



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search  
<http://ageconsearch.umn.edu>  
[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

## DIE ONTWIKKELING VAN 'N DIAGNOSTIESE INSTRUMENT VIR DIE METING VAN PERSONEELBESTUUR IN BOERDERYONDERNEMINGS IN ONTWIKKELENDE LANDE

LK Oosthuizen  
 Departement Landbou-Ekonomie, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Bloemfontein

### SAMEVATTING

Die huidige stand van sake ten opsigte van Bestuurskunde is as norm gebruik om die vernaamste personeelbestuursbenaderings, -teorieë en -instrumente in die landbou te sistematiseer. Die vernaamste implikasie is dat Armstrong en Lloyd se oudittegniek binne die multikulturele konteks van personeelbestuur op RSA plase, in samehang met 'n omvattende bestuursmodel gebruik moet word. Armstrong en Lloyd se Likert-tipe personeelbestuurs-oudittegniek is beskryf en geëvalueer. Die gevolgtrekking is gemaak dat die Likert-tipe personeelbestuursoudit in landbou-situasies van ontwikkelde sowel as ontwikkelende lande gebruik kan word. Laastens is die struktuur en prosedure van die oudit sowel as die raamwerk vir die ontleding van die personeeloudit-data aangepas vir uittoetsing by ongeskoolde en laaggeletterde werkers in RSA boerderysituasies.

### ABSTRACT

The present situation in respect of Management Science was used as norm to systematise the most important staff management approaches, theories and instruments in agriculture. The most important implication is that within the multicultural context of staff management on farms in the R.S.A. the auditing technique of Armstrong and Lloyd should be used in conjunction with a comprehensive management model. The Likert type staff management auditing technique of Armstrong and Lloyd was described and evaluated. The conclusion was reached that the Likert type staff management audit can be used in the agricultural situations of developed as well as developing countries. Finally, the structure and procedure of the audit, as well as the framework for the analysis of the staff audit data, were adapted for testing on unschooled and semi-literate workers in farming situations in the R.S.A.

### 1. INLEIDING

Die doeltreffendheid en effektiwiteit van personeelbestuurstelsels in Suid-Afrika is tot dusver nie bevredigend op werkervlak binne die multikulturele landbou-arbeidsopset gemeet nie. Armstrong en Lloyd (1972) het 'n gemodifiseerde Likert-tipe tegniek ontwikkel en aangepas om die personeelbestuursprosesse in boerderyondernemings in Engeland te meet.

In die RSA het Stewart (1978) Armstrong en Lloyd se personeelbestuurs-oudittegniek tot op bestuursvlak in sy onderneming toegepas. As persepsies en werkhoudinge van ongeskoolde werkers op laer vlakke in die onderneming gemeet moet word, is sekere aanpassings ten opsigte van bogenoemde personeeloudit nodig.

Daar bestaan onsekerheid enersyds oor die toepaslikheid van die personeelbestuurs-oudittegniek van Armstrong en Lloyd in ontwikkelende lande en andersyds oor die aard en tipe aanpassings wat nodig is om ongeskoolde en laaggeletterde werkers in staat te stel om die personeel-ouditinstrument suksesvol te gebruik.

Die doel van hierdie artikel is vierledig. Eerstens word 'n beknopte oorsig gegee van die huidige stand van sake ten opsigte van personeelbestuursbenaderings, -teorieë, -modelle en -instrumente in die RSA landbou. Tweedens word Armstrong en Lloyd se benadering tot die meting van personeelbestuursprosesse in 'n boerderyonderneming beskryf en geëvalueer. Derdens word die toepaslikheid van Armstrong en Lloyd se personeelbestuurs-oudittegniek in ontwikkelende lande beoordeel. Vierdens word die aard en tipe aanpassings aan die personeelbestuursoudit-tegniek vir gebruik ter plaatse op die laagste werkervlak beskryf.

### 2. RESENTE PERSONEELBESTUURS-BENADERINGS

#### 2.1 Huidige stand van sake ten opsigte van bestuurskunde in die algemeen

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

Dit word algemeen aanvaar dat 'n bestuurspanpoging meer doeltreffend as die outoritêre benadering van 'n individu is. In die bestuur van ondernemings kan daar nie slegs op 'n ekonomiese en tegnologiese benadering gesteun word nie; net so kan daar ook nie suiwer op 'n omgewings- of gedragsbenadering gekonsentreer word nie. Dit word vandag van bestuurders verwag om ekonomiese beginsels en tegnieke te integreer met kennis ten opsigte van omgewingsbehoefte en gedragsverwagtinge. Daar bestaan dus nie 'n enkelvoudige tegniek of strategie waarvolgens bestuurders kan bestuur nie. Vir die ontwikkeling van bestuurstelsels is bestuurders op 'n situasionele bestuursbenadering aangewese waar hulle op eie kennis, oordeel en ervaring moet staatmaak asook op die ondersteuning van spesialiste in 'n bestuurspan.

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

2.2 Vroet bestuursbenadering in die landbou

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

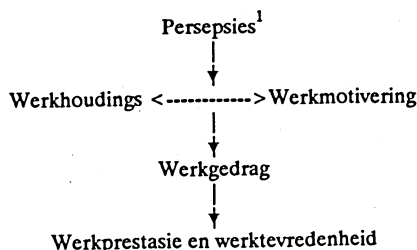
Verhoging van arbeidsproduktiwiteit het plaasgevind as gevolg van:

- die verskaffing van geskikte en tydige hulpbronne om mee te werk;
- 'n ekonomiese balans tussen mense en masjinerie; en
- die peil en kwaliteit van die werknemer se produktiwiteit wat op sy beurt afhang van werkmetodes, aanleg en vermoëns asook werkhoudings.

'n Groot verskeidenheid tegnieke en instrumente is ontwikkel om hierdie komponente te meet en te verbeter. Die interplaasvergelystegniek en brutomarge ontledings is gebruik as diagnostiese instrumente vir die meting van die doeltreffende aanwending van produksiefaktore. Verbeterings ten opsigte van die optimale kombinasie van produksiefaktore is bewerkstellig met behulp van begrotingsprosedures, program/aktiwiteits beplanning, lineêre programmering en simulasie. Ander diagnostiese instrumente is doeltreffendheidsmaatstawwe (soos byvoorbeeld NBI/R100 arbeid- en masjineriekoste), seisoenale arbeidsprofile en mandag- of spandagberekennings. Vir die diagnose van die beste werkmetodes word werkstudietegnieke soos metodestudie en werkmeting asook netwerk tegnieke gebruik. Diagnostiese metodes vir die evaluering van 'n werker se aanleg en vermoëns is werkprestasie-evalueringvorms.

Tot in die laat sestiger jare was daar egter geen diagnostiese instrument waarmee werkhoudings gemeet en reggestel kon word nie. Tot op daardie stadium is slegs finansiële aansporingsmaatreëls gebruik om werkers se houdings en werkgedrag te verbeter. Daar was nie 'n besef dat werkhoudings die sleutel tot die bereiking van ondernemingsdoelwitte is nie.

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



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

Die eerste persone in die Westerse landbou wat werkhouding as 'n belangrike determinant van werkerproduktiwiteit geïdentifiseer het, is Armstrong en Lloyd aan die Universiteit van Reading in die vroeë 1970's.

2.3 Resente personeelbestuursbenaderings in Suid-Afrika

Oor die personeelbestuursdimensie van Boerderybestuur is weinig navorsing gedoen. Die meeste navorsing oor doeltreffende arbeidsbenutting in die RSA is gebaseer op die ekonomiese benadering sonder eksplisiete inagneming van Bestuurskunde en menslike gedragsteorieë.

Die tegnieke en instrumente wat uit ekonomiese teorieë ontwikkel en gebruik is om arbeidsdoeltreffendheid te verhoog, is begrotingsmetodes (Kassier, 1964), arbeidsprofile en standaard-mandagberekennings (Van Wyk en Hattingh, 1964), produksiefunksie ontledings (Kassier, 1966) en werkstudietegnieke (Graham en Groenewald, 1969).

Die rol van werkergedrag in arbeidsproduktiwiteit in die landbou is net soos in ander Westerse lande grootliks gefloreer. Die meeste navorsing oor die werkgedrag van nywerheidswerkers is deur die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing (NIPN) van die RGN gedoen. Eers in die tagtiger jare het Oosthuizen (1981) in samewerking met Lloyd die Likert tipe personeelbestuurs-oudit tegniek aangepas om personeelbestuur op plaas tot op werkervlak te meet.

Die enigste motiveringsteorie wat behoorlik in die landbou getoets is, is Backer (1979) se gebruik van Herzberg se motiveringstegnieke (MH-teorie). Mol (1984) het hierop voortgebou deur die MH-teorie in verskeie gevallestudies toe te pas.

Die grootste kritiek teen die algemene gebruik van Herzberg se teorie op plaaswerkervlak is enersyds Backer (1979) se bevinding dat die grondhipotese van Herzberg se teorie by laer vlakwerkers nie aanvaar kan word nie en andersyds dat die MH-teorie nie die oorsaak- en gevolgverwantskappe tussen werkmotivering, werkprestasie en werktevredenheid kan verklaar nie (Orpen, 1977). Oosthuizen (1981:134-147) het bevind dat die valensieverwagtingsmodel, soos deur Orpen (1976) vir Swart werkers aangepas, die belowendste poging tot dusver in Suid-Afrika is om die gefragmenteerde bevindings van werkmotivering te integreer. Binne die raamwerk van hierdie model kan die resultate van die studies wat die voorspellings van Herzberg se MH-teorie ondersteun sowel as die resultate van die studies wat dit nie ondersteun nie, verklaar word (Orpen, 1977; Biesheuvel, 1978:12-14).

'n Paar studies oor die personeelpraktike en -beleide op plaas is op 'n streeksgrondslag uitgevoer. Voorbeelde hiervan is die werk van Louw (1969), Beyers (1971), Wilson *et al* (1977), Roodt (1980) en Antrobus (1984). Hierdie navorsingsresultate lewer 'n bydrae ten opsigte van die stand van personeelbestuur in die betrokke ondersoekgebiede, maar dit integreer nie bestaande teorieë tot bruikbare modelle wat deur bestuurders in hul ondernemings gebruik kan word nie.

Die benadering om Bestuurskunde tot 'n groter mate in Boerderybestuur te integreer, is deur Hill (1974) geïnisieer en verder uitgebou deur Oosthuizen (1981) en Mol (1984). Hill (1974) het die bestuursvaardighede van bestuurders verbeter deur aan te toon dat arbeid doeltreffender benut kan word deur toepassing van die bestuursbeginsels van beplanning, organisering, motivering en beheer. Mol (1984) het die motiveringsfunksie in verband gebring met die drie bestuursteorieë van Miles (1975) naamlik die tradisionele teorie, die menseverhoudingsteorie en die mensebenuttingsteorie. Oosthuizen (1981) het die Farmer-Richmanmodel geïdentifiseer as 'n omvattende model om 'n situasionele bestuursbenadering in boerderyondernemings te implementeer. Bogenoemde model voorsien nie alleen 'n raamwerk vir die ontleding van die struktuur en funksionering van die onderneming nie, maar maak ook voorsiening vir die ontleding van die gedrag van mense en

groepe binne die onderneming, terwyl die invloed van omgewingsbeperkings op bestuursprestasie terselfdertyd in ag geneem word.

Samevattend kan gesê word dat 'n gefintegreerde situasionele bestuursbenadering waar die personeelbestuursoudittegniek in samehang met die Farmer-Richmanmodel en die valensieverwagtingsmodel gebruik word 'n lewenskragtige benadering vir die komplekse RSA landbousituasie is.

### 3. 'N TEGNIEK VIR DIE METING VAN PERSONEELBESTUUR IN LANDBOU-SITUASIES

Daar word nou oorgegaan tot 'n beskrywing en evaluering van Armstrong en Lloyd (1972) se benadering tot die meting van personeelbestuursprosesse. Eerstens word Likert se teorie kortliks gestel. Daarna word aangestip hoe Armstrong en Lloyd vanaf 1970 tot 1980 die meting van personeelbestuursprosesse in 'n landbousituasie ontwikkel en aangepas het. Derdens word die personeelbestuurs-ouditstelsel geëvalueer.

#### 3.1 Likert se teorie

Sedert 1947 is onder Likert se leiding navorsing gedoen by "The Institute of Social Research" aan die Universiteit van Michigan oor die personeelbestuurstelsels van 'n groot aantal hoë produksie-, medium produksie- en lae produksie ondernemings.

Likert se vertrekpunt was dat die situasie soos gesien en geperseptionaliseer deur die personeel en nie soos deur die bestuur nie, bepaal hoe die personeel ten opsigte van hul werk reageer. Die bestuur behoort dus bewys te wees van die personeel se sienswyses en persepsies aangaande hul werksituasie voordat gepoog word om dit te verbeter.

Hierdie studies lei Likert tot die gevolgtrekking dat lede van hoë produksie-ondernemings gunstige houdings jeens mekaar, hul meederes, hul onderneming en alle aspekte van hul werk het. Die welwillende houdings hou verband met 'n bestuurstyl wat die beginsel van ondersteunende verhoudings insluit waar deur elke persoon 'n mate van persoonlike waarde en belangrikheid ervaar. Hoë produksie-ondernemings word gekenmerk deur parameters soos produktiwiteit en wins, asook stabiliteit en betroubaarheid van personeel (Likert, 1961:103). Likert identifiseer vier basiese tipes personeelbestuurstelsels:

Stelsel 1 - eksploiterend-outroritêr;  
Stelsel 2 - welmenend-outroritêr;  
Stelsel 3 - konsulerend; en  
Stelsel 4 - deelnemend.

Namate van die eerste na die vierde stelsel beweeg word, neem doeltreffendheid met betrekking tot produktiwiteit, winsgewendheid en werktevredenheid toe. Die laeproduksie-ondernemings word geassosieer met stelsel 1 of 2 en die hoë produksie-ondernemings met stelsel 4.

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

As perspektiefstelling word begin met die navorsing toe Armstrong en Lloyd (1972) gegewens by boere ingesamel het met die doel om 'n diagnoseerende prosedure te ontwikkel om personeelbestuur te evalueer. Daar is gereken dat die mate waartoe sekere faktore aan- of afwesig is gunstige of ongunstige houdings onder plaaspersoneel sou veroorsaak. Ondervinding het egter getoon dat die lys van faktore onhanteerbaar vir praktiese gebruik is. Die werkers het ook nie die verwagte reaksie op werkomstandighede getoon nie. Die inligting wat van die boere verkry is met betrekking tot die werkomstandighede van hul werknemers asook die werkers se houdings daaromtrent was nie 'n betroubare basis vir probleem diagnoseer nie.

Die vernaamste implikasies hiervan was soos volg:

- Die houdings van verskillende mense jeens dieselfde ondervinding in die werk was tot 'n bo-verwagte mate dieselfde.
- Werknemers in die landbou het nagenoeg dieselfde reaksies as nywerheidswerkers getoon ten opsigte van dieselfde situasies wat gunstige en ongunstige houdings betref.
- Daar is besef dat universele gedragsteorieë tot 'n groot mate gebruik moes word om areas te identifiseer in die soeke na situasies en omstandighede wat werknemers op plase se houdings die meeste beïnvloed.

Derhalwe het Armstrong en Lloyd Likert se ouditstelsel aangepas in 'n formaat wat in die landbou toepasbaar is.

Die Likert-tipe personeelbestuuroudit berus op twee basiese aannames:

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

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

Armstrong en Lloyd (1972) het Likert (1967:197-211) se 51 items na 40 veranderlikes verminder vir evaluering deur personeel op alle vlakke in 'n boerderyonderneming. Hierdie veranderlikes is geselekteer ten einde die volgende agt aspekte van 'n onderneming te beskryf: leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudings, besluitneming, doelwitformulering, beheer en prestasieeienskappe. Hierdie agt kenmerke is deur Likert as fundamentele motiverende faktore in enige onderneming geïdentifiseer.

Die inligting word verkry met behulp van 'n spesiale vraeboek waarop die betrokkenes die 40 veranderlikes evalueer. Na elke vraag volg vier stellings op 'n skaal wat elkeen verskillende intensiteite van 'n persoon se persepsie van sy werksituasie beskryf en tot 'n meerdere mate ooreenstem met die wat waarskynlik onder Likert se vier tipes personeelbestuurstelsels ervaar behoort te word. Onder elke vraag is 'n lyn met twintig indelings wat in vier kategorieë met vyf indelings elk verdeel is. 'n Voorbeeld van die wyse waarop verskillende intensiteite van 'n persoon se persepsie met betrekking tot 'n faktor in die werksituasie aangeteken kan word, word in Tabel 1 aangetoon.

'n Persoon kan daardie stelling selekteer wat met sy ondervinding ooreenstem en dit dan aanslaan op 'n 1-5 skaal. In der waarheid is dit 'n 1-20 skaal om die uiterstes van die kontinuum in te sluit.

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

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

Die personeelbestuursoudit is formeel in nege Britse boerderysituasies, een ingenieursfirma en in 'n vervoeragentskap gebruik. Dit is hoofsaaklik benut as 'n bestuurshulpmiddel eerder as 'n metode om navorsingsinligting te bekom. Tog is die ouditprosedure by drie boerderysituasies aan streng waarneming en kontrole onderwerp (Armstrong en Lloyd, 1975).

Gedurende die eerste ontwikkelings stadium van die oudit het Armstrong en Lloyd (1972) besluit om die tweede gedeelte van die opdrag op die ouditvorm weg te laat om die deelnemers se taak te vergemaklik en om groter akkuraatheid te verkry. Die ouditprosedure is deurlopend oor die periode van 1970 tot 1980 aangepas en verbeter. Teen 1980 was die bewoording van die instruksiegedeelte van die oudit asook die vrae eenvoudiger en duideliker. Alle skale op die oudit neem van links na regs toe teenoor die aanvanklike afwisselende skaalplasing. Verder is daar groter duidelikheid verkry ten opsigte van die tipe inligting wat enersyds beter deur die bestuurder en andersyds beter deur die werkers geregistreer kan word. Vir hierdie doel word die toepaslike data aangaande die onderneming, personeelpraktyke en werkomstandighede op afsonderlike vraelyste aangeteken. Nog 'n belangrike ontwikkeling is dat die bestuur ook die oudit moet voltooi. Die bestuurder moet aandui wat sy voorspellings is van die personeel se ervarings en verwagtings ten opsigte van die verskillende praktyke. Bogenoemde aanpassings het daartoe gelei dat:

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

### 3.3 Evaluering van die personeelbestuursouditstelsel

Die personeelbestuursouditstelsel kan geëvalueer word deur enersyds die teoretiese onderbou van die oudit te kritiseer en andersyds deur die ontwikkeling van die oudit teen die oorspronklike navorsingsdoelwitte van Armstrong en Lloyd te vergelyk.

Die vernaamste kritiek teen die oudit as 'n diagnostiese personeelbestuursinstrument kom op die volgende neer:

- (i) Sommige navorsers het die oudit te omslagtig en onverstaanbaar vir volle benutting gevind (Boyer *et al*, 1976).

- (ii) Daar is gevoel dat die werkers se antwoorde beïnvloed word deur die mate waartoe hul antwoorde vertroulik hanteer word, hul verhouding met hul werkgever en die indruk wat hulle op die navorsers wil maak (Seabrook, 1972).
- (iii) Die benadering tot die oudit is gebaseer op die oortuiging dat alle gedragsdeterminante uitsluitlik in die werkomgewing gelokaliseer is, terwyl daar baie eksterne invloede is (Gill, 1973).
- (iv) Die benadering om die oudit te baseer op die hoofstroom gedrags- en organisasieteorie is deur Gill (1973), Seabrook (1976) en Winter (1978) gekritiseer.
- (v) Gill (1973) en Seabrook (1976) meen dat universele oplossings aanvaar word ten opsigte van probleme wat gediagnoseer word. Gevolglik word die behoeftes van die individue in die bepaalde situasie nie tot 'n voldoende mate in ag geneem nie.

Ten einde te bepaal tot watter mate die navorsers hul doelwitte met die ouditstelsel bereik het, word die sewe oorspronklike navorsingsdoelwitte gelys (Lloyd, 1981):

1. Om 'n metode te ontwikkel om betekenisvolle knelpunte in die personeelbestuursbeleid en -praktyke van enige boerderyonderneming te evalueer en aan die bestuurder te kommunikeer.
2. Om te bepaal tot watter mate die bestuurder van sodanige swakpunte onbewus is.
3. Om die huidige toedrag van sake ten opsigte van werkprestasie en -tevredenheid op Britse plase te beskryf volgens boerderytype en bestuursstelsels.
4. Om die oorsaak- en gevolg-verwantskappe tussen werkmotivering, -prestasie en -tevredenheid te bepaal.
5. Om te bepaal of plaaswerkers soortgelyke houdings- en gedragsresponsies in hul werksituasie toon as wat Herzberg, McGregor en Likert ten opsigte van nywerheidswerkers waargeneem het.
6. Om die mate van universaliteit van plaaswerkers se responsies op hul werksituasies te bepaal.

Tabel 1. 'n Voorbeeld van die wyse waarop verskillende intensiteite van 'n persoon se persepsie met betrekking tot 'n faktor in die werksituasie op die ouditvorm aangeteken word.

	Stelsel 1	Stelsel 2	Stelsel 3	Stelsel 4
Faktor no.:	Eksplouiterend- outoritêr	Welmenend- outoritêr	Konsulterend	Deelnemend
1.	Tot watter mate toon jou werkgever begrip vir jou werkprobleme?			
	Geen begrip	'n Geringe mate van begrip	'n Redelike mate van begrip	Volkome begrip

7. Om deur middel van die toepassing van gemoniteerde ontwikkelingsprogramme doeltreffende metodes te bepaal waardeur teenproduktiewe personeelbestuursituasies reggestel kan word en optimale personeelbestuurstelsels in terme van die bepaalde maar ook meer algemene situasies te ontwerp.

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

Ten opsigte van doelwitte (3), (4) en (5) is nie genoeg oudits uitgevoer om betroubare resultate te lewer nie. Verder blyk dit dat die oudit nie die geskikste navorsingsinstrument is om die verwantskappe tussen werkmotivering, -prestasie en -tevredenheid te bepaal nie (Lloyd, 1981).

Ten opsigte van doelwit (6) het die navorsers deurgaans bevind dat plaaswerkers gewoonlik redelik op dieselfde patroon reageer op soortgelyke situasies in die werk (Lloyd, 1981).

Uit die evaluering van doelwit (7) blyk dit dat die ouditstelsel suksesvol as 'n diagnostiese instrument gebruik is om geldige remedierende personeelbestuurspraktyke te formuleer. Voorts het die navorsers ook nuttige riglyne ontwikkel om effektiewe gedragsveranderinge te inisieer en te konsolideer. Hulle kon ook aantoon watter omstandighede en metodes bevorderlik is om optimale personeelbestuurstelsels te ontwikkel (Lloyd, 1981).

Samevattend kan gesê word dat Armstrong en Lloyd se navorsingswerk oor die algemeen aanvaar is op grond van hul oorspronklike oogmerk om 'n personeelbestuurs-oudittegniek te ontwerp en in 'n landbousituasie te demonstreer en daarna 'n personeelbestuurs-ontwikkelingsprogram volgens die bepaalde situasie te ontwerp en te implementeer.

#### 4. TOEPASLIKHEID VAN DIE PERSONEELOUDITTEGNIK IN ONTWIKKELENDE LANDE

In die RSA bestaan die arbeidsmag uit mense wat uit verskillende kulture afkomstig is en boonop het die mense verskillende peile van industriële gesofistikeerdheid. Die aanname dat 'n kultuurlose bestuursbenadering oral ter wêreld suksesvol toegepas kan word, is 'n ooreenvoudiging van 'n komplekse saak. Effektiewe bestuur vereis kennis van kulturele invloede soos tradisionele benaderings, bestuurstelsels, strukture, tegnieke en hiërargieë sowel as individue se kennis, oortuigings, kunste, morale, wette, gebruike en gewoontes wat hulle as lede van 'n gemeenskap aanleer. Vir die effektiewe funksionering van 'n onderneming moet hierdie kulture deur middel van 'n situasionele bestuursbenadering geharmonieer word.

Die Likert-tipe ontledingstegniek maak voorsiening vir 'n situasionele bestuursbenadering en is ontwerp vir 'n hele spektrum van bestuurstelsels, van outokraties tot deelnemend. Die vier tipes personeelbestuurstelsels vloei in der waarheid in mekaar en vorm 'n kontinuum met baie intermedieë patrone. Aangesien die instrument meet wat werkers ervaar en verwag ten opsigte van bepaalde personeelbestuursprosesse, maak dit voorsiening vir remedierende personeelbestuurspraktyke met verskillende grade van outoritarisme. Die instrument is dus nie uitsluitlik ontwerp vir Likert se oorspronklike veronderstelling dat 'n deelnemende bestuurstelsel beter as 'n outoritêre bestuurstelsel is nie.

Die graad en mate waarin Likert se vier tipes personeelbestuurstelsels toepaslik en effektief is, hang grootliks af van die tipe werker en die behoeftes van die personeel. Die vraag of 'n outoritêre werkomgewing noodwendig tot swak motivering lei, word soos volg deur Biesheuvel (1978:8) beantwoord:

*"It will again depend on the kind of person one is, the kind of work one does (whether there is scope for decision making and responsibility) and the needs one tries to satisfy at work, whether an authoritarian work organization will demotivate."*

Indien die reëls regverdig is en konsekwent op 'n nie-bestraffende wyse toegepas word, hoef 'n outoritêre bestuursbenadering volgens Biesheuvel nie noodwendig tot swak werkmotivering te lei nie.

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat 'n aangepaste Likert-tipe personeelbestuursoudit gebruik kan word in landbousituasies van ontwikkelde sowel as ontwikkelende lande.

#### 5. AANPASSING VAN DIE PERSONEELBESTUUR-SOUDITTEGNIK VIR GEBRUIK IN DIE SUID-AFRIKAANSE LANDBOU

Veranderinge en aanpassings aan Armstrong en Lloyd se personeeloudittegniek is deur Oosthuizen (1981: 541-570) asook Oosthuizen en Radley (1988: 7-70) aangebring. Die aanpassings het betrekking op die aard van die personeelfaktore op die ouditvorm, die prosedure om die oudit uit te voer asook die ontleding en vertolking van die personeelouditdata.

Die uitgangspunt is dat die agt basiese personeelbestuurskenmerke op die ouditvorm te wete leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, besluitneming, doelwitformulering, beheer en prestasie fundamenteel motiverend van aard is vir personeel in ontwikkelde sowel as ontwikkelende lande. Hierdie uitgangspunt word gebaseer op die standpunt dat die agt fundamentele personeelbestuurskenmerke daardie faktore moet bevat wat aan die behoeftes van bepaalde mense asook die aard van hul werk voldoen. Verder funksioneer al agt komponente as 'n stelsel sodat ingryping by die een 'n uitwerking op die ander het.

##### 5.1 Struktuur van die ouditvorm

Die struktuur van die ouditvorm is deur Oosthuizen (1981) vasgelê en is dieselfde as Armstrong en Lloyd se oudit. Die struktuur verwys na die agt basiese kenmerke wat die personeelbestuursituasie in 'n onderneming monitor. Die ouditvorm bevat 37 vrae. Van die 37 personeelfaktore het ses vrae betrekking op leierskap, ses op motivering, vier elk op kommunikasie en menseverhoudinge, drie elk op besluitneming, doelwitformulering asook beheer en die laaste sewe vrae het betrekking op prestasie-eienskappe.

##### Leierskap

Met leierskap word bedoel die mate waarin en manier waarop 'n individu se gedrag verander kan word sonder om mag of gesag te gebruik. Die leierskapfunksie is slegs een van die veelvuldige funksies van die bestuurder.

Die vrae ten opsigte van leierskap het betrekking op die volgende kernaspekte:

- belangstelling in die werker se persoonlike probleme;
- belangstelling in die werker se gesinsprobleme;
- begrip vir die werker se werkprobleme;
- mate van vertroue in die werker;
- regverdige behandeling van die werker; en

- duidelikheid van werkinstruksies.

Bogenoemde aspekte kan saamgevat word as simpatieke leiding en effektiewe toesighouding. Hierdie uitgangspunte steun op navorsingswerk wat oor dekades by die NIPN deur navorsers soos Vorster (1980), Kendall (1977) en Biesheuvel (1978) uitgevoer is. Die vroeë ten opsigte van leierskap stem tot 'n groot mate ooreen met die van Armstrong en Lloyd, behalwe dat 'n vraag oor duidelike werkinstruksies in die ouditvorm ingesluit is.

**Motivering**

Motivering verwys na die innerlike krag wat mense dryf om hulle in te span om doelwitte te bereik. Oosthuizen (1981) het 'n literatuurstudie onderneem ten opsigte van die mate waarin die vernaamste motiveringsteorieë die werkhoudinge en -motivering van Swart werkers verklaar. Dit blyk dat die gemiddelde Swart werker se aspirasies uit faktore soos goeie lone, goeie toesighouding, goeie en veilige werktoestande, nie-oormoedige werk en simpatieke leiding voortspruit; dat hy nog nie op 'n stadium van motivering ontwikkel het waar hy in terme van 'n loopbaan dink nie; dat hy nie kenmerkend gemotiveer word deur faktore soos erkenning van prestasie, verantwoordelikheid en die begeerte om persoonlik te groei nie; maar dat hy begin om dieselfde aspirasies as Westerse industriële werkers aan te neem hoe meer opgevoed, verstedelik en beter besoldig hy is (Kendall, 1977: 4).

Die volgende faktore is as fundamentele motiverende kragte geïdentifiseer:

- werksekuriteit;
- mate van vermoënis in die werk;
- goeie werktoestande;
- mate van werkdruk;
- interessantheid van werk; en
- erkenning vir prestasie.

Die personeelfaktore op die ouditvorm verskil tot 'n groot mate van die van Armstrong en Lloyd omdat die basiese bestaansbehoefes (higiëne faktore) die dominerende direkte en indirekte motiverende faktore by plaaswerkers is. Twee potensieële Herzberg motiveerders word egter ook ondersoek.

**Kommunikasie**

Kommunikasie is die proses waardeur inligting, feite, opinies, idees of gevoelens aan een of meer persone oorgedra word. Volgens Verster (1976) bestaan die kommunikasieproses uit vier elemente: afsender en ontvanger; kommunikasieboodskap; oordragingsproses; en terugvoeringsproses.

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

Die vroeë ten opsigte van die kommunikasieproses stem grootliks ooreen met die van Armstrong en Lloyd. Die volgende is die kernaspekte van die vroeë:

- afwaartse inligting ten opsigte van die doelwitte en planne;
- waardevolheid van afwaartse inligting;
- opwaartse kommunikasie;
- horisontale kommunikasie tussen werkers; en
- terugvoering ten opsigte van klagtes.

**Menseverhoudinge**

Menseverhoudinge verwys grootliks na die manier waarop mense met mekaar in 'n onderneming omgaan. Die eienskappe van gesonde menseverhoudinge is onder andere wedersydse vertroue, tweerigting openhartigheid en kommunikasie, 'n gesonde groepeerings in groepe en in die onderneming, wedersydse lojaliteit, 'n betrokkenheidsgevoel, 'n gewilligheid om te kommunikeer en om mee gekommunikeer te word (Verster, 1976). Wedersydse begrip van mekaar se kultuur kan in interkulturele situasies deurslaggewend wees om 'n gesonde verhouding daar te stel, in stand te hou en te verbeter.

Die vroeë ten opsigte van die menseverhoudingsituasie stem grootliks ooreen met die van Armstrong en Lloyd. Dit kom op die volgende kernaspekte neer:

- bereikbaarheid van die werkgewer;
- ondersteuning deur die werkgewer;
- behandeling deur die werkgewer; en
- samewerking tussen die werkers.

**Besluitneming**

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

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

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

**Doelwitformulering**

Doelwitformulering behels die uitspel van wat bereik moet word, op watter manier en watter tydstip. Tradisioneel is doelwitformulering vir die werkers deur die bestuurder gestel maar die algemene neiging is om groter werkerdeelname te bevorder. Die uitgangspunt is dat produktiwiteit verhoog kan word deurdat die bestuurder die werkers aanspoor om hoër persoonlike doelwitte te aanvaar. Dit kan egter verwag word dat die mate waarin Swart werkers groter deelname in die onderneming verkies deur hul opvoedingsmilieu beïnvloed word.

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

- die werker se bewustheid van produksiedoelwitte;
- werkerbetrokkenheid by die produksiedoelwitstelling; en
- aanvaarding van die werkgever se doelwitte.

#### Beheer

Die organisasiestruktuur toon die gesagswet in die onderneming en is gewoonlik so ontwerp dat daar beheer oor die verskillende produksie- en diensaktiwiteite uitgeoefen kan word. Werkers behoort seggenkap oor hul werkmodes te hê maar dit moet binne 'n hiërargiese struktuur deur middel van effektiewe kommunikasie geskied. 'n Fundamentele personeelbeheerbeginsel wat deurgaans moet geld, is eenheid van bevel.

Die vrae in die oudit ten opsigte van beheer het betrekking op die volgende kernaspekte:

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

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

#### Werkprestasie

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

Die vrae ten opsigte van werkprestasiefaktore stem grootliks ooreen met die van Armstrong en Lloyd. Die vrae is egter vereenvoudig tot die volgende:

- mate waarin verbeterde metodes die werker se werk kan vergemaklik;
- mate waarin verbeterde toerusting die werker se werk kan verbeter;
- hoeveelheid materiaalvermorsing in die werkplek binne sowel as buite die werker se beheer;
- hoeveelheid tydvermorsing in die werkplek binne sowel as buite die werker se beheer; en
- mate waarin opleiding die werker sal help om sy werk beter te doen.

#### 5.2 Ouditprosedure

Die uitvoering van die personeeloudittegniek bestaan uit ses stappe en verskil van Armstrong en Lloyd se prosedure weens die plaaswerkers se lae geletterdheidspeil in ontwikkelende lande. Die vrae moet nie alleen aan die werker in sy eie taal gestel kan word nie, maar 'n konsultant wat deur die werkers vertrou word en teenoor wie hulle gewillig is om vrylik en vertroulik te gesels, moet die vrae op die personeelouditvorm in 'n persoonlike onderhoud met elke werker deurgaans.

Ten einde ongeskoolde werkers in staat te stel om hul antwoorde op die 37 vrae self weer te gee, het Oosthuizen en Radley (1988) 'n blok-en-pen-apparaat ontwerp wat Likert se 20-punt skaal voorstel. Die apparaat bestaan uit vier houtblokke wat Likert se vier personeelbestuurstelsels verteenwoordig en elke blok het vyf gaatjies. Die houtblokke wat opmekaar gepak kan word, stel die kontinuum van 1 tot 20 op Likert se skaal voor. Die werker dui die presiese punt op die

skaal met behulp van 'n pennetjie in een van die gaatjies aan. Die gebruik van die blok-en-pen-apparaat moet deur die konsultant gedemonstreer word en daarna moet hy toets of die werker die instruksies goed verstaan.

#### 5.3 Ontledingsraamwerk

Die raamwerk vir die ontleding van die personeelouditdata verskil van Armstrong en Lloyd se raamwerk enersyds wat die bestuursbenadering betref en andersyds ten opsigte van die bepaling van die oorsaak- en gevolgverwantskappe tussen werkmotivering, -prestasie en -tevredenheid.

Aangesien 'n geïntegreerde situasionele bestuursbenadering ter plaatse meer toepaslik is, word die Farmer-Richmanmodel as raamwerk gebruik om 'n omvattende vraelys saam te stel ten opsigte van die biografiese inligting van die bestuurder en sy tipe onderneming, die biografiese inligting van elke werker asook die aard en tipe werk wat hy doen asook die personeelpraktike oor mannekragbeplanning en -beheer, werwing en keuring, opleiding en ontwikkeling, vergoeding, personeel-evaluering en dissiplinerig, organisering, toesighouding, leierskap, motivering en kommunikasie. Bogenoemde benadering neem Gill (1973), Seabrook (1976) en Winter (1978) se kritiek in ag ten opsigte van Armstrong en Lloyd se benadering om universele oplossings vir personeelprobleme te aanvaar gebaseer op die MH-teorie. Vervolgens skep die aangepaste benadering ook ruimte vir die invloed van eksterne omgewingsinvloede teenoor Armstrong en Lloyd se oortuiging dat alle gedragsdeterminante uitsluitlik in die werkomgewing geleë is.

Ten opsigte van die bepaling van die oorsaak- en gevolgverwantskappe tussen werkmotivering, -prestasie en -tevredenheid lewer Orpen (1976) se valensieverwagtingsmodel beter resultate as die personeelbestuursoudittegniek. Volgens Orpen (1976) kan die driedelige interaksie tussen werkmotivering, -prestasie en -tevredenheid verklaar word indien die situasieveranderlikes, individuele veranderlikes sowel as die wyse waarop 'n werker sy werksituasie sien, bekend is.

#### 6. NAVORSINGSIMPLIKASIES

Die kwantifisering van personeelbestuursprosesse op werkvlak in 'n boerderyonderneming behels dat die prosesse gemeet word. Daar behoort dus vasgestel te word enersyds of die aangepaste personeelbestuursouditstelsel 'n praktiese en betroubare instrument is om ongeskoolde werkers se persepsies ten opsigte van personeelpraktike en -beleide te meet en andersyds of die instrument die swak- en sterkpunte in 'n personeelbestuursstelsel in 'n RSA onderneming kan diagnoseer.

#### 7. NOTAS

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

#### 8. BRONNELYS

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



- ARMSTRONG, J en LLOYD, DH. (1972). Staff management audit. A system for evaluating the staff management processes in agricultural organisations. Reading: University of Reading. Department of agriculture. (Study no. 12)
- ARMSTRONG, J en LLOYD, DH. (1975). A better place to work. A study in management development arising from audit of the human organisation in an agricultural business. Reading: University of Reading. Department of agriculture and horticulture. (Research study no 18)
- BACKER, W. (1979). 'n Kritiese evaluering van die motiveringshiëgeneorie van Herzberg. Proefskrif (D.Litt. et Phil.) Universiteit van Suid-Afrika
- BEYERS, JP. (1971). Farm labour in Western Cape. Proefskrif (Ph.D.) Universiteit van Kaapstad
- BIESHEUVEL, S. (1978). Motivation. Johannesburg: University of the Witwatersrand. Graduate School of Business Administration
- BOYER, RS, LLOYD, DH, SOBEY, H, GRIFFITHS, DO en BAKER, E. (1976). Staff management in agriculture. Ministry of Agriculture, Fisheries and Food. Agricultural and Development Advisory Service. Technical Management Note 22
- GILL, H. (1973). Agricultural labour management - a revision of concepts. Journal of Agricultural Labour Science 2 (1): 1-18
- GRAHAM, J.D. en GROENEWALD, J.A. (1969). Doeltreffendheids-vergelykings tussen melkportale en -skure. Agrekon 8(4): 11-17
- HILL, JNS. (1974). Modernisation of management techniques in large agricultural operations. Proefskrif (D.Sc. Agric.) Universiteit van Pretoria
- KASSIER, WE. (1964). 'n Arbeidsbegrotingsmetode met spesiale verwysing na toestande in Natal. Agrekon, Vol 3, No 2: 25-30
- KASSIER, WE. (1966). A production function study of marginal returns and optimum intensity on East Griqualand farms. South African Journal of Economics, Vol 31, No 2:118-126
- KENDALL, IM. (1977). A critical review of motivational studies in Sub-Saharan Africa. Johannesburg: National Institute for Personnel Re-search. Paper presented at the 29th Annual Congress of the South African Psychological Association, Port Elizabeth, September 1977
- LIKERT, R. (1961). New patterns of management. New York: McGraw-Hill Book Company
- LIKERT, R. (1967). The human organization: its management and value. New York. McGraw-Hill Kogakusha Company
- LLOYD, DH. (1981). The Reading University staff management audit and development research programme of DH Lloyd and J Armstrong 1970 - 1980. Reading: University of Reading. Department of Agriculture
- LOUW, PG. (1969). 'n Ondersoek na arbeidsprobleme vir wynboere in Wes-Kaapland. Verhandeling. Universiteit van Stellenbosch
- MILES, RE. (1975). Theories of management: implications for organizational behaviour and development. New York: McGraw-Hill Book Company
- MOL, A. (1984). Motiveer jou plaasarbeider. Pretoria: Folio Uitgewers
- ORPEN, C. (1976). Productivity and Black workers in South Africa. Johannesburg: Juta and Company
- ORPEN, C. (1977). Herzberg's theory should be given a decent burial. Business Management, Vol 8, No 1: 17-20
- OOSTHUIZEN, LK. (1981). Die ontwikkeling van 'n bestuurstelsel vir beter benutting van Swart werkers in 'n boerderyonderneming, met verwysing na personeelbestuurspraktyke in die Brandfortdistrik. Proefskrif (Ph.D.). Universiteit van die Oranje-Vrystaat
- OOSTHUIZEN, LK en RADLEY, AJ. (1988). 'n Diagnostiese instrument vir die meting van personeelbestuursprosesse in 'n boerderyonderneming binne die R.S.A. Bloemfontein: Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Departement Landbou-ekonomie
- ROODT, G. (1980). 'n Ondersoek na personeelbestuur in die saai-boerderybedryf. Bloemfontein: Universiteit van die Oranje-Vrystaat. Departement Bedryfsielkunde. (Nr. P/26)
- SEABROOK, M.F. (1972). A study of the influence of the cowman's personality and job satisfaction on milk yield of dairy cows. Journal of Agricultural Labour Science, Vol 1, No 2: 79-93
- SEABROOK, M.F. (1976). What agricultural workers value in their work. Nottingham: University of Nottingham. School of Agriculture
- STEWART, RE. (1978). Bestuurseffektiwiteit deur "man management". Boerderybestuurskonferensie 1978. Stellenbosch: Landbou-ekonomievereniging van Suid-Afrika
- VAN ROOYEN, J. (1980). Management of personnel: an overview. Johannesburg: National Institute for Personnel Research. (CSIR special report. PERS 282)
- VAN WYK, SP en HATTINGH, HS. (1964). Arbeidsbeplanning van 'n gemengde boerdery op die Transvaalse Hoëveld. Agrekon, Vol 3, No 1: 20-31
- VERSTER, R. (1976). Die ontwikkeling van 'n kommunikasieselsel vir Swart werkers. Proefskrif (D.Admin.) Universiteit van die Oranje-Vrystaat
- VORSTER, DJM. (1970). The ambitions of African Workers. Management Vol 1, No 3: 59-62
- WILSON, F, KOOY, A en HENDRIE, D. ed. (1977). Farm Labour in South Africa. Cape Town: David Phillip
- WINTER, M. (1978). Job satisfaction, work motivation and the need for a new direction in agricultural labour science. Journal of Agricultural Labour Science, Vol 7: 37 - 60

#### SUMMARY

To date the efficiency and the effectiveness of staff management systems in South Africa have not been measured satisfactorily at worker level within the multicultural labour set-up in agriculture.

Uncertainty exists, on the one hand about the suitability of the staff management auditing technique of Armstrong and Lloyd in developing countries, and on the other hand about the nature and type of adjustments that are required to enable un-schooled and semi-literate workers to use the staff audit instrument successfully.

Firstly, the present situation in respect of Management Science in general was evaluated. The most important conclusion was that a model should be used which would make possible a

situational approach to management. Subsequently the early management approach in Western agriculture was analysed. Thereafter the recent staff management approaches in South Africa were evaluated. The techniques and instruments that were developed from economic theories and used to increase labour efficiency were budgeting methods, labour profiles and standard man-day calculations, production function analyses and work study techniques. The role of worker behaviour in labour productivity in agriculture was largely ignored, as in other Western countries.

Secondly, Likert's four basic types of staff management systems were defined, and the approach of Armstrong and Lloyd to the measurement of staff management processes on farms in England were described and evaluated. The conclusion was reached that the research of Armstrong and Lloyd can generally be accepted on the basis of their original objective of designing a staff management auditing technique and demonstrating it in an agricultural situation.

Thirdly, the suitability of Armstrong and Lloyd's staff management auditing technique for developing countries was evaluated. As the instrument measures what workers experience and expect with regard to certain staff management processes, it makes provision for remedial staff management practices with varying degrees of participation. Consequently, an adjusted Likert-type staff management audit can be used in agricultural situations in developed as well as developing countries.

Finally, the staff management auditing technique was adapted

for use in South African agriculture. The changes and adjustments pertain to the nature of the staff factors in the audit form, the procedure to carry out the audit, as well as the analysis and interpretation of the staff management audit data.

The audit form consisted of 37 questions in respect of eight basic staff management characteristics, namely leadership, motivation, communication, human relations, decision-taking, target setting, control and performance. Each staff management characteristic was defined and the essential aspects of the questions were motivated.

The audit procedure consisted of six steps, and differed from the procedure of Armstrong and Lloyd because of the low literacy level of farm workers in developing countries. Not only should the questions be put to the worker in his own language, but a consultant who is trusted by the workers and with whom they are willing to talk freely and confidentially must go through the questions in the audit form in a personal interview with each worker. In order to enable unschooled workers to give their answers to the questions on their own, a block and peg apparatus was designed which represented Likert's 20-point scale.

The framework for the analysis of the personnel audit data differs from Armstrong and Lloyd's framework as far as the management approach is concerned on the one hand, and in respect of the determination of the cause and effect relationships between job motivation, job performance and job satisfaction on the other hand.