



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

*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.*

NAVORSINGSNOTA : 'N VERGELYKING VAN DOELTREFFENDE EN ONDOELTREFFENDE PERSONEELBESTUURSPRAKTYKE EN -BELEIDE VAN BOERE IN DIE VERNAAMSTE LANDBOUBEDRYWE

With summary in English at end of research note

L.K. Oosthuizen

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

Die doel met hierdie studie was om boere se persepsies oor doeltreffende en ondoeltreffende personeelbestuurstelsels op Suid-Afrikaanse plase te tipeer. Vir vergelykingsdoeleindes is die boere (n=219) gevra om die personeelbestuurstelsels van hoëproduksie-ondernemings enersyds en laeproduksie-ondernemings andersyds op 'n Likert-skaal te vergelyk. Hoëproduksie-ondernemings word deur konsulerende personeelbestuurstelsels gekarakteriseer terwyl laeproduksie-ondernemings deur welmenend outoritêre personeelbestuurstelsels gekenmerk word. Werkerproduktiwiteit, werknemertevredenheid en boerderywingsgewendheid in 'n verskeidenheid boerderytipes kan dus verhoog word indien konsulerende in plaas van welmenend outoritêre personeelbestuurstelsels ten opsigte van leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudings, besluitneming, doelwitformulering, beheer en werkprestasie geïmplementeer word. Beduidende persepsieverskille oor die tipering van hoëproduksie-ondernemings se personeelbestuurstelsels bestaan tussen boere wat hulself gunstig aanslaan met betrekking tot werkerproduktiwiteit, werknemertevredenheid en boerderywingsgewendheid en die minder gunstige groep boere. Die waarskynlikheid dat 'n formele vergoedingstelsel in gebruik is, hang af van die besigheidskenmerke van die onderneming.

RESEARCH NOTE : A COMPARISON OF EFFICIENT AND INEFFICIENT PERSONNEL MANAGEMENT PRACTICES AND POLICIES OF FARMERS IN THE MAJOR FARMING INDUSTRIES

The aim of this study was to typify the perceptions of farmers regarding efficient and inefficient personnel management systems on South African farms. For purposes of comparison the farmers (n=219) were requested to compare the personnel management systems on a Likert scale of high-production businesses on the one hand and low-production businesses, on the other. High-production businesses are characterized by consultative personnel management systems, whilst benevolent authoritative personnel management systems are characteristic of low-production businesses. Worker productivity, job satisfaction and farm profitability can be enhanced in a variety of farm business types if consultative instead of benevolent authoritative personnel management systems are implemented with respect to leadership, motivation, communication, human relations, decision-making, staff control, goal-formulation and work performance. Significant differences in perception exist regarding the typification of personnel management systems of high-production businesses between farmers who regard themselves favourably and the less favourable group of farmers as regards worker productivity, job satisfaction of workers and farm profitability. The probability of a formal remuneration system being in use depends on the business features of the farm business.

1. INLEIDING

In die sektore buite die landbou is daar 'n groter bewustheid onder bestuurders dat werknemers groter deelname in probleemoplossings wil hê (Oosthuizen, 1990:113). Die vraag is of deelnemende personeelbestuurstelsels werkerproduktiwiteit, werktevredenheid en winsgewendheid in die Suid-Afrikaanse landbou kan verhoog.

Die doel met hierdie studie is om boere se persepsies oor doeltreffende en ondoeltreffende personeelbestuurstelsels op Suid-Afrikaanse plase te ontleed. Vir vergelykingsdoeleindes is die boere gevra om die personeelbestuurstelsels van hoëproduksie-ondernemings enersyds en laeproduksie-ondernemings andersyds te tipeer. Vervolgens word bepaal of boere wat meen dat hul ondernemings gunstig met ander soortgelyke ondernemings vergelyk ten opsigte van werkerproduktiwiteit, werknemertevredenheid en boerderywingsgewendheid se persepsies oor die personeelbestuurstelsels van hoëproduksie-ondernemings dieselfde is as die persepsies van boere wat minder gunstig vergelyk. Laastens word die effek van persoonlike en besigheidskenmerke asook personeelbestuurstelsel tipe op die waarskynlikheid dat boere formele vergoedingstelsels in gebruik het, bepaal.

2. HIPOTEESES

Arbeidsproduktiwiteit in die landbou is laag en gevolglik is die winsgewendheid van boerdery enersyds nie na wense

nie en andersyds ervaar plaaswerkers nie voldoende werktevredenheid nie. Die volgende hipoteses word gestel:

- Hoëproduksie-ondernemings word deur deelnemende personeelbestuurstelsels getipeer terwyl laeproduksie-ondernemings deur outoritêre personeelbestuurstelsels gekenmerk word.
- Werkerproduktiwiteit, werktevredenheid en winsgewendheid in 'n verskeidenheid boerderytipes kan verhoog word indien meer deelnemende leierskap-, motivering-, kommunikasie-, menseverhoudings-, besluitneming-, doelwitformulering- en werkprestasie-stelsels geïmplementeer word.
- 'n Likert-tipe personeelbestuursoudit kan gebruik word om boere se persepsies betreffende doeltreffende en ondoeltreffende personeelbestuurstelsels te vergelyk.
- Boere wat hulself gunstig aanslaan met betrekking tot werkerproduktiwiteit, werknemertevredenheid en boerderywingsgewendheid se persepsies oor die mate van werkerdeelname in die personeelbestuurstelsels van hoëproduksie-ondernemings verskil beduidend van die boere se persepsies wat in die minder gunstige groep geklassifiseer is.
- Die besigheidskenmerke van die boerderyonderneming het 'n effek op die waarskynlikheid dat 'n formele vergoedingstelsel in gebruik sal wees al dan nie.

3. NAVORSINGSPROSEDURES

3.1 Versameling en verwerking van inligting

Met die hulp van Die Landelike Stigting se ontwikkelaars is die gegewens by 219 boere in al 13 hul streke in die RSA ingesamel. 'n Tien persent ewekansige steekproef uit die 3 100 aktiewe lede van die Stigting in 1991 het 'n respons van 70,7 persent gelewer. Die vraelys is 'n Likert-tipe ouditvorm waarop die respondente enersyds 'n hoëproduksie-onderneming se personeelbestuurstelsel op 'n 20-punt skaal moes tipeer en dieselfde vir 'n laeproduksie-onderneming andersyds moes doen. Die Likert-skaal verteenwoordig die vier basiese tipes personeelbestuurstelsels waarvan die kenmerke volledig deur Oosthuizen en Coetzee (1991:19) beskryf is. Elke personeelbestuurstelsel word gekarakteriseer deur 35 personeelbestuursfaktore wat in verband staan met agt organisatoriese kenmerke: leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudings, besluitneming, doelformulering, personeelbeheer en werkprestasie. Met die oog op die tipering van die personeelbestuurstelsels in hoëproduksie- en laeproduksie-ondernemings is frekwensieverdelings vir die vier Likert-stelsels ten opsigte van al 35 personeelbestuursfaktore opgestel en die gemiddelde persepsie en standaardafwyking bereken. Die verskil tussen die gemiddeldes vir hoë- en laeproduksie-ondernemings is met behulp van 'n gepaarde t-toets by 95 persent betroubaarheid uitgevoer.

Ten einde die tweede doelwit van die studie uit te voer, is die boere gevra om op 'n nege-puntskaal aan te dui hoe hulle meen hul ondernemings met ander boere se ondernemings in hul omgewing vergelyk ten opsigte van werkerproduktiwiteit, werknemertevredenheid en boerderywingsgewendheid. Ter bereiking van die derde doelwit moes die respondente aandui of hulle enige formele vergoedingstelsel in gebruik het. 'n Formele vergoedingstelsel is motiverend en wetenskaplik en kan arbeidsprobleme verminder (Oosthuizen, 1982:589). Meer veranderlike logistiese regressie-ontledings is gedoen om die faktore te bepaal wat 'n positiewe effek op die gebruik en aanvaarding van formele vergoedingstelsels het (Hosmer & Lemeshow, 1989:6-7).

3.2 Organisasoriese kenmerke

Van die 219 respondente het 180 aangedui dat hulle eienaar-boere is en 36 is as bestuurders in diens geneem. Wat ondernemingsvorm betref, is 136 (62 persent) eenmansake, 30 vennootskappe, 28 maatskappye, 10 beslote korporasies en een trust.

Per gemeenskapsontwikkelingsvereniging is die respondente soos volg versprei: Bergzicht (14), Langeberg (29), Hantam (4), Keerom (19), Berg-en-dal (7), Suid-Kaap (29), Oos-Kaap (17), Noord-Kaap (18), Noord-Vrystaat (28), Oos-Vrystaat (4), Noord-Transvaal (12), Oos-Transvaal (24) en Natal (14). Die hoofboerderyvertakkings (wat meer as 60 persent tot totale boerdery-inkomste lewer) is akkerbou (24,1 persent), vee (10,6 persent), melk (7,4 persent), wingerd (21,8 persent), sagtevrugte (13,9 persent), groente (5,1 persent), sitrus (6,5 persent), tabak (3,7 persent), suikerriet (1,9 persent) en gemengde boerdery (5,1 persent).

Die totale permanente personeelmag in diens op die plase in die ondersoek is 6 333 waarvan 106 bestuurders (1,7 persent) is, 262 voormanne (4,2 persent), 1 297 semi-tegniese werkers (20,5 persent) en 4 668 laervlakwerkers (73,4 persent). Wat interne (op-die-plaas) tydelike werkers betref, word 3 827 in diens geneem teenoor die 3 205 eksterne (weg-van-die-plaas) loswerkers. Van die 219 respondente het 93 (42,7 persent) aangedui dat 'n formele posgraderingstelsel in gebruik is.

4. RESULTATE EN BESPREKING VAN RESULTATE

4.1 Personeelbestuurstelsels van hoë- en laeproduksie-ondernemings

Uit Tabel 1 blyk dat hoëproduksie-ondernemings se personeelbestuurstelsels in die geheel as konsulerend (Me=15; gem.=14) getipeer word terwyl welmenend outoritêre personeelbestuurstelsels in die geheel (Me=7; gem.=8) laeproduksie-ondernemings kenmerk. Met die uitsondering van menseverhoudings (Me=16) wat by hoëproduksie-ondernemings as deelnemend getipeer word,

Tabel 1: Die tipering van die personeelbestuurstelsels van hoë- en laeproduksie-ondernemings deur boere (n=219) op 'n 20 punt-Likert-skaal, 1991

Personeelbestuursprosesse	Hoëproduksie-ondernemings Personeelbestuurstelsels*			Laeproduksie-ondernemings Personeelbestuurstelsels*		
	Me	Gem.	S	Me	Gem.	S
Leierskap	15	15,1	2,7	7	7,1	3,6
Motivering	15	14,3	3,9	9	9,4	4,5
Kommunikasie	15	14,4	3,1	7	7,0	3,5
Menseverhoudings	16	15,4	2,9	8	8,1	3,5
Besluitneming	14	14,1	3,1	6	6,6	3,3
Doelwitformulering	14	13,8	3,6	6	6,3	3,8
Beheer	14	13,6	3,9	8	8,7	4,3
Werkprestasie	11	10,3	4,7	8	8,1	4,6
Totale personeelbestuurstelsel	15	14,0		7	8,0	

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

word die ander personeelbestuursprosesse almal as konsulerend vir hoëproduksie-ondernemings aangedui. By laeproduksie-ondernemings word al die personeelbestuursprosesse as welmenend outoritér getipeer.

In 'n konsulerende personeelbestuurstelsel toon die bestuur substansiële maar nie algehele geloof en vertroue in hulondergeskiktes nie. Werkers word toegelaat om minder belangrike besluite op die laer vlakke te neem.

Kommunikasievloei op- en afwaarts in die organisasiestruktuur. Die werkers word gemotiveer deur middel van geldelike belonings, so af en toe straf en 'n mate van werkerbetrokkenheid. Daar vind taamlik interaksie tussen meerdere en ondergeskikte plaas en word dikwels met 'n redelike mate van geloof en vertroue gekenmerk. Betekenisvolle aspekte van die beheerproses is gedelegeer, met 'n verantwoordelike gevoel op die middel vlakke en tot 'n mindere mate op die laer vlakke. 'n Informele organisasie kan ontwikkel wat óf die formele doelwitte van die onderneming ondersteun óf gedeeltelik teenstaan (Likert, 1961:226-230).

In 'n welmenend outoritére personeelbestuurstelsel toon die bestuur 'n soort van meerderwaardige geloof en vertroue in hul ondergeskiktes soos by 'n baas-kneg-verhouding. Die oorgrote meerderheid besluite en die doelwitformulering van die onderneming vind by die topbestuur plaas; alhoewel baie besluite binne 'n voorgeskrewe raamwerk op die laer vlakke geneem word. Die wyse waarop die ondergeskiktes gemotiveer word, berus op geldelike belonings en 'n mate van werklike of potensiële straf. Die beheerproses is by die topbestuur gekonsentreer maar daar is 'n mate van delegasie van bestuursgesag na die middel vlakke. Die informele organisasie staan óf onverskillig óf strydig met die formele doelwitte van die onderneming (Likert, 1961:222-225).

Indien 'n vergelyking getref word tussen die boer se persepsies betreffende doeltreffende en ondoeltreffende personeelbestuurstelsels waar elk van die 35 personeelbestuursfaktore afsonderlik ontleë word, blyk dat al die personeelbestuursfaktore beduidend (een persent peil) verskil tussen hoë- en laeproduksie-ondernemings behalwe die volgende faktore by die werkprestasiestelsel: die mate waarin verbeterde metodes (faktor 31) en verbeterde toerusting (faktor 32) die werker se taak kan verbeter, en die mate waarin opleiding die werkers sal help om hul werk beter te doen (faktor 35).

Welmenend outoritére personeelbestuurspraktyke wat met hoëproduksie-ondernemings geassosieer word, is die mate waarin verbeterde metodes (faktor 31; gem.8,0) en verbeterde toerusting (faktor 32; gem.8,7) die werker se taak kan verbeter asook die mate waarin opleiding die werkers sal help om hul werk beter te doen (faktor 35; gem.8,3). Die enigste konsulerende personeelbestuurspraktyk wat met laeproduksie-ondernemings geassosieer word, is die mate waarin die werk nadelig is vir die werkers se gesondheid (faktor 9; gem.12,7).

Wat die eerste hipotese betref, is dus gevind dat konsulerende personeelbestuurstelsels en nie deelnemende personeelbestuurstelsels hoëproduksie-ondernemings tipeer terwyl welmenende outoritére personeelbestuurstelsels laeproduksie-ondernemings kenmerk. Boere behoort dus meer kennis op te doen aangaande konsulerende personeelbestuurspraktyke en -beleide. Hierdie bevinding moet ook beoordeel word uit die gesigspunt van die werkers

se persepsies oor personeelbestuurstelsels. Uit die gevallestudies wat 239 plaaswerkers by verskillende boerdertipes oor 'n wye geografiese gebied in Suid-Afrika ingesluit het, is bevind dat die werkers oor die algemeen konsulerende personeel-bestuurstelsels ervaar maar dat hulle deelnemende personeelbestuurstelsels verkies (Oosthuizen, 1994:108). Hiervolgens kan werkerproduktiwiteit en boerdery-winsgewendheid verhoog word indien meer deelnemende personeelbestuurstelsels geïmplementeer word.

'n Tweede gevolgtrekking is dat die boere se persepsies oor die rol van werknemeropleiding asook verbeterde metodes en toerusting in hoër werkerproduktiwiteit en werknemertevredenheid 'n ernstige knelpunt kan word in die ontwikkeling van doeltreffende en effektiewe werkprestasiestelsels op plase.

'n Likert-tipe personeelbestuursoudit kan dus gebruik word om boere se persepsies betreffende doeltreffende en ondoeltreffende personeelbestuurstelsels te vergelyk.

4.2 Persepsieverskille tussen die gunstige en ongunstige groep boere met betrekking tot die personeelbestuurstelsels van hoëproduksie-ondernemings

In Tabel 2 word 'n vergelyking getref tussen die tipering van die personeelbestuurstelsels van hoëproduksie-ondernemings deur boere wat hulself gunstig ag met betrekking tot hul persepsie van werkerproduktiwiteit, werknemertevredenheid en boerderywingsgewendheid teenoor boere wat meen dat hul ondernemings minder gunstig vergelyk.

Die gunstige groep boere se persepsies oor die personeelbestuurstelsels van hoëproduksie-ondernemings verskil beduidend van die ander boere se persepsies ten opsigte van leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudings, besluitneming en doelwitformulering. Deurgaans lê die gunstige groep boere se persepsies regs op die Likert-skaal wat meer deelnemende personeelbestuurspraktyke impliseer. Wat leierskap betref, verskil die twee groepe se sienings beduidend met betrekking tot die mate waarin die bestuurder geïnteresseerd is in die werkers se persoonlike probleme soos siekte, vryetydsbesteding en vervoerkwessies (faktor 1; $p=0,027$).

Met betrekking tot motivering, is daar beduidende verskille ten opsigte van Herzberg se higiëne faktore (faktor 7; $p=0,031$) sowel as Herzberg se motiverende faktore (faktor 12; $p=0,090$). Indien werkers dus gelyktydig beter behandel (higiëne faktore) en beter benut (motiverende faktore) word, sal dit tot hoër produktiwiteit, werknemer tevredenheid en boerderywingsgewendheid lei.

Dieselfde neiging kom voor by die twee groepe boere se persepsies oor die tipering van die kommunikasie-, menseverhoudings-, besluitneming- en doelwitformuleringspraktyke en -beleide in hoëproduksie-ondernemings. 'n Groter mate van werkerdeelname aan kommunikasiepraktyke (faktor 14, 15 en 17), menseverhoudingspraktyke (faktor 19 en 21), besluitnemingsprosesse (faktor 22 en 23) en doelwitformuleringsprosesse (faktor 25) word deur die gunstige groep boere aangedui.

Die gevolgtrekking is dus dat werkerproduktiwiteit, werknemertevredenheid en winsgewendheid in 'n verskeidenheid boerdertipes verhoog kan word indien meer

Tabel 2: 'n Vergelyking van die tipering van die personeelbestuurspraktyke in hoëproduksie-ondernemings op RSA plase deur (a) boere (n=105) wat hulself gunstig ag met betrekking tot werkerproduktiwiteit, werknemertevredenheid en boerderywingsgewendheid en (b) boere (n=112) wat minder gunstig geklassifiseer is, 1991

PERSONEELBESTUURFAKTOR	MINDER GUNSTIGE GROEP			GUNSTIGE GROEP			VERSKIL P
	N	Gem	S	N	Gem	S	
LEIERSKAP:							
1. Persoonlike probleme	112	14,5	2,9	105	15,3	2,1	0,027
2. Familie probleme	112	14,0	3,3	106	14,6	2,8	0,122
3. Werk probleme	112	15,5	2,5	106	15,7	2,3	0,412
4. Vertroue	112	14,6	2,7	106	14,9	2,4	0,365
5. Regverdigheid	112	15,7	2,5	106	16,1	2,4	0,319
6. Werkinstruksies	112	15,5	2,6	105	15,6	2,3	0,685
MOTIVERING:							
7. Vrees	112	15,9	3,5	105	16,7	2,1	0,031
8. Oorvermoeidheid	112	14,9	3,1	105	14,7	3,0	0,733
9. Nadeligheid vir gesondheid	112	17,0	2,4	105	16,6	2,6	0,345
10. Druk vir hoë uitset	112	11,1	4,2	105	11,0	4,3	0,893
11. Interessante werk	112	12,2	3,3	105	12,8	3,2	0,162
12. Waardering	112	14,9	2,5	106	15,5	2,7	0,090
KOMMUNIKASIE:							
13. Bestuurder se doelwitte	112	14,5	3,1	106	14,9	3,4	0,335
14. Nuttige inligting afwaarts	112	13,8	2,8	106	14,8	2,8	0,014
15. Inligting deurgee opwaarts	112	13,3	3,6	106	14,4	3,1	0,021
16. Inligting:werkers (sywaarts)	112	13,4	3,4	106	14,1	3,2	0,021
17. Aandag aan klagtes	112	15,1	2,4	106	15,8	2,3	0,026
MENSEVERHOUDINGS:							
18. Toeganklikheid van bestuurder	112	15,2	2,7	106	16,7	2,2	0,137
19. Hulp aan werkers	112	15,1	2,8	106	16,3	2,2	0,001
20. Behandeling indien foute	111	14,7	3,2	105	15,2	2,9	0,154
21. Samewerking tussen werkers	111	13,9	2,8	104	14,9	2,9	0,013
BESLUITNEMING:							
22. Besluite oor werksmetodes	112	13,9	3,3	105	14,8	2,9	0,045
23. Benutting: werkers se kennis	112	13,4	3,6	104	14,4	2,9	0,017
24. Inagneming van werksprobleme	111	13,8	3,2	105	14,5	2,4	0,107
DOELWITFORMULERING:							
25. Bewus van produksiedoelwitte	112	13,4	3,5	105	14,4	3,1	0,037
26. Stel van eie produksiedoelwitte	112	12,1	4,3	106	13,0	3,7	0,099
27. Aanvaarding:bestuurder se doelwitte	111	15,1	2,7	106	15,1	2,7	0,932
BEHEER:							
28. Aanpas:werkspoed	112	13,1	3,4	104	13,5	3,6	0,395
29. Botsende instruksies	112	15,1	2,8	106	15,5	2,6	0,248
30. Beïnvloeding van ander werkers	112	12,3	4,0	105	12,3	4,2	0,919
WERKPRESTASIE:							
31. Beter metodes	112	8,5	4,7	106	9,1	5,0	0,380
32. Verbeterde toerusting	112	8,2	4,9	105	9,1	5,2	0,196
33. Materiaalvermorsing	112	12,9	3,3	106	13,4	3,0	0,188
34. Tydvermorsing	112	12,0	3,4	105	12,7	3,5	0,163
35. Opleiding	112	7,9	4,3	106	8,7	5,1	0,203

deelnemende personeelbestuurspraktyke ten opsigte van leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudings, besluitneming en doelwitformulering geïmplementeer word.

4.3 Die waarskynlikheid van die gebruik en aanvaarding van formele vergoedingstelsels

Die beraamde logit-model het 65,87 persent (137 uit 208) van die respondente korrek geklassifiseer terwyl die sukseskoers vir die voorspelling van die gebruik van 'n vergoedingstelsel en die nie-gebruik daarvan 64,77 persent (57 uit 88) en 66,67 persent (80 uit 120) respektiewelik is. Die log-aanneemlikheidsverhouding wat die gesamentlike betekenisvolheid van die betrokke verklarende veranderlikes van die model toets, is betekenisvol op die een persent peil. Die voorspelde klassifikasie en parameters van die model word in Tabel 3 aangetoon. Die

voorspellingsvermoë van die model vergelyk goed met ander soortgelyke studies (Ortmann, Patrick & Musser 1994:36). Oor die algemeen toon die chi-kwadraat passingstoets geen betekenisvolle gebrek aan passing nie.

Die drie kategorieë van plaasgrootte het positiewe koëffisiënte wat toeneem soos wat die plaasgrootte kleiner word. In vergelyking met plase wat groter as 3 000 ha (verwysingsgroep) is, sal die voorspelde waarskynlikheid om 'n formele vergoedingstelsel in gebruik te hê, toeneem soos die plase kleiner word. Die relatiewe kansverhouding is 2,06 keer groter dat 'n formele vergoedingstelsel in gebruik sal wees op plase binne die kategorie 501 tot 3 000 ha as op plase wat groter as 3 000 ha is. Verder is die kans 3,82 en 4,6 keer groter om 'n posgraderingstelsel in gebruik te vind by plase in die kategorieë 101-500 ha en

Tabel 3: Meerveranderlike logit-model vir die waarskynlikheid om 'n formele vergoedingstelsel op plase in gebruik te hê (n = 208), 1991

VERANDERLIKE	KOËFFISIËNT FOUT	STANDAARD	T-STATISTIEK	RELATIEWE KANSVERHOUDING
Plaasgrootte (> 3000 ha)	0,7207	0,636	1,13	2,06
Plaasgrootte (501 - 3000 ha)	1,340	0,651	2,06*	3,82
Plaasgrootte (101 - 500 ha)	1,526	0,665	2,29*	4,60
Bestuurders	0,7793	0,354	2,20*	2,18
Voormanne	0,7638	0,313	2,44*	2,15
Ondernemingsvorm	0,6342	0,326	1,95	1,89
Konstante	-2,186	0,632	-3,46*	0,112
Die log aanneemlikheid		-126,642		
Hoshmer Lemsho Chi-kwadraat:		6,288; p-waarde = 0,615		
Korrekte voorspelling:		65,87%		
Vergoedingstelsel:		64,77%		
Geen vergoedingstelsel nie:		66,67%		

* Betekenispeil van 1%

kleiner as 100 ha onderskeidelik as by plase groter as 3 000 ha. Die gevolgtrekking is dus dat hoe kleiner die plaasgrootte hoe groter is die relatiewe kansverhouding dat 'n formele vergoedingstelsel in gebruik sal wees. Die rede hiervoor kan wees dat arbeidsintensiewe boerderyvertakkinge op die kleiner plase bedryf word, met 'n hiërargiese personeelsamestelling en wat ook nie deur 'n alleeneienaar bestuur word nie.

Bestuurders en voormanne op die diensstaat het positiewe koëffisiënte wat beteken dat die voorspelde waarskynlikheid dat 'n formele vergoedingstelsel in gebruik sal wees in sulke ondernemings, verhoog indien bestuurders en voormanne in diens is (relatiewe kansverhouding van 2,18 en 2,15 onderskeidelik).

Die ondernemingsvorm het 'n positiewe koëffisiënt wat daarop dui dat die voorspelde waarskynlikheid van die gebruik van 'n formele vergoedingstelsel verhoog indien die ondernemingsvorm 'n vennootskap, maatskappy, beslote korporasie of 'n trust is (1,89 keer groter relatiewe kansverhouding as vir eenmansake).

Die gevolgtrekking is dus dat boerderyondernemings wat as multi-persoon ondernemingsvorms bedryf word, 'n hiërargiese personeelsamestelling het bestaande uit bestuurders en voormanne en met relatief kleiner plaasgroottes (en waarskynlik intensiewe boerderyvertakkinge) 'n positiewe effek op die gebruik en aanvaarding van formele vergoedingstelsels het.

5. SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS

Die gestelde hipoteses is tot 'n groot mate bevestig. Wat die eerste hipotese betref, is gevind dat hoëproduksie-ondernemings deur konsulerende personeelbestuurstelsels getipeer word terwyl laeproduksie-ondernemings deur welmenend outoritêre personeelbestuurstelsels gekenmerk word. Werkerproduktiwiteit, werknemertevredenheid en winsgewendheid in 'n verskeidenheid boerderytipes kan dus verhoog word indien konsulerende in plaas van outoritêre personeelbestuurspraktyke ten opsigte van leierskap, motivering, kommunikasie, menseverhoudings, besluitneming, doelwitformulering, personeelbeheer en werkprestasie geïmplementeer word.

Met die uitsondering van personeelbeheer en werkprestasie, het die boere wat hulself gunstig ag met betrekking tot werkerproduktiwiteit, werknemertevredenheid en boerdery-winsgewendheid, hoëproduksie-ondernemings getipeer as ondernemings met 'n groter mate van werkerdeelname in die leierskap-, motivering-, kommunikasie-, menseverhoudings-besluitneming- en doelwitformuleringstelsels as die boere wat in die minder gunstige groep geklassifiseer is.

'n Likert-tipe personeelbestuursoudit kan gebruik word om boere se persepsies betreffende doeltreffende en ondoeltreffende personeelbestuurstelsels te vergelyk.

Die besigheidskenmerke van die boerderyonderneming het 'n effek op die waarskynlikheid dat 'n formele vergoedingstelsel in gebruik sal wees al dan nie.

Die boere se persepsies oor die rol van werknemeropleiding asook verbeterde metodes en toerusting in hoër werkerproduktiwiteit en werknemertevredenheid kan 'n ernstige knelpunt word in die ontwikkeling van doeltreffende en effektiewe werkprestasiestelsels op plase.

Boere se kennis aangaande konsulerende en verkieslik ook deelnemende personeelbestuurstelsels behoort opgeknep en bevorder te word. Lede van hoëproduksie-ondernemings het gunstige houdings jeens mekaar, hul meerderes, hul onderneming en alle aspekte van hul werk. Die welwillende houdings hou verband met 'n bestuurstelsel wat die beginsel van ondersteunende verhoudings insluit waardeur elke persoon 'n mate van persoonlike waarde en belangrikheid ervaar. Verder behoort die implimentering van formele vergoedingstelsels op plase hoër prioriteit te geniet aangesien arbeidsprobleme daardeur verminder kan word.

NOTA

1. Geldelike bystand deur die UOVS word vir hierdie navorsing erken, maar die menings is dié van die outeur en word nie noodwendig deur die UOVS onderskryf nie.
2. Die skrywer bedank Mev. T. Kühne en K. Smit vir die hulp by die uitvoering van die navorsing. Die

samewerking van die 13 streeksbestuurders van Die Landelike Stigting ten tye van die opname in 1991 word hoog waardeer.

VERWYSINGS

HOSMER, D.W. & LEMESHOW, S. (1989). Applied logistic regression. New York, John Wiley & Sons.

LIKERT, R. (1961). New patterns of management. New York, McGraw-Hill.

OOSTHUIZEN, L.K. (1982). Die ontwikkeling van 'n bestuurstelsel vir beter benutting van swart werkers in 'n boerdery-onderneming, met verwysing na personeelbestuurspraktyke in die Brandfordistrik. Ph.D. proefskrif. Departement Landbou-ekonomie, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Bloemfontein.

OOSTHUIZEN, L.K. (1990). Die ontwikkeling van 'n diagnostiese instrument vir die meting van personeelbestuur in boerdery-ondernemings in ontwikkelende lande. *Agrekon*, Vol 29, No 2:113-121.

OOSTHUIZEN, L.K. (1994). A comparison of the perceptions of farm workers on personnel management efficiency in nine farm business types in the RSA. *Agrekon*, Vol 8, No 4:1-17.

OOSTHUIZEN, L.K. & COETZEE, L. (1991). 'n Vergelyking tussen 'n boer en sy personeel se persepsies oor personeelbestuursdoeltreffendheid en -effektiwiteit in die boerderyonderneming. *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Landbouvoorsigtig*, Vol 20:18-27.

ORTMANN, G.F., PATRICK, G.F. & MUSSER, W.N. (1994). Use and rating of computers by large-scale U.S. Cornbelt farmers. *Computers and Electronics in Agriculture*, Vol 10:31-43.

SUMMARY

Labour productivity in agriculture is low, and as a result, on the one hand, the profitability of farming is not as desired and on the other hand farm workers do not experience sufficient job satisfaction.

The aim of this study was to register farmers' perceptions regarding efficient and inefficient personnel management systems on farms in South Africa. Consequently, it was determined whether the perceptions regarding the personnel management systems of high-productivity businesses of farmers, who thought that their businesses compared favourably with other similar businesses regarding worker productivity, job satisfaction and farm profitability, were the same as the perceptions of farmers who were classified less favourably. Finally the effect of personal and business features, as well as staff management systems, on the probability that farmers are using a formal remuneration system, is determined.

With the assistance of the Rural Foundation the data were collected from 219 farmers (70,7% response) in all 13 their regions. The questionnaire is a Likert-type audit form on which the respondents had to typify the personnel management system of a high-production business as well as a low-production business on a 20-point scale. The Likert scale represents four basic personnel management systems: exploitive authoritative, benevolent authoritative, consultative and participative. Each personnel management

system is characterised by 35 personnel management factors, which are related to eight organisational features: leadership, motivation, communication, human relations, decision-making, goal formulation, staff control and work performance.

Of the 219 respondents, 180 indicated that they were owner-farmers and 36 were employed as managers. The main farm enterprises were crop production (24,1%), livestock (10,6%), dairy farming (7,4%), viticulture (21,8%), deciduous fruit (13,9%), vegetables (5,1%), citrus (6,5%), tobacco (3,7%), sugar cane (1,9%) and mixed farming (5,1%). The total personnel force on the farms counted 6 333; 106 (1,7%) of who were managers, 262 (4,2%) foremen, 1 297 (20,5%) semi-skilled workers, and 4 668 (73,4%) lower-level workers. A further 3 827 on-farm temporary workers and 3 205 off-farm casual labourers were employed.

Frequency distributions were compiled for the four Likert personnel management systems concerning the 35 personnel management factors. The difference between the averages for high- and low-productivity businesses was determined by means of a paired t-test at 95% confidence level. A multi-variable logit analysis was done to analyse the effect of personal and business features on the use or disregard of formal remuneration systems.

Concerning the first hypothesis, it was found that high-production businesses were typified by consultative personnel management systems, while benevolent authoritative personnel management systems were characteristic of low-production businesses. Worker productivity, job satisfaction, and profitability in a variety of farm types thus can be enhanced if consultative instead of benevolent authoritative personnel management systems are employed regarding the eight organisational features.

With the exception of staff control and work performance the farmers who regarded themselves favourably in terms of worker productivity, worker satisfaction and farm profitability, typified high-production businesses as businesses with a greater degree of worker participation in leadership, motivation, communication, human relations, decision-making and goal formulation than the farmers who were classified in the less favourable group.

Farm businesses operated as multi-person businesses, with a hierarchical personnel composition comprising managers and foremen, and of relatively smaller size (and probably intensive farm enterprises) showed positive effects on the use and acceptance of formal remuneration systems.

A Likert-type staff audit can be employed to register farmers' perceptions of efficient and inefficient personnel management systems.

The perceptions of the farmers of the role of employee training, as well as improved methods and equipment in higher productivity and job satisfaction, may become a serious problem in the development of effective and efficient work performance systems on farms.

The knowledge of farmers regarding consultative and preferably also participative personnel management systems ought to be refreshed and enhanced. The implementation of formal remuneration systems on farms also ought to enjoy high priority as this can reduce labour problems.