



**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.*

# 'N DIAGNOSE VAN DIE PERSONEELBESTUURSTELSEL IN 'N BOERDERY-ONDERNEMING<sup>1</sup>

LK Oosthuizen

Departement Landbou-ekonomie, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Bloemfontein

L Coetzee

Departement Landbou-ekonomie, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Bloemfontein

## Uittreksel

Die hoofdoel van die artikel is om eensyds die mate van verskil tussen plaaswerkers se werkervaringe en werkverwagtinge ten opsigte van leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, beheer en werkprestasie in 'n boerderyonderneming te bepaal en om andersyds die effek van die posvlak en tipe werk, etnisiteit, ouderdom, dienstermyn en mate van verwestering op die personeel se werkervaringe en -verwagtinge te bepaal. Die gevallestudiemetode is gebruik om die personeelbestuursouditdata by 'n boer en 47 plaaswerkers in te samel. Die personeelbestuursouditvorm bevat 19 vrae wat die personeel se ervaringe en verwagtinge oor personeelbestuur meet. Die personeel se werkervarings stem tot 'n groot mate nie ooreen met hul werkverwagtinge ten opsigte van die leierskap-, motivering-, kommunikasie-, menseverhoudings- en prestasiestelsel in die onderneming nie en gevolglik kan hul produktiwiteit en werktevredenheid heelwat verbeter. Faktore soos die hiërargiese posvlak van die werker of tipe werk, ouderdom, etnisiteit, dienstermyn en mate van verwestering soos gemeet aan die jare ondervinding op die RSA plase kan oor die algemeen slegs tot 'n geringe mate die verskille tussen die personeel se werker- varings en -verwagtings verklaar.

## Abstract

A diagnosis of the staff management system in a farm firm

The main purposes of the article were, on the one hand, to determine the degree of difference between farm workers' job experiences and job expectations in respect of leadership, motivation, communication, human relations, control and job performance in a farm firm, and on the other hand to determine the effect of the post level and type of work, ethnicity, age, period of service and degree of westernisation on the staff's job experiences and expectations. The case study method was used to collect the staff management audit data from a farmer and 47 farm workers. The staff management audit form contains 19 questions which measure the staff's experiences and expectations in respect of staff management. The staff's job experiences differ to a considerable extent from their job preferences in respect of the leadership, motivation, communication, human relations and performance system in the firm, and consequently their productivity and job satisfaction could improve appreciably. Factors such as the hierarchical post level of the worker or type of work, age, ethnicity, period of service and degree of westernisation as measured by years of experience on farms in the Republic of South Africa, can explain the differences between the staff's job experiences and expectations to a limited extent only.

## 1. Inleiding

Die produktiwiteit en werktevredenheid van plaaswerkers is nie na wense nie en selfs in die beste ondernemings skiet personeelbestuur ver tekort in vergelyking met die personeel se verwagtings daarvan. 'n Belangrike rede vir lae werkerproduktiwiteit in die landbou is dat die rol van die personeel se werkhoudinge nie behoorlik deur die bestuurders in ag geneem word nie. Oosthuizen en Radley (1991) het plaaswerkers se persepsies oor personeelbestuur gemeet maar wat nog ontbreek, is om dieselfde ouditmetode te gebruik om die personeel se ervaringe oor hul werkomgewing sowel as hul voorkeure gelyktydig te meet.

In hierdie artikel word die volgende vrae ondersoek:

- (i) Tot watter mate verskil die personeel se werkervaringe en hul werkverwagtinge ten opsigte van leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, beheer en werkprestasie?
- (ii) Tot watter mate kan die hiërargiese posvlak van die werker of tipe werk, ouderdom van die werker, etnisiteit, jare ondervinding in RSA boerderyondernemings en dienstermyn die verskille tussen die werkers se werkervarings en -verwagtings verklaar?

Eerstens word veronderstel dat indien die personeel se werker- varings tot 'n beduidende mate ooreenstem met hul werkverwagtinge ten opsigte van leierskap, motivering, kommunikasie,

menseverhoudinge, beheer en werkprestasie, sal die personeel produktief en tevrede wees. Met hierdie benadering is dit dus moontlik om die swak sowel as sterk punte in die personeelbestuurstelsel van 'n onderneming direk te diagnoseer en regstellende personeelpraktyke en -beleide te formuleer.

Tweedens word veronderstel dat indien faktore soos die hiërargiese posvlak van die werker of sy tipe werk, ouderdom, dienstermyn en mate van verwestering soos gemeet aan die jare ondervinding op RSA plase betekenisvolle effekte op die personeel se persepsies oor hul werkomgewing het, kan potensiële personeelbestuursprobleme in die onderneming met behulp van hierdie tendense geïdentifiseer word.

## 2. Materiaal en metodes

Die personeelbestuursouditmetode is gebruik om op 'n gevallestudiebasis die data by 47 werkers op 'n plaas in die Transvaalse Hoëveld in te samel. Dieselfde geval wat Oosthuizen en Radley (1988) in 1985 ondersoek het, is drie jaar later geëvalueer.

Van die totale personeelgetal van 47 verrig sowat die helfte (23) semitegniese werk en 10 persent van die werkers (5) het toeshoudende funksies. Die arbeidsmag is oor die algemeen jonk, gemiddeld onder 35 jaar en relatief stabiel met 'n personeelomset van 7 persent per jaar die afgelope drie jaar sedert 1985. Die meeste werkers is relatief lank aan Westerse werkgewoontes blootgestel.

Die stappe vir die uitvoering van 'n personeelbestuursoudit is deur Oosthuizen en Radley (1991) beskryf. Die diagnostiese instrument het slegs die werkers se ervarings oor hul werkomgewing bepaal en nie ook hul voorkeure nie. Ten einde hierdie leemte te vul, moes die getal vrae in die ouditvorm verminder word. Die probleem is egter andersyds dat daar onsekerheid bestaan oor die getal vrae wat suksesvol deur ongeskoolde plaaswerkers beantwoord kan word en andersyds bestaan 'n gebrek aan genoegsame data om op 'n statistiese grondslag die vrae te verminder. Die getal vrae is soos tydens die eerste oudit tot 40 beperk. Die basiese uitgangspunt by die vermindering van die getal vrae was dat die personeelbestuursfaktore op die ouditvorm daardie faktore moet insluit wat aan die behoeftes en aspirasies van plaaswerkers asook die aard van hul werk voldoen.

Die oorspronklike personeelbestuursoudit bestaande uit agt fundamentele personeelbestuurskenmerke: leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudinge, besluitneming, doelwitformulering, beheer en werkprestasie is herstruktureer tot ses personeelbestuurskenmerke waar besluitneming en doelwitformulering geïntegreer is. Die ouditvorm bestaan tans uit 19 vrae met twee onderafdelings elk wat op die personeel se ervarings en voorkeure onderskeidelik betrekking het.

Die personeelbestuursouditvorm is onder meer ontwerp om biografiese data van elke werker te verkry. Die data sluit in jare ondervinding op RSA plase, dienstermyn, postitel en posbeskrywing, etniese groep, geslag, ouderdomsgroep, skoolopleiding en arbeidsraadslid. Bogenoemde faktore is ingesluit omdat hierdie faktore moontlike verskille tussen die werkers se persepsies oor hul werksituasie kan verklaar.

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

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

Die personeelbestuursouditdata is met behulp van die mediaan en interkwartielvariasiewydte ontleed. Die mate van ooreenstemming tussen die mediane is met behulp van die chikwadratstoets by 95 persent betroubaarheid bepaal. Die eweredigheid van die frekwensieverdelings is ook met 'n chikwadratstoets by dieselfde betroubaarheidspeil bepaal. Die nulhipotese is dat die personeel uit 'n populasie kom wat in die verhouding 1:1:1 ten opsigte van hul persepsies oor personeelbestuur verdeel is (Zar, 1984).

### 3. Resultate

Eerstens word 'n geheelbeeld van die personeel se werkervarings en werkverwagtings ten opsigte van personeelbestuur gegee. Tweedens word die werkers se persepsies ten opsigte van elkeen van die 19 personeelbestuursfaktore weergegee en vertolk. Vir sodanige ontledings word die verskillende personeelbestuursfaktore onder die ses basiese personeelbe-

stuurkenmerke geklassifiseer en in chronologiese volgorde behandel. Dertens word die effek van enkele biografiese faktore op die werkers se persepsies ondersoek.

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

Die doel met die personeelbestuursouditprofiel (Figuur 1) van die werkers se werkervaringe en -verwagtinge is om 'n geheelperspektief oor die mate van werkertevredenheid met personeelbestuur in die onderneming te ontwikkel. Ten opsigte van al ses personeelbestuursprosesse saam ervaar die werkers 'n konsulerende personeelbestuurstelsel ( $Me=14$ ) en verkies hulle 'n deelnemende personeelbestuurstelsel ( $Me=19$ ). Die werkers se werkervarings verskil betekenisvol van hul werkverwagtings oor die geheel ( $\chi^2 = 11,348$ ;  $p = 0,95$ ). Alhoewel hierdie bevinding nie vir diagnostiese doeleindes gebruik kan word nie, gee dit aan die werkgewer 'n verteenwoordigende beeld van die personeelbestuurstelsel wat die werkers oor die algemeen ervaar en verkies.

Aangesien die personeel se werkervaringe tot 'n beduidende mate verskil van hul werkverwagtinge ten opsigte van die totale personeelbestuurstelsel in die onderneming kan gesê word dat die werkers se produktiwiteit en tevredenheid nie na wense is nie.

Die areas tussen die profiele (Figuur 1) dui op potensiële knelpunte in die personeelbestuurstelsel en gevolglik moet die 19 personeelbestuursfaktore individueel ontleed word.

#### 3.2 'n Diagnose van die personeelbestuurstelsel in die onderneming

##### Leierskap

In Tabel 1 word al die werkers se persepsies ten opsigte van vier leierskapsfaktore ontleed.

##### Mate van belangstelling in werker se gesinsprobleme (faktor 1)

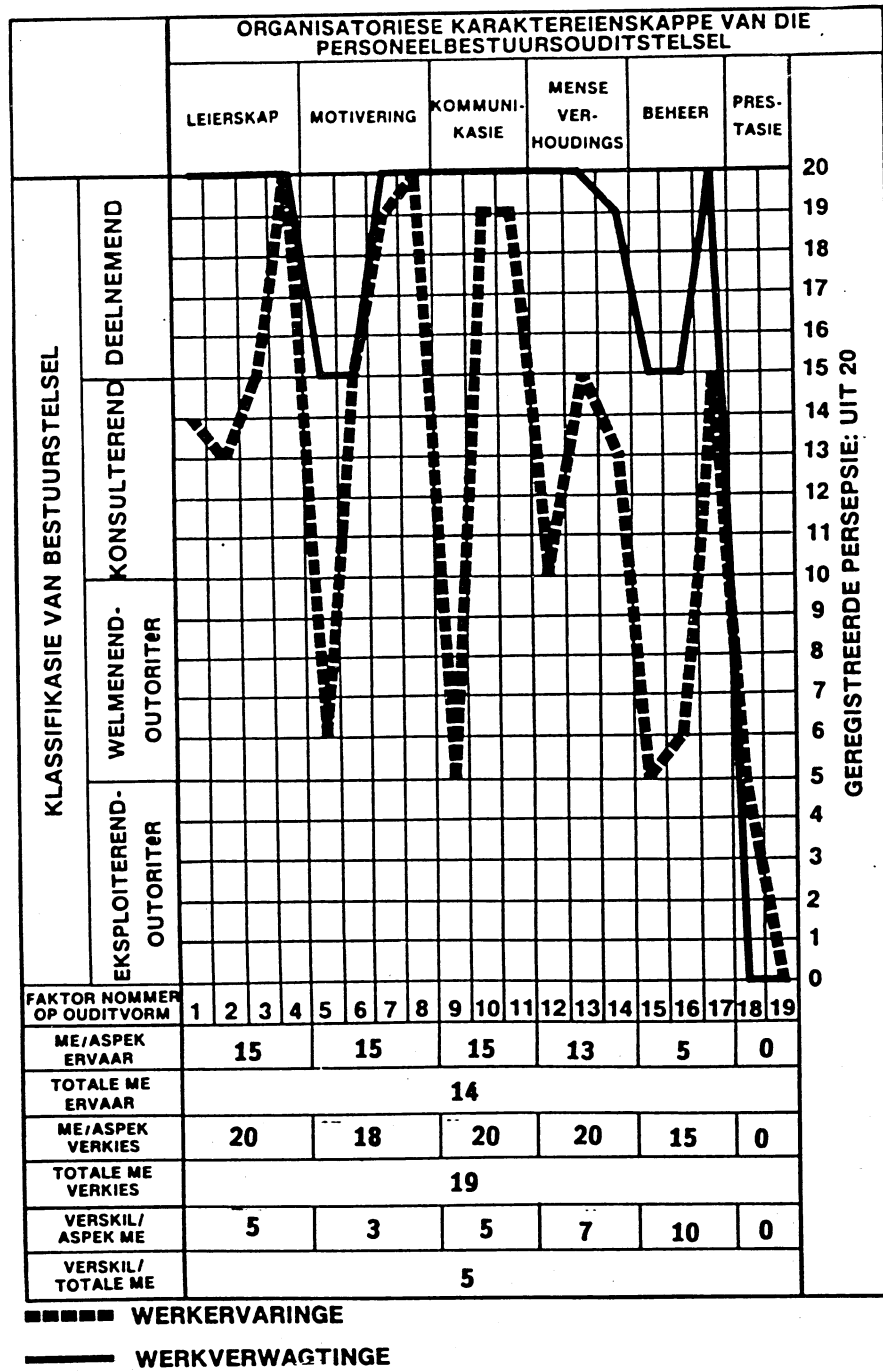
Die boer stel oor die algemeen gewoonlik belang in die werker se gesinsprobleme ( $Me=14$ ). Dit is 'n konsulerende leierskapsstelsel. Hierteenoor verkies die werkers dat die boer altyd voldoende in hul gesinsprobleme moet belangstel ( $Me=20$ ). Dit is 'n deelnemende leierskapsstelsel.

Aangesien die werkers se ervarings tot 'n beduidende mate verskil van hul verwagtinge ten opsigte van die boer se belangstelling in hul gesinsprobleme kan die gevolgtrekking gemaak word dat daar ruimte vir verbetering is ( $\chi^2=13,73$ ;  $p=0,95$ ). Daar word gepoog om die werkers persoonlik en in gesinsverband te ontwikkel as deel van Landelike Stigting se program. Met die nodige kennis van die werkers se persoonlike omstandighede kan 'n meer doeltreffende ontwikkelingsbeleid geformuleer word.

##### Mate van begrip vir hul werkprobleme (faktor 2)

Die boer toon 'n aansienlike mate van begrip vir die werkers se werkprobleme ( $Me=13$ ). Dit weerspieël 'n konsulerende leierskapsstelsel. Die werkers verkies egter oor die algemeen dat die boer volkome begrip vir hul werkprobleme moet toon ( $Me=20$ ). Dit verteenwoordig 'n deelnemende leierskapsstelsel.

Weens die betekenisvolle verskil tussen die werkers se ervaring en verwagting ten opsigte van die mate van begrip vir hul werkprobleme kan dus afgelei word dat die werkers meer produktief benut kan word ( $\chi^2=11,73$ ;  $p=0,95$ ). Tydens die oudit drie jaar gelede het die boer oor die algemeen 'n geringe mate van begrip getoon vir die werkers se werkprobleme teenoor 'n aansienlike mate tans (Oosthuizen en Radley, 1991).



Faktor no	Beskrywing	Faktor no	Beskrywing	Faktor no	Beskrywing
<b>LEIERSKAP</b>					
1.	Gesinsprobleme	5.	Oorvermoeiende werk	9.	Afwaartse kommunikasie
2.	Werkprobleme	6.	Nadeligheid vir gesondheid	10.	Nuttige inligting
3.	Regverdige behandeling	7.	Interessante werk	11.	Klagteprosedure
4.	Duidelike werkinstruksies	8.	Erkenning vir prestasie		
<b>MENSEVERHOUDINGE</b>		<b>BEHEER</b>		<b>PRESTASIE</b>	
12.	Toeganklikheid van boer	15.	Beheer oor werkspoed	18.	Verbeterde metodes
13.	Hulp en ondersteuning	16.	Botsende instruksies	19.	Opleiding
14.	Behandeling	17.	Wedersydse invloed		

Figuur 1: Personeelouditprofile van die werkers (n=47) se persepsies oor personeelbestuurspraktyke in die onderneming, Julie 1988

Tabel 1: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die leierskapsfaktore in die personeelbestuurstelsel.

Personeel- bestuurs- faktor	Mate van outoritarisme				n	$\chi^2_{2\#\#}$	Maatstawwe		Mate van verskil		$\chi^2_{\#\#\#}$
	Personeelbestuurstelsel <sup>#</sup>						Me	$Q_3-Q_1$	Me ervaar:Me verkies		
	1 Fo	2 Fo	3 Fo	4 Fo					Bo Me	Onder Me	
1.											
(a) Mate van belangstelling in werker se gesinsprobleme wat werkers ervaar (O)	4	11	11	21	47	12,49	14	11	22	21	
(b) Mate van belangstelling in werker se gesinsprobleme wat werkers verkies (O)	0	1	8	38	47	81,43	20	2	0	17	
Verskil							6				13,733
2.											
(a) Mate waarin die werkers ervaar dat die bestuurder begrip toon vir hul werkprobleme (O)	8	14	8	17	47	5,17	13	13	23	22	
(b) Mate waarin die werkers verkies dat die bestuurder begrip moet toon vir hul werkprobleme (O)	0	2	4	41	47	97,77	20	1	0	14	
Verskil							7				11,727
3.											
(a) Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder sy ondergeskiktes behandel soos deur werkers ervaar (O)	5	7	17	18	47	11,47	15	10	18	22	
(b) Mate van regverdigheid waarmee die bestuurder sy ondergeskiktes behandel soos deur werkers verkies (O)	0	1	7	39	47	86,70	20	1	0	15	
Verskil							5				10,034
4.											
(a) Mate van duidelikheid van werkinstruksies wat die werkers ervaar (O)	1	2	11	33	47	56,40	20	5	0	18	
(b) Mate van duidelikheid van werkinstruksies wat die werkers verkies (O)	0	0	3	44	47	118,53	20	0	0	8	
Verskil							0				0,0

# Stelsel 1 (0-5): eksploiterend outoritêr; Stelsel 2 (6-10): welmenend outoritêr; Stelsel 3 (11-15): konsulerend; Stelsel 4 (16-20): deelnemend  
 ##  $\chi^2_{20,05;4-1} = 7,8$ ;  
 ###  $\chi^2_{20,05;4-1} = 3,841$   
 \*  $O = 0,05;2-1$   
 O = Oorsaaklike veranderlike

Ten spyte van die verbetering behoort hierdie praktyk verder opgeknop te word. Die rol van die arbeidsraad ten opsigte van begripvorming vir die personeel se werkprobleme moet duidelik uitgespel word.

**Mate van regverdigheid teenoor ondergeskiktes (Faktor 3)**

Die werkers ervaar dat die boer gewoonlik regverdig is in die behandeling van ondergeskiktes (Me=15), dit wil sê 'n konsulerende leierskapstelsel. Hierteenoer verkies hulle oor die algemeen dat die boer altyd regverdig moet wees (Me=20), met ander woorde 'n deelnemende leierskapstelsel.

Die werkers is oor die algemeen nie so produktief en tevrede nie omdat hul verwag dat die personeelpraktyke en -beleide in die onderneming meer regverdig moet wees ( $\chi^2 = 10,03$ ;  $p=0,95$ ). Hierdie resultaat ondersteun Oosthuizen en Radley (1991) se waarneming dat onregverdige personeelbestuurspraktyke tot werkontevredenheid kan lei. Plaaswerkers verkies oor die algemeen 'n regverdige werkgewer en wil die regverdigheid "sien" (Bruniquel en Magwaza, 1974). Die arbeidsraad kan 'n groot rol speel om die regverdigheid van die personeelbestuurstelsel meer sigbaar te maak deur werkers die geleentheid te bied om hul saak te stel.

**Mate van duidelikheid van werkopdragte (faktor 4)**

Oor die algemeen ervaar en verkies die werkers dat die werkopdragte altyd duidelik genoeg is (Me=20; Me=20 onderskeidelik). Dit is 'n deelnemende leierskapstelsel.

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die werkers oor die algemeen tevrede is met die mate van duidelikheid van werkopdragte en dat arbeidsproduktiwiteit nie nadelig beïnvloed word nie ( $\chi^2 = 0,0$ ;  $p = 0,95$ ). Uit die literatuur blyk dit dat ongeskoolde werkers 'n groot behoefte het aan duidelike werkopdragte (Vorster, 1970). Die meer tradisioneelgeoriënteerde werker is geneig om nie vanself te vra wat van hom verwag word nie, omdat dit mag impliseer dat hy nie goed genoeg geluister het nie en dus nie die nodige respek teenoor die meerdere betoon het nie (Bruniquel en Magwaza, 1974).

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

Tabel 2: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die motiveringsfaktore in die personeelbestuurstelsel

Personeel- bestuurs- faktor	Mate van outoritarisme				n	Maatstawwe			Mate van verskil		$\chi^{2***}$
	Personeelbestuurstelsel #					$\chi^{2**}$	Me	$Q_3 - Q_1$	Me	Onder	
	1 Fo	2 Fo	3 Fo	4 Fo					Me	Me	
5.											
(a) Mate waarin die werk oorvermoeiend vir die werkers is (T)	21	8	12	6	47	11,30	6	15	21	22	
(b) Mate van oorvermoeiendheid wat die werkers verkies hul werk moet wees (T)	10	10	15	12	47	1,43	15	10	12	23	
Verskil							9				1,674
6.											
(a) Mate van nadeligheid van die werk vir die gesondheid van die werkers soos deur hulle ervaar (T)	10	9	19	9	47	6,02	15	9	9	23	
(b) Mate van nadeligheid van die werk vir die gesondheid van die werkers soos deur hulle verkies (T)	1	3	25	18	47	34,62	15	1	18	5	
Verskil							0				13,459
7.											
(a) Mate waarin die werkers hul werk interessant vind (T)	3	8	9	27	47	28,15	19	7	22	23	
(b) Mate waarin die werkers verkies dat hul werk interessant sal wees (T)	0	0	4	43	47	111,72	20	1	0	13	
Verskil							1				10,240
8.											
(a) Mate van erkenning wat die boer aan die werkers se prestasie gee (O)	1	3	9	34	47	59,13	20	5	0	18	
(b) Mate waarin die werkers verkies dat die boer erkenning moet gee aan hul prestasies (O)	0	0	0	47	47	141,00	20	0	0	3	
Verskil							0				0,0

# Stelsel 1 (0-5): eksploiterend outoritêr; Stelsel 2 (6-10): welmenend outoritêr; Stelsel 3 (11-15): konsulerend; Stelsel 4 (16-20): deelnemend  
 ##  $\chi^2_{0,05;4-1} = 7,815$   
 ###  $\chi^2_{0,05;2-1} = 3,841$   
 \* T = tussenveranderlike  
 \*\* O = oorsaaklike veranderlike

**Motivering**

In Tabel 2 word al die werkers se persepsies ten opsigte van die vier motiveringsfaktore ontleed.

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

Oor die algemeen ervaar die werkers dat hul werk gewoonlik oorvermoeiend is (Me=6), met ander woorde 'n welmenend outoritêre motiveringstelsel. Die werkers verkies egter oor die algemeen nie 'n verteenwoordigende motiveringstelsel ten opsigte van die graad van oorvermoeiende werk nie maar wel al 4 Likert se personeelbestuurstelsels in 'n gelyke mate ( $\chi^2 = 1,43$ ;  $p = 0,95$ ). Hulle verwagtinge strek van werk wat altyd baie oorvermoeiend tot baie selde oorvermoeiend is.

Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat die werkers oor die algemeen tans nie die graad van oorvermoeienis van die werk in die onderneming as 'n knellende faktor sien nie ( $\chi^2 = 1,68$ ;  $p=0,95$ ). Hierdie resultaat ondersteun Oosthuizen en Radley (1991) se bevinding oor bogenoemde higiëne faktor. Dit

kom voor asof die voordele van plaaswerk en die buiteligewe swaarder weeg by die werkers as die oorvermoeiende aard van die werk.

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

Die werkers ervaar nie oor die algemeen 'n verteenwoordigende motiveringstelsel ten opsigte van ongesonde werktoustande as higiëne faktor nie maar wel al 4 Likert se tipes personeelbestuurstelsels tot 'n gelyke mate ( $\chi^2 = 6,02$ ;  $p = 0,95$ ). Hulle sienings wissel van werk wat altyd baie nadelig vir hul gesondheid is tot werk wat glad nie nadelig is nie. Daarenteen verwag die werkers oor die algemeen dat die tipe werk wat hulle doen effens nadelig vir hul gesondheid kan wees (Me=15). Dit is 'n konsulerende motiveringstelsel. Die afleiding kan dus gemaak word dat hierdie higiëne faktor tot laer produktiwiteit en werkontevredenheid by sommige werkers aanleiding gee ( $\chi^2 = 13,46$ ;  $p=0,95$ ). Alhoewel die werkgewer nie die werkers se persepsies oor hierdie personeelbestuursfaktor direk kan verander nie, is daar heelwat wat hy kan doen om die beeld van die onderneming te verbeter. Goeie en veilige

werktoestande is vir plaaswerkers 'n belangrike motiverende faktor en daarom moet toereikende formele en informele veiligheidsopleiding gegee word (Oosthuizen en Radley, 1991).

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

Die werkers ervaar en verkies oor die algemeen dat hul werk altyd baie interessant is (Me=19; Me=20 onderskeidelik). Dit is 'n deelnemende motiveringstelsel. Die werkers verkies egter dat hul werk beduidend meer interessant moet wees ( $\chi^2 = 10,24$ ;  $p = 0,95$ ).

Die gevolgtrekking is dat indien hierdie Herzberg motiveerder beter benut word die werkers oor die algemeen meer produktief en tevrede sal wees. Hierdie resultaat ondersteun Oosthuizen en Radley (1991) se bevinding dat die werkers gereed is om meer van hul werk te leer en groter verantwoordelikhede te dra. Die boer kan dus deur 'n werkverrykingsstrategie hul take meer interessant maak.

#### Mate van erkenning van werkprestasië (faktor 8)

Die werkers ervaar en verkies oor die algemeen dat die boer altyd erkenning gee vir hul werkprestasië (Me=20; Me=20 onderskeidelik), met ander woorde 'n deelnemende motiveringstelsel.

Die werkers is dus oor die algemeen tevrede met die erkenning wat hul vir werkprestasië kry en word deur hierdie intrinsieke faktor gemotiveer ( $\chi^2 = 0,0$ ;  $p=0,95$ ). Volgens Herzberg se motiveringstelselteorie is erkenning vir prestasië 'n motiveerder wat tot werktevrede lei. Tydens die eerste oudit het Oosthuizen en Radley (1991) erkenning van werkprestasië as 'n potensiële motiveerder vir plaaswerkers geïdentifiseer.

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

#### Kommunikasie

In Tabel 3 word al die werkers se persepsies ten opsigte van drie kommunikasiefaktore ontleed.

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

Oor die algemeen word die werkers glad nie ingelig oor die boer se doelwitte en planne nie (Me=5). Dit weerspieël 'n eksploiterend outoritêre kommunikasieselsel. Die werkers verkies egter oor die algemeen dat hulle volkome op hoogte gehou word van die boer se doelwitte en planne (Me=20). Dit verteenwoordig 'n deelnemende kommunikasieselsel.

Aangesien die werkers se ervaringe tot 'n beduidende mate verskil van hul verwagtinge ten opsigte van ingeligtheid oor die boer se doelwitte en planne ( $\chi^2 = 19,47$ ;  $p=0,95$ ), kan die gevolgtrekking gemaak word dat daar groot ruimte vir verbetering is. Die werkers kan meer produktief aangewend word indien die werkers beter vertrou is met die boer se doelwitte en planne.

Alhoewel die boer direkte beheer het oor die mate wat hy die werkers oor sy doelwitte en planne inlig, moet hy deur die formele organisasiestruktuur werk en is hy dus ook van die voorman se samewerking afhanklik. Dit wil dus voorkom asof hierdie voorman nie doelmatig ingelig is om hierdie lynfunksie doeltreffend te verrig nie (Oosthuizen en Radley, 1991).

#### Hoeveelheid nuttige inligting aan die werkers (faktor 10)

Die werkers ervaar en verkies oor die algemeen dat hulle altyd genoeg nuttige inligting vanaf die boer ontvang (Me=19; Me=20 onderskeidelik). Dit is 'n deelnemende kommunikasieselsel. Die werkers verkies om beduidend meer nuttige inligting van die boer te ontvang ( $\chi^2 = 11,67$ ;  $p=0,95$ ).

Die werkers kan dus oor die algemeen meer produktief wees indien die boer 'n groter hoeveelheid nuttige inligting aan hulle deurgee. Net soos met die eerste oudit drie jaar vantevore is daar te veel werkers wat geen nuttige inligting van die boer ontvang nie en gevolglik kan die organisasieklimaat benadeel word. Alhoewel dit 'n moeilike taak is vir 'n boer om te bepaal wat en hoeveel met die werkers gekommunikeer moet word, is dit belangrik dat al die werkers hul aptyt vir die kommunikasieproses moet behou. Die kommunikasiestrategie in die onderneming moet voorsiening maak vir die keuse van geskikte kanale, media en hulpmiddels, die hoeveelheid, plek, tyd en vorm van kommunikasie.

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

Oor die algemeen ervaar en verkies die werkers dat hulle klagtes altyd vinnig gehanteer word (Me=19; Me=20 onderskeidelik). Dit verteenwoordig 'n deelnemende kommunikasieselsel. Daar is 'n beduidende verskil tussen die werkers se ervaring en verwagtings ten opsigte van die hantering van klagtes ( $\chi^2 = 9,54$ ;  $p=0,95$ ).

Die gevolgtrekking is dat die werkers se produktiwiteit en werktevrede oor die algemeen kan verbeter indien die klagteprosedure opgeknop word. Die informele prosedure ten opsigte van die hantering van die klagtes en gesinsprobleme is oor die langtermyn nie 'n doeltreffende benadering nie. 'n Formele klagteprosedure se kommunikasielyne kan duideliker gedefinieer, ten volle verstaan, benut en oor toesig gehou word. Die arbeidsraad kan onder meer na die klagte en griewe prosedure omsien.

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

#### Menseverhoudinge

In Tabel 4 word die werkers se persepsies ten opsigte van die menseverhoudingspraktyke en beleide ontleed.

#### Bestuurder se toeganklikheid vir werkers (faktor 12)

Die werkers ervaar oor die algemeen al 4 Likert se tipes personeelbestuurstelsels in 'n gelyke mate ( $\chi^2 = 0,74$ ). Hierteenoor verkies die werkers oor die algemeen dat die boer altyd toeganklik vir hulle moet wees (Me=20). Dit verteenwoordig 'n deelnemende personeelbestuurstelsel. Daar is 'n beduidende verskil tussen die werkers se ervaring en verwagting ten opsigte van die boer se toeganklikheid vir hulle ( $\chi^2 = 17,01$ ;  $p=0,95$ ).

Daar kan dus gesê word dat die werkers oor die algemeen meer produktief kan wees indien die boer vir alle werkers altyd toeganklik is. Hierdie bevinding is ook deur Oosthuizen en Radley (1991) gemaak. Die sogenaamde "oop deur" kommunikasiebeleid kan 'n bron van werktevrede word want die boer is vir te veel werkers ontoeganklik en verafgeleë. Die kanale, tyd en plek van kommunikasie is nie duidelik genoeg beskryf nie en word dus nie goed bestuur nie.

Tabel 3: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die kommunikasiefaktore in die personeelbestuurstelsel.

Personeel- bestuurs- faktor	Mate van outoritarisme				n	$\chi^{2##}$	Maatstawwe		Mate van verskil		$\chi^{2###}$
	Personeelbestuurstelsel #						Me	$Q_3-Q_1$	Me erbaar:Me verkie	Onder Me	
	1 Fo	2 Fo	3 Fo	4 Fo							
9.											
(a) Mate waarin die werkers ingelig word oor die boer se doelwitte en planne (O)	26	3	3	15	47	31,21	5	16	21	12	
(b) Mate waarin die werkers verkies om ingelig te word oor die boer se doelwitte en planne (O)	3	1	8	35	47	63,55	20	5	0	18	
Verskil							15				19,473
10.											
(a) Mate waarin die werkers ervaar dat die boer nuttige inligting aan hulle weergee (O)	8	7	5	27	47	26,79	19	11	22	21	
(b) Hoeveelheid nuttige inligting wat die werkers verkies om vanaf die boer te ontvang (O)	0	1	4	42	47	104,57	20	1	0	14	
Verskil							1				11,665
11.											
(a) Mate van aandag wat die werkers in reaksie op hul klagtes ervaar (O)	3	10	8	26	47	25,26	19	10	23	22	
(b) Mate van aandag wat die werkers verkies om in reaksie op hul klagtes te ervaar (O)	1	0	3	43	47	111,21	20	0	0	11	
Verskil							1				9,541

# Stelsel 1 (0-5): eksploiterend outoritêr; Stelsel 2 (6-10): welmenend outoritêr; Stelsel 3 (11-15): konsulerend; Stelsel 4 (16-20): deelnemend  
 ##  $\chi^2_{0,05;4-1} = 7,815$   
 ###  $\chi^2_{0,05;2-1} = 3,841$   
 \* O = oorsaaklike veranderlike

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

Die werkers ervaar oor die algemeen dat hulle taamlik hulp en ondersteuning van die boer kry (Me=15), dit wil sê 'n konsulerende personeelbestuurstelsel. Die werkers verkies egter oor die algemeen om baie hulp en ondersteuning van die boer te kry (Me=20), met ander woorde 'n deelnemende personeelbestuurstelsel. Die werkers sal dus meer produktief en tevrede wees indien die boer beduidend meer hulp en ondersteuning aan hulle verleen ( $\chi^2 = 13,75; p = 0,95$ ). Hierdie knelpunt bestaan sedert die vorige oudit (Oosthuizen en Radley, 1991). As deel van sy toesighoudingsfunksie moet die boer die werkers wys wat gedoen moet word, hulp verleen waar nodig en die vordering later kontroleer. Indien die boer hierdie funksie in die hande van 'n voorman laat, moet hy seker wees dat die voorman vir sy toesighoudingstaak opgelei is.

**Behandeling van werkers indien hulle fouteer (faktor 14)**

Oor die algemeen ervaar die werkers Likert se 4 tipes personeelbestuurstelsels tot 'n gelyke mate ten opsigte van die werkers se behandeling wanneer hulle fouteer ( $\chi^2 = 2,79; p = 0,95$ ). Hierteenoor verkies die werkers oor die algemeen om aangemoedig te word om uit hulle foute te leer (Me=19), met ander woorde 'n deelnemende personeelbestuurstelsel.

Die gevolgtrekking is dat die werkers oor die algemeen tevrede voel met die behandeling wat hulle ontvang indien hulle fouteer ( $\chi^2 = 0,19; p=0,95$ ). Die bestuurder het hierdie personeelbestuursfaktor verbeter sedert die vorige meting (Oosthuizen en Radley, 1991). Werkers wil gesê wees wat om te doen sonder om op geskreue te word (Biesheuvel, 1978).

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

**Beheer**

Met behulp van die resultate in Tabel 5 kan die personeelbeheerpraktyke van die boer geïdiagnoseer word.

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

Oor die algemeen ervaar die werkers dat hulle nie vry is om hul werkspoed aan te pas nie (Me=5), dit wil sê 'n eksploiterend outoritêre personeelbeheerstelsel.



Tabel 4: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die menseverhoudingsfaktore in die personeelbestuurstelsel.

Personeel- bestuurs- faktor	Mate van outoritarisme				n	$\chi^{2*}$	Maatstawwe		Mate van verskil		$\chi^{2***}$
	Personeelbestuurstelsel <sup>#</sup>						Me	$Q_3-Q_1$	Me ervaar: Me verkies		
	1 Fo	2 Fo	3 Fo	4 Fo					Bo Me	Onder Me	
12.											
(a) Die werkers se ervaring van die boer se toeganklikheid vir hulle (O)	14	10	11	12	47	0,74	10	13	23	16	
(b) Die mate van toeganklikheid vir die werkers by die boer soos deur hulle verkies (O)	0	1	13	33	47	60,15	20	5	0	17	
Verskil							10				17,013
13.											
(a) Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werkers van die boer kry (O)	7	10	8	22	47	12,32	15	10	22	18	
(b) Hoeveelheid hulp en ondersteuning wat die werkers verkies om van die boer te kry (O)	0	0	9	38	47	82,79	20	2	0	15	
Verskil							5				13,750
14.											
(a) Behandeling wat die werkers ontvang indien hulle fouteer (O)	12	8	16	11	47	2,79	13	10	20	22	
(b) Behandeling wat die werkers verkies om te ontvang indien hulle fouteer (O)	1	4	15	27	47	35,64	19	6	23	21	
Verskil							6				0,186

# Stelsel 1 (0-5): eksploiterend outoritêr; Stelsel 2 (6-10): welmenend outoritêr; Stelsel 3 (11-15): konsulerend; Stelsel 4 (16-20): deelnemend  
 ##  $\chi^2_{0,0;4-1} = 7,815$   
 ###  $\chi^2_{0,0;2-1} = 3,841$   
 \* O = oorsaaklike veranderlike

Alhoewel die werkers oor die algemeen verkies om tot 'n groot mate vry te voel om hul eie werkspoed aan te pas (Me=15), met ander woorde 'n konsulerende personeelbeheerstelsel, verskil hulle verwagtinge en ervaringe nie beduidend nie ( $\chi^2 = 0,52; p=0,95$ ).

Die werkers se produktiwiteit en werktevredenheid word dus nie aan bande gelê deur die mate van beheer oor hul werkspoed nie.

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

Die werkers ervaar oor die algemeen dat hulle redelik dikwels botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang (Me=6). Dit is tiperend van 'n welmenend outoritêre personeelbeheerstelsel. Die werkers verwag egter oor die algemeen dat botsende werkinstruksies af en toe kan voorkom (Me=15), dit wil sê 'n konsulerende personeelbeheerstelsel.

Weens die beduidende verskil tussen die werkers se ervaring en verwagting ten opsigte van die voorkoms van botsende instruksies kan die gevolgtrekking gemaak word dat die werkers se produktiwiteit aansienlik verhoog kan word indien die beginsel van bevelseenheid konsekwent toegepas word ( $\chi^2 = 7,44; p=0,95$ ). Die organisasiestruktuur funksioneer dus nie na wense nie en ondersteun Oosthuizen en Radley (1991) se bevinding.

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

Oor die algemeen ervaar die werkers dat hulle 'n redelike mate van invloed het op die werkers wat hul eie werk affekteer (Me=15). Dit is tiperend van 'n konsulerende personeelbeheerstelsel. Die werkers verkies egter oor die algemeen om al die nodige invloed te hê op die werkers wat hul werk kan affekteer (Me=20), dit wil sê 'n deelnemende personeelbeheerstelsel.

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die werkers oor die algemeen meer produktief kan wees indien die werkers tot 'n groter mate andere kan beïnvloed wat hul werk affekteer ( $\chi^2 = 18,4; p=0,95$ ).

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

**Werkprestasie**

Die persepsies van die werkers ten opsigte van twee prestasiefaktore word vervolgens in Tabel 6 ontleed.

Tabel 5: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die beheerfaktore in die personeelbestuurstelsel

Personeel- bestuurs- faktor	Mate van outoritarisme				n	$\chi^{2**}$	Maatstawwe		Mate van verskil		$\chi^{2***}$
	1 Fo	2 Fo	3 Fo	4 Fo			Me	$Q_3-Q_1$	Me Bo Me	Me Onder Me	
15.											
(a) Mate waarin die werkers vry voel om hul werk spoed aan te pas (O)	31	2	6	8	47	43,64	5	10	16	10	
(b) Mate waarin die werkers verkies om vry te voel om die spoed waarteen hul werk aan te pas (O)	8	8	10	21	47	9,94	15	10	21	17	
Verskil							10				0,523
16.											
(a) Die gereeldheid waarmee die werkers ervaar dat hulle botsende instruksies van meer as een meerdere ontvang (O)	23	4	12	8	47	17,09	6	15	23	23	
(b) Gereeldheid waarmee die werkers verkies dat daar botsende werkinstruksies van meer as een meerdere voorkom (O)	2	1	26	18	47	38,53	15	2	18	3	
Verskil							9				7,442
17.											
(a) Mate waarin die werkers ander werkers kan beïnvloed wat hul werk affekteer (T)	19	3	2	23	47	29,85	15	15	24	22	
(b) Mate waarin die werkers verkies om ander werkers te beïnvloed wat hul werk affekteer (T)	13	2	6	26	47	28,32	20	15	0	23	
Verskil							5				18,4

# Stelsel 1 (0-5): eksploiterend outoritêr; Stelsel 2 (6-10): welmenend outoritêr; Stelsel 3 (11-15): konsulerend; Stelsel 4 (16-20) deelnemend  
 ##  $\chi^2_{0,05;4-1} = 7,815$   
 ###  $\chi^2_{0,05;2-1} = 3,841$   
 \* O = Oorsaaklike veranderlike  
 \*\* T = Tussenveranderlike

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

Oor die algemeen ervaar en verkies die werkers dat verbeterde metodes hul werk baie kan vergemaklik of verbeter (Me=5; Me=0 onderskeidelik). Dit is tiperend van 'n eksploiterend outoritêre personeelbestuurstelsel.

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat verbeterde metodes die werkers se werk oor die algemeen tot 'n beduidende mate kan verbeter of vergemaklik. ( $\chi^2 = 13,56$ ;  $p = 0,95$ ). Hierdie resultaat hang ten nouste saam met die werkers se behoefte aan opleiding (faktor 19) en is deur Oosthuizen en Radley (1991) uitgewys.

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

Oor die algemeen ervaar en verkies die werkers dat opleiding hulle sal help om hul werk baie beter te doen (Me=0; Me=0 onderskeidelik). Dit is tiperend van 'n eksploiterend outoritêre personeelbestuurstelsel.

Die afleiding is dat die werkers 'n baie groot behoefte aan opleiding het ( $\chi^2 = 0,0$ ;  $p = 0,95$ ). Die werkers verkies dus oor die algemeen dat die boer hulle moet laat oplei. Hierdie behoefte is ook in die vorige opname geïdentifiseer.

Samevattend kan gesê word dat die praktyke en beleide ten opsigte van prestasie in die onderneming groot ruimte vir verbetering laat. 'n Sterk punt wat uit die diagnose blyk, is dat die werkers nie alleen 'n groot behoefte aan opleiding ervaar nie maar ook terselfdertyd verkies om opgelei te word.

**3.3 Tendense ten opsigte van enkele biografiese faktore van personeel**

**Vlak en tipe werk: werkers se ervarings**

'n Vergelyking van die mate van verskil tussen die laervlak werkers ( $n_1 = 18$ ) en hoërvlak werkers ( $n_2 = 28$ ) se werkervaringe oor personeelbestuur toon die volgende:

- Die hoërvlak werkers ervaar 'n beduidend groter behoefte aan verhoogde produktiwiteit as die laervlak werkers ( $\chi^2$  bereken = 16,47 >  $\chi^2_{0,05;2-1} = 3,84$ ). Die hoërvlak werkers bestaan uit voormanne en mense wat semitegniese werk verrig soos drywers en 'n bouer. Die produktiwiteit van die voormanne en semitegniese werkers kan verhoog word indien hul voortgesette indiensopleiding ontvang om hul take beter uit te voer.

- Betekenisvolle verskille kom voor tussen die laervlak en hoërvlak werkers ten opsigte van hul ervarings van die hoeveelheid nuttige inligting (faktor 10,  $\chi^2$  bereken = 6,13 >  $\chi^2_{0,05;2-1} = 3,84$ ), die klag-

teprosedure (faktor 11,  $\chi^2$  bereken = 6,89 >  $\chi^2_{0,05;2-1} = 3,84$ ) en wedersydse beïnvloeding van mekaar (faktor 17,  $\chi^2$  bereken = 4,53 >  $\chi^2_{0,05;2-1} = 3,84$ ). Dit blyk deurgaans dat die hoërvlak werkers tot 'n beduidende mate 'n meer deelnemende personeelbestuurstelsel ten opsigte van bogenoemde drie faktore ervaar.

**Vlak en tipe werk: werkers se verwagtinge**

'n Vergelyking van die mate van verskil tussen laervlak werkers ( $n_1 = 18$ ) en hoërvlak werkers ( $n_2 = 28$ ) se werkverwagtinge ten opsigte van die 19 personeelbestuursfaktore op die ouditvorm toon die volgende:

Die laervlak en hoërvlak werkers se verwagtinge ten opsigte van afwaartse kommunikasie (faktor 9,  $\chi^2$  bereken = 3,96 >  $\chi^2_{0,05;2-1} = 3,84$ ) en wedersydse beïnvloeding (faktor 17,  $\chi^2$  bereken = 5,81 >  $\chi^2_{0,05;2-1} = 3,84$ ) verskil betekenisvol. Die hoërvlak werkers verkies enersyds om beter oor die boer se doelwitte en planne ingelig te wees as die laervlak werkers en andersyds verag die hoërvlak werkers ook om tot 'n groter mate as die laervlak werkers beïnvloedingsmag te hê oor andere wat hulle werk affekteer.

**Etnisiteit**

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

**Ouderdom van die werkers**

Ten einde die invloed van ouderdom op die werkers se persepsies ten opsigte van die werksituasie te ondersoek, is 'n jonger groep ( $n_1 = 11$ ) werkers van onder 25 jaar vergelyk met 'n ouer groep ( $n_2 = 13$ ) werkers van 45 jaar en ouer.

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

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

**Dienstermyn van die werkers**

Die rol van dienstermyn is ondersoek aangesien aanvaar kan word dat werkers met 'n lang dienstermyn en gevolglik langer blootstelling aan die boer se bestuursfilosofie tot 'n groter mate by die boer se personeelbestuurstelsel kan aanpas. Die werkers is in twee kategorieë verdeel naamlik redelik nuwe toetreders ( $n_1 = 13$ ) en die sogenaamde "ou hande" ( $n_2 = 21$ ). Die nuwe toetreders is werkers met minder as 2 jaar diens terwyl die "ou hande" 5 jaar en langer diens het.

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

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

**Verwesteringspeil van die werkers**

Die huweliksgebruike en tydperk wat die werkers in die RSA woonagtig en werksaam is, is deur Oosthuizen en Radley

Tabel 6: Ontleding van die werkers se persepsies ten opsigte van die prestasiefaktore in die personeelbestuurstelsel.

Personeel- bestuurs- faktor	Mate van outoritarisme			Maatstawwe		Mate van verskil					
	Personeelbestuurstelsel #			4	n	$\chi^2##$	Me	Me ervaar: Me verkies			$\chi^2###$
	1	2	3					Bo	Onder	Me	
Fo	Fo	Fo	Fo	n			$Q_3 - Q_1$	Me	Me		
18.											
(a) Mate waarin die werkers aanvaar dat beter metodes hulle sal help om hul werk te kan verbeter of vergemaklik (O)	28	6	9	4	47	31,04	5	11	19	20	
(b) Mate waarin die werkers verkies dat verbeterde metodes hul werk kan verbeter of vergemaklik (O)	41	5	0	1	47	98,28	0	2	17	0	
Verskil							5				13,56
19.											
(a) Mate waarin die werkers ervaar dat opleiding hulle sal help om hul werk beter te doen (O)	40	2	3	2	47	90,62	0	11	15	0	
(b) Mate waarin die werkers verkies dat opleiding hulle sal help om hul werk beter te doen (O)	43	4	0	0	47	111,72	0	0	9	0	
Verskil							0				0,0

# Stelsel 1 (0-5): eksploiterend outoritêr; Stelsel 2 (6-10): welmenend outoritêr; Stelsel 3 (11-15): konsulerend; Stelsel 4 (16): deelnemend  
 ##  $\chi^2_{0,05;4-1} = 7,815$   
 ###  $\chi^2_{0,05;2-1} = 3,841$   
 \* O = Oorsaaklike veranderlike

(1988) gebruik om die werkers op 'n spektrum van verwestering te plaas. In hierdie studie is daar nie op die huweliksgebruik ingegaan nie. Geen noemenswaardige tendense ten opsigte van minder en meer verwesterde werkers se persepsies van hul werksituasie kon waargeneem word nie. Net soos etnisiteit is hierdie tipe data bruikbaar op 'n individuele diagnostiese basis maar nie om groepe te vergelyk nie.

#### 4. Gevolgtrekkings

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

Oor die algemeen kan die werkers se produktiwiteit en werktevredenheid verbeter word indien 'n meer deelnemende leierskapstelsel geïmplementeer word. Die volgende swak punte ten opsigte van die leierskapsfaktore is gediagnoseer:

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

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

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

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

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

Die volgende sterk punte is in die motiveringstelsel geïdentifiseer:

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

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

Die volgende swak punte is gediagnoseer:

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

- die mate van aandag aan die werkers se klagtes (faktor 11).

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

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

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

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

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

Oor die algemeen kan faktore soos die hiërargiese posvlak van die werker of tipe werk, ouderdom, etnisiteit, dienstermyn en mate van verwestering soos gemeet aan die jare ondervinding op RSA plase, slegs tot 'n geringe mate die verskille tussen die personeel se persepsies oor personeelbestuur verklaar. Enkele betekenisvolle tendense ten opsigte van die hiërargiese posvlak van die werker, sy ouderdom en dienstermyn is egter geïdentifiseer.

Eerstens ervaar die hoëvlak werkers tot 'n beduidende mate 'n groter behoefte aan verhoogde produktiwiteit sodat die opleiding van die voormanne en drywers hulle meer produktief en tevrede in hul werk sal maak.

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

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

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

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

#### 5. Aanbevelings

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

- (i) Aangesien swak punte sowel as sterk punte in die huidige personeelbestuurstelsel gediagnoseer is, behoort 'n personeelbestuursontwikkelingsstrategie

ontwikkel te word om die produktiwiteit en werktevredenheid van die personeel oor die langtermyn aansienlik te verbeter.

Die volgende negestappes word voorgestel:

- Ontleed die onderneming in sy geheel en voer 'n personeeloudit uit.
- Kry die bestuur en personeel sover dat hulle die aard van die huidige swak punte begryp asook die behoefte aan verandering besef.
- Identifiseer die doelstellings van die onderneming en maak seker dat hulle ooreenstem met die motiewe van die bestuur.
- Identifiseer die oorsaak van die tekortkominge en die aard van die potensiele regstellende stappe.
- Skeduleer en implementeer die ontwikkelingsprogram.
- Toets die uitvoerbaarheid van die voorstelle.
- Korrigeer enige tekortkominge in die plan.
- Ontwerp 'n beheerstelsel tesame met 'n periodieke oudit om die planne te monitor.
- Herevalueer topbestuur se vereenselwiging met die ontwikkelingsdoelwitte en motiveer alle betrokkenes.

(ii) Die samestelling, doel en funksies van die arbeidsraad sowel as die komponente van 'n arbeidsverhoudingeprogram behoort geformuleer te word. 'n Arbeidsraad moet binne 'n gefintegreerde personeelbestuurstelsel funksioneer. Die volgende riglyne ten opsigte van die komponente van 'n arbeidsverhoudingeprogram, die doel en funksies van die raad kan oorweeg word.

(a) Komponente van 'n arbeidsverhoudingeprogram

'n Doeltreffende arbeidsverhoudingeprogram bestaan uit die volgende vier komponente:

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

(b) Doel van arbeidsraad

Die doelstellings van 'n arbeidsraad is om:

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

(c) Funksies van die arbeidsraad

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

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

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

(iv) Die voormanne moet gesag ontvang wat gelyk is aan hul verantwoordelikhede sodat die beginsel van eenheid van bevel konsekwent in die onderneming toegepas kan word.

(v) As gevolg van die groot persentasie van die personeel wat semitegniese werk doen en dus voortdurend indiensopleiding moet ontvang, is dit belangrik dat die opleidingsresultate deur die bestuurder geëvalueer en gerig moet word.

(vi) 'n Wetenskaplike vergoedingstelsel soos die Paterson-stelsel van vergoeding behoort geïmplementeer te word. Die salarisinkrement tussen die laerposgrade behoort 50 persent te wees.

(vii) Die boer behoort meer kennis te bekom aangaande motiveringsteorieë.

## 6. Navorsingsimplikasies

Daar behoort vasgestel te word of 'n bestuursontwikkelingsprogram gebaseer op die personeelouditresultate tot voordeel van die onderneming sowel as die werkerbelange voorgeskryf en geïmplementeer en die resultate gemeet kan word.

Vervolgens behoort met behulp van die personeeloudittegniek bepaal te word wat boere met verskillende boerdertipes as doeltreffende en ondoeltreffende personeelpraktjke en -beleide ervaar sodat kennisleemtes geidentifiseer kan word.

Laastens behoort die personeelouditstelsel verder ontwikkel te word om 'n algemene raamwerk te voorsien vir die evaluering van die personeelbestuursituasies in die oorgrote meerderheid boerderyondernemings in die RSA.

#### Nota

1. \* Die skrywers bedank mnr. B. Ndaba van die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing van die RGN vir sy hulp met die uitvoering van die personeelbestuursoudit. Geldelike bystand deur die Instituut vir Navorsingsontwikkeling van die RGN word hiermee erken, maar die menings moet nie noodwendig aan die RGN of die UOVS toegeskryf word nie.

#### Verwysings

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

BRUNIQUEL, B en MAGWASA, J. (1974). Know your African Worker. People and Profits, Vol 2, No 5:4-13

OOSTHUIZEN, LK en RADLEY, AJ. (1988). 'n Diagnostiese instrument vir die meting van personeelbestuursprosesse in 'n boerderyonderneming binne die RSA. Bloemfontein: Universiteit van die Oranje-Vrystaat. Departement Landbou-ekonomie. RGN verslag

OOSTHUIZEN, LK en RADLEY, AJ. (1991). Die meting van personeelbestuur in 'n boerderyonderneming. Agrekon, Vol 30, No 1.

VORSTER, DJM. (1970). The ambitions of African Workers. Management, Vol 1, No 3:59-62

ZAR, JH. (1984). Biostatistical Analysis. Englewood Cliffs: Prentice-Hall

#### Summary

Farm workers' perceptions of staff management have been measured, but the staff management audit technique has not been used to register the staff's experiences in respect of their job environment simultaneously with their preferences.

In this article it is assumed, first of all, that if the staff's job experiences correspond to a significant degree to their job expect-

tations in respect of leadership, motivation, communication, human relations, control and job performance, the staff will be productive and satisfied. Secondly it is assumed that if factors such as the post level of the worker or his type of work, age, period of service and degree of westernisation as measured by years of experience on farms in the Republic of South Africa, have a significant effect on the staff's perceptions of their job environment, potential staff management problems in the firm could be explained by means of these trends.

The staff management audit technique was used to collect the data on a case study basis from 47 workers on a farm in the Transvaal Highveld. The same case that was studied in 1985, was monitored three years later. The staff audit form is a Likert type questionnaire consisting of 19 questions which measure the staff's experiences and preferences in respect of leadership, motivation, communication, human relations, control and performance. The workers used a block and peg apparatus under the guidance of an instructor whom they trusted, to register their perceptions. The audit form also makes provision for obtaining biographical data from each worker. The audit data was analysed by means of the median and interquartile range. The degree of correspondence between the medians was determined by means of the chi-squared test at 95 per cent confidence level.

Considerable evidence was found that the staff's job experiences differed to a large extent from their job preferences in respect of the leadership, motivation, communication, human relations and staff performance system in the firm, and therefore their productivity and job satisfaction could improve appreciably.

In general, workers' productivity and job satisfaction could improve if a more participative leadership system could be implemented; if the hygiene factors could be improved and the motivators implemented more effectively at the same time; if a formal communication system could be implemented; if the human relations could be more supportive; and if a continuous in-service training programme could be implemented to meet the great need for worker training. With this approach it is therefore possible to diagnose weak as well as strong points in the staff management system of a firm directly, and to formulate remedial staff management practices.

A number of significant trends were identified in respect of the hierarchical post level of the worker, his age and period of service. The most important implication of these trends is that the manager should develop a purposeful in-service training programme in which the training of the supervisors and drivers, taking into account their ages and periods of service, could enjoy a high priority.

A nine-step procedure was recommended for designing a staff management development strategy to improve the productivity and job satisfaction of the staff in the long term.