorde. Die moontlikheid bestaan dat die werkontleder ook 'n presiese beeld van die werk na onderhoude met werkers sal verkry. Tog mag verskillende lesers totaal verskillende indrukke verkry tensy in die beskrywing terme soos „hanteer“, „vervaardig“ ens. verduidelik word sodat dit nie van die leser verwag word om dit na die beste van sy vermoë te interpreteer nie.

6) Die beskrywing van pligte behoort spesifiek te wees terwyl die nadruk op die betrokke vaardighede en doelstellings val. Hierdie beskrywing moet nie in 'n volledige bewegingstudie ontwikkel nie.

7) Alle verwysings na ander werke, individue, departemente, seksies en masjiene behoort spesifiek en duidelik te wees. Alle belangrike gereedskap wat deur die werker gebruik word, behoort spesifiek vermeld te word en deur 'n nommer of handelsnaam aangedui word.

35) Thompson, J.W. and Hay, E.N. (1952) Op. Cit. bl. 388.

8) Alle verwysings na ander werke moet geskied deur die titel volledig uit te skryf. Alle werkstitels behoort ook volledig uitgeskryf te word. Alle name van departemente en spesifieke nasjiene behoort met voorletters („initial caps“) aangedui te word.

9) Minder belangrike informasie behoort tussen hakies geskryf te word om te toon dat dit nie n integrale deel van die taak uitmaak nie.

10) Waar werktitels soms heelwat verander word by die skryf van werkbeskrywings, behoort van kodenommers gebruik gemaak te word om enige misverstand en verwarring by die verwysing na ander werke, te voorkom.

Dit is moontlik dat n spesifieke firma van n eie persoonlike skryfstyl gebruik kan maak en nog altyd hierdie reëls of wysiginge daarvan, volg. n Persoonlike skryfstyl sal neig om die werkbeskrywing te verleng maar dit mag dalk meer aanvaarbaar wees vir die werknemers wat hierdie materiaal moet gebruik.

7. Werkbeskrywings vs. direkte waarneming:

In n redelike onlangse eksperiment ³⁶⁾ waarin 4000 werke betrek is, is gepoog om vas te stel of werkbeskrywings gebruik kan word by die beoordeling van fisiese vermoëns en werktoestande en hoe dit vergelyk met soortgelyke beoordelings wat op grond van werklike observasie gemaak is.

Daar is besonder hoë korrelasies gevind tussen beoordelings gebaseer op direkte observasie en beoordelings gebaseer op beroepsinformatie afkomstig van werkbeskrywings. Hierdie korrelasies neig om die indruk te wek dat beoordelings van fisiese vermoëns en werkstoestande, gemaak deur n opgeleide werkontleider op grond van beroepsinformatie, met eweveel veiligheid as beoordelings gemaak op grond van

36) Newman, J. and Fine, S.A. : Validity of Job Descriptions for Physical Requirements and Work Condition Information. Personnel Psychology, 1957, Volume 10, No. 2, bl. 181-189.

direkte waarneming, gebruik kan word. Soortgelyke gevolgtrekkings is gemaak in n verwante studie wat die beoordeling van aanleg as onderwerp gehad het.

In n verdere eksperiment ³⁷⁾ waarin werkvereistes wat deur werkbeskrywings en vereistes wat deur direkte waarneming van die werk gemaak is, vergelyk is, was die bevindinge die volgende: Die werkontleders wat hulle beoordeling vanaf werkbeskrywings gedoen het, was meer konsekwent in hulle beoordelings van die hoeveelheid aanlegvereistes terwyl die ontleders wat van direkte waarnemingsmetodes gebruik gemaak het meer konsekwent was in hulle keuses van belangrike aanlegte. Beide groepe het beter gevaar met die beoordeling van die aanlegvereiste van verstands- en perseptuele vermoëns as van fisiese aanlegte.

8) Bestuurs- vs. laer vlak werkbeskrywings:

Bennet ³⁸⁾

het die probleem van bestuurs- en laer vlak werkbeskrywings ondersoek om te probeer vasstel of hulle wesenlik van mekaar verskil. In sy ondersoek het Bennet gevind dat uit 135 firmas amper 60% verklaar het dat hulle die werkbeskrywing van uitvoerende beamptes en bestuurders se posisie verskillend beskryf in teenstelling met werk van laer posisie. Heelwat van die 40% wat verklaar het dat die twee beskrywings identies is, het slegs verwys na soortgelyke opskrifte en subtitels en die feit dat dieselfde algemene vorm vir beide tipe werk gebruik is. Die inhoud van die beskrywings mag egter nog steeds merkbaar verskil. Hemphill verklaar in hierdie verband ---„efforts have been made to build on the techniques of job analysis and description used in rating hourly paid jobs. But these procedures have not proved to be very adaptable at the management level.“ ³⁹⁾

37) Trattner, M.H., Fine, S.A. and Kubis, J.F. : A comparison of worker requirement ratings made by job descriptions and by direct job observation. Personnel Psychology, 1955, Volume 8, bl. 183-194.

38) Bennet, C.L. (1958) Op. Cit. bl. 125-130.

39) Hemphill, J.K. : Job Descriptions for Executives. Harvard Business Review, 1959, 37 (5), bl. 55.

Hoe verskil hierdie twee vorms van werkbekrywings? Bestuursbekrywings lê meer klem op subtiele elemente soos bv. persoonlike eise en sosiale beperkings; by bestuursbekrywings rus die nadruk meer op die „wat“ as op die „hoe“. Daar word minder klem gelê op die tegniek van hoe n persoon sy daaglikse pligte vervul en meer op die verantwoordelikheid van die posisie, die bydrae wat die werk tot die firma se welvaart lewer en die invloed op die firma se werksaamhede. Die bestuursbekrywings word gewoonlik in meer algemene terme geskrywe en heg meer waarde aan die verhoudings en gesagslyne as aan die interne pligte van n spesifieke posisie. Uit n ondersoek blyk dit dat tien firmas meen dat dieselfde skryfstyl gebruik moet word en tien dat verskillende skryfstyl gebruik moet word.

Hoekom verskil hierdie twee vorms van werkbekrywings? Baie firmas meen dat die verskil n natuurlike uitvloeisel van die verskille tussen die twee tipes werk is. Een bestuurder beweer dat werke op die hoër hierargiese vlak, subtiele faktore soos bv. lyne van gesag meer beklemtoon as wat die geval is by werke op n laer hierargiese vlak. Hy skryf hierdie onderskeid toe aan die normale verskille in die werksinhoud tussen bv. n klerklike pos en die werk van n uitvoerende beampste.⁴⁰⁾

n Ander groep firmas beweer dat die verskil voortspruit uit die verskillende doeleindes waarvoor die bekrywings aangewend word. Die algemeenste verklaring wat aangebied word is dat die werkbekrywings n.b.t. laer posisies hoofsaaklik vir loon- en loonadministrasie-doeleindes geskryf word en gevolglik sentreer om die pligte en daaglikse take, terwyl die werkbekrywings van hoër vlak aanstellings nouer verband hou met organisasiebeplanning. Uit die aard van die saak sal bekrywings van onderlinge verhoudings, algemene verantwoordelikhede en lyne van gesag, van meer belang wees vir die

40) Bennet, C.L. (1958) Op. Cit. bl. 130.

doeleindes van organisasiebeplanning.

Nuwe benadering tot werkbekrywing van uitvoerende beamptes: Op grond van 'n ondersoek van die posisie van 93 uitvoerende beamptes beweer Hemphill ⁴¹⁾ dat 'n nuwe benadering tot die ontleding van uitvoerende beamptes se werk --- waardeur bestuursverantwoordelikhede vir seleksie-, plasing- en promosiedoeleindes in terme van tien dimensies gemeet word --- moontlik is. Die hulpmiddel wat ontwikkel is, word die „executive position description" genoem. Hemphill beweer verder dat hierdie hulpmiddel in sy gebruik nie beperk is tot enige algemene siening omtrent besigheidsorganisasie of bestuursontwikkeling nie, maar aanpasbaar is by 'n verskeidenheid van doelwitte en programme.

9. Funksionele Werkbekrywings:

Thompson en Hay ⁴²⁾ beweer dat werkbekrywings wat opgestel is vir beide werkevaluasie en ander sekondêre doeleindes beperkend sal inwerk op werkevaluasie indien dit later daarvoor gebruik gaan word.⁴³⁾ Die skrywers verklaar dat dit nog 'n ope vraag is of sekondêre doeleindes nie beter deur 'n aparte program verkry kan word nie.

Hulle doel is om eenvoudige werkbekrywings, genoem funksionele werkbekrywings, te omskryf en te toon dat dit eenvoudiger en gevolglik goedkoper is om voor te berei as die „tradisionele werkbekrywings." Verder bevorder funksionele werkbekrywings ook die hoofdoel nl. die waardebepaling van werke.

Onder funksionele werkbekrywings word verstaan dat die belangrikste funksies van die werk eerste geïdentifiseer word en dat hulle daarna varduidelik word met slegs 'n absolute minimum besonderhede. Die tradisionele metode, wat ook vir sekondêre doeleindes voorsiening maak, verdeel 'n werk

41) Hemphill, J.K. (1959) Op. Cit. bl. 55-67.

42) Thompson, J.W. and Hay, E.N. (1952) Op. Cit. bl. 380-388.

43) Sien hoofstuk III bl. 17-19.

in te veel onderafdelings wat skynbaar nie met mekaar verband hou nie. Verder is gevind dat 'n persoon nie alleen meer as drie maal meer tyd aan die lees daarvan spandeer nie maar ook moeilik die essensiële inligting, wat nodig vir die werkevaluasies is, identifiseer.

Die skryf van funksionele werkbeskrywings is uit sielkundige oogpunt beskou, makliker as om 'n reeks indiwiduele pligte aanmekaar te skakel. Die werk moet eers as 'n eenheid bestudeer word, dan in sy hoofafdelings verdeel word en dan, indien nodig, verder onderverdeel word in onderafdelings. In teenstelling hiermee is die tradisionele tipe beskrywing 'n samevoeging van klein brokstukkies wat baie minder betekenisvol is wanneer dit gelees word.

In die skrywe van funksionele werkbeskrywings, is dit wenslik om weg te doen met alle vorms van vraelyste en enige geskrewe verklaring van die werknemer. Die werkontleder gaan direk na die toesighouer wat hom op sy beurt weer met die werk vertrou maak. Die werkontleder begin dan met 'n reeks vrae wat ontwerp is om die algemene doel en belangrike funksies van die werk, te bepaal.

'n Vaardige ontleder kan sy notas op so 'n wyse opstel dat hy dit onmiddellik weer kan lees en op so 'n wyse die werker se goedkeuring te same met sy handtekening verkry.

Sommige skrywers beweer dat tot drie funksionele werkbeskrywings, teenoor een tradisionele werkbeskrywing, per dag afgehandel kan word.

10. Die evaluasie van werkbeskrywings:

Die evaluasie van werkbeskrywings is van baie groot belang indien die potensiaal daarvan ten volle benut wil word. Die waarde-bepaling van werkbeskrywings behoort by die basis van alle werkbeskrywings, nl. werkontleding, te begin.

Enige gevolgtrekking wat nie deur feite gestaaf word nie, moet met agterdog bejeën word. Daar moet voortdurend op die datum van die publikasie gelet word. Baie werkbe-

skrywings is reeds verouderd en gevolglik nie meer doeltreffend nie. Werkbeskrywings moet op datum gehou word.

Daar moet gelet word of die werkbeskrywing nie té tegnies bewoerd is nie, veral indien dit vir die opleiding van onervare persone in onderhoudvoering gebruik wil word. Die hoof opskrifte in die werkbeskrywing behoort die doel waarvoor die werkbeskrywing gebruik word, te dek.

In die volgende hoofstuk sal n uiteensetting gegee word van die opstel van n werkspesifikasie. Dit is die laaste stap in die verwerking van ingesamelde inligting m.b.t. die vereistes waaraan n individuele werker vir n gegewe werk moet voldoen.

---ooOoo---

HOOFSTUK V

WERKSPESIFIKASIES

1. Inleiding:

Werkspesifikasies is hoofsaaklik geskrewe beskrywings van die betrokke vaardighede en die fisiese en verstandelike vereistes van die werk. Patton, Littlefield en Self definieër werkspesifikasies as volg: "A job description to which has been added the skill, effort, responsibility and working condition requirements necessary for the fulfillment of the work assignment." 1)

n Mens moet daarop let dat n werkbeskrywing betrekking het op die werk self en nie op die werker nie. n Werkspesifikasie, daarenteen, is n geskrewe rekord van die vereistes waaraan n individuele werker vir n gegewe werk moet voldoen. 2) Hierdie vereistes moet altyd die minimum vereistes wees wat suksesvolle werkverrigting sal verseker. Hierdie vereistes moet nie gekoppel word aan die vaardighede van huidige werknemers by die werk nie maar moet vasgestel word in terme van wat die werk vereis. So bv. mag n werker by n spesifieke werk oor n universiteitsgraad beskik terwyl slegs n senior sertifikaat vir n suksesvolle werkverrigting benodig word. 3)

In stede van werkspesifikasies word ook soms verwys na posisi kwalifikasies, minimum indiensnemingsvereistes en ander variasies van hierdie terminologie. Ook hier word daar dus nie n uniforme terminologie aangetref nie.

Werkspesifikasies moet die mate waarin elke faktor by die werk aanwesig is, sowel as die moeilikheidsgraad van die faktor, beskryf. Dit toon die behoefte aan baie

- 1) Patton, J.A., Littlefield, C.L. and Self S.A. : Job Evaluation. R.D. Irwin, Homewood, Illinois, 1964, bl. 86.
- 2) Scott, W.D., Clothier, C.R. and Spriegel, W.R. : Personnel Management. McCraw-Hill, 1961, bl. 67 ; Sien ook Shartle, C.L. : Occupational Information. Prentice-Hall, New York, 1952, bl. 29-30.
- 3) Lanham, E. : Job Evaluation. McCraw-Hill, New York, 1955, bl. 199.

spesifieke werkinformasie wat in die werkspesifikasie opgeneem moet word en lê nadruk op die kwantitatiewe feite asook die beoordelings wat sal help by die bepaling van die moeilikheidsvlak van elke faktor.

Die werksfeite en beoordelings wat aangebring is op die werkspesifikasie word daarna vergelyk met die standaarddefinisies van elke faktor wat verskyn in die handleiding oor die evaluasie van werk.

2. Stappe by die skryf en ondersoek van werkspesifikasies:

Hierdie stappe wat by werkspesifikasie gevolg word kan ook van toepassing by werkbeskrywing gemaak word.

Die eerste stap sal wees die voltooiing van 'n rowwe skema van die werkspesifikasie met die doel om alle beskikbare inligting wat daarin betrek sal word, te organiseer en te rapporteer. Sodra hierdie skema voltooi is, moet dit aan die werkers, toesighouers en selfs werknemerverteenwoordigers getoon word. Dit sal aan hulle die geleentheid bied om die inligting noukeurig te lees en wysigings van die feitlike gevolgtrekkings aan te beveel. Dit mag in sommige gevalle nodig wees om die voorgestelde veranderinge te ondersoek. Indien die werkontleder tevrede is dat die voorgestelde wysigings deur die feite regverdig word, moet hy hierdie wysigings in alle gevalle aanbring.

Hierdie proses waardeur die werkinformasie deur die werkers, toesighouers en werknemerverteenwoordigers ondersoek word, is nie 'n moeisame taak nie en gee ook dikwels heelwat bevrediging aan die werkontleder. Selfs in die geval van 'n swak opgestelde werkbeskrywing, sal dit gevind word dat persone nog altyd verbaas staan oor die omvang van die besonderhede en akkuraatheid waarmee die werkontleder dit beskryf het.

Die ondersoek van die werkspesifikasies wat die werkontleder saam met die werkers en toesighouers uitvoer behels nie slegs die oorhandiging van kopieë aan hulle om

te lees nie. Dit is noodsaaklik dat die belangrikheid van volledige en akkurate inligting by die betrokke individue tuisgebring sal word. Dit sal ook nodig wees om individue verskillend te benader. Sommige mag heel bekend wees met die belangrikheid van hierdie inligting en sal gevolglik die nodige aandag daaraan gee. Aan die ander kant mag sommige individue geneig wees om te ligtelik na hierdie proses van ondersoek te kyk. Laasgenoemde sal dus nie die inligting met die nodige kritiese aandag lees nie. Dit is dus belangrik dat die persoon wat hierdie taak hanteer, sal vasstel hoeveel motivering die betrokke individue nodig het om die plan noukeurig te lees; die ontleder sal die persoon dan dienoooreenkomstig benader.

In sommige gevalle mag dit selfs nodig wees om die werkspesifikasies hardop saam met die persone te lees sodat seker gemaak kan word dat al die besonderhede gedek is. Indien die werkontleder enige verklaring vind wat onduidelik is of tot dubbelsinnige interpretasie kan lei, moet hy dit bespreek met diegene wat die werkspesifikasie ondersoek.

’n Ander manier waarop spesifikasies ondersoek kan word is om die geskrewe materiaal van aanverwante werke met mekaar te vergelyk. Op hierdie wyse mag die werkontleder teenstrydighede en verdubbelings van werke onderling, groot verskille in die omvang van die detail, of verskille in die wyse waarop spesifikasies vir feitlik identiese faktore opgestel is, vind. Hierdie oorkruis vergelyking van geskrewe materiaal vir verskillende werke sal grootliks die detail van werkspesifikasies verbeter, veral indien dit uitgevoer is op werke wat min verskil n.b.t. die peil van vaardigheid en inhoud. Dit sal verder gelykvormigheid en konstantheid tussen werke wat nouverwant is, verseker.

Daardie aspekte wat in verband staan met die insameling van inligting en nagaan van die werkspesifikasie sal neer breedvoerig bespreek word, aangesien dit vir doeleindes van hierdie studie van groot belang is.

3. Inligtingsbronne:

Die afdeling „fisiese vereistes“ van die werkontledingsdatakaart vorm die primêre bron van inligting waarvolgens die verklarings in die werkspesifikasie formuleer word. Hierdie afdeling van die datakaart mag elke faktor in die vorm van rowwe aantekeninge aangee, of daar mag volledige verklarings oor elke faktor wees omdat die werkontledingsverslag reeds opgestel is.

Indien die werkontledingsdatakaart redelik deeglik opgestel is, sal die skryf van die werkspesifikasie bloot n geval van herformulering, persklaarmaak en verbetering van die verklaring van die werkevaluasie-faktore op die kaart wees. 4)

Afgesien van die afdelings op die inligtingskaart van werkontleding wat die faktore van die waardebeplanning van werke bevat, is daar ook ander belangrike inligtingsbronne vir werkspesifikasie. Die afdeling wat handel oor verhoudings tot ander werke en wat dus die verplasing en promosiemoontlikhede van die betrokke werk aandui, is nuttig vir die vorming van n algenene begrip van die ingewikkeldheid van die werk.

Nadat die werkspesifikasie in sy finale vorm voltooi is, moet elke taak wat deur die werkspesifikasie gedek word sorgvuldig bestudeer word om te bepaal watter van die faktore van die werkspesifikasie van belang sal wees in daardie taak. Verwysings na die werkspesifikasie sal dan toon of elke fase van daardie taak voldoende deur die verklarings m.b.t. die vaardighede kennis en verantwoordelikheid betrokke in elke taak gedek is. Op hierdie wyse kan bewys word dat die werkspesifikasie wel volledig gedek is.

Vir elke taak wat in die werkbekrywing gedek word,

4) Otis, J.L. and Leukart, R.H. : Job Evaluation. Prentice Hall, New York, 1961. bl. 257.

sal daar gewoonlik ooreenstemmende verklarings in die werkspesifikasie wees wat die betrokke vaardighede vir die spesifieke take sal aantoon. Dit mag in baie gevalle nodig wees om sowel klem op die aan- en afwesigheid van vaardighede te lê. Indien dit gedoen word sal daar geen misverstand of agterdog bestaan dat iets wel oor die hoof gesien is by die voltooiing van die werkspesifikasie nie.

Die werkbekrywing en werkspesifikasie kan ook kruis gekontroleer word deur een faktor in die werkspesifikasie te neem en dit terug te voer na die afdeling „werk verrig" van die werkbekrywing om seker te maak of daardie faktor volledig gedek is.

Baie waardevolle inligting insake vaardigheid en fisiese vereistes kan van 'n werkbekrywing versamel word bv. die grondstowwe wat gebruik word deur die werker en die wyse waarop hy dit verwerk, mag kennis van die kenmerke van hierdie grondstowwe vereis. Enige aanduiding van meetinstrumente in die werkbekrywing, mag 'n leidraad vir werkspesifikasie n.b.t. die kennis wat vir die werk vereis word sowel as die tegnieke wat aangewend word, wees. Afgesien van die gereedskap en toerusting wat vir die verwerking van die grondstowwe gebruik word, verskaf items soos die industriële proses wat gebruik word, die toestand van die grondstof wat deur die werker ontvang is en enige vorige verwerking van die grondstof, waardevolle leidrade n.b.t. die kennis en vaardighede waarvoor die werker moet beskik om hierdie grondstowwe suksesvol te hanteer.

Dit mag ook somtyds nodig wees om deur middel van addisionele waarnemings en besprekings met werkers en toesighouers by die werk, weer feite ontrent die werk te kontroleer. In alle gevalle van twyfel moet die persone wat die werkspesifikasie skryf, sy inligting aan die hand van 'n betroubare inligtingsbron toets. 5)

5) Otis, J.L. and Leukart, R.H. (1961) Op. Cit. bl. 283.

Die handleiding vir die evaluasie van werk mag ook as addisionele hulpmiddel gebruik word om die volledigheid van die inligting wat in die werkspesifikasie is, te toets. Die persoon wat die werkspesifikasie skryf mag die werkspesifikasie van 'n spesifieke faktor met die beskrywing van daardie faktor in die handleiding vir die evaluasie van werk vergelyk om vas te stel of die feite soos in die werkspesifikasie weergegee volledig en voldoende is. Indien nie beteken dit dat die werkspesifikasie belangrike besonderhede uitgelaat het.

Groot versigtigheid moet aan die dag gelê word indien na die handleiding vir werkevaluasie verwys word by die skrywe van 'n werkspesifikasie vir 'n gegewe werk. Onder geen omstandighede moet die werkspesifikasie so formuleer word dat die waardetoekenning aan 'n faktor vooruit bepaal kan word nie weens onerse woordgebruik in die handleiding vir werkevaluasie en werkspesifikasie. In 'n paar gevalle is dit wel nodig soos bv. by die hoeveelheid ondervinding waar die tydperk in die spesifikasie aangedui moet word. In hierdie geval moet die rede vir die uiteensetting van die spesifieke termyn van ondervinding, d.w.s. die feite omtrent die werk wat die termyn van ondervinding regverdig, egter ook in die werkspesifikasie ingesluit word.

4. Uiteensetting en inhoud:

Die uiteensetting van 'n werkspesifikasie staan met twee hoofafdelings in verband nl. (a) die feite wat betrekking het op die identifikasie en (b) die werkevaluasie-faktore wat beoordeel moet word.

(a) Die feite wat betrekking het op identifikasie: Die identifiserende werkinligting t.o.v. die werkspesifikasie is soortgelyk aan dié wat aangetref word in die opskrif van die werkbeskrywing behalwe dat dit moontlik minder volledig is. Vir identifikasiedoelindes is bv. slegs die titel, kode en departement in die opskrif van die werkspesifikasie noodsaaklik, aangesien dit voldoende is om die

werkspesifikasie en werkbeskrywing vir 'n enkele werk aan mekaar te bind. Gevolglik sal addisionele inligting in die werkbeskrywing nie in die werkspesifikasie herhaal hoef te word nie. Afgesien van die minimum identifikasie-inligting behoort 'n werkspesifikasie ook ruimte te laat vir die maksimum punte wat toegeken kan word aan 'n werk, die klassifikasie of arbeidsgraad waarin die werk deur waardasie geplaas word en ander klassifiserende inligting in 'n individuele firma gebruik mag word.

Dit mag wenslik wees om vir 'n datum in die opskrif van die werkspesifikasie voorsiening te maak aangesien die werkspesifikasie in sommige gevalle verbeter of hersien kan word sonder dat 'n verandering in die werkbeskrywing aangebring word en omgekeerd. Indien datums in beide die werkbeskrywing en werkspesifikasie aangebring word, sal dit hierdie probleem uitskakel.

(b) Die werkevaluasie-faktore wat beoordeel moet word: Die grootste gedeelte van die werkspesifikasie behoort voorsiening te maak vir geskikte opskrifte waaronder ruimte vir 'n verklaring oor elkeen van die faktore wat later vir werkevaluasie gebruik kan word, gelaat word. Bykomend tot die opskrif vir elke faktor moet daar ooreenkomstige spasie gelaat word om die resultaat van die beoordeling van daardie faktor neer te skryf. Die spesifieke werkevaluasiestelsel wat gevolg word, sal bepaal of dit 'n letter, 'n klassifiserende titel of punte sal wees. Soos vroeër reeds aangedui, sal die opskrifte van die werkspesifikasie dieselfde wees as dié op die werkontleding-inligtingkaart, asook die wat bevat word in die handleiding vir werkevaluasie.

Die voorbereiding van werkspesifikasies is dus in werklikheid die eerste stap in die evaluering van 'n werk. Daar bestaan vandag nog meningsverskil oor hoe ver die werkontleder op sy eie moet gaan. Ervare persone beweer dat die werkontleder so ver as moontlik moet gaan met die insameling van feite wat benodig word om faktore wat in die organisasie

se beoordelingsprogram ingesluit is, te beoordeel. Die werkontleider moet slegs op eie opinies en beoordelings terugval indien meer objektiewe data onverkrygbaar is --- selfs dan moet hy die data of gegewens wat op sy beoordeling berus, aandui. 6)

Afgesien van die spesifieke faktore wat gewaardeer moet word by elke werk, moet die inligting vervat onder die opskrif „vaardigheid betrokke" in die werkspesifikasie, die verantwoordelikheid van die werker, die werkvereistes, verstandsvereistes, vaardigheid en akkuraatheid insluit. Inbegrepe by die algemene term „fisiese vereistes" in die werkspesifikasie, is die fisiese aktiwiteite van die werk, die omgewing en die gevare verbonde aan die werk.

5. Organisasie en styl:

n Werkspesifikasie vereis nie n herrangskikking van gegewens soos in die geval van n werkbeskrywing nie, aangesien dit alreeds georganiseer is op grond van die werksfaktore wat evalueer moet word. Verder sal die skryfstyl van die werkspesifikasie neig om minder onbuigsaam en formeel te wees aangesien dit beoog om n spesifieke en gedetailleerde eorder as n algemene beeld van die werk, te gee. In die algemeen is die standaard skryfstyl by n werkspesifikasie, as volg:

(1) Gereedskap, masjinerie en meetinstrumente moet duidelik geïdentifiseer en hulle spesifieke gebruike presies beskrywe word.

(2) Verwysings na werktitels, ander departemente en afdelings moet altyd die korrekte werktitels dra.

(3) Enige gevolgtrekkings gemaak op grond van werksfeite, moet gestaaf en geregverdig word deur die feite waarop die werkbeskrywings gebaseer is.

(4) Op dieselfde wyse as n werkbeskrywing moet van

6) Patton, J.A., Littlefield, C.L. and Self, S.A. (1964) Op. Cit. bl. 88.

die teenswoordige tyd gebruik gemaak word. Onnodig gekompliseerde sinne moet sover as moontlik vermy word.

(5) Die verklarings moet direk en op die punt af wees. Verder moet die verklarings positief en spesifiek wees terwyl teen n ontaarding in bewegingstudie gewaak moet word. Om die vlak of graad van die faktore en die spesifieke taak aan te dui moet daar gebruik gemaak word van terme wat die hoeveelheid, graad en duurte aandui.

(6) Ongereelde pligte moet op so n wyse aangedui word dat hulle betekenis nie oorskak word nie.

(7) Arbitrêre verklarings rakende die beleid van die firma, werwingsvereistes, veiligheidsregulasies ens. moet spesifiek geïdentifiseer word.

(8) Beklentoen die minimum vereistes wat van die werker verlang word. Moenie die werker se persoonlike kwalifikasies met die minimum vereistes van die werk, verwar nie. n Gegradueerde persoon wat bevordering afwag, mag in die tussentyd n werk verrig wat normaalweg deur persone wat slegs oor n senior sertifikaat beskik, verrig word.

(9) Onderskei tussen die minimum en die maksimum indiensnemingsvereistes van die werk. n Werk met n lae geskooldeheidsgraad mag dalk nie meer as eenvoudige reken-, lees- en skryfvermoë vereis nie. Ten spyte daarvan mag die organisasie vereis dat alle werkers wat in diens geneem word n sekere aantal jare hoërskoolopleiding moes gehad het om hulle bevorderingsmoontlikhede te verseker.

Soos vroeër reeds verklaar, is die werkontleder slegs geïnteresseerd in die feitlike inligting van die werk. Indien die werkontleder ook verantwoordelik is vir die skrywe van die werkspesifikasie, moet dit in gedagte gehou word dat addisionele vaardighede vereis word. Hoewel werkspesifikasies met feitlike informasie omtrent die werk te doen het, moet daar tog ook van ontledings en evaluasies gebruik gemaak word om tot sekere gevolgtrekkings, wat in die werkspesifikasie ingesluit word, te kom. Bv. by ondervinding.

vereis mag dit nodig wees vir die ontleder om die minimum hoeveelheid ondervinding, wat nodig is vir 'n bepaalde werk, vas te stel. Sy beoordeling insake ondervinding vereis sal dus gebaseer word op grond van die werksfeite wat ingesluit moet word in die werkspesifikasie. Ook wat die ander items betref, sal dit van die ontleder verwag word om sy eie beoordelings, gebaseer op die feite omtrent die werk, in te sluit.

Dit moet erken word dat in die voorbereiding van die werkspesifikasie, die skrywer in werklikheid reeds besig is om die eerste stadiums van die evaluasie van die werk te verrig. Dit is natuurlik moontlik om die skrywer van die werkspesifikasie slegs tot feitlike verklarings te beperk sodat al die nodige beoordelings, betrokke in die werkevaluasie proses in die daaropvolgende beoordelingsprosedure gemaak kan word. In die praktyk word hierdie prosedure egter nie dikwels gevolg nie. Vir alle praktiese doeleindes is dit dus beter dat die persoon wat die werkspesifikasie skryf, sy eie beoordelings, gerugsteun deur feite, sal maak. Hy is immers bekend met al die besonderhede van die werk. Beide die beoordelings en die feite waarop hy sy beoordelings gebaseer het, kan in berekening gebring word wanneer die beoordelings van die werk hersien word.

Met die doel om 'n algemene idee te vorm van die soorte inligting wat vereis mag word vir die evaluasie van die faktore en die soorte probleme wat tegeekom mag word, moet die volgende in ag geneem word:⁷⁾

(a) Spesifikasies t.o.v. opvoeding: Hierdie item betrek normaalweg gewone skoolopleiding, berceps of tegniese opleiding en opleiding by die werk. Hier moet

7) Lanham, E. (1955) Op. Cit. bl. 199-201. Sien ook Otis, J.L. and Leukart, R.H. (1961) Op. Cit. bl. 287-289.

die werk ontleed word in terme van daardie werkervaardigheid wat hy normaalweg verkry deur sy algemene opvoeding of spesifiek moet verkry deur spesiale opleidingskursusse. Die spesifikasie vir opvoeding moet ook spesifieke vaardighede of kennis, opgedoen by hul werk, in ag neem. Die aantekeninge van die feite rakende die vaardighede wat deur ondervinding en opvoeding verkry moet word, is baie belangriker as die interpretasie of beoordeling van hierdie feite deur die ontleder.

(b) Spesifikasies n.b.t. ondervinding: Soos by alle ander faktore, moet die werkontleder presies weet wat alles ingesluit moet word onder ondervinding voordat hy die spesifikasie vir hierdie item onskrywe. Oor die algemeen word hierdie faktor gespesifiseer in terme van maande of jare vereis vir die gemiddelde werker om 'n bevredigende vlak van doeltreffendheid in sy werk te bereik. Hierdie verklaring moet egter geregverdig word in die spesifikasie deur óf die lengte van die ondervinding vereis vir die verwante werk, aan te toon of die spesifieke werkersvaardighede wat aangeleer moet word deur ervaring. Gevolglik moet sowel die hoeveelheid as tipe van ondervinding en die redes vir hierdie vereistes, duidelik en spesifiek gestel word in die werkspesifikasie.

(c) Spesifikasies insake die verantwoordelikheid vir masjinerie, gereedskap, uitrusting, grondstowwe, rekords en geld: Verliese as gevolg van werkers se versuim om hulle verantwoordelikheid na te kom, word gewoonlik in finansiële terme uitgedruk. Die geldwaarde van hierdie items is egter nie die enigste faktor nie want in sommige gevalle het die werker se optrede geen skadelike invloed op duur uitrusting nie. Sy verantwoordelikheid is dus baie klein in sulke gevalle. Gevolglik moet sowel na die waarde van die toerusting as na die moontlikheid van die werker om dit te beskadig, gekyk word wanneer hierdie items gespesifiseer word.

(d) Spesifikasies insake die verantwoordelikheid vir ander werkers se werk: Hierdie item het te doen met die toesighouding wat gegee en ontvang word deur 'n werker asook die werker se verantwoordelikheid vir sy aandeel in die produksieproses. Hierdeur word gepoog om te verhoed dat hy ander werkers ophou. Gewoonlik word die verantwoordelikheid vir die opleiding van werkers by hierdie item ingesluit. Wat toesighouding betref, moet geneem word dat die hoeveelheid toesighouding sowel as die ingewikkeldheid van die werk waarvoor toesighouding gehou word, belangrike faktore is.

(e) Spesifikasies rakende die verantwoordelikheid vir ander se veiligheid: Hierdie item omvat die opleiding van werkers in veiligheidspraktyke sowel as die werker se verantwoordelikheid om toe te sien dat ander werkers nie beseer word nie.

(f) Spesifikasies insake vindingrykheid en ander verstandspesies: Vindingrykheid is normaalweg moeilik spesifiseerbaar, aangesien vindingrykheid dikwels in verskillende fases van 'n enkele werk vereis mag word, bv. in 'n bepaalde werk kan van 'n werker verwag word om nuwe metodes te ontwerp om 'n veranderde situasie die hoof te kan bied, terwyl hy ook sy werksprosedure so moet kan beplan om goeie resultate te kan lewer. Ander items wat ook hier ingesluit kan word is oordeel, analitiese vermoë, aanpasbaarheid, skeppingsvermoë, inisiatief. Dit alles dui aan of 'n werker 'n repiterende of nie-repiterende werk verrig, op sy eie werk of onder toesig, besluite self neem en of dit vir hom geneem word.

(g) Spesifikasies n.b.t. verstands-, visuele en fisiese inspanning: Hierdie items is relatief maklik om te spesifiseer omdat hulle afhang van redelik maklik bewysbare feite. Dit is egter wel nodig om besondere aandag te wy aan die hoeveelheid en duur van die inspanning vereis by die werk.

(h) Werkomgewings- en risikospesifikasies: Hierdie faktore kan ook maklik gespesifiseer word omdat die graad of vlak van hierdie faktore maklik objektief bepaal en bewys kan word. In beide gevalle moet die graad sowel as die hoeveelheid blootstelling, in ag geneem word. Daar moet ook gelet word op die besering wat n werker as gevolg van sy eie nalatigheid kan oorkom.

n ander groepering wat gemaak kan word, is om bogeneende agt spesifikasies saam te vat onder (A) vaardigheids- en (B) fisiese vereistes. (C) Werkstoestande en risiko by die werk kan ook nog hierby gevoeg word.

(A) Vaardigheidsvereistes: Vaardigheidsvereistes kan weer onderverdeel word in (a) verstands- en (b) handvaardighede.

(a) Verstandsvaardigheid: Die gebied van verstandsvaardigheid sluit in:

- (i) Opvoeding.
- (ii) Ondervinding.
- (iii) Verstandsprosesse.
- (iv) Verantwoordelikheid.
- (v) Werkkennis.

Om bogeneende vyf afdelings van verstandsvaardigheid in n werk te dek, vereis die samewerking van die werkontleder, die toesighouer en die werknener. Al drie persone moet hulle onderskeie bydraes lewer, terwyl eenstemmigheid verkry moet word oor wat die werkspesifikasie omvat.

(b) Handvaardigheid: Handvaardigheid word as volg deur die U.S.E.S.gedefinier⁸⁾ --- "required to perform given work to a required degree of accuracy or precision. The elements to be considered here are characteristics, such as dexterity."

8) U.S. Employment Service, Occupational Analysis and Industrial Services Division, Training and Reference manual for Job Analysis. June 1944, bl. 30.

Die vasstelling van sommige spesifikasies vir handvaardigheid is moeiliker as ander. Uiterste pogings moet aangewend word om hierdie handvaardigheidsvereistes so spesifiek as moontlik te omskryf terwyl die gebruik van algemene terme vermy word. Die werkontleder, toesighouer en werknemer moet gesamentlik die probleem bespreek en bepaal wat die graad van handvaardigheid moet wees vir suksesvolle werkprestasie.

(B) Fisiese vereistes: Werke varieër t.o.v. die hoeveelheid en tipe van fisiese krag wat vereis word om hulle te verrig. Sommige vereis weinig, indien enige fisiese krag, terwyl ander fisies inspanning vir relatief lang of kort periodes verg. 'n Goeie benadering in die vasstelling van die fisiese vereistes vir 'n groep werke, is om 'n lys te maak van al sulke vereistes wat in die hele groep werke gevind word.

Dit is maklik om sulke fisiese aktiwiteite waar te neem op grond van die onderskeie pligte wat 'n werk behels, asook die wyse waarop dit verrig word. Daardie items op die lys wat nie van toepassing op 'n spesifieke werk is nie, moet blanko gelat word. Verder moet die tyd wat elke soort fisiese aktiwiteit in beslag neem, sowel as die intensiteit, aangeteken word.

Daar moet op gelet word dat werkspesifikasies in terme van minimum vereistes vir die werk gestel word. Laasgenoemde moet nogtans tot bevredigende werkverrigting lei.

(C) Werkstoestande: Dit is wenslik om werkstoestande by bogenoemde vaardigheidsvereistes en fisiese vereistes te voeg. 9)

Werkstoestande het 'n direkte invloed op die werkverrigting van die werker en is van groot belang by die finale opstel van die werkspesifikasies. Gewoonlik word van twee aparte paragrawe gebruik gemaak om die twee faktore wat op werkstoestande betrekking het nl. „omgewings

9) Lanham, E. (1955) Op. Cit. bl. 201-202.

items" en „gewone of beserings", te beskryf. Hierdie twee faktore mag egter ook in een paragraaf gekombineer word.

Die volgende „ongewings items" word gewoonlik in werke teengekon: warm, koud, skielike temperatuurskommelinge, droog, nat, vuil, stof, ventilasie, vibrasie, lig, werk met ander persone ens.

Indien die werk van so n aard is dat beserings nie uitgesluit is nie, moet sulke gevare geïdentifiseer en beskryf word. Beroepsiektes wat inherent is aan n werk moet ook geïdentifiseer en beskryf word. Indien n verklaring onvoldoende is om die teenwoordigheid van n gevaar aan te dui, moet n kort beskrywing van die werkstoestande waarin die gevaar voorkom, gegee word. Insgelyks, wanneer gevare grootliks deur die gebruik van moderne of ongewone veiligheidsontwerpe uitgeskakel of gekontroleer word, moet sulke feite aangeteken word.

Die meer algemene gevare of beserings waaraan werkers in n werk blootgestel word, is die volgende: brandwonde, verstuitings, bewegende voorwerpe, snye, kneuswonde, beenbreuke, visuele beskadiging, beskadiging van gehoor, beroepsiektes, elektriese skokke ens.

6. Die gebruik van werkspesifikasies as hulpmiddel in die beoordeling van werknemers:

Indien doeltreffende personeel- kwaliteitskontrole verkry wil word is dit wenslik dat n gereelde personeelbeoordeling ingesluit word.

Vanuit n metingstandpunt beskou bestaan daar volgens Luck ¹⁰⁾ vyf fases in die beoordeling van personeel. Hulle wat te doen het met die toekenning van punte aan die verskillende faktore wat beoordeel moet word is (1) werkspesifikasie meting (2) die aansoek onderhoud (3) intelligensie- of aanlegtoetse (4) belangstellings- motiverings- en persoonlikheidstoetse en (5) werkverrigting beoordeling.

10) Luck, T.J. : Personnel Audit and Appraisal. McCraw-Hill, New York, 1955, bl. 196-197.

In die beheer oor die kwaliteit van die personeel dien werkspesifikasies dieselfde doel as grondstofspe-
kies by grondstofkwaliteitskontrole.

Die „Woordeboek vir werktitels“ omskryf 40,023 werk-
titels. Dit sal n vernooiende en onpraktiese taak wees om
vir elkeen van hierdie werktitels sielkundige toetse of
prestasiëbeoordelings te ontwikkel. Deur middel van n on-
dersoek van werkspesifikasies is gevind dat daar sekere ge-
neenskaplike werkvereistes vir verskillende werkfamilies be-
staan. Indien werke ontleed word op grond van die stand-
punt dat aanleg- of intelligensiefaktore wat van werkspe-
sifikasies verkry is vir suksesvolle werkverrigting nodig is,
kan die meeste van die 40,000 werktitels onder vyf werkfa-
milies en 24 werk-areas gegroepeer word.

7. Die kontrolering en aanvulling van werksinfor- masie:

Onder die kontrolering en aanvulling van werksinfor-
masie word verstaan die volledige nagaan van individuele
werkbeskrywings en werkspesifikasies vir interne konstantheid,
volledigheid, akkuraatheid en presiesheid.

In die evaluasie van n werk gebeur dit soms dat n be-
oordelaar addisionele feite wat aanvanklik nie ingesluit is
nie in die werkspesifikasie in berekening bring. Indien dit
gebeur moet die beoordelaar n aantekening daarvan maak so-
dat die spesifikasies, waar nodig, hersien en uitgebrei
kan word. Selfs al is die feitlike informasie in die spe-
sifikasie volledig, mag daar nog voorstelle van beoorde-
laars insake nadruk of metode van uiteensetting wees.

Die beoordelaars mag moontlik van die opsteller van
die werkspesifikasies verskil wat betref sommige skattings
en evaluasies van faktore. Beoordelaars sal moontlik hier-
die skattings en evaluasies wil hersien. In al sulke ge-
valle moet die werkspesifikasie hersien word nadat die be-
oordeling deur die beoordelaars voltooi is en die verkla-
rings moet so herformuleer word dat hulle met die evaluasie

ooreenstem. Verder moet alle gesigspunte, interpretasies en addisionele cordele wat uit besprekings deur beoordelaars voortvloei by die werkspesifikasieverklarings bygevoeg word. Hierdie verklaring sal dan 'n volledige verslag van alle items wees wat in berekening gebring is vir 'n bepaalde beoordeling.

Aangesien die werkbeskrywing en werkspesifikasie die eindprodukte van die eerste afdeling van die werkevaluasieproses is, en die basis vir die daaropvolgende stappe vorm, is dit van die grootste belang dat hierdie informasie akkuraat is. Gevolglik moet 'n buitengewone poging aangewend word om heeltemal seker te maak dat die feite tot by hierdie punt korrek is en dat hulle met die nodige nadruk aangeteken en verslag van gedoen is. Hierdie toetsing van die akkuraatheid en korrektheid van die werkbeskrywing en werkspesifikasie geskied deur werkers, toesighouers en waar moontlik dit deur vakunieverteenwoordigers te laat lees en goedkeur. Dit dien terselfdertyd om werkers, toesighouers en vakunieverteenwoordigers te oortuig van die akkuraatheid en eerlikheid van hierdie beskrywings en verseker dus hul voortdurende samewerking. 11)

In die kontroleringsproses moet besondere aanlag geskenk word aan die feit of werkbeskrywings en werkspesifikasies voldoen aan die spesifieke standaarde wat vir hierdie beskrywings gestel word. Met ander woorde die kontroleerder behoort, afgesien van sy funksie van proeflees en grammatikale suiwering, die geskiktheid en kwaliteit van die werksinformatie, geoordeel volgens die standaarde waarvolgens dit opgestel moes gewees het, na te gaan.

Een van die belangrikste kenmerke wat tydens die kontroleringsproses nagegaan moet word, is die akkuraatheid van die tegniese detail soos die feite wat met identifikasie in verband staan. Onder hierdie feite word kodenommers,

11) Otis, J.L. and Leukart, R.H. (1961) Op. Cit. bl. 294.

die werktitel en veral die verwysingstegnieke ingesluit. Dit is belangrik om daarop te let dat alle werktitels volledig uitgeskryf moet wees en dat alle ander tipe verwysings baie duidelik moet wees sodat daar geen twyfel kan bestaan oor wat die verklaring beteken nie. Dit is heel waarskynlik dat sommige van die verwysingsverklarings in algemene terme gaan wees. So bv. is die verklaring „hou toesig oor een werker" nie voldoende nie. Wanneer die werklike werktitel gebruik word is die leser instaat om te bepaal of hierdie helper n ongeskoolde arbeider is of n assistent-voorman wat in bevel is van een afdeling van die departement. Al sulke algemene verwysings behoort uitgeskakel te word by die werkbekrywings en werkspesifikasies, behalwe waar daar geen onsekerheid bestaan oor die werk of individu of departement of afdeling of masjien waarop die verwysing betrekking het nie.

8. Nuwe tendense by die vasstelling van werkvereistes:

(a) Die aanwending van faktorontleding: Daar word dikwels van verskillende faktorontledingsmetodes gebruik gemaak om die belangrikste kenmerke van n werker te bepaal. Een van die eerste studies is deur Jaspens¹²⁾ uitgevoer. Hy het van 275 beroepe bestaande uit geskoolde, half-geskoolde en ongeskoolde beroepe gebruik gemaak. Jaspens het van die „U.S.E.S. Worker Characteristics Form" gebruik gemaak. Hy het 45 kenmerke verkry. Vervolgens is tetrachoriese-korrelasies bereken en ses betekenisvolle faktore gevind nl. krag, intelligensie, inspeksie, fisiese onaangename werks-toestande, handvaardigheid en meganiese informasie.

Ander navorsers wat van faktorontleding gebruik gemaak het is McCormick en sy kollegas¹³⁾ wat 4,000

12) Jaspens, N. : A factor study of worker characteristics. Journal of Applied Psychology, 1949, 33, bl. 449-459.

13) McCormick, E.J. and Associates: A study of job interrelationships. Occupational Research Center, Purdue University, 1954.

beroepe ontleed het terwyl Coombs en Satter ¹⁴⁾ 54 beroepe in 'n papierfabriek ontleed het.

Dit is beslis nie vreemd dat sommige faktorontleders min beïndruk word deur die resultate van werkontleders nie omdat werkontleders dikwels onopgelei is n.b.t. die doel van faktorontleding. . Ander faktorontleders is weer van mening dat werkontleders reeds met 'n redelike mate van doeltreffendheid van faktorontleding gebruik kon maak.

(b) Die gebruik van ander statistiese ontledings by die vasstelling van personeelspesifikasies: Deur middel van 'n statistiese ontleding van personeel - data bv. dié op die aansoekvorm, kan personeelspesifikasies vasgestel word. Hierdie metode omvat die ontleding van informasie van teenswoordige of vorige werkers by die werk. Hierdie data word ontleed n.b.t. een of ander kriterium van werkprestasie.

So bv. het Tiffin, Parker en Habersat ¹⁵⁾ in 'n vervaardigingsdepartement die hoë arbeidsonsetprobleme deur middel van die rekords van twee groepe werkers ondersoek. Die een groep was 9 maande by die besondere werk terwyl die ander groep bestaan het uit werkers wat die werk reeds na 3 maande verlaat het.

Hierdie twee groepe is vergelyk t.o.v. verskillende eienskappe soos bv. ouderdom, jare van opvoeding, hoogte, gewig, huwelikstatus en getal afhanklikes.

Die gevolgtrekking waartoe die ondersoekers gekom het was dat persone met 'n langer diens tyd by die spesifieke werk, gewoonlik ouer is en meer afhanklikes besit (beduidend op die 1% en 5% peile respektiewelik); dat

14) Coombs, C.H. and Satter, G.A. : A factorial approach to job families. Psychometrika, 1949, 14, bl. 33-42.

15) Tiffin, J. and McCormick, E.J. : Industrial Psychology. George Allen & Unwin Ltd., 1962, bl. 48-49.

hulle oor minder formele opvoeding beskik en getroud is (beduidend op die 5% peil). Indien ander werkskwalifikasies dus gelyk is, sal die personeelbestuurder poog om in daardie spesifieke werk oer getroude persone wat afhanklikes het en oor 'n minimum formele opvoeding beskik, in diens te neem.

'n Soortgelyke studie is deur Mosel ¹⁶⁾ onderneem waarin 'n swak en goeie groep damesverkoopsterke vergelyk is. Die kriterium wat hier gebruik is, is die „selling cost per cent“. Ook hier is daar sekere kenmerke, wat in verband staan met ouderdom, jare van formele opvoeding, gewig, lengte aantal jare in vorige werk ens., gevind wat die „beter groep“ van die „swakker groep“ onderskei het.

Uit bogenoemde twee voorbeelde kan afgelei word dat die statistiese ontleding van personeel-data nuttig aangewend kan word by verskillende kriteria van werksukses -- bogenoemde twee kriteria het in verband gestaan met diens tyd en verkoopsprestasie. Oor die algemeen is egter gevind dat die ontleding van personeelinligting meer in verband staan met kriteria soos dienstyd as kriteria wat direk met werkprestasie in verband staan.

Hierdie tipe ontleding lewer dikwels duidelik afgebakende inligting m.b.t. personeelspesifikasies wat dikwels nie van gewone werkontledings of waarneming van werkers by die werk, verkry kan word nie. Statistiese ontledings kan en moet ook gemaak word van gegewens verkry van ander bronne soos bv. onderhoude en personeeltoetse.

(c) Die isolering van dimensies van werksukses:

Baie van die tegnieke wat teenswoordig aangewend word om prestasies by die werk te meet, slaag nie daarin om tot 'n voldoende mate werksukses te meet nie. Die rede moet in die

16) Tiffin, J. and McCormick, E.J. (1962) Op. Cit. bl. 50-51.

oorspronklike werkbekrywings, wat nie die sielkundige vereistes van die werk duidelik genoeg skets nie, gesoek word. Soos ondersoek voortgaan, word dit al duideliker dat die gewone (tradisionele) tipe werkbekrywing nie buigsaam en analities genoeg is om 'n gesonde basis vir die ontwikkeling van geldige meetinstrumente, daar te stel nie. Daar bestaan 'n behoefte aan nuwe metodes waardeur die basiese dimensies van werksukses geïsoleer en presies omskryf kan word.¹⁷⁾

Mcquitty en sy kollegas het die moontlikheid om betekenisvolle werkvereistes deur statiese eerder as rasionele analise te verkry, ondersoek.

Die skrywers het kortliks as volg te werk gegaan. Eerstens het hulle beskrywings van die gedrag van die beste en swakste werktuigkundiges by 'n weg van die werk deur toesighouers en ander werkers verkry. Hulle het gehoop dat hierdie beskrywings van die „beste“ en „swakste“ werktuigkundiges betekenisvol sou verskil. Slegs by toesighouers was daar egter so 'n verskil.

(d) Die vasstelling van kritiese vereistes:

Die geskiedenis wat in verband staan met verskillende probleme van kriteria by werkontleding was een waarin gepoog is om 'n criterium van beskikbare maatstawwe te kies eerder as om hulle van primêre data te ontwikkel. 'n Nuwe benadering tot werkvereistes is om die data n.b.t. die sukses en mislukking n.b.t. die belangrike aspekte van hulle werk, in te sanel. Hierdie inligting sal dan gebruik word by die opstel van werksdefinisies, werkvereistes en kriteria vir sukses. Die kritiese insidenttegniek, wat hierdie nuwe benadering genoem word, is die geskikste metode vir die insameling van

17) Mcquitty, L.L., Wrigley, C. and Gaier, E.L. : An approach to insulating dimensions of job success. The Journal of Applied Psychology, 38, No. 4, 1954, bl. 227-232.

die nodige inligting. 18) In hierdie nuwe benadering wat verskil van die gewone werkontledingsprosedure word baie meer klem gelê op die studie van die gedrag van die werker by die werk. Die hoofdoelwit van werkontledingsprosedures behoort dus die bepaling van kritiese vereistes vir die werk te wees, aldus Flanagan. 19)

Flanagan definieer 'n kritiese vereiste as volg: „A critical requirement which is crucial in the sense that it has been responsible for outstanding effective or definitely unsatisfactory performance of an important part of the job or activity in question". 20) 'n Kritiese vereiste verskil dus van die vereistes wat as belangrik voorkom maar wat in die praktyk geen belangrike uitwerking op pretasie het nie.

Die waarneming van personeel wat besig is met hulle werk lei dus direk tot kritiese vereistes in terme van wat werkers werklik by die werk doen. Bykomend by hierdie kritiese vereistes is dit ook wenslik om kritiese vereistes van die werk in terme van aanleg, opleiding, inligting, houdings, gewoontes, vaardighede en vermoëns te bepaal.

Die totstandbringings van kritiese vereistes moet plaasvind onder vyf toestande: direkte waarneming; die doel van die werksaktiwiteite moet duidelik wees vir die waarnemer; 'n standaard basis van beoordeling; 'n gekwalifiseerde waarnemer en 'n akkurate verslag.

Die kritiese insidenttegniek bestaan daaruit dat insidente van uitstaande of baie onbevredigende gedrag verkry word. Dit is wel bekend dat uiterstes meer ak-

18) Flanagan, J.C. : Job Requirements. In DENNIS, W., Current trends in Industrial Psychology, Pittsburgh Press, 1949 bl. 32-54.

19) Flanagan, J.C. : Critical requirements : a new approach to employee evaluation. Personnel Psychology, 2, 1949, bl. 419-425; Sien ook Flanagan, J.C. : The critical incident technique. Psychological Bulletin, 51, 1954, bl. 327-358.

20) Flanagan, J.C. (1949) Op. Cit. bl. 420.

kuraat geïdentifiseer kan word as gedrag wat naastenby gemiddeld is.

Die doel van die nuwe tegniek is dus om verteenwoordigende monsters van waargenome gedrag te versamel wat as basis gebruik kan word vir die verkryging van objektiewe, kwantitatiewe data in verband met die werk. Daar word gehoop dat in stede van opinies en voorgevoelens, 'n aktiwiteitsontleding gemaak kan word wat sal lei tot gevolgtrekkings en voorspellings waarvan die geldigheid en betroubaarheid getoets kan word. Hierdie tegniek het 'n verskeidenheid van toepassings by sielkundige evaluasie en is veral geskik om werksposifikasies te ontwikkel.

Siegel ²¹⁾ beweer dat Flanagan se tegniek juis ontwikkel is om die dikwels glibberige wyse waarop sommige van die inligting ingesamel is, te vermy. Hierdie tegniek konsentreer die waarnemer se aandag op die spesifieke kritiese gedragsvorme wat dien om bevredigende van onbevredigende werkprestasies te onderskei.

'n Baie nuttige hulpmiddel by waarneming is om die insidente te evalueer en te klassifiseer terwyl die waarneming gedoen word. 'n Tweede hulpmiddel wat by gebruik baie tyd bespaar, is 'n volledige waarnemingsrekord. Hierdie rekord bevat prakties gesproke feitlik alle soorte insidente wat besnoontlik waargeneem kan word.

'n Verdere gebruik van enige data wat met die kritiese insidenttegniek ingesamel is, is die direkte onskakeling van frekwensies in statistiese skattings met die oog op voorspelling en evaluasie. Dit is moontlik om skattings van die belangrikheid van 'n spesifieke kritiese vereiste in verhouding tot ander vereistes, te verkry. Waar die vereistes losstaande van mekaar is, kan dit ongesit word in 'n korrelasie-koëffisiënt op grond van gemeenskaplike elemente in die veranderlikes.

21) Siegel, L. : Industrial Psychology.

R.D. Irwin, 1962, bl. 70.

Flanagan beweer dat die kritiese insidenttegniek al met welslae in die Amerikaanse lugmag en ook in die geval van werkers wat ~~by die~~^{per} uur betaal word in 'n groot industriële korporasie gebruik is om kritiese vereistes vas te stel. Hy sluit met die volgende opmerking: „It is believed that there has now been sufficient experience with the critical incident technique to demonstrate that the critical requirements of a job can be established through direct observations of personnel engaged in the activity. 22)

Kershner 23) stel sekere kritiese vrae bv. of die sogenaande kritiese vereistes noodwendig toereikende vereistes insluit. So kan die aksie van 'n loods om 'n vliegtuig met welslae te laat opstyg, nouliks as 'n kritiese vereiste bestempel word terwyl dit sekerlik as 'n toereikende vereiste beskou moet word. Indien die tyd waarin hierdie tegniek al ondersoek word in aanmerking geneem word, is die geldigheidsgegewens nog teleurstellend min.

Flanagan, soos aangehaal deur Kershner, 24) meen dat as gevolg van die spesiale en groter geldigheid wat eie aan die tegniek is, met toetsing begin kan word sonder om vir die bewys van die geldigheid daarvan te wag. Daar is egter baie sielkundiges wat baie sterk beswaar sal maak teen toetse wat in gebruik geneem word sonder dat betroubare en aanvaarbare kriteria eers vasgestel is. Flanagan is egter van mening dat geen kriterium van sukses op 'n empiriese basis vasgestel kan word nie.

Die feit dat hierdie metode hoofsaaklik direkte waarneming as basis gebruik, laat skrywer twyfel of abstrakte gedrag soos bv. redenering en afleiding asook verskillende

22) Flanagan, J.C. (1949) Op. Cit. bl. 424.

23) Kershner, A.M. : A report on job analysis. Washington D.C., Office of Naval Research, Department of the Navy, 1955, bl. 27.

24) Kershner, A.M. (1955) Op. Cit. bl. 30.

verstandsprosesse tot dieselfde mate waargeneem kan word as fisies duidelik waarneembare gedrag. Ook hier sal 'n mens dus selektief te werk moet gaan in die bepaling van watter werke se kritiese vereistes op hierdie metode gebasseer gaan word.

(e) Konsolidasie van spesifikasies:

Uit bogeneende

uiteensetting oor nuwere tendense, blyk dit duidelik dat werk en personeelspesifikasies op verskeie wyses tot stand gebring kan word. By die bepaling van spesifikasies vir 'n gegewe werk, is dit onnodig om uitsluitlik op een metode te konsentreer. Dit is dikwels noontlik, en ook wenslik, om van meer as een metode gebruik te maak. 25)

Tot dusver is 'n bespreking van die insameling, beoordeling en verwerking van gegewens m.b.t. werke in die algemeen gegee met die doel om 'n werkontleding, werkbeskrywing en werkspesifikasie van die Provinsiale Verkeersinspekteurs se werk te maak.

---ooOoo---

25) Tiffin, J. and McOrnick, E.J. (1962) Op. Cit. bl. 51-52.

HOOFSTUK VI
EMPIRIESE WERKONTLEDING VAN DIE O.V.S. JUNIOR PROVIN-
SIALE VERKEERSINSPEKTEURS

1. Keuse van metode:

Die verskillende metodes wat vir die insameling van werksfeite gebruik kan word, is reeds breedvoerig bespreek. ¹⁾ Uit daardie bespreking blyk dit duidelik dat die kombinasie van onderhoud en waarneming nie alleen die beste is nie maar ook die meeste gebruik word.

Die besondere omstandighede by die verkeersdepartement is ook van so'n aard dat bogenoemde metode ongetwyfeld die doeltreffendste metode is en wel om die volgende redes. Die getal Junior verkeersinspekteurs wat te Bloemfontein gestasioneer is, is gering (16) met die gevolg dat met feitlik almal 'n onderhoud gevoer kan word. Die ander beswaar wat gewoonlik teen hierdie metode ingebring word, is die feit dat dit tydrowend en duur is. Ook hierdie beswaar geld in hierdie geval nie aangesien onderhoude met inspekteurs gevoer is terwyl hulle met hul werk besig was sonder om enigsins inbreuk op hulle werke te maak. Hul werk leen honself uitstekend tot hierdie metode.

Wanneer daar in die verdere bespreking na verkeersinspekteurs verwys word, word die Junior Provinsiale verkeersinspekteurs van die O.V.S. bedoel.

2. Hulpmiddels by die insameling van werksfeite:

Van die volgende hulpmiddels is gebruik gemaak by die insameling van werksfeite:

- A. 'n Gids by onderhoudvoering.
- B. 'n Kontroleform.
- C. 'n Werkontledingsdatakaart.

1) Sien hoofstuk III bl. 44-58.

A. n Gids by onderhoudvoering:

Die antwoorde op die vrae in hierdie gids is n samestelling van menings en feite van verskeie verkeersinspekteurs en senior personeel met wie onderhoude gevoer is asook eie waarneming wat tydens die analise gedoen is.

Die aantal Junior verkeersinspekteurs wat by hierdie ondersoek betrek is, is 16.

Werkstitel: Provinsiale Verkeersinspekteur.

Departement: Provinsiale Inspektoraat.

1. Hoeveel Junior Provinsiale verkeersinspekteurs is betrokke by hierdie werk?

(a) Bloemfontein : 16

(b) O.V.S. : 78.

Verrig elkeen naasteby dieselfde werk? Ja, met uitsondering van twee wat voltyds op kantoor is en twee by die toetsstasie. Dit word nogtans van alle verkeersinspekteurs verwag om alle vertakkinge van die werk van n verkeersinspekteur te kan behartig.

2(a) Aan wie is die verkeersinspekteur onmiddellik verantwoordelik? Aan sy onmiddellike seniors.

2(b) Is daar ander senior personeel hoër op van wie instruksies ontvang word? Geen direkte instruksies word van personeel hoër op ontvang nie. Dié wat wel ontvang word is van meer indirekte en administratiewe aard.

3. Watter mate van toesighouding ontvang die verkeersinspekteur? Die verkeersinspekteurs werk normaalweg sonder onmiddellike toesighouding. Die verkeersinspekteur word n spesifieke dagtaak (bv. verkeer) gegee terwyl hyself op die werksprosedure en werksvolgorde kan besluit om binne vasgestelde reëls en regulasies die taak af te handel. Die verkeersinspekteur word periodiek deur senior-inspekteurs inspekteer ten einde die gewenste standaard werk te verseker.

4(a) Is daar ander buite die toesighouers wat aan verkeersinspekteurs instruksies gee aangaande hul werk? Ja, die polisie deurdat hulle op baie indirekte wyse die verkeersinspekteurs soms met voorstanddienste behulpsaam is.

4(b) Hoe dikwels? Minimaal, miskien een keer per jaar.

5. Kontroleer 'n verkeersinspekteur tot 'n sekere mate die werk van andere? In besondere omstandighede kan 'n junior tydelik oor ander juniors aangestel word om 'n spesifieke taak af te handel. Verder kontroleer een junior-inspekteur ook die state van die hele Vrystaat se verkeersinspekteurs.

Onlangs is in die O.V.S. begin om 'n Bantoe saam met die verkeersinspekteur op verkeersinspeksies en invordering van belastings te stuur. Verkeersinspekteurs gee dus aan hierdie Bantoe instruksies.

6. Wat is die pligte van die verkeersinspekteur? Hierdie vraag word beantwoord deur na die pligte van twee verkeersinspekteurs te verwys. Verder word o.a. aangedui hoe gereeld die pligte voorkom en watter persentasie tyd aan hulle bestee word. Sien tabel I.

Slegs twee persone se werksprogramme is ontleed aangesien alle verkeersinspekteurs se werksindeling, soos uit hierdie twee s'n blyk, feitlik dieselfde is. Uit die ontleding van die twee persone se werksprogram soos in tabel I uiteengesit, kan die volgende afleidings gemaak word.

(a) Verkeersinspekteurs verrig 'n groot verskeidenheid van take.

(b) Daar is een uitstaande taak nl. die reëling van verkeer, wat prakties gesproke feitlik 50% van hul tyd in beslag neem en dus van die allergrootste belang is. (Sien opmerking 2 verder aan) Hierdie taak word dwarsdeur die jaar verrig met hoogtepunte gedurende die vakansietye nl.

April, Junie/Julie, September, Desember/Januarie.

(c) Daar is take wat in hoofsaak slegs in sommige maande verrig word maar wat heelwat tyd in beslag neem bv. die voorstaan en ondersoek van voertuie, fietse en bestuurders (veral gedurende die eerste 5 maande van die jaar met hoogtepunt in Mei wanneer Derdepartversekering nagegaan word); die opsporing van persone wat nie lisensies en hospitaalskulde betaal het nie (hoogtepunte in Januarie, Februarie, Maart, Oktober en November); die invordering en nagaan van belastings soos o.a. honde-, wicl- en vernaaklikheidsbelasting (veral vanaf Mei tot November).

(d) Sekere take word gereeld een keer per maand verrig nl. die opstel van state en die aflê van getuienis in die hof, maar dit neem slegs 'n klein gedeelte van hul tyd in beslag.

(e) Sommige take wat ongereeld verrig word en wat baie min tyd in beslag neem is bv. die nagaan van winkelure, bywoning van personeelvergaderings en noodhulpklasse en die toets van motor- en leerlingbestuurders.

(f) Uitsonderlike take (saamgegroeper onder diverse) wat net baie ongereelde tussenposes verrig word en wat baie min tyd in beslag neem is die volgende: wild-, plant- en voëlbeskerming, hulp by stemlokale, begeleiding van swaar voertuie en hoogwaardigheidsbekteërs, herstel van opgeskorte bestuurderslisensies, nagaan van vislisensies, puntdiens, skraping van voertuie en die skut van vee wat op openbare paaie gevind word.

Opmerkings: (i) 'n Feit wat nie uit die werksprogram blyk nie, is dat daar twee persone voltyds op kantoor is (een by die Toetsstasie en een in Bloemfontein). Verder is daar nog een wat voltyds voertuie en 'n ander een bestuurders by die toetsstasie toets.

(ii) Die ondersoek van voertuie en voorstaan van bestuurders sluit take soos die ondersoek van die padwaardigheid van die motor en die voorstaan by strategiese

plekke bv. waar n motor nie mag inhaal nie ens. in, wat eintlik onder die afdeling verkeersreling ressorteer. Gesamentlik kan ons praat van verkeersinspeksie wat dan albei groepe insluit en dus gemiddeld 58.4% van die verkeersinspekteur se tyd in beslag neem. 2)

7(a) Watter soort gespesialiseerde en formele opleiding is nodig om hierdie werk bevredigend te verrig? Skoolopleiding (Junior Sertifikaat is n vereiste); meganiese en tegniese opleiding; opleiding in menseverhoudings, sekere wette, hofprosedure en aflê van getuienis.

(b) Beskrywe die omvang van die opleiding wat nodig is vir hierdie werk en die peil van kennis wat bereik word voordat die verkeersinspekteur sy werk aanvaar: Benevens die Junior Sertifikaat waarvoor die persoon ten minste moet beskik ondergaan hy vir vier maande die volgende opleiding:

(i) n Meganiese- tegniese opleiding word aan hom gegee waardeur gepoog word om feitlik n werktuigkundige van hom te maak. Die opleiding is teoreties sowel as prakties van aard en neem ongeveer 55% van die totale opleidingstyd in beslag.

(ii) Wetgewing (Statute, ordonnansies en regulasies) wat in verband staan met hul werk. Dit neem ongeveer 20% van die opleidingstyd in beslag.

(iii) Hof en hofprosedure: Lesings word oor hierdie onderwerp gegee. Die hoeveelheid tyd wat dit in beslag neem, is ongeveer 15%.

(iv) Opleiding in menseverhoudings en hoflikheid. Oor hierdie twee onderwerpe word lesings gegee. Die opleidingstyd wat dit in beslag neem, is ongeveer 3%.

(v) Algemeen. Onder algemeen word geklassifiseer bv. dril, liggamsoefeninge, hulp by skou, lesings oor dier-, vis- en plantbeskerming, besoeke aan museums ens.

2) Sien tabel I Bl.129.

Die opleidingstyd wat dit in beslag neem is naastebly 7%.

8. Watter graad van opleiding in rekenkunde word vereis? Slegs eenvoudige rekenkunde nl. optel, aftrek, vermenigvuldig en deel is nodig vir die uitvoering van hulle pligte. Slegs wanneer eise rakende die gesubsidieerde motorvoertuie uitgewerk word, word berekenings tot by 'n desimale punt deurgevoer.

9. Oor watter praktiese werkskennis moet die verkeersinspekteur beskik om hierdie werk bevredigend te verrig? Kennis in sake prosedures; hantering van gereedskap en toerusting (bv. maatlyn, remtoetscr, gradeboog om speling van stuurwiel te meet, gatsometer, stophorlosies ens.); die verkeersinspekteur moet ook kennis dra van die funksies van die Provinsiale Verkeersdepartement.

10. Watter aanverwante beroep sal die verkeersinspekteur help om sy huidige werk beter te kan verrig? Werktuigkunde, Polisie en Munisipaleverkeersinspekteurs.

11. Welke en hoeveel voorafgaande praktiese ondervinding moet 'n gemiddelde verkeersinspekteur opdoen voordat hy voorberei is vir sy werk? Die verkeersinspekteur word direk na sy vier maande formele opleiding in die werk geplaas. Geen voorafgaande ondervinding word dus nodig geag nie.

12. Hoelank sal dit die gemiddelde verkeersinspekteur neem om met die nodige opleiding (vraag 7) en ondervinding (indien nodig - vraag 11) die werk doeltreffend en met minder as die normale graad van toesighouding te verrig? Uit die aard van die saak verskil meënigs hieroor --- dit wissel van een tot vyf jaar. Skrywer is van mening dat 'n gemiddelde verkeersinspekteur die werk maklik oor die verloop van twee jaar behoort baas te raak.

13. Word dit van die verkeersinspekteur verlang

om met ander belanghebbende persone of instansies in verbinding te tree (hetsy per telefoon of persoonlik) en indien wel vir watter doel en hoe dikwels?

(a) Met ander persone in sy werksgroep? In Bloemfontein word dit nie veel aangetref nie. In n geringe mate sal verkeersinspekteurs met mekaar in verbinding tree om probleme te help oplos, wysigings in werksprogram aan te kondig en wetspuntjies op te helder. Verder ook vir aangeleenthede van meer persoonlike aard (bv. salaristjeks ens.). In die platteland vind hierdie kontak egter meer dikwels plaas.

(b) Met ander provinsiale verkeersdepartemente?

(i) Met ander provinsies. --- Nee. Senior personeel tree wel met mekaar in verbinding oor breë beleidsaangeleenthede.

(ii) Buite Bloemfontein --- Nee. Die verkeersinspektoraat te Bloemfontein is onafhanklik van ander departemente in die Vrystaat behalwe vir sake rakende beleidsaangeleenthede wat deur senior personeel hanteer word.

(c) Met die polisie? Ja. Polisie dien die dagvaardings van oortreders wat gevang is. Verder word hulp soms aan die polisie verleen by die voorstaan van motorvoertuie, ongelukke en arrestasies. Verkeersinspekteurs toets ook soms die motors van eienaars wat deur die polisie gevang is.

Oor die algemeen vind kontak met die polisie nie te dikwels plaas nie behalwe wat betref dagvaardings.

(d) Met die publiek? Wat klagtes en griewe betref vind in Bloemfontein nie veel kontak plaas tussen die verkeersinspekteur en die publiek nie. Die senior personeel hanteer klagtes en griewe van die publiek. In klein dorpies op die platteland vind daar egter baie sodanige kontak plaas.

In die gewone uitvoering van alle vertakkings van sy werk kom die verkeersinspekteur egter daaglik in

persoonlike aanraking met die publiek.

(e) Met die Munisipale verkeersinspektoraat?

Die provinsiale en munisipale verkeersinspekteurs bly in voeling met en verskaf inligting aan mekaar. Die verdeling van funksies is egter nie baie bevredigend nie. Daar bestaan n oorvleuling wat dienste betref. Daar is ook n ver-skil in die wyse van optrede en vertolking van die wet omdat die twee departemente onder twee verskillende hoofde ressorteer.

(f) Met die inkomstekantoor? Ja. Adresse van

eienaars wat nog nie hulle voertuie geregistreer en/of lisensies uitgeneem het nie, asook nasjiennommers van voertuie waarvoor aansoek vir skraping gedoen is, word daar verkry. Verder stuur die inkomstekantoor die kwitansienommer aan die verkeersinspekteur wanneer die eienaar sy belastingvorm (B30) en kwitansies vir honde- en/of wielbelasting kom toon (die B30 is aan hom uitgereik omdat hy by tye van die honde- en wielbelastinginspeksie nie tuis was nie of nie sy kwitansie kon toon nie).

14. Beskryf kortliks op watter wyse, in welke mate en hoe dikwels die werk van die verkeersinspekteur vereis dat hy:

(a) Geskrewe materiaal lees en ontleed? Die verkeersinspekteur moet die wetgewing wat op sy werk betrekking het, bestudeer en kan toepas. Wanneer hy die wetgewing ken sal hy dit net raadpleeg as n besondere probleem waaroor hy meer helderheid wil verkry opduik --- iets wat baie selde gebeur.

(b) Briewe, instruksies of geskrewe materiaal skryf? Die verkeersinspekteur verrig baie min gewone briefwisseling. Een keer per maand stel hy state op en doen daaglikse dokumentering; die tyd wat hy egter daaraan bestee is minimaal.

(c) Besonderhede i.v.m. verkeersinspeksie en

belastinginvordering deeglik ondersoek en vinnig besluite daaroor moet neem? In feitlik alle vertakkings van die werk van die verkeersinspekteur is dit van belang.

By verkeers- en belastinginspeksie is dit essensieel en moet hy die situasie deeglik ondersoek en vinnig kan besluit. Die verkeersinspekteur se hele saak in die hof, berus op n deeglike ondersoek aangesien die bewyslas op die verkeersinspekteur rus. Hy moet ook vinnig kan besluit of hy n verkeersoortreder n waarskuwing of n kaartjie gaan gee. Ook in n belastingisaak (bv. hondebelasting) moet hy die saak deeglik ondersoek om oor alle moontlike feite te kan beskik.

Dit is ook van besondere belang by die ondersoek en toets van voertuie en bestuurders.

(d) Ooreenkomste en verskille vinnig herken? Bogenoende kom nie voor in die werk van verkeersinspekteurs nie.

(e) Assosiasie herken en herroep? Die verkeersinspekteur moet in n groot mate op sy geheue staat maak veral wat betref die volgende: in die geval van n verkeersoortreding moet hy die hele omgewing asook spesifieke aspekte daarvan in herinnering kan roep, persone kan identifiseer ens. Die identifisering van veral Bantoes is moeilik vir n Blanke aangesien hulle vir Blankes so eners lyk. Wanneer eienaars van honde nie hul belasting betaal het nie, moet die verkeersinspekteur die honde in die hof kan identifiseer.

(f) Keuse van optrede maak? Die verkeersinspekteur moet dikwels in die geval van verkeers- en belastinginspeksie, die toetsing en ondersoek van bestuurders en voertuie n keuse van optrede uitoefen. So moet die verkeersinspekteur besluit of hy die persoon n kaartjie of n waarskuwing gaan gee in die geval van n oortreding, wat sy kans is om die saak in die hof te wen, of hy die voertuig van die pad gaan afsit indien

hy nie padwaardig gevind is nie, of hy die leerlingbestuurder n lisensie na toetsing gaan gee, ens.

(g) Eenvoudige instruksies begryp en volg? Dit word voortdurend van die verkeersinspekteur verwag om eenvoudige instruksies te begryp en te volg. Die verkeersinspekteur moet weet wat hy doen.

(h) Roetinewerk verrig? Ten spyte van n groot verskeidenheid van werke is die oorgrote meerderheid roetinesake. Die enigste uitsondering is verkeersinspeksie en die klein persentasie tyd in ander take waar met die subjektiewe menslike element te doen gekry word en waar dus ander faktore soos diskresie, oordeel, besluitneming fernheid ens. op die spel kom.

(i) Vinnig werk met getalle? Nie van toepassing nie.

(j) Ongewone en betreklik ingewikkelde probleme ontleed en bestudeer? Die verkeersinspekteur kry weinig daarmee te doen, indien wel, verwys hy dit na die senior personeel.

(k) Nuwe metodes skep? Hoewel die meriete - en bonusstelselvir spesiale prestasie beter werkverrigting aanmoedig, word dit geensins van verkeersinspekteurs vereis nie.

(l) Sy eie werkvolgorde bepaal? Elke dag word een of meer take aan n verkeersinspekteur opgedra. In die uitvoering van daardie taak of take geniet hy vrye handeling en bepaal hy sy eie werk volgorde (bv. verkeersinspeksie, invordering van belastings, nagaan van winkelure ens.) en wyse van benadering binne vasgestelde reëls en regulasies.

15. Beskryf kortliks op watter wyse en in watter mate die werk van die verkeersinspekteur van hom vereis om:

(a) Besluite te neem en diskresie te beoefen (Sien 14 f) :Aangesien die verkeersinspekteur voortdurend in kontak is met die publiek, en veral met die oortredende publiek, moet hy voortdurend diskresie beoefen.

Die grootste eise insake diskresie word gestel by verkeersinspeksie. In geval van 'n verkeersoortreding moet die verkeersinspekteur besluit hoe hy gaan optree en watter vorm sy optrede gaan aanneem. Hy moet besluit of die oortreding buite die persoon se beheer was, kon hy dit voorkom het ens.

Diskresie is ook nodig by die nagaan van belastinge, die skatting van die ouderdom van die hond wanneer hondebelasting nagegaan word, by die nagaan of die bepalinge n.b.t. winkellure nagekom word (bv. wanneer die deur wat na die algemene kruideniersware (nie bederfbare produkte) lei na sluitingsure toe is maar nog nie gesluit is nie), die ondersoek van voertuie bv. het die lig kort tevore nog gebrand of was die lig reeds dood voordat met die rit begin is.

Wat sal die resultate van 'n swak oordeel wees?

(i) Die verkeersinspekteur sal sy saak in die hof verloor.

(ii) Algemene openbare verhoudinge sal nadelig getref word. Die volgende take leen hulself maklik tot laasgenoemde vorm van mistasting --- verkeers- en belastinginspeksie; ondersoek en toets van voertuie en bestuurders.

(b) Aanpasbaar te wees: Aangesien die verkeersinspekteur daagliks in kontak kom met verskillende tipes van persone en hy 'n groot verskeidenheid take moet kan verrig, moet hy aanpasbaar wees. Persone verskil wat betref hul stand, persoonlikheid en wyse van optrede. Die swak gedrag van 'n vorige oortreder mag nie die verkeersinspekteur weerhou van 'n regverdig en hoflike optrede teenoor die volgende oortreder nie.

(c) Probleme te ontleed en op te los: Probleme wat binne die bestek van sy verantwoordelikheid val en waarmee hy daagliks in aanraking kom (veral by verkeersinspeksie) sal hy self oplos. Enige buitengewone probleme sal hy na sy onmiddellike senior verwys.

(d) Vooruit te sien en te beplan: Dit word feitlik uitsluitlik van die senior personeel verwag.

(e) Te organiseer: In 'n baie geringe mate word van 'n verkeersinspekteur verwag om te kan organiseer. Soms moet 'n verkeersinspekteur met die polisie en landdros reël oor die voorstaan van motors n.b.t. die kontrolering van derdepartyversekering.

(f) Hoflik en taktvol op te tree: Die noue kontak met die publiek maak 'n hoflike en taktvolle optrede van die allergrootste belang. Hierdie twee faktore speel 'n baie belangrike rol in die beïnvloeding van die gesindheid van die publiek teenoor die verkeersinspekteurs (positief of negatief).

(g) Fern dog regverdig op te tree: Aangesien dit die hoofsaak van die verkeersinspekteur is om oortreders op te spoor, is dit dus van die allergrootste belang dat hy ten alle tye fern dog regverdig sal optree.

16. Word van die verkeersinspekteur verwag om konfidensiële data te hanteer? Ja. Die verkeersinspekteur lê 'n eed van geheimhouding af wat betref inkomstebelasting. Hulle mag nie sake wat hulle in die verloop van hul werk teenkom, met persone buite die verkeersinspektoraat bespreek nie. Hulle mag ook nie inligting verstrek oor die bedrag aan boetes wat hulle ingevorder het nie.

17(a) Is verkeersinspekteurs verantwoordelik vir die versorging van kantooruitrusting, voertuie en toetsapparate en indien wel, op watter wyse? Afgesien van gesubsidieërde voertuie waarvoor hulle verantwoordelik is totdat dit na 'n sekere aantal offisiële myle, hul eiendom word, maak hulle ook van staatsmotors gebruik. Verder is hulle ook verantwoordelik vir die versorging van hul kantore, neubels, toetsapparate soos bv. rentoetsers, gradeboog, maatband, stophorlosies, taksometer en ingevorderde geld by die toetsstasie.

(b) Kan die verkeersinspekteur hierdie kantooruitrusting, voertuie en toetsapparate beskadig (afgesien van normale slytasie)? Ja, hulle kan veral die gesubsidieërde voertuie en staatsmotors verniel.

(c) Hoe ernstig? Baie ernstig.

18(a) Is verkeersinspekteurs verantwoordelik vir die hou van rekords en invulling van vorms? Ja.

(b) Indien wel watter vorms en rekords en hoe word hulle gebruik? (1) Die verkeersinspekteur vul n logboek in wat die aantal myle gery (privaat en offisiële myle apart) aantoon. (2) Verder eis hulle vir eet en verblyfkoste waarvoor hulle ook vorms invul. (3) In geval van n oortreding voltooi hulle n boetekaartjie (B64) in triplikaat. Die swart afskrif gaan na die oortreder. Die rooi afskrif word gebruik indien die persoon betaal sonder n dagvaarding. Die groen afskrif dien as rekord. (4) Die Eerste Aangifte van Misdad (E.A.M.) word in drievoud uitgemaak indien die persoon versuim het om binne 14 dae te betaal. Een word op die persoon self gedien, een kry die polisie en die derde word as rekord gehou. Op die E.A.M. wat die polisie ontvang, word die boetekaartjie geheg. (5) Kennisgewing in verband met belasting, of lisensies of fooie (B30) word in duplikaat uitgemaak. Die B30 vorm word uitgemaak indien die eienaar van die hond of fiets nie teenwoordig was toe die verkeersinspekteur ongekou het nie of indien die eienaar nie sy kwitansie beskikbaar gehad het nie. Die swart afskrif word aan die eienaar gegee om binne 14 dae te toon by die inkomstekantoor. Die groen afskrif word gehou en hierop word die kwitansienommer ingevul indien die persoon wel betaal het. (Ontvang kwitansienommer vanaf inkomstekantoor). (6) By die toets van n voertuig vul die inspekteur n vorm in wat handel oor die beskrywing van die voertuig. (7) n Voorleggingsvorm vir n bestuurderslisensie (B77) word uitgereik

indien n persoon nie sy bestuurslisensie aan die verkeersinspekteur kon toon nie. Die persoon moet hierdie B77 te same met sy bestuurslisensie binne 3 weke by die polisie-kantoor gaan toon.

(c) Hanteer van geld? Met uitsondering van die twee verkeersinspekteurs by die toetsstasie hanteer die res van die Bloemfonteinse verkeersinspekteurs nie veel geld nie. Slegs in n geringe mate kry hulle met geld by die invordering van hospitaalskulde te doen. Die plattelandse verkeersinspekteurs hanteer wel geld.

(d) Indien wel in watter mate word sulke werk gekontroleer? Kontrole vind plaas deur seniors, rekenmeesters en ouditeure.

19. Watter soort werk word oor die algemeen verrig en hoe ingewikkeld is dit? Dit is roetinewerk dog in n sekere sin afwisselend aangesien hulle verskillende take verrig.

20(a) Watter mate van verstandskonsentrasie word oor die algemeen vir die werk vereis? Die mate van konsentrasie word op n vyf-punt-skaal aangedui.

Min — X — Matig — Aansienlik — Gekonsentreerd — Intens

(b) Hoe dikwels word dit aangewend? Ongereeld.

(c) Watter graad van visuele aandag word vereis vir die werk? n Aansienlike graad.

(d) Watter taak vereis volgens u mening die grootste graad van :

(i) Verstandskonsentrasie : Aflê van getuienis in die hof; bestudering van wetgewing.

(ii) Visuele aandag : Verkeers- en voertuigin-speksie. In n mindere mate ook winkeluur-inspeksie wanneer die artikels versteek en bedek is.

21(a) Watter persentasie van sy tyd bestee die

verkeersinspekteur buite sy kantoor? 90% tot 95%.

(b) Naasteby watter persentasie van die tyd in sy werk bring die verkeersinspekteur deur: 3)

- (i) te sit : 40.2%
- (ii) op een plek te staan : 35.4%
- (iii) rond te beweeg : 24.4%
- (iv) te praat : 23.8%
- (v) te hoor : 36.5%
- (vi) te sien : ± 95%
- (vii) te skryf : 7.5%

(c) In watter mate is die verkeersinspekteur van sy motor afhanklik? n Motor is vir die uitvoering van sy pligte onontbeerlik. Die verkeersinspekteur bring maklik 33% van sy werksure in sy motor deur. Hy sit dus gemiddeld 15 uur per week in sy motor.

(d) Hoeveel myle lê hy naasteby per jaar af? ± 14,000 myl.

22. Watter onaangename omstandighede (indien enige) is teenwoordig wanneer die verkeersinspekteur sy werk uitvoer --- hetsy werk of in die omgewing waar dit uitgevoer word? (By die beantwoording van hierdie vraag, word van n Kontroleform gebruik gemaak) 4)

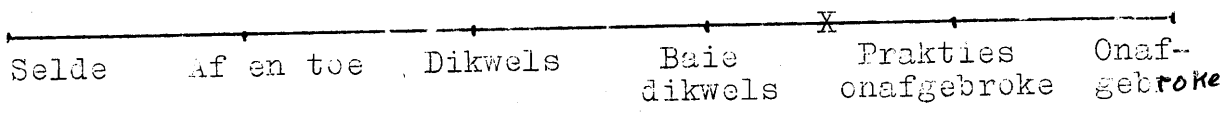
- (a) (i) Gereelde reise per motor.
- (ii) Eentonigheid veral by verkeersinspeksie.
- (iii) Hitte, veral in die somer.
- (iv) Koue, veral in die winter.
- (v) Skielike temperatuurveranderinge --- skof-te strek oor beide dag en nag.
- (vi) Nattigheid, veral wanneer puntdiens gedoen word.
- (vii) Vuil en stowwerig veral by strooise waar belasting gevorder word en langs grondpaaie tydens verkeersinspeksie.

3) Hierdie gegewens word verkry uit tabel II bl. 143.

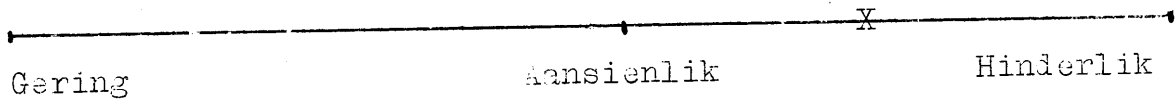
4) Sien kontroleform bl. 142.

- (viii) Meganiese risiko's --- eie motor.
- (ix) Bewegende voorwerpe --- ander motors.
- (x) Beperkte (nou) kwartiere --- motor.
- (xi) Eet- en slaaptye ---- ongereeld. Veral maaltye is baie ongereeld.
- (xii) Werk twee Sondae per maand.
- (xiii) Verkeersinspekteurs is heeldag blootgestel aan mondelinge kritiek en fisiese aanranding.

(b) Wat is die graad van blootstelling aan bogenoemde omstandighede? Die mate van blootstelling word op 'n ses-punt-skaal aangedui.



(c) Wat is die graad van onaangenaamheid? Die graad van onaangenaamheid word op 'n drie-punt-skaal aangedui.



Verkeersinspekteurs is geneig om die werk as onaangenaam te klassifiseer.

(B) Kontrolevorm: Hierdie kontrolevorm bevat alle moontlike fisiese vereistes en werkstoestande. Dit word saam met die gids vir onderhoudvoering tydens die onderhoud gebruik en verskaf die verlangde inligting op vrae 21 en 22 wat in die gids voorkom.

Kontrolevorm insake fisiese aktiwiteite en werks-
toestande.

(Dui met 'n kruisjie aan indien van toepassing)

(a) Fisiese aktiwiteite:

X	Hoor	X	Loop	Dra	Draai
X	Sien		Spring	Gooi	Buk
X	Skryf		Hardloop	Stoot	Hurk
X	Staan		Balanseer	Trek	X Sit
X	Praat		Klin	Hanteer	Reik
	Werkspoed		Kruip	Voel	Oplig

TABEL II

BESONDERHEDE VAN FISIESE AKTIWITEITE⁵⁾

	Persentasie						
	Loop	Staan	Sit	Prant	Hoor	Skryf	Sien
Verkeersreëling (1:4:3 van 46.3) (.25:.375:.05 van 46.3)	5.8	23.2	17.3	12.6	17.4	2.3	
Voorstaan en ondersoek van voertuie, fietse en bestuurders (1:3:0 van 12.1) (.2:.3:.05 van 12.1)	3.0	9.1	0.0	2.4	3.6	.6	
Toets van motor- bestuurders (1:1:8 van .4) (.4:.6:1 van .4)	0.0	0.0	.3	.1	.2	0.0	
Nagaan van belasting (2:0:1 van 16.2) (.25:.4:.07 van 16.2)	10.8	0.0	5.4	4.1	6.5	1.1	
Opspoor van voertuig- lisensies en hospitaal- skulde (1:0:2 van 12.4) (.1:.2:.03 van 12.4)	4.1	0.0	8.3	1.2	2.4	.4	
Opstel van state (0:0:1 van 3.7) (0:0:.8 van 3.7)	0.0	0.0	3.7	0.0	0.0	3.0	
Hof (0:1:1 van 5.6) (.5:.83:0 van 5.6)	0.0	2.8	2.8	2.8	4.7	0.0	
Personeelvergaderings (0:0:1 van .9) (.2:1:0 van .9)	0.0	0.0	.9	.2	.9	0.0	
Winkelure-inspeksie (2:0:2 van .8) (.25:.375:0 van .8)	.4	0.0	.4	.2	.3	0.0	
Noodhulp (0:0:1 van .5) (.2:.6:.2 van .5)	0.0	0.0	.5	.1	.3	.1	
Diverse (1;1:2 van 1.2) (.1:.2:0 van 1.2)	.3	.3	.6	.1	.2	0.0	
	24.4	35.4	40.2	23.8	36.5	7.5	95

- 5) Die gemiddelde persentasie tyd vir elke werk is verkry uit tabel I bl. 129 terwyl die verhouding van loop: staan: sit asook prant: hoor: skryf: sien afgelei is op grond van waarneming en onderhoudvoering.

(b) Werkstoestande: 6)

X Binnekant	X Meganiese risiko's
X Buitekant	X Bewegende voorwerpe
X Warm	X Beperkte (nou) kwartiere
X Koud	Hoë plekke
X Skielike temperatuur verandering	Blootstelling aan brande
Vogtig	Elektriese risiko's
Droog	Ontplowwingstowwe
X Nat	Giftige toestande
X Stowerig	Werk met andere
X Vuil	X Werk dikwels alleen
Reuke	X Eet- en slaaptye ongereeld
Voldoende beligting	X Eentonigheid
Lawaai	X Verbale kritiek tot fisiese aanranding
Voldoende ventilasie	X Sondae
Vibrasie	

Besonderhede van werkstoestande.

Binnekant: Die verkeersinspekteur is slegs ongeveer een keer per maand in sy kantoor wanneer hy sy state opstel.

Buitekant: Die verkeersinspekteur bring, met die uitsondering van die dag wanneer hy sy state opstel, al sy tyd buite deur.

Warm: Veral tydens die somermaande is die hitte bedags hinderlik en irriterend in die motor en daarbuite.

Koue: Veral tydens die wintermaande wanneer die verkeersinspekteur buite die motor sy werk verrig, is dit irriterend en hinderlik.

Skielike temperatuurverandering: Bloemfontein met sy klimaat van uiterstes veroorsaak veral in die winter, wanneer die verkeersinspekteur se werksure gedeeltelik oor die middag en aand strek, ongerief.

Nat: Die verkeersinspekteur reën soms nat gedurende puntdiens en selfs by verkeersinspeksie wanneer van hom

verwag word om buite te staan.

Stowwerig en vuil: Verkeersinspeksie langs n grondpad en besoeke aan naturellestrooise geskied soms in stowwerige en vuil toestande.

Meganiese risiko's: Die motor waarin die verkeersinspekteur reis hou n potensiële meganiese risiko in.

Bewegende voorwerpe: Motors van die publiek.

Beperkte (nou) kwartiere: Die verkeersinspekteur bring gemiddeld 33% van sy tyd in sy motor deur.

Eet- en slaaptye: Ongereeld. Veral die maaltye van die inspekteur is baie ongereeld. Hy gaan bv. dikwels om 2 nm. op diens en kom eers om 10 nm. terug.

Sondae: Die verkeersinspekteurs werk twee Sondae per maand.

Eentonigheid: Eentonigheid is veral aanwesig by verkeersinspeksie wanneer langs die pad gestop word en daar vir verkeer gewag word.

Van nondelinge kritiek tot fisiese aanranding: Die verkeersinspekteur is voortdurend daaraan blootgestel. Veral eersgenoemde kom baie voor en veroorsaak baie onaangenaamheid.

C. Werkontledingsdatakaart:

Hierdie werkontledingsdatakaart maak voorsiening vir inligting wat later as van die allergrootste belang by die opstel van die werkspesifikasie beskou sal word. Hierdie inligting kan in twee afdelings verdeel word nl. arbeidsbronne en vereistes insake werkverrigting.

I Arbeidsbronne

1. Ondervinding (Dui aan op n drie-punt-skaal):

Onnodig	X	Verplichtend
	Wenslik	

Vorige diens in die polisiemag of munisipale verkeersinspektoraat is n aanbeveling.

2. Gegewens i.v.m. minimum opleiding en ouderdom:

(a) Onervare werkers: Juniorsertifikaat en vier maande opleiding na indiensneming. Minimum ouderdom 25 jaar.

(b) Werkers met ervaring in aanverwante werke bv. munisipale verkeersinspekteur: Dieselfde as vir onervare werkers.

	Opleiding en ouderdom	Spesifieke vaardigheid verkry deur opleiding en ouderdom
Voor indiensneming.	Minimum ouderdom 25 jaar	: Volwassenheid
	Minimum skoolkwalifikasies is Juniorsertifikaat	: Algemene agtergrond. Reken- leer en skryfvermoë.
Vier maande na indiensneming.	Meganiese en tegniese opleiding	: Meganiese insig.
	Wetgewing	: Kennis, interpretasie en toepassing van betrokke wette en ordonansies.
	Hof en hofprosedures	: Kennis van hofprosedures.
	Menseverhoudings en hoflikheid	: Korrekte hantering van en optrede teenoor publiek, kollegas en seniors.
	Algemeen	: Algemene en spesifieke opleiding insake wildplant- en voëlbeskerming; begeleiding van swaar voertuie en hoogwaardigheidsbekleërs; liggaamlike fiksheid.

3. Verhouding met ander werke:

(a) Bevordering na en van, verplasing ens: Die betrokke verkeersinspekteurs is op die laagste hierargiese vlak. Bevordering geskied na senior inspekteurposte. Verplasing na voltydse kantoorwerk of toets van bestuurders en/of motorvoertuie of na n ander provinsiale verkeersinspektorat in die O.V.S.

(b) Toesighouding ontvang?

- (i) Onmiddellike?
- (ii) Roetine?
- (iii) Beperkte?
- (iv) Sonder?

Die antwoord is n ietwat gewysigde kombinasie van (ii) en (iv) nl. Verkeersinspekteurs werk normaalweg sonder onmiddellike toesighouding. Die verkeersinspekteur word n spesifieke dagtaak gegee terwyl hyself op die werkprosedure en werkvolgorde kan besluit om binne vasgestelde reëls en regulasies die taak af te handel. Werk word periodiek gekontroleer om die regte standaard van prestasie te verseker.

(c) Toesighouding gegee: Slegs aan Bantoe wat verkeersinspekteur vergesel op verkeersinspeksie en belastingvordering.

II Vereistes insake werkverrigting.

4. Verantwoordelikheid: Die verkeersinspekteur is verantwoordelik aan die senior personeel vir die uitvoering van n verskeidenheid van pligte nl. verkeersinspeksie, belastingvordering, nagaan van voertuiglisensies, winkellure en opspoor van hospitaalskuld, opstel van state en die toets van motor- en leerlingbestuurders. Verder is die verkeersinspekteur verantwoordelik teenoor die publiek vir die veiligheid van die paaie; vir korrekte inbetaling van ingevorderde geld en vir die versorging van kantooruitrusting, gesubsidieërde en staatsmotors en toetsapparate.

5. Werkkennis: Kennis van aanverwante werke bv. polisie, munisipale verkeersinspektoraat en tot n mate motorwerktuigkunde is n groot bate.

Die verkeersinspekteur moet uit hoofde van baie verskillende take, oor n verskeidenheid van werkkennis beskik nl. meganiese insig, vlotheid van spraak, eenvoudige rekenkunde, hof en hofprosedures, verkeersreëls en regulasies en wetlike bepalings.

6. Verstandspesesse: Daar bestaan sekere verstandspesesse wat n baie groot rol dwarsdeur die werk van die verkeersinspekteur speel nl.

(a) Diskresie, takt en 'n goeie oordeel. Bogenoemde is veral van belang by verkeersinspeksie, winkelure-inspeksie, die toets van motorbestuurders en in 'n mindere mate belastingvordering en nagaan van voertuiglisensies en hospitaalskulde.

(b) 'n Goeie begrip, geheue, verstandskonsentrasie en spraakvermoë. Dit is veral belangrik vir doeltreffende aflê van getuienis en beantwoording van teenvrae in die hof. Verreweg die meeste hofsake waarmee verkeersinspekteurs genoed is, omvat verkeers- en belastingoortredings.

(c) 'n Mate van negatiewe insig en kennis. Dit word vereis om voertuie te kan toets en inspekteer.

7. Persoonlikheidseienskappe: As gevolg van die direkte kontak wat die verkeersinspekteurs met die publiek het en as gevolg van die aard van hul werk, moet baie klem op die persoonlikheid van die verkeersinspekteur gelê word. Die volgende persoonlikheidseienskappe moet baie aandag geniet.

(a) Hoflikheid en netheid op uniform. Dit is van groot belang as gevolg van die gedurige kontak met die publiek.

(b) Regverdigheid, onpartydigheid en eerlikheid. Die verkeersinspekteur moet in die uitvoering van sy pligte ten alle tye regverdig en onpartydig optree. Aangesien hy ook geld hanteer en toeloes kan eis, is eerlikheid ook van belang.

(c) Die werk van die verkeersinspekteur verg van hom 'n ferme, onverskrokke dog welwillende optrede. Die goedgesindheid van die publiek moet gewen en behou word.

(d) Deursettingsvermoë en pligsgetrouheid. Veral by die opsporing van hospitaalskuld, waar 'n persoon reeds na verskeie navrae niks kon uitrig nie, tree deursettingsvermoë op die voorgrond. Aangesien die verkeersinspekteur in 'n groot mate sonder direkte toesighouding werk, moet hy pligsgetrou wees. Kans vir lyf wegsteek is daar gewis.

Baie van bogenoemde persoonlikheidseienskappe kan

saangevat word onder die term menseverhoudings. Die verkeersinspekteur moet dus geskoold wees op die terrein van menseverhoudings. 'n Elementêre kennis van sielkunde kan hier van groot waarde wees.

8. Spesiale vaardigheid: As gevolg van die verkeersinspekteur se algehele afhanklikheid van sy motor, moet hy oor 'n bestuurslisensie beskik.

OPMERKINGS

9. Die verkeersinspekteurs is verantwoordelik vir hul kantoeruitrusting en gesubsidieërde voertuie. Na 'n sekere aantal offisiële myle word die voertuie hul eiendom.

10. Fisiese vereistes: Opsommend bestee die verkeersinspekteur gemiddeld 24.4% van sy tyd aan loop, 35.4% aan staan en 40.2% aan sit. 'n Gesonde gestel is dus van belang. 7)

11. Werktoestande: Indien die werktoestande soos weergegee in die kontrolevorm nagegaan word en opgelet word na sy blootstelling aan natuurelemente, blyk dit weereens duidelik dat die verkeersinspekteur oor 'n gesonde gestel moet beskik.

In hierdie hoofstuk is die inligting wat verkry is via die drie hulpmiddels wat gebruik is by die insameling van werksfeite, weergegee. In die volgende hoofstuk word hierdie inligting gebruik vir die opstel van die empiriese werkbeskrywing.

---oOo---

7) Sien kontroleform bl. 142.

HOOFSTUK VII

EMPIRIESE WERKBESKRYWING

Die inligting wat vir die opstel van die werkbekrywing gebruik is, is afkomstig van die onderhoudgids en kontroleform wat vroeër bespreek is ¹⁾ asook aantekeninge wat tydens die waarneming van die werk en onderhoudvoering met die verkeersinspekteurs gemaak is.

I. Werksidentifikasie.

Werktitel : Provinsiale verkeersinspekteurs.

Getal Provinsiale verkeersinspekteurs:

Bloemfontein : 16

O.V.S. : 73

Tak : Bloemfontein.

Departement : Provinsiale verkeersinspektoraat.

Datum van ontleding : 1/7/63 - 31/3/64.

II. Werksopsomming.

Die Provinsiale verkeersinspekteur werk normaalweg sonder onmiddellike toesigging in die uitvoering van 'n groot verskeidenheid take met een gemeenskaplike kernvereiste nl. sy vermoë om met mense te werk.

Verkeersinspeksie is sy hoofsaak en neem gemiddeld 58.4% van sy tyd in beslag. ²⁾ Dit sluit in verkeersreëling, verkeers oortreders te betrap, die openbare paaie te beveilig asook die voorstaan en ondersoek van voertuie vir padwaardigheid, toetsing van bestuurders, nagaan van derdepartyversekering en lisensies.

Verdere take wat slegs in sommige maande verrig word is (a) die invoerling en nagaan van die verskillende soorte belastings wat gemiddeld 16.2% van sy tyd --- oor 'n tydperk van 'n jaar geneem --- in beslag neem.

1) Sien bl. 127-143.

2) Sien tabel 1 bl. 129.

Hierdie taak omvat honde- en wielbelasting --- wat verreweg die belangrikste is --- maatskappybelasting, persoonlike en provinsiale belasting, belasting op wedrenne, wedenskappe en vermaaklikheid (b) die opspoor van persone wat nie voertuiglisensies en hospitaalskulde betaal het nie neem gemiddeld 12.4% van sy tyd in beslag.

Take wat feitlik gereeld een of meer keer per maand verrig word maar wat slegs n klein persentasie van hul tyd in beslag neem is (a) die opstel van state (gemiddeld 3.7%) en (b) die aflê van getuienis in die hof (gemiddeld 5.6%).

Take wat ongereeld verrig word en wat baie min tyd in beslag neem (3.8% gesamentlik) is (a) die nagaan van winkelure (b) die toets van motor- en leerlingbestuurders (c) die bywoning van noodhulpklasse (d) personeelvergaderings en (e) diverse aktiwiteite soos bv. wild-, plant- en voëlbeskerming, hulp by stemlokale, die begeleiding van swaar voertuie en hoogwaardigheidsbekteërs, ens.

III. Werk verrig.

Die kriterium wat by waardebeplanning gebruik word, is die hoeveelheid tyd wat aan n werk bestee word.

(A) Hoofstaak wat dwarsdeur die jaar verrig word:

Verkeersinspeksie: Verkeersinspeksie sluit in die reëling van verkeer asook die voorstaan en ondersoek van voertuie, fietse en bestuurders. Hierdie twee take word saam gegroepeer omdat daar so baie gemeenskaplike elemente in beide bestaan en aangesien verkeersreëling in werklikheid ook maar die voorstaan en ondersoek van voertuie, fietse en bestuurders insluit. ³⁾ Tesame neem dit gemiddeld 58.4% van die verkeersinspekteurs se tyd in beslag en is dus selfs meer belangrik as al die ander take saam. n Bantoe wat sedert 1964 die verkeersinspekteur vergesel is behulpsaam met verkeersinspeksie veral waar met nie-blankes te doen gekry word.

3) Sien hoofstuk VI bl. 130-131.

(a) Verkeersreëling: Verkeersreëling neem gemiddeld 43.6% van die werktyd van die verkeersinspekteur in beslag. Hierdie 43.6% is as volg saangestel: loop 5.8%, staan 23.2% en sit 17.3%. Verder praat die inspekteur 12.6% van die tyd, hoor gemiddeld 17.4%, skryf gemiddeld 2.3% terwyl hy baie van sy visuele vermoë afhanklik is. Verkeersreëling word oor die loop van die hele jaar ver- rig met hoogtepunte gedurende die skoolvakansies (April, Junie/Julie, September, Desember/Januarie).

Onder verkeersreëling word verstaan dat die verkeersinspekteur die pad patroleer (bv. tussen Bloemfontein en Brandfort) en toesien dat die persone die verkeersreëls en regulasies nakom. Dikwels moet die verkeersinspekteur voertuie agtervolg en soms persone arresteer wat nie hulle naam en adres wil verstrek nie. Hulle hou op oordeelkundige plekke stil (bv. by 'n hoogte of draai) waar motors nie mag inhaal nie en keer oortreders voor. Verder stop die verkeersinspekteur ook voertuie en gaan dit na vir padwaardigheid.

Vir die suksesvolle uitvoering van sy werk moet die verkeersinspekteur in staat wees om 'n maatlyn, re- toetser gradeboog (om die speling van die stuurwiel te meet) gatsometer (om die snelheid van 'n voertuig te be- paal) en stophorlosies doeltreffend te gebruik.

Die doel van verkeersinspeksie is kortliks om die veiligheid van ons paaie te verhoog deur potensiële onge- lukke te probeer voorkom, oortreders aan die kaak te stel en die publiek op te voed in die gehoorsaming van ver- keersreëls en regulasies. Hulp en advies word ook so- ver as moontlik aan motoriste wat in die moeilikheid ver- keer, gegee.

In geval van 'n oortreding moet die verkeers- inspekteur die sakk deeglik ondersoek (die bewyslas in die hof rus op die verkeersinspekteur) en besluit of hy die persoon 'n kaartjie (B64) of 'n waarskuwing gaan gee.

In die hantering van die saak moet hy van diskresie en takt gebruik maak (hy kry met verskillende tipes persone te doen) wat deur 'n goeie oordeel gerugsteun word. Die gedrag van die verkeersinspekteur moet hoflik, billik, ferm, onpartydig, pligsgetrou en onverskrokke wees. Die verkeersinspekteur moet netjies wees wat betref sy uniform en voorkoms. Hy moet beide landstale met gemak kan besig.

Dit blyk duidelik uit bogenoemde dat aangesien die verkeersinspekteur voortdurend in persoonlike aanraking met mense kom, hy in staat moet wees om op so 'n manier met hulle te kan werk dat hy hulle goeie gesindheid en agting verkry en behou. Die verkeersinspekteur moet dus op hoogte wees van die beginsels van menseverhoudings en dit in sy werk kan toepas.

(b) Die voorstaan en ondersoek van voertuie, fietse, en bestuurders: Die verkeersinspekteur bestee gemiddeld 12.1% van sy tyd aan bogenoemde taak en dit is as volg saangestel : loop 3.0% en staan 9.1%. In teenstelling met verkeersreëling sit die verkeersinspekteur vir alle praktiese doeleindes feitlik nooit in die uitvoering van bogenoemde taak nie. Verder bestee hy gemiddeld 2.4% van sy tyd aan praat, 3.6% aan hoor en 6% aan skryf. Ook in die uitvoering van hierdie taak maak hy tot 'n groot mate van sy visuele sintuig gebruik.

In teenstelling met verkeersreëling patroleer die verkeersinspekteurs in die uitvoering van hierdie taak nie die pad nie maar bly op een plek staan. Bogenoemde taak sluit in (i) die voorkeer van voertuie en fietse. Die verkeersinspekteur gaan dit na vir padwaardigheid en let onder andere op na die volgende: ligte, vrag, remme, speling van stuurwiel, bande, toetsers en handvatsels van deure. Verder gaan hy derdepartyversekering en belasting na asook die bestuurderslisensie van die bestuurder indien die ouderdom van die persoon onder verdinking is. (ii) Die verkeersinspekteur staan dikwels voertuie en fietse op

strategiese plekke voor (bv. by n halte of n draai waar voertuie nie mag inhaal nie) en keer oortreders voor.

Die voorstaan en ondersoek van voertuie, fietse en bestuurders word veral gedurende die eerste vyf maande van die jaar gedoen met hoogtepunte in Mei wanneer voertuie vir derdepartyversekering nagegaan word.

Dieselfde vereistes insake die wyse van optrede, netheid van voorkoms en uniform asook die ondersoek van n saak deur die verkeersinspekteur, wat by verkeersreëling gestel is, is ook in die uitvoering van hierdie taak van toepassing. 4)

(B) Take wat hoofsaaklik slegs in sommige maande verrig word, maar wat heelwat tyd in beslag neem:

(a) Die nagaan en invordering van belasting: Dit neem gemiddeld 16.2% van die verkeersinspekteur se werktyd in beslag en is as volg saangestel: loop 10.8% en sit 5.4%. Verder bestee die verkeersinspekteur gemiddeld 4.1% aan praat, hoor 6.5% en skryf 1.1%. Belasting word hoofsaaklik tussen die maande April tot November ingevorder en nagegaan.

Verskillende soorte belasting word nagegaan en ingevorder waar nodig bv. Maatskappybelasting, honde- en wielbelasting, persoonlike en provinsiale belasting, belasting op weddrenne, **weddenskappe** en vermaaklikheidsbelasting word die kaartjies bv. by stoei, bioskoop, rugby ens. ondersoek om te sien of daar nie te veel of te min betaal is nie, nie dubbelkaartjies uitgemaak is nie ens. Wat Maatskappybelasting egter betref kyk die verkeersinspekteur net na opgawes en doen ouditeursnavrae. Verder vergesel n senior-inspekteur gewoonlik n junior wanneer wedrenne en boekmakers besoek word en weddenskappe nagegaan word. Die verkeersinspekteur bestee egter by verre die meeste van hierdie tyd aan honde- en wielbelasting

4) Sien bl. 152.

(gemiddeld 95%).

n Sekere wyk waarvan die verkeersinspekteur die belastingkwitansies van voorafgaande genoemde belasting moet nagaan, word aan n verkeersinspekteur toegesê. Vanaf die huis van die blanke kleinhoewe-eienaar moet die verkeersinspekteur dan na die strooise stap wat dikwels ver is en baie tyd in beslag neem.

Dit is relatief gesproke makliker om belastings na te gaan en in te vorder waar nodig as om verkeersinspeksie te doen. Die verskillende situasies en probleme wat kan opduik, is baie meer beperk. n Persoon het óf die belastingkwitansie óf hy het dit nie. Die bewyslas rus in hierdie geval op die belastingbetaler. Weereens moet die verkeersinspekteur met verskillende tipes mense werk. Hy moet dus diskresie, takt en onpartydigheid aan die dag lê; verder met hofflikheid, fermheid en pligsgetrouheid optree en eerlik wees.

Indien n persoon nie sy belastingkwitansie of lisensiekenteken kan toon nie, of die persoon nie tuis was nie, word hy die volgende vorm (B30) gegee: kennisgewing in verband met belasting of lisensies of fooie. Hierdie vorm moet hy dan tesame met sy belastingkwitansie of lisensiekenteken binne 14 dae by die polisiekantoor gaan toon. Indien hy versuim om hierdie bepaling na te kom, word hy gedagvaar. In die geval wanneer die persoon nie sy belasting betaal het nie, moet hy dit eers doen alvorens hy erkenning van skuld (n boete) mag betaal.

Die Bantoe wat die verkeersinspekteur sedert 1964 vergesel, is ook behulpzaam met die nagaan en invordering van belasting by nie-blankes.

(b) Die opsporing van persone wat nie voertuiglisensies en hospitaalskulde betaal het nie: Die twee take tesame neem gemiddeld 12.4% van die verkeersinspekteur se tyd in beslag en is as volg saangestel: loop 4.1% en sit 8.3%. Verder word gemiddeld 1.2% bestee aan praat, 2.4%

aan hoor, en 4% aan skryf. Die opspoor van voertuiglisen-
sies en hospitaalskulde geskied veral gedurende die maande
Januarie, Februarie, Maart, Oktober en November. Verkeers-
inspekteurs bestee gemiddeld 90% van hierdie tyd aan die
opspoor van lisensies en 10% aan die opspoor van hospitaal-
skulde.

Die verkeersinspekteur kry by die inkomste kantoor
die adresse van voertuigeienaars wat nog nie hul lisensies
uitgeneem het nie en vind ook uit of hulle nie dalk sonder
om kennis te gee hul motors op ander plekke geregistreeer of
verkoop het nie. By die hospitaal kry die inspekteur die
adresse van persone wie se hospitaalskulde agterstallig is.
Daarna klassifiseer hy die verskillende adresse wat na aan
mekaar is om onnodige ryery uit te skakel. n Goeie kennis
van Bloemfontein se strate bespoedig sake. Die verkeers-
inspekteur probeer beide die woonadres en werksadres en
selfs die werkgewer se adres, indien nodig.

Hier is ruim geleentheid om lyf weg te steek. Die
volgende faktore is hier van belang: verantwoordelikeids-
besef, pligsgetrouheid, eerlikheid (veral aangesien geld
hanteer word by die invordering van hospitaalskuld) en
deursettingsvermoë (een opsporing kan selfs vier of meer
navrae verlang sodat deursettingsvermoë vereis word). Net
soos by die vorige twee take moet die persoon diskresie en
takt aan die dag lê en met hofflikheid, billikheid en ferm-
heid kan optree.

(C) Take wat feitlik gereeld een of meer keer per
maand verrig word maar wat slegs n klein persentasie van die
verkeersinspekteur se tyd in beslag neem:

(a) Die opstel van state: Dit neem gemiddeld
3.7% van die verkeersinspekteur se tyd in beslag. Die ver-
keersinspekteur sit terwyl hy gemiddeld 3.0% van sy tyd in
die uitvoering van hierdie taak bestee aan skryfwerk.

Die verkeersinspekteur vul die logboek vir sy ge-
subsidieërde voertuig in drievoud in. Amptelike en privaat

nyle word apart aangeteken. Vir elke amptelike myl wat die verkeersinspekteur ry nadat die voertuig sy eiendom geword het, ontvang hy 'n sekere bedrag wat hy dan tot 'n desimale punt moet bereken. Verder bereken die verkeersinspekteur sy eise vir reis en verblyf-koste wat hy op die vorm (Z42) met die opskrif „Reis en Verblyf-koste" invul. Die verkeersinspekteur is op 'n vaste vergoeding per uur geregtig wanneer hy uithuisig is. Wanneer die verkeersinspekteur nie vir „reis en verblyf-koste" eis nie kan hy nog altyd op 'n aanhangsel van die Z42 toon wat hy eis vir een of meer van die volgende ml. etes (oggend, middag en aand) en vir tee (oggend en middag). Verder toon die verkeersinspekteur op 'n spesiale vorm (B86/0) getitel „Verkeersoortreding" die aantal oortredings aan asook die inkomste wat daaruit voortspuit.

Vir die uitvoering van hierdie taak is eenvoudige rekenvermoë (optel, aftrek, deel en vermenigvuldig), skryfvermoë en presiesheid nodig. Eerlikheid is ook op die spel veral wat betref die eis vir etes en tee en die aantekening van die amptelike en privaatmyle.

(b) Die aflê van getuienis in die hof: Die verkeersinspekteur bring gemiddeld 5.6% van sy tyd in die hof deur. Die samestelling as volg: staan 2.8% en sit 2.8%. Hy praat gemiddeld 2.8% van sy tyd terwyl hy gemiddeld 4.7% van die tyd van sy gehoor afhanklik is.

Die verkeersinspekteur moet feitlik gereeld een keer per maand getuienis in die hof gaan aflê bv. in verband met 'n verkeersoortreding, versuim om belasting (honde en wiel) te betaal, derdepartyversekering en lisensies uit te neem ens. In die geval van 'n verkeersoortreding rus die bewyslas op die verkeersinspekteur. Sake in verband met verkeersoortredings stel dus groter eise aan die verkeersinspekteur as bv. belastingsake waar die bewyslas op die aangeklaagde rus.

Indien die verkeersinspekteur homself goed van sy

taak wil kwyt, behoort hy oor die volgende te beskik:

1. Hy moet homself maklik, vinnig en duidelik in die offisiële tale kan uitdruk.
2. Hy moet oor n goeie begripsvermoë beskik om teenvrae te kan beantwoord (komende soms van n prokureur wat goed onderlê is in die wet).
3. Hy moet oor n goeie geheue beskik om presies te kan vertel wat daar gebeur het en persone, diere (bv honde) en voorwerpe te kan identifiseer. Hy moet dus die omgewing asook spesifieke aspekte daarvan in herinnering kan roep.
4. Dit is duidelik dat n mate van verstandskon-sentrasie nodig is.

(D) Take wat ongereeld verrig word en wat baie min tyd in beslag neem:

(a) Winkelure: Dit neem slegs gemiddeld .8% van die verkeersinspekteur se tyd in beslag en is as volg saam-gestel: loop .4% en sit .4%. In die uitvoering van hierdie taak praat hy gemiddeld .2% en is .3% van die tyd van sy ge-heer afhanklik.

Winkeluurinspeksie word vanaf 6 nm. gedoen wanneer die verkeersinspekteur nagaan of algemene handelaars en res-tuaranteienaars nie na-ure nie- bederfbare artikels soos bv. suiker en meel verkoop nie.

In die uitvoering van hierdie taak kon die ver-keersinspekteur weereens met die publiek in aanraking, dus is die handhawing van gesonde mensverhoudings van belang. In die hantering van n saak moet die verkeersinspekteur met diskresie,, gesonde oordeel, takt, billikheid en fernheid optree. Bv. wanneer die deur na die algemene handelaar toe is, maar nog nie gesluit is nie. In so n geval moet die verkeersinspekteur die persoon se rede ondersoek; of dit n aanvaarbare een is al dan nie.

Wanneer die verkeersinspekteur reken dat die per-soon skuldig is, word sy naan, adres, tyd en datum geneem. Die persoon kan dan op sy dagvaarding skulderkenning betaal

of sy saak in die hof verdedig.

(b) Die toets van motor- en leerlingbestuurders:

Dit neen slegs geniddeld .3% van die verkeersinspekteur se tyd in beslag. Die verkeersinspekteur sit terwyl hy .1% van sy tyd in die uitvoering van hierdie taak praat en .2% van die tyd van sy gehoor afhanklik is. Bogenoemde gegewens het betrekking op die gewone verkeersinspekteur, uitgesonder die verkeersinspekteur wat voltyds by die Bloemfonteinse toetsstasie op diens is.

Om n leerlinglisensie te ontvang moet die applikante eers n teoretiese toets oor verkeersreëls en regulasies slaag. Daarna moet so n persoon voor die verstryking van ses maande terugkom vir sy bestuurslisensie wat n teoretiese toets sowel as n praktiese toets insluit. Die leerlinglisensie verval na ses maande. Die persoon moet n vorm vir beide die leerling en bestuurslisensie invul. Aan beide toetse is daar n fooi verbonde terwyl die ap- plikant ook twee paspoortfoto's moet laat neem.

Deur middel van die praktiese toets probeer die verkeersinspekteur bepaal of die persoon n motor kan han- teer bv. of hy/sy reguit kan ry, reageer op padtekens, pad- sin openbaar ens.

Veral by die aflê van die praktiese toets is dit van die allergrootste belang dat die persoon op sy/haar gemak gestel moet word. n Inleidende geselsie help dik- wels om dit te bewerkstellig. Die verkeersinspekteur moet vriendelik dog ferm wees en deurgaans welwillendheid open- baar. Die hele kwessie van menseverhoudings kom dus weer hier ter sprake. Aangesien hier geleentheid vir onkopery bestaan, moet die verkeersinspekteur oor n onkreukbare ka- rakter beskik, eerlik (hy neem die toetsfooie namens die administrasie in ontvangs) en pligsgetrou wees. Hy moet nie alleen weet dat persone verskillend reageer as ge- volg van spanning nie maar ook in staat wees om spanning- simptome te identifiseer. Diskresie en takt t.c.v. wat

die verkeersinspekteur sê en doen (bv. gelantsuitdrukings) is hier van groot belang.

(c) Diverse: Dit neem gemiddeld 1.2% van die verkeersinspekteur se tyd in beslag en is as volg saangestel: loop .3%, staan .3% en sit .6%. Onder diverse word ingesluit take soos bv. wild-, plant- en voëlbeskerming, hulp by stenoekale, begeleiding van swaar voertuie en hoogwaardigheidsbektelers, herstel van opgeskorte bestuurslisensies, nagaan van vislisensies, puntdiens, skraping van voertuie en die skut van vee wat baie op openbare paaie gevind word.

Aangesien die tyd wat aan elkeen van hierdie take bestee word so min is, sal dit nie verder ontleed word nie.

(d) Noodhulp: Verkeersinspekteurs bestee .5% van hul tyd aan die bywoning van teoretiese en praktiese noodhulpklasse. Kennis van noodhulp is n groot bate vir verkeersinspekteurs aangesien hy soms op ongelukke afkom tydens verkeersinspeksie.

(e) Personeelvergaderings: Daar word gemiddeld .9% van n verkeersinspekteur se tyd aan personeelvergaderings afgestaan. Op personeelvergaderings word gewoonlik beleidsake deur senior-personeel bespreek terwyl almal deelneem aan besprekings van meer algemene aard.

In hierdie hoofstuk is die inligting wat deur middel van werkontleding ingesamel is, in die vorm van n werkbeskrywing opgestel. In die volgende hoofstuk word die empiriese werkspesifikasies, gebasseer op die empiriese werkontleding en empiriese werkbeskrywing, uiteengesit.

HOOFSTUK VIII

EMPIRIESE WERKSPESIFIKASIES

Vir die opstelling van die werkspesifikasies as eerste stap in die evaluering van die werk, word veral gebruik gemaak van die werkontledingsdatakaart, die kontrole-vorm insake fisiese aktiwiteite en werktoestande sowel as die werkbeskrywing soos vroeër uiteengesit. ¹⁾ Uit die onderstaande werkspesifikasies word later aangepaste werkspesifikasies vir gebruik by onderhoudvoering, gegee. ²⁾

WERKSPESIFIKASIES

Werkstitel : Provinsiale Verkeersinspekteurs
Departement : Provinsiale Inspektoraat
Datum : Junie 1964

I. Verstandspesiesse, persoonlikheidskenmerke en vaardighede:

A. Verstandspesiesse:

(1) Opvoeding: Minimum informele of formele kwalifikasies : Juniorsertifikaat.

(2) Ondervinding, opleiding en ouderdom: Aard van vorige ondervinding : Vorige diens in die polisienag of munisipale verkeersinspektoraat terwyl kennis van werktuigkunde n aanbeveling is.

Soort, insluitende duur van noodsaaklike opleiding : Vier maande formele opleiding in wetgewing, meganika, tegniese onderrig, hof en hofprosedures, menseverhoudings, hoflikheid en diverse onderrig (bv. insake wild-, plant- en voëlbeskerming, liggaanlike fiksheid ens.)

Minimum ouderdom : 25 jaar.

(3) Verstandsvermoë:

Onder-gemiddeld Gemiddeld Bo-gemiddeld

1) Sien hoofstukke VI en VII.

2) Sien hoofstuk X.

(4) Verstandsinspanning:

Aandag en oplettendheid : Voortdurend

Verstandswakkerheid : Heelwat

Geheue : Goeie

(5) Tipe toerusting gebruik: Maatlyn, rentoetsers, gradeboog, gatsometer en stophorlosies.B. Persoonlikheidskenmerke:Hoflikheid en takt XX³⁾;Netheid op uniform X ;Regverdigheid, onpartydigheid en eerlikheid X ;Fernheid en onverskrokkenheid X ;Deursettingsvermoë en pligsgetrouheid X ;Diskresie en goeie oordeel XX ;Aanpasbaarheid X ;C. Vaardigheid:(1) Werksaktiwiteite:

Werk baie herhalend _____ Werk herhalend _____

Werk ietwat gewysig _____ Werk afwisselend X

n Groot variasie in werk _____ Werk eenvoudig _____

Roetnewerk X _____ Werk redelik ingewikkeld _____

Ingewikkelde werk _____ Werk hoogs ingewikkeld _____

(2) Handvaardigheid:

<u>Onder-gemiddeld</u>	<u>Gemiddeld</u>	<u>Bo-gemiddeld</u>
	<u>X</u>	

(3) Sensoriese vermoë:X Visie _____ X Gehoor _____ Smaak _____

_____ Tas _____ Reuk _____

II. BelangstellingBelangstelling in motorry en buitenshuise werk XXXKlerklike belangstelling XSosiale belangstelling XXX

3) Die relatiewe belangrikheid van die kenmerke word deur die aantal kruisies aangedui.

Verkeersreëls en regulasies XX

Meganiese belangstelling XX

III. Verantwoordelikheid (Toesighoudende verantwoordelikheid uitgesluit)

T.o.v. materiaal: Gebruik gedrukte vorms by uitvoering van werk, handboek oor wette en ordonnansies ens.

T.o.v. toerusting en gereedskap: Kantoorneubels, motorvoertuie en toetsapparate.

T.o.v. geld: Invordering van hospitaalskuld asook geld by toetsstasie.

T.o.v. werksmetodes: Die verkeersinspekteur besluit oor werksprosedures en die werksvolgorde binne vasgestelde reëls en regulasies en met inagneming van die spesifieke taak aan hom opgedra.

T.o.v. rekords: Logboek asook ander rekords soos bv. boetekaartjie, voorleggingsvorm vir bestuurslisensies ens.

T.o.v. eksterne kontakte met: Polisie (geringe mate), Munisipale verkeersinspekteurs en Inkonstekantoor.

Veiligheid : Algemene verantwoordelikheid vir die veiligheid op openbare paaie. Verleen hulp waar nodig.

IV. Toesighouding:

(1) Toesighouding gegee:

(a) Direkte toesighouding oor een Bantoe.

(b) Algemene toesighouding oor publiek.

(2) Toesighouding ontvang: Algemene toesighouding van onmiddellike seniors en in 'n geringe mate van ouditeure en rekenmeesters.

(3) Besluite toegelaat: Besluit self binne raanwerk van normale werksaktiwiteite; besondere probleme word na senior inspekteurs verwys.

(4) <u>Toesighouding t.o.v.:</u>	Algemeen	Intermediêr	Direk
Bepanning	_____	_____	_____
Organisering	<u>X</u> (Min)	_____	_____
Rigtinggewing	<u>X</u> (Min)	_____	_____
Kontrolering van resultate	_____	_____	<u>X</u>

(i) T.o.v. rigtinggewing en kontrolering van resultate: In besondere omstandighede kan n junior tydelik oor ander juniors aangestel word om n spesifieke taak afgehandel te kry. Verder kontroleer een junior inspekteur ook die state van die hele Vrystaat se verkeersinspekteurs.

(ii) T.o.v. organisasie: In besondere gevalle moet die verkeersinspekteur met die polisie en landdros reël insake die voorstaan van motors vir die nagaan van derdepartyversekering.

V. Werktoestande plus fisiese vereistes:

A. Fisiese poging

(1) Tipe van fisiese aktiwiteit:

40.2% Sit

24.4% Loop

35.4% Staam

(2) Soort werk:

X Ligte

_____ Medium swaar

_____ Swaar

(3) Lei tot vermoedheid van:

X Liggaam

X Bene

_____ Arms

_____ Vingers

B. Gevare

Onbeduidend

Matig

Aansienlik

X

Soort: Verkeersinspekteurs is voortdurend aan

fisiiese aanranding blootgestel. Die motor waarin die inspekteur reis hou n potensiële meganiese risiko in asook die motorvoertuie van die publiek.

C. Ongewing

(1) Werktoestande: 4)

<u>XX</u>	Warm
<u>X</u>	Stowwerig
<u>XX</u>	Eet en slaap ongereeld
<u>XX</u>	Koud
<u>X</u>	Vuil
<u>X</u>	Eentonigheid
<u>XX</u>	Skielike temperatuur skommelinge
<u>XX</u>	Beperkte ruimte (in motor)
<u>XX</u>	Psigiese spanning as gevolg van veral mondelinge kritiek van publiek.
<u>X</u>	Werk twee Sondae n maand.
<u>X</u>	Nat
<u>X</u>	Werk dikwels alleen

Graad van onaangenaamheid:

	X	
Gering	Aansienlik	Hinderlik

(2) Werkplek:

Op kantoor :	<u>Min</u> <u>X</u>	Aansienlik	Baie
Buite :	<u>Min</u>	Aansienlik	<u>X</u> Baie

(3) Werkskedule: Ure : 8 uur per dag
44 uur per week

Dag- en nagskofte : Ja

Sondae : Twee per maand

Oortyd : Soms

In hierdie hoofstuk is die empiriese werkspesifikasies uiteengesit. Vervolgens sal oorgegaan word tot n kort kritiese bespreking van die bestaande keuringstegnieke soos dit tot dusver deur die Provinsiale Verkeersinspektorat in die Vrystaat aangewend is, sodat op leentes in die

4) Die relatiewe belangrikheid van die werktoestand word deur die aantal kruisies aangedui.

bestaande keuringsprosedure en tegnieke gewys kan word.

---oo0oo---

HOOFSTUK IX

n KRITIESE BESPREKING VAN DIE BESTAANDE KEURINGSTEG- NIEKE VAN DIE VRYSTAATSE PROVINSIALE VERKEERSINSPEKTORAAT

Die probleem het by die Provinsiale Verkeersinspektoraat te Bloemfontein ontstaan dat hulle metodes om applikante vir vakante poste te keur en die geskikte verkeersinspekteurs aan te wys, sekere leentes getoon het. Dit is nodig om n blik te werp op die huidige personeelkeuringsmetode wat by die Provinsiale Verkeersinspektoraat gebruik word om sedoende die leentes daarvan aan te dui.

Prosedure:

Wanneer betrekkinge vakant word, word hierdie poste in die twee plaaslike koerante „Die Volksblad" en „The Friend" geadverteer en soms ook in die amptelike koerante van ander provinsies. Wanneer n applikant aansoek doen moet (a) n aansoekvorm en (b) n mediese sertifikaat sy aansoek vergesel.

(a) Die aansoekvorm:

Aan voornemende applikante word op versoek aansoekvorms gestuur wat in hul eie handskrif ingevul moet word. Hierdie aansoekvorm is die bekende Z83 vorm wat algemeen in die staatsdiens gebruik word.

Die besonderhede wat deur die applikant op die vorm ingevul moet word, is die volgende:

1. Naam
2. Permanente posadres
3. Datum van geboorte
4. Geboorteplek
- 5(a) Naam van vader
- (b) Beroep van vader
- (c) Nasionaliteit van vader

6. Of applikant n Suid-Afrikaanse burger is.

7. Die totale tydperk in Suid-Afrika of in die gebied van Suidwes-Afrika woonagtig.

8. Of applikant getroud of ongetroud is (getal en ouderdom van kinders - indien daar is - moet vermeld word).

9. Teenswoordige werk.

10. Aard van werk verlang en of n tydelike of permanente aanstelling verlang word.

11(a) n Volledige onskrywing van enige liggaams- of geestesgebrek.

(b) Teenswoordige gesondheidstoestand.

12(a) Of die applikant ooit skuldig bevind is aan n kriminele oortreding.

(b) Of ontslaan is uit die diens.

13. Kwalifikasies.

(a) Opleiding: Naam van skool, kollege of universiteit besoek; eksamens afgelê en/of sertifikate verwerf; datum waarop eksamens afgelê is.

(b) Tale. Die applikant moet vermeld of hy Engels, Afrikaans en Bantoetale kan praat, lees en skryf asook die eksamens wat hy daarin afgelê het.

(c) Die applikant moet enige spesiale kwalifikasies soos regsgeleerdheid, wetenskappe, rekeninge, snel-skrif, tikskrif, telegrafie ens. vermeld. In die geval van snel- en tikskrif moet hy tale en snelheid vermeld.

14. Besonderhede van vorige ondervinding.

(a) Goewermentsdiens: departement; pos bekleed; tydperk en oorsaak van uittreding.

(b) Ander betrekkinge: departement; pos bekleed; tydperk, oorsaak van uittreding.

15. Gesertifiseerde afskrifte van getuigskrifte en bewyse van goeie gedrag.

16. Datum en Handtekening.

Uit bogenoemde blyk duidelik dat hierdie aansoekvorm slegs die neer opvallende inligting rakende die

kwalifikasies, belangstelling, gesondheidstoestand en vorige werksrekord van die applikant blootlê. Op sigself is daar nie fout mee te vind nie, maar dan word soveel hoër eise aan die oorblywende keuringstegnieke gestel om die verskante en verfynde inligting bloot te lê.

Skrywer wil egter aanbeveel dat op grond van die behoefte wat daarvoor bestaan n eie aansoekvorm ontwerp word met in agneming van die spesifieke omstandighede en werkvereistes.

(b) Mediese sertifikaat:

Tesame met die aansoekvorm word van voornemende applikante verwag om n mediese geskiktheidssertifikaat voor te lê.

Op grond van hierdie aansoekvorm en mediese sertifikaat word potensiële swak en ongeskikte applikante reeds uitgeskakel. Hierdie eliminasië word deur die personeelkantoor en sons in samewerking met senior amptenare van die verkeersinspektoraat gedoen. n Applikant word in die volgende gevalle dadelik uitgesluit in die geval van:

- (a) n Vorige kriminele oortreding.
- (b) n Besonder hoë werkrotasie.
- (c) Wanneer hy onder die ouderdom van 25 jaar is en
- (d) hy nie ten minste n Juniorsertifikaat besit nie.

n Applikant behoort nie sonder meer op grond van a, b en c uitgeskakel te word nie. Soveel te meer indien die tegniek van onderhoudvoering verbeter kan word en die bestaande keuringstegnieke met n toetsbattery aangevul word.

Wat (a) betref behoort voorsiening gemaak te word vir n uiteensetting van vorige oortredings, aantal en datum waarop dit plaasgevind het. Bekwame hervormde applikante kan op so n wyse n kans gegun word.

n Besondere hoë werkrotasie op sigself behoort nie sonder meer n persoon dadelik uit te skakel nie. Dit mag n aanduiding van onstabieliteit wees maar aan die anderkant kan n ongelukkige sameloop van omstandighede ook n

belangrike rol gespeel het. So n persoon is tenminste geregtig op n onderhoud.

Die vereiste ouderdom van 25 jaar is ingebring met die gedagte dat slegs n ouer persoon noodwendig oor n groter verantwoordelikeidsbesef beskik, meer volwasse kan optree en selfstandig besluite kan neem. Dat daar in die meeste gevalle tussen hierdie faktore en ouderdom n verband bestaan, betwyfel Skrywer geensins nie. Wat egter uit die oog verloor word, is dat daar heelwat jonger persone bestaan wat ook in n minder of meerdere mate oor hierdie eienskappe beskik --- diesulkes kan immers deur middel van doeltreffende keuringstegnieke aangedui word. n Groot persentasie van die lojale en konsensieuse applikante gaan vir die verkeersinspektoraat verlore omdat hulle nie direk na Juniorsertifikaat of Matriek weens die ouderdomsbepanking, in diens geneem kan word nie. Die verkeersinspektoraat trek gevolglik heelwat persone uit die onstabiele deel van die arbeidsmark.

Die werwingsveld word dus deur al vier vereistes, maar veral deur die ouderdomsvereiste, baie beperk. Hierdie ouderdomsbepanking moet dan ook as een van die belangrikste oorsake van die ongunstige seleksieratio, wat tot dusver aangetref is, beskou word. n Ongunstige seleksieratio op sy beurt, verlaag weer die standaard wat by keuring gestel word.

Die onderhoud:

Die onderhoud is die laaste stap in die huidige keuringsprosedure.

McMurray ¹⁾ verklaar dat die onderhoud verskeie basiese swakhede het en dat sy waarde afhang van die bevoegdheid en opleiding van die onderhoudvoerders. Hy beweer dat indien n onderhoudvoerder nie n definetiewe plan

1) Fleishman, Edwin A. : Studies in Personnel and Industrial Psychology. Dorsey Press Inc., Homewood, Illinois, 1961, bl. 20.

volg nie, geen opleiding gehad het in die tegniek van onderhoudvoering en interpretasie van verkreë inligting nie en sonder werkspesifikasies die onderhoud voer, sy beoordeling mank sal gaan aan beide geldigheid en betroubaarheid.

Bellows en Estep ²⁾ beweer weer dat die basiese oortreding wat deur onderhoudvoerders begaan word, is dat hulle te seker van hulself en hulle vermoë om menslike gedrag te skat, voel. Baie onderhoudvoerders is van mening dat hulle persone kan beoordeel deur slegs na hulle te kyk en met hulle te praat. Hulle is dikwels nie bewus van die menslike beperkings wat eie aan beoordelings is nie.

Indien die onderhoud, soos gebruik deur die provinsiale verkeersinspektorat, aan bogenoende twee stellings getoets word, sal gemerk word dat die plaaslike onderhoud in baie opsigte te kort skiet.

Die provinsiale verkeersinspektorat maak van 'n paneelonderhoud gebruik wat uit sewe persone bestaan nl.: die Lid van die Uitvoerende Komitee (L.U.K.) genoem met verkeersake, twee senior amptenare van die sekretariaat, twee senior amptenare van die inspektorat, die personeelbestuurder en die Provinsiale sekretaris wat die voorsitter is.

Die eerste leente wat gevind word is die feit dat behalwe vir die personeelbestuurder, geeneen opgelei is in die tegniek van onderhoudvoering en interpretasie nie. Ver al die voorsitter wat nie alleen die inisiatief en leiding in die voer van die onderhoud moet neem nie, maar ook rapport moet verkry en oor die beslissende stem in die geval van meningsverskille beskik, behoort 'n geskoolde onderhoudvoerder te wees.

Die tweede groot leente bestaan in die wyse waarop

2) Bellows, R. and Estep, M.E. : Employment Psychology: The interview. Rinehart and Company, 1959, bl. 17.

die onderhoud gevoer en gebruik word. Hierdie leentes sal onder die volgende punte bespreek word nl. (a) die funksies van die indiensnemingsonderhoud, (b) die wyse waarop vrae gestel word, (c) die gebrek aan 'n sistematiese dekking van die verskillende belangrike areas met behulp van werkspesifikasies en (d) foutiewe beoordeling.

(a) Die funksies van die indiensnemingsonderhoud: In 'n indiensnemingsonderhoud moet drie funksies tot hul reg kom nl. (i) die verskaffing van inligting omtrent die firma, werk en werksonstandighede (ii) die ontvang van inligting en (iii) die skepping van 'n vriendskapsverhouding.

Die onderhoud soos hy tans gebruik word, lê feitlik net klem op die ontvangs van inligting en sien punte (i) en (iii) feitlik geheel en al oer die hoof.

Die belangrikheid van die skepping van samewerking tussen applikant en onderhoudvoerder neig ook om uit die aard van die onderhoud, waardeur al die onderhoudvoerders 'n kans kry om vrae te vra, nie tot sy reg te kom nie. Spesiale pogings behoort dus deur die voorsitter aangewend te word om hierdie samewerking te verkry terwyl al die onderhoudvoerders moet poog om dit deur die verloop van die onderhoud, te behou.

(b) Die wyse waarop vrae gestel word: 'n Baie groot leente is die wyse waarop die vrae gestel word. Leidende vrae wat voor die handliggende antwoorde suggereer, word glad te veel gebruik. In stede daarvan behoort sommige vrae indirek gestel te word terwyl van kontrole vrae gebruik gemaak word om inligting afkomstig van die aansoekvorm, te toets. So verklaar Bellows en Estep as volg: "A question asked in one way may yield certain results; if the same question is phrased with slightly different wording the response to it may be strikingly different". 3)

Die gebruik van 'n pose kan ook net vrug in die indiensnemingsonderhoud aangewend word mits die onderhoud-

3) Bellows, R. en Estep, M.E. (1959) Op. Cit. bl. 17.

voerder kennis en ondervinding het van kliniese onderhoude. Indien die onderhoudvoerder na 'n bewering deur die applikant vir 10-40 sekondes die stilswe bewaar, mag die applikant inligting blootlê wat hy dalk nie sou openbaar het indien 'n direkte vraag aan hom gestel is nie.

(c) Die sistematiese dekking van die belangrike eienskappe met behulp van werkspesifikasies: Deurdat verskillende persone vrae vra, is oorvleueling aan die orde van die dag. Hierdie oorvleueling word vererger aangesien daar nie van werkspesifikasies gebruik gemaak word nie. Aangesien een eienskap nie sistematies deur persone gelyktydig afgehandel word nie, is 'n wetenskaplike beoordeling daarvan baie moeilik.

'n Gestruktureerde onderhoud met uitgewerkte vrae op grond van werkspesifikasies, sal hierdie gebrek tot 'n groot mate uitskakel. So beweer Kephart as volg: „The matching of abilities to job requirements is a relatively simple process when such factual information is available. When factual information is not available, the matching procedure is an impossible one". 4)

Meer aandag kan ook geskenk word aan die verkryging van volledige rekords van vorige werkgewers. Die minimumouderdom van 25 jaar impliseer dat applikante reeds tevore in 'n betrekking gestaan het. Die vorige werkgewer kan 'n beoordeling t.o.v. noodsaaklike karaktereienskappe doen en verdere verklarings oor die applikant maak. Tot dusver bestaan daar nog geen bruikbare tegniek om eerlikheid te meet nie. Die beste beskikbare aanduiding is waarskynlik die applikant se vorige diensrekord.

(d) Gebrekkige beoordeling: Gebrekkige beoordeling is 'n oortreding waarvan selfs opgeleide onderhoudvoerders in 'n minder of meerdere mate hulle aan skuldig maak. In die

4) Kephart, Newell C. : The Employment Interview in Industry. McCraw-Hill, 1952, bl. 6.

geval van onopgeleide onderhoudvoerders is dit 'n kroniese oortreding wat in 'n hoë mate voorkom by die provinsiale verkeersinspektoraat.

Gebrekkige en foutiewe beoordeling is die resultaat van baie faktore nl. die idee dat applikante beoordeel kan word deur slegs na hulle te kyk en met hulle te praat, die neiging om gemiddeld te beoordeel aangesien beoordelingskaale nie gebruik word nie, die „halo effect“, persoonlike vooroordele, en die subjektiewe invloed van ou teorieë oor gelaatkundiges.

Die grondliggende oorsaak van die meeste van bogenoemde foute onder (d) moet toegeskryf word aan 'n gebrek aan kennis van sielkundige beginsels rakende die menslike natuur en sy persoonlikheid en die gebrekkige opleiding in die gebruik van die onderhoud as 'n betroubare en geldige keuringstegniek.

Enige wysiging van die bestaande onderhoudsmetodes moet egter die aanvaarding daarvan deur persone wat dit in die praktyk gaan gebruik, in gedagte hou. Skrywer gaan dus eerder poog om, sonder om die bestaande onderhoudsmetodes drasties te probeer hervorm, eerder deur middel van 'n aangepaste werkspesifikasie vir gebruik by die onderhoud en 'n beoordelingskaal, albei gebaseer op 'n werkspesifikasie, die belangrikste gebreke te probeer uitskakel. Dit is verder baie wenslik dat die onderhoudvoerders hulle praktiese en teoretiese kennis oor die tegniek van onderhoudvoering en hul kennis van menslike gedrag en persoonlikheid, aanvul.

Skrywer maak dus van 'n gestruktureerde onderhoud met 'n vaste patroon gebruik om van die belangrikste swakhede van die tradisionele onderhoud uit te skakel. Selfs al ondergaan onderhoudvoerders geen opleiding nie, beweer Bellows en Estep ⁵⁾ sal 'n onderhoud met 'n vaste patroon, onderhoudvoerders help om hulle self op te lei.

5) Bellows, R. en Estep, M.F. (1959) Op. Cit. bl. 133.

Die voordele van 'n onderhoud met 'n vaste patroon en waardeur sommige swakhede van die gewone onderhoud uitgeskakel word, is volgens McMurray ⁶⁾ die volgende:

1. Die onderhoudvoerder werk vanaf definitiewe werkspesifikasies; hy ken dus die vereistes van elke werk.
2. Hy het 'n plan in gedagte en weet watter vrae om te vra.
3. Reeds voor die onderhoud het hy volgens 'n voorafopgestelde plan navraag gedoen by eksterne bronne (vorige werkgewers, skole ens.) en weet dus alreeds baie van die applikant.
4. Verder maak die onderhoudvoerders wat gebruik maak van 'n onderhoud met 'n vaste patroon van beoordelingskale en ander hulpmiddele gebruik om meer sistematiese beoordelings te verkry.

Studies deur McMurray ⁷⁾ in twee fabrieke het aangetoon dat 'n beplande onderhoud wat reg hanteer is, 'n geldige keuringstegniek is. Soortgelyke bevindings m.b.t. geldigheid en betroubaarheid is deur Bellows en Estep ⁸⁾ gevind.

Sielkundige toetse:

Om die bestaande keuringstegnieke aan te vul, behoort daar ook van 'n toetsbattery gebruik gemaak te word. Die konstruksie van so 'n toetsbattery, is dan ook een van die hoofdoelstellings van hierdie ondersoek.

So 'n toetsbattery sal nie alleen die doeltreffendheid van die bestaande keuringsprosedure verhoog nie, maar dit kan ook vir beroepsvoorligting, plasing en die voorspelling van arbeidsomset gebruik word.

6) Fleishman, Edwin A. (1961) Op. Cit. bl. 21.

7) Fleishman, Edwin A. (1961) Op. Cit. bl. 26.

8) Bellows, R. en Estep, M.E. (1959) Op. Cit. bl. 143.

Vervolgens sal die aangepaste werkspesifikasies vir gebruik by onderhoudvoering uiteengesit word.

---ooOoo---

HOOFSTUK X

AANGEPASTE WERKSPEKIFIKASIES SOWEL AS BEOORDELINGSKALE

VIR GEBRUIK BY DIE INDIENSNEMINGSONDERHOUD

Op grond van werkbekrywing en werkspekifikasie ¹⁾ word (A) aangepaste werkspekifikasies en (B) beoordeling-skale wat tesame by die indiensnemingsonderhoud gebruik word, uiteengesit.

A. Aangespaste werkspekifikasie vir gebruik in die onderhoud.

I. Fisiese voorkoms: Moet n besige en aktiewe lewe kan lei wat sensuue-spannend sowel as fisies-spannend is. Moet energiek wees en n voorkoms hê wat dit noontlik sal maak om maklik met ander mense te meng. Laasgenoemde geld vir uiterlike voorkoms sowel as algenene maniere en manier van praat. Netheid op kleredrag is van belang as gevolg van voortdurende kontak met die publiek. n Sterk fisiek en n goeie atletiese bou word vereis; sekere minimumvereistes wat betref lengte, gewig en borsmaat word ook gestel; goeie oë wat kleure kan onderskei; sterk arms en bene; geen spraakgebreke.

II. Opvoedkundige kwalifikasies, algenene intelligensie en ouderdom: Junior of gelykwaardige sertifikaat; moet tweetalig wees. Algenene intelligensie moet gemiddeld wees. Minimum ouderdom 25 jaar.

III. Spesifieke vaardigheid en aanleg: Moet n goeie bestuurder wees; goeie voet- hand- oog koördinasie hê; aanleg om met mense te kan werk; goeie geheue; inisiatief; korredingsvermoë; organisasie en metode; gemiddelde handvaardigheid.

IV. Belangstelling: Bo-gemiddelde belangstelling in buitenshuise werk en ry; in mindere mate klerklike belangstelling; bo-gemiddelde sosiale belangstelling; besondere

1) Sien hoofstukke VII en VIII.

belangstelling in verkeersreëls en regulasies; gesonde nuuskierigheid; noodhulp; skryf- en meganiese belangstelling.

V. Persoonlikheid en karaktereienskappe: Voldoende selfvertroue om alleen te kan optree; moet gesag kan uitoefen en verantwoordelikheid kan dra; moet ferm, beslis en tog beleefd en taktvol kan optree; moet verskillende klasse mense met die nodige beslistheid en respek behandel; moet in situasie vinnig kan opsom en sy eie diskresie gebruik om meester van die situasie te bly; verdragsaamheid; goeie waarnemingsvermoë; eerlikheid; pligsgetrouheid; aanpasbaarheid; emosionele volwassenheid; hoflikheid; humorsin, onverskrokke en dapper.

VI. Algemene agtergrond en vorige werksrekord: Gunstige diensrekord van vorige werkgewer. Gunstige referensies en geslaagde mediese ondersoek. Geen vorige veroordelings en groot verkeersoortredings nie.

B. Becordelingskale.

I. Fisiese voorkoms:

(a) Uiterlike voorkoms: Let veral op die uiterlike van die persoon, sy manier van praat, netheid wat klere-drag betref en die algemene indruk wat hy op 'n mens maak.

1. Besondere goeie voorkoms, baie aangename manier van praat, sal altyd tussen 'n groep mense opgelet word.

2. Goeie voorkoms en aangename manier van praat, sal dikwels tussen 'n groep mense opgelet word.

3. Deedgewoon, sal nie juis in 'n groep opgemerk word nie.

4. Betreklik onaantreklik en slordig, onaangename manier van praat, sal as gevolg hiervan dikwels in 'n groep opgemerk word.

5. Baie onaantreklik en slordig met irriterende manier van praat en sal gevolglik ook altyd in 'n groep opgemerk word.

(b) Energie: Is die persoon stadig in sy reaksies en lusteloos, of skeep hy die indruk van wakkerheid en snelheid in sy reaksies alhoewel hy heeltemal op sy gemak is.

1. Maak n besonder wakker indruk. Reaksies vinnig en persoon is op sy gemak.

2. Wakker en reaksies is vinniger as dié van die gewone mens.

3. Heeltemal gemiddeld.

4. Lyk lusteloos en reageer stadiger as normaal.

5. Traag en lusteloos, reaksies baie vertraag.

(c) Fisiese gestel: Is die persoon sterk en atleties gebou? Neem hy deel aan gewigoptel, boks, stoei? Kyk na lengte, gewig, borsmaat en die sterkte van arms en bene. Het die persoon goeie oë wat kleure kan onderskei?

1. Die persoon is besonder sterk en atleties gebou met besonder goeie oë.

2. Die persoon is sterk en atleties gebou met goeie oë.

3. Heeltemal gemiddeld.

4. Betreklik onatleties en onder gemiddeld wat krag en oë betref.

5. Swak en tingerig gebou met baie swak oë.

(Op al drie faktore word n gelyke klem gelê en daarvan word die gemiddelde geneem.)

II. Opvoedkundige kwalifikasies, algemene intelligensie en ouderdom:

(a) Opvoedkundige kwalifikasies en algemene intelligensie: Let op die standerd wat die persoon geslaag het, na sy simbole veral in Engels en Afrikaans, of hy n eerste- of tweedeklas behaal het. Verder na die soort leesstof wat hy verkies en of die persoon belangstel in verdere studie.

1. Persoon slaag matriek, is baie goed tweetalig

en toon n intellektuele belangstelling.

2. Persoon slaag standerd 9, is goed tweetalig en toon geesdrif om matriek te slaag.

3. Persoon slaag Juniorsertifikaat goed en is voldoende (gemiddeld) tweetalig.

4. Persoon slaag Juniorsertifikaat by herhaling en is onvoldoende tweetalig.

5. Persoon beskik nie oor n Juniorsertifikaat nie, wel standerd 7, en is besig met sy Juniorsertifikaat.

(b) Ouderdom: Die minimumouderdom is 25 jaar.

1. Persoon se ouderdom lê tussen 25 - 35 jaar.

2. Persoon se ouderdom lê tussen 35 - 45 jaar.

3. Persoon se ouderdom lê tussen 45 - 65 jaar.

Bogenoende geld indien die persoon geen vorige ondervinding in verkeerswerk het nie. Indien persoon beskik oor vorige ondervinding bv. 10 jaar, moet die aantal jare afgetrek word van sy teenswoordige ouderdom en dan word hy soos vantevore beoordeel. Die redè hiervoor is om te verhoed dat persone met heelwat ervaring anders in n ongunstige kategorie geplaas word. Indien hierdie aftrekking veroorsaak dat n persoon se ouderdom onder 25 jaar val, moet hy nogtans vir beoordelingsdoeleindes in die gunstige klas val d.w.s. klas 1.

III. Spesifieke vaardigheid en aanleg:

(a) Spesifieke vaardigheid: Is die persoon n goeie bestuurder en beskik hy oor n goeie voet- hand- oog- koördinasie en n mate van handvaardigheid.

1. Baie goeie bestuurder, uitstekende voet- hand- oog koördinasie en n hoë mate van handvaardigheid.

2. Bevredigende bestuurder met n bevredigende voet- hand- oog koördinasie en algemene handvaardigheid.

3. Onbevredigende bestuurder met onbevredigende voet- hand- oog koördinasie en algemene handvaardigheid.

(b) Aanleg: Het die persoon n slag om met nense te werk; n goeie geheue; inisiatief; oorreringsvermoë;

organisasie en metode.

1. Persoon beskik oor 'n besondere aanleg in bykans al bogenoende.

2. Persoon beskik oor 'n bevredigende aanleg in bogenoende.

3. Persoon beskik oor 'n onbevredigende aanleg in bogenoende.

IV. Belangstellings:

(a) Sosiale belangstelling: Toon die persoon 'n belangstelling in mense? Kom hy goed oor die weg met hulle? In hoeverre het die persoon in die verlede deelgeneem en neem hy nog deel aan sosiale bedrywighede soos pieknieks, danse, partytjies, uitstappies, klubs en verenigings?

1. Behoort aan baie sosiale groepe en verenigings, het baie vriende en min vyande. Neem aktief deel aan baie sosiale aktiwiteite en is altyd die middelpunt van die groep.

2. Behoort aan 'n paar sosiale groepe en verenigings, neem dikwels deel aan sosiale aktiwiteite en is dikwels die middelpunt van die groep. Kom goed klaar met mense.

3. Behoort aan een of twee sosiale groepe en verenigings. Het 'n paar goeie vriende en baie kennisse. Neem deel aan sosiale aktiwiteite. Kom goed klaar met sommige mense.

4. Behoort aan een of geen sosiale groepe en verenigings. Is betreklik onaktief en neem selde deel. Het 'n paar vriende en verkies om alleen te wees of met 'n paar vriende te verkeer. Kom oor die algemeen nie goed klaar met mense nie, behalwe met 'n paar uitgesoekte vriende.

5. Behoort aan een of geen groepe en verenigings. Het min vriende en baie vyande. Neem nooit deel aan sosiale aktiwiteite en is meestal alleen.

(b) Buitenshuise, meganiese en ry-belangstelling: Hou die persoon daarvan om buitenshuis te werk? Het hy 'n belangstelling in meganika en hou hy daarvan om baie te ry?

1. Persoon hou besonder baie daarvan om buitenshuis te werk, herstel graag eie motor en masjinerie en hou van ry.

2. Persoon hou daarvan om buite te werk, herstel soms eie motor of masjinerie en vind ry nie vermoeiend nie.

3. Persoon hou glad nie daarvan om buitenshuis te werk nie, het nog nooit eie motor en/of masjinerie herstel nie en vind ry baie vermoeiend en oninteressant.

(c) Belangstelling in verkeersreëls, regulasies en noodhulp:

Let veral op of persoon dink dat verkeersreëls en regulasies nodig is asook kennis van noodhulp; of hy graag sou wou toesien dat verkeersreëls en regulasies nagekom word. Lees persoon soms daaroor en/of lees hy verkeersake in koerante. (Vir kontroledoeleindes kan persoon vrae gevra word oor (a) die gatsometer (b) onlangse berigte in plaaslike koerante en (c) die ongeluksyfer op ons paaie en of dit toe of af neem).

1. Besondere groot belangstelling in verkeersreëls, regulasies en noodhulp. Lees gereeld boeke daaroor en volg berigte in koerant daaromtrent. Het self al persone wat verkeersreëls en regulasies oortree het, aangemeld, vrywilliglik getuienis in die hof afgelê en aan persone eerste-hulp verleen.

2. Toon n bo-gemiddelde belangstelling in verkeersreëls, regulasies en noodhulp. Lees dikwels sake hieromtrent in koerante na en het al boeke geraadpleeg.

3. Toon n gemiddelde belangstelling in verkeersreëls, regulasies en noodhulp. Lees soms sake in die koerant na.

4. Persoon toon min belangstelling in verkeersreëls, regulasies en noodhulp. Lees nooit sake na nie en word naar indien hy bloed sien.

5. Persoon toon geen belangstelling in verkeersreëls, regulasies en noodhulp nie. Lees nooit sake na nie

nie en word heeltemal onbevoeg om te help indien hy bloedsien.

V. Persoonlikheid en karaktereienskappe:

(a) Selfvertroue en dominerings: Let op of persoon oor genoeg selfvertroue beskik bv. of hy vreendes en/of hy vriende wat lelike taal voor hom besig kan berispe, op eie inisiatief dinge kan aanpak en deurvoer en of hy soms op eie inisiatief raad gee. Kom dit voor of die persoon twyfel oor sy eie vermoëns

1. Persoon toon baie selfvertroue en sal met die nodige beleefdheid en takt ferm en beslis kan optree.

2. Persoon toon voldoende selfvertroue en sal normaalweg ferm en beslis kan optree met die nodige beleefdheid en takt.

3. Persoon toon te min of oormatige selfvertroue en sal nie ferm en beslis kan optree nie of hy is windmakerig en buffelagtig.

(b) Diskresie en oordeel: Let op of die persoon n situasie ontlee, of hy voor en nadele van n saak kan opweeg, of hy n objektiewe standpunt kan inneem en feite sorgvuldig ontlee.

1. Persoon toon besondere diskresie en oordeel. Hy ontlee n saak sorgvuldig voordat hy regverdig en billik optree. Hy maak voorsiening vir individuele verskille en poog om objektief te wees ten alle tye.

2. Persoon toon gemiddelde diskresie en oordeel. Hy probeer dikwels om n saak te ontlee en op sy meriete te handel. Hy poog om nie oorhaastig te handel nie en om billik en regverdig op te tree.

3. Persoon toon geen of baie min diskresie en oordeel. Hy handel impulsief sonder om feite teen mekaar op te weeg en is subjektief in sy oordele deurdat hy familie en vriende sal voortrek. Hy maak geensins voorsiening vir individuele verskille nie.

(c) Volwassenheid en selfdissipline:

Let op of persoon verantwoordelikheid vir werk, familie ens., kan aanvaar, of persoon geestelik ryp is, regverdig en billik, n humorsin het, onverskrokke en dapper is.

1. Persoon toon n besondere verantwoordeliksinn, is geestelik ryp, besit n buitengewone humorsin en is onverskrokke en dapper.

2. Persoon toon n gemiddelde verantwoordelikeidssinn, sy handelswyse is meestal die van n volwassene, hy sal sy man kan staan in geval van n krisis.

3. Persoon toon geen of baie min verantwoordelikeidssinn, sy handelswyse is kinderagtig en hy is lafhartig.

VI. Algemene agtergrond en vorige diensrekord: Raadpleeg vorige werkgewers indien enige; let op redes vir ontslag of bedanking; werkrotasie en werksafwesigheid in vorige ondernemings; tipe van werk gedoen en in hoe n mate dit ooreenkom of verskil met die werk van n verkeersinspekteur; bestudeer verwysings en getuigskrifte. Let op vir feite in verwysings en ignoreer opinies.

1. Uitstekende agtergrond, vorige diensrekord, verwysings en getuigskrifte. Reeds baie jare se ondervinding in aanverwante werk bv. munisipale verkeerswerk.

2. Baie bevredigende agtergrond, vorige diensrekord, verwysings en getuigskrifte. Ondervinding in werk wat tot n mate aanverwant is, bv. polisie.

3. Bevredigende agtergrond, vorige diensrekord, verwysings en getuigskrifte.

4. Onbevredigende agtergrond bv. verkeersoortredings. Onbevredigende diensrekord. Onbetroubare en/of swak getuigskrifte.

5. Swak agtergrond, groot verkeersoortredings en/of vorige veroordelings. Swak diensrekord.

Die beoordeling wat van die applikant gemaak word, word dan op n drie- of vyfpunt beoordelingskaal aangeteken. Hierdie beoordelingskaal vergenaklik vinnige beoordeling

tydens die indiensnemingsonderhoud terwyl dit terselfder-
tyd 'n geheelbeeld van die applikant voorsien.

I. Fisiese voorkoms:

(a) Uiterlike voorkoms

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(b) Energie

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(c) Fisiese gestel

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

II. Opvoedkundige kwalifikasies, algemene intelli-
gensie en ouderdom:

(a) Opvoedkundige kwalifikasies en algemene intel-
ligensie

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(b) Ouderdom

Baie bevredigend	Bevredigend	Onbevredigend
1	2	3

III. Spesifieke vaardigheid en aanleg:

(a) Spesifieke vaardigheid

Baie bevredigend	Bevredigend	Onbevredigend
1	2	3

(b) Aanleg

Baie bevredigend	Bevredigend	Onbevredigend
1	2	3

IV. Belangstellings:

(a) Sosiale belangstelling

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(b) Buitenshuise, Meganiese- en ry-belangstelling

Baie bevredigend	Bevredigend	Onbevredigend
1	2	3

V. Persoonlikheid en karaktereienskappe:

(a) Selfvertroue en dominerend

<u>Baie bevredigend</u>	<u>Bevredigend</u>	<u>Onbevredigend</u>
1	2	3

(b) Diskresie en oordeel

<u>Baie bevredigend</u>	<u>Bevredigend</u>	<u>Onbevredigend</u>
1	2	3

(c) Volwassenheid en selfdissipline

<u>Baie bevredigend</u>	<u>Bevredigend</u>	<u>Onbevredigend</u>
1	2	3

VI Algemene agtergrond en vorige diensrekord:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

In hierdie hoofstuk is die aangepaste werkspesifikasies sowel as die beoordelingskale vir gebruik in die in-diensmeningsonderhoud, uiteengesit. Vervolgens sal stilgestaan word by die toetsbattery wat opgestel word om die keuringsprosedure aan te vul.

---ooOoo---

HOOFSTUK XI

DIE SAMESTELLING VAN DIE TOETSBATTERY EN

VERWERKING VAN RESULTATE

By die keuse van toetse vir 'n toetsbattery is die werkspesifikasies asook ander praktiese oorwegings soos o.a. die tydsduur van die toetsbattery en die feit dat die toetse maklik deur die Provinsiale Verkeersinspektoraat afgeneem, nagesien en geïnterpreteer moet kan word, in ag geneem. Die volgende toetse is gekies vir die battery:

1. Die Verstandelike Helderheidtoets (A/1/1) van die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing. Hierdie toets meet die toetsling se bekwaamheid om vinnig en akkuraat te kan dink wat 'n vereiste vir 'n provinsiale verkeersinspekteur is. Dit bevat 65 verskillende vrae wat in 35 minute beantwoord moet word.

2. Die Geheuetoets wat opgestel is deur die Nasionale Buro vir Opvoedkundige en Maatskaplike Navorsing. Hierdie toets meet die vermoë om woorde en simbole met mekaar te assosieer, dit te onthou en dan onmiddellik weer te gee. Dit is die soort vermoë wat 'n mens nodig het bv. vir die memorisering van voertuigregistrasienommers. Hierdie toets bevat 45 vrae wat in 21 minute beantwoord moet word.

Die volgende toetse (3 en 4) het betrekking op meganiese kennis en meganiese insig waarvan beide van die verkeersinspekteur verlang word.

3. Die Meganiese kennistoets (A/9) van die N.I.P.N. Hierdie toets bestaan uit 25 vrae oor eenvoudige tegniese en wetenskaplike probleme wat in 15 minute beantwoord moet word.

Een van die volgende twee Meganiese Insigtoetse (4a of 4b) sal op grond van die hoogste korrelasie in die toetsbattery ingesluit word.

4(a) Die Meganiese Insigtoets wat opgestel is deur

die Nasionale Buro vir Opvoedkundige en Maatskaplike Navorsing. Elke item in hierdie toets bestaan uit 'n tekening van 'n meganiese model. Die toetsling moet bepaal hoe dit werk en dan een of ander afleiding maak. Hierdie toets bevat 24 vrae wat in 18 minute beantwoord moet word.

4(b) Die Meganiese Insigtoets (A10) van die N.I.P.N. Hierdie toets bestaan uit 'n aantal paragrawe oor tegniese onderwerpe wat die kandidaat moet lees. Na elke paragraaf word 'n aantal bewerings, wat oor die inhoud daarvan handel, gemaak. Die kandidaat moet besluit of elkeen van hierdie bewerings korrek of verkeerd is. Hierdie toets bevat slegs vyf vrae wat elk uit drie onderafdelings bestaan en wat die toetsling in 15 minute se tyd moet beantwoord.

Die kriterium:

As kriterium van sukses in die werk is 'n meriete-beoordeling wat deur die junior verkeersinspekteur se onmiddellike senior inspekteur gemaak is, geneem. Die selfde sewe eienskappe op grond waarvan 'n verkeersinspekteur beoordeel word vir bevordering en wat algemeen deur die staatsdiens gebruik word in 'n meriete-aanslag, is hier gebruik om 'n gemiddelde beoordeling te vorm. Die sewe eienskappe wat beoordeel is, is die volgende:

- (a) Verantwoordelikheid
- (b) Oorspronklikheid
- (c) Menseverhoudings
- (d) Organisasie
- (e) Oordeel
- (f) Produktiwiteit
- (g) Kennis

Daar is van 'n aanslagskaal gebruik gemaak wat die volgende sewe kategorieë bevat nl. uiters swak, beslis swak, swakkerig, bevredigend, ietwat beter as bevredigend, heelwat beter as bevredigend en uitsonderlik. ¹⁾

1) Staatsdienskommissie: Personeelverslag. Z269, bl. 1-4.

Ongelukkig was hierdie meriete-beoordeling die enigste beskikbare kriterium wat as maatstaf van sukses in die werk geneem kan word. Heelwat besware kan teen hierdie kriterium ingebring word omdat afgesien van die feit dat meriete-beoordeling subjektief is, het die senior verkeersinspekteurs geen opleiding gehad in meriete-beoordeling nie.

Bepaling van die verband:

(a) Tussen die toetse en die kriterium

(b) Tussen toetse onderling

(a) Die bepaling van die verband tussen die toetse en die kriterium: Die verband tussen die toetse en die kriterium is met behulp van Spearman se Rangorde-korrelasie (r_s) verkry.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Waar D = die verskil in rangorde gekwadreer

N = grootte van die monster

Die rede waarom die Rangorde-korrelasie van Spearman gebruik is, is omdat dit maklik bereken kan word en meer geskik is vir klein monsters ($N < 30$) en omdat die koëffisiënt van rangorde-korrelasie numeries nie veel van ^{die} Bravais-Pearson koëffisiënt, wat as die standaard meting van die verband tussen twee veranderlikes beskou word, verskil nie. Oor die algemeen is die rangorde-korrelasie effens kleiner; die grootste verskil is ongeveer .02 wat gevind word wanneer r_s naby .50 is. 2)

2) Du Toit, J.M. : Statistiese Metodes. Kosmo Uitgewery, Stellenbosch, 1963, bl. 79-80.

TABEL III
DIE VERBAND TUSSEN DIE KRITERIUM EN
DIE VERSKILLEND TOETSE

Die verband tussen die kriterium en die volgende toetse:	N	r _s	Beduidenheidspeile ³⁾		Grootte van N indien beduidend op	
			5%	1%	5%	1%
1) Verstandelike Helderheid	16	.46	.425	.601	14	26
2) Geheue	16	.34	.425	.601	24	730
3) Meganiese Kennis	16	.26	.425	.601	730	730
4(a) Meganiese Insig (Nas.Buro)	16	.27	.425	.601	730	730
(b) Meganiese Insig (N.I.P.N.)	16	.18	.425	.601	730	730

Gevolgtrekkings:

(1) Uit bogenoemde resultate blyk dit duidelik dat die Verstandelike Helderheidstoets op die 5% beduidend is maar nie op die 1% peil nie. Hoë korrelasie is egter nodig indien dit van enige nut gaan wees by individuele voorspellings. Die waarde van $\sqrt{1-r^2}$ (ook bekend as die koëffisiënt van aliënasie) ⁴⁾ gee die verhouding van die moontlike skattingsfout tot die moontlike fout in die geval van blote raaiwerk. Met 'n korrelasie van .46 is:

$$\sqrt{1-r^2} = \sqrt{1-.46^2} = .89$$

Die standarskattingsfout is dan .11. Gewoonlik is hierdie skatting maar 11% beter as 'n raaiskoot.

(2) Al die ander toetse nl. die Geheuetoets; die Meganiese Kennistoets; die Meganiese Insigtoets (Nasionale Buro) en die Meganiese Insigtoets (N.I.P.N.) is onbeduidend op die 5% peil.

(3) Dit is verder duidelik dat die grootte van die monster (N) 'n baie belangrike rol speel in die beduidendheidsbepaling. So bv. sal die Verstandelike Helderheidstoets

3) Siegel, S. : Nonparametric Statistics for the behavioral Sciences. McCraw-Hill, London, 1956, bl. 284.

4) Du Toit, J.M. (1963) Op. Cit. bl. 98.

ook op die 1% peil beduidend wees met $n N = 26$ en die Geheue-toets op die 5% peil met $n N = 24$. Al die ander toetse het monsters van $N > 30$ nodig om met die bestaande korrelasie beduidend te kan wees op ten minste die 5% peil.

(4) Die Meganiese Insigtoets van die Nasionale Buro toon 'n hoër korrelasie met die kriterium (.27) as die Meganiese Insigtoets (A/10) van die N.I.P.N. (.18). Gevolglik kies Skrywer eersgenoemde vir insluiting in die toets-battery.

(b) Die bepaling van die verband tussen die toetse onderling: Die korrelasie tussen die toetse onderling is ook bereken met behulp van Spearman se Rangorde-korrelasie. Hierdie interkorrelasies is nodig vir die berekening van die meervoudige korrelasie en regressievergelyking wat tesame vir voorspelling gebruik kan word. Die meervoudige korrelasie word bereken omdat dit die hoogs moontlike korrelasie met die kriterium gee. Die interkorrelasies word in Tabel IV gegee.

TABEL IV

DIE VERBAND TUSSEN DIE TOETSE ONDERLING

	Verstandelike Helderheid (N.I.P.N.)	Meganiese Insig (Nas. Buro)	Geheue (Nas. Buro)	Meganiese Kenniss
Verstandelike Helderheid	-	.34	.44	.54
Meganiese Insig	.34	-	.69	.64
Geheue	.44	.69	-	.45
Meganiese Kenniss	.54	.64	.45	-

Berekening van die meervoudige korrelasie en regressievergelyking: Op grond van die korrelasie wat bereken is tussen die toetse en die kriterium en tussen die toetse onderling, kan vervolgens oorgegaan word tot die berekening van die meervoudige korrelasie en regressievergelyking. Daar word gebruik gemaak van Aitken se metode van "reduksie en 'n spil".

TABEL V

MEERVOUDIGE KORRELASIE VOLGENS AITKEN SE METODE

	Z0 Krite- rium	Z1 Ver- stan- like Helder- heid	Z2 Mega- niese Insig	Z3 Geheue	Z4 Mega- niese Kennis
Z0	1	.46	.27	.34	.26
Z1	.46	1	.34	.44	.54
Z2	.27	.34	1	.69	.64
Z3	.34	.44	.69	1	.45
Z4	.26	.54	.64	.45	1

TABEL V (VERVOLG)

(1)	.34	.44	.54	-1	.	.	.	1.32
.34	1	.69	.64	.	-1	.	.	1.67
.44	.69	1	.45	.	.	-1	.	1.58
.54	.64	.45	1	.	.	.	-1	1.63
.46	.27	.34	.26	1.33
<hr/>								
	(.8844)	.5404	.4564	.34	-1	.	.	1.2212
<hr/>								
	1.0000	.6110	.5161	.3844	-1.1307	.	.	1.3808
	.5404	.8064	.2124	.44	.	-1	.	.9992
	.4564	.2124	.7084	.54	.	.	-1	.9172
	.1136	.1376	.0116	.467228
<hr/>								
	(.4762)	-.0665	.2323	.6110	-1	.	.	.2530
<hr/>								
	1.0000	-.1397	.4878	1.2831	-2.100	.	.	.5312
	-.0665	.4729	.3646	.5161	.	-1	.	.2871
	.0682	-.0470	.4163	.12855660
<hr/>								
	(.4636)	.3970	.6014	-.1396	-1	.	.	.3224
<hr/>								
	1.0000	.8563	1.2972	-.3011	-2.157	.	.	.6954
	-.0375	.3830	.0410	.14325297
<hr/>								
		.4151	.0897	.1319	-.0809	.	.	.5558
<hr/>								

Die beste voorspelling wat dus van iemand se sukses in dié beroep (Z_0) gemaak kan word, is dus gebaseer op die regressievergelyking:

$$Z_0 = .415 Z_1 + .0897 Z_2 + .1319 Z_3 - .0809 Z_4$$

Die vier toetse word aan so n persoon gegee, sy prestasie in elk uitgedruk as standaardtelling, hierdie standaardtellings word dan in hierdie vergelyking as volg geplaas:

By Z_1 kom die standaardtelling van die Verstandelike Helderheidstoets.

By Z_2 kom die standaardtelling van die Meganiiese In-sigtoets.

By Z_3 kom die standaardtelling van die Geheuetoets.

By Z_4 kom die standaardtelling van die Meganiiese Kennistoets.

Op hierdie wyse word 'n geskatte telling in die kriterium van sukses in die beroep verkry (Z_0).

Die waarde van die meervoudige korrelasie tussen die kombinasie van geweegde toetse en die kriterium is

$$= \sqrt{(.4151 \times .46) + (.0897 \times .27) + (.1319 \times .34) + (-.0809 \times .26)}$$

$$= .49$$

Beduidenheid: Die enigste beduidenheidstoets beskikbaar vir meervoudige korrelasie word gebaseer op die Bravais Pearson korrelasie-koëffisiënt. Aangesien die Rangorde-korrelasie van Spearman volgens Du Toit ⁵⁾ en Siegel ⁶⁾ numeries nie veel verskil van die Bravais Pearson korrelasie-koëffisiënt nie, maak ons van die beduidenheidstoets vir meervoudige korrelasie gebaseer op die Bravais Pearson korrelasie-koëffisiënt gebruik om die meervoudige korrelasie gebaseer op Spearman se rangorde-korrelasie te toets.

Om die beduidenheid te bepaal moet die grade van vryheid eers bereken word nl. ⁷⁾

$$f = n - k \text{ (waar } n \text{ die grootte van die monster is en}$$

$$k \text{ die getal veranderlikes)}$$

$$= 16 - 5$$

$$= 11.$$

Volgens Owen ⁸⁾ is 'n meervoudige korrelasie van .648 op die 1% peil en .753 op die 5% peil nodig om beduidend te wees met 'n $N = 16$.

.49 is < as .648 en .753; gevolglik is die meervoudige korrelasie van .46 onbeduidend op die 1% en 5% peile.

'n f van 22 op die 5% peil en van 30 tot 40 op die 1% peil is nodig indien 'n meervoudige korrelasie van .49 beduidend wil wees.

5) Du Toit, J.M. (1963) Op. Cit. bl. 80.

6) Siegel, S. (1956) Op. Cit. bl. 213.

7) Owen, D.B.: Handbook of Statistical Tables. Wesley Publishing Company, London, 1962, bl. 519.

8) Owen, D.B. (1962) Op. Cit. bl. 514.

Aangesien beide die grootte van die korrelasie en die grootte van die monster n rol speel in beduidenheidsbepaling, is dit moontlik om met n vergroting van die monster beduidende korrelasies te verkry. Om hierdie rede moet hierdie toetse as n keuringstegniek nie summier verwerp word nie te meer omdat daar ook bedenkinge bestaan t.o.v. die betroubaarheid van die kriterium ⁹⁾ wat op sy beurt weer die grootte van die korrelasie beïnvloed.

---ooOoo---

9) Sien bl. 188-189.

HOOFSTUK XII

S L O T

In hierdie verhandeling is 'n studie gemaak van die ontwikkeling van keuring oorsee en in die Republiek van Suid-Afrika asook van werkontleding, werkbeskrywing en werkspesifikasies in die algemeen te same met die verkryging van spesifieke kennis oor die werk van die provinsiale verkeersinspekteur deur met hulle onderhoude te voer en hulle waar te neem.

Die empiriese afdeling het hoofsaaklik neergekom op die insameling, beoordeling en verwerking van gegewens van die provinsiale verkeersinspekteur se werk en het as grondslag gedien vir die opstel van die aangepaste werkspesifikasies en beoordelingskaal vir gebruik by die onderhoud. Met hierdie empiriese werkspesifikasies as basis is 'n toetsbattery saangestel wat te same met die onderhoud gebruik kan word om die bestaande keuringsprosedure meer doeltreffend te maak.

Deur middel van Spearman se Rangorde-korrelasie is 'n redelike verband gevind tussen die vier verskillende toetse van die battery (nl. die Verstandelike Helderheidstoets van die N.I.P.N., die Geheuetoets van die Nasionale Buro, die Meganiese Kennistoets van die N.I.P.N. en die Meganiese Insigtoets van die Nasionale Buro) en die kriterium wat bestaan het uit 'n meriete beoordeling van junior verkeersinspekteurs deur senior verkeersinspekteurs. Hierdie korrelasie is egter almal onbeduidend (op die 5% peil) met die uitsondering van die toets vir Verstandelike Helderheid wat op die 5% peil beduidend gevind is.

Op grond van meervoudige korrelasie is ook die regressievergelyking bepaal wat die beste voorspelling van 'n persoon se sukses in die werk sal gee. Hierdie meervoudige korrelasie is ook nie beduidend op die 5% peil gevind nie.

Indien die grootte van die monster genoegsaam uitgebrei word en indien van beter opgeleide meriete-beoordelaars gebruik gemaak word, sodat n meer betroubare kriterium verkry kan word, sal hierdie korrelasies waarskynlik nie alleen verhoog word nie maar stellig ook op die 1% en 5% peile beduidend gevind word. Dan kan die regressievergelyking tesame met die ander keuringstegnieke gebruik word om daardie applikante wat die grootste kans vir sukses in die Provinsiale Verkeersinspektorat het, te keur.

Met in agneming van die bestaande ontoereikende keuringstegnieke, behoort die vaste-patroon-onderhoud en toetsbattery hierdie keuringsprosedure baie meer doeltreffend te maak. Doeltreffender keuring sal dan lei tot n verhoging van produktiwiteit, moraal en tot beter samewerking met sowel senior verkeersinspekteurs as die publiek wat alles sal bydra om die bestaande hoë arbeidsonset onder die provinsiale verkeersinspekteurs te verlaag.

---ooOoo---

LYS VAN GERAADPLEEGDE WERKE

1. A.G.O. : Research and Procedure Branch
Job Analysis Guide, 1951.
2. Bellows, Roger : Psychology of Personnel in
Business and Industry.
Prentice Hall, Inc., New York,
1961.
3. Bellows Roger,
and Estep, M.E. : Employment Psychology : The
Interview.
Rinehart and Company, New York,
1959.
4. Bengé, E.J. : By-products of Job Evaluation.
Personnel Journal No. 29, 1950.
5. Bengé, E.J. : Job Evaluation in a paper plant.
Personnel Journal, Volume 19,
No. 2, 1940.
6. Bengé, E.J.,
Burk, S.L. and
Hay, E.N. : Manual of Job Evaluation.
Harper and Brother, New York,
1941.
7. Bennet, C.L. : Defining the managers job.
American Management Association,
New York, 1958.
8. Coombs, C.H. and
Satter, G.A. : A factorial approach to job
families.
Psychometrika, Volume 14, 1949.
9. Dockery, F.C. and
Lane, G.G. : Psychology.
Prentice Hall Inc., New York,
1950.
10. Du Toit, J.M. : Statistiese Metodes.
Kosmo uitgewery, Stellenbosch,
1963.
11. Flanagan, John C. : Job Requirements.
In DENNIS, W, Current trends
in industrial Psychology.
Pittsburgh Press, 1949.
12. Flanagan, John C. : Critical requirements: a new
approach to employee evaluation.
Personnel Psychology, No. 2,
1949.

13. Flanagan, John C. : The critical incident technique.
Psychological Bulletin, No. 51,
1954.
14. Fleishman, Edwin A. : Studies in Personnel and Industrial Psychology.
Dorsey Press Inc., Homewood,
Illinois, 1961.
15. Gilner, B. von Haller. : Industrial Psychology.
McCraw-Hill, New York, 1961.
16. Harrell, Thomas
Willard : Industrial Psychology.
Rinehart & Company Inc., New
York, 1958.
17. Hemphill, John K. : Job Descriptions for Executives.
Harvard Business Review, 37(5),
1959.
18. Iredell, M.,
Older, J.,
Scopino, J.A. and
Hilton, A.C. : Personnel studies in mine warfare.
Technical report, part I,
Washington D.C., Psychological
Research Associates, 1953.
19. Jaspen, N. : A factor study of worker characteristics.
Journal of Applied Psychology,
Volume 33, 1949.
20. Jones, M.H.,
Hulbert, S.F. and
Haase R.H. : A survey of the literature on job analysis of technical positions.
Personnel Psychology, Volume 6,
1953.
21. Kephart, Newell C. : The Employment Interview in Industry.
McCraw-Hill, New York, 1952.
22. Kershner, A.M. : A report on job analysis.
Washington D.C., Office of
Naval Research, Department of
the Navy, 1955.
23. Lanhan, E. : Job Evaluation.
McCraw-Hill, New York, 1955.

24. Luck, Thomas J. : Personnel Audit and Appraisal.
McGraw-Hill, New York, 1955.
25. Lytle, C.W. : Job Evaluation methods.
Ronald Press Company, London,
1954.
26. Malherbe, G.J. : n Ondersoek met die doel om
hyskraandrywers in die in die
swaar industrie te keur.
D. Phil. Verhandeling, Universi-
teit van Preteroria, Mei 1963.
27. McCormick, E.J. : Application of Job Analysis to
Indirect Validity.
Personnel Psychology, Volume 12,
1959.
28. McCormick, E.J. and
Associates : A study of job interrelation-
ships.
Occupational Research Centre,
Purdue University, 1954.
29. McMurry, Robert N. : Validating the Patterned In-
terview.
Personnel American Management
Association XXIII, 1947.
30. Mcquitty, L.L.
Wrigley, C. and
Gaier, E.L. : An approach to isolating di-
mensions of job success.
Journal of Applied Psychology,
Volume 38, No. 4, 1954.
31. Morlan Vi. : Job Analysis -- What and Why.
American Journal of Nursing,
Volume 56, 1956.
32. Muscio, Bernard : Lectures on Industrial Psychology.
Routledge, New York, 1925.
33. Myers, Charles S. : Industrial Psychology in Great
Brittain.
Jonathan Cape Ltd., 30 Bedford
Square, London, 1925.
34. Newman, Jack and
Fine, Sydney A. : Validity of job descriptions
for physical requirements and
work condition information.
Personnel Psychology, Volume 10,
No. 2, 1957.

35. O'Neill, H.E. and Kubany, A.J. : Observation methodology and supervisory behaviour. Personnel Psychology, No. 12, 1959.
36. Otis, A.S. : The selection of millworkers by Mental tests. Journal of Applied Psychology, Volume 4, 1920.
37. Otis, J.L. and Leukart, R.H. : Job Evaluation. Prentice Hall, New York, 1961.
38. Otis, J.L. : What can Industrial Psychology do for small business (A symposium). Job Analysis. Personnel Psychology, Volume 5, 1952.
39. Owen, D.B. : Handbook of Statistical Tables. Wesley Publishing Company, London, 1962.
40. Patton, J.A. : Job Evaluation. Richard D. Irwin, Homewood, 1964.
41. Personnel Research Institute of Western University : Handbook of Job Evaluation for factory jobs. American Institute of Bolt, Nut and Rivet Manufacturing, Cleveland, 1946.
42. Rupe, J.C. : Research into basic methods and techniques of air force job analysis. --- IV. U.S.A.F. Pers. Train. Research Centre Res. Rep., No. A.F.P.T.R.C. -- T.N.-- 56-51, 1956.
43. Rupe, J.C. : Research into basic methods and techniques of air force job analysis. No. A.F.R.T.R.C. --- TN --- 55-51, 1955.
44. Rupe, J.C. and Demaree R.G. : Survey of Research problems in the establishment of air force speciality requirements. April, 1953.
45. Scott, W.D., Clothier, C.R. and Spriegel, W.R. : Personnel Management. McCraw-Hill, New York, 1954 en 1961.

46. Shartle, C.L. : Occupational Information.
Prentice Hall, New York, 1946
en 1961.
47. Siegel, L. : Industrial Psychology.
Richard D. Irwin, Homewood,
1962.
48. Siegel, S. : Nonparametric Statistics for
behavioral Sciences.
McCraw-Hill, London, 1956.
49. Smyth, Richard C.
and Matthew J.M. : Job Evaluation and Employee
Rating.
McCraw-Hill, New York, 1946.
50. Souerwine, Andrew
H. : More value from personnel tes-
ting.
Harvard Business Review, 1961.
51. Speilman, W. and
Burt, C. : The estimation of character
qualities in vocational
guidance.
Ind. Fat. Res. Bd., Report
No. 33, 1926.
52. Staatsdiens-
kommissie. : Personeelverslag, Z 269.
53. Stone, H.C. and
Kendall, W.E. : Effective Personnel Selection
Procedures.
Staples Press, London, 1956.
54. Thompson, J.W. and
Hay, E.N. : Functional Job Descriptions.
Personnel Journal, Volume 30,
1952.
55. Tiffin, J. and
McCormick, E.J. : Industrial Psychology.
George Allen and Unwin Ltd.,
1962.
56. Trattner, M.H.,
Fine, S.A. and
Kubis, J.F. : A comparison of worker
requirement ratings made
by reading job descriptions
and by direct job observation.
Personnel Psychology, Volume 8,
1955.
57. Uhrbrock, R.S. : The personnel interview.
Personnel Psychology, 1948.

58. U.S. Employment Service, Occupational Analysis and Industrial Services Division. : Training and Reference Manual for Job Analysis, June, 1944.
59. U.S. Employment Service, The Division of Occupational Analysis and Industrial Services. : Guide for Analyzing jobs, 1944.
60. U.S. Employment Service, Occupational Branch. : Industrial Job Evaluation Systems, Oct., 1947.
61. Viteles, Morris S. : Industrial Psychology. W.W. Norton & Company Inc., New York, 1932.
62. Vorak, Beartrice, J.D. : Advantages of the multiple cutt-off method. Personnel Psychology, Volume 9, 1956.
63. Warren, Howard C. : Dictionary of Psychology. Houghton Mifflin Co., Boston, 1934.
64. War Manpower Commissicner. Division of Occupational Analysis. : Training and Reference Manual for job Analysis, 1944
65. Yoder, Dale. : Personnel Management and Industrial Relations. Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., London, 1959.

---oo0oo---



Hof	Personeel vergader- ings	Winkel- urein- speksie	Nood- hulp	Diverse	Vry dag dienste (dae)	Sondae (dae)	Ver- lof (dae)
11	-	-	-	-	8	2	-
8	6	6	-	-	2	1	10
-	3	7	-	-	1	2	15
-	3	-	-	-	1	2	-
16	3	4	2	-	3	2	-
17	-	-	-	-	3	2	-
17	-	4	-	-	2	3	-
12	-	-	2	-	3	2	-
11	3	-	-	-	3	2	-
3	3	-	-	-	2	2	-
23	-	-	-	-	4	2	-
3	-	-	-	-	2	2	-
121	21	21	4	-	34	24	25
5.7%	1%	1%	.2%	0%			
8	-	-	-	-	5	2	2
11	3	-	10	2	2	2	-
4	3	5	-	-	2	2	-
8	3	-	-	-	3	3	-
8	-	-	4	10	4	2	-
8	-	-	-	8	3	2	-
8	3	5	-	8	2	2	8
8	3	-	2	10	1	2	-
8	3	-	-	-	2	2	-
12	-	-	-	8	3	2	-
20	-	-	-	-	4	2	-
16	-	-	-	5	2	3	-
119	18	10	16	51	33	26	10
5.4%	.7%	.5%	.7%	2.3%			
5.6%	.9%	.8%	.5%	1.2%			

