

KOÖPERASIES IN SUID-AFRIKA

Verhandeling voorgelê ter vervulling van 'n deel van
die vereistes vir die graad

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



FAKULTEIT EKONOMIESE EN
ADMINISTRATIEWE WETENSKAPPE

(Dept. Bedryfsielkunde)

aan die

UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

BLOEMFONTEIN

UOVS-SASOL-BIBLIOTHEEK 0253459



111001348901220000019

deur

PIETER HOUGAARD

Studieleier: PROF. H.P. LANGENHOVEN

NOVEMBER 1977

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

DANKBETUIGINGS

Ek wil graag my opregte dankbaarheid teenoor die volgende persone en instansies betuig. Sonder hulle hulp, bystand en onderskraging sou hierdie ondersoek nie moontlik gewees het nie.

- My Skepper van wie ek krag en verstand ontvang het om te kan doen wat my hand vind om te doen.
- Prof. H.P. Langenhoven, my studieleier, vir sy bereidwilligheid om altyd te help en vir die besondere wyse waarop hy my in die ondersoek leiding gegee het.
- Al die koöperasies wat saamgewerk en inligting verskaf het.
- Die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing vir finansiële hulp met die uitvoering van die ondersoek.
- My werkgewer, Senekal Koöperasie, vir hulle daadwerklike hulp en bystand.
- My vrou, Ria, vir haar liefde, opoffering en aanmoediging deur al my studiejare en vir al die baie tikwerk ook vir hierdie verhandeling.
- My kinders Annalie, Pieter en Elizma vir hul kinderlike geduld en belangstelling.

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

Hoofstuk	Bladsy	
1	1	INLEIDING
	1	1.1 Algemeen
	2	1.2 Probleemstelling
	4	1.3 Plan van hierdie verhandeling
2	6	PERSONEELBESTUUR
	6	2.1 Wat is personeelbestuur
	7	2.1.1 Personeelvoorsieningsproses
	7	2.1.1.1 Werwing
	8	2.1.1.2 Keuring
	13	2.1.1.3 Plasing
	15	2.1.2 Opleiding en ontwikkeling
	18	2.1.3 Verhoudings en kommunikasie
	21	2.1.4 Werkverrigtingsaanslae en vergoeding
	25	2.2 Is personeelbestuur nodig
	27	2.3 Die personeelbestuurder
	28	2.3.1 Die benaming en plek van die hoogste personeelman
	31	2.3.2 Lyn- en staffunksie
3	33	DIE FUNKSIE VAN KOÖPERASIES
	33	3.1 Die ontstaan van koöperasies
	36	3.2 Die ontwikkeling en nut van koöperasies
	40	3.3 Die plek van die koöperasie in die hedendaagse lewe
	44	3.4 Die plek van personeelbestuur in koöperasies
4	46	DOEL EN METODE
	46	4.1 Doel
	46	4.2 Metode
	46	4.2.1 Insameling van gegewens
	47	4.2.2 Die vraelys as metode van gegewens-insameling
	49	4.2.3 Die monster
	50	4.2.4 Verwerking van gegewens

Hoofstuk	Bladsy	
5	53	RESULTATE
	53	5.1 Toename/afname van personeel oor laaste twee jaar
	55	5.2 Verandering in getalle blanke werknemers volgens poskategorieë oor die laaste twee jaar
	57	5.3 Besonderhede oor personeelfunksie
	57	5.3.1 Posbenaming van hoogste personeelman in organisasie
	58	5.3.2 Getal personeel wat uitsluitlik personeelwerk doen
	59	5.3.3 Kwalifikasies van personeel wat personeelwerk verrig
	60	5.3.4 Posisie aan wie hoogste personeelman rapporteer
	61	5.4 Probleme ten opsigte van personeelbestuur
	65	5.5 Personeelaktiwiteite
	69	5.6 Beleide en praktyke
	70	5.6.1 Indiensneming
	75	5.6.2 Opleiding en ontwikkeling
	79	5.6.3 Vergoeding en grensvoordele
	84	5.6.4 Personeelverhoudinge en kommunikasie
6	90	GEVOLGTREKKINGS
7	95	AANBEVELINGS
	99	OPSOMMING
	101	BYLAES
	101	A: Die Vraelys
	105	B: Lys van deelnemende koöperasies
	107	BRONNELYS

LYS VAN TABELLE

No	Bladsy	
1	50	Koöperasies ingedeel volgens aktiwiteite
2	53	Getalle werknemers in kleiner koöperasies
3	54	Getalle werknemers in groter koöperasies
4	56	Getalle tendense volgens poskategorieë
5	57	Posbenaming van top-personeelman
6	58	Werknemers wat personeelwerk doen
7	59	Kwalifikasies
8	60	Aan wie rapporteer hoogste personeelman
9	62	Die mate waarin probleme met verskeie aangeleenthede ondervind word
10	63	Vergelyking van S-waardes van verskillende aspekte
11	66	Personeelaktiwiteite
12	68	Personeelaktiwiteite (Chi-kwadraat)
13	71	Indiensneming
14	74	Indiensneming (Chi-kwadraat)
15	76	Opleiding en ontwikkeling
16	78	Opleiding en ontwikkeling (Chi-kwadraat)
17	80	Vergoeding en grensvoordele
18	83	Vergoeding en grensvoordele (Chi-kwadraat)
19	85	Personeelverhoudinge en kommunikasie
20	87	Personeelverhoudinge en kommunikasie (Chi-kwadraat)

HOOFSTUK 1

INLEIDING

1.1 Algemeen

Vanweë die geweldige toename in die bevolking oor die hele wêreld, het die voorsiening van voedsel 'n wesenlike probleem geword. Baie lande wat nie genoeg voedsel kan produseer nie, is afhanklik van lande wat in hulle eie behoeftes kan voorsien en ook nog oor het om uit te voer. Suid-Afrika ressorteer onder laasgenoemde kategorie en dit is dus nie net vir homself nie, maar ook vir ander lande noodsaaklik dat die verbouing en verwerking van voedselgewasse maksimaal ingespan sal word.

Met die styging in kostes is die boerderybedryf in 'n groot mate ook baie swaar getref. Om die maksimum produksie te verkry, het dit noodsaaklik geword om met die mees moderne metodes en op die mees ekonomiese manier, te saai en te maai. Dit bring mee dat die boer moet poog om die produksieproses so goedkoop moontlik te laat verloop. Om dit te help vermag, word die dienste van landboukoöperasies gebruik om op die goedkoopste moontlike manier die graan-korrel in die grond en uiteindelik weer in die sak te kry.

Hoewel 'n latere hoofstuk uitsluitlik aan die funksies en nut van koöperasies gewy word, is dit seker nodig om reeds op hierdie stadium onself te vergewis wat 'n koöperasie is en wat dit be-oog. Rädcl en Reynders (1965, p. 201) druk dit soos volg uit: "Die koöperasie is 'n vereniging wat bestaan uit 'n groep persone wat gemeenskaplike belange het en vrywillig saamsnoer, tot wedsydse voordeel, by die inkoop, verkoop of produksie van goedere of dienste deur een kanaal". Soos uit hierdie aanhaling blyk, kan verskillende koöperasies in verskillende kommoditeite handel dryf en/of dienste van uiteenlopende aard verskaf. Aangesien hierdie verhandeling egter spesifiek oor landboukoöperasies handel en die inligting vir hierdie verhandeling ook net oor dié spesifieke soort koöperasies handel, sal ons ons hoofsaaklik by landboukoöperasies bepaal, behalwe waar dit spesifiek anders vermeld word. So sê Schumann, Franzsen en de Kock (1964, p. 62) dat koöperasies verenigings is wat opgerig word ter bevordering van die stoflike belang van hul lede. Dieselfde

skrifwysers sê ook dat produktekoöperasies tans nie net die oes van hul lede hanteer nie, maar dat hulle ook handel dryf in landboubenodigdhede. Dit kom daarop neer dat die boer implemente nodig het om sy saad in die grond te kry en die oes weer in die sak te kry en dit by die graansuier te lewer. Die koöperasie voorsien dus nie net saad, kunsmis, veevoer, ens. nie, maar ook implemente en gereedskap soos ploë, trekkers, stropers, planters, ens. Dan volg dit ook logies dat wanneer die koöperasie 'n trekker verkoop, hy ook bereid moet wees om diens ter instandhouding van die trekker te verskaf. Daar moet terselfdertyd ook 'n werkswinkel tot beskikking van die lid wees.

Om al hierdie veelvuldige take en funksies te verrig, is dit voor-die-hand-liggend dat daar personeel nodig is om die werk te doen. Soos Rädcl en Reynders (1965, p. 202) dit stel: "Hy (die koöperasie) het sy eie direksie wat deur die lede benoem is; hierdie direksie stel weer die hoof-amptenare aan en laasgenoemde die personeel". Die Instituut van Koöperasiewese (1976, p. 9) sien die taak van die direksie van 'n koöperasie onder andere daarin dat hy verantwoordelik is vir die aanstelling en opleiding van die senior amptenare om effektiwiteit en kontinuïteit te waarborg.

Uit bostaande behoort dit duidelik te blyk dat geen organisasie glad kan funksioneer as die personeel in die organisasie nie reg gekeur, geplaas en onder-rig is nie. In hierdie verhandeling sal daar dan spesifiek gepoog word om aan te toon in hoe verre landboukoöperasies daarin geslaag het om aan bovermelde vereistes te voldoen, en waar dié vereistes nog nie nagekom kon word nie, watter maatreëls ingestel kan word om die situasie reg te stel. Dit kan gestaaf word met Rädcl en Reynders (1965, p. 327) se woorde: "Tans word besef dat die opbou van 'n bekwame, goedgeмотiveerde, tevrede en gelukkige werkerskorps waarskynlik die belangrikste vraagstuk van die onderneming is".

1.2 Probleemstelling

Vanweë die vinnige uitbreiding van koöperasies se werksaamhede en die gepaardgaande toename in personeel, is dit noodsaaklik dat bestuur deur spesialiste op die personeelbestuursterrein bygestaan sal word. Soos Rädcl en Reynders (1965, p. 329) dit stel: "Aan die personeelfunksie kan nie behoorlike aandag gegee word indien daar nie 'n deeglik deurdagte beleid is nie - daar moet besinning wees oor die rigting waarin die onderneming op die gebied wil voer. Dit is die taak van die topleiding, bygestaan deur die personeelafdeling".

Om te bepaal in watter mate koöperasies reeds van personeelbestuur, as hulp vir topbestuur in die bepaling en uitvoering van beleid, gebruik maak, is hierdie ondersoek van stapel gestuur. Daar is gepoog om vas te stel wat die huidige toedrag van sake is en in hoeverre koöperasies van die spesialistehulp gebruik maak. Die koöperasies wat alreeds dié pad geloop en sekere probleme reeds geïdentifiseer en ook moontlik al opgelos het, kan hulle broeders, wat nog in hierdie opsig lig soek, waarskynlik in 'n groot mate tot hulp wees.

'n Probleem waaraan baie aandag geskenk sal word, is hoe om te bepaal wanneer dit vir lynbestuur nodig word om spesialistehulp ten opsigte van personeelbestuur in te roep. Hoewel baie organisasies, en dan ook landboukoöperasies, alreeds die waarde van personeelspecialiste besef en hul dienste maksimaal benut, is daar ook nog diesulkes wat glo dat topbestuur genoeg probleme van sy eie het en nie graag deur die totstandbrenging van 'n personeeldepartement, nog 'n probleemarea wil skep nie. Gelukkig wil dit, volgens die resultate van hierdie ondersoek, voorkom asof hierdie soort van houding min, indien wel, in landboukoöperasies aangetref word. Die meeste besef dat, soos in die woorde van Langenhoven en Verster (1969, p. 1), die bestuurder, net soos op die tegniese en finansiële terrein, ook op die ewe belangrike en ingewikkelde personeelterrein toegang moet hê tot spesialiste wat hom kan help met die voorkoming en oplossing van probleme.

Dieselfde skrywers (p. 14) sê dat dit baie belangrik vir enige onderneming en departement is om duidelike oogmerke te formuleer wat as mikpunt kan dien en waarop alle aktiwiteite gerig sal kan word. Volgens die skrywers is dit vir 'n diensdepartement soos 'n personeeldepartement dubbeld belangrik. Die vraag wanneer personeeldepartemente nodig word en wat hulle, wanneer hulle in die lewe geroep is, moet nastreef, sal noulettend aandag in hierdie verhandeling geniet.

'n Verdere probleem wat deur hierdie ondersoek ontrafel sal word, is die verkryging en behoud van bekwame en goed opgeleide personeel en die optimale benutting van sodanige personeel. Met die inflasionistiese toestande wat tans bestaan, is die neiging om liever minder maar beter personeel te bekom. Soos Allen (1965, p. 287) dit stel: "Each time a manager hires a new employee or promotes a man, he is at that time making a critical decision that will strongly influence the future characteristics, the success and profitability of one segment of the company or, quite possibly, the company as a whole". Kortom, drie goeie werknemers wat bereid is om met eerlike werk en roepingsbewustheid

die hoogste sport te bereik, kan 'n beter beslissing wees as vyf loodswaaiers vir wie hulle werk nie veel meer as 'n redelike lewensbestaan inhou nie. Dit bring bestuur ook dikwels te staan voor die probleem van "ou" werknemers met twintig of meer jare diens in die organisasie wat miskien nie heeltemal meer die moderne eise van die werk die hoof kan bied nie. Dit is een terrein waar die personeeldeskundige 'n geweldige groot rol te speel het. Hy moet nie net sorg dat nuwe personeel reg gekeur en geplaas word nie, maar ook dat bestaande personeel so gemotiveer word dat hulle hul gewig ten volle sal ingooi en ook hul samewerking ten opsigte van nuwe konsepte met betrekking tot moderne personeelbestuur sal gee. People and Profits (Oktober 1965, p. 19) stel dit so: "Uitvoerende bedryfsleiers kan nie hul groot verantwoordelikhede, soos dié ten opsigte van die keuring, ontwikkeling, motivering en leiding van mense in die loop van hul daaglikse bedrywighede ontwyk nie. Maar personeelbestuur, vanuit die personeelbestuurder se oogpunt, omvat ook die ontwikkeling van personeelbeleid, die verskaffing van gespesialiseerde dienste en raadgewing aan die hele organisasie"

Met hierdie aanhalings in gedagte en die behoefte aan goedopgeleide en praktiese personeeldeskundiges, soos dit in die ondersoek na vore gekom het, is die taak van die personeelman, ook vir koöperasies, van groot belang. Soos Langenhoven (1975, p.9) dit so treffend stel: "Personeelbestuurders moet egter nie net deeglik onderlê wees in die beginsels en tegnieke van die wetenskap nie. Hulle moet ook praktiese mense wees wat met hulle voete op die grond staan. Hulle moet hul wetenskaplike kennis en vaardighede in 'n praktiese situasie toepas Daarom moet die personeelbestuurder in staat wees om 'n situasie te evalueer en daarby aan te pas". Dit is dan die probleem: Wat is personeelbestuur, hoe word dit reeds in koöperasies toegepas en wat kan verder gedoen word om personeelleiding, as hulp en advies aan lynbestuur, onder die aandag van dié wat dit waarskynlik nodig het, maar dit nog nie het nie, te bring.

1.3 Plan van hierdie verhandeling

Waar hierdie ondersoek oor personeelbestuur in landboukoöperasies handel, kan daar nou vlugtig op die plan van hierdie verhandeling gelet word.

In hierdie hoofstuk is enkele inleidende aspekte oor die aard en funksies van koöperasies, die funksie van personeelbestuur, wat daarmee be-oog word en wat reeds daarmee bereik is, gegee.

In Hoofstuk 2 sal die personeelbestuursproses uit 'n literatuuroogpunt behandel word. Verskillende definisies van personeelbestuur sal gegee word terwyl die rol van die personeelbestuurder, en die eise wat daarmee saamgaan, breedvoerig omskryf sal word. Hier sal heelwat gebruik gemaak word van resultate van ondersoeke wat deur die Personeelnavorsingsafdeling van die U O V S uitgevoer is. Daar sal spesifiek gelet word in watter mate lynbestuur bygestaan kan word deur personeelspesialiste en die spesifieke taak wat deur middel van hierdie spesialistehulp in die organisasie verrig kan word.

Hoofstuk 3 word gewy aan die funksie van koöperasies sodat die leser 'n insae kan hê in die aard van die funksies van koöperasies, sodat die spesifieke aard van probleme van personeeldepartemente in koöperasies dan ook later beter verstaan sal kan word. Die ontstaan van koöperasies word teruggevoer na die middel van die negentiende eeu, terwyl die ontwikkeling noukeurig gevolg word met spesifieke klem op die invloed van koöperasies in die samelewing. Daar sal op die plek en nut van koöperasies in die hedendaagse lewe gelet word met spesifieke klem op die plek van landboukoöperasies. Die rede waarom personeelbestuur nou reeds in koöperasies 'n dominante plek beklee en 'n nog baie groter rol te vervul het in die toekoms, sal ondersoek en ontleed word.

Hoofstuk 4 sal handel oor die doel en metode van die ondersoek en hoe gegewens versamel en verwerk is.

In Hoofstuk 5 word die resultate van die ondersoek, soos vasgestel deur middel van vraelyste, volledig ontleed en statisties verwerk en verklaar. Dit sluit in aspekte soos toename in personeelgetalle, enkele besonderhede oor spesifieke personeelfunksies, probleme ten opsigte van personeelbestuur, personeelaktiwiteite en sekere personeelbeleide en -praktyke. Hoofstukke 6 en 7 sal gewy word aan gevolgtrekkings en aanbevelings. Daarin sal daar spesifiek gelet word op aspekte wat nut en waarde vir toekomstige personeelbestuurders in landboukoöperasies sal inhou. Hoewel personeelbestuur in koöperasies maar in die afgelope jaar of ses inslag begin vind het, is daar tog tekens dat daar al hoe meer 'n behoefte in dié rigting ondervind word. Indien hierdie ondersoek 'n vinniger uitbreiding in die rigting tot gevolg kan hê, sal dit tegelykertyd tot voordeel van die personeel-professie aangewend kan word.

Om nou tot die kern van die probleem oor te gaan sal 'n hoofstuk spesifiek net aan personeelbestuur as sulks afgestaan word.

HOOFSTUK 2

PERSONEELBESTUUR

Omdat die werk van 'n organisasie deur mense gedoen word, moet daar besondere aandag aan die menslike aspekte van die organisasie gegee word. Vroeër was daar 'n gesindheid van, wat goed is vir die een is ook goed vir die ander, en het werkgewers min omgee om ook hulle werkers as mense te leer ken. Daar was 'n tyd toe die mens as meganisties beskou is, toe die menslike arbeid as gewone koopware gesien is, toe hongerlone en swak arbeidstoestande bestaan het (Rädel en Reynders, p. 327). Met die verloop van jare en veral oor die afgelope dekade of twee, het die houding ten opsigte van personeelbestuur drasties verander en sien al hoe minder firmas hulle weg oop om die benutting van menslike hulpbronne sonder die hulp van personeelspesialiste aan te pak. Hierdie tendens is ook in 'n groot mate in koöperasies waarneembaar en waar hierdie verhandeling meer spesifiek oor personeelbestuur in landboukoöperasies handel, sal hierdie aspek in die verloop van die verslag nog baie aandag geniet. Laat ons egter eers op sekere aspekte van personeelbestuur let.

2.1 Wat is personeelbestuur

"Personeelbestuur is een van die verantwoordelikhede van bestuur en die voltydse funksie van personeelspesialiste om ten opsigte van die menslike hulpbronne van 'n organisasie, 'n volledige netwerk van interafhanklike prosesse en stelsels te ontwikkel, toe te pas en te bestuur, met die oog op die bereiking van die organisasie en sy mense se oogmerke, met inagneming van die begrippe, beginsels en tegnieke van die gedragswetenskappe en die praktiese vereistes van die situasie". (Langenhoven, 1975, p.9)

Volgens Flippo (1961, p.4) is personeelbestuur se funksie tweërlei, naamlik 'n bestuurs- en 'n bedryfsfunksie. Eersgenoemde kan opgedeel word in beplanning, organisering, leiding en kontrole, terwyl laasgenoemde gesien kan word as verkryging, ontwikkeling, vergoeding, integrering en instandhouding van personeel.

French (1974, p.9) weer, sien personeelbestuur as die werwing, keuring, ontwikkeling en benutting van menslike hulpbronne in 'n organisasie, terwyl Strauss en Sayles (1972, p. 348) dit sien as die ontwikkeling van 'n hoogsgemotiveerde en glad-funksionerende arbeidsmag.

In 'n ondersoek van Langenhoven en Verster (1969, p. 13) word bevind dat ondernemings onder andere die volgende sien as van die belangrikste personeelfunksies, naamlik werwing, keuring en indiensneming, opleiding en ontwikkeling, die bevordering van personeelverhoudinge en moreel, welsyns- en ander dienste aan personeel, salarisse en lone en die algemene administrasie verbonde aan personeel.

Ten einde alle menings, soos hierbo aangehaal, te kan koördineer en 'n praktiese en bruikbare definisie van personeelbestuur (miskien meer spesifiek soos van toepassing op landboukoöperasies) op te stel, is dit nodig om enkele funksies van naderby te beskou.

2.1.1 Personeelvoorsieningsproses

2.1.1.1 Werwing

Guion (1965, p. 13) sien werwing so: "Recruitment gets applicants in the employment office. Some recruiting policies include (1) promoting or transferring employees from within, (2) making a special effort to hire the handicapped or members of minority groups and (3) advertising or listing job opportunities with specialized employment agencies". Dieselfde skrywer noem ook dat die sukses van werwing dikwels afhang van die beeld wat die spesifieke organisasie na buite uitdra. Miskien hang dit ook van die bekendheid van die organisasie af wat sal veroorsaak dat applikante van die straat af sal kom aansoek doen.

Van Breda (1975, p. 57) stel dit dat wanneer 'n vakature ontstaan, die personeelkantoor onmiddellik dienooreenkomstig ingelig moet word. Dit is ook nodig om te bepaal of dit werklik nodig is om die vakature te vul. Laasgenoemde gedagte verdien meer aandag. In tye van voorspoed en ekonomiese vooruitgang kan organisasies in die versoeking gestel word om, terwyl die aanbod hoog is, te maklik aanstellings te doen. As sake teen 'n snelle pas gedoen word, is daar nie nog tyd om eers te beplan en na te vors of die werk nie net so goed deur minder personeel behartig kan word nie. Wanneer die skoer egter begin knyp, word organisasies gedwing om te besnoei en word daar in dié proses beter beplan, beter benut en ook beter opgelei ten einde te verseker dat die werk effektief deur die beskikbare komplement gedoen word. Dit is in sulke gevalle waar spesialistehulp van groot waarde is en waar die personeelman lynbestuur tot groot hulp kan wees, veral met betrekking

tot beplanning en organisasie. Soos Flippo (p.4) dit stel: "For the personnel manager planning means the determination in advance of a personnel program". Verderaan sê dieselfde skrywer: "After a course of action has been determined, an organization must be established to carry it out".

Daar is verskeie metodes van werwing. Beach (1967, p. 200 - 206) verdeel die bronne van moontlike applikante in interne en eksterne bronne. Met interne bronne word bedoel personeel wat binne die organisasie beskikbaar is. Dit is belangrik dat beskikbare en geskikte personeel van binne eers of gesamentlik oorweeg word. Dit bied sodoende vorderingsmoontlikhede vir werknemers in die huidige organisasie want indien sulke moontlikhede nie vir werknemers bestaan nie, kan hulle genoodsaak word om 'n ander heenkome te soek en mag 'n organisasie op dié manier werknemers verloor wat hulle miskien nie sou wou verloor het nie. 'n Spesifieke program vir die ontwikkeling van personeel kan hierdie probleem seker in 'n groot mate uitskakel. Daar gaan later egter meer aandag aan opleiding en ontwikkeling gegee word.

Eksterne bronne van personeel word deur Beach (p. 202), McFarland (1968, p. 246 - 7), Van Breda (p. 58) en Strauss en Sales (1967, p. 454 - 6) soos volg beskryf: werkverskaffingsburo's, private werkverskaffingsagentskappe, vakunies, bantoesake-administrasierade en tuislande (in geval van swart werkers), nuusblaaie, ens. Elke organisasie sal sy eie behoeftes en omstandighede moet bepaal om vas te stel van watter spesifieke bron in sy geval gebruik gemaak kan word. Strauss en Sayles (p. 456) noem ook die voorbeeld van "raiding", met ander woorde, indien een firma weet van 'n spesifieke persoon in 'n ander firma wat ideaal in 'n bepaalde posisie sal inpas, word daar aan so 'n persoon so 'n aanloklike aanbod gemaak, dat hy dit eintlik nie kan weier nie. Op die meriete van hierdie aspek sal daar nie verder ingegaan word nie, behalwe om te sê dat as werkgewers wel van hulle personeel op hierdie manier verloor, dit dalk raadsaam is om vas te stel hoe hierdie praktyk stopgesit kan word. Soos Strauss en Sayles (p. 456) dit stel: "Obviously, it should encourage greater efforts to diagnose the source of dissatisfaction and to provide countermeasures".

2.1.1.2 Keuring

Allen (1964, p. 287) bring die volgende waarheid van Confucius met keuring van personeel in verband: "Let there be men and the government will flourish; but without the men, government decays and ceases. With the right men the growth of government is rapid; therefore the administration of

government lies in finding the proper men".

Soos dit ook reeds in die inleiding gestel is, word die noodsaaklikheid van die regte personeel vir enige organisasie ook deur bovermelde stelling bewys. Die verreikende gevolge van goeie personeel (of die gebrek daaraan) word treffend deur Langenhoven (1975, p. 11) uitgebeeld waar hy sê dat menslike hulpbronne die organisasie binnekom via die personeelvoorsieningsproses. Hulle word ingelyf, opgelei en voortdurend ontwikkel met die oog op meer gevorderde werk. Die wisselwerking, volgens dieselfde skrywer, tussen die mense wat die organisasie binnekom en die organisasie, bepaal die werkverrigting wat gelewer sal word, wat op sy beurt weer die uiteindelijke resultate of bereiking van oogmerke bepaal. En dit is immers waarom personeel aangestel word - om sekere doelwitte, gewoonlik gemeet in terme van wins of surplusse, binne 'n sekere tydsbestek te bereik.

Laat ons nou nagaan wat gedoen moet word om die beste personeel in diens van 'n organisasie aangestel te kry. Van watter bron van voorsiening ookal gebruik gemaak word, aanvaar ons dat die meeste organisasies een of ander vorm van aansoekvorm het. Sonder om in detail op die besonderhede van 'n aansoekvorm in te gaan, kan ons net kortliks op die volgende let:

- + Inligting moet op feite gebaseer en wetlik korrek wees. (McFarland, p. 261)
- + Vra eenvoudige vrae - op die punt af. Moenie applikant probeer verwar nie. (Flippo, p. 183).
- + Die doel van 'n aansoekvorm is om sekere verlangde inligting te verkry in 'n formaat wat hom sal leen tot maklike evaluering. (French, p. 266).
- + Aansoekvorms bevat normaalweg inligting soos ouderdom, geslag, huwelikstatus, afhanklikes, opleiding, ondervinding, militêre opleiding, ens. (Tiffin & McCormick 1966, p. 104)
- + Feite oor die agtergrond en geskiedenis van 'n persoon is belangrik, omdat hierdie ondervinding gewoonlik noue verband met 'n persoon se toekomstige loopbaan het. (Smith & Wakeley, 1972 p. 170)

Vereistes wat in ander handboeke beklemtoon word, is dat inligting op aansoekvorms geldig en betroubaar moet wees, dat inligting geverifieer moet kan word deur middel van referente, dat 'n kandidaat moet aantoon waarom hy sy

huidige maatskappy wil verlaat, dat hy moet aantoon waarom hy graag by die nuwe maatskappy sou wou werk, ens., ens. Die belangrikheid van 'n aansoek-vorm lê dus daarin dat dit korrekte inligting, wat daartoe sal lei om die regte man op die regte plek aan te stel, moet verskaf. Baie maatskappye stel dit dat indien 'n applikant betrap word dat hy verkeerde inligting verskaf het, hy onmiddellik ontslaan of ander stappe teen hom ingestel kan word.

Deur middel van 'n stelsel van eliminasië kan die aansoeke nou gesif, en kan drie of meer applikante vir persoonlike onderhoud uitgenooi word. Daar is al baie vraagtekens oor 'n onderhoud as effektiewe keuringsvorm geplaas, maar tog toon die praktyk dat, indien hierdie vorm van keuring as hulpmiddel te-same met ander middels gebruik word, dit nog steeds baie waarde as keurings-medium kan hê. Soos Lyons (1971, p. 59) dit stel: "Interviewing is the first of the second set of techniques, i.e. those concerned with assessing personal characteristics and adding them up to a putative total of required qualities, and therefore, capacity". Dieselfde skrywer sê verderaan: "Even the ordinary interview provides an opportunity to study a man's behaviour in personal interaction as well as the opportunity to delve further into realms of fact unrevealed by his letter and form of application". Allen (p. 296) sien die onderhoud weer as die finale stap waar die hoof van die spesifieke departement die kandidaat op alle moontlike maniere kan toets terwyl die kandidaat self ook die geleentheid kry om die organisasie en sy toekomstige hoof goed "deur te kyk".

Die pos wat gevul moet word, is 'n belangrike aanduiding van die soort onderhoud wat gevoer sal moet word. Wanneer 'n bestuurspos gevul moet word, is dit voor-die-hand-liggend dat die onderhoud meer omvattend en meer op bestuursaspekte gegrond sal moet wees. Soos Guion (1965, p. 458) dit stel: "Managerial selection does not differ in principle from other selection problems whether clinical or correlational methods are used. The essential foundation of any selection effort is a relationship between characteristics of people and the environment and demands of the job". Verster (1974, p. 88) het deur middel van 'n spesiale ondersoek gepoog om 'n kort, maar bruikbare toets vir die keuring van bestuurders daar te stel wat as hulpmiddel, saam met ander instrumente kan bydra om bestuurskeuring meer suksesvol te maak. As hulpmiddel, saam met onderhoude, kan dus ook ander tegnieke ingespan word, maar kan die persoonlike onderhoud seker nooit vervang word nie, omdat die mens, in 'n praktiese situasie, se tekortkominge makliker uitgewys sal kan word as in 'n skriftelike en teoretiese situasie waar 'n situasie nog moontlik gemanipuleer kan word om die regte "antwoord" te verkry.

Om die maksimale waarde uit die onderhoud te verkry is dit noodsaaklik dat die korrekte vrae gestel word wat sal verseker dat die werklik verlangde inligting verkry sal kan word. Laat ons let op die tipe inligting wat die onderhoudvoerder deur 'n onderhoud wens te verkry.

- + Die atmosfeer by onderhoude moet so natuurlik en ontspanne as moontlik wees. (Guion, p. 13)
- + Watter motivering om goeie werk te lewer, sal daar vir die applikant wees en sal die applikant hom kan aanpas by die eise van die werk. (Smith & Wakely, p. 170)
- + Die aard en karakter van die werk moet bepaal word sodat vooraf bepaal kan word na watter karaktereienskappe by die applikant gesoek moet word. (People & Profits, Feb. 1975, p. 14)
- + Dit is belangrik om vir elke tipe onderhoud 'n plan op te stel sodat vrae binne daardie raamwerk gestel kan word en tot 'n betekenisvolle gevolgtrekking binne die kortste tyd gekom sal kan word. (Allen, p. 295)

Hoewel dit negatief mag klink, is daar sekere tegnieke wat by onderhoude vermy moet word:

- + Die voer van onderhoude op 'n geselstrant. (Allen, p. 295)
- + Die herhaling van vrae waarvan die antwoorde reeds op die aansoekvorm verskyn. (Lyons, p. 62)
- + Die "halo"-effek en die knaende neerskryf van notas. (Lyons, p. 62)
- + Moenie jou eie vooroordele en afkeur in sekere aspekte op die kandidaat projekteer nie. (Beach, p. 252)
- + Die onderhoud word met die applikant gevoer - laat hom dus toe om te praat terwyl die onderhoudvoerder luister. (Beach, p. 252)

Miskien is dit op hierdie stadium dan ook net nodig om die onderhoudvoerder in 'n mate te ontleed. Dit is seker duidelik dat nie enigeen van die straat af kan gaan en mense kan beoordeel en keur vir sekere poste nie. Dit verg opleiding, handevol mensekennis en nog meer nugtere, praktiese, gesonde oordeelsvermoë. Soos reeds vroeër in die verhandeling aangehaal, is die suksesvolle personeelman die een wat sy teoretiese kennis prakties kan toepas

en hom laat lei deur wat die omstandighede op daardie spesifieke moment vereis. Strauss & Sayles (p. 253) stel dit dat onderhoudvoering 'n kuns is wat opleiding verg en 'n kuns waarin 'n mens meer bedrewe raak hoe meer jy die regte tegnieke beoefen en toepas. Dieselfde skrywers noem ook dat elke onderhoudvoerder vir homself 'n styl, wat by sy persoonlikheid en aard pas, moet ontwikkel, maar dat hy moet oppas om nie dieselfde tegniek op elke mens voor hom toe te pas nie. Enkele verdere wenke deur hierdie skrywers is om die applikant aan te moedig om te praat deur self stil te bly, om hom positief aan te moedig deur middel van 'n vriendelike gesigsuitdrukking, deur hom periodiek aan te moedig, deur 'n sinsnede soos "ek verstaan", of "kan jy my dalk meer vertel", om deur middel van samevattende opsommings die applikant te verseker dat jy luister en dat jy verstaan wat hy bedoel om te sê.

Wanneer die onderhoud verby is, moet die personeelman en die betrokke hoof die inligting wat op die verskillende maniere bekom is, evalueer en besluit wie van die applikante die beste aan die vereistes van die spesifieke pos sal beantwoord. Voordat die finale aanstelling egter gemaak word, is daar nog 'n belangrike hulpmiddel wat vermelding verdien, naamlik die gebruikmaking van 'n toetsbattery.

Die gebruikmaking van sielkundige toetse kan ook as belangrike hulpmiddel by keuring dien. Omdat hierdie soort van toetsing net deur behoorlik opgeleide personeel toegepas kan word, word dit gevind dat dit net vir redelike groot organisasies ekonomies en prakties is om 'n volledig toegeruste toets-afdeling met die korrek-opgeleide personeel tot sy beskikking te hê. Om dié rede sal daar nie in hierdie verhandeling diep op hierdie aspek ingegaan word nie. Daar sal net gepoog word om 'n breë omlýning te skets. Soos Guion (p. 495) dit stel: " the problem is to decide whether the tests are to be restricted to employment practice (as is, perhaps, implied by the emphasis on employment practice in this text) or whether psychological tests are to be seen as the tools of an applied behavioral scientist working on broad organizational problems". Kortom, elke organisasie moet vir homself die saak uitmaak of toetse gebruik sal word bloot as hulpmiddel by aanstellings en plaasings (in welke geval slegs enkele gebruik sal hoef te word), en of dit gebruik sal word vir die toetsing van persoonlikheidsfaktore. Elke organisasie moet dus vir homself 'n toetsbeleid opstel en daarvolgens bepaal in watter omstandighede toetse wel nodig gaan wees en in watter gevalle nie. Soos Helmstadter (1970, p. 271) dit so treffend stel: "But those research workers fortunate enough to find ready-made tests to measure psychological

variables in which they are interested will also need to make decisions as to whether testing is appropriate for a particular situation and will then have to select from among those tests available the one most likely to provide the desired information". Die skrywer noem ook verder dat sekere aspekte, waarop toetsing nodig geag word, geïdentifiseer moet word, en dan 'n toetsbattery daarvolgens opgestel moet word.

In 'n opname van Langenhoven & Verster (1969, p. 17), meld die skrywers dat gestandaardiseerde toetse reeds as hulpmiddels by die keuring van verskillende soorte personeel gebruik word, maar dat dit nie 'n algemene verskynsel is nie. Ook in die opname vir hierdie ondersoek is gevind dat daar nog 'n redelike groot behoefte ten opsigte van die gebruikmaking van sielkundige toetse in landboukoöperasies bestaan.

'n Aanhaling van Langenhoven & Verster (1973, p. 3) kan dien as gepaste opsomming oor sielkundige toetse: "Toetse kan vir velerlei doelstellings in die bedryf gebruik word. Dit word hoofsaaklik vir keuring-, plasing- en bevorderingsdoeleindes gebruik en om personeel te keur vir spesiale opleiding. Dit kan ook gebruik word om bestuurstalente te identifiseer, applikante vir beurse te keur, voorligting aan personeel te gee, ongeluksgeneigde werkers te identifiseer en die waarde van opleidingsprogramme te bepaal".

Vir die doel van hierdie verhandeling is dit genoeg om te sê dat sielkundige toetsing 'n wetenskaplike wyse is om personeelaangeleenthede te hanteer en dat dit 'n belangrike hulpmiddel vir lynbestuur en/of personeelbestuur is om die regte man op die regte plek te kry.

2.1.1.3 Plasing

Van Breda (1975, p. 87) sê dat plasing ter sprake kom wanneer bepaal moet word in watter pos uit die beskikbare alternatiewes die gekeurde persoon geplaas moet word. Guion (p. 180) stel 'n stelsel van differensiale plasing voor en noem die volgende drie moontlikhede, naamlik:

- (a) om 'n persoon in 'n werk, waar hy die beste produksie sal lewer, te plaas;
- (b) om mense so te plaas dat elke pos gevul word deur iemand wat aan die minimum vereistes voldoen;
- (c) om mense so te plaas dat die hoogste aantal kriterium-punte behaal sal word.

'n Soortgelyke mening kom van Dunnette (1967, p. 4) waar hy sê: "It might be argued that a firm would profit (via increased employee satisfaction or greater employee self-fulfilment) if each applicant could be placed on the job for which he is most qualified. Helmstadter (p. 270) noem dat daar ook die sogenaamde plasings-toetse bestaan, maar ongelukkig brei by nie veel daarop uit nie. Dit hang heelwaarskynlik nou saam met aspekte soos aanleg en belangstelling waarvoor daar wel heelwat toetse bestaan. Hoewel 'n mens in daardie opsig miskien dan nie heeltemal van 'n plasingstoets kan praat nie, is dit wel 'n toets wat baie gaan help in die korrekte plasing van die werknemer.

'n Aspek wat ook nie buite rekening gelaat kan word nie, is die kwessie van werksomstandighede. Personeel skram dikwels weg van onaangename of minder aangename werksomstandighede en kom dan soms in 'n werk te lande wat nie heeltemal by hulle vermoëns en bekwaamhede pas nie, maar hulle verkies dit, omdat dit beskryf kan word as 'n skoon werk.

Van Breda (p. 87) sê dat plasing, net soos keuring, 'n besluitnemingsproses is. Dieselfde skrywer praat verderaan ook van differensiële plasing wat daarop neerkom dat 'n persoon wat vir 'n bepaalde pos oorweeg word en nie aan die vereistes voldoen nie, wel vir 'n alternatiewe pos oorweeg en daar geplaas kan word. Volgens die skrywer kan dit onder andere die voordele van groter behoeftebevrediging vir die werknemer inhou, terwyl dit uit die werkgewer se oogpunt optimale gebruikmaking van mannekrag, beperking van werwingskoste en die uitskakeling van verliese en probleme voortvloeiend uit verkeerde plasing, kan beteken. Soos Dunnette (p. 183) sê: "The broad aim of personnel decision making is to estimate or measure as accurately as possible each person's individuality and to place him in an assignment for which his pattern of predicted job behaviour is appropriate both to his own long-term goals and to the goals of his employer. Thus, personnel classification and job placement seek the optimal matching of men and jobs within the constraints dictated by available manpower and available jobs".

2.1.2 Opleiding en ontwikkeling

Wanneer 'n persoon in 'n posisie aangestel moet word, word daar, soos reeds beskryf, baie omsigtig te werk gegaan om uiteindelik die regte persoon op die regte plek aan te stel. Mens sou dan aanvaar dat so 'n werknemer die beste uit, sê maar twintig aansoekers, volkome opgelei en opgewasse vir sy taak behoort te wees. Waarom is dit dan nodig dat so 'n persoon verder opgelei moet word teen hoë kostes vir die organisasie. Luister wat sê People & Profits (November 1974, p. 15): "Training is a means of equipping employees to perform competently in their present or future jobs, so as to increase the efficiency of the organisation and their own job satisfaction. It is the planned provision of the means of learning on the job or in a training centre".

Verdere definisies kan soos volg opgesom word:

- + Enige handeling wat daarop ingestel is om vaardigheid en effektiwiteit van werkers te verhoog. (Glueck, 1974, p. 321)
- + Deur middel van opleiding kan ou talente weer na vore kom, terwyl nuwes aangeleer kan word. (Chruden & Sherman, 1963, p. 213)
- + Verwys na aktiwiteite wat kan varieër van die aanleer van eenvoudige motoriese vaardighede tot by die ontwikkeling en verandering van gekompliseerde sosio-emosionele gesindhede. (Bass & Vaughan 1969, p. 73)
- + Nadat behoeftes bekend is, moet opleidings- en ontwikkelingsoogmerke bepaal en behoorlik geformuleer word. (People & Profits, April 1977, p. 31)

'n Duidelike onderskeid moet ook gemaak word tussen die begrippe opleiding en ontwikkeling, sodat daar in die behoeftebepaling duidelik aangestip word wie vir opleiding en wie vir ontwikkeling geoormerk word. Aandag sal later meer aan die ontwikkelingsaspek gegee word.

Opleiding kan dus gesien word as die aanleer van vaardighede waaroor die werker nie voorheen beskik het nie of waarmee hy voorheen in 'n gewysigde vorm kennis gemaak het. Om te kan vasstel wat 'n werker van 'n spesifieke funksie weet, sal dit vooraf nodig wees om presies te bepaal wat van die werker in sy spesifieke pos verwag sal word. Soos in die aanhaling bo vermeld, moet daar dus 'n behoeftebepaling gedoen word. Soos Bass & Vaughan

(p. 76) dit stel: "In any assessment of training needs, one seeks the answers to these two questions: Who, if anyone, needs training? What training do they need?"

Die afsonderlike behoeftes van elke werker moet dus in aanmerking geneem en elke werker volgens sy eie behoeftes en vermoëns gehanteer word. Soos Barber (1971, p. 27) dit stel: " no one learns anything unless he sees a good reason for doing so: unless by doing so he is satisfying a need". Met ander woorde, die werker moet weet waarom en waarvoor hy opgelei word. Belangrik is dit dan ook later om sy vordering met hom te bespreek sodat hy sal weet of die opleiding vir hom van waarde was. Ons let kortliks op enkele metodes van opleiding soos deur skrywers soos Barber, Bass & Vaughan, Cruden & Sherman, Glueck, Tracey, en andere aangestip word:

- (a) In-die-werk-opleiding, waar die opleiding deur die toesighouer of 'n ander senior amptenaar waargeneem word. Dié metode het die voordeel dat eerstehandse kennis deur die instrukteur self aan die werker oorgedra word, terwyl daar egter gewaak moet word dat die toesighouer nie absoluut werk-georiënteerd is en die minimum opleiding deur die werker verkry word nie. Indien die toesighouer egter genoegsame tyd toelaat vir praktiese oefening en die werkers die geleentheid gee om hulle foute reg te maak, kan 'n baie goeie werkgewer/werknemer-verhouding ook so opgebou word.
- (b) Vakleerlingskapsopleiding word verskaf aan persone wat hulle kontraktueel verbind om vir tydperke wat wissel van drie tot vyf jaar, opleiding in 'n spesifieke vakmansrigting, byvoorbeeld motorwerktuigkundige, onder toesig van 'n gekwalifiseerde vakman te ontvang. Gedurende hierdie tydperk moet die vakleerling ook klasse bywoon waar sekere tegniese vakke aangebied word. Na voltooiing van hierdie tydperk en die aflegging van 'n vaktoets, kan die vakleerling dan as volwaardige vakman kwalifiseer.
- (c) Klaskamer- en vestibule opleiding
Albei tipes opleiding is nie by die werksituasie self nie, maar in 'n klaskamer, waar 'n groot getal persone deur een of twee instrukteurs onderrig kan word of in 'n lokaal waar toestande soortgelyk aan 'n spesifieke werksituasie geskep is en werkers dus praktiese opleiding op die masjiene self kry. Laasgenoemde metode is egter baie duur, terwyl albei metodes die nadeel van verlies aan produksie gedurende die opleidingsperiode het.

- (d) Weg-van-die-werk-opleiding word, soos die naam aandui, heeltemal weg van die werksituasie aangebied. Dit het die voordeel dat die opleiding nie onderhewig is aan die spanning van die werksituasie nie en dat instruksors en leerlinge hulle onverdeelde aandag aan die opleiding kan skenk. Hierdie voordeel het ongelukkig die nadeel dat werkers nie geleer word om onder druk te werk nie en dus nooit leer hoe om probleemsituasies die hoof te bied nie.
- (e) Induksie-opleiding word aan alle nuwe werknemers gebied. Daar kry hulle die geleentheid om aan hulle nuwe omgewing gewoon te raak en hulle nuwe kollegas te leer ken. Opleiding begin gewoonlik met bekendstelling van die meer elementêre take en vorder tot by die mees ingewikkelde.

'n Hulpmiddel wat in die toekoms waarskynlik 'n groot rol sal kan speel, is die gebruikmaking van televisie. Rolprente en oorhoofse projektors vervul alreeds 'n groot rol by opleiding, maar dit kan verwag word dat die gebruikmaking van televisie eventueel 'n groot bate vir organisasies sal wees.

Elke organisasie moet dus sy eie opleidingsbehoefte bepaal en daarvolgens 'n opleidingsprogram opstel. Sodoende sal personeel stelselmatig onderrig word in dié afdelings waar die grootste behoefte bestaan. Opleiding kan egter nooit suksesvol wees sonder die daadwerklike hulp en aanmoediging van lynbestuur nie. Opleiding bly nog steeds die taak van elke lynbestuurder en kan hy dit nooit op die skouers van 'n opleidings- of personeelbeampte plaas nie.

Laat ons nou ontwikkeling van naderby beskou. Waar opleiding oor die afhandeling van sekere take of opleidingsprojekte gaan en net 'n sekere gedeelte van die personeel daarby gemoeid is, het ontwikkeling meer met die persoon self te doen en moedig dit 'n persoon aan om die beste gebruik van sy sluimerende talente te maak. Net soos opleiding, is die ontwikkeling van personeel ook die taak van die lynbestuurder. Soos Barber (p. 27) dit stel: "Every manager has a personal responsibility to raise the level of skill of his employees and to increase their ability and readiness to meet changes in work and organization". Die skrywer noem egter verder dat personeel- en opleidingspesialiste lynbestuur in hierdie opsig in 'n groot mate kan bystaan deur ontledings en evaluerings van behoeftes te maak en met voorstelle tevoorskyn te kom hoe hierdie behoeftes die beste bevredig kan word.

'n Ander vraag wat na vore kom is watter personeel vir ontwikkeling in aanmerking moet kom. Calhoon (1963, p. 218) sê: "The philosophy of a company in the management of personnel should include the development of all personnel". Verderaan sê dieselfde skrywer dat daar onduidelikheid bestaan oor waar opleiding ophou en waar ontwikkeling begin en watter personeel almal betrek moet word. Hy som dit dan so op: "Development takes place through increased knowledge, skill and understanding. The goal is achievement and maintenance of a higher level of performance, and, wherever possible, the assumption of greater and more complex responsibilities".

Met die besef dat 'n belegging in personeelontwikkeling net so veel (of dalk meer) diwidende kan afwerp as 'n ewe groot belegging in vaste eiendom, moet topbestuur dus daadwerklik die hand aan die ploeg slaan om te sorg dat die personeel tot sy beskikking so ontwikkel word dat wanneer vakatures ontstaan, hulle onmiddellik gevul sal kan word sonder om produksie in te boet.

Opsommenderwys kan hierdie afdeling afgesluit word met enkele gedagtes van Momberg (1976, p. 83). Hy sê:

- (a) dat meer gedoen behoort te word aan die sistematiese bepaling van opleidingsbehoefte;
- (b) dat die opleidings- en ontwikkelingsoogmerke wat op hierdie behoeftes gebaseer is as riglyne vir die verdere optrede in verband met opleiding en ontwikkeling moet dien; en
- (c) dat daar getoets moet kan word of die oogmerke wat gestel is, wel bereik word.

Indien opleiding en ontwikkeling aanvaar word as 'n voortdurende en deurlopende proses en daar gereeld evaluerings deur middel van opvolging gedoen word, kan 'n organisasie seker wees dat tyd en energie nuttig gebruik is en nie net tot voordeel van die maatskappy sal wees nie, maar ook tot voordeel van die land se ekonomie.

2.1.3 Verhoudings en kommunikasie

In die huidige tydsbestek van maanreise en supersoniese vliegtuie is dit haas ondenkbaar om te kan glo dat werkgewers kla dat boodskappe nie vinnig en doeltreffend genoeg oorgedra kan word nie. Met ons moderne vinnige vervoer is dit moeilik om te aanvaar dat klagtes van swak en ondoel-

treffende kommunikasie gehoor word omdat 'n mens sou glo dat dit tans eintlik baie goed behoort te wees. Luister wat sê Huneryager & Hackmann (1967, p. 505): "If we could not communicate with employees, we could not inform them of the work we want done, how we want it done, when we want it done, who we want to do it, and so on". Verderaan sê dieselfde skrywer dat die afwesigheid van kommunikasie eintlik die ontkenning van die bestaan van die mens sal beteken, omdat bykans elke aspek van menslike gedrag op een of ander manier gekoppel is aan die proses van versending en ontvangs van inligting.

Uit bostaande aanhalings, hoewel hulle dalk negatief mag klink, kan die afleiding egter dadelik gemaak word dat 'n wêreld sonder kommunikasie 'n dooie wêreld sou wees. Met die toenemende besef van die belangrikheid van die mens in die bedryf het dit ook al hoe belangriker geword om nouer kontak met die werker te maak ten einde sy menings en sienings oor sake in te win en sy vertroue te wen.

Kom ons kyk wat sê Joubert en Steyn (1965, p. 159) hiervan: "Met kommunikasie word bedoel daardie aktiwiteit of proses waar een of meer persone probeer om 'n idee, gevoel, toedrag van sake of informasie aan 'n ander persoon of persone oor te dra, en hierdie tweede persoon of persone daarin slaag om die bedoelde betekenis korrek te interpreteer of te verstaan". Hieruit kom die idee van "tweerigting-kommunikasie" tevoorskyn. Met ander woorde, wanneer persoon A 'n boodskap stuur na persoon B, vind kommunikasie nie plaas alvorens persoon B bewys gelewer het dat hy die boodskap ontvang en verstaan het nie. Dit is in enige organisasie dus baie belangrik om seker te maak dat kommunikasie-kanale oop is en dat boodskappe sonder hindernisse hulle bestemming kan bereik. Luthans (1973, p. 236) weer, definieer kommunikasie so: "Administrative communication is a process which involves the transmission and accurate replication of ideas ensured by feedback for the purpose of eliciting actions which will accomplish organizational goals".

Secord & Backman (1964, p. 138 - 9) praat weer van "one-sided" en "two-sided" kommunikasie waarmee die volgende bedoel word. Die verkoopsman wat sy produk met 'n luide stem aanprys en net die beste voorhou sonder om eers die moontlikheid van swak plekke te oorweeg, is 'n tipiese voorbeeld van eensydige kommunikasie. Advertensies word ook in hierdie kategorie geklassifiseer, aangesien ook net die een kant van die saak voorgehou word. Dieselfde skrywers meld dat indien enkele nadele aangetoon sou word, sonder om die globale beeld skade aan te doen, dit dalk 'n beter advertensie-effek sou hê. Soos in die

volgende geïllustreer word: "Here's the car with the inside door handle too far back - but everything else is wonderful". (Secord & Backman, p.139) In eksperimente wat albei kante van kommunikasie illustreer, is dit gevind dat die alsydige siening die publiek se mening meer ten gunste van die produk beïnvloed as wat dit andersins met die eensydige siening sou gewees het.

Dit kom dus daarop neer dat goeie kommunikasie in 'n organisasie absoluut onontbeerlik is en dat goeie resultate kwalik daarsonder behaal kan word. Wanneer die kommunikasiekanale eerbiedig word, sal die personeelverhoudings in so 'n organisasie waarskynlik op 'n gesonder basis geplaas kan word omdat boodskappe en instruksies personeel betyds bereik en hulle weet wat daar van hulle verwag word. Soos Joubert & Steyn (p. 160) dit stel: "Kommunikasie is vir die suksesvolle oplossing van 'n probleem of uitvoering van 'n taak deur 'n groep van wesenlike belang". Daar kan maklik wrywing ontstaan as personeel nie weet hoekom sekere dinge gedoen moet word nie. Daarom is dit so noodsaaklik dat personeel moet saamstaan en saamwerk ten einde die doelwitte van die organisasie te verwesenlik. In hierdie verband speel die toesighouer natuurlik ook 'n groot rol. Soos Luthans (1973, p. 10) dit stel: "The practicing manager who places heavy emphasis on employee cooperation and morale might be classified as a human relationist".

Wanneer die toesighouer dus sorg dra dat sy instruksies duidelik geformuleer en deur middel van die regte kanale uitgedra word, sal dit korrek ontvang en reg verstaan word. Op dié wyse kan wrywing tussen werkgewer en werknemer en tussen werknemers onderling uitgeskakel, en die algehele gesindheid en die werkverrigting in so 'n groep verbeter word. Ook volgens Langenhoven (1975, p. 60) toon verskeie beleide en praktyke in verband met personeelverhoudinge en kommunikasie 'n beduidende verband met arbeidsprobleme. Waar daar van hulpmiddels soos kennisgewingborde, formele wenkestelsels, bepaling van werknemersbehoefte, ens. gebruik gemaak is, is daar, volgens Langenhoven, minder gevaar van arbeidsprobleme.

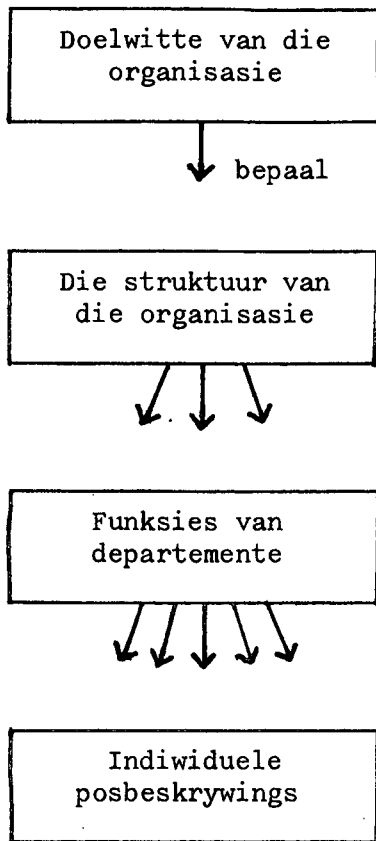
Sonder om veel meer hieroor uit te wei, kan ons dus sê dat waar organisasies daarin slaag om goeie kommunikasie te bewerkstellig, daar waarskynlik min arbeidsprobleme sal bestaan en die personeel in 'n goeie gesindheid saam sal werk om die mikpunte van die organisasie te verwesenlik.

2.1.4 Werkverrigtingsaanslae en vergoeding

Die kwessie van vergoeding is seker een van die moeilikste vir enige organisasie. Vir elke werknemer is dit belangrik omdat dit sy bron van inkomste is en omdat dit sy gesin se standaard van leefwyse sal bepaal. Vir die werkgewer is dit nog meer belangrik om die regte vergoeding aan sy personeel te laat toekom. Betaal die werkgewer te min, loop hy gevaar om personeel van 'n swak gehalte te trek en van sy goeie personeel in sy diens aan ander organisasies af te staan, terwyl as hy te veel betaal, sal hy met minder wins tevrede moet wees en sal die hoë kostes gou hulle tol eis. Soos Langenhoven & Verster (1972, p. 1) dit stel: "Dit moet nie te min wees nie, maar ook nie te veel nie. Dit moet nie vir almal dieselfde wees nie, maar vir elkeen volgens verdienste. Dit is egter geen maklike taak om te bepaal wat 'n billike en mededingende vergoeding vir elke werknemer is nie". Hoe kom is dit so moeilik om 'n geskikte basis van vergoeding te vind? Siemens (1972, p. 1) sê dat werkgewers dikwels probleme met die bepaling van billike salarisse en lone ondervind omdat hulle nie altyd bewus is van wat mededingende ondernemings betaal en watter faktore 'n rol daarin speel nie. Dit gee dan, volgens die skrywer, aanleiding tot 'n oneweredige verdeling van salarisse, arbeidsomset, inflasie en menige ander probleme wat nie altyd die hoof gebied kan word nie.

Langenhoven (1977, p. 9) sê weer dat die vergoedingsproses 'n vloei van gebeure is wat daarop gemik is om alle personeel billik en mededingend te vergoed, tot wedersydse bevrediging van die werkgewer en werknemer se oogmerke. Glueck (p. 397) stel dit so: "The compensation received for work is one of the chief reasons people seek employment; pay is the means by which they provide for their own and their family's needs".

Vergoeding is dus dit wat 'n werker ontvang as erkenning vir die moeite en opoffering wat hy hom getroos het om 'n sekere stuk arbeid gedaan te kry. Hoe bepaal 'n mens nou hoeveel geld betaal kan word vir werk wat deur verskillende mense op verskillende maniere en onder verskillende omstandighede gedoen word. Cumming (1968, p. 107) toon deur middel van 'n diagram die rol van elke indiwiduele werker in 'n organisasie soos volg aan:



Bestuurders slaan werkers aan op grond van hoe goed hulle hulle werk doen en toon potensiaal en tekortkomings aan.

Dit kom daarop neer dat die doelwitte van 'n organisasie sy struktuur bepaal; byvoorbeeld, 'n firma wat sy vervaardigde goedere direk uitvoer, se struktuur sal anders daaruit sien as die firma wat op distribusie deur middel van klein-handelaars staatmaak. Elke organisasie is verdeel in departemente, en is dit elke departementshoof se taak om sy departement in verskeie poste te verdeel sodat elke pos 'n spesifieke funksie sal beklee ten einde die eventuele doelwitte te bereik. Elke pos moet dus deur middel van 'n posbeskrywing omlyn wees en die persoon wat die pos beklee, moet van tyd tot tyd ge-evalueer word om te bepaal waar hy tekort skiet en in watter fasette hy uitstaande diens lewer. Verskillende benaminge, om hierdie manier van evaluasie van werknemers te omskryf, word in die handboeke aangegee. Potgieter (1976, p. 15) noem na aanleiding van Beach enkele van hierdie terme. Personeel-aanslag ("personnel appraisal"), personeelloorsig ("personnel review"), vorderingsverslag ("progress report"), diensgradering ("service ratings"), werkverrigtingevaluasie ("performance evaluation") en geskiktheidsverslag ("fitness report") is van die mees bekende benamings.

Vir die doel van hierdie afdeling gaan ons van werkverrigtingsaanslag praat en let ons nou op enkele aspekte soos dit in 'n organisasie, en vir ons doel 'n koöperasie, van toepassing is. People & Profits (Junie 1975, p. 15) sê:

"Appraisal is something which provides organizations with a means of identifying not only what people's performance levels are, but in which areas those levels need to be improved, if maximum use is to be made of the 'human resource' ". Cumming (p. 107) sê weer dat die doel van 'n aanslagstelsel beskryf kan word as die verhoging van 'n organisasie se effektiwiteit wat alleenlik verkry kan word deur die optimale benutting van elke werknemer se potensiaal. In People & Profits (Jan. 1976, p. 32) sê die Adjunk Minister van Bantoesake dat vergoeding vir werk verrig, 'n aanvaarde ekonomiese beginsel is, maar dat wanneer die minimum loon die ekonomiese waarde van die werk wat verrig word, oorskry, gaan die werkgeleentheid noodwendig ophou om te bestaan.

Uit bostaande verwysings blyk dit dat daar wel 'n verband bestaan tussen die hoeveelheid en gehalte van werk en die vergoeding aan so 'n stuk werk toegeken. Die meeste skrywers stem dan ook saam dat daar 'n metode van waardebeoordeling van 'n gegewe stuk werk behoort te wees en ook 'n ooreenkomstige toekenning van 'n 'geldwaarde' aan so 'n stuk werk. 'n Goeie beloning kan ook baie beter werkverrigting en beter algemene verhoudings in die organisasie tot gevolg hê. So sê Lawler in People & Profits (Nov. 1975, p. 29) dat beloningstelsels vier resultate tot gevolg het, naamlik:

- + Motiveer personeel om beter werk te lewer.
- + Motiveer personeel om by jou organisasie aan te sluit.
- + Motiveer personeel om elke dag op hul pos te wees.
- + Versterk die organisatoriese struktuur deur die aanwysing van die posisies van individuele persone in die organisasie.

'n Aspek wat saam met vergoeding gereken moet word, is die betaling van grensvoordele aan personeel. Waar salarisse meestal op 'n basiese skaal bereken word en skale vir dieselfde soort werk geredelik na aan dieselfde in organisasies van vergelykbare grootte behoort te wees, is dit dikwels die betaling van grensvoordele wat van deurslaggewende aard sal wees. Pensioen-, mediese hulp- en groepassuransieskemas is tans redelik algemeen in organisasies in gebruik, en spesifiek dan in landboukoöperasies en sal daar dus aan ander soorte vergoeding gedink moet word. Volgens 'n opname van Langenhoven & Verster (1972, p. 22) het grensvoordele in daardie jaar 13,7% van die basiese salarisse uitmaak. Verderaan (p. 26) sê dieselfde skrywers dat grens-

voordele in die tien jaar voor 1972 heelwat vinniger as basiese salarisse toegeneem het. Die skrywers stel terselfdertyd egter die vraag of werknemers altyd hierdie voordele na waarde skat. In dieselfde lig vergelyk Yolles, Carone & Krinsky (1975, p. 110 - 111) 'n beroepsatleet met die werknemers in 'n organisasie. Hulle sê: "I would venture to say that their (the athletes) rate of absenteeism is minimal. If their legs are in casts or their arms are wrapped in bandages, they continue to play. I wondered whether the primary factor is the financial remuneration or whether it is the boost these individuals receive from all the publicity". Nou word die vraag gevra of werkgewers nie hulle werknemers op dieselfde manier kan motiveer deur middel van publisiteit aan werknemers of groepe werknemers se prestasies te skenk nie. Baie koöperasies het hulle eie nuusblaaie, en promiensie wat aan goeie prestasies verleen word, kan soms meer aan die werknemer se ego doen as wat 'n ekstra kerf in salaris moontlik kon reggekry het. Dit kan dalk net so 'n goeie motiveerder wees soos wat grensvoordele soos behuisingskemas, vervoertoelaes, bonusbetalings, gebiedstoelaes, ens. blyk te wees.

Opsommenderwys kan ons dus sê dat:

- (a) Vergoeding, verhogings, grensvoordele en statussimbole moontlik die grootste beloning is wat werkgewers aan hulle werknemers kan laat toekom. (People & Profits, November 1975, p. 27)
- (b) Die vergoeding van personeel 'n belangrike uitwerking het op 'n onderneming se winste en op die land se ekonomie. (Langenhoven & Verster, p. 28)
- (c) 'n Werkverrigtingsaanslag hoër produktiwiteit en groter werkstevredenheid ten doel het. Om dit te bereik, kan die volgende vyf aspekte as maatstaf geneem word (Roddy Campbell, People & Profits, Januarie 1975, p. 13):
 - + die aanslag moet deurlopend wees en 'n spesifieke tydperk deurlopend dek;
 - + ondergeskiktes moet op hulle omset aangeslaan word;
 - + sowel die bestuurder as die ondergeskikte moet duidelik verstaan wat die vereiste omset van die werk is;

- + die ondergeskiktes moet weet hoe hulle gevaar het, met ander woorde, daar moet duidelike terugvoering wees;
 - + planne moet deur die ondergeskikte sowel as sy bestuurder opgestel en in werking gestel word.
- (d) In hierdie tye van hoë lewenskostes en inflasie is dit vir elke werker nodig om sy allerbeste te lewer - nie om weer 'n verdere verhoging te ontvang nie, maar om sy huidige salaris te regverdig (Mof Lemmer, People & Profits, April 1976, p. 6).

2.2 Is personeelbestuur nodig

In 'n opname oor personeelbestuur in 1969 sê Langenhoven & Verster (p. 1): "Met die toenemende ingewikkeldheid van die moderne bedryf, word steeds hoër eise aan die bestuur gestel, veral op die personeelterrein. Probeer-en-tref-metodes is nie meer goed genoeg nie". Die resultate van hierdie ondersoek was egter nie baie bemoedigend nie, want die skrywers sê (p. 30): "In Suid-Afrika is personeelbestuur glad nie wat dit moet wees nie. Die meeste ondernemings het nog nie eens personeeldepartemente nie; die wat dit het, is swak toegerus. Hulle beskik nie oor opgeleide personeelspesialiste nie; die wetenskap word nie behoorlik ingespan om personeelprobleme op 'n sistematiese wyse op te los nie".

In 1970 is 'n opvolgstudie gemaak om te bepaal watter waarde die opname van 1969 vir die bedryf in Suid-Afrika gehad het. Medewerkers moes toe ook sê wat hulle gedink het van 1969 se opname en verslag en ook sekere aanbevelings maak. Enkele van die resultate van hierdie opname, volgens Verster (1970, p. 1 - 2) was soos volg:

- (a) Die meeste ondernemings steun die aanbeveling dat individuele ondernemings self aksie moet neem.
- (b) Die meeste personeelbestuurders steun die aanbeveling dat die gaping tussen Universiteite en die praktyk oorbrug moet word.
- (c) 'n Positiewe benadering bestaan teenoor die bevordering van personeelbestuur in Suid-Afrika, onder andere deur die voorsiening van behoorlik opgeleide personeelspesialiste en die uitbouing en benutting van die wetenskap.

Nieteenstaande die feit dat die verslag van 1969 nie baie bemoedigende data getoon het nie, het die opvolgverslag meer hoop vir die toekoms ingehou, veral in die woorde van die skrywer (p. 8 - 9): "Aangesien al die ondernemings wat kommentaar gelewer het, saamstem met die aanbeveling dat personeelbestuur in Suid-Afrika bevorder moet word, is die duidelik dat daar 'n positiewe benadering bestaan teenoor personeelbestuur en dat almal dit graag as 'n volwaardige professie wil sien ontwikkel".

In 1976 is 'n opname deur die U O V S met behulp van die Instituut van Personeelbestuur gedoen en moes personeelmannen inligting oor verskeie aspekte van opleiding in personeelbestuur verskaf. Uit die oogpunt van algemene opleiding het die prentjie nie baie goed vertoon nie, want die algemene gevolgtrekking (p. 33) was dat beide die opleiding en benutting van personeelkundiges veel te wense oorlaat en spesiale aandag verg. Die personeelmense wat hierdie vraelys sowel as die vorige voltooi het, is nie baie tevrede met hulle opleiding nie, beskik nie oor al die vakopleiding wat hulleself as wenslik beskou nie, en word nie op 'n wyse benut wat juis inspirerend kan wees nie. Om die posisie te verbeter, was die aanbeveling dat personeelmense in 'n groot mate self die inisiatief sal moet neem, terwyl die besture van organisasies, in hulle eie belang, die nodige toeganklikheid sal moet toon.

Miskien is dit juis hierdie ontevredenheid met hulself wat die personeelmense nou bymekaar gebring en laat besef het - daar is werk om te doen en die tyd is min. Dit is miskien waarom personeelkundiges uit alle dele van die Republiek onlangs vergader het om saam te konfereer, saam te besin en saam 'n strategie vir die toekoms uit te werk. Hoef mens dan nog te vra of personeelbestuur nodig is? As daar 'n behoefte aan 'n kommoditeit, produk of diens is, is dit mos 'n genoegsame teken. Daaglikse gaan daar 'n wekroep om meer en beter opleiding op en aangesien opleiding een van die hooftake is wat aan personeelspecialiste toegesê is, is dit seker wel 'n teken dat daar 'n behoefte voor gevoel word.

'n Goeie maatstaf om die noodsaaklikheid van personeelbestuur te meet, sou seker die aantal mense wees wat opgelei word in personeelwerk en dat die tendens om steeds meer van hierdie mense se dienste gebruik te maak, daaglikse toeneem. Langenhoven (1975, p. 57) kom tot die gevolgtrekking dat dit wil voorkom of die instansies wat hulle doelbewus begin toespits het op die professionele opleiding van personeelbestuurders en -deskundiges op die regte

spoor is. Afgesien van die opleiding in personeelbestuur wat aan verskeie Bedryfsielkunde Departemente gegee word, word verskeie spesiale kursusse tans van stapel gestuur. So noem die skrywer dat verskeie instansies tans besig is met voorgraadse of diplomakursusse en dat die Universiteit van die Oranje Vrystaat in 1975 met die eerste graadkursus in personeelleiding, die B.P.L.-graad, in Suid Afrika begin het. Die skrywer noem egter ook dat hierdie opleidingspoging aangevul sal moet word met doelbewuste navorsingspogings.

Flipppo, (1961, p. 9) noem dat die status van personeelbestuur nie gemeet kan word aan die aantal personeeldepartemente of die hoeveelheid personeelmense wat personeelwerk verrig nie. Genoeg om te sê dat personeelbestuur in die afgelope twee dekades geweldig vooruitgegaan het. Soos die skrywer dit stel: "The increasing number of students entering schools of business administration and the increasing deference paid to business executives in the press and by our government are evidences of the rise in stature of management in general".

2.3 Die personeelbestuurder

Met die toenemende groei in personeelgetalle en -departemente, sal dit voor-die-hand-liggend wees dat die eise wat aan die personeelbestuurder gestel word, ook dienooreenkomstig sal toeneem. People & Profits (Junie 1977, p. 33) noem enkele van dié vereistes:

- + Hy sal beter gekwalifiseerd moet wees.
- + Hy sal met 'n nuwe tipe bestuurder moet saamwerk - 'n persoon wat self hoog gekwalifiseerd sal wees.
- + Hy sal ook al hoe meer ingetrek word by die algemene bestuur van die onderneming.
- + Hy sal moet beskik oor groter metingsvaardigheid, met ander woorde, hy sal die kennis moet hê om moeilik meetbare dinge te meet, soos byvoorbeeld moreel, werknemersprestasies, ens.
- + Hy sal in sy benadering baie meer koste-georiënteerd moet wees as in die verlede.

Rädel & Reynders (p. 328) som die taak van die personeelbestuurder, soos deur Pigors & Myers beskryf, as volg op:

- (a) Hy staan die Hoofbestuurder en alle ander lynfunksionarisse by om effektiewe resultate te verkry deur samewerking met andere - hy adviseer oor die personeelbeleid, help by die vertolking en uitvoering daarvan;
- (b) hy diagnoseer en adviseer oor die moreel van die hele organisasie;
- (c) hy stel prosedure en dienste beskikbaar aan lynfunksionarisse in verband met byvoorbeeld werwing, keuring, opleiding, mediese en sosiale sorg en vergoeding van die personeel;
- (d) hy bewerkstellig die koördinasie en beheer van al die genoemde aktiwiteite deur besprekings met lynfunksionarisse en verslae aan die topleiding wat uiteindelik verantwoordelik is vir die personeelbeleid en die eenvormige uitvoering daarvan.

Hoewel die personeelman in beheer van 'n departement (ons sal later langer stil staan by die betiteling) oor 'n verskeidenheid van take sy oog moet hou, soos byvoorbeeld, mense- en personeelverhoudinge, werwing, keuring, plasing, opleiding, bevorderings, oorplasings, dissiplinêre stappe, vergoeding, veiligheid, mediese- en sosiale sorg, personeeladministrasie, ens., is dit nie waaraan ons nou aandag wil gee nie. Ons wil nou graag twee aspekte, naamlik die benaming en plek van die personeelbestuurder in 'n organisasie en die kwessie van rapportering onder die soeklig plaas.

2.3.1 Die benaming en plek van die hoogste personeelman

Na aanleiding van die Engelse gesegde "what's in a name?" kan die vraag wel gevra word of dit werklik saak maak wat die betiteling van die hoogste personeelman is. Kom ons kyk wat sê 'n paar skrywers. French (p. 705) sê dat daar by wyse van 'n ondersoek in Amerika gevind is dat die benamings "Vice-President" (126 uit 249) en "Director of"- of "Corporate Director of Personnel" (92 uit 249) by verre die meeste, naamlik 88% van die stemme getrek het. Lyons (p. 1) beskryf dit so: "Personnel Management aims to achieve both efficiency and justice, neither of which can be pursued successfully without the other. It seeks to bring together and

develop into an effective organization men and women who make up an enterprise, enabling each to make his own best contribution to its success, both as an individual and as a member of the working group. It seeks to provide fair terms and conditions of employment and satisfying work for those employed". Hierdie is 'n goeie definisie, maar die skrywer stel dit self baie korter deur te sê: "that part of the function of management that arises out of the fact that an enterprise has to use people". Uit hierdie definisie blyk dit dus dat die hoogste personeelman die kuns om mense in die organisasie te gebruik, moet verstaan. Hy moet dus weet hoe om mense se vermoëns, talente en bekwaamhede ten beste te gebruik sodat optimale resultate behaal kan word. Hy moet dus in 'n groot mate kan beplan, organiseer, leiding kan neem en beheer kan uitoefen. Met ander woorde, hy moet die tipiese eienskappe van 'n bestuurder, soos deur Fayol en andere na hom beskryf, openbaar. Die benaming personeelbestuurder kan dus as baie gepas in Suid-Afrika beskou word, hoewel die Amerikaanse skrywers meer hou van die woord "direkteur", soos dan ook deur French in 'n vroeër aanhaling beskryf is.

In hierdie ondersoek oor personeelbestuur in koöperasies kom die benamings personeelbestuurder en -beampte die meeste voor by organisasies wat volwaardige personeeldepartemente het (68%) terwyl die benaming Hoof: Mannekrag in een geval voorgekom het.

Hoewel die bekendste en die skynbaar mees aanvaarde benaming dié van Personeelbestuurder is, maak dit seker nie saak of 'n persoon 'n welluidende benaming het of nie; wat wel saak maak, is of the werk gedoen word en of die organisasie enigsins baat vind by die werk wat deur die personeelman gedoen word. Soos Strauss & Sayles (p. 443) dit stel: "..... the effective management of human resources is one of the most crucial factors associated with growth. Insofar as personnel managers prove themselves effective in contributing to this objective, their status and influence is assured".

People & Profits (Julie 1976, p. 27 - 29) gee enkele riglyne in watter rigting personeeldepartemente en -bestuurders behoort te beweeg. Ons noem net enkele:

- + "Personnel managers must stop being 'do-gooders' and must become 'doers' and 'good doers'".

- + Meer buigbaarheid in die opstel van personeelprogramme is nodig.
- + Die personeelbestuurder moet goed op hoogte wees van die huidige en toekomstige omstandighede, probleme en behoeftes waarmee die organisasie te doen het en sy personeel so selekteer en oplei dat hulle kan aanpas by die spesifieke omstandighede.
- + Die personeelbestuurder moet sy personeel ken en weet watter van hulle behoeftes die meeste aandag nodig het. So byvoorbeeld is die vraag: "Hoe kan ek persoon X help om beter werk te lewer?", 'n aktuele vraag en een wat nie altyd baie aandag geniet nie.
- + Om resultate te behaal, is dit nodig dat die personeelbestuurder in topbestuur dien en dus in noue voeling met die bestuur van die organisasie is. "He must be a member of the company's top team, and must report directly to and have the commitment and support of the chief executive".
- + "The test of a competent personnel manager in a top job is how large a role he plays in organizational development".
- + "You don't want a salaries and wages man, you want somebody who is part of the team just as your finance or engineering man is part of the team".
- + Die rol van die personeelbestuurder is nie van besluitnemende aard nie, maar hy moet deel van die besluitnemingsmasjinerie wees.

Om hierdie afdeling oor die personeelbestuurder af te sluit, word die volgende aanhaling uit Van der Schroeff (1967, p. 92) gedoen. Dit dien terselfdertyd as inleiding tot die volgende afdeling: "Ten slotte heeft de personeel-leider ook een staffunctie, allereerst ten opsigte van die hoogste leider ter voorlichting van het te voeren personeelsbeleid. Een adviserende taak ten deze heeft deze functionaris ook ten opsigte van de verschillende functionele leiders, zoals bijvoorbeeld ten opzichte van de verkoopleider".

2.3.2 Lyn- en staffunksie

Daar word in die alledaagse taal van 'n lynbestuurder en 'n stafbestuurder gepraat. Hoewel mens eintlik moet sê dat so 'n bestuurder lyn- en/of staffunksies verrig, vind bovermelde benamings tog weerklank in die volksmond en is dit miskien daarom goed dat hierdie twee begrippe van nader beskou moet word.

Die begrip "staf" word so deur verskeie skrywers weergegee:

"..... as being devoid of the right to command or to veto". (McFarland, p. 231) "..... a group in the organization that is not charged with the responsibility of getting the work done - as distinct from the line departments" (Strauss & Sayles, p. 442). "As the personnel department is conceived as a staff unit, there is seldom any operating or line authority for final decisions delegated to its people other than for internal personnel department affairs" (Nash & Miner, 1973, p. 172, soos verwys na Mee & Williams).

"The personnel specialist is a 'staff' or 'functional' manager, offering an expert service of advice to line managers to help them to perform their jobs" (Cumming, p. 11).

"Most organizations divide their activities into two types: those directly related to major goals of the enterprise (line) and those that help the line departments achieve these goals (staff)" (Glueck, p. 17).

Laasgenoemde aanhaling bied dus eintlik 'n gesamentlike definisie vir staf- en lynfunksies en bring die verskil, soos deur die meeste skrywers gesien, duidelik na vore. Nash & Miner (p. 172) vra egter die vraag of die funksie van personeelbestuurders, soos die algemene opvatting is, wel net as 'n staf-funksie gesien moet word. Die skrywers neem keuringsonderhoude as voorbeeld en sê dan dat waar die personeelbestuurder 'n spesifieke beslissing moet maak, al kan dit gesien word asof dit in 'n adviserende hoedanigheid geskied, hy dit wel as lynfunksionaris doen en daar ook as sulks na hom geluister word.

Hierdie stelling van Nash & Miner kan gesteun word met die voorbehoud dat die personeelbestuurder homself eers moet bewys as 'n persoon wie se menings op feite en die praktiese oorweging van daardie spesifieke situasie gegrond is.

Indien 'n personeelbestuurder in die topbestuur van 'n organisasie dien en sy spesialiskennis so aanwend dat dit dien as nuttige leidraad vir sy kollegas en nie sy idees in hulle kele probeer afdruk nie, kan die personeelfunksie in daardie organisasie 'n baie belangrike plek inneem. 'n Personeelbestuurder wat die kommunikasie-kanale in 'n organisasie eerbiedig en probleme op 'n wetenskaplike maar taktvolle en praktiese wyse probeer oplos, sal baie meer sukses behaal as dié een wat wil aanspraak maak op 'n lynposisie en sy opinies op ander wil afdwing. Soos Nash & Miner (p. 173) dit uitdruk: "The phrase 'purely advisory' is usually an attempt to avoid personal misunderstandings and clashes of authority due to inability on both sides to form a clear picture of a correct position".

Die slotsom waartoe gekom kan word, is dat die personeelbestuursfunksie, al word dit gesien as 'n staffunksie, van soveel waarde vir topbestuur in 'n leidinggewende hoedanigheid kan wees dat bestuur later nie sonder so 'n funksie sal kan klaarkom nie. Om so 'n funksie reg te vervul, hang egter in 'n groot mate van die persoonlike hoedanighede van die personeelbestuurder af. Soos Tyler (1965, p. 151) dit stel: "Success in work situations is to a large extent a matter of personal characteristics how well he gets along with colleagues, and the like".

Hoewel daar dan 'n geroep na meer lynverantwoordelikhede vir die personeelbestuurder opgaan, is dit miskien meer 'n kwessie van die gees en samewerking waarin funksies verrig word wat eventueel meer gewig gaan dra. Indien 'n personeelbestuurder meer sukses kan behaal deur middel van die uitoefening van staffunksies, waarom dan aandring op lyngesag as daar daardeur minder sukses behaal word.

HOOFSTUK 3

DIE FUNKSIE VAN KOÖPERASIES

Die woord "koöperasie" is afgelei van die Latynse woord "co-operari" wat samewerking beteken. Coetzee (1955, p. 2) dui egter aan dat hierdie woord ook in verskillende betekenisse gebruik kan word. So kan die woord die betekenis van samewerking tussen persone, liggame, state, ens. hê, maar dit kan ook 'n besondere soort van samewerking, wat sy beslag in 'n spesifieke ondernemingsvorm gekry het, beteken.

Jacobs (1966, p. 1) stel die betekenis van die woord so: "Deur sommige word 'koöperasie' beskou as 'n antitese vir kompetisie; deur sommige as 'n etiese begrip en die verpersoonliking van Christelike beginsels; daar is selfs diegene wat dit as 'n substituuat vir kapitalisme en die winsmotief beskou, terwyl ander weer die begrip 'koöperasie' gebruik om 'n bepaalde leefwyse te beskryf of as 'n middel om die sosio-ekonomiese orde te verander".

Die verklarende woordeboek gee die betekenis van 'n koöperasie aan as 'n liggaam van verskillende persone wat in hulle eie belang saamwerk. Die aspek van samewerking en medewerking kom hier duidelik na vore. Die afleiding kan dus gemaak word dat lede, deur op verskeie maniere saam te staan en saam te werk, na 'n gemeenskaplike doel streef en dit dan ook bereik. Soos die Instituut van Koöperasiewese (1976, p. 1) dit uitdruk: "Die koöperasie is die produk van die lede se wens om vir 'n bepaalde doel saam te werk".

Om die betekenis van koöperasies, ook op die gebied van personeelbestuur, meer duidelik uiteen te sit en die plek van koöperasies in die hedendaagse leefwyse te skets, sal ons vervolgens let op die ontstaan en ontwikkeling van koöperasies en wat aanleiding gegee het tot die noodsaaklikheid van instelling van die personeelbestuursproses in koöperasies.

3.1 Die ontstaan van koöperasies

Coetzee (1955, p. 2) toon aan dat dit vandag algemeen aanvaar word dat die moderne koöperatiewe vorm sy ontstaan in Engeland in die middel van die negentiende eeu gehad het. Volgens die skrywer was dit hoofsaaklik die ekonomiese toestande van daardie tye wat veroorsaak het dat die arbeiderklasse in die grootste nood en ellende verkeer het. Kom ons let ook kortliks hoe ander skrywers hierdie verwarrende tydperk beskryf en hoe dit die stigting van koöperasies tot gevolg gehad het.

Knowles (1937, p. 2 - 3) stel dit dat die periode tussen die Franse Revolusie van 1789 en die uitbreek van die Europese Oorlog in 1914 eintlik as die negentiende eeu beskryf kan word. Die skrywer sien die volgende vyf aspekte as kenmerkend van die ekonomiese ontwikkeling van die negentiende eeu:

- (i) vryheid van beweging en die gepaardgaande revolusie op landbougebied;
- (ii) die koms van die masjien wat 'n nuwe industriële klas en 'n nuwe arbeidsbeweging tot gevolg gehad het;
- (iii) meganiese vervoermiddels wat die belangrikheid van handel tussen lande beklemtoon het;
- (iv) die ontwikkeling van nuwe ekonomiese beleidsrigtings;
- (v) die vinnige toename in bevolkingsgetalle.

Die vyf groot moondhede van daardie era was Engeland, Frankryk, Duitsland, Rusland en die V.S.A., terwyl daar in die sestiende eeu van slegs twee groot moondhede, Engeland en Frankryk, sprake was. Die snelle opkoms van laasgenoemde drie lande kan dus duidelik gesien word en die ontwikkeling van hierdie lande het ook 'n verdere revolusie op die gebied van die ekonomie tot gevolg gehad. In Engeland is baie min gedoen om die toestand van verwarring en onsekerheid uit die weg te ruim, hoofsaaklik as gevolg van die destydse heersende leerstelling van "laissez faire, laissez passer", soos beskryf deur Coetzee (1955, p. 3). Die skrywer sê: "Die idee van koöperasie het dan ook aanvanklik hervorming van die sosiale struktuur en ekonomie deur samewerking van die arbeiders as verbruikers beteken". Volgens die Koöperatiewe Raad van die Suid-Afrikaanse Landbou-Unie (1966, p. 15) was die eerste koöperasie in Engeland die "Rochdale Co-operative Society" soos deur agt-en-twintig persone in die jaar 1844 gestig. Kortliks was die beginsels van Rochdale soos volg: "Demokratiese beheer, ope en vrywillige lidmaatskap, beperkte vergoeding op kapitaal, handel teen markpryse, verdeling van surplusse volgens omset, verkope teen kontant, voorsiening van suiwer en onvervalste goedere, politieke en godsdienstige neutraliteit en die klem op opvoedkundige werk".

Hierdie tipe koöperasies, soos met die aanvangsjare in Brittanje gestig,

staan vandag meer bekend as Verbruikerskoöperasies en kan in sterkte en omset lankal nie meer kompeteer met die handels- en landboukoöperasies nie. Nogtans is dit belangrik om te weet dat die koöperatiewe beweging sy oorsprong as sulks aan koöperasies soos die "Rochdale" te danke het.

Die koöperatiewe landboubeweging in Brittanje het veel later eers tot stand gekom en wel in 1894 toe die "Irish Agricultural Organisation Society" deur Horace Plunkett bewerkstellig is (S.A.L.U., 1966, p. 17). Die aktiwiteite van daardie tyd kom in 'n groot mate ooreen met dié van vandag en behels hoofsaaklik drie rigtings, naamlik:

- (i) die verskaffing van landboubenodigdhede;
- (ii) die bemarking van veeteeltprodukte;
- (iii) die bemarking van akkerbouprodukte en vrugte.

Hoewel die vormingsjare van koöperasies dus baie wankelmoedig was en etlike koöperasies eers gekom en gegaan het, was daar teen die einde van die negentiende eeu tog 'n baie positiewe noot waar te neem. Soos Fay (1948, p. 11) dit stel: "Public opinion approved of the co-operative store less because it was a venture in shopkeeping than because it was a means of thrift". Later sê dieselfde skrywer dan: "Co-operation has to take root in a country that has been monetised for centuries it is therefore in activities where money is subordinate that co-operative autonomy is most within sight".

Ook in etlike ander lande soos Duitsland, Frankryk en sekere Wes-Europese lande het koöperasies in verskillende vorme hulle ontstaan gedurende die negentiende eeu gehad. Volgens Coetzee (1955, p. 4) was landboukoöperasies in Wes-Europa ewe-as die verbruikersvereniginge "Kinder der Not", maar het hulle nie gestreef na 'n fundamentele verandering in die ekonomiese en sosiale lewe (koöperatiewe sosialisme) nie.

Laat ons ook kyk na watter faktore meegewerk het om die bestaan van koöperasies in Suid-Afrika noodsaaklik te maak. Dit is insiggewend dat koöperasies in Suid-Afrika in die vorm van produsente-organisasies ontstaan het. In die verslag van die Suid-Afrikaanse Landbou-Unie (1966, p. 38) word dit aangetoon dat daar wel heel vroeg begin is met 'n koöperatiewe handelsvereniging toe die

Pietermaritzburg-verbruikersvereniging op 5 Januarie 1892 kragtens die Natalse Maatskappyyewet geregistreer is. Die koöperasie is later kragtens Artikel 57 van Wet 28 van 1922 geregistreer. Enkele ander koöperasies het periodiek die lig gesien, maar het net so maklik weer verdwyn ook. Die Tweede Vryheidsoorlog (1899 - 1902) tesame met droogtes, plaë en peste het die Suid-Afrikaanse landbou swaar getref. Die verslag van die Kommissie van Onderzoek na koöperatiewe aangeleenthede (1967, p. 3) stel dit dat "hoewel reeds voor 1900 hier (in Suid-Afrika) enkele koöperasies tot stand kom, dagteken die ontstaan van die Suid-Afrikaanse Koöperasiewese eintlik eers uit die tyd na die Anglo-Boere-Oorlog". In dieselfde verslag word dit ook genoem dat koöperasies, volgens 'n bekende gesegde, kinders van die nood is. (So was die koöperasies in Europa ook bekend as "Kinder der Not"). Volgens die verslag van die Suid-Afrikaanse Landbou-Unie (1966, p. 39) meen ander skrywers en deskundiges weer dat koöperasie as beweging in Suid-Afrika op 2 September 1905 begin het toe 'n sekere Mnr. Hannon hiernatoe gekom het om die betrekking van Superintendent van Landboukoöperasies onder die Kaapse Koloniale Regering te aanvaar.

Dit wil dus voorkom of daar wel kleiner koöperasies gekom en gegaan het, maar dat koöperasies volgens vasgestelde reëls en regulasies kragtens spesifieke wetgewing in 1908 tot stand gekom het toe Wet Nr. 17 in Transvaal aangeneem is. (S.A.L.U., 1966, p. 39)

Uit die voorafgaande oorsig kan dus die opsomming gemaak word dat koöperasies uit die nood gebore is en in Suid-Afrika veral in die jare na die Anglo-Boere-Oorlog toe die meeste boere se plase en besittings vernietig was en hulle weer uit die as moes opstaan. Hieruit kan die indruk geskep word dat lede van koöperasies ekonomies swak daaraan toe is. Dit mag wel in die vroeëre jare so gewees het, maar tans kan dit beslis nie as 'n onderskeidende kenmerk beskou word nie.

3.2 Die ontwikkeling en nut van koöperasies

Alvorens gelet gaan word op die spesifieke ontwikkeling van koöperasies vanaf die twintigerjare in hierdie eeu, kan ons eers net let op latere sienings van 'n koöperasie. Dit sal dan meer lig werp op die stappe wat nodig was om by hierdie stadium uit te kom.

Coetzee (1957, p. 15) stel dit so: " 'n Koöperasie is 'n gesamentlike onderneming van persone en word geëksploiteer deur en ten behoeve van die lede

wat ook leweransiers van die grondstowwe of afnemers van die eindprodukte (insluitende dienste) is". Fay (1938, p. 475) beskryf die tydperk en die toestande voor die Tweede Wêreldoorlog in Europa soos volg: "The years immediately preceding the World War saw a rapid development of agricultural co-operation, especially along three main lines: credit, dairying and the sale of agricultural requirements".

'n Siening van die dertigerjare wat meer op 'n industriële- en kommersiële oogpunt gefundeer is, is dié van Knowles (1937, p. 379): "The small man must be able to sell his produce, hence it is necessary for him to combine for purposes of sale. He will also do better if he co-operates for the purposes of purchasing his agricultural manures and using machinery in common. He needs credit to tide him over the year". Verderaan sê dieselfde skrywer: "Without co-operation in purchase and sale, instruction and credit, it is unlikely that the small holder will be a success".

As die sienings van hierdie drie skrywers saamgegooi word om 'n definisie van 'n koöperasie weer te gee, kan dit moontlik so lyk: 'n Koöperasie is 'n gesamentlike onderneming van persone wat poog om produksiemiddele ("manures", "machinery", "credit") aan sy lede te verskaf waardeur die lede dan later in staat sal wees om hulle oeste aan die voorsiener te lewer.

Met die geweldige toename in kostes, is dit vandag ondenkbaar dat alle boere genoeg kontantgeld sal hê om te ploeg, saad en kunsmis te koop, te saai en te verseker dat landerye skoon en vry van onkruid en insekte gehou moet word en dan uiteindelik die oes te maai (met alles wat daarmee gepaard gaan) en na die koöperatiewe graanskure te neem waar dit van die hand gesit sal kan word. Soos Knowles (p. 379) dit uitdruk: "Farming is mainly outlay in the spring and returns in the autumn. He has to live till the autumn".

Dit is dan waar die koöperasie as "voorsiener van krediet" na vore kom en 'n baie belangrike rol te speel het.

Laat ons dan nou terugkyk op die pad van ontwikkeling. Sonder om te veel stil te staan by besonderhede en sonder om te veel in te gaan op detail, is dit seker nie verkeerd om te sê dat koöperasies 'n lang pad geloop het vanaf die dae van plaaslike verbruikersverenigings (in 1820), die uitbouing van die idee van verskaffing van produksiemiddele waardeur die oes weer in die

sak kan kom (plus minus die dertigerjare), die era waar regerings deur middel van koöperasies die ekonomiese en sosiale posisie van die massas wou verbeter (die jare net na W.O. II) tot by die hedendaagse tydperk van massa-produksie en -opberging, alles met een doel voor oë - om aan die boer op die mees voordelige wyse 'n diens te lewer ter bereiking van 'n ideaal.

Tot watter voordeel, indien enige, is die koöperasie en spesifiek die landboukoöperasie dan vandag vir die boer? Het die lang pad van ontwikkeling enigsins sy merk gelaat en kan dit vandag tot maksimum voordeel van die boer aangewend word? Ons luister wat Rädcl & Reynders (1965, p. 201) hieroor te sê het: "Die koöperasie is 'n vereniging wat bestaan uit 'n groep persone wat gemeenskaplike belange het en vrywillig saamsnoer, tot wedersydse voordeel, by die inkoop, verkoop of produksie van goedere of dienste deur een kanaal". Schumann, Franzsen & de Kock (1964, p. 64) stel dit weer so: "Koöperasies is verenigings wat opgerig word ter bevordering van die stoflike belang van hulle lede."

Miskien is dit goed om in hierdie tye van inflasie en ekonomiese drukte die klem meer op die finansiële aspekte te laat val. Ons let dan spesifiek op watter nut die koöperasie te vervul het in die vorm van finansiële voorligting sodat boere ook op hierdie gebied op die professionele kennis en leiding van die koöperatiewe amptenaar kan staatmaak.

In hierdie verband kan ons ons in 'n groot mate laat lei deur die verslag van die Kommissie van Onderzoek na Koöperatiewe Aangeleenthede van 1967. Op bladsy 121 van dié verslag word dit genoem dat bedryfsekonome in 'n groot mate daarvoor eenstemmig is dat koöperasies in die algemeen dit moeilik vind om 'n doelmatige finansiëring te verwesenlik. Sonder om té diep in hierdie probleem te delf en aan die hand van bevindinge van vermeldde Kommissie van Onderzoek, kan ons slegs op die volgende aspekte let.

Om 'n effektiewe diens aan die lid te verskaf, het 'n koöperasie bedryfs- of vlottende kapitaal nodig om sy alledaagse besigheid te bedryf. Soos die Kommissie van Onderzoek (p. 121) dit beskryf: "Daar word ook onderskei tussen die duursame en die wisselende kapitaalbehoefte van die onderneming. Eersgenoemde is dié deel van die totale kapitaal wat altyd in die onderneming aanwesig moet wees as hy in sy bestaande omvang wil voortbestaan. Dit omvat nie net die vaste kapitaal nie, maar ook 'n meer of minder groot deel van die vlottende kapitaal". Ons sien dus dat kapitaal nodig is vir die

dag-tot-dag uitgawes soos salarisse, huur van geboue, delging van kapitaal, rente op korttermynlenings, ens. In gewone taal kan dit gesien word dat 'n koöperasie genoeg geld in die "bank" moet hê om sy alledaagse verpligtinge na te kom, wat hom dan in 'n likiede posisie sal plaas. 'n Organisasie is likied wanneer "hy in staat is om nie net sy skulde op verval dag te betaal nie, maar ook om op tyd die uitgawes (aan lone, goedere-aankoop en so meer) te doen wat vir die voortsetting van sy bedryf in die gewenste omvang noodsaaklik is".

Vaste kapitaal, daarenteen, is kapitaal wat in grond, geboue en masjinerie gestee word en wat oor 'n lang tydperk (gewoonlik langer as vyf jaar en soms so lank as dertig jaar) afbetaal sal kan word. Gewoonlik word hierdie kapitaal van instansies soos die Landbank en ander finansieringsinstellings verkry. 'n Belangrike bron van kapitaalvoorsiening is die lede self omdat elke lid by aansluiting 'n bedrag moet stort (gewoonlik in die vorm van aandele) terwyl heffings op goedere gelewer en/of aangekoop ook 'n bron van kapitaal lewer. Soos Jacobs (1966, p. 94) dit stel: "By die aandele-maatskappy word kapitaalbydraes gemaak in afwagting op 'n vergoeding, dus om deel te hê aan die wins van die onderneming; by 'n koöperasie word kapitaalbydraes gemaak in die vooruitsig om deel te hê aan die produktiewe dienste van die koöperasie. Hiermee word die eie kapitaal van die koöperasie van sy onderne-mergaard ontklee en in 'n ander kategorie getransformeer".

Die Instituut vir Koöperasiewese (P.U. vir C.H.O., p. 42) noem die volgende aspekte as enkele van die vereistes wat nodig is vir die beoordeling van finansiële- en bestuursdoeltreffendheid: Voldoende kapitaal; gesonde verhouding tussen eie en vreemde kapitaal; 'n gesonde likiditeitsposisie; verskaffing van dienste op 'n ekonomiese basis; kontrole oor uitgawes in verhouding met vorige jare en aankope van voorraad op grond van kwaliteit en prys.

'n Belangrike nutsaspek wat koöperasies voortdurend nastreef, is die verskaffing van dienste en boerderybenodigdhede aan lede teen 'n beter prys as wat in die "ope" besigheid te verkry is. Ter Woorst (1968, p. 5) stel dit so: "Een cooperatie is de vorm van economische organisatie, waarbij overigens zelfstandig blijvende economische subjekten welke mekaar niet als concurrenten ervaren, een of meer gelijkgerichte economische functies of gedeelten daarvan gezamenlijk blijvend uitvoeren, teneinde het economische resultaat van de betreffende economische subjekten te verbeteren". Coetzee (p. 13) sien dit so: "Die strewe is dan ook om hierdie diens teen die laags moont-

like koste te verrig. Dit sal probeer om die benodigdhede so laag as moontlik te verskaf en produkte so voordelig moontlik van die hand te sit".

Voorhis (1961, p. 205 - 207) stel dit juis as een van die probleme van Amerikaanse koöperatiewe bewegings dat hulle deur nie as 'n eenheid saam te werk nie, juis hulle mag verdeel en daardeur nie aan hulle lede die mees doeltreffende dienste kan verskaf nie. Soos hy dit stel op bladsy 205: "Were they to coordinate their activities, there would be an effective integration of this business under farmer and consumer ownership which could reduce to actual costs of handling the margins between what farmers receive and what consumers pay for food".

Die ontwikkeling en nut van koöperasies lê dus daarin dat die diens wat aan die boer gelewer word voortdurend onder die vergrootglas geneem moet word sodat nie net die beste moontlike pryse vir produkte en boerderybenodigdhede beding kan word nie, maar dat die boer ook sy metodes en tegnieke kan verbeter deur middel van voorligting en advies wat hy van deskundiges, elk op sy eie gebied, in die koöperasie ontvang.

3.3 Die plek van die koöperasie in die hedendaagse lewe

Hoewel hierdie verhandeling eintlik oor landboukoöperasies in Suid-Afrika handel, is dit tog goed gedink om ook 'n agtergrond van ander soorte koöperasies en ook dié van ander lande aan die leser te skets. Dit gee moontlik 'n beter beeld van hoe koöperasies in Suid-Afrika hul beslag gekry het en hoe wêreldtoestande ook Suid-Afrikaanse toestande en omstandighede en die plek wat koöperasies in die hedendaagse lewe inneem, beïnvloed het.

Om te bepaal watter plek koöperasies in die samelewing beklee, kan mens jouself die vraag afvra: Indien daar nie van koöperasies gebruik gemaak was nie, van watter substituuat sou daar gebruik gemaak moes word? Steenkamp (1968, p. 33) stel dit so: "Die koöperasie is 'n selfstandige ekonomiese subjek van die tipe onderneming. Soos iedere onderneming, doen hy inkope op die een soort mark en verkope op die ander. Nie net tussen hom en derdes nie, maar ook tussen hom en sy lede-huishoudinge bestaan 'n markverband".

Uit hierdie aanhaling kom die belangrikheid van die koöperasie as 'n mark sterk na vore. 'n Mark nie net in die sin van 'n entiteit waar daar gekoop

en verkoop word nie, maar moontlik ook in die sin van 'n "markagent" waar daar gepoog word om voortdurend die mees voordelige prys vir sy kliënt te verkry. Die Kommissie van Onderzoek (1967, p. 83) kom tot die slotsom dat die handel die hoofterrein van die koöperasie is; aan die inkoopkant word aan die belange van die verbruiker gedink en aan die verkoopkant word die belange van die produsent weer voorop gestel. Soos in 'n marksituasie, geld die kwessie van vraag en aanbod ook hier. Hoe groter die vraag van die verbruiker, hoe groter die prys wat die produsent vir sy produk kan verwag. Boshoff (1968, p. 47) stel dit so: " dat dit by die koöperasie primêr om markbeïnvloeding gaan, wat nie alleen die kern van die saamgroepe- ring van die lede vorm nie, maar ook die kern van die ekonomiese voordeel wat die lede uit die koöperasie kry, meebring".

Genoeg om te sê dat die koöperasie moet poog om deur middel van sy groter bedingingsmag aan die een kant 'n beter mark vir die produk van die boer te bekom en aan die ander kant te poog om deur middel van korrekte en selektiewe aankope die grootste moontlike voordeel vir sy kliënt te verkry.

Jacobs (1966, p. 25) gee na aanleiding van verskeie skrywers sewe beginsels wat koöperasies tipierend van aard maak, naamlik ope lidmaatskap, demokratiese beheer, dividendverdeling volgens omset van lede, beperkte rente op kapitaal, politieke- en godsdiensvryheid, kontanthandel en opvoeding. Sonder om in detail op hierdie beginsels in te gaan kan daar kortliks by enkele stilgestaan en gesien word hoe hierdie beginsels meehelp om die koöperasie 'n besondere plek in die samelewing te laat verkry.

Eerstens die kwessie van lidmaatskap. Die Koöperatiewe Raad (1966, p. 85) noem dat sommige instansies 'n verskil sien tussen "ope" en "gekeurde" lidmaatskap. Die beperking van lidmaatskap in landboukoöperasies tot "bona fide-boere" kom daarop neer dat al sulke boere aansoek om lidmaatskap kan doen, maar dat die Raad van Direkteure, volgens bevoegdheid ingevolge die Statuut verleen, sonder opgaaf van redes aansoeke van die hand kan wys. Dit kan lei tot die uitskakeling van ongewenste elemente en die bewerkstelliging van onderlinge harmonie. Jacobs (1966, p. 37) sien dit so: " dat dit glad nie onkoöperatief is om beperkings te plaas op lidmaatskap ten opsigte van landboukoöperasies nie. Indien lede nie bona fide boere is nie, mag daar belangebotsings binne die koöperatiewe verband ontstaan en kan die wesentlike doel van koöperasies sodoende ondergrawe word".

Eintlik kan dit seker gesien word as 'n soort van "Reg van toegang voorbehou" wat kan verseker dat nie net die regte van die koöperasie sodoende beskerm word nie, maar ook dié van die lede self. Hoewel alle bona fide-boere dus die reg het om aansoek te doen om lid te word en dus in die voordele van die koöperasie te deel, sal niemand seker enige koöperasie kan kwalik neem indien hy wel "toegang" aan uitsonderlike gevalle weier nie. Dit kan verder daartoe meehelp om te verseker dat die koöperasie altyd sy plek in die samelewing sal kan volstaan en ook waardig sal kan wees.

Tweedens let ons op die aspek demokratiese beheer. Die term is aan ons almal bekend, en ons assosieer dit dan ook dadelik met ons soort van landsbestuur. Die Instituut van Koöperasiewese (1976, p. 2) stel dit dat die koöperasie die produk van die lede se wens is om vir 'n bepaalde doel saam te werk. Rädcl & Reynders (1965, p. 202) sit die demokratiese aanstelling van personeel so uiteen: "Hy (die koöperasie) het sy eie direksie wat deur die lede benoem is, hierdie direksie stel weer die hoof amptenare aan en die laasgenoemde die personeel".

Ons kan dit dus saamvat deur te sê dat die lede in 'n behoorlik gekonstitueerde ledevergadering die hoogste gesag vorm en dat hulle in breë trekke beleid en doelstellings van die koöperasie formuleer. Aangesien al die lede om praktiese en verstaanbare redes nie 'n koöperasie kan bestuur nie, word hierdie gesag deur middel van stemreg van die lede, aan 'n kleiner groep, naamlik die Raad van Direkteure, opgedra. Aangesien hierdie Raad van Direkteure voltydse boere is, is dit ook onprakties om te verwag dat die Raad die interne bestuur van die koöperasie moet behartig. Daarom stel hulle uitvoerende amptenare aan en hulle stel weer ander onder hulle aan om die daaglikse gang van sake, binne die raamwerk wat deur die Raad van Direkteure neergelê is, te reël. Die lede van 'n koöperasie bekleed dus 'n besondere posisie en kan in 'n groot mate 'n bydrae maak tot die sukses van die koöperasie. Die lede het nie net sekere regte nie, maar is ook aan voorskrifte, regulasies en wette gebonde. Soos Shrand & Davis (1957, p. 210) dit stel: "Apart from specific legal and regulatory provisions there are certain moral membership rights and duties resulting from commonly accepted fundamental principles or rules of co-operation". Coetzee (1957, p. 12) wys ook daarop dat lede nie slegs regte, maar ook verpligtinge teenoor hulle koöperasie het.

Genoeg om te sê dat volgens 'n demokratiese bestuurswyse, lede 'n Raad van

Direkteure verkies om beheer oor die bestuur van die koöperasie uit te oefen en kry hulle (die lede) meer as genoeg geleentheid om by die ledevergadering hulle stempel op die bestuurswyse af te druk en te verseker dat hulle belange korrek gehanteer word.

Derdens kan ons kortliks let op politieke- en godsdiensvryheid. Die Koöperatiewe Raad (1966, p. 87) stel dit dat die basiese doelstelling van koöperasies ekonomies van aard is en dat politieke affiliasies en godsdienstige oortuigings van individuele lede dus nie op die koöperatiewe terrein tuis hoort nie. Waar daar in ander lande dikwels verskille op grond van politiek en godsdiens (byvoorbeeld die stryd tussen die Protestante en die Katolieke) gevind word, is die koöperasies in ons land neutraal wat dit betref.

Vierdens verdien die kwessie van opvoedkundige doelstellings nadere aandag. Om te verseker dat optimale produksie deur die lid gelewer word, moet die koöperasie voortdurend verseker dat lede van die mees moderne en bes-ontwikkelde metodes gebruik maak. Om aan hierdie vereiste te voldoen, moet seker personeel spesifiek afgesonder word om voorligting aan lede te verleen. Sommige koöperasies het voltydse voorligtings- en/of skakelbeamptes in diens en is dit hul uitsluitlike taak om lede van voorligting, raad en advies te voorsien. Weens die gespesialiseerde aard van boerdery, speel effektiewe bestuur vandag ook 'n belangrike rol en moet die aanwending van fondse noukeurig dopgehou word. As gevolg hiervan word ekonomiese- en rekeningkundige voorligting alhoemeer 'n vereiste. Soos die Koöperatiewe Raad (1966, p. 87) dit stel: "Die doelstellings van koöperasies maak gewoonlik voorsiening vir die inwin en verspreiding van inligting aangaande die beste boerderymetodes, asook om inligting aangaande die wêreldmarkte en koöperasie in die algemeen in te win".

Hieruit blyk dus duidelik dat die voorsiening van inligting, wat die boer kan help om sekere beslissings ten opsigte van sy boerderymetodes te maak, 'n onontbeerlike plek in die koöperasie ingeneem het en dat die boer daarsonder kwalik 'n sukses van sy boerderybestuur sal kan maak.

Sonder om in detail op hierdie aspekte in te gaan, sal die kwessie van verdeling van surplusse volgens omset van lede en beperkte rente op kapitaal, net kortliks aandag geniet. Aan die einde van 'n finansiële jaar, word die surplusse van die koöperasie aan die lede toegesê in verhouding tot die omset wat die lid in daardie afgelope jaar met die koöperasie gehad het. Hierdie

toekenning geskied gewoonlik in die vorm van aandele soos deur elke koöperasie se Statuut bepaal word. Kragtens 'n bepaling van die Koöperatiewe Wet, word rente op hierdie aandele-kapitaal op 'n voorgeskrewe basis betaal. Benewens vermeldde aspekte bly dit nog steeds die doelstelling van elke koöperasie om die beste moontlike diens teen die mees kompeterende prys aan te bied en solank hierdie koöperatiewe beginsel gehandhaaf kan word, behoort die verhouding tussen die lid en sy koöperasie gesond te bly.

3.4 Die plek van personeelbestuur in koöperasies

Tot dusver is daar onder meer gepoog om aan die hand van toepaslike literatuur, 'n beknopte uiteensetting van personeelbestuur te gee. Daar is geskets wat dit is, watter plek die personeelbestuurder in die bestuurshiërargie en 'n organisasie as geheel behoort te beklee en hoe die personeelman, as staffunksionaris, die lynbestuurders in hulle taak kan bystaan.

In die vorige gedeelte van hierdie hoofstuk is daar gelet op wat 'n koöperasie is en hoe die funksionering van 'n koöperasie tot voordeel en materiële gewin van die boer behoort te wees. Soos aangedui, kan geen organisasie, en dus ook nie 'n koöperasie, sonder geskikte personeel funksioneer nie. Die oogmerke van die koöperasie, soos deur sy lede vereis, moet deur mense geïmplementeer en bereik word en sonder die regte man op die regte plek sal geen koöperasie goeie resultate tot bevrediging van sy lede, kan lewer nie. Soos Momberg (1976, p. 6) dit stel: "Die doel van personeelbestuur is die optimale benutting van menslike hulpbronne. Omdat ons hier met 'n menseprobleem te doen het, moet die bydrae van personeelbestuur tot 'n oplossing daarvan nie gering geskat word nie. Om die oogmerke van die organisasie te bereik, moet bestuur deur en met mense werk". Net soos vir enige organisasie is dit dus vir 'n koöperasie ook noodsaaklik om die personeel tot sy beskikking optimaal te benut. Wat is tot dusver op die gebied gedoen? Hierdie vraag sal met die empiriese deel van hierdie ondersoek, probeer beantwoord word. Daar sal spesifiek op die volgende aspekte gelet word:

- + Om effektief te wees, sal koöperasies hulle menslike hulpbronne optimaal moet benut;
- + Aangesien baie koöperasies al so groot geword het, kan bestuur nie meer hierdie belangrike taak (soos hierbo vermeld) sonder specialistehulp uitvoer nie.

+ 'n Deel van die opvoedkundige funksie van koöperasies is seker ook om hulle lede te help om arbeid doeltreffend aan te wend. Daarom is dit seker logies dat koöperasies op hulle eie werf begin en spesialistehulp vir die hantering van hulle eie personeel beskikbaar sal stel.

Die doel van hierdie hele ondersoek en verhandeling is dan juis om vas te stel watter van hierdie prosesse en aktiwiteite reeds in koöperasies aangebied word en in watter vorm. Hoe goed word die werk gedoen; van watter nut is dit vir lynbestuur en dra dit alles by tot die verwesenliking van die doelwitte soos dit deur die lede van die koöperasies van bestuur verwag kan word?

Hierdie en nog ander vrae sal dan in die volgende hoofstuk met die ontleding van al die gegewens, behandel word en sal daar gepoog word om bevredigende antwoorde, nie net tot voordeel van die koöperasies nie, maar ook tot voordeel van die wetenskap en ander personeelmannen, op hierdie vrae te verkry.

HOOFSTUK 4

DOEL EN METODE

4.1 Doel

Die doel van hierdie projek is om ondersoek in te stel na die huidige toedrag van sake, die tendense, die probleme wat ondervind word en moontlike oplossings ten opsigte van die personeelbestuursproses in landboukoöperasies.

Daar sal meer in besonder nagegaan word:

- (a) Wat die huidige personeelsamestelling is en hoe dit besig is om te verander;
- (b) In watter mate daar reeds van personeeldepartemente en/of spesialiste gebruik gemaak word, die tendense en sekere besonderhede in verband daarmee;
- (c) In watter mate die verskillende personeelbestuursfunksies reeds uitgevoer word en/of 'n behoefte daaraan ondervind word;
- (d) Op watter terreine en in watter mate personeelprobleme ondervind word;
- (e) Wat die opinies en suggesties van bestuur is in verband met hierdie aangeleenthede;
- (f) Wat gedoen kan word om probleemterreine en -situasies die hoof te bied en oplossings vir die toekoms aan te bied.

4.2 Metode

4.2.1 Insameling van gegewens

Die inligting is deur middel van 'n vraelys ingewin. Om voltooiing van die vraelys so maklik as moontlik te laat geskied, is vrae so gestel dat antwoorde net in 'n paar woorde of by wyse van 'n kruisie in 'n blokkie gegee kon word. Die hele vraelys bestaan ook net uit 'n dubbel-bladsy, maar daar is tog gepoog om soveel aspekte van personeelbestuur as moontlik te betrek.

Op die eerste bladsy moes die grootte van die koöperasie aangedui word en wel op grond van die finansiële omset van die maatskappy en ook die aantal werknemers wat daar werksaam is. Daar moes ook aangetoon word hoe die huidige getalle vergelyk met dié van 2 jaar gelede. 'n Indeling van blanke werknemers volgens verskillende poskategorieë moes ook gegee word om te kan bepaal in watter kategorie die grootste sametrekking van personeel is en hoe dit vergelyk met die posisie van 2 jaar gelede. Hierdie gegewens word gebruik om afleidings ten opsigte van beskikbaarheid van personeel, groei, ontwikkeling, ensovoorts te kan maak. Dit kan ook help om moontlik te bepaal in watter poskategorie die grootste behoefte vir die toekoms geleë gaan wees. Op bladsy 2 word meer spesifiek gelet op personeelwerk en deur wie dit gedoen word. Aspekte soos aan wie die hoogste personeelman rapporteer, die kwalifikasies van personeel, probleme wat met personeelwerk ondervind word, personeelaktiwiteite wat reeds in die organisasie uitgevoer word, ensovoorts, kom spesifiek onder die vergrootglas. Die res van die vraelys gaan spesifiek oor die mate waarin besondere beleide en praktyke ten opsigte van indiensneming, opleiding/ontwikkeling, vergoeding/grensvoordele en personeelverhoudinge/kommunikasie reeds in gebruik is of waarvoor daar 'n behoefte bestaan.

4.2.2 Die vraelys as metode van gegewens-insameling

Dit is miskien nodig om eers te bepaal hoe die vraelys-metode werk, en watter voordele en nadele daaraan verbonde is.

(i) Definisie

Verskeie skrywers gee verskeie sienings oor die vraelys. Ons let kortliks op 'n paar van die opvattinge:

- + This (the questionnaire) requires that the subject answer questions about himself - what he does, what he likes and dislikes, how he feels - Tyler (1965, p. 156).
- + Most typically, questionnaires are used for a particular purpose, such as the measurement of attitudes or opinions - Tiffin & McCormick (1966, p. 328).
- + The major advantage of a mailed questionnaire is that it can obtain original data from a large, widely scattered sample at minimum costs - Luthans (1973, p. 86).

- + The opinion questionnaire is more widely used because of its greater simplicity - Flipppo (1961, p. 432).
- + a basic approach to obtaining descriptive information is to ask people for descriptions of themselves - Helmstadter (1970, p. 70).

(ii) Voordele

Uit voorafgaande definisies kan dié enkele groot voordeel by wyse van 'n samevatting afgelei word, naamlik:

- + 'n Vinnige, goedkoop manier om inligting van wydverspreide instansies binne 'n relatiewe kort tydperk in te samel. Volgens Momberg (1976, p. 36) is die vraelys die mees praktiese metode om inligting van 'n groot getal ondernemings wat oor 'n groot gebied versprei is, te bekom.

(iii) Beperkinge

Die vernaamste punte van kritiek wat teen die vraelys-metode ingebring kan word, is onder andere:

- + Die korrektheid van inligting en die eerlikheid van voltooiers kan soms bevraagteken word - Tyler (1965, p. 156).
- + Die bewoording en rangskikking van vrae moet so versigtig as moontlik gedoen word - Luthans, (1973, p. 86).
- + Die idees van mense word dikwels moeilik beoordeel - Flipppo (1961, p. 432).
- + Swak reaksie, probleme wat verband hou met geldigheid en betroubaarheid van die inligting, die onpersoonlikheid van en die vooroordeel teen vraelyste - Momberg (1976, p. 76) na aanleiding van verskeie aanhalings.

Met die oog op vermelde beperkings, wat waarskynlik nooit heeltemal uitgeskakel sal kan word nie, is met die opstel van die vraelys ('n voorbeeld hiervan word in Bylae A vervat) gepoog om die tekortkominge so ver moontlik te beperk. Ons noem enkele voorsorgmaatreëls wat getref is:

- (a) Vrae is so gestel dat antwoorde net in 'n paar woorde of by wyse van 'n kruisie in 'n blokkie gegee kon word.

- (b) Vraelyste is spesifiek aan die Hoofbestuurders van koöperasies gestuur sodat die element van onpersoonlikheid in 'n mate uitgeskakel kon word.
- (c) 'n Begeleidingsbrief is saam met die vraelyste gestuur om die doel van die hele projek aan te stip.
- (d) As "beloning" vir die voltooiing van die vraelys is aan elke deelnemende koöperasie 'n verslag van die bevindinge van die ondersoek gratis gestuur.
- (e) Daar is gepoog om die vrae direk en op die man af te vra in 'n poging om die moontlikheid van dubbelsinnige antwoorde uit te skakel.
- (f) Daar is aan elke deelnemende koöperasie beloof dat daar geen gevaar bestaan dat die identiteit van sy onderneming openbaar gemaak sou word nie, sodat inligting sonder voorbehoud verstrekkend kon word.
- (g) Aangesien die meeste vrae en antwoorde in getabuleerde vorm aangebied is, is die kwantifisering van gegewens baie vergemaklik.

Daar kan dus gesê word dat vir die spesifieke doel van hierdie ondersoek, die vraelys-metode tog aan sy doel behoort te beantwoord. Inligting is bloot verlang op grond van wat koöperasies reeds in gebruik het ten opsigte van sekere personeelaspekte en wat hulle meen wat hulle behoeftes rakende sekere praktyke is. Geen kontroversiële menings, wat kritiek kan ontlok en 'n koöperasie moontlik in 'n slegte lig kon stel, is gevra nie. Dit het na verwagting tot gevolg gehad dat medewerkers in die meeste gevalle korrekte inligting verstrekkend het.

4.2.3 Die monster

Vraelyste is aan 250 koöperasies oor die hele land gestuur. Dit sluit die meeste landbou-aktiwiteite soos byvoorbeeld graan, wol, melk, tabak, wyn, vrugte, suiker en andere in. Twee-en-negentig vraelyste is terug ontvang waarvan ± 10 na 'n aanmaning. Hoewel dus slegs 36% van die koöperasies aan wie vraelyste gestuur is, saamgewerk het, kan dit tog gesê word dat 'n breë terrein van landbou-aktiwiteite verteenwoordig word en dat 'n redelike aanduiding van die personeelsituasie by landboukoöperasies gegee sal kan word.

Daar dien ook gemeld te word dat etlike groot koöperasies (met tot meer as 10 takke) slegs deur middel van hulle hoofkantoor die gegewens van oor hulle hele koöperatiewe gebied verstrek het. Hoewel slegs 92 koöperasies dus betrek is, kan gesê word dat daar minstens 150 dorpe of stede by die ondersoek betrek is.

Volgens aktiwiteite is die koöperasies in die groep soos volg ingedeel:

TABEL 1

KOÖPERASIES INGEDEEL VOLGENS AKTIWITEITE

Wyn	20
Graan, Handel en Diverse	17
Vrugte (Inmaak)	12
Sitrus	12
Handel (Landbou)	10
Suiwel	7
Droëvrugte	3
Tabak	3
Lewende Hawe	2
Vleisinmaak	2
Oesversekering	1
Suiker	1
Aartappels	1
Aankope	1
	92

4.2.4 Verwerking van gegewens

Al die gegewens, soos uit die verslag verkry, is met die hand verwerk. In tabelle word daar merendeels van persentasies gebruik gemaak om vergelykbaarheid te bevorder en die tendense van getalle makliker aan te toon. Ten einde te bepaal of grootte 'n invloed op die veranderlikes het, is die deelnemende koöperasies in twee groepe verdeel, naamlik dié met 150 personeel en minder en dié met meer as 150 personeel, alle rasse ingesluit.

Vir die ontleding van die personeelaktiwiteite en die beleide en praktyke,

soos op bladsye 68 en 69 onderskeidelik gevind word, is die indeling van die probleme wat deur koöperasies ondervind word, gemaak. Hierdie probleme, soos dit in tabel 9 op bladsy 62 beskryf word, is soos volg na syferwaardes herlei. Vir elke veranderlike in die "Geen probleme"-kolom is 3 punte toegeken, 2 punte aan die "min probleme"-kolom en 1 punt aan die "heelwat probleme"-kolom. Die totale is verkry en koöperasies met 26 punte en minder is ingedeel in die kategorie "Meer Probleme" en dié met 27 punte en meer in die kategorie "Minder Probleme".

Omdat daar in die afdeling "Beleide en Praktyke" waarnemings vir koöperasies met meer en minder probleme gemaak is, is daar gepoog om beduidende afleidings te maak en is daar vir hierdie doel van die Chi-kwadraat (χ^2) gebruik gemaak. Verskillende skrywers soos du Toit (1963, p. 99 - 106), Mounsey (1964, p. 261 - 270), Garrett (1955, p. 254 - 266) en Runyon & Haber (1970, p. 247 - 254) toon aan hoe en in watter gevalle die Chi-kwadraat gebruik kan word. Waar daar vir ons doel slegs gepoog word om 'n moontlike verband tussen sekere veranderlikes te bepaal, byvoorbeeld, hoeveel van die koöperasies met meer en minder probleme formele opvolging van nuwelinge in die werk as 'n personeel-praktyk in gebruik het, word van die Chi-kwadraat-metode gebruik gemaak. Die ander metodes om 'n moontlike verband tussen veranderlikes te bereken, maak van rekenkundige gemiddeldes gebruik, wat nie uit die gegewens van hierdie verslag gemaak kon word nie.

Aangesien die graad van vryheid (G.V.) gelyk is aan 1, moet die korreksie van Yates, soos beskrywe deur Mounsey (1964, p. 267) aangebring word en kan die Chi-kwadraat dan met die volgende formule bereken word:

$$\chi^2 = \frac{(|ad-bc| - \frac{1}{2}N)^2 N}{N_1 N_2 N_a N_b}$$

waar

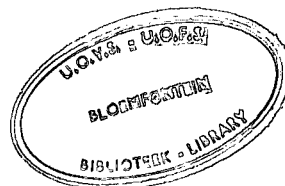
$$N_1 = a + b$$

$$N_2 = c + d$$

$$N_a = a + c$$

$$N_b = b + d$$

$$\text{en } N = N_1 + N_2$$



253459

Dit kan moontlik makliker met die volgende voorstelling gedoen word (dit sal ook in die spesifieke tabelle weer geïllustreer word):

	Meer pro- bleme	Minder probleme	
In gebruik	a	c	Na
Nie in gebruik	b	d	Nb
TOTAAL	N_1	N_2	N

Waar daar 'n verband tussen veranderlikes bestaan, sal daar aangetoon word of dit op die 10%-, 5%-, 1%- of 0,1% -peil van beduidendheid voorgekom het.

Ontledings sal by die beskrywing van die spesifieke afdelings verder uiteengesit en beskrywe word.

HOOFSTUK 5RESULTATE5.1 Toename/afname van personeel oor laaste twee jaar

Koöperasies is gevra om nie net die huidige getalle van personeel aan te toon nie, maar ook dié van 2 jaar gelede. Daar sou gesê kon word dat 'n langer tydperk 'n meer verteenwoordigende beeld sou kon gee, maar aan die ander kant is dit ook waar dat die ekonomiese gebeurlikhede van die afgelope 2 jaar vir die doel van hierdie ondersoek meer lig kan werp op maatreëls wat vir die toekoms getref sal kan word. Waar koöperasies nie al die verlangde inligting verstrek het nie, is die syfers verwerk om dit direk vergelykbaar te maak.

Die volgende tabel toon die getalle werknemers soos dit nou is en soos dit 2 jaar gelede daar uitgesien het. In hierdie tabel is slegs die kleiner koöperasies met 150 en minder (alle rasse) in aanmerking geneem.

TABEL 2GETALLE WERKNEMERS IN KLEINER KOÖPERASIES

	HUIDIG		2 JAAR GELEDE		% VERANDERING	
	PERMA- NENT	SEI- SOENS	PERMA- NENT	SEI- SOENS	PERMA- NENT	SEI- SOENS
Blank : Manlik	480	31	466	30	+ 3,0	+ 3,3
Vroulik	157	22	148	21	+ 6,1	+ 4,8
Bantoe : Manlik	596	87	564	78	+ 5,7	+11,5
Vroulik	410	103	294	92	+39,5	+12,0
Kleurling : Manlik	557	77	557	51	0	+51,0
Vroulik	55	100	75	90	-26,7	+11,1
TOTAAL	2255	420	2104	362	+ 7,2	16,0

Die volgende tabel toon die verandering van werknemers oor die afgelope 2 jaar in koöperasies met meer as 150 werknemers, alle rasse.

TABEL 3 /.....

TABEL 3

GETALLE WERKNEMERS IN GROTER KOÖPERASIES

	HUIDIG		2 JAAR GELEDE		% VERANDERING	
	PERMA- NENT	SEI- SOENS	PERMA- NENT	SEI- SOENS	PERMA- NENT	SEI- SOENS
Blank : Manlik	7166	17	6607	20	+ 8,5	- 17,7
Vroulik	3313	7	2936	8	+12,8	- 14,3
Bantoe : Manlik	22729	780	22387	775	+ 1,5	+ 0,7
Vroulik	6449	1079	6272	1091	+ 2,8	- 1,1
Kleurling : Manlik	2660	459	2486	506	+ 7,0	- 10,2
Vroulik	2129	1450	2006	1312	+ 6,1	+ 10,5
TOTAAL	44446	3792	42694	3712	+ 4,1	+ 2,2

Uit tabelle 2 en 3 kan die volgende afleidings onder meer gemaak word:

- (a) By die kleiner koöperasies word 'n algehele groei van 7,2% by die permanente- en 16% by die seisoenspersoneel aangetref, terwyl by die groter koöperasies 'n groei van slegs 4,1% by permanente- en 2,2% by seisoenspersoneel opgemerk word. Die toename is dus groter by die kleiner koöperasies.
- (b) Dieselfde tendens as onder (a) hierbo, is merkbaar by Bantoe-mans en -vrouens.
- (c) Ten opsigte van kleurlingwerkers, is daar by die permanente personeel 'n toename in mans en vrouens by die groter koöperasies teenoor 'n konstante getal mans en 'n afname in vrouens by die kleiner koöperasies. Dit is in teenstelling met die posisie ten opsigte van Bantoes.
- (d) Ook by blanke mans sowel as vrouens is daar 'n groter toename, wat permanente personeel betref, by die groter koöperasies.

Dit wil dus voorkom of die kleiner koöperasies 'n toenemende behoefte aan permanente Bantoe-arbeid het, terwyl die groter koöperasies 'n toenemende behoefte aan permanente blanke en Kleurling-arbeid het. Wat seisoenswerkers betref, is daar by blankes sowel as Kleurlinge 'n afname of kleiner toename by die groter koöperasies. 'n Verklaring hiervoor mag wees dat die groter koöperasies in 'n groter mate gemeganiseer het, en meer bepaald blankes en Kleurlinge daarvoor benodig.

5.2 Verandering in getalle blanke werknemers volgens poskategorieë oor die laaste 2 jaar

In die volgende afdeling is medewerkers gevra om 'n indeling van alle blanke werknemers volgens poskategorieë te doen. Huidige getalle sowel as getalle van 2 jaar gelede moes gegee word. Elke poskategorie is aangedui as 'n persentasie van die totale getal werknemers terwyl 'n toename in personeel in die verskillende kategorieë ook as persentasie aangegee word.

Die totale aantal werknemers in hierdie tabel stem nie heeltemal ooreen met die som van die totale in tabelle 2 en 3 nie. Dit is te wyte aan die feit dat sommige medewerkers hierdie afdeling nie volledig ingevul het nie. In alle gevalle is die syfers egter wel vergelykbaar en maak hierdie klein afwyking geen verskil aan die tendense van die resultate nie.

TABEL 4 /.....

TABEL 4

GETALLE TENDENSE VOLGENS POSKATEGORIEË (BLANK)

	HUIDIGE GETAL	%	GETAL 2 JR. GELEDE	%	% VERANDE- RING
KLERKLIKE & ADMINIS- TRATIEWE PERSONEEL	5 454	51,1	4 539	51,8	+ 20,2
HALFGESKOOLDE PERSO- NEEL	428	4,0	329	3,8	+ 30,1
GESKOOLDE VAKMANNE	1 213	11,4	1 025	11,7	+ 18,3
VERKOOPSPERSONEEL	1 551	14,5	1 275	14,5	+ 21,6
PROFESSIONELE & TEG- NIESE PERSONEEL	593	5,5	445	5,1	+ 33,3
TOESIGHOUDENDE & BESTUURSPERSONEEL	1 439	13,5	1 150	13,1	+ 25,1
T O T A A L	10 678	100,0	8 763	100,0	+ 21,9

Uit hierdie tabel kan onder meer die volgende afgelei word:

- (a) Dat die verhouding van elke kategorie tot die totale aantal werknemers in die betrokke koöperasies nie veel verander het nie.
- (b) Dat daar 'n aansienlike toename oor die laaste 2 jaar by professionele en tegniese (33%), halfgeskoolde (30%) en toesighoudende en bestuurspersoneel (25%) te bespeur is. Soos uit ander gegewens blyk, wil dit voorkom of die toename in professionele en bestuurspersoneel veral by die groter koöperasies voorkom.
- (c) Dat die blanke personeel van koöperasies 'n toename van 22% oor die laaste 2 jaar getoon het. Dit kom ooreen met die waarnemings in tabelle 2 en 3 waar daar ook 'n groot mate van groei te bespeur was.

5.3 Besonderhede oor personeelfunksie

5.3.1 Posbenaming van hoogste personeelman in organisasie

Uit die 92 deelnemende koöperasies is daar slegs 22 (of 24%) wat volwaardige en onafhanklike personeeldepartemente en/of -afdelings het. In hierdie koöperasies word personeelwerk (ons sal later weer let op wat dit alles behels) dan ook deur hierdie departement en/of afdelings behartig. Die meeste koöperasies toon egter in hulle vraelyste dat daar wel personeelwerk in een of ander vorm deur hulle gedoen word. In die volgende tabel word die posbenamings van die hoogste personeelman in die koöperasies aangetoon terwyl die benamings van die hoofde aan wie hulle verantwoording doen, ook aangestip word.

TABEL 5

POSBENAMING VAN TOP-PERSONEELMAN

(a) LYNBESTUUR

Hoofbestuurder	40	
Assistent-Hoofbestuurder	3	
Tak/depotbestuurder	4	
Bestuurder/sekretaris	7	
Sekretaris	6	
Rekenmeester	2	
Senior administratiewe beamppte	1	
Geen definitiewe of spesifieke personeelwerk word gedoen nie	7	
	70	76%

(b) PERSONEELBESTUUR

Personeelbestuurder	7	
Personeelbeamppte	8	
Sekretaris	2	
Hoof : Mannekrag	1	
Assistent-Sekretaris : Personeel	1	
Assistent-Hoofbestuurder : Administrasie	1	
Groepspersoneelbestuurder	1	
Hoofklerk : Personeel	1	
	22	24%

Hieruit blyk dit dat die hoogste personeelman verskillende benamings het. 76% van die personeel wat die personeelwerk doen, kom uit lynbestuur terwyl by 59% van hierdie groep die hoofbestuurder as hoogste personeelman optree. Hierdie toestand kan in 'n mate verklaar word deur die feit dat 'n stuk of tien van die deelnemende koöperasies baie klein is en die hoofbestuurder dus die spil is waarom alles draai.

Opmerklik is die relatief klein persentasie (24%) wat uitsluitlik op die personeelfunksie toegespits is. Dit is meestal die hoër range wat in hierdie kategorie aan personeelwerk toegesê is en die benamings wissel vanaf Hoofklerk tot Groeps personeelbestuurder en Hoof van Mannekrag.

Hier volg nou 2 tabelle oor die getal en kwalifikasies van werknemers wat personeelwerk verrig.

5.3.2 Getal personeel wat uitsluitlik personeelwerk doen

Besonderhede verskyn in tabel 6.

TABEL 6

WERKNEMERS WAT PERSONEELWERK DOEN

Bestuurder en hoër range	31
Afdelings- en/of seksiehoofde	24
Gegradueerdes, spesialiste of konsultante	14
Klerklike personeel : Manlik	34
Vroulik	62
	165
Nie-blanke klerklike personeel	28
Koöperasies wat geen werknemers uitsluitlik vir personeelwerk afsonder nie	40

5.3.3 Kwalifikasies van personeel wat personeelwerk verrig

Besonderhede word in tabel 7 aangetoon.

TABEL 7

KWALIFIKASIES

Nagraadse kwalifikasie in 'n gedragwetenskap	4
'n Graad met Bedryfsielkunde as hoofvak	11
'n Graad met 'n ander gedragwetenskap as hoofvak	6
'n Graad of hoër in 'n ander rigting	17
Meer as st. 10 - byvoorbeeld 'n diploma	14
St. 10 of gelykstaande	86
Minder as st. 10	27
	165

Uit hierdie twee tabelle blyk onder meer die volgende:

- (a) Dat 40 van die 92 (dit wil sê 44%) deelnemende koöperasies geen personeel uitsluitlik vir personeelwerk sekondeer nie, maar uit die vraelyste blyk dit tog dat sekere werknemers saam met hulle normale pligte sekere administratiewe werk ten opsigte van personeel behartig.
- (b) Dat uit die 52 koöperasies wat wel oor personeeldepartemente of afdelings beskik of wel personeelwerk in een of ander vorm verrig, daar slegs 14 gegradueerdes en/of personeelspesialiste is wat personeelwerk doen. Dit blyk dat hoofbestuurders of departementshoofde wat onder andere behulpsaam is met personeelwerk, wel oor na-skoolse opleiding beskik.
- (c) Dat 4 uit 14 gegradueerde personeelspesialiste oor nagraadse kwalifikasies in een of ander gedragwetenskap beskik. Verder beskik 11 uit 14 oor 'n graad met Bedryfsielkunde as hoofvak.
- (d) Hoewel slegs 24% van die deelnemende koöperasies oor onafhanklike personeeldepartemente beskik, wil dit voorkom of die groepie oor goed toegeruste en gekwalifiseerde personeel beskik.
- (e) Dat vir die nie-blankes in diens van die deelnemende koöperasies slegs 28 nie-blankes vir personeelwerk gebruik word. Hoewel nie oral duidelik

lik aangetoon nie, wil dit voorkom asof die meeste van hierdie 28 nie-blankes laer kwalifikasies as st. 10 het.

- (f) 'n Opvallende aspek is die feit dat 113 uit 165 (69%) van die personeel wat personeelwerk verrig, geen naskoolse opleiding ontvang het nie. Hierdie personeel sal heelwaarskynlik dan net klerklik-administratiewe funksies kan vervul omdat hulle oënskynlik nie toegerus sal wees om vak-kundige werk te verrig nie.
- (g) Daar word deur 17 uit 165 (10%) en 14 uit 165 (9%) van die personeel aangetoon dat hulle oor 'n graad in 'n ander rigting of 'n diploma beskik, maar dit word nie duidelik aangetoon wat die graad of diploma behels nie.

5.3.4 Posisie aan wie hoogste personeelman rapporteer

In die volgende tabel word aangetoon aan wie die hoogste personeelman in die koöperasie rapporteer. Persentasies word tot die naaste heelgetal afgerond.

TABEL 8

AAN WIE RAPPOORTEER HOOGSTE PERSONEELMAN

Raad van Direkteure	50	(55%)
Hoofbestuurder	22	(24%)
Adjunk-Hoofbestuurder (Administratief)	5	(5%)
Adjunk-Hoofbestuurder	1	(1%)
Sekretaris	5	(5%)
Personeelbestuurder (Hoofkantoor)	1	(1%)
Administratiewe bestuurder	1	(1%)
Sê nie aan wie gerapporteer word	7	(8%)

In 85% van bostaande gevalle rapporteer die hoogste personeelman aan die Raad van Direkteure, Hoofbestuurder of Adjunk-hoofbestuurder. In die res van die gevalle rapporteer hy nog aan laer bestuursvlakke wat moontlik kommunikasieprobleme kan veroorsaak. In een geval rapporteer 'n tak-personeel-beampte aan die Hoofkantoor se personeelbestuurder wat, op sy beurt, aan die Hoofbestuurder verantwoordelik is.

Die nie-blankes belas met personeelwerk rapporteer in die meeste gevalle aan die persoon in beheer van personeelwerk.

Hoewel die personeelman in direkte kommunikasie met personeel en bestuur op alle vlakke is, waar hy hulle adviseer en dienste aan hulle lewer, is dit nodig dat hy verantwoording doen aan boonste bestuur, waar die finale besluite geneem word.

5.4 Probleme ten opsigte van personeelbestuur

Koöperasies is gevra om, ten opsigte van sekere personeelaangeleenthede, aan te dui of hulle geen, min of heelwat probleme in die verband ondervind. Dit sal kan help om te bepaal by watter van die genoemde personeelaangeleenthede die meeste probleme ondervind word en hoe en in watter mate personeelspecialiste sal kan help om hierdie probleme die hoof te bied.

By die ontleding is die medewerkers in twee groepe verdeel, naamlik die koöperasies met 150 werknemers en minder (alle rasse) en die met meer as 150 werknemers (alle rasse). Die groter koöperasies word met G aangedui en is 43 in getal, terwyl die kleiner koöperasies, met K aangedui, 49 in getal is.

Vir elke "geen probleme-" antwoord is 3 punte, vir elke "min probleme-" 2 en vir elke "heelwat probleme" is 1 punt toegeken. Vir groot en klein koöperasies afsonderlik, is die totale syfer vir elke probleem deur die aantal deelnemende koöperasies in daardie groep verdeel om 'n gesamentlike syfer te verkry. (Bv. Getalle beskikbaar vir keuring: $(9 \times 3) + (25 \times 2) + (9 \times 1) = 86 + 43 = 2,0$). Waar besonderhede nie duidelik of glad nie ingevul was nie, is getalle opgegradeer om 'n vergelykbare syfer te verkry. Hoe kleiner die syfer is, hoe groter sal die probleme dus wees.

Omdat daar nou vir elke probleem 'n syfer (S) is, kan probleme onderling met mekaar, en ook tussen groter en kleiner koöperasies vergelyk word.

Ten einde statistiese beduidendheid te bepaal, is die inligting van kolomme (a) en (c) van die volgende tabel gebruik. Die inligting van kolom (b) is nie vir die statistiese berekening gebruik nie, aangesien die twee uiterste groepe, die koöperasies met geen en die koöperasies met baie probleme 'n beter maatstaf van vergelyking kan wees. In tabel 9 vind u nou die inligting aangaande probleme wat met sekere aangeleenthede ondervind word. Die aspekte

waar daar 'n beduidende verskil volgens die Chi-kwadraat gevind is, word met 'n sterretjie aangedui.

TABEL 9

DIE MATE WAARIN PROBLEME MET VERSKEIE AANGE-
LEENTHEDE ONDERVIND WORD

		(a)	(b)	(c)	Totaal a,b & c	Gesament- like Syfer (s)	
		Geen probleme X 3	Min probleme X 2	Heelwat probleme X 1			
Getalle beskik- baar vir keuring	G ⁺	9	25	9	86	2,00	
	K ⁺	14	21	14	108	2,20	
Gehalte van werknemers	G	2	26	15	73	1,69	
	K	7	25	18	89	1,82	
Opvoedkundige peil van werk- nemer	G	5	23	15	76	1,77	
	K	10	18	21	87	1,76	
Gemotiveerdheid van personeel	G	2	28	13	75	1,74	+
	K	11	25	13	96	1,96	
Salarisse	G	9	31	3	92	2,14	
	K	14	27	8	104	2,12	
Diensvoorwaardes en grensvoordele	G	18	25	0	104	2,42	
	K	29	19	1	126	2,57	
Opleiding in die werk	G	12	21	10	88	2,05	
	K	17	22	10	105	2,14	
Personeelver- houdinge	G	11	24	8	89	2,07	
	K	21	23	5	114	2,33	
Produktiwiteit van werknemer	G	1	26	16	71	1,65	+
	K	8	31	10	96	1,96	
Materiaal -of pro- duksievermorsing	G	4	30	9	81	1,88	
	K	15	24	10	103	2,10	
Ongelukke	G	13	25	5	94	2,19	+
	K	30	17	2	126	2,57	
Afwesigheid	G	11	20	12	85	1,98	
	K	11	31	7	102	2,08	
Arbeidsomset	G	7	22	14	79	1,84	
	K	12	28	9	101	2,06	

+ G = Groot ondernemings

+ K = Klein ondernemings

+ = Beduidend op die 10%-peil

By verdere ontleding van die bostaande tabel, kan die verskille tussen die groter en kleiner koöperasies vir elke genoemde aspek aangetoon word en dan ook makliker verstaanbaar wees. In die volgende tabel word die (S) waarde van elke aspek dus aangetoon terwyl 'n vergelyking tussen aspekte van groter en kleiner koöperasies getref word.

TABEL 10

VERGELYKING VAN S-WAARDES VAN VERSKILLENDEN ASPEKTE

	Groter Koöpe- rasies	Kleiner Koöpera- sies	Verskil
(i) Ongelukke	2,19	2,57	0,38
(ii) Produktiwiteit van werknemers	1,65	1,96	0,31
(iii) Personeelverhoudinge	2,07	2,33	0,26
(iv) Gemotiveerdheid van personeel	1,74	1,96	0,22
(v) Materiaal of produkvermorsing	1,88	2,10	0,22
(vi) Arbeidsomset	1,84	2,06	0,22
(vii) Getalle beskikbaar vir keuring	2,00	2,20	0,20
(viii) Diensvoorwaardes en grens- voordele	2,42	2,57	0,15
(ix) Gehalte van werknemers	1,69	1,82	0,13
(x) Afwesigheid	1,98	2,08	0,10
(xi) Opleiding in die werk	2,05	2,14	0,09
(xii) Salarisse	2,14	2,12	0,02
(xiii) Opvoedkundige peil van werknemers	1,77	1,76	0,01

Uit tabelle 9 en 10 kan die volgende afleidings onder meer gemaak word:

- (a) Indien 'n gemiddelde S van al die probleme bereken word, blyk dit dat $S = 1,95$ vir die groter koöperasies en $S = 2,13$ vir die kleiner koöperasies. Dit beteken dus dat die groter koöperasies in die algemeen met meer probleme (ten opsigte van genoemde aspekte) as die kleiner koöperasies te kampe het.
- (b) Indien die 13 onderhawige personeelaspekte individueel geneem word, word daar by 11 uit die 13 aspekte meer probleme deur die groter koöperasies ondervind. Dit is trouens slegs by salarisse en die opvoedkundige peil van werknemers waar die kleiner koöperasies meer probleme ondervind.

- (c) Daar is statisties beduidende verskille in die probleme tussen groter en kleiner koöperasies op die 10%-peil vir die volgende aspekte: gemotiveerdheid van personeel, produktiwiteit van werknemers en ongelukke. Hoewel dus nie sterk beduidend nie, word die neigings, soos in (a) en (b) bevind, ook hier aangetoon. In vermelde drie aspekte ondervind die koöperasies met meer personeel dus spesifiek groter probleme om personeel te motiveer, goeie produktiwiteit te handhaaf en ongelukke te bekamp.
- (d) Indien genoemde personeelaspekte, volgens die S-waardes, onderling met mekaar vergelyk word, blyk dit dat, by die groter koöperasies, diensvoorwaardes en grensvoordele (2,42), salarisse (2,14), personeelverhoudinge (2,07), opleiding in die werk (2,05) en getalle beskikbaar vir keuring (2,00) minder probleme veroorsaak, ($S = 2,00$ en groter), terwyl aspekte soos produktiwiteit (1,65), gehalte van werknemers (1,69), gemotiveerdheid (1,74) en opvoedkundige peil van werknemers (1,77) meer probleme tot gevolg het ($S = 1,77$ en kleiner).
- (e) By die kleiner koöperasies blyk dit, volgens die S-waardes, dat diensvoorwaardes en grensvoordele (2,57), arbeidsongelukke (2,57), personeelverhoudinge (2,33), getalle beskikbaar vir keuring (2,20), opleiding in die werk (2,14), salarisse (2,12), materiaal of produksievermorsing (2,10), afwesigheid van die werk (2,08) en arbeidsomset (2,06) 'n syfer van meer as twee (2,00) aantoon en dus die minste probleme veroorsaak. Dis slegs die opvoedkundige peil van werknemers (1,76) wat 'n syfer laer as 1,80 aantoon en dus 'n redelike mate van probleme reflekteer.
- (f) Dit wil voorkom asof aspekte soos diensvoorwaardes en grensvoordele, waarvan die resultate prakties makliker berekenbaar en voorspelbaar is, die minste probleme veroorsaak terwyl aspekte soos gehalte, gemotiveerdheid, en produktiwiteit (drie aspekte wat sterk verband hou en nie prakties maklik berekenbaar en voorspelbaar is nie) meer en groter probleme tot gevolg het. Op grond hiervan sou daar dan ook gesê kon word dat laasgenoemde 3 aspekte wel ten goede beïnvloed sou kon word deur die toepassing van wetenskaplik/vakkundige stelsels deur opgeleide personeelspesialiste.

- (g) Die verskynsel van meer probleme by die groter koöperasies kan moontlik verklaar word deur die moeiliker hanteerbaarheid van groter getalle personeel. Dit maak die noodsaaklikheid van spesialistehulp des te groter en die vraag kan wel gevra word of dit op 'n sekere stadium nie noodsaaklik word om personeelspesialiste aan te stel nie. Daar sal egter later in meer detail op hierdie aspek ingegaan word.

5.5 Personeelaktiwiteite

In die volgende afdeling is medewerkers gevra om aan te toon watter van genoemde aktiwiteite reeds by hulle uitgevoer word. Die antwoorde word hier in 4 groepe verdeel, naamlik (a) werk gedoen deur persoon ge-allokeer vir personeelwerk, (b) werk gedoen deur 'n opgeleide personeelbeampte, (c) 'n verdere behoefte aan die aktiwiteite bestaan en (d) geen personeelwerk word gedoen nie. Die 4 groepe is afsonderlik vir koöperasies met meer (M) en minder (L) probleme weergegee.

In tabel 11 word inligting oor personeelwerk nou weergegee.

TABEL 11/.....

TABEL 11

PERSONEELAKTIWITEITE

		(a)	(b)	(c)	(d)
Organisasie, beplanning en ontwerp van poste	M	20	6	14	6
	L	23	5	4	14
Ontleding en beskrywing van poste	M	14	11	14	7
	L	22	7	4	13
Werwing van werknemers	M	19	10	9	8
	L	23	8	5	10
Indiensnemingsonderhoude	M	24	10	6	6
	L	27	9	1	9
Sielkundige toetsing	M	-	6	27	13
	L	2	2	19	23
Inlywing en oriëntering van nuwelinge	M	13	8	16	9
	L	20	8	1	17
Formele opleidingsprogramme	M	5	5	25	11
	L	10	4	13	19
Vasstelling van werkstandaarde	M	10	2	25	9
	L	19	3	7	17
Formele aanslae van werkverrigting	M	8	6	18	14
	L	14	6	9	17
Onderhandeling met werknemers	M	22	11	6	7
	L	25	8	-	13
Hantering van griewe en klagtes	M	25	10	3	8
	L	28	8	-	10
Bepaling van salarisse, lone en grensvoordele	M	16	11	7	12
	L	28	9	1	8
Diensvoorwaardes	M	23	10	6	7
	L	27	9	-	10
Program van posevaluering by bepaling van skale	M	14	9	11	12
	L	15	8	7	16
Advies en voorligting aan personeel	M	15	11	12	8
	L	20	6	4	16
Hantering van werknemerrekords	M	27	8	4	7
	L	23	6	3	14
Hantering en administrasie van pensioenfonds	M	30	6	3	7
	L	28	6	-	12
Hantering en administrasie van mediese hulpfonds	M	30	6	4	6
	L	25	7	-	14
Skakeling met en advies aan bestuur	M	21	12	7	6
	L	21	8	2	15

Uit bostaande tabel kan onder meer die volgende afgelei word:

- (a) Omdat die meeste koöperasies nog nie opgeleide personeelbeamptes het nie, word die meeste van die genoemde aktiwiteite uitgevoer deur ander persone aan wie die werk geallokeer word.
- (b) Dit is veral die koöperasies wat aangedui het dat hulle minder probleme ondervind, wat nie die vrae beantwoord het nie, en dus in die laaste kolom verskyn.
- (c) Dit is ook die koöperasies wat sê dat hulle minder probleme het wat die aktiwiteite laat uitvoer deur persone aan wie die werk geallokeer word, d.w.s. ander as opgeleide personeelbeamptes. Hulle is waarskynlik ook die persone wat die vraelys voltooi het.
- (d) Omdat daar betreklik min personeelbeamptes is wat hierdie aktiwiteite uitvoer, is die getalle in kolom (b) en die verskille tussen koöperasies met meer en minder probleme, so klein dat daar nie veel peil op getrek kan word nie. Dit wil voorkom of opgeleide personeelbeamptes meer geneë is om te erken dat daar probleme is.
- (e) Daar is konsekwente neigings by koöperasies met meer probleme, om by al die aktiwiteite meer dikwels aan te dui dat hulle 'n behoefte aan daardie aktiwiteite het.

Ten einde beduidendheid volgens die Chi-kwadraat-metode te verkry, is groepe (a) + (b) en groepe (c) + (d) saamgevoeg sodat die koöperasies waar daar enigsins 'n mate van personeelwerk gedoen word, vergelyk word met dié waar daar 'n behoefte bestaan en geensins iets in verband met personeelwerk doen nie.

In die volgende tabel vind u dus nou die inligting oor personeelaktiwiteite. Waar daar statistiese beduidendheid bevind is, word dit aangedui deur twee sterretjies (beduidend op die 5%-peil) en een sterretjie (beduidend op die 10%-peil). Koöperasies met meer probleme (46 in getal) word met M aangedui, terwyl koöperasies met minder probleme (ook 46 in getal) met L aangedui word.

TABEL 12/.....

TABEL 12

PERSENEELAKTIWITEITE

		PERSENEELWERK WORD WEL GEDOEN	GEEN PERSENEEL- WERK WORD GE- DOEN NIE	
Organisasie, beplanning en ontwerp van poste	M	26	20	
	L	28	18	
Ontleding en beskrywing van poste	M	25	21	
	L	29	17	
Werwing van werknemers	M	29	17	
	L	31	15	
Indiensnemings-onderhoude	M	34	12	
	L	36	10	
Sielkundige toetsing	M	6	40	
	L	4	42	
Inlywing en oriëntering van nuwelinge	M	21	25	+
	L	28	18	
Formele opleidingsprogramme	M	10	36	
	L	14	32	
Vasstelling van werkstandaarde	M	12	34	++
	L	22	24	
Formele aanslae van werkverrigting	M	14	32	+
	L	20	26	
Onderhandeling met werknemers	M	33	13	
	L	33	13	
Hantering van griewe en klagtes	M	35	11	
	L	36	10	
Bepaling van salarisse, lone en grensvoordele	M	27	19	++
	L	37	9	
Diensvoorwaardes	M	33	13	
	L	36	10	
Program van posevaluering by bepaling van skale	M	23	23	
	L	23	23	
Advies en voorligting aan personeel	M	26	20	
	L	26	20	
Hantering van werknemersrekords	M	25	11	+
	L	29	17	
Hantering en administrasie van pensioenfonds	M	36	10	
	L	34	12	
Hantering en administrasie van mediese hulpfonds	M	36	10	
	L	32	14	
Skakeling met en advies aan bestuur	M	33	13	
	L	29	17	

++ : Beduidend op die 5%-peil

+ : Beduidend op die 10%-peil

Uit bostaande tabel kan die volgende afgelei word:

- (a) Volgens die Chi-kwadraat-metode is daar verskille op die 5%-peil vir die aktiwiteite vasstelling van werkstandaarde en bepaling van salarisse, lone en grensvoordele. Dit blyk dus dat die koöperasies met minder probleme meer personeel (personeelspesialiste sowel as personee geallokeer vir personeelwerk) vir hierdie aktiwiteite allokeer. Die feit dat hierdie koöperasies meer personeel vir uitsluitlike personeelwerk tot hulle beskikking het, dra heelwaarskynlik baie daartoe by dat hulle minder probleme ondervind.
- (b) Vir die aktiwiteite inlywing en oriëntering van nuwelinge, formele aanslae van werkverrigting en hantering van werknemerrekords is die verskille, volgens die Chi-kwadraat-metode, op die 10%-peil beduidend. Weereens stel die koöperasies met minder probleme, meer personeel vir hierdie aktiwiteite beskikbaar en kan dieselfde afleiding as in (a) heelwaarskynlik ook hier van toepassing wees.

5.6 Beleide en praktyke

In hierdie afdeling moes medewerkers antwoorde verskaf op vrae wat gestel is oor beleide en praktyke wat reeds in gebruik is of waarvoor daar nog 'n behoefte bestaan. Die beleide en praktyke is in vier onder-afdelings verdeel te wete (i) indiensneming, (ii) opleiding en ontwikkeling, (iii) vergoeding en grensvoordele en (iv) personeelverhoudinge en kommunikasie. By elk van hierdie onder-afdelings word twee (2) tabelle aangetoon. In die een tabel word die gegewens in persentasies uitgedruk vir al 92 deelnemende koöperasies om die gegewens makliker vergelykbaar te maak. Die persentasie word afgerond tot die naaste volgetal.

In die ander tabel word die beduidendheid van die verskille volgens die Chi-kwadraat-metode weergegee. Aangesien 'n baie groot deel van die verspreiding in die middel lê en medewerkers nie pertinent kon sê of hulle min of baie probleme het nie, kon dit gebeur het dat die graad van beduidendheid nie 'n getroue weergawe van die werklike bedoeling van die voltooiër was nie. Om dié rede is die 35 vraelyste met die laagste tellings soos beskryf in paragraaf 1 op bladsy 51 en die 35 met die hoogste tellings geneem en is die middelste 22 vraelyste se resultate weggelaat.

Daar word weereens onderskeid gemaak tussen koöperasies met meer en minder probleme. Elke onder-afdeling sal afsonderlik beskryf en behandel word.

5.6.1 Indiensneming

In hierdie onder-afdeling moes medewerkers hulle mening gee ten opsigte van verskeie aspekte van indiensneming, soos dit in die volgende tabel aangetoon sal word. Resultate word in persentasies uitgedruk om 'n beter indruk van die geheelprentjie te verkry.

In tabel 13 vind u nou inligting oor verskeie aspekte van indiensneming.

TABEL 13/.....

TABEL 13

INDIENSNEMING

	TOTALE AANTAL KOÖPERASIES (92)		KOÖPERASIES MET MEER PROBLEME (46)		KOÖPERASIES MET MINDER PROBLEME (46)	
	In ge- bruik	Be- hoefte	In ge- bruik	Be- hoefte	In ge- bruik	Be- hoefte
Kontak met werwings- bronne	52	28	54	22	50	35
Benutting van hier- die bronne	51	25	50	24	52	26
Aktiewe pogings om beste appikant te werf	63	18	59	24	67	13
Gebruikmaking van posspesifikasies	53	19	54	24	52	15
Applikante word deeg- lik gekeur	62	19	54	28	70	11
'n Onderhoud voor elke indiensneming	83	3	85	4	80	2
Onderhoudvoerder deeglik opgelei	49	30	43	37	54	24
'n Goed-ontwerpte aansoekvorm	40	38	41	41	39	35
'n Mediese ondersoek vir elke nuwe werk- nemer	24	47	24	50	24	43
Navrae by referente oor applikante	72	11	67	15	76	7
Sielkundige toetse vir meting van:						
Verstandelike vermoë en aanleg	9	62	11	70	7	54
Fisiese hoedanighede	4	62	7	65	2	59
Aangeleerde kennis en vaardighede	12	57	11	65	13	48
Belangstelling, per- soonlikheid en leierskap	11	60	9	72	13	48
Formele opvolging van nuwelinge in die werk	49	47	35	43	63	13
Geleentheid vir oorpla- sing na ander poste	70	9	74	11	65	7
'n Beleid van bevorde- ring van binne	77	7	83	7	72	7
Pogings tot plasing in die regte werk	71	15	72	9	70	7
'n Diensrekord van elke werknemer	62	20	61	26	63	13
'n Onderhoud by diensbeeindiging	58	21	54	28	61	13

Uit hierdie tabel kan onder meer die volgende afleidings gemaak word:

- (a) Die beleide en praktyke wat mees algemeen in gebruik is, is 'n onderhoud met elke applikant (83%), 'n beleid van bevordering van binne (77%), navrae by referente (72%), pogings tot plasing in regte werk (71%), geleentheid vir oorplasing (70%), ens.
- (b) Die grootste behoeftes word ondervind aan sielkundige toetse van allerlei aard (57 tot 62%), formele opvolging van nuwelinge in die werk (57%), mediese ondersoeke vir nuwe werknemers (47%), goed ontwerpte aansoekvorme (38%), deeglik opgeleide onderhoudvoerders (30%), en kontak met werwingsbronne (28%).
- (c) Die gebruike waarin die koöperasie met minder probleme veral beter daar aan toe is, is deeglike keuring van applikante (70 teenoor 54%), formele opvolging van nuwelinge in die werk (63 teenoor 35%), deeglik opgeleide onderhoudvoerders (54 teenoor 43%) en aktiewe pogings om beste applikante te werf (67 teenoor 59%).
- (d) Die behoefte wat die koöperasies met meer probleme veral sterker aanvoel as die met minder probleme, is deeglike keuring van applikante (28 teenoor 11%), formele opvolging van nuwelinge in die werk (43 teenoor 13%), 'n onderhoud by diensbeëindiging (28 teenoor 13%), 'n diensrekord van elke werknemer (26 teenoor 13%) en aktiewe pogings om beste applikante te werf (24 teenoor 13%), ens.

Die vraag ontstaan, of hierdie verskille statisties beduidend is of nie. In die volgende tabel word dieselfde gegewens, soos in tabel 13 gebruik, in 'n ander vorm weergegee om die toepassing van die Chi-kwadraat-metode moontlik te maak. Waar daar deur byvoorbeeld 20 medewerkers aangetoon is dat 'n sekere aspek van indiensneming in gebruik is, kom dit daarop neer dat dit deur 15 koöperasies nie in gebruik is nie. Ter illustrasie word die resultate van "formele opvolging van alle nuwe werknemers" in die volgende voorbeeld weergegee. Hierdie resultate is herlei van die rou gegewens, met ander woorde, die werklike aantal wat aangetoon het of 'n sekere aspek by hulle in gebruik is of nie.

VOORBEELD/.....

VOORBEELD

	KOÖPERASIES MET MEER PROBLEME	KOÖPERASIES MET MINDER PROBLEME	TOTAAL
In gebruik	a 10	c 22	Na 32
Nie in gebruik	b 25	d 13	Nb 38
TOTAAL	N ₁ 35	N ₂ 35	N 70

Met die toepassing van die formule soos op bladsy 51 beskrywe is, is dit gevind dat die resultate van hierdie aspek op die 1%-peil beduidend is. Dit kan dan onomwonde gestel word dat daar 'n statisties beduidende verskil met betrekking tot formele opvolging van nuwe werknemers tussen koöperasies met meer probleme en koöperasies met minder probleme bestaan.

In die volgende tabel, tabel 14, word die gegewens oor verskillende aspekte van indiensneming weergegee en word die aspekte wat statistiese beduidendheid toon, weer met sterretjies gemerk.

TABEL 14

INDIENSNEMING

	KOÖPERASIES MET MEER PROBLEME		KOÖPERASIES MET MINDER PROBLEME		
	In ge- bruik	Nie in gebruik	In ge- bruik	Nie in gebruik	
Kontak met werwingsbronne	18	17	17	18	
Benutting van hierdie bronne	17	18	18	17	
Aktiewe pogings om beste applikant te werf	20	15	25	10	
Gebruikmaking van spessesi- fikasies	18	17	19	16	
Applikante word deeglik gekeur	18	17	23	12	
'n Onderhoud voor elke indiens- neming	29	6	28	7	
Onderhoudvoerder deeglik opgelei	14	21	18	17	
'n Goed-ontwerpte aansoekvorm	15	20	12	23	
'n Mediese ondersoek vir elke nuwe werknemer	10	25	9	26	
Navrae by referente oor applikante	23	12	26	9	
Sielkundige toetse vir meting van:					
Verstandelike vermoë en aanleg	5	30	1	34	
Fisiese hoedanighede	3	32	0	35	
Aangeleerde kennis en vaardighede	5	30	4	31	
Belangstelling, persoonlikheid en leierskap	4	31	4	31	
Formele opvolging van nuwelinge in die werk	10	25	22	13	+++
Geleentheid vir oorplasing na ander poste	25	10	21	14	
'n Beleid van bevordering van binne	28	7	24	11	
Pogings tot plasing in die regte werk	26	9	22	13	
'n Diensrekord van elke werknemer	23	12	21	14	
'n Onderhoud by diensbeeëndiging	17	18	20	15	

+++ = beduidend op 1%-peil

Die volgende afleiding kan uit tabel 14 gemaak word:

- (a) Die aspek "formele opvolging" toon die enigste beduidende verskil volgens die berekening deur middel van die Chi-kwadraat-metode. Dit beteken dat die koöperasies met minder probleme beduidend meer aandag gee aan die aspek van formele opvolging as die koöperasies met meer probleme. Op watter basis en hoe deeglik en gereeld die opvolging gedoen word, en in watter mate die minder probleme 'n gevolg van die opvolging is, is nie bekend nie. Vir die onthalwe van hierdie verhandeling, is dit genoeg om te sê dat daar 'n statisties beduidende verskil bestaan, en sal daar later 'n aanbeveling ten opsigte van hierdie waarneming gemaak word.

5.6.2 Opleiding en ontwikkeling

In hierdie onder-afdeling is medewerkers gevra om aan te toon in watter mate hulle organisasies van sekere aspekte van opleiding en ontwikkeling, soos in die vraelys aangetoon, gebruik maak. Die resultate word weereens in persentasie uitgedruk en word die totale aantal koöperasies (92) en dié met meer (46) en minder probleme (46) getabuleer.

Die resultate van enkele aspekte oor opleiding en ontwikkeling word nou in tabel 15 aangetoon.

TABEL 15/.....

TABEL 15

OPLEIDING EN ONTWIKKELING

	TOTALE AANTAL KOÖPERASIES (92)		KOÖPERASIES MET MEER PROBLEME (46)		KOÖPERASIES MET MINDER PROBLEME (46)	
	In ge- bruik	Be- hoefte	In ge- bruik	Be- hoefte	In ge- bruik	Be- hoefte
Enige vorm van formeel inlywing	28	46	20	57	37	35
Werknemer bekend gestel aan medewerkers	82	5	80	11	83	-
Reëls verduidelik aan elke nuwe werknemer	84	4	80	9	87	-
Pogings om opvoedkundige kwalifikasies te verhoog	50	30	48	37	52	24
Sistematiese opleiding in die werk	63	20	57	30	70	9
Spesiale opleidingsbeampte of -afdeling	17	50	17	59	17	41
Moderne opleidingsmetodes en hulpmiddels	14	55	13	65	15	46
Opleiding in hanteling van Bantoe-werkers	24	55	15	70	33	41
Opleiding in mense-verhoudinge	21	47	13	63	28	30
Opleiding van vakleerlinge	40	23	39	28	41	17
Finansiële erkenning vir kwalifikasies	71	14	70	15	72	13
Ontwikkeling met die oog op bevordering	59	16	61	22	57	11
Sistematiese bepaling van opleidingsbehoeftes	17	49	17	59	17	39
Sistematiese evaluering van opleidingsresultate	17	48	15	57	20	39

Die volgende afleidings kan onder meer uit die bostaande tabel gemaak word:

- (a) Die beleide en praktyke wat mees algemeen in gebruik is, is die verduideliking van reëls aan elke nuwe werknemer (84%), bekendstelling van nuwe werknemers aan kollegas (82%), finansiële erkenning vir kwalifika-

sies (71%), verskaffing van sistematiese opleiding in die werk (63%), ontwikkeling met die oog op bevordering (59%), aanwending van pogings om opvoedkundige kwalifikasies te verhoog (50%), ens.

- (b) Die grootste behoeftes word ondervind aan moderne opleidingsmetodes en hulpmiddels (55%), opleiding in hantering van Bantoewerkers (55%), 'n spesiale opleidingsbeampte of -afdeling (50%), sistematiese bepaling van opleidingsbehoefte (49%), sistematiese evaluering van opleidingsresultate (48%), opleiding in menseverhoudinge (47%), enige vorm van formele inlywing (46%), ens.
- (c) Die beleide en praktyke waarin die koöperasies met minder probleme veral aantoon dat hulle beter daaraan toe is, is die verduideliking van reëls aan alle nuwe werkers (87 teenoor 80%), 'n vorm van formele opleiding (37 teenoor 20%), sistematiese opleiding in die werk (70 teenoor 57%), opleiding in die hantering van Bantoewerkers (33 teenoor 15%), opleiding in menseverhoudinge (28 teenoor 13%), ens.
- (d) Die behoeftes wat die koöperasies met meer probleme veral sterker aanvoel as dié met minder probleme, is opleiding in die hantering van Bantoewerkers (70 teenoor 41%), opleiding in menseverhoudings (63 teenoor 30%), 'n spesiale opleidingsbeampte of -afdeling (59 teenoor 41%), sistematiese bepaling van opleidingsbehoefte (59 teenoor 39%), enige vorm van formele inlywing (57 teenoor 35%), sistematiese evaluering van opleidingsresultate (57 teenoor 35%), sistematiese opleiding in die werk (30 teenoor 9%), moderne opleidingsmetodes en hulpmiddels (65 teenoor 46%), ens.

Die resultate van bostaande tabel word nou ook, net soos in paragraaf 5.6.1 beskryf, gebruik om die mate van statistiese beduidendheid aan te toon. Die resultate van die middelste 22 koöperasies is weereens weggelaat en die 35 koöperasies met die laagste tellings, met ander woorde dié met meer probleme, en die 35 koöperasies met die hoogste tellings, word aangetoon. Resultate word weereens vanaf die rou gegewens bereken, want met die verwerking na persentasies kan dit die statistiese beduidendheid beïnvloed.

Die volgende tabel, tabel 16, toon dus aspekte van opleiding en ontwikkeling en waar daar 'n statisties beduidende verskil tussen koöperasies met meer en koöperasies met minder probleme bevind word, word dit weereens aangetoon.

TABEL 16/.....

TABEL 16

OPLEIDING EN ONTWIKKELING

	KOÖPERASIES MET MEER PROBLEME		KOÖPERASIES MET MINDER PROBLEME		
	In ge- bruik	Nie in gebruik	In ge- bruik	Nie in gebruik	
Enige vorm van formele inlywing	6	29	15	20	++
Werknemer bekend gestel aan medewerkers	29	6	29	6	
Reëls verduidelik aan elke nuwe werknemer	27	8	31	4	
Pogings om opvoedkundige kwalifikasies te verhoog	16	19	17	18	
Sistematiese opleiding in die werk	18	17	23	12	
Spesiale opleidingsbeampste of -afdeling	7	28	7	28	
Moderne opleidingsmetodes en hulpmiddels	6	29	3	32	
Opleiding in hantering van Bantoe-werkers	6	29	11	24	
Opleiding in menseverhoudinge	4	31	8	27	
Opleiding van vakleerlinge	12	23	14	21	
Finansiële erkenning vir kwalifikasies	22	13	24	11	
Ontwikkeling met die oog op bevordering	21	14	18	17	
Sistematiese bepaling van opleidingsbehoefte	7	28	5	30	
Sistematiese evaluering van opleidingsresultate	6	29	6	29	

++ = Beduidend op die 5%-peil.

Uit bostaande tabel blyk dit dat:

- (a) Die praktyk "enige vorm van formele inlywing" volgens die Chi-kwadraat-metode op die 5%-peil beduidend is. 15 uit die 35 koöperasies met minder probleme het hierdie praktyk in gebruik, terwyl slegs 6 van die koöperasies met meer probleme dit in gebruik het. 'n Moontlike verklaring vir die verskynsel kan wees dat die koöperasies met minder probleme waarskynlik ook dié met minder personeel is en dat dit moontlik vir

hulle makliker is om formele inlywing toe te pas.

5.6.3 Vergoeding en grensvoordele

In hierdie onder-afdeling is medewerkers gevra om aan te toon watter praktyke en beleide hulle ten opsigte van vergoeding en grensvoordele in gebruik het. Resultate word weereens by wyse van persentasies weergegee ten opsigte van die 92 deelnemende koöperasies. Dit word weereens verder onderverdeel in 46 koöperasies met meer probleme en 46 koöperasies met minder probleme.

In tabel 17 word resultate ten opsigte van vergoeding en grensvoordele weergegee.

TABEL 17/.....

TABEL 17

VERGOEDING EN GRENSVOORDELE

	TOTALE AANTAL KOÖPERASIES (92)		KOÖPERASIES MET MEER PROBLEME (46)		KOÖPERASIES MET MINDER PROBLEME (46)	
	In ge- bruik	Be- hoefte	In ge- bruik	Be- hoefte	In ge- bruik	Be- hoefte
Salarisskale geba- seer op poswaardering	72	10	70	11	74	9
Loonopnames om vlak van lone te bepaal	52	18	52	24	52	13
n Salarisstruktuur met poskale	58	17	57	24	59	11
Verhogings minstens jaarliks oorweeg	93	2	93	4	93	-
Salarisse aangepas by lewenskoste	80	10	78	15	83	4
n Stelsel van aansporingslone	54	29	50	37	59	22
Salarisverhogings wis- sel volgens verdienste	83	4	80	7	85	2
Betaling van salarisse bo die vasgestelde minimum	75	8	78	11	72	4
Aanvullende vergoeding in die vorm van :						
Vakansie of ander jaarlikse bonusse	85	4	85	7	85	2
Merietebonusse	28	32	28	37	28	26
Langdiensbonusse	21	38	17	43	24	33
Kommissie	22	28	24	35	20	22
Ander voordele en dienste :						
Pensioenskema	82	3	83	7	80	-
Groepassuransie	57	15	61	20	52	11
Mediese- en ge- sonheidsdienste	80	4	83	9	78	-
Aankoopfasiliteite	53	18	63	22	43	15
Vervoerfasiliteite of -voordele	37	29	48	30	26	28
Behuisingsvoordele	60	23	54	26	65	20
Maatskaplike dien- ste vir gesin	7	48	7	54	7	41
Ontspanningsfasili- teite en geleenthede	26	41	24	48	28	35

Uit bostaande tabel kan onder meer die volgende afgelei word:

- (a) Die beleide en praktyke wat ten opsigte van vergoeding en grensvoordele mees algemeen in gebruik is, is die oorweging van jaarlikse verhogings (93%), die toekenning van vakansie- of ander jaarlikse bonusse (85%) die wisseling van salarisverhogings volgens verdienste (83%), 'n goedgekeurde pensioenskema (82%), die aanpassing van salarisse volgens lewenskoste (80%), betaling van salarisse bo die vasgestelde minimum (75%), die basering van salarisse op poswaardering (72%), behuisingsvoordele (60%), ens.
- (b) Die grootste behoefte word ondervind aan maatskaplike dienste vir die gesin (48%), ontspanningsfasiliteite en -geleenthede (41%), die betaling van voordele in die vorm van langdiensbonusse (38%) en merietebonusse (32%), 'n stelsel van aansporingslone (29%), ens.
- (c) Die praktyke waarin die koöperasies met minder probleme veral beter daaraan toe is, is die wisseling van salarisverhogings volgens verdienste (85 teenoor 80%), aanpassing van salarisse volgens lewenskoste (83 teenoor 78%), 'n stelsel van aansporingslone (59 teenoor 50%), die betaling van behuisingsvoordele (65 teenoor 54%), langdiensbonusse (24 teenoor 17%), ens.
- (d) Die praktyke wat mees algemeen voorkom by koöperasies met meer probleme, is die betaling van salarisse bo die vasgestelde minimum (78 teenoor 72%) groepassuransie (61 teenoor 52%), mediese dienste (83 teenoor 78%), die verskaffing van aankoopfasiliteite (63 teenoor 43%), vervoerfasiliteite (48 teenoor 26%), ens.
- (e) Die behoefte wat die koöperasies met meer probleme veral sterker aanvoel, is 'n salarisstruktuur met poskale (24 teenoor 11%), loonopnames (24 teenoor 13%), die verskaffing van maatskaplike dienste vir die gesin (54 teenoor 41%), verskaffing van ontspanningsfasiliteite en -geleenthede (48 teenoor 35%), aanvullende vergoeding in die vorm van langdiensbonusse (43 teenoor 33%), merietebonusse (37 teenoor 26%) en kommissie (35 teenoor 20%), 'n stelsel van aansporingslone (37 teenoor 22%), ens.

Die gegewens van bostaande tabel word nou, net soos in die geval van tabelle 14 en 16, gebruik om die statistiese beduidendheid van sekere aspekte volgens die Chi-kwadraat-metode aan te toon. Uit die oorspronklike resultate van die 92 deelnemende koöperasies word nou slegs die 35 koöperasies met die

laagste tellings en die 35 koöperasies met die hoogste tellings geneem terwyl die resultate van die middelste 22 koöperasies weggelaat word. Vir die resultate word weereens van die rou gegewens gebruik gemaak en is die syfer wat aangegee word, uit 'n totaal van 70 koöperasies, waarvan 35 met meer en 35 met minder probleme, bereken.

In tabel 18 word nou gegewens verstrek oor die statistiese beduidendheid ten opsigte van die praktyke, vergoeding en grensvoordele.

TABEL 18/.....

TABEL 18

VERGOEDING EN GRENSVOORDELE

	KOÖPERASIES MET MEER PROBLEME		KOÖPERASIES MET MINDER PROBLEME	
	In gebruik	Nie in gebruik	In gebruik	Nie in gebruik
Salarisskale gebaseer op poswaardering	25	10	24	11
Loonopnames om vlak van lone te bepaal	16	19	16	19
'n Salarisstruktuur met posskale	19	16	21	14
Verhogings minstens jaarliks oorweeg	32	3	32	3
Salarisse aangepas by lewenskoste	27	8	28	7
'n Stelsel van aansporingslone	18	17	20	15
Salarisverhogings wissel volgens verdienste	28	7	28	7
Betaling van salarisse bo die vasgestelde minimum	27	8	23	12
Aanvullende vergoeding in die vorm van:				
Vakansie en/of ander bonusse	30	5	29	6
Merietebonusse	9	26	8	27
Langdiensbonusse	6	29	9	26
Kommissie	9	26	7	28
Ander voordele en dienste:				
Pensioenskema	28	7	28	7
Groepassuransie	24	11	16	19
Mediese en gesondheidsdienste	29	6	28	7
Aankoopfasiliteite	21	14	16	19
Vervoerfasiliteite of -voordele	16	19	10	25
Behuisingsvoordele	17	18	23	12
Maatskaplike dienste vir gesin	2	33	1	34
Ontspanningsfasiliteite en geleenthede	8	27	7	28

+ = Beduidend op 10%-peil.

Uit bostaande tabel kan die volgende afgelei word:

- (a) Daar is nie 'n werklik statisties beduidende verskil in die toepassing van beleid ten opsigte van vergoeding en grensvoordele nie. Volgens die Chi-kwadraat-metode, is daar slegs 'n beduidendheid op die 10%-peil in die geval van voordele in die vorm van 'n groepassuransie. Die koöperasies

met meer probleme, en waarskynlik ook dié met meer personeel, kan uit die aard van hulle groter deelname aan die groepskemas ook 'n gevolglik beter voordeel vir hul personeel bekom.

5.6.4 Personeelverhoudinge en kommunikasie

In hierdie onder-afdeling is van die deelnemende koöperasies verwag om vrae oor personeelverhoudinge en kommunikasie te beantwoord. Daar is gepoog om die belangrikheid van kommunikasie aan te toon en hoe dit verhoudinge in die koöperasies kan beïnvloed. Besondere aandag is ook aan die kommunikasie met nie-blanke werknemers geskenk.

In tabel 19 word resultate verstrekk soos verkry ten opsigte van beleide en praktyke wat aangewend word aangaande personeelverhoudinge en kommunikasie. In hierdie tabel word resultate in persentasies uitgedruk ten einde dit makliker vergelykbaar te maak. Die resultate is in 3 kolomme ingedeel en verteenwoordig die totale aantal koöperasies (92); die met meer probleme (46) en dié met minder probleme (46).

In elke kolom word aangetoon die beleide en praktyke wat in gebruik is en die waaraan daar 'n behoefte is.

Tabel 19 gee 'n uiteensetting van gegewens oor beleide en praktyke ten opsigte van personeelverhoudinge en kommunikasie.

TABEL 19/.....

TABEL 19

PERSONEELVERHOUDINGE EN KOMMUNIKASIE

	TOTALE AANTAL KOÖPERASIES (92)		KOÖPERASIES MET MEER PROBLEME (46)		KOÖPERASIES MET MINDER PROBLEME (46)	
	In ge- bruik	Be- hoefte	In ge- bruik	Be- hoefte	In ge- bruik	Be- hoefte
Skakeling met personeel d.m.v. komitees en/of spesifieke groepe	42	32	52	43	33	20
Skakeling met personeel d.m.v. samesprekinge met departements- en/of afdelingshoofde	73	7	72	13	74	-
Skakelkomitees	18	36	24	46	13	26
'n Verhoudingsbeampte vir Bantoe-werkers	14	37	7	67	22	28
'n Welsynsbeampte vir Bantoe-werkers	3	48	4	63	2	33
'n Formele grieweprosedure	20	37	24	48	15	26
'n Formele wenkestelsel	21	42	20	61	22	24
'n Oop-deur beleid	75	7	74	11	76	4
Kommunikasie in Bantoe- tale	24	50	28	50	20	50
Geskrewe kommunikasie	37	25	41	33	33	17
Gebruikmaking van:						
Kennisgewingborde	35	30	30	46	39	15
Plakkate	27	30	28	41	26	20
Omsendbriewe aan personeel	62	13	76	13	48	13
Byvoegings tot loonkoeverte	29	29	33	41	26	17
Inligtingspraatjies en lesings	35	34	28	46	41	22
Bepaling van werknemer- behoeftes	28	35	30	46	26	24
Houdings- of opinie- opnames	15	41	15	54	15	28
Pogings tot posverryking	37	28	35	46	39	11
Kweek 'n trots in maat- skappy	66	13	67	22	65	4
Laat werker voel dat sy werk belangrik is	70	13	63	24	76	2

Uit bostaande tabel blyk onder meer die volgende:

- (a) Die beleide en praktyke wat ten opsigte van personeelverhoudinge en kommunikasie die meeste in gebruik is, is 'n oop-deur beleid (75%), skakeling

- met personeel deur middel van samesprekinge met departements- en/of afdelingshoofde (73%), om werker te laat voel dat sy werk belangrik is (70%), om 'n trots in die maatskappy te kweek (66%), gebruikmaking van omsendbriewe aan personeel (62%), ens.
- (b) Die grootste behoefte word veral ondervind aan kommunikasie in Bantoetaale (50%), 'n welsynsbeampte vir Bantoewerkers (48%), 'n formele wenkestelsel (42%), gebruikmaking van houdings- of opinie-opnames (41%), 'n formele griewe-prosedure (37%), 'n verhoudingsbeampte vir Bantoewerkers (37%), gebruikmaking van skakelkomitees (36%), bepaling van werknemersbehoefte (35%), Inligtingspraatjies en lesings (34%), skakeling met personeel deur middel van komitees en/of spesifieke groepe (32%), ens.
- (c) Die praktyke wat by koöperasies met meer probleme meer algemeen voorkom, is die gebruikmaking van omsendbriewe aan personeel (76 teenoor 48%), skakeling met personeel deur middel van komitees en/of spesifieke groepe (52 teenoor 33%), gebruikmaking van geskrewe kommunikasie (41 teenoor 33%), skakelkomitees (24 teenoor 13%), 'n formele grieweprosedure (24 teenoor 15%), ens.
- (d) Die beleide en praktyke waarin die koöperasies met minder probleme veral beter daaraan toe is, is om die werker te laat voel dat sy werk belangrik is (76 teenoor 63%), 'n verhoudingsbeampte vir Bantoewerkers (22 teenoor 7%), gebruikmaking van inligtingspraatjies en lesings (41 teenoor 28%) en kennisgewingborde (39 teenoor 30%), ens.
- (e) Die behoefte wat die koöperasies met meer probleme veral sterker aanvoel, is die aanstelling van 'n verhoudingsbeampte (67 teenoor 28%) en 'n welsynsbeampte vir Bantoewerkers (63 teenoor 33%), die instelling van 'n formele wenkestelsel (61 teenoor 24%), die gebruikmaking van houdings- of opinie-opnames (54 teenoor 28%), pogings tot posverryking (46 teenoor 11%), die gebruikmaking van 'n formele grieweprosedure (48 teenoor 26%), kennisgewingborde (46 teenoor 15%) en verskeie ander.

Die gegewens van bostaande tabel word nou, net soos in die geval van tabelle 14, 16 en 18 in 'n verwerkte vorm gebruik om die mate van statistiese beduidendheid te bepaal. Vir hierdie doel word daar van die Chi-kwadraat-metode gebruik gemaak en word daar, net soos in vermelde vorige 3 tabelle, van die gegewens van 70 koöperasies gebruik gemaak.

Die inligting van die 35 koöperasies met die laagste tellings, met ander woorde, die met meer probleme, en die 35 koöperasies met die hoogste tellings, met

ander woorde, dié met minder probleme word gebruik, terwyl die gegewens van die oorblywende 22 koöperasies weggelaat word.

Tabel 20 gee nou 'n uiteensetting van die 70 koöperasies wie se gegewens vir die bepaling van statistiese beduidendheid gebruik word.

TABEL 20

PERSONEELVERHOUDINGE EN KOMMUNIKASIE

	KOÖPERASIES MET MEER PROBLEME		KOÖPERASIES MET MINDER PROBLEME		
	In ge- bruik	Nie in gebruik	In ge- bruik	Nie in gebruik	
Skakeling met personeel deur middel van komitees en/of spesifieke groepe	21	14	9	26	+++
Skakeling met personeel d.m.v. samesprekinge met departements -en/of afdelingshoofde	25	10	25	10	
Skakelkomitees	11	24	3	32	++
'n Verhoudingsbeampte vir Bantoe- werkers	1	34	7	28	++
'n Welsynsbeampte vir Bantoe-werkers	1	34	1	34	
'n Formele grieweprosedure	10	25	4	31	+
'n Formele wenkestelsel	8	27	7	28	
'n Oop-deur beleid	25	10	26	9	
Kommunikasie in Bantoetale	9	26	5	30	
Geskrewe kommunikasie	16	19	10	25	
Gebruikmaking van:					
Kennisgewingborde	10	25	12	23	
Plakkate	10	25	8	27	
Omsendbriewe aan personeel	25	10	14	21	++
Byvoegings tot loonkoeverte	12	23	8	27	
Inligtingspraatjies en lesings	10	25	11	24	
Bepaling van werknemer behoeftes	12	23	9	26	
Houdings of opinie-opnames	4	31	6	29	
Pogings tot posverryking	12	23	14	21	
Kweek 'n trots in Maatskappy	23	12	21	14	
Laat werker voel dat sy werk belangrik is	21	14	25	10	

+++ = Beduidend op die 1%-peil

++ = Beduidend op die 5%-peil

+ = Beduidend op die 10%-peil

Uit bostaande tabel kan nou die volgende afleidings gemaak word:

- (a) Die praktyk "Skakeling met personeel deur middel van komitees", toon 'n statistiese beduidendheid op die 1%-peil. Uit die 35 koöperasies met meer probleme het 21 aangetoon dat hulle hierdie praktyk in gebruik het terwyl 9 uit die 35 koöperasies met minder probleme dit in gebruik het. 'n Moontlike verklaring hiervoor kan wees dat die koöperasies met meer probleme waarskynlik ook dié met meer personeel kan wees en kan dit vir 'n groter koöperasie moontlik moeiliker wees om goeie kommunikasie te bewerkstellig.
- (b) Die gebruikmaking van skakelkomitees en omsendbriewe aan personeel toon albei 'n statistiese beduidendheid op die 5%-peil. In die geval van skakelkomitees vind u dat 11 van die 35 koöperasies met meer probleme daarvan gebruik maak, terwyl 3 van die 35 koöperasies met minder probleme dit in gebruik het. By die koöperasies met meer probleme vind ons dat 25 uit die 35 van omsendbriewe aan personeel gebruik maak, terwyl 14 uit die 35 met minder probleme, dit in gebruik het. Dieselfde verklaring soos in (a) genoem, sal waarskynlik ook hier van toepassing gemaak kan word.
- (c) In die geval van die praktyk "Verhoudingsbeampte vir Bantoe-werkers" word 'n statistiese beduidendheid op die 5%-peil bevind. Hier word daar deur 7 uit die 35 koöperasies met minder probleme en 1 uit 35 koöperasies met meer probleme van 'n Verhoudingsbeampte vir Bantoes gebruik gemaak. Omdat baie van die koöperasies met minder probleme waarskynlik ook dié met minder personeel is en waarskynlik meer seisoensgebonde is, kan dit wees dat daar in hulle gevalle baie meer van Bantoe-werkers, waarvan 'n groot gedeelte seker ook tuislandwerkers is, gebruik gemaak word. Dit mag dan uit die aard van die saak 'n nouer skakeling met hierdie Bantoes noodsaaklik maak.
- (d) In die geval van gebruikmaking van 'n formele griewe-prosedure word 'n statistiese beduidendheid op die 10%-peil bevind. Hier maak 10 uit die 35 koöperasies met meer probleme, teenoor 4 uit 35 koöperasies met minder probleme van hierdie praktyk gebruik. Dit kan dus weereens gesê word dat die koöperasies met meer probleme wat, soos voorheen gesê, waarskynlik ook die groter koöperasies is, meer personeel het en daar dus uit die aard van die saak ook meer problematiese situasies sal opduik. Dis dan waarskynlik hierdie rede wat veroorsaak dat die groter koöperasies in 'n groter mate van 'n grieweprosedure gebruik moet maak.

- (e) 'n Aspek wat die oog vang in hierdie onderafdeling is die feit dat daar in 'n baie groot mate van skriftelike kommunikasie gebruik gemaak word. Mondelinge kommunikasie is natuurlik baie vinniger en is soms baie noodsaaklik, maar in die praktyk word bevind dat dit altyd met 'n skriftelike bevestiging opgevolg moet word.

HOOFSTUK 6GEVOLGTREKKINGS

6.1 Van die 92 deelnemende koöperasies het 22 onafhanklike personeeldepartemente of -afdelings. Aan hierdie departemente is 165 amptenare verbonde wat hulle tyd uitsluitlik aan personeelwerk wy. Van hierdie 165 besit 38 grade van wie 11 Bedryfsielkunde as hoofvak het. Die vraag kan dus gevra word of die personeel wat nie naskoolse opleiding gehad het nie, hul tyd wel aan vak-kundige personeelwerk wy en of dit nie net klerklike en andere sleurwerke behels nie. Hier wag dus 'n groot taak op bestuur om te oorweeg of die tyd nie aangebreek het vir vakkundige personeelwerk deur goed-opgeleide en -toegeruste personeel nie.

6.2 Uit die 92 koöperasies toon 52 dat personeelwerk in een of ander vorm wel gedoen word, hoewel net 22 deur afsonderlike departemente. Veertig (40) van die medewerkers het aangetoon dat geen personeelwerk gedoen word nie. Om te verhoed dat te vinnig ge-oordeel word, kan genoem word dat etlike van die kleiner koöperasies minder as 10 blankes op hulle personeel het. Dit sou dus onredelik wees om te verwag dat personeelspesialiste in daardie gevalle aangestel behoort te word. In die meeste van hierdie gevalle tree die bestuurder dan ook as die hoogste personeelman op en sien hy ook om na die wel en wee van die personeel.

6.3 In gevalle waar koöperasies vinnig groter word, kom Bestuur voor die besluit wanneer spesialiste-hulp nodig word om lynbestuur by te staan. Personeelwerk bly altyd die taak van lynbestuur, maar waar die taak te groot word, kan die hulp van personeel-deskundiges ingeroep word. Volgens die opname wil dit voorkom asof dié koöperasies met minder as 150 personeel minder probleme met personeel ondervind. Die vereistes wat deur die werknemers gestel word, kan dan nog geredelik deur lynbestuur behartig word. Dit wil egter voorkom asof die probleme begin toeneem wanneer die personeelgetalle groter as 150 word. Hoewel dit nie raadsaam is om te veralgemeen nie, wil dit tog lyk asof spesialiste-hulp begin noodsaaklik word wanneer personeel tussen 150 - 200 tel. In die lig van omstandighede, kan Bestuur dan besluit of dit geregverdig of noodsaaklik is om van spesialiste-hulp gebruik te maak.

6.4 Soos reeds genoem, is die probleme meer by die groter koöperasies en sal iets gedoen moet word om dié probleme te bekamp. Uit tabel 9 op bladsy 62

blyk dit dat getalle vir keuring geredelik beskikbaar is, maar dat die opvoedkundige peil en die gehalte van die werknemers nie na wense is nie. Dit wil dus voorkom of daar met die keuringsproses moontlik nie selektief genoeg te werk gegaan word nie of dat daar met die plasings foute insluip.

6.5 Hoewel daar nie 'n merkwaardige toename in personeelgetalle (alle rasse) oor die afgelope 2 jaar was nie, was daar tog 'n aansienlike toename in professionele/tegniese- (33%) en toesighoudende/bestuurspersoneel (25%). Dit wil dus voorkom asof koöperasies probeer om, moontlik vanweë die ekonomiese toestande in die Republiek, meer van vakkundige/tegniese personeel en minder van algemene arbeiders gebruik te maak. Hierdie tendens kan die gebruikmaking van hulp deur middel van personeelspesialiste dalk ook meer noodsaaklik maak.

6.6 Hoewel die hoogste personeelman in die meeste gevalle (86%) aan die boonste bestuur rapporteer, word daar in ander gevalle nog aan laer vlakke gerapporteer. Dit mag moontlik kommunikasie-probleme tot gevolg hê. Die gevaar bestaan dat, as daar nie aan die hoogste gesag gerapporteer word nie, besluite vertraag en advies verdraai kan word, aangesien die finale besluite tog by boonste bestuur geneem word, en daar in hierdie geval dan eers van 'n "middel-man" gebruik gemaak word.

6.7 Van die personeelaktiwiteite en -beleide, soos in tabelle 12 en 14 uiteengesit, blyk dit dat die sielkundige toetsing van personeel dié aktiwiteit is wat die minste in gebruik is en dié een waaraan daar die grootste behoefte is. Net soos in die geval van uitgebreide werwing en indiensnemingsonderhoude, wat vry algemeen in gebruik is, kan sielkundige toetsing ook as belangrike hulpmiddel tot die suksesvolle aanstelling en plasing van personeel dien. As rede waarom sielkundige toetsing nog nie algemeen in gebruik is in koöperasies nie, kan heelwaarskynlik aangevoer word dat hierdie toetse slegs deur opgeleide personeel aangebied kan word en dat die gebrek aan diesulkes ook 'n gebrek aan toetsing tot gevolg het.

6.8 'n Praktyk wat baie algemeen (83%) in gebruik is, is die gebruikmaking van 'n persoonlike onderhoud voor indiensneming. Saam met ander metodes kan onderhoude as 'n baie goeie hulpmiddel by indiensneming beskou word, mits dit effektief toegepas word. As aangedui word dat slegs 49% van die medewerkers oor die dienste van opgeleide onderhoudvoerders beskik en 30% dit stel dat hulle 'n behoefte in dié verband ondervind, kan daar tot die gevolgtrekking gekom word dat die waarde van indiensnemingsonderhoude dalk nie optimaal benut word nie.

6.9 Probleme word in 'n groot mate ondervind met die beskikbaarheid en gehalte van personeel, gemotiveerdheid, personeelverhoudinge, afwesigheid, ongelukke en arbeidsomset. Dit is opmerklik dat hierdie probleme in 'n groter mate by die groter koöperasies waar te neem is. Selfs enkele van die koöperasies met onafhanklike personeeldepartemente sien dit as 'n groot probleem, hoewel die meeste koöperasies met 'n opgeleide personeelman klaarblyklik al die meerderheid van hulle probleme kon uitstryk.

6.10 Dit kom voor asof die verduideliking van reëls aan en bekendstelling van nuwe werknemers tesame met geleenthede vir opleiding, ontwikkeling en bevordering reeds in 'n groot mate toegepas word. Om die maksimale benutting van personeel te verkry, gaan dit in die toekoms van nog groter belang wees om te sorg dat alle personeel net die beste geleenthede ten opsigte van opleiding en ontwikkeling kry ten einde die beste resultate vir die organisasie te waarborg.

6.11 Dit wil voorkom asof die hantering van en die geleenthede vir Bantowerkers nog 'n groot behoefte by die meeste van die koöperasies is. Hier wag dus 'n groot taak op die Bestuur en spesifiek op die personeelman om sorg te dra dat die potensiaal van hierdie mense ook ontgin en reg benut word. Soos die behoeftes in dié verband toeneem, kan daar dalk ook meer geleenthede vir hulle geskep word en kan koöperasies ook op hierdie terrein 'n waardevolle diens aan die gemeenskap lewer.

6.12 Heelwat van die personeelfunksies wat ondersoek is, word in 'n groot mate doeltreffend toegepas deur sommige koöperasies, terwyl by ander weer 'n behoefte in dié verband bestaan. By kleinere koöperasies is die behoeftes dalk minder, terwyl by ander koöperasies meer ruimte vir verbetering bestaan.

6.13 Die formele opvolging van nuwelinge in die werk is, in 'n statisties beduidende mate (op die 5%-peil volgens die Chi-kwadraat-metode), meer in gebruik by die koöperasies met minder probleme as dié met meer probleme. Die minder probleme is natuurlik nie noodwendig die gevolg van opvolging van nuwelinge nie. Albei kan die gevolg wees van 'n ander veranderlike, soos die grootte van organisasies. Wat verder opmerklik is, is dat minder as die helfte van die totale koöperasies (49%) van formele opvolging gebruik maak en dat 47% voel dat hulle 'n behoefte daaraan het. Dit wil dus voorkom asof hier nog groot ruimte vir verbetering bestaan.

6.14 Enige vorm van formele inlywing van nuwelinge is meer in gebruik by die koöperasies met minder probleme (15 teenoor 6 en statisties beduidend op die 5%-peil). Dit is weereens opvallend dat van die 92 deelnemende koöperasies, slegs ongeveer 28% van een of ander vorm van formele inlywing gebruik maak. Dis sekerlik dan 'n aspek waaraan koöperasies in die toekoms meer aandag sal kan gee.

6.15 'n Opvallende resultaat in die onder-afdeling "Opleiding en ontwikkeling" is die lae persentasie van die 92 deelnemende koöperasies (27%) wat daadwerklik aandag aan opleiding skenk. Ons noem enkele voorbeelde met organisasies wat dit gebruik tussen hakies. Die sistematiese bepaling van opleidingsbehoefte (17%); sistematiese evaluering van opleidingsresultate (17%); gebruikmaking van 'n spesiale opleidingsbeampte (17%); toepassing van moderne opleidingsmetodes (14%); opleiding in menseverhoudings (20%) en opleiding in hantering van Bantoe-werkers (24%). Dit is slegs die opleiding van vakleerlinge (40%) en sistematiese opleiding in die werk (58%) wat in 'n redelike mate in gebruik is. Dan is daar nie sekerheid wat die sistematiese opleiding in die werk alles behels nie (moontlik is dit nie veel meer as ek-wys-jou-wat-jy-moet-doen-metodes nie) terwyl die opleiding van vakleerlinge 'n voorgeskrewe patroon aan die hand van wetlike bepalings, volg. Dit wil dus voorkom asof daar op die gebied van opleiding van personeel in koöperasies nog 'n groot veld braak lê.

6.16 Hoewel daar min statisties-beduidende verskille tussen koöperasies met meer en minder probleme op die gebied van "vergoeding en grensvoordele" voorgekom het, is daar tog enkele gevolgtrekkings wat aandag verdien.

In die meeste gevalle maak 60% of meer van al die deelnemende koöperasies gebruik van salarisskale volgens poswaardering, jaarlikse verhogings, betaling van salarisse bokant die minimum-kerf en volgens verdienste, maar daar word min gebruik gemaak van aanvullende vergoedings. Vakansiebonusse word deur 64% van die koöperasies betaal, maar van merietebonusse (18%), langdiensbonusse (16%) en kommissies (17%) word nie baie gebruik gemaak nie.

'n Ander opvallende aspek is dat 28% van die deelnemende koöperasies geen pensioen-, groep- en mediese hulpskemas vir hulle personeel aanbied nie. Dit laat onwillekeurig die vraag ontstaan of sulke koöperasies, al is hulle ook hoe klein, in staat sal wees om sonder hierdie sekuriteitsmiddels, goeie personeel te bekom en te behou.

6.17 Op die gebied van personeelverhoudinge is daar enkele statisties-beduidende verskille tussen koöperasies met meer en koöperasies met minder probleme. So het die koöperasies met meer probleme meer van die volgende praktyke in gebruik, naamlik skakeling met personeel deur middel van komitees (beduidend op die 1%-peil), die gebruikmaking van skakelkomitees (beduidend op die 5%-peil), die gebruikmaking van omsendbriewe (beduidend op die 5%-peil) en die gebruikmaking van 'n formele griewe-prosedure (beduidend op die 10%-peil). Dit wil dus voorkom of die koöperasies met meer probleme baie waarde heg aan goeie skakeling en kommunikasie en dan ook maatreëls in werking stel om dit te bewerkstellig. Weereens is die feit dat hulle hierdie praktyke in gebruik het, nie noodwendig die oorsaak van die meer probleme nie. Albei kan in verband staan met byvoorbeeld die grootte van die organisasies. Aan die anderkant is daar in die gebruikmaking van 'n verhoudingsbeampte vir Bantoes 'n beduidende verskil op die 5%-peil met die koöperasies met minder probleme in die meerderheid. Hierdie verskynsel mag dalk toegeskryf word aan die feit dat die kleiner koöperasies meer van Bantoe-arbeid (veral dié wat op seisoensbasis werk) gebruik maak.

'n Opvallende verskynsel is die klein persentasie koöperasies (14%) wat skakelingsmetodes met hul Bantoewerkers in een of ander vorm het. Dit wil dus voorkom asof hier nog baie ruimte vir verbetering bestaan.

6.18 Dit blyk dat daar 'n statistiese verband tussen kleiner koöperasies en koöperasies met minder probleme ten opsigte van die volgende aspekte bestaan nl. gemotiveerdheid van personeel, produktiwiteit van werknemers en ongelukke. Waar die kleiner koöperasies minder probleme ten opsigte van hierdie aspekte ondervind, word dit gevind dat die koöperasies met minder probleme in 'n groter mate van praktyke soos formele inlywing en formele opvolging van nuwelinge gebruik maak. Dit wil dus voorkom asof die koöperasies wat sorg dat hulle nuwelinge genoegsame aandag kry, ook die koöperasies is waar goed-gemotiveerde werkers werk van hoë gehalte lewer.

6.19 Aan die anderkant bestaan daar ook 'n verband tussen groter koöperasies wat meer probleme ten opsigte van gemotiveerdheid, produktiwiteit en ongelukke ondervind, en koöperasies wat in 'n groter mate van praktyke soos skakeling deur middel van komitees, skakelkomitees, 'n formele grieweprosedure en omsendbriewe aan personeel gebruik maak. Dit wil dus voorkom asof groter koöperasies dit moeiliker vind om hulle personeel genoegsaam te motiveer en daar dan in 'n groter mate van beter skakelingmetodes gebruik gemaak moet word.

HOOFSTUK 7

AANBEVELINGS

Na aanleiding van die bevindinge van hierdie ondersoek, word die volgende aanbevelings gemaak. Aangesien sekere aanbevelings uitsluitlik aan die adres van koöperasies en andere ook aan ander instansies gerig word, sal die aanbevelings ook so ingedeel word.

A. Koöperasies

7.1 Personeelwerk deur opgeleide persone behoort in 'n baie groter mate toegepas te word. Koöperasies moet volgens hulle eie omstandighede bepaal op watter stadium dit nodig word om 'n personeelspesialis aan te stel.

7.2 Waar daar wel personeelspesialiste aangestel word, behoort koöperasies dit ernstig te oorweeg om die personeelman direk aan die Hoofbestuurder te laat rapporteer. Dit kan waarskynlik baie kommunikasieprobleme uitskakel, want hoewel die personeelman in direkte kommunikasie met personeel en bestuur op alle vlakke is, en hulle adviseer en dienste aan hulle lewer, is dit tog nodig dat hy aan boonste bestuur, waar die finale besluite geneem word, verantwoording sal doen.

7.3 Ten einde kommunikasie-blokkasies tot die minimum te beperk, kan koöperasies dit oorweeg om meer van hulpmiddels soos omsendbriewe, inligtingspraatjies en -lesings, bepaling van werknemer-behoefte, houdings- of opinie-opnames en andere gebruik te maak, veral ook ten opsigte van Bantoe-werkers.

7.4 Aangesien daar heelwat probleme ten opsigte van beskikbaarheid van personeel, keuring, plasing, ens. bestaan, behoort koöperasies dit te oorweeg om, wanneer daar van personeelspesialiste gebruik gemaak word, meer van psigologiese toetse gebruik te maak. Dit kan in 'n groot mate help om die regte nuwe aanstellings te maak en bestaande personeel reg te plaas.

7.5 Koöperasies sal dit moet oorweeg om voortaan baie meer aandag aan personeelwerk ten opsigte van swart werkers te gee. Navorsing wat reeds in dié verband gedoen is, sal koöperasies hier in 'n groot mate tot hulp kan wees.

7.6 Koöperasies behoort baie meer aandag aan opleiding, volgens 'n neergelegde plan, te gee. Dit sal dan waarskynlik ook nodig wees om van behoorlik opgeleide personeel gebruik te maak terwyl Bestuur voortdurend op hoogte gehou

moet word van die resultate. In hierdie verband kan daar ook sterk aan induksie-opleiding vir en gereelde opvolging van nuwelinge gedink word.

7.7 Koöperasies kan dit moontlik oorweeg om, waar omstandighede dit regverdig, meer gebruik te maak van aanvullende vergoedings soos meriete- en langdiensbonusse, kommissie op verkope en vele ander.

7.8 Koöperasies wat nie pensioen-, groep- en mediese hulpskemas vir hulle personeel aanbied nie, behoort te oorweeg om hierdie skemas, wat as sekuriteitsmiddel 'n belangrike oorweging vir personeel is, in te stel.

7.9 Net soos die finansiële bestuurder finansiële beleid moet uitvoer, kan die personeelbestuurder ook gebruik word om te help met die bepaling en uitvoering van die personeelbeleid van die koöperasie.

7.10 Die hele samestelling van koöperasies bring mee dat die personeelman in 'n koöperasie 'n praktiese mens met albei voete plat op die aarde (vergelyk aanhaling van Langenhoven op bladsy 4) moet wees. Koöperasies sal dus moet seker maak dat hulle personeelbestuurders hulle wetenskaplike kennis prakties kan toepas en in staat kan wees om 'n situasie te evalueer en daarby aan te pas. Daarom word dit aanbeveel dat personeelbestuurders deel van die besluitnemingsmasjinerie moet wees, hoewel sy rol nie van besluitnemende aard is nie.

7.11 In hierdie tye van ekonomiese drukte kan daar ook van personeelspesialiste verwag word om baie meer koste-georiënteerd te wees. Daarom behoort daar meer van personeelbestuurders gebruik gemaak te word om personeel optimaal te benut en só by te dra tot besnoeiing van kostes vir die koöperasie.

7.12 Ten einde die waarde van onderhoude as keuringsmedium ten volle te benut, sal koöperasies moet sorg dra dat hulle onderhoudvoerders ten volle opgelei en toegerus is. Dit kan meebring dat verkeerde aanstellings en plasinge tot die minimum beperk en kostes ook so beperk word.

7.13 Dit mag vir elke koöperasie lonend wees om opleiding en ontwikkeling te aanvaar as 'n voortdurende en deurlopende proses en kan die personeelman die lynbestuur in hierdie verband in 'n groot mate lei en help om te verseker dat die koöperasie se tyd en energie nuttig gebruik word.

B. Personeelbestuurders

7.14 Ten einde die beste resultate te bereik, sal personeelbestuurders in koöperasies, sowel as in ander sektore, bereid moet wees om hulle meer op

personeelnavorsing toe te spits. Hierdie navorsing kan ook binne die onderneming self uitgevoer word, aangesien elke personeelbestuurder weet waar probleem-areas lê en kan antwoorde makliker gevind en toegepas word.

7.15 Personeelbestuurders, veral dié op die platteland, kan waarskynlik baie meer inligting met hulle kollega's ruil, en 'n bespreking van gemeenskaplike probleme en aangeleenthede sal nie net tot voordeel van die personeelprofesie strek nie, maar ook tot voordeel van die wetenskap en die bedryf.

7.16 Ten einde navorsing te bevorder, sal personeelbestuurders 'n groot diens aan die bedryf (ook aan koöperasies!) lewer as hulle bereid sou wees om saam te werk om meer ondersoeke van hierdie aard van stapel te stuur.

C. Die wetenskap

7.17 Waar hierdie ondersoek die eerste in sy soort is, is dit seker te verstaan dat alle nodige aspekte nie nou ondersoek kon word en antwoorde op alle vrae gevind kon word nie. Moontlik was hierdie ondersoek nie omvattend genoeg nie en kan dit met 'n volgende ondersoek meer gedetailleerd gedoen word. Miskien kan die hieropvolgende aspekte help om die volgende navorser in hierdie rigting van hulp te wees.

7.17.1 Waar hierdie ondersoek oor koöperasies in die algemeen gehandel het, kan daar moontlik daaraan gedink word om die koöperatiewe bedrywe soos byvoorbeeld graan, wyn, handel, vrugte, ens. afsonderlik en in meer detail te ondersoek.

7.17.2 Ten einde groter samewerking te verkry, kan koöperasies moontlik in streke verdeel en elke streek afsonderlik behandel word. Persoonlike besoeke, op so 'n streeksbasis, sal dan makliker ingepas kan word.

7.17.3 Met die verwagte toename van personeelmanne in alle sektore, kan daar ook 'n toename van personeelspesialiste in koöperasies verwag word. 'n Opvolgingsonderzoek oor 'n jaar of drie sal dan verder kan meehelp om probleme te identifiseer en oplossings te vind en te implementeer.

7.17.4 By wyse van opvolging kan daar later ook vasgestel word of hierdie ondersoek enige positiewe reaksies tot gevolg gehad het en kan daar spesifiek op gelet word of produksie van koöperasies hierdeur beïnvloed is.

7.17.5 Aspekte wat moontlik met vrug verder ondersoek kan word, is

- organisasiebeplanning en posontwerp
- kommunikasie
- bestuur van Bantoe-werkers
- werkverrigtingaanslae
- organisasie - ontwikkeling

O P S O M M I N G

Namate die produsering van voedsel al hoe belangriker word, word die eise wat aan koöperasies gestel word, groter. Om hierdie groter eise die hoof te kan bied, word die verantwoordelikheid wat aan personeel gestel word ook al hoe groter. Om beskikbare personeel dus optimaal te benut, het lynbestuur die hulp van opgeleide personeelspecialiste nodig om hulle in dié belangrike taak by te staan. Hierdie verhandeling poog om aan te toon wat alreeds gedoen word en wat in die toekoms gedoen sal moet word om te verseker dat die personeelbestuurder genoegsame bystand aan lynbestuur in hierdie verband sal kan gee.

In hierdie verhandeling is 'n uiteensetting van personeelbestuur gegee en is daar onder meer gelet op wat personeelbestuur is, hoekom dit nodig is, en wat die taak van die personeelbestuurder behels. Daar is verder aandag gegee aan aspekte soos die personeelvoorsieningsproses, opleiding en ontwikkeling, verhouding en kommunikasie, vergoeding en grensvoordele.

Ten einde 'n idee aan die leser te gee wat koöperasies is, hoe hulle ontstaan en ontwikkel het en die plek wat hulle in die samelewing beklee, is daar 'n hoofstuk net aan koöperasies gewy. Daar word kennis geneem van hoe koöperasies in die laaste helfte van die vorige eeu in die vorm van verbruikerskoöperasies oorsee tot stand gekom het. In Suid-Afrika het landboukoöperasies eers werklik hulle beslag gekry toe die land met baie moeilike omstandighede te kampe gehad het. Dit het die boere leer saamstaan en meegebring dat koöperasies mettertyd uitgebou en ontwikkel kon word.

Vir die empiriese gedeelte van die ondersoek is gegewens deur middel van 'n vraelys by 92 koöperasies ingesamel. Daar is in sekere gevalle van die Chi-kwadraat-metode gebruik gemaak om te bepaal of daar 'n statisties beduidende verband tussen sekere veranderlikes bestaan. Resultate is onder andere verkry oor

- (a) die toename van personeelgetalle in die afgelope twee jaar;
- (b) die verskillende personeelfunksies soos dit in landboukoöperasies verrig word;
- (c) die getalle personeel wat aan personeelwerk toegesê is, en hulle kwalifikasies;
- (d) probleme ten opsigte van personeelbestuur;
- (e) beleide en praktyke ten opsigte van indiensneming, opleiding, vergoeding, verhoudinge, ens.

Daar is onder meer bevind dat verskeie koöperasies reeds redelik groot is en dat die koöperasies met meer as 150 personeel met meer personeelprobleme te kampe het as die kleiner koöperasies. Koöperasies is betreklik swak toegerus met personeeldepartemente en personeel wat uitsluitlik vir personeelwerk gesekondeer is. Verskeie personeelpraktyke is reeds betreklik algemeen in gebruik, terwyl 'n sterk behoefte aan ander aangevoel word. Daar is ondermeer tot die gevolgtrekking gekom dat waar koöperasies groter word en verskeie probleme ondervind en behoeftes aangevoel word, verskeie veranderings aangebring sal moet word op die terrein van personeelbestuur.

Ten slotte kan enkele van die aanbevelings net kortliks aangestip word:

- Koöperasies kan dit beslis oorweeg om in 'n groter mate van personeelspecialiste gebruik te maak.
- Waar koöperasies reeds van opgeleide personeelmense gebruik maak of oorweeg om dit te doen, moet hulle dit oorweeg om die personeelman direk aan die Hoofbestuurder verantwoordelik te maak-
- Personeelwerk ten opsigte van swart werkers is 'n aspek wat baie meer aandag sal moet verdien.
- Daar is bevind dat daar op die gebied van geordende en georganiseerde opleiding nog 'n groot leemte bestaan en dat koöperasies baie kan doen om hierdie probleem die hoof te bied.
- Personeelnavorsing is nog 'n aspek waarna indringend gekyk sal moet word. Waar navorsingsprojekte geloods word, kan personeelmense hulle bydrae maak deur saam te werk en inligting te verskaf.



DIE UNIVERSITEIT VAN DIE ORANJE-VRYSTAAT

AFDELING PERSONEELNAVORSING

Telefoon 70711 x 152

Posbus 339

Bloemfontein
9300

VRAELYS I.V.M. PERSONEELBESTUUR IN LANDBOUKOOOPERASIES

1. ALGEMEEN:

1.1 Naam van organisasie: -----

Posadres: -----

Naam en posbenaming van voltooiër van hierdie vraelys: -----

----- Tel. No. -----

Het u 'n afsonderlike Personeeldepartement? ----- of Personeelafdeling? -----

2. GROOTTE VAN ORGANISASIE:

2.1 Finansiële: Is u totale jaarlikse omset:

☐

Minder as R20 miljoen

☐

Tussen R20 en R40 miljoen

☐

Meer as R40 m.

2.2 Totale getal werknemers:

		Huidige	2 Jaar gelede ±
Blank	Manlik	-----	-----
	Vroulik	-----	-----
Bantoe	Manlik	-----	-----
	Vroulik	-----	-----
Kleurling	Manlik	-----	-----
	Vroulik	-----	-----
Ander	Manlik	-----	-----
	Vroulik	-----	-----

2.3 Getal blanke werknemers volgens pos=
kategorie:

Klerklike en Administratiewe personeel	-----		
Halfgeskoolde operateurs	-----		
Geskoolde vakmanne	-----		
Verkoops personeel	-----		
Professionele en tegniese personeel	-----		
Toesighoudende en bestuurs personeel	-----		

3. BESONDERHEDE OOR PERSONEELFUNKSIE:

3.1 Posbenaming van hoogste personeelman in organisasie -----

Aan wie rapporteer hy? -----

Watter pos hanteer personeelwerk vir Nie-Blankes? -----

Aan wie rapporteer hy? -----

3.2 Getal personeel wat uitsluitlik personeelwerk doen:

	Blank	Nie-Blank
Bestuurder en hoër range -----		
Afdelings en/of seksiehoofde -----		
Gegradueerde beamptes, spesialiste of konsultante -----		
Klerklike personeel : Manlik -----		
Vroulik -----		
3.3 Kwalifikasies van personeel wat personeelwerk doen. (Gee getalle):		
Nagraadse kwalifikasies in 'n gedragswetenskap -----		
'n Graad met Bedryfsielkunde as hoofvak -----		
'n Graad met 'n ander gedragswetenskap as hoofvak -----		
'n Graad of hoër in 'n ander rigting -----		
Meer as st. 10, minder as graad in personeelwerk, bv. 'n Diploma -----		
St. 10 of gelykstaande -----		
Minder as St. 10 -----		

4. PROBLEME:

Dui met kruisies aan in watter mate u organisasie probleme t.o.v. onderstaande aspekte ondervind.

	Geen probleme	Min probleme	Heelwat probleme
Getalle beskikbaar vir keuring -----			
Gehalte van werknemers -----			
Opvoedkundige peil van werknemers -----			
Gemotiveerdheid van personeel -----			
Salarisse -----			
Diensvoorwaardes en grensvoordele -----			
Opleiding in die werk -----			
Personeelverhoudinge -----			
Produktiwiteit van werknemers -----			
Materiaal- of produksievermorsing -----			
Ongelukke -----			
Afwesigheid -----			
Arbeidsomset -----			

5. PERSONEELAKTIWITEITE:

Merk met kruisies watter van die volgende aktiwiteite reeds in u organisasie uitgevoer word deur (a) 'n werknemer in die organisasie ge-allokeer vir personeelwerk, (b) 'n opgeleide personeelbeampte of (c) waaraan u 'n (verdere) behoefte het.

	(a)	(b)	(c)
Organisasiebeplanning en ontwerp van poste -----			
Ontleding en beskrywing van poste -----			

	(a)	(b)	(c)
Werwing van werknemers -----			
Indiensnemingsonderhoude -----			
Sielkundige toetsing -----			
Inlywing en oriëntering van nuwelingse -----			
Formele opleidingsprogramme -----			
Vasstelling van werkstandaarde -----			
Formele aanslae van werkverrigting -----			
Onderhandeling met werknemers -----			
Hantering van griewe en klagtes -----			
Bepaling van salarisse, lone en grensvoordele -----			
Diensvoorwaardes -----			
Program van posevaluering by die bepaling van salarisskale -----			
Advies en voorligting aan personeel -----			
Hantering van werknemerrekords -----			
Hantering en administrasie van pensioenfonds -----			
Hantering en administrasie van mediese hulpfonds -----			
Skakeling met, en advies aan bestuur -----			

6. Merk met kruisies watter van die volgende beleide en praktyke u
(a) reeds in gebruik het, en (b) 'n (verdere) behoefte aan het.

NB. Dit is t.o.v. alle personeel in u diens.

6.1 Indiensneming:

	(a) In gebruik	(b) 'n Behoeft
Kontak met werwingsbronne -----		
Benutting van hierdie bronne -----		
Aktiewe pogings om beste applikante te werf -----		
Gebruikmaking van posspesifikasies -----		
Applikante word deeglik gekeur -----		
'n Onderhoud voor elke indiensneming -----		
Onderhoudvoerder deeglik opgelei -----		
'n Goed-ontwerpte aansoekvorm -----		
'n Mediese ondersoek vir elke nuwe werknemer -----		
Navrae by referente oor applikante -----		
Sielkundige toetse vir die meting van:		
Verstandelike vermoë en aanleg -----		
Fisiese hoedanighede -----		
Aangeleerde kennis en vaardighede -----		
Belangstelling, persoonlikheid en leierskap -----		
Formele opvolging van nuwelingse in die werk -----		
Geleentheid vir oorplasing na ander poste -----		
'n Beleid van bevordering van binne -----		
Pogings tot plasing in die regte werk -----		
'n Diensrekord van elke werknemer -----		
'n Onderhoud by diensbeëindiging -----		

6.2 Opleiding en ontwikkeling:

Enige vorm van formele inlywing -----		
Werknemers bekend gestel aan medewerkers -----		
Reëls verduidelik aan elke nuwe werknemer -----		
Pogings om opvoedkundige kwalifikasies te verhoog -----		
Sistematiese opleiding in die werk -----		
'n Spesiale opleidingsbeampte of -afdeling -----		
Moderne opleidingsmetodes en hulpmiddels -----		
Opleiding in hantering van Bantoe-werkers -----		

	(a) In gebruik	(b) 'n Behoeft
6.2 Opleiding en ontwikkeling: (Vervolg)		
Opleiding in menseverhoudinge -----		
Opleiding van vakleerlinge -----		
Finansiële erkenning vir kwalifikasies -----		
Ontwikkeling met die oog op bevordering -----		
Sistematiese bepaling van opleidingsbehoeftes -----		
Sistematiese evaluering van opleidingsresultate -----		
6.3 Vergoeding en grensvoordele:		
Loonskale gebaseer op poswaardering -----		
Loonopnames om vlak van lone te bepaal -----		
'n Salaris-struktuur met posskale -----		
Verhogings minstens jaarliks oorweeg -----		
Lone aangepas by lewenskoste -----		
'n Stelsel van aansporingslone -----		
Loonsverhogings wissel volgens verdienste -----		
Betaling van lone bo die vasgestelde minimum -----		
Aanvullende vergoeding in die vorm van:		
Vakansie of ander jaarlikse bonusse -----		
Merietebonusse -----		
Langdiensbonusse -----		
Kommissie -----		
Ander voordele en dienste:		
Pensioenskema -----		
Groepassuransie -----		
Mediese en gesondheidsdienste -----		
Aankoopfasiliteite -----		
Vervoerfasiliteite of voordele -----		
Behuisingsvoordele -----		
Maatskaplike dienste vir gesin -----		
Ontspanningsfasiliteite en -geleenthede -----		
6.4 Personeelverhoudinge en kommunikasie:		
Skakeling met personeel d.m.v. komitees en/of spesifieke groepe -----		
Skakeling met personeel d.m.v. samesprekings met departements- en/of afdelingshoofde -----		
Skakelkomitees -----		
'n Verhoudingsbeampte vir Bantoe-werkers (Blank of Bantoe) -----		
'n Welsynsbeampte vir Bantoe-werkers (Blank of Bantoe) -----		
'n Formele grieweprosedure -----		
'n Formele wenkestelsel -----		
'n Oop-deur beleid -----		
Kommunikasie in Bantoetale -----		
Geskrewe kommunikasie -----		
Gebruikmaking van: Kennisgewingborde -----		
Plakkate -----		
Omsendbriewe aan personeel -----		
Byvoegings tot loonkoeverte -----		
Inligtingspraatjies en lesings -----		
Bepaling van werknemerbehoeftes -----		
Houdings- of opinie-opnames -----		
Pogings tot posverryking -----		
Kweek 'n trots in maatskappy -----		
Laat werker voel dat sy werk belangrik is -----		

BYLAE B : LYS VAN DEELNEMENDE KOÖPERASIES

Albert Koöperasie Beperk, Burgersdorp
 Agterkliphoogte Wynkelder Koöp. Bpk., Robertson
 Barkly-Oos Landboukoöperasie Beperk, Barkly-Oos
 Boeresake (K.P.) Sentraal Koöp. Bpk., Bellville
 Bredasdorp-Napierse Koöp. Bpk., Bredasdorp
 Ceres Fruit Growers Co-op. Assoc. Ltd., Ceres
 Citrusdal Koöp. Droogbane Beperk, Citrusdal
 Clairvaux Koöp. Wynkelders Bpk., Robertson
 Clocolan Koöperatiewe Landbou Mpy. Bpk., Clocolan
 Die Darlingse Suiwelkoöperasie Bpk., Paarden Eiland
 De Doorns-Wynkelder (Koöp.) Bpk., De Doorns
 Delmas Koöperasie Beperk, Delmas
 De Wet Koöperatiewe Wynkelder Bpk., De Wet
 Dordrechtse Landboukoöperasie Bpk., Dordrecht
 Douglas Koöp., Bpk., Douglas
 Drakensberg Koöperasie Beperk, Bethlehem
 Drakenstein Co-op. Winery Ltd., Simondium, Paarl
 Die Drostdyse Koöperatiewe Wynkelder Bpk., Tulbagh
 East Cape Farmers Koöp. Bpk., Queenstown
 Goede Hoop Sitrus Koöp., Citrusdal
 Groot Eiland Koöp. Wynkelder Bpk., Rawsonville
 Kalahari Landboukoöperasie Bpk., Kuruman
 Karino Koöp. Sitrusmaatskappy Bpk., Karino
 Katrivier Tabak Koöperatiewe Mpy. Bpk., Balfour
 Ko-operatiewe Wijnbouwers Vereniging van Z.A., Bpkt., Suider-Paarl
 Kleinkaroo Landboukoöperasie Bpk., Oudtshoorn
 Kromrivier Apple Co-operative Ltd., Grabouw
 Kroonstad Westelike Boere Koöp. Vereniging Bpk., Kroonstad
 Koster Koöperatiewe Landboumaatskappy Bpk., Koster
 Ladismith Koöp. Wynnemery en Stokery Bpk., Ladismith
 Laer-Letaba Sitruskoöperasie Bpk., Letsitele
 Langeberg Koöperasie Bpk., Oos-Londen
 Langeberg Koöperasie Bpk., Ashton
 Langeberg Koöperasie Bpk., Boksburg
 Langeberg Koöperasie Bpk., Pinetown
 Langeberg Koöperasie Bpk., Worcester
 Langeberg Koöperasie Bpk., Huguenot
 Langeberg Koöperasie Bpk., Port Elizabeth
 Langkloof Boerekoöperasie Beperk, Avontuur
 Letaba Koöperasie Beperk, Tzaneen
 Letsitele Koöp. Sitrus My. Bpk., Letsitele
 Levubu Koöp. Bpk., Levubu
 Lutzville Koöp. Wynkelder Bpk., Lutzville
 Lydenburgse Sitrus Koöp. Bpk., Burgersfort
 Lydenburg Voorspoed Koöp. Bpk., Lydenburg
 Magaliesbergse Graankoöp. Bpk., Brits
 Magaliesbergse Koöp. Sitrusmaatskappy Bpk., Reddingshoop
 Malelane Sitruskoöperasie Bpk., Malelane
 Midde Vrystaatse Suiwelkoöperasie Bpk., Senekal
 Mkuzi Falls Koöp. Sitrus Mpy. Bpk., Mahlangasi, Zoeloeland
 Montagu Muskadel Boere Koöp. Bpk., Montagu
 Moorreesburgse Koringboere Koöp. Bpk., Moorreesburg
 Nasionale Suiwelkoöperasie Bpk., Roosevelt Park
 Natalse Landboukoöperasie Bpk., Dundee

Noord-Westelike Koöp. Landboumaatskappy Bpk., Lichtenburg
 Olifantsrivier Koöp. Vereniging Bpk., Lutzville
 Olifantsrivierse Koöp. Wynkelders Bpk., Vredendal
 Oostelike Transvaalse Koöp. Bpk., Bethal
 Overhex Koöp. Wynkelder Bpk., Worcester
 Patentiese Koöp. Sitrusmaatskappy Bpk., Patensie
 Porterville Koöp. Landbou Mpy. Bpk., Porterville
 Potgietersrusse Tabakkoöperasie Bpk., Potgietersrus
 Prieska Vleiskoöperasie Bpk., Prieska
 Riversdal-Albertinia se Koöp. Bpk., Riversdal
 Rooikrans Melkery Koöp. Bpk., Worcester
 Sebraskop Koöp. Kaasfabriek Bpk., Eendekuil
 Senekal Koöp. Landboumpy. Bpk., Senekal
 Sentraoes (Koöp.) Bpk., Ficksburg
 Sentraal Westelike Koöp. Mpy. Bpk., Klerksdorp
 Simonsvlei Koöp. Wynkelders Bpk.
 Slanghoek Koöp. Wynkelder Bpk., Rawsonville
 Spekenam Koöp., Belville
 Spruitdrift Koöp. Wynkelder Bpk., Vredendal
 Stellenbosse Koöp. Vrugtepakkers Bpk., Stellenbosch
 Stormbergse Koöp. Kaasfabriek Bpk., Burgersdorp
 Suid-Westelike Transvaalse Landboukoöp. Bpk., Leeudoringstad
 Swartlandse Koöp. Wynmaatskappy Bpk., Malmesbury
 Swellendam Heidelberg Koöp. Landboumpy. Bpk., Swellendam
 Tradouw Vrugtepakkers (Koöp.) Bpk., Barrydale
 Transvaalse Aartappelkoöperasie Bpk., Bethal
 Tropicsun Citrus Co-operative Ltd., Louis Trichardt
 Umfolozi Co-operative Sugar Planters Ltd., Riverview
 United Dairies Koöp. Bpk., Port Elizabeth
 Vaalrivierse Tabakkoöperasie, Parys
 Vleissentraal (Koöp.) Bpk., Pretoria
 Vredendal Koöp. Landbouvereniging, Vredendal
 Vrystaat Koöperasie Bpk., Reitz
 Waboomsrivier Koöp. Wynkelder Bpk., Breërivier
 Wamakersvlei Koöp. Wynmakery Bpk., Wellington
 Wellington Wynboere Koöp. Mpy. Bpk., Wellington
 Westelike Graanboere Koöp. Bpk., Malmesbury
 White River Fruitgrowers Co-operative Co., Ltd., Witrivier

BRONNELYS

- ALLEN, LOUIS A. : The Management Profession, McGraw Hill Book Co., New York, 1964.
- BARBER, D. : The Practice of Personnel Management IPM, London, 1970.
- BASS, B.M. & VAUGHAN, J.A. : Training in industry: The management of learning, London, 1969.
- BEACH, D.S. : Personnel : The Management of people at work, Collier - MacMillan Ltd. London, 1967.
- BOSHOF, C.H. : Die wese en omvang van 'n koöperasie, uit „Wat is 'n koöperasie. P.U. vir C.H.O. Potchefstroom, 1968".
- CALHOON, R.P. : Managing Personnel, Harper & Row, Publishers, London, 1963.
- CAMPBELL, RODDY : "Appraising Performance", People & Profits, Januarie 1975, p. 13.
- CHRUDEN, H.J. & SHERMAN, A.W. : Personnel Management, South Western Publishing Co. Ohio, 1963.
- CHRUDEN, H.J. & SHERMAN, A.W.
(JNR.) : Personnel Practices of American Companies in Europe, AMA, 1972.
- COETZEE, F.J.J. : Landboukoöperasies in S.A. met besondere verwysing na die finansiering, Leiden, 1957.
- CRUYWAGEN, W. : "Hoër lone of werk vir meer", People & Profits, Januarie 1976, p. 32.
- CUMMING, M.W. : The theory and practice of personnel management, William Heineman Ltd. London, 1968.
- DEPT. LANDBOU-EKONOMIE EN
BEMARKING : Verslag van die kommissie van ondersoek na koöperasie aangeleenthede, Pretoria, 1967.
- DE VILLIERS, W. : "Opleiding in personeelbestuur en organisasiebeheer", People & Profits, Junie 1977, p. 33.
- DUNNETTE, M.D. : Personnel Selection and placement, Tavistock Publications, London, 1967.
- DU TOIT, J.M. : Statistiese Metodes, Stellenbosch, 1963.

- FAY, C.R. : Co-operation at home and abroad. A description and analysis, London, 1948.
- FLIPPO, E.B. : Principles of personnel Management, McGraw Hill Book Co., New York, 1961
- FRENCH, W. : The Personnel Management Process, Houghton Mifflin Co., Boston, 1974.
- GARRETT, H.E. : Statistics in Psychology and education, Longmans, Green & Co., London 1955.
- GLUECK, W.F. : Personnel : A diagnostic approach, Business Publications Inc. Dallas, Texas, 1976.
- GUION, R.M. : Personnel testing, McGraw Hill Book Co., New York, 1965.
- HELMSTADTER, G.C. : Research concepts in human behavior, Appleton Century Crofts, New York, 1970.
- HORROCKS, J.E. : Assessment of behavior, Charles E. Merrill Publishing Co., Ohio, 1964
- HUNERYAGER, S.G. & HECKMANN, I.L. : Human relations in management, South Western Publishing Co., Ohio, 1967.
- INSTITUUT VAN KOÖPERASIEWESE : Die funksie van die Raad van Direkteure in die bestuur van 'n landboukoöperasie, P.U. vir C.H.O., Potchefstroom, 1966.
- JACOBS, D.J.L. : Die aard van koöperasie, P.U. vir C.H.O., Potchefstroom, 1966.
- JOUBERT, D.D. & STEYN, A.F. : Groepsdinamika : 'n Inleiding tot die studie van klein groepe, Stellenbosch, 1965.
- KNOWLES, L.C.A. : The industrial and commercial revolutions in Great Britain during the nineteenth century, London, 1937.
- KOMMISSIE VAN ONDERSOEK :
KOÖPERATIEWE RAAD VAN DIE S.A.L.U. : Inleiding tot die Koöperasiewese, Pretoria, 1966.
- LANGENHOVEN, H.P. : Die huidige stand van swart personeelbestuur in S.A., U.O.V.S., 1975.
- LANGENHOVEN, H.P. : 'n Stelsel vir die vergoeding van swart werkers, U.O.V.S., 1977.

- LANGENHOVEN, H.P. & VERSTER, R. : Opname van personeelbestuur in Suid-Afrika, U.O.V.S., 1969.
- LANGENHOVEN, H.P. & VERSTER, R. : Onderzoek na die faktore wat salarisse en lone bepaal, U.O.V.S., 1972.
- LANGENHOVEN, H.P. & VERSTER, R. : Sielkundige toetsing in die bedryf, U.O.V.S., 1973.
- LANGENHOVEN, H.P. & VERSTER, R. : Die indiensnemingsonderhoud in die bedryf, U.O.V.S., 1974.
- LAWLER, E. : Paying for performance, People & Profits, November 1975, p. 29.
- LEMMER, M. : How much should I pay, People & Profits, April 1976, p. 6.
- LUTHANS, F. : Organizational Behavior, McGraw Hill, Tokyo, 1973.
- LYONS, T.P. : The Personnel function in a changing environment, Copp Clark Publishing Co., Canada, 1971.
- McFARLAND, D.E. : Personnel Management : Theory and Practice, The Macmillan Co., New York, 1968.
- MOMBERG, J.P. : 'n Onderzoek na die probleme en behoeftes in verband met personeel aangeleenthede by kleiner ondernemings in Bloemfontein, Verhandeling, U.O.V.S., 1972.
- MOMBERG, J.P. : Die opleiding en ontwikkeling van swart werkers : 'n Stelselbenadering, U.O.V.S., 1976.
- MOUNSEY, J. : Introduction to statistical calculations, London, 1964.
- NASH, A.N. & MINER J.B. : Personnel and labor relations, New York, 1973.
- PEOPLE & PROFITS : Personnel Manager : Are you pulling your weight, Vol. 4, Nr. 1, Julie 1976, p. 27 - 29.
- PIGORS, P. & MYERS, C.A. : Personnel Administration, McGraw Hill Book Co., London, 1956.
- POTGIETER, I.F. : Werkverrigtingsaanslae : 'n Stelsel vir swart werkers, U.O.V.S., 1976.
- RÄDEL, F.E. & REYNDERS, H.J.J. : Inleiding tot die Bedryfseconomie, J.L. van Schaik Bpk., Pretoria, 1965.

- RUNYON, R.P. & HABER, A. : Fundamentals of behavioral statistics, London, 1970.
- SCHUMANN, C.G.W., FRANZSEN, D.G. & DE KOCK, G. : Ekonomie : 'n Inleidende Studie, Universiteits Uitgewers, Stellenbosch, 1964.
- SECORD, P.F. & BACKMAN, C.W. : Social Psychology, McGraw Hill Book Co., London, 1964.
- SHRAND, D. & DAVIS, G. : The farmer's legal and financial handbook, Cape Town, 1957.
- SIEMENS, A.E.B. : Salarisse en lone in kleiner onderne- mings, U.O.V.S., 1972.
- SMITH & WAKELY : Psychology of industrial behavior, London, 1972.
- STEENKAMP W.F.J. : Koöperasie as onderneming, uit „Wat is 'n koöperasie", P.U. vir C.H.O., 1968.
- STRAUSS, G. & SAYLES, L.R. : Personnel : The Human problems of Manage- ment, Prentice-Hall, London, 1967.
- TER WOORST, G.J. : Koöperasies as vorm van ekonomiese orga- nisasie uit „Wat is 'n koöperasie", P.U. vir C.H.O., Potchefstroom, 1968.
- TIFFIN, J. & MCCORMICK, E.J. : Industrial Psychology, Allen & Unwin Ltd., London, 1966.
- TRACEY, W.R. : Evaluating training and development systems, American Management Ass. 1968.
- TYLER, L.E. : The psychology of human differences Appleton-Century-Crofts, New York, 1965.
- VAN BREDa, W.W. : Die Personeelvoorsieningsproses : 'n Handleiding met betrekking tot swart arbeid, U.O.V.S., 1975.
- VAN DER SCHROEFF, H.J. : Organisasie en Bedryfsleiding, Amsterdam, 1967.
- VAN RENSBURG, H.C. : Die juridiese grondslag van koöperasies soos deur die hof gesien uit „Wat is 'n koöperasie". P.U. vir C.H.O., Potchefstroom, 1968.
- VERSTER, R. : Die keuring van bestuurspersoneel : 'n Literatuurstudie, U.O.V.S., 1974.
- VOORHIS, J. : American Co-operatives, New York, 1961.
- YOLLES, S.F., CARONE, P.A. & KRINSKY, L.W. : Absenteeism in industry, Charles C. Thomas, Illinois, 1945.

