

Die menings, gevolgtrekkings en aanbevelings  
in hierdie skripsie vervat, is uitsluitlik  
dié van die skrywer. Geen ander persoon of  
instansie kan daarvoor verantwoordelik gehou  
word nie.

A. BRAND

DESEMBER 1986

The copyright of this thesis vests in the author. No quotation from it or information derived from it is to be published without full acknowledgement of the source. The thesis is to be used for private study or non-commercial research purposes only.

Published by the University of Cape Town (UCT) in terms of the non-exclusive license granted to UCT by the author.

(1)  
INHOUDSOPGAWE

Bladsy

<b>HOOFSUK 1 : VERSKILLENDE BENADERINGS TOT LEIDINGGEWING BINNE DIE TOESIGHOUER SE ARBEIDSVELD</b>	
1.	INLEIDING 1
2.	BESKRYWING EN VERKLARING VAN ENKELE SLEUTELBEGRIPPE 2
2.1	Personeeladministrasie as integrerende deel van publieke administrasie 2
2.2	Die fasette van personeeladministrasie 7
2.2.1	Personeelvoorsiening 7
2.2.2	Personeelopleiding en -ontwikkeling 7
2.2.3	Personeelinstandhouding 8
2.2.4	Personeelbenutting 8
2.3	Verband tussen "Personeeladministrasie" en "Personeelbestuur" 9
2.4	"Toesighouding" en "Leidinggewing" 12
2.5	Leidinggewing en bestuur 18
2.6	Effektiwiteit, doeltreffendheid en produktiwiteit 19
3.	PROBLEEMSTELLING EN DIE DOEL VAN DIE STUDIE 22
4.	DIE OMVANG VAN EN BENADERING TOT DIE STUDIETERREIN 24
5.	SAMEVATTING 28
	VERWYSINGS : HOOFSUK 1 29
<b>HOOFSUK 2 : VERSKILLENDE BENADERINGS TOT LEIDING- GEWING BINNE DIE TOESIGHOUER SE ARBEIDSVELD</b>	
1.	INLEIDING 32
2.	VERSKILLENDE BENADERINGS TOT LEIDINGGEWING 32
2.1	Die 9.1 bestuurs-styl 34
2.2	Die 1.9 bestuurs-styl 37

2.3	Die 1.1 bestuurs-styl	37
2.4	Die 5.5 bestuurs-styl	37
2.5	Die 9.9 bestuurs-styl	38
3.	FAKTORE WAT BENADERING KAN BEÏNVLOED	42
4.	DIE TOESIGHOUER SE ARBEIDSTERREIN IN PUBLIEKE ADMINISTRASIE	46
4.1	Generiese administratiewe prosesse (instaatstellingsfunksie)	47
4.2	Funksionele bedrywighede	47
4.3	Hulpprosesse	48
5.	DIE ADMINISTRATIEWE PLIGTE VAN DIE TOESIGHOUER	48
5.1	Beleid	49
5.2	Organisering	50
5.3	Finansiering	51
5.4	Personeelaangeleenthede	51
5.5	Werksprosedures en -metodes	53
5.6	Beheeruitoefening	53
6.	DIE NORMATIEWE RIGSNOERE EN DIE TOESIG- HOUER	54
7.	SAMEVATTING	57
	VERWYSINGS : HOOFSTUK 2	58
 <b>HOOFSTUK 3 : DIE TOESIGHOUER SE ROL TEN OPSIGTE VAN DIE INLYWING/ORIËNTERING VAN NUWE TOETREDERS</b>		
1.	INLEIDING	60
2.	DIE BETEKENIS VAN DIE BEGRIPPE ORIËNTERING EN INLYWING	61

3.	DIE NOODSAAKLIKHEID VAN ORIËNTERING EN INLYWING	63
4.	DIE PROSES VAN ORIËNTERING EN INLYWING	67
4.1	Die voor-aanmeldingsfase	70
4.2	Die aanmeldingsfase	72
4.3	Die voortgesette aanpassingsfase	75
5.	ORIËNTERING IN DIE PRAKTYK	76
6.	SAMEVATTING	79
	VERWYSINGS : HOOFSTUK 3	81
HOOFSTUK 4 : DIE TOESIGHOER SE ROL TEN OPSIGTE VAN OPLEIDING EN ONTWIKKELING VAN SY ONDERGESKIKTES		
1.	INLEIDING	83
2.	WAT OPLEIDING EN ONTWIKKELING BEHELS	84
3.	OGMERKE WAT MET OPLEIDING NAGESTREEF WORD	85
4.	DIE NOODSAAKLIKHEID EN VOORDELE VAN OPLEIDING	87
5.	BEPALING VAN OPLEIDINGSBEHOEFTE	91
5.1	Die aard van opleidingsbehoefte	91
5.2	Noodsaaklikheid vir die bepaling van opleidingsbehoefte	92
5.3	Metodes waarvolgens opleidingsbehoefte geïdentifiseer kan word	93
5.4	Voordele van behoeftegerigte opleiding	94
6.	SCORTE OPLEIDING	94
7.	DIE TOESIGHOER SE VERANTWOORDELIKHEID TEN OPSIGTE VAN INDIENSOPLEIDING	95

8.	METODES VAN OPLEIDING	98
8.1	Leer deur te doen (on-the-job-learning)	99
8.2	Opleiding in nagebootste werkplek	100
8.3	Klaskameropleiding	100
8.4	Demonstrasie tegniek	102
8.5	Rotering (job rotation)	102
9.	DIE PROSES VAN OPLEIDING	104
9.1	Berei die beamppte voor vir die opleiding	104
9.2	Verduidelik samestellende dele van die werk afsonderlik en wys sleutelpunte uit	106
9.3	Demonstreer die werkswyse	107
9.4	Laat die werker self probeer	107
9.5	Laat die ondergeskikte geleidelik op sy eie werk	108
10.	WENKE OM OPLEIDING EFFEKTIEF TE MAAK	109
10.1	Motivering	109
10.2	Die oogmerke van opleiding	110
10.3	Positiewe versterking	110
10.4	Gespasieerde oefen-sessies	110
10.5	Herhaling	110
10.6	Volg 'n maklik-tot-moeilikreeks	111
10.7	Variasies ten opsigte van vordering	111
10.8	Opvolging van die opleiding	111
11.	EVALUERING VAN DIE OPLEIDING	112
12.	DIE TOESIGHOUER EN DIE ONTWIKKELING VAN PERSONEEL	113
12.1	Basiese beginsels van personeelontwikkeling	114
12.2	Ontwikkelingsmetodes in diens (on-the-job)	115
12.2.1.	Delegasie	116

12.2.1	Leiding en onderrig	116
12.2.3	Spesiale take	116
12.2.4	Werk-rotasie	116
12.3	Ontwikkelingsmetodes buite die werksituasie (off-the-job)	117
13.	SAMEVATTING	118
	VERWYSINGS : HOOFSTUK 4	119
<b>HOOFSTUK 5 : DIE TOESIGHOUER AS PERSONEEL-EVALUEERDER</b>		
1.	INLEIDING	121
2.	DIE BEGRIP PERSONEELEVALUERING	121
3.	ENKELE KENMERKE VAN 'N VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSEL	123
4.	DIE DOEL VAN PERSONEELEVALUERING	124
4.1	Erkenning aan bewese prestasies	124
4.2	Identifisering van bestuurstalente	126
4.3	Korrekte plasing	126
4.4	Kweking van positiewe gesindheid	127
4.5	Oplossing van individu se probleme	127
4.6	Vasstelling van opleidingsbehoefte	127
4.7	Personeelontwikkeling moet plaasvind	128
4.8	Uitstryk van tekortkominge	128
4.9	Andere oorweginge	129
5.	DIE TOESIGHOUER SE BETROKKENHEID BY PERSONEELEVALUERING	129
6.	VERSLAGGEWING OOR ONDERGESKIKTES DEUR TOESIGHOUER	132
6.1	Insameling van inligting en die skryf van toesighouersverslae	132

6.2	Normbepaling in verslaggewing	134
6.3	Die werking van die personeevalueringsstelsel	136
6.4	Faktore wat die toesighouer se oordeel kan beïnvloed	139
6.4.1	Die stralekransfaktor	139
6.4.2	Blootstelling	140
6.4.3	Gesindheid teenoor personeevaluering	141
6.4.4	Waardes en norme van die beoordelaar	141
6.4.5	Ego-betrokkenheid	141
6.4.6	Veralgemenings	142
6.4.7	Oordeel gegrond op onvoldoende feite	142
6.4.8	Onbekendheid met die werker	142
6.4.9	Vooropgestelde idees	143
6.5	Probleme wat met verdienstelikheidsbepaling ondervind kan word	143
6.5.1	Vertroue in die evalueringstelsel	143
6.5.2	Deelname deur personeellede	144
6.5.3	Subjektiwiteit aan die kant van die toesighouer	146
6.6	Faktore wat traagheid om verslag te skryf in die hand werk	147
6.6.1	Die tydsfaktor	148
6.6.2	Gebrek aan getuienis	148
6.6.3	Vrees dat die werker se loopbaan benadeel sal word	148
6.6.4	Onsekerheid oor die basiese beginsels van verslagskrywing	149
6.7.	Kenmerke van 'n goeie toesighouersverslag	149
6.7.1	Verslaggewing moet gereeld gedoen word	149
6.7.2	Die verslag moet gemotiveerd wees	150
6.7.3	'n Verslag moet kort en saaklik wees	150
6.7.4	'n Verslag moet 'n betroubare weergawe van die werker se prestasies wees	150
6.7.5	Alle eienskappe moet omvat wees	151
7.	LEEMTES IN DIE PRAKTYK	151
8.	SAMEVATTING	155
	VERWYSINGS : HOOFSTUK 5	156
<b>HOOFSTUK 6 : TOESIGHOUDING EN DOELTREFFENDE KOMMUNIKASIE</b>		
1.	INLEIDING	158

2.	WAT IS KOMMUNIKASIE?	159
3.	DIE ROL VAN DIE TOESIGHOUER IN DIE KOMMUNIKASIEPROSES	161
3.1	Die toesighouer as sender	162
3.1.1	Opdraggewing	164
3.2	Die toesighouer as ontvanger	166
4.	KOMMUNIKASIEVERSPERRINGS	167
5.	DIE TOESIGHOUER AS DIE OORSAAK VAN ONDOEL- TREFFENDE KOMMUNIKASIE	171
6.	HOE 'N TOESIGHOUER KOMMUNIKASIE KAN VERBETER	174
6.1	'n Behoeftte aan empatie	174
6.2	Besorgdheid oor ander se probleme	174
6.3	Vermyn defensiewe optrede	175
6.4	Ingeligtheid ten opsigte van die vakgebied	175
6.5	Vermyn bevooroordeelning	175
6.6	Beoefening van tweerigtingkommunikasie	176
7.	GEBREKKIGE KOMMUNIKASIE IN DIE PRAKTYK	178
7.1	Ervaring en kennis van personeel	179
7.2	Lang en lompe kommunikasiekanale	180
7.3	Gesindheid van ontvangers	180
8.	SAMEVATTING	182
	VERWYSINGS : HOOFSTUK 6	183
 <b>HOOFSTUK 7 : DIE TOESIGHOUER EN WERKSMOTIVERING</b>		
1.	INLEIDING	185
2.	WAT IS WERKSMOTIVERING?	186
3.	ENKELE MOTIVERINGSTEORIEë	188

3.1	Abraham Maslow	188
3.2	Douglas McGregor	190
3.3	Frederick Herzberg	191
3.4	Rensis Likert	192
4.	DIE ROL VAN DIE TOESIGHOUER IN DIE MOTIVERING VAN SY ONDERGESKIKTES	194
5.	VERDERE MAATRELS TER VERBETERING VAN WERKSMOTIVERING	197
5.1	Werkverryking	197
5.2	Individuele behandeling	198
5.3	Deelname	198
5.4	Gereelde terugvoer	199
5.5	Bereikbare doelwitte	199
5.6	Raadgewing	200
5.7	Voldoende opleiding	201
5.8	Delegering van gesag	201
6.	ENKELE TEKORIKOMINGE IN DIE PRAKTYK	202
7.	SAMEVATTING	204
	VERWYSINGS : HOOFSTUK 7	206
<b>HOOFSTUK 8 : DISSIPLINERING VAN ONDERGESKIKTES EN DIE HANIERING VAN GRIEWE DEUR DIE TOESIGHOUER</b>		
1.	INLEIDING	208
2.	DIE BETEKENIS VAN DISSIPLINE EN DIE NOODSAAKLIKHEID DAARVAN	209
3.	DIE TOESIGHOUER SE ROL IN DIE HANDAWING VAN GOEIE DISSIPLINE	212
4.	DIE AARD VAN GRIEWE	216

5.	MOONTLIKE FAKTORE WAT GRIEWE VEROORSAAK	217
6.	VROEGTYDIGE IDENTIFISERING VAN GRIEWE	220
7.	CORDEELKUNDIGE HANTERING VAN GRIEWE DEUR DIE TOESIGHOUER	221
8.	SAMEVATTING	225
	VERWYSINGS : HOOFSTUK 8	226
<b>HOOFSTUK 9 : VEREISTES VIR 'N SUKSESVOLLE TOESIG- HOUER EN DOELTREFFENDE TOESIGHOUDING</b>		
1.	INLEIDING	228
2.	PERSOONLIKHEIDSVEREISTES EN KARAKTER- TREKKE	228
2.1	Emosionele rypheid	229
2.2	Integriteit	229
2.3	Lojaliteit en toegewydheid	230
2.4	Entoesiasme en ywer	230
2.5	Selfversekerdheid	230
2.6	Sin vir verantwoordelikheid	231
3.	VAARDIGHEIDSVEREISTES	231
4.	ORIËNTERING VAN DIE TOESIGHOUER	233
4.1	Die noodsaaklikheid vir die oriëntering van toesighouers	233
4.2	Metodes van oriëntering	236
4.2.1	Oriëntering deur die amptenaar self	237
4.2.2	Oriëntering deur ondergeskiktes	238
4.2.3	Oriëntering deur seniors	239
4.2.4	Oriëntering deur ander instansies	238
5.	OPLEIDING EN ONTWIKKELING VAN TOESIGHOUERS	241
5.1	Die inhoud van 'n toesighouer se opleidings- program	242

5.2	Verskillende metodes van opleiding vir toesighouers	245
5.2.1	Lesings	245
5.2.2	Werkrotasie	246
5.2.3	Konferensies en kursusse	246
5.2.4	Indiensopleiding	248
6.	GEBALANSEERDE KENNIS VAN FUNKSIONELE EN ADMINISTRATIEWE PLIGTE	249
7.	VERMOË OM GESONDE MENSEVERHOUDINGE MET ONDERGESKIKTES TE KWEEK EN TE HANDHAAF	251
8.	SAMEVATTING	253
	VERWYSINGS : HOOFSTUK 9	254
<b>HOOFSTUK 10 : EERSTEVLAKTTOESIGHOUDING IN DIE ADMINISTRASIE : RAAD VAN VERTEENWOORDIGERS - 'N GEVALSTUDIE</b>		
1.	INLEIDING TOT DIE ONDERSOEK	256
2.	METOLOGIESE ONDERBOU	256
3.	ANONIMITEIT	256
4.	RESPONDENTE	257
5.	STEEKPROEF	258
6.	DIE OPNAME	259
7.	PROSEDURE MET DIE INVUL VAN DIE VRAELYS	259
8.	LOODSONDERSOEK	260
9.	DIE VRAELYS	261
10.	KENMERKE VAN DIE STEEKPROEF	261
10.1	Geslagsamestelling	261
10.2	Ouderdom	262

	<u>Bladsy</u>
10.3 Opvoedkundige kwalifikasies	263
10.4 Huistaal	264
11. ORIËNTERING	265
11.1 Evaluering van inlywingskursus	267
11.2 Probleme wat respondente met die inhoud van die inlywingskursus het	269
11.3 Algemene oriëntering van nuwelinge in die Administrasie	271
11.4 Motiveringseffek van inlywingskursus	273
11.5 Kursus: 'n vermorsing van tyd of nie	277
12. VERHOUDINGE TUSSEN ONDERGESKIKTES EN TOESIGHOUERS	279
12.1 Toeganklikheid van toesighouers	280
12.2 Duidelikheid van opdraggewing	282
12.3 Griewehantering	283
13. ONDERGESKIKTES SE ERVARING VAN DIE WYSE WAAROP TOESIGHOUERS HUL WERK EVALUEER	286
14. TOESIGHOUERS AS DEEL VAN DIE SPAN	290
14.1 Algemene evaluering van toesighouer	291
15. ALGEMENE EVALUERING VAN INDIENSOPLEIDING	295
15.1 Inhoud van opleidingsprogramme	297
16. RESPONDENTE SE EVALUERING VAN HULLE WERK IN DIE ADMINISTRASIE	299
16.1 Eksterne werksfeer	303
16.2 Uitdaging	304
16.3 Dissipline in die Administrasie	305
17. SAMEVATTING	307
17.1 Inlywing	307

	<u>Bladsvy</u>
17.2 Nie-standaard oriënteringsprosedure	308
17.3 Motivering	308
17.4 Verhoudinge tussen ondergeskiktes en toesighouers	308
17.5 Hantering van griewe	309
17.6 Evaluering van werk	309
17.7 Opleiding	309
17.8 Dissipline	310
17.9 Beeld van toesighouer	310
17.10 Kommunikasie	310
18. VERGELYKINGS EN AANBEVELINGE	311
18.1 Oriëntering	311
18.1.1 Teorie	311
18.1.1.1 Bevinding en Aanbeveling	311
18.1.2 Teorie	311
18.1.2.1 Bevinding en Aanbeveling	312
18.1.3 Teorie	312
18.1.3.1 Bevinding en Aanbeveling	312
18.1.4 Teorie	313
18.1.4.1 Bevinding en Aanbeveling	313
18.2 Opleiding en Ontwikkeling	313
18.2.1 Teorie	313
18.2.1.1 Bevinding en Aanbeveling	313
18.3 Evaluering	314
18.3.1. Teorie	314
18.3.1.1 Bevinding en Aanbeveling	314
18.3.2 Teorie	314
18.3.2.1 Bevinding en Aanbeveling	314
18.4 Kommunikasie	315
18.4.1 Teorie	315
18.4.1.1 Bevinding	315
18.4.2 Teorie	315
18.4.2.1 Bevinding en Aanbeveling	315
18.4.3 Teorie	315
18.4.3.1 Bevinding en Aanbeveling	316
18.5 Motivering	316
18.5.1 Teorie	316
18.5.1.1 Bevinding en Aanbeveling	316
18.6 Dissiplinerings en hantering van griewe	317
18.6.1 Teorie	317
18.6.1.1 Bevinding en Aanbeveling	317

## AN ABSTRACT OF THE DISSERTATION

### 1. FIELD OF STUDY

The field of study is limited to the contribution of the first level supervisor in the public sector to the effective utilization of personnel under his supervision.

Although the functions of the supervisor are much wider, specific aspects such as orientation, training and development, evaluation, communication, motivation, discipline and dealing with grievances are selected and separately subjected to careful examination.

### 2. SUMMARY OF CHAPTERS

#### 2.1. CHAPTER 1

Chapter 1 simply serves as an introduction in which certain key words such as personnel administration and personnel management; supervision and guidance; effectiveness, efficiency and productivity are briefly defined.

The premise that the optimum utilization of manpower can only be achieved once the aims of the institution on the one hand and the interests of the personnel on the other are reconciled in the workplace, and the role of the supervisor in this matter, are also highlighted.

The chapter is concluded with the extent of and the approach to the field of study.

#### 2.2 CHAPTER 2

In this chapter guidance by the supervisor within the work situation is discussed. Various approaches to guidance and factors which influence these approaches are considered. The role of the generic administrative processes and the guidelines of public administration on the field of activity of the supervisor are given due attention.

2.3 CHAPTER 3

The meaning, necessity and process of orientation of newcomers as a function of the supervisor, are contained in chapter 3.

2.4 CHAPTER 4

Chapter 4 is devoted to the responsibility of the supervisor for the training and development of his subordinates. The aims as well as the advantages of training are emphasized. The determination of training needs; methods, processes and evaluation of training; as well as suggestions to improve training are discussed. The chapter is concluded with the supervisor's task in the development of his subordinates both on and off the job.

2.5 CHAPTER 5

In chapter 5 the emphasis falls on the supervisor as evaluator of his personnel. Certain characteristics of a system of merit determination; the purpose of evaluation of subordinates; and the involvement of the supervisor in this, including the drawing up of reports, form the main thrust of this chapter.

2.6 CHAPTER 6

Chapter 6 is devoted to the role of the supervisor in the promotion of effective communication with his subordinates. The supervisor is examined as a possible cause of ineffective communication and suggestions are made to improve poor communications.

2.7 CHAPTER 7

The emphasis in chapter 7 falls on how important it is for the workforce to be properly motivated in order to be productive, and the role of the supervisor in this area. Some theories on motivation are examined as well as various measures which can be adopted to stimulate motivation among employees.

## 2.8 CHAPTER 8

The essentiality of discipline and the function of the supervisor in its promotion is stressed in the first part of chapter 8. The last section is concerned with how the supervisor deals with grievances on the part of his subordinates. It is especially the early identification of the causes of grievances and the way the supervisor deals with them that is emphasized.

## 2.9 CHAPTER 9

In chapter 9 specific qualities that make for a successful supervisor are examined. Included here are the requirements of personality and efficiency. The need to orientate, train, and develop supervisors also receives attention. A thorough knowledge of his administrative and functional duties as well as his ability to maintain cordial human relationship with his personnel is the concluding theme of this chapter.

## 2.10 CHAPTER 10

In the last chapter the findings of a case study on supervision at the junior level of management in a public institution are set out. The chapter is concluded with a comparison between the normative and the empirical in order to establish to what extent the theoretical models of supervision find their realization in practice.

3. METHOD EMPLOYED

A theoretical approach is followed by a presentation of a normative model of specific aspects of supervision. A wide range of authoritative literature has been consulted with this purpose in mind. The knowledge gained by personal experience in government service (22 years) has also been exploited and put to use.

Apart from the theory a practical approach has been made through a scientific case study. The survey procedure has been employed and the questionnaire technique has been used to gather the required data. A random test sample has been made from a universe of 665 members of personnel consisting of supervisors and subordinates attached to the same government institution. The data obtained has been processed with the help of a computer in order to ensure reliable conclusions.

Through this modest effort the underlying motive has been to establish how far supervisors are equipped for their task; what the perception of subordinates is of the supervision they receive; what gaps and deficiencies can be identified; and how these can be eliminated through effective supervision.

HOOFSTUK EENTOESIGHOUDING EN VERWANTE BEGRIPPE BINNE DIE RAAMWERK VANPERSONEELADMINISTRASIE1. INLEIDING

Hierdie hoofstuk dien bloot as 'n aanloop tot die res van die skripsie en word derhalwe hoofsaaklik gewy aan die beskrywing en verklaring van enkele tersaaklike sleutelbegrippe wat later in die geskrif gebruik gaan word.

Eerstens word daar, aan die hand van gesaghebbende literatuur uit die penne van geloofwaardige skrywers, gepoog om die konsep "Personeeladministrasie" te beskryf as 'n geïntegreerde deel van 'n groter geheel naamlik die **PUBLIEKE ADMINISTRASIE**. As omvattende eiesoortige arbeidsveld word personeeladministrasie in dieselfde rubriek verduidelik as oorkoepelende aktiwiteit of sambreelterm waaronder alle personeelfunksies en dus ook toesigging uitgevoer word deur die toepassing van die instaatstellingsfunksies of te wel die generiese administratiewe prosesse, die funksionele bedrywighede en die hulpprosesse.

Daarna word die vier fasette van personeeladministrasie, te wete:

- Personeelvoorsiening;
- Opleiding en Ontwikkeling;
- Instandhouding; en
- Benutting

kortliks uiteengesit omdat dit in 'n meerdere of mindere mate, hetsy direk of indirek behoort tot die aktiwiteitsfeer van die toesighouer.

Vervolgens word die verband tussen die begrippe "Personeeladministrasie" en "Personeelbestuur" onder die loep geneem in 'n poging om aan te dui in welke mate daar 'n onderskeid tussen die konsepte bestaan al dan nie.

Die begrippe "toesighouding" en "leidinggewing" word ook van nader bekyk om enige ooreenkomste en/of verskille tussen die twee verskynsels uit te wys.

Dit word opgevolg met 'n kort verduideliking van die verwantskap tussen effektiwiteit, doeltreffendheid en produktiwiteit. Dit is tog die ideale waarop toesighouding gerig is en wat die toesighouer behoort na te streef tot verwesenliking van departementele oogmerke.

Die hoofstuk word afgerond deur die probleemstelling en doel van hierdie studie uiteen te sit asook die omvang daarvan te omlin en die benadering tot die studieterrein te beskryf.

## 2. BESKRYWING EN VERKLARING VAN ENKELE SLEUTELBEGRIPPE

In die praktyk gebeur dit dikwels dat verbandhoudende begrippe met mekaar verwar word en gevolglik verkeerdelik vertolk en gebruik word. Derhalwe is dit nodig om, in die lig van begripsverwarring in die omgangstaal en binne werksverband, enkele sleutelbegrippe uit te sonder en toe te lig ooreenkomstig die konteks waarin hulle hieronder gebruik staan te word. Aangesien toesighouding 'n onderdeel van 'n groter geheel uitmaak en nie in isolasie behandel kan word nie, word die omvattende arbeidsveld van personeeladministrasie eers oorsigtelik bespreek voordat verskeie tersaaklike begrippe onder die loep geneem word.

### 2.1. PERSONEELADMINISTRASIE AS INTERGRERENDE DEEL VAN PUBLIEKE ADMINISTRASIE

Die aktiwiteit personeeladministrasie is, wat die openbare sektor betref,

'n faset van die breë staatsadministrasie, en wel daardie faset wat fokus op die belangrikste produksiefaktor in owerheidsinstellings, naamlik die mens. Dit manifesteer as 'n stelsel of te wel 'n dinamiese samestelling, wat bestaan uit funksionariese wat verantwoordelik is vir die ontwikkeling, instandhouding en die bedryf van die stelsel, asook talryke personeelpraktyke waarmee die personeeladministrasie gerig en bedryf word.<sup>1)</sup>

Die personeelfunksie het sedert die depressiejare en die begin van die Tweede Wêreldoorlog so ontwikkel dat dit vandag 'n onontbeerlike onderdeel van alle instellings uitmaak. Intussen het die menslike hulpbron se inset meer en meer belangrik geword in die voortsetting van die staatsadministrasie, in so 'n mate dat arbeid nou met reg as die vernaamste produksiefaktor beskou kan word. Dit is dan ook daarom dat "die stand van personeeladministrasie 'n sleutelbepaler is van die mate waarin 'n toereikende, bekwame en gemotiveerde personeelkorps verkry, opgelei, behou en benut kan word."<sup>2)</sup>

Die werksveld waarbinne personeeladministrasie plaasvind, is die terrein waar openbare amptenare produkte en dienste aan die gemeenskap lewer. Hierdie werksaamhede vind nie in afsondering plaas nie, maar in 'n omgewing wat gedurig in berekening gebring moet word, omdat beïnvloeding na weerskante geskied. Fisieke, maatskaplike en denkeoorwegings speel 'n vername rol in publieke administrasie en dus ook in die generiese proses daarvan, te wete personeeladministrasie.<sup>3)</sup>

Personeeladministrasie verwys dus ook na die terrein waar menslike hulpbronne voorsien en aangewend word om, tesame met die ander vyf generiese prosesse, die werksaamhede van owerheidsinstellings uit te voer. Die ses generiese prosesse naamlik beleidsbepaling, organisering, finansiering, personeelvoorsiening en -benutting, werksprosedures en metodes en beheer word dus in die praktyk nooit afsonderlik uitgeoefen nie, maar vul mekaar eerder aan in die strewende na die verwesenliking van die beleidsdoelwitte van 'n instelling.

Personeeladministrasie het ook 'n besondere plek in publieke administrasie omdat dit nie net 'n generiese proses op sigself is nie, maar ook verband hou met elk van die ander vyf prosesse.

Beleidsbepaling kan byvoorbeeld nie plaasvind sonder inagneming van die vermoëns van personeellede nie. Organisering bepaal die raamwerk waarbinne die personeel moet saamwerk. Finansiering moet geskied met inagneming van salarisse en ander finansiële uitgawes verbonde aan personeelaangeheenthede. Werksprosedure verseker dat personeel binne die werksituasie ordelik en doelgerig kan optree terwyl beheer uitgeoefen word om die gedrag van werkers so te reël dat die bereiking van die beleidsdoelwitte voortdurend nagestreef word.<sup>4)</sup>

Personeeladministrasie in die openbare sektor word ook gesien as die oorkoepelende aktiwiteit waarbinne doeltreffende aanwending van menslike hulpbronne in belang van die werkgewer sowel as die werknemer plaasvind.

Thomas Vocina en Jack Rabin beskryf dit as "... those procedures and behaviours that attempt to bring the needs of organisations and people together in order to achieve common goals."<sup>5)</sup> In hierdie opsig vereis

dit dan ook aansienlike vaardighede soos die vermoë om effektief te kommunikeer aangesien kommunikasie tussen werkgewer en werknemer belangrik is vir harmonie tussen bestuur en die werkerskorps.

Daar moet altyd in gedagte gehou word dat burokratiese instellings gebaseer is op gestandaardiseerde hiërargiese modelle terwyl mense nie-gestandaardiseerde en unieke persoonlikhede het. Hierdie oënskynlike teenstrydighede moet binne die raamwerk van personeeladministrasie met mekaar versoen word in belang van beide die instelling en die individu.

Vocina en Rabin meen dat hierdie versoening gedoen kan word "... by bringing democratic values into organisations and by ensuring that bureaucratic goals are not achieved at the expense of human needs. They must continually search for ways to balance power and accountability in public administration. The challenge for personnel management (administration) then, is one not only of organisational maintenance, but also of organisational innovation".<sup>6)</sup>

Die belangrikheid van harmonie tussen die werkers se behoeftes en die belange van die instelling word ook deur Samuel Bernstein en Patrick O'Hara<sup>7)</sup> onderskryf. Hierdie skrywers wys daarop dat die personeelafdeling hom in 'n moeilike posisie bevind tussen die oorhoofse bestuur aan die een kant en die werkerskorps aan die ander kant. Bestuur verwag dat produktiwiteit en doeltreffende werkverrigting nagestreef word terwyl die werkers aanspraak maak op werkstevredenheid en die verwesenliking van hul eie aspirasies.

Dit bly dus 'n uitdaging vir die personeelafdeling om 'n gesonde balans te handhaaf tussen die produktiewe aanwending van die instelling se menslike hulpbronne ter bereiking van die gestelde doelwitte enersyds en die beskerming van die belange van die werkers andersyds.

Hierdie belange van die werker verwys dan ook na die individu in sy totaliteit soos dit in Glen Stahl se definisie vervat is. Stahl definieer personeeladministrasie as "... the totality of concern with the human resources or organisation".<sup>8)</sup> Verder beskou hy dit as "... the organisation's major linkage with its environment".<sup>9)</sup>

Meer ooreenstemmend met die voormelde outeurs beskryf Stahl personeeladministrasie as "... enlightenment in the fusing of organisational goals with individual needs".<sup>10)</sup>

Felix Nigro en Lloyd Nigro se siening van personeeladministrasie sentreer om die ontwikkeling van vaardighede van personeel en die skep van 'n gunstige klimaat waarin werkers bereid sal wees om hul beste te lewer. Hierdie skrywers omskryf dus personeeladministrasie as "... the process of acquiring and developing skilled employees and of creating organisational conditions, which encourage them to put forth their best efforts".<sup>11)</sup>

Samevattend kom dit daarop neer dat personeeladministrasie die terrein is waar alle personeelfunksies behartig word met die uitsluitlike doel om enersyds doeltreffende werkverrigting in belang van die instelling na te streef en andersyds 'n klimaat van werkstevredenheid te skep, te behou en te bevorder.

Die verwesenliking van hierdie doelwit<sup>7</sup> word uiteindelik bepaal deur die gehalte personeel wat in diens geneem word; die effektiwiteit wat met opleiding en ontwikkeling bereik word; die suksesvolle wisselwerking tussen diensvereistes en diensvoordele en die doeltreffende wyse waarop die volle vermoëns van beskikbare personeel benut word.

Dit bring ons by 'n beknopte beskrywing van die vier fasette van personeeladministrasie.

## 2.2. DIE FASETTE VAN PERSONEELADMINISTRASIE

Alhoewel personeeladministrasie slegs 'n onderdeel van publieke administrasie is, is dit opsigself ook 'n omvangryke terrein wat in vier fases verdeel kan word naamlik personeelvoorsiening, personeelopleiding en ontwikkeling, personeelinstandhouding en personeelbenutting.<sup>12)</sup>

### 2.2.1. Personeelvoorsiening

Personeelvoorsiening is die eerste funksie/bedrywigheid wat onderneem word om die vereiste gehalte personeel in genoegsame getalle te verkry. Voorsiening kan ook in kleiner onderdele verdeel word wat onder andere bestaan uit postebepaling, reklame, werwing, keuring, plasing, ens.

### 2.2.2. Personeelopleiding en -ontwikkeling

Opleiding behels al daardie prosesse waarmee toepaslike kennis, houdings, vaardighede en werk- en dinkgewoontes ná diensaanvaarding doelgerig ontwikkel word. Daardeur word die beampete in staat gestel om sy werk beter en gouer te doen en om 'n groter bate vir sy departement te wees.

Waar opleiding die beampste in staat stel om sy onmiddellike taak beter te verrig, berei ontwikkeling hom voor en maak hom vaardiger en meer geskik vir verantwoordeliker pligte later in sy loopbaan.

Glueck omskryf opleiding as "... the systematic process of altering the behaviour and/or attitudes of employees in a direction to increase organisational goal achievement".<sup>13)</sup>

Ontwikkeling word deur Glueck gesien as "... the process by which managers gain experience, skills and attitudes to become or remain successful leaders in their enterprises".<sup>14)</sup>

#### 2.2.3. Personeelinstandhouding

Die instandhouding van personeel berus grotendeels op die diensvoorwaardes van die werkgever. Dit bestaan gewoonlik uit die diensvereistes (dit wat die werkgever van die werknemer vereis) aan die eenkant en die diensvoordele (dit wat die werker in ruil vir sy dienste kan verwag) aan die ander kant.

#### 2.2.4. Personeelbenutting

Viljoen definieer die benuttingsfunksie soos volg: "Personeelbenutting beteken dat van elke werknemer die bydrae verkry sal word waartoe hy met sy geestelike en liggaamlike gawes in staat is op so 'n wyse dat die doelwitverwesenliking van die instellings en die waardigheid van die werknemer gelyke erkenning geniet".<sup>15)</sup> Uit die definisie is dit duidelik dat die personeelbenuttingsfunksie hoofsaaklik die

verantwoordelikheid van lynbestuurders, wat ook toesighouers insluit, word.

Dit sal vereis dat die beampste korrek geplaas is volgens sy aanleg, belangstelling en bekwaamhede; dat hy aan die vereiste van sy taak voldoen; en dat hy in 'n atmosfeer werk wat hom gelukkig maak en waar hy net sy beste wil lewer.

Hier word veral gedink aan interpersoonlike faktore soos selfverwesenliking, moreel ens. asook institusionele faktore soos monetêre vergoeding, opleiding en ergonomiese aspekte met betrekking tot die verhouding tussen die beampste en sy arbeidsomgewing.<sup>16)</sup>

Teen die agtergrond van personeeladministrasie as 'n onderafdeling van die publieke administrasie en tog ook 'n eiesoortige omvangryke arbeidsveld bestaande uit verskeie fasette, word enkele verwante begrippe nou van nader bekyk.

### 2.3. VERBAND TUSSEN "PERSONEELADMINISTRASIE" EN "PERSONEELBESTUUR"

Die begrippe "PERSONEELADMINISTRASIE" en "PERSONEELBESTUUR" word dikwels as sinonieme voorgelou terwyl dit nie heeltemal korrek skyn te wees nie.

By ontleding van die twee verskynsels word daar enersyds 'n mate van ooreenkomst in betekenis opgemerk, maar andersyds ook 'n duidelike onderskeid/verskil aangetref.

Personeeladministrasie in die openbare sektor bestaan uit die instaatstellingsfunksies wat met personeelaangeleenthede verband hou en wat in ses groepe ingedeel kan word naamlik beleidsbepaling, organisering, personeelvoorsiening en -benutting, finansiering, werkprosedurebepaling en beheermaatreëls; funksionele bedrywighede wat in vier kategorieë geklassifiseer kan word, te wete:

- Personeel-voorsiening, opleiding en ontwikkeling, instandhouding en benutting van personeel; en
- 'n' aantal hulprosesse wat ingespan word om die personeelfunksie ten uitvoer te bring.<sup>17)</sup>

Dit kom kortliks daarop neer dat personeeladministrasie te make het met die bepaling van mannekragbehoefte en -vereistes; die tref van maatreëls om die nodige personeel te bekom, op te lei en te ontwikkel en in diens te hou; en die tref van maatreëls om alle personeellede tot hul volste vermoëns te benut.

Personeelbestuur word verduidelik deur eers te verwys na die personeelbestuurder en sy bestuursfunksie.

In die Oxford English Dictionary<sup>18)</sup> word 'n bestuurder omskryf as "... one whose office it is to manage a business establishment or a public institution". Die bestuursfunksie word gedefinieer as "... the action or manner of managing".<sup>19)</sup>

Uit die definisie van die bestuur is dit duidelik dat die bestuursaktiwiteit in die privaat sowel as in die openbare sektor onderneem word.

Pigors en Myers<sup>20)</sup> onderskryf hierdie stelling in die volgende woorde: "Management ... is not confined to private enterprise. It is also essential for the successful operation of a government..., a public enterprise, ... a non-profit service organisation, a college or university".

In die onderskeie sektore is beide personeeladministrasie en personeelbestuur gerig op die verwesenliking van die betrokke doelwitte van die instelling/onderneming. Dit dui op 'n ooreenkoms van wese maar tog met 'n verskil. Die verskil is daarin dat bestuur in die privaatsektor onderneem word om die maksimumwins na te streef terwyl dit in die openbare sektor onderneem word ooreenkomstig die normatiewe rigsgoere van die publieke administrasie, te wete die politieke oppergesag; openbare verantwoordelikheid; doeltreffendheid; die eerbiediging en nastrewing van gemeenskapswaardes en etiese norme en standaarde.

Ten slotte is dit duidelik dat die bestuursfunksies in beide gevalle verband hou met die aanwending van personeel op so 'n wyse dat daar in bepaalde individuele of groepsbehoefte voorsien en spesifieke doelwitte bereik kan word.

Tog wil dit voorkom asof personeeladministrasie 'n meer omvangryke terrein beslaan met voorsiening, opleiding en ontwikkeling, instandhouding en benutting as die vernaamste fasette daarvan. Daarteenoor bestaan personeelbestuur slegs "... uit sommige van die funksies wat onderneem

moet word om te verseker dat personeel effektief en doeltreffend benut word".<sup>21)</sup>

Derhalwe, dui dit daarop dat personeelbestuur slegs 'n integrerende deel van personeeladministrasie uitmaak soos in die skematiese voorstelling... BYLAAG A,<sup>22)</sup> aangetoon word.

#### 2.4. TOESIGHOUDING" en "LEIDINGGEWING"

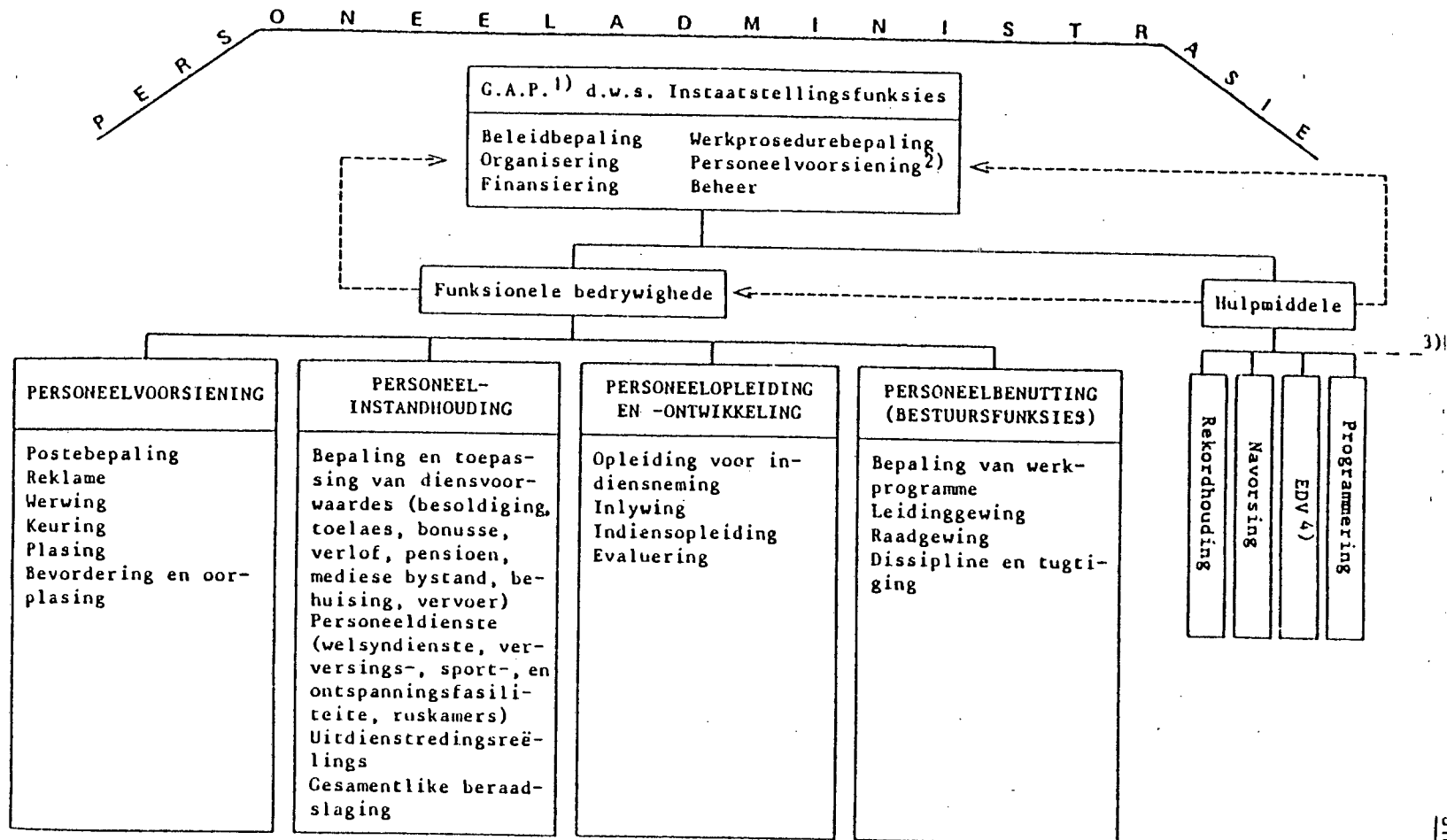
Ten einde te kan bepaal in hoe 'n mate toesighouding en leidinggewing ooreenstem en/of van mekaar verskil, word die twee begrippe vervolgens afsonderlik van nader bekyk.

Die doel is nie om hare te kloof oor die generiese verwantskap tussen die begrippe of om 'n finale uitsluitel te gee oor die betekenis daarvan nie, maar bloot 'n poging om duidelikheid te gee oor die vertolking wat in hierdie geskrif daaraan geheg word.

Uit talle beskrywings van hierdie twee begrippe, word slegs enkeles aangehaal.

Volgens S.P. Robbins<sup>23)</sup>, is toesighouers die eerstevlakadministrateurs wat gemoeid is met die verantwoordelikheid om nie-administratiewe personeel te bestuur en te lei. Toesighouers bestuur dus nie die werksaamhede van ander administrateurs nie.

Robbins identifiseer ook die volgende karaktertrekke wat, volgens hom, eie is aan die posisie van 'n toesighouer:



- 1) Generiese administratiewe prosesse
- 2) Personeel vir die voortsetting van die bedrywighede van die personeeladministrasie
- 3) Hierdie is slegs enkele van die hulpmiddele - daar is veel meer
- 4) Elektroniese dataverwerking

- AFHANKLIKHEID VAN TEGNIESE KUNDIGHEID

Anders as ander administrateurs wat gerig is op beplanning en evaluering, word dit van toesighouers verwag om 'n grondige kennis te hê van die werk waaroor hulle toesighou, aangesien hulle 'n groot deel van hul tyd aan onderskiktes spandeer.

- KOMMUNIKASIE IN TWEE TALE

Administrateurs op die middel en boonste vlakke voer gesprekke met administrateurs op vlakke hoër en laer as hulself. Van toesighouers word dit egter verwag om in twee afsonderlike tale te kommunikeer naamlik dié van administrateurs en dié van werkers.

- PERSOONLIKE IDENTITEITSKRISIS

Toesighouers is nóg vis nóg hoender. Alhoewel hulle as administrateurs geklassifiseer word, word hulle dikwels nie deur die ander administrateurs aanvaar nie. Hulle aktiwiteite, status en sekuriteit verskil geheel-en-al omdat hulle aan die hoof staan van 'n nie-administratiewe groep, nl. die werkers.

- BEPERKTE GESAG

Deesdae moet toesighouers minder outokraties as hul voorgangers wees. Hulle moet hulself aanpas by die beperking soos neergelê deur vakbondkontrakte en moet die ingewikkelde appél-stelsel aanvaar.

- DIE ADMINISTRASIE SE VERTEENWOORDIGER

In die oë van die werkers is toesighouers die organisasie. Reëls, beleid, prosedures en voorskrifte van bo moet ten uitvoer gebring word op toesighouersvlak met die gevolg dat

wanneer werkers aan die Administrasie dink, hulle hulself hoofsaaklik na hul toesighouers wend.

D.S. Beach beskryf toesighouding as "... the function of leading, co-ordinating and directing the work of others to accomplish designated objectives. A supervisor guides his or her subordinates so that they produce the desired quantity and quality of work within the desired time. He must also see that their needs are satisfied and that his group achieves its objectives with a minimum of friction and a maximum of harmony".<sup>24)</sup>

Leidinggewing word deur S.X. Hanekom beskryf as verwysende na die verrigting van alle funksies wat in noue verband staan met die benutting van personeellede. Dit beteken dus dat leiding gegee word oor "... die aanwending van personeellede tot die volste van hul geestelike en fisiese vermoëns, ook op daardie ander terreine of funksiegroepe waaruit bestuur dan sou bestaan".<sup>25)</sup>

Leidinggewing word onderneem deur persone wat die toon aangee, rigting aandui en bevel voer oor 'n groep mense om bepaalde oogmerke ordelik te bereik. Derhalwe vereis leidinggewing dus ook leierskap. Catheryn Seckler-Hudson verwys na leierskap as die "... influencing and energising of people to work together in a common effort to achieve the purpose of the enterprise".<sup>26)</sup>

Uit hierdie definisie skyn leidinggewing die vermoë te wees om individuele en groeps pogings deur middel van beïnvloeding en aansporing so te koördineer en te inspireer dat bepaalde doelwitte bereik word.

'n Opname<sup>27)</sup> deur middel van navorsing het 'n aantal kwaliteite van doeltreffende leierskap en 'n suksesvolle leier geïdentifiseer wat soos volg deur Glen O'Stahl aangehaal is:

"The leader is somewhat more intelligent than the average of his followers. However, he is not so superior that he cannot be readily understood by those who work with him.

The leader is a well-rounded individual from the standpoint of interests and aptitudes. He tends towards interests, aptitudes, and knowledge with respect to a wide variety of fields.

The leader has an unusual facility with language. He speaks and writes simply, persuasively and understandably.

The leader is mentally and emotionally mature. He has come of age mentally and emotionally as well as physically.

The leader has a powerful inner drive or motivation which impels him to strive for accomplishment.

The leader is fully aware of the importance of co-operative efforts in getting things done, and therefore understands and practices very effectively the so-called social skills. The leader relies on his administrative skills to a much greater extent than he does on any of the technical skills which may be associated directly with his work".<sup>28)</sup>

Hierdie geïdentifiseerde kwaliteite stel eintlik die kraktertrekke van 'n ideale leier voor. In die praktyk sal hierdie ideale seker vir lank nog net 'n utopia bly. Miskien is die voordeel daarvan dat solank as wat daar nog 'n ideaal is, is daar 'n uitdaging.

In die praktyk kan die keuse van leiers en/of potensiële leiers miskien meer selektief wees. Persone wat te vroeg in leiersposisies beland kan maklik met 'n situasie te doen kry wat hulle nie kan hanteer nie. 'n Ryp gedrukte vrug is immers nie uitvoer gehalte nie.

Intensiewe opleidingsprogramme vir almal wat potensiële leiers is sowel as deurlopende indiens-opleiding aan persone wat reeds leidinggewende posisies beklee, is 'n faktor wat miskien nog ietwat afgeskeep word.

Vir baie persone het die leiersposisie 'n simbool van status en 'n posisie van gesagvoering geword waar die spreekwoordelike "doen wat ek sê en nie wat ek doen nie", nog toepassing vind. So 'n leier sien homself as 'n supermens wat sy ondergeskiktes uit 'n gesagsposisie domineer eerder as om 'n atmosfeer van wedersydse vertroue en repek te kweek tussen dié wat lei en dié wat gelei word. In so 'n houding skuil daar ook ongemotiveerdheid wat aansteeklik is veral as dit van die leier kom.

Die gebrek aan die wederkerige aard van leierskap in die praktyk wek ook kommer. Die verskynsel dat leiers se invloed alleen geld en die beïnvloeding en idees van die ondergeskiktes, hoe konstruktief ook al, nie altyd verwelkom word nie, kom nog te veel voor. Die leier wat besef dat hy soms ook moet volg, is die leier wat daarin sal slaag om 'n gesonde spangees en kollektiewe optrede te bewerkstellig sonder om sy eie karakter en beginsels as leier hoof in te boet.

Uit die voorafgaande ontleding van die twee begrippe kan die afleiding gemaak word dat daar weinig verskil skyn te wees tussen toesighouding en leidinggewing. Wat wel baie duidelik na vore kom, is dat die toesighouer gewis ook 'n leidinggewingsfunksie het om te vervul, trouens dat 'n groot deel van sy taak met betrekking tot personeelbenutting uit leidinggewing bestaan.

Vir die doel van hierdie geskrif word toesighouding en leidinggewing as dieselfde beskou omdat beide begrippe verwys na verbandhoudende funksies wat deel uitmaak van die pligte en verantwoordelikhede van 'n toesighouer en wat albei die maksimale benutting van menslike hulpbronne ten doel het.

## 2.5. LEIDINGGEWING EN BESTUUR

Leidinggewing en bestuur word in die praktyk maklik met mekaar verwar. By gebrek aan 'n Engelse ekwivalent vir leidinggewing word na die uitoefening van leidinggewingsfunksies dikwels verwys as bestuur ("management") - 'n gebruik wat nie heeltemal korrek is nie.

Alhoewel daar uiteenlopende verklarings vir die verskil tussen hierdie twee begrippe is, is hulle beslis nie sinonieme nie.

Prinsloo en Greeff verklaar byvoorbeeld dat leidinggewing in 'n mindere of meerdere mate aanvaar word as 'n bestuursfunksie.<sup>29)</sup>

Cloete meen weer dat leidinggewing onder andere bestaan uit die funksies waarna gewoonlik verwys word as bestuur, maar met die verskil dat leidinggewing veel meer funksies behels as die vier algemeen aanvaarde

komponente van bestuur naamlik beplanning, organisering, dirigering (rigting) en kontrole.<sup>30)</sup>

Hanekom onderskei leidinggewing en bestuur as twee begrippe wat nie met mekaar verwar moet word nie. Hy verwys na bestuur as die verrigting van bepaalde funksies wat by alle instellings of ondernemings aangetref kan word en wat gewoonlik deur die hoër kaders van die personeelstruktuur verrig word. Daarteenoor sien hy leidinggewing as "... die verrigting van die hele spektrum funksies wat met die benutting van personeellede saamhang."<sup>31)</sup>

In die publieke administrasie is leidinggewing dus 'n meer omvattende funksie wat onderneem word om personeel maksimaal te benut, en terselfdertyd institusionele oogmerke na te streef. Die begrip bestuur word in die publieke administrasie ook dikwels vermy juis om verwarring uit te skakel.

## 2.6. EFFEKTIWITEIT, DOELTREFFENDHEID EN PRODUKTIWITEIT

Duidelikheid oor die betekenis van die begrippe "effektiwiteit, doeltreffendheid en produktiwiteit" is vir die toesighouer noodsaaklik omdat hierdie begrippe 'n belangrike rol speel in die aanwending van mannekragpotensiaal. Derhalwe word die begrippe kortliks afsonderlik onder die loep geneem.

Effektiwiteit het betrekking op die bereiking van die gewenste doel. Dit beteken dat die regte taak afgehandel is ongeag die tegniek en/of metodes wat vir dié doel gebruik is.<sup>32)</sup>

Enkele kermerke van effektiwiteit is dat doelstellings wat bereik wil word, duidelik uitgespel en meetbaar moet wees, konsekwent en realisties moet wees asook spesifiek en op die einddoel gerig moet wees.

"Doeltreffendheid impliseer dat die regte metodes en tegnieke gevolg is om 'n taak af te handel of 'n doel te bereik".<sup>33)</sup>

Volgens Cloete<sup>34)</sup> moet die doeltreffendheid van 'n owerheidsinstelling van twee kante gesien word. Ten eerste, die mate waarin 'n behoefte bevredig moet word na aanleiding van die aanvaklike program van optrede. Ten tweede moet gelet word op die spaarsaamheid waarmee hulpbronne aangewend word.

Hierdie twee begrippe word dikwels as sinonieme gebruik terwyl die voorafgaande uiteensetting tog 'n onderskeid aantoon.

Hierdie onderskeid word ook deur Horngren<sup>35)</sup> in die volgende stelling bevestig: "... the killing of a housefly with a sledge-hammer may be effective (effektief) but is not efficient (doeltreffend)". Doeltreffendheid kan egter steeds nagestreef word deur alternatiewe hulpmiddels te gebruik ooreenkomstig die doel wat bereik wil word.

Aangesien die openbare sektor op diensmotief gerig is, is die bepaalbaarheid van doeltreffendheid in dié sektor ook meer gekompliseerd as dié van die privaat sektor waar winsmotief die kern van doeltreffendheid uitmaak. In die verband wys Herbert Simon daarop "... that the criterion of efficiency cannot be applied ... in governmental agencies without consideration of the economic effects that the activities of these agencies may have. ... the problem of efficiency

in the public agency must be approached from the standpoint of the general, rather than the partial equilibrium."<sup>36)</sup>

Etlike definisies van produktiwiteit het reeds die lig gesien. Slegs twee voorbeelde word aangehaal:

"Productivity is the relationship between output of goods and services ( $\emptyset$ ) and the input (I) of resources, human and non-human, used in the production process ... productivity is the ratio of output and input".<sup>37)</sup> Die berekening van die verhouding tussen insette en uitsette kan egter bemoeilik word wanneer dit nie in dieselfde eenheid gemeet kan word nie. In openbare personeeladministrasie is hierdie verskynsel juis 'n werklikheid waarmee rekening gehou moet word.

"Produktiwiteit is die konsep wat verduidelik hoe suksesvol die individu, onderneming, of land sy beskikbare hulpbronne aarwend. Dit meet sukses in die bereiking van die hoogste prestasievlak met die minimum hulpbronverbruik".<sup>38)</sup>

Uit die definisies kan afgelei word dat produktiwiteit 'n doeltreffendheidsmaatstaf is waarmee 'n onderneming/instelling se inset/uitsetverhouding gemeet kan word aan dié van vorige periodes, of aan die prestasies van ander instansies of aan die gestelde werkstandaarde.<sup>39)</sup>

Opsommend blyk die begrippe soos volg van mekaar te verskil: Effektiwiteit beteken dat die verlangde doelwitte bereik word. Doeltreffendheid impliseer die mate van sukses waarmee die tegnieke en metodes aangewend is om 'n gestelde doel te bereik. Produktiwiteit verwys na die verhouding wat in die proses tussen insette en uitsette gehandhaaf is.

### 3. PROBLEEMSTELLING EN DOEL VAN DIE STUDIE

Personeelbenutting word omskryf as "... die bydrae wat van elke werknemer verwag word waartoe hy met sy geestelike en liggaamlike gawes in staat is op so 'n wyse dat die doelwitverwesenliking van die werkgewer (instelling) en die hoë ideale van die werknemer, geharmoniseer word.<sup>40)</sup>

Soos blyk uit die definisie het die benuttingsfunksie 'n tweeledige oogmerk ten doel. Enersyds moet die doelwitverwesenliking van die instelling nagestreef word en andersyds verdien die aspirasies van die werknemer eweneens volgehoue beskerming en aandag.

Die vernaamste uitdaging vir die personeeladministrator in die openbare sektor bly dus om 'n gesonde balans te handhaaf tussen die nastrewing van institusionele oogmerke enersyds en die beskerming en bevordering van die werknemer se belange en ideale andersyds. Hierdie ewewig verg weer versoening tussen die vereistes van die pos en die kwaliteite van die bekleër ter wille van optimale aanwending en maksimale produktiwiteit in die vorm van doeltreffende dienslewering aan die publiek. Gedagtig aan die toenemende eise van beide die werkgewer en die werknemer, ontstaan die vraag of hierdie uitdaging met die verwagte welslae in die praktyk onderneem word.

Hoewel verskillende instansies soos sentrale personeelinstellings, departementele personeelafdelings en bestuurslui almal bydraes lewer tot doeltreffende aanwending van personeel, is dit 'n bekende feit dat, benewens die bydrae van die werker self, die onmiddellike of eerstevlak toesighouer die vernaamste invloed op benutting het, as gevolg van sy direkte kontak met die operasionele werker. Dit is daarom dat die toesighouer se aandeel in die benutting van personeel in hierdie geskrif uitgesonder en van nader bekyk word.

Dit is 'n bekende feit dat 'n doelmatige personeelstruktuur van enige staatsinstelling 'n belangrike vereiste is vir gesonde personeeladministrasie en derhalwe 'n bepalende invloed het op die effektiwiteit en doeltreffendheid van mannekragbenutting. Gedagtig daaraan dat die vereiste gehalte personeel skaars en dus moeilik bekombaar is, word die uitdaging om beskikbare personeel beter te benut, al groter en die rol van die toesighouer in hierdie verband belangriker. Daarom sal van die toesighouer verwag word om die benutbaarheid van bestaande personeel telkens opnuut weer onder oë te neem; wanbenutting raak te sien en aandag te gee; en selfs te bepaal of 'n individu oor die vermoë beskik om bruikbaar in 'n hoër pos te wees.

Ten einde hierdie omvangryke taak doeltreffend te kan verrig, moet die toesighouer self ook aan bepaalde vereistes voldoen en dus ook aan gestandaardiseerde en doelgerigte opleiding onderwerp word. Hier word veral gedink aan fisiese vereistes, persoonlikheidsvereistes en karaktertrekke asook vaardigheidsvereistes. By gebrek aan sommige van hierdie vereistes - soos wat soms in die praktyk ondervind word - kan verwag word dat verskynsels soos ongemotiveerdheid, wrywing tussen werkgewer en werknemer, ongunstige werksklimaat - om maar enkeles te noem, na vore sal kom en produktiwiteit noodwendig daaronder sal ly.

Dit is in die lig van bostaande dat met hierdie skripsie gepoog word om krities en objektief die soeklig te plaas op die rol van die eerstevlak-toesighouer in die benutting van personeel.

Die oorwegende motief is dat die eindproduk van hierdie normatiewe beskouing dalk die potensiaal mag hê om aangewend te word in belang van owerheidsinstellings wat uiteraard diensgemotiveerd is en 'n eerbare professie bied; in belang van die personeelkorps wat 'n kritieke faktor

en vername skakel in die nastrewing van doeltreffende dienslewering uitmaak en as sosiale wesens ook hul eie aspirasies het; en in belang van die gemeenskap vir wie hierdie noodsaaklike owerheidsdienste ter bevordering van die algemene welsyn, onmisbaar geword het.

#### 4. DIE OMVANG VAN EN BENADERING TOT DIE STUDIETERREIN

Die oorhoofse doelwit van 'n owerheidsinstelling soos 'n staatsdepartement is om die algemene welsyn van die publiek wat gedien word, te bevorder. Ten einde in hierdie doel te slaag moet die dienste wat gelewer word, so doeltreffend as moontlik wees.

Dit sal egter vereis dat doelgerigte werkprogramme opgestel word; dat werkers aangespoor en gemotiveer word; en dat 'n gunstige werkklimaat en effektiewe kommunikasielyne daargestel word - om maar 'n paar van die vernaamstes uit te lig. Hierdie vereistes verg op hulle beurt weer doeltreffende toesighouding en leierskap wat alleen deur bekwame toesighouers verkry kan word.

Dit is dan ook juis hierdie skakelpersoon tussen die werkgewer en werknemer naamlik die onmiddellike toesighouer en sy belangrike bydrae tot die verwesenliking van institusionele oogmerke wat die fokusgebied van hierdie geskrif uitmaak. Dit sluit ook in die vereistes waaraan 'n toesighouer moet voldoen sowel as die maatreëls wat getref word vir sy voorbereiding en ontwikkeling met die oog op die doeltreffende uitvoering van sy taak.

Vanweë die omvangrykheid van die toesighouer se benuttingsfunksie, word die studieterrein verder afgebaken tot sy aandeel in die oriëntering

van nuwelinge, die opleiding en ontwikkeling sowel as die evaluering van ondergeskiktes in die staatsdiens.

'n Teoretiese benadering word gevolg aan die hand van gesaghebbende literatuur. Omdat leidinggewing 'n belangrike toesighouersfunksie is, word enkele bekende benaderings uitgelig. Die toesighouer se arbeidsveld binne die raamwerk van die generiese administratiewe prosesse en met inagneming van die rigsgoere van die publieke administrasie word oorsigtelik bespreek.

Die behoorlike oriëntering van 'n nuweling in sy nuwe werk is uiters belangrik, omdat die eerste indrukke gewoonlik blywend is. Die toesighouer het in hierdie verband 'n vername rol te vervul, derhalwe word sy aandeel in die proses van oriëntering ook onder die loep geneem.

Ten einde personeel doeltreffend te kan benut, is deeglike opleiding en ontwikkeling van hoë gehalte 'n belangrike vereiste en 'n noodsaaklike plig wat rus op die skouers van die toesighouer. Hoe hoër die opleidings- en ontwikkelingspeil van die personeelkorps tesame met goeie motivering, hoe beter is die kans op hoër produktiwiteit dikwels. Die toesighouer se verantwoordelikheid in hierdie verband kan nie oorbeklemtoon word nie en word derhalwe ook in oënskou geneem.

Verdienstelikeidsbepaling of meriete-beoordeling is 'n sistematiese en formele proses wat in die benutting van personeel onderneem word om 'n bekleër se prestasie in sy huidige pos te bepaal sowel as sy potensiaal vir verdere ontwikkeling te identifiseer. In die Staatsdiens is dit in 'n groot mate die toesighoudende personeel wat vir die doeltreffende evaluering van ondergeskiktes verantwoordelik is. Derhalwe word die toesighouer se betrokkenheid by personeelevaluering ook bespreek.

Ten einde sy taak doeltreffend uit te voer met betrekking tot oriëntering, opleiding en ontwikkeling en evaluering moet die toesighouer daarin kan slaag om 'n gunstige werkklimaat te skep en 'n gelukkige werkerskorps te hê. Om daarin sukses te behaal, moet hy besef dat doeltreffende kommunikasie die sleutel tot goeie toesighouding is.

Hy (die toesighouer) moet in staat wees om gunstige werksomstandighede te skep waarbinne sy ondergeskiktes hulleself kan motiveer om die doelstellings van die instelling te bereik. Elke toesighoudende beampete moet ook die samewerking en goedgesindheid van sy werkerskorps kan verkry en behou deur middel van die wyse waarop hy hulle klagtes en griewe hanteer.

Kommunikasie, werksmotivering en die hantering van griewe word dus beskou as hulpmiddels tot beskikking van die toesighouer in die benutting van personeel en in sy strewe na doelwitverwesenliking. Derhalwe word elkeen kortliks afsonderlik bespreek om hul belangrikheid in toesighouding te benadruk.

Behalwe die outeur se dienservaring in die Staatsdiens (20 jaar) wat in die Skripsie toepaslik ontgin en benut is, is daar ook gebruik gemaak van die jare-lange kennis en ervaring van senior kollegas in die Administrasie: Raad van Verteenwoordigers.

Formele onderhoude is met verskeie beampetes gevoer wat direk met toesighouding in die praktyk gemoeid is. Spesifieke aspekte van toesighouding wat tydens die onderhoude gedek is, is oriëntering en inlywing, personeelevaluering, kommunikasie en werksmotivering. Die slotrubrieke van hierdie elemente van toesighouding word dus ook grotendeels gebaseer op die menings wat ingewin is.

Omdat hulle senior beamptes is, kon hulle met gesag praat oor hul eie ondervinding as ondergeskiktes in die laer range, maar ook as beamptes wat later 'n toesighouersverantwoordelikheid opgedra is.

Die onderhoude het hoofsaaklik gesentreer om die toesighouers in die Administrasie se opgewassenheid vir hul taak, veral ten opsigte van die bovermelde aspekte van toesighouding. Leemtes en tekortkominge wat na die mening van die beamptes bestaan en aandag behoort te geniet, is uitgelig.

Alhoewel hierdie metode wat gevolg is nie wetenskaplik gefundeer is nie, word die insette wat gemaak is nogtans as 'n waardevolle bydrae beskou, omdat dit die mening van mense verteenwoordig wat nie net 'n gegewe situasie waargeneem het nie, maar dit self beleef het.

Ten slotte word 'n gevallestudie in die Administrasie: Raad van Verteenwoordigers onderneem ten einde te bepaal in hoe 'n mate die teorie van toesighouding in die praktyk gestalte kry. Met ander woorde of die toesighouer op eerste vlak voldoende toegerus is vir sy taak; watter leemtes en tekortkominge in sy toesighouersmondering identifiseer word; watter soort probleme hy in die praktyk ondervind; en hoe hy dit hanteer.

Daar word egter ook gelet op die ervarings van die ondergeskiktes oor wie toesig gehou word. Bepaalde sienings ten opsigte van die wyse waarop beheer oor hulle uitgeoefen word, is belangrik en geniet derhalwe ook aandag.

Gestruktureerde onderhoude met die gepaardgaande vraelyste word as meetinstrumente gebruik. Die ondersoek is beperk tot die eerstevlak

toesighouers en hul ondergeskiktes verbonde aan die hoofkantoor van die Administrasie.

## 5. SAMEVATTING

In hierdie inleidende hoofstuk is Personeeladministrasie met al sy fasette as 'n geïntegreerde deel van Publieke Administrasie van nader bekyk; enkele sleutelbegrippe relevant tot die Skripsie is beskryf en verklaar; die probleemstelling is duidelik geïdentifiseer; en die omvang van en benadering tot die studieveld is afgebaken. Die klem word nou sondermeer verskuif na leidinggewing binne die toesighouer se arbeidsterrein.

VERWYSINGS : HOOFSTUK 1

1. Van der Merwe, J.W.A. 1982. Vereiste vir professionele personeeladministrasie, SAIPA, Vol. 17, no. 3, September, pp.104-105.
2. Ibid
3. Reynolds, A.M. 1978. Aansporing en motivering in die Staatsdiens, Die Staatsamptenaar, Vol. LVIII, No. 9, September, p.15.
4. Cloete, J.J.N. 1975. Personeeladministrasie, Pretoria : J.L. van Schaik Bpk, p.5.
5. Vocina, T. & Rabin, J. 1981. Contemporary public administration, p. 294.
6. Vocina, T. & Rabin, J. Op cit., p.295.
7. Bernstein, S.J. & O'Hara, P. 1979. Public administration: organisations, people and public policy, p. 186.
8. Stahl, O. Glenn 1976. Public personnel administration, 7th edition, London : Harper & Row, p.16.
9. Ibid.
10. Ibid.
11. Nigro, F.A. & Nigro, L.G. 1976. The new personnel administration, p.28.
12. Viljoen, A. 1975. Personeelopleiding en -ontwikkeling as 'n voorvereiste vir doeltreffende mannekragbenutting, SAIPA, Vol. 10, No. 4, Des. p.165.
13. Glueck, W.F. 1978. Personnel: A diagnostic approach, 2de uitgawe. Business Publications Inc., p.336.
14. Glueck, W.F. Op cit., p. 365.
15. Viljoen, A. 1978. Personnel: A diagnostic approach, 2de uitgawe, Business Publications Inc., p.336.
16. Andrews, Y. 1980. "Wat maak 'n beampete ongelukkig in sy werk", Die Staatsamptenaar, Vol. LX, No. 7, Julie, pp.10-12.
17. De Villiers, P.F.A. 1984. "Die verband tussen personeeladministrasie en personeelbestuur", Die Staatsamptenaar, Januarie, p. 12.

18. The Oxford English Dictionary 1961. Vol. VI L-M, (Oxford University Press).
19. Ibid.
20. Pigors, P. & Meyers, C.A. 1977. Personnel administration, 8th Edition, Johannesburg : McGraw-Hill, Kogakusha, Ltd, p.6.
21. De Villiers, P.F.A. Op cit., p.14.
22. De Villiers, P.F.A. Op cit., p.15.
23. Robbins, S.P. 1976. The administrative process: Integrating theory and practice, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc., pp.371-374.
24. Beach, D.S. 1980. Personnel: The management of people at work, United States of America, p.483.
25. Hanekom, S.X. 1981. "Leidinggewing", SAIPA, Vol. 16, No. 1, Maart, p.8.
26. Seckler-Hudson, C. 1952. Organisation and management, New York : A A Knopf, p.238.
27. Cecil E. Goode 1951. Significant research on leadership, Personnel, March, p.349.
28. Stahl, Glenn O. 1962. Public personnel administration, 5th Edition, New York : Harper & Row Publishers, Inc., p.209.
29. Prinsloo, T. & Greeff, J. 1985. Ek en my personeel, 'n praktiese handleiding vir die bestuurder, Pretoria : Publikasie-afdeling van die Afrikaanse Handelsinsti- tuut, pp.9&10.
30. Cloete, J.J.N. Op cit., p.172.
31. Hanekom, S.X. Op cit., p.8.
32. Van Niekerk, W.P. 1981. Produktiwiteit en werkstudies, Suid-Afrika : Butterworth, Hersiene uitgawe, p.8.
33. Ibid.
34. Cloete, J.J.N. 1976. Inleiding tot die Publieke Administrasie, Pretoria : J.L. van Schaik, 3de druk, p.33.
35. Horngren, C.T. 1972. Cost Accounting: A managerial emphasis, Englewood Cliffs : Prentice Hall, 3rd Edition, p.186.

36. Simon, Herberg 1949. Administrative behavior, New York : The Macmillan Company, p.175.
37. Kendrick, J.W. 1982. Understanding productivity: An introduction to the dynamics of productivity change, Baltimore : John Hopkins, 1971, p.1 soos aangehaal deur Stoner, J.A.F.: Management, Prentice Hall, 2nd Edition, p.233.
38. Nasionale Produktiwiteitsinstituut. 1984. U gids om u personeel bewus van produktiwiteit te maak. Publikasie uitgegee tydens die Nasionale Produktiwiteitsweek, 30 Julie tot 3 Aug.
39. Van Niekerk, W.P. Op cit., p.6.
40. Viljoen, A. 1974. Personeelopleiding en -ontwikkeling as 'n voorvereiste vir doeltreffende mannekrag-benutting, SAIPA, Vol. 10, No. 4, Des., p.166.

HOOFSTUK TWEEVERSKILLENDE BENADERINGS TOT LEIDINGGEWINGBINNE DIE TOESIGHOUER SE ARBEIDSVELD1. INLEIDING

Op hierdie stadium is dit nodig om eers enkele benaderings tot leidinggewing oorsigtelik te behandel. Daarna word faktore wat 'n bepalende invloed kan uitoefen op die benadering wat 'n toesighouer uiteindelik sal volg, ook kortliks beskryf. Dit word opgevolg met 'n uiteensetting van die toesighouer se arbeidsveld in publieke administrasie.

Die generiese administratiewe prosesse word vir hierdie doel as raamwerk gebruik terwyl die pligte van die toesighouer binne die gegewe raamwerk bespreek word. Aangesien die toesighouer vir die openbare sektor in die milieu van die publieke administrasie funksioneer, sal hy in die uitvoering van sy pligte noodwendig ook die normatiewe rigsgoere daarvan moet eerbiedig. Gevolglik word die hoofstuk afgerond met grense van optrede soos deur die rigsgoere neergelê.

2. VERSKILLENDE BENADERINGS TOT LEIDINGGEWING

Die afleiding uit talle skrywers se siening van leierbenadering is dat daar twee uiterste pole bestaan naamlik die uiters taak-georiënteerde benadering aan die een kant en die uiters mens-georiënteerde benadering aan die ander kant. Tussen hierdie twee pole lê daar vele ander moontlikhede wat deur leidinggewende beamptes gekombineer kan word om die mees effektiewe uitwerking op die heersende omstandighede te verkry.

Vir die doel van hierdie skripsie word verskillende benaderings binne die raamwerk van die twee pole kortliks beskryf aan die hand van R.R. Blake en J.S. Mouton<sup>1)</sup> se bestuursrooster, omdat dit redelik verteenwoordigend is van die mens- en taakoriëntasie.

Mens-georiënteerde leiers kan weer bestaan uit leiers met óf 'n besonder hoë mens-georiënteerdheid óf 'n baie lae mens-oriëntasie met verskeie moontlikhede tussen hierdie twee uiterstes. Die hoë mens-georiënteerde leier glo dat mense (werkers) 'n belangrike bydrae kan maak tot doeltreffende werkverrigting. Hy het altyd begrip en agting vir die houdings, gevoelens en sienings van ondergeskiktes. Hy besef dat hy in 'n groot mate afhanklik is van die werkers wanneer hy 'n taak afgehandel moet kry.

Daarteenoor handhaaf die leier met 'n lae mens-georiënteerdheid 'n meer negatiewe of liever 'n minder positiewe houding jeens ondergeskiktes. Hy betwyfel gedurig die betroubaarheid en verantwoordelikheid van werkers en glo dat hulle nie altyd die vermoë besit om werk goed te doen en op eie inisiatief te handel nie. Hy het ook minder begrip vir sy ondergeskiktes se idees en hulle oorspronklikheid het vir hom minder betekenis.

Aan die anderkant bestaan die taak-georiënteerde leiers ook uit individue wat wissel van baie hoë tot baie lae taak-oriëntasie. Die hoë taak-georiënteerde leier is uiters gesteld op sy werk. Die spoedige afhandeling van groot volumes werk is vir hom belangrik, al moet dit soms ook geskied ten koste van die belange van die werker. Dikwels is hierdie leier se motief om sy senior meer as tevrede te hou en in die proses sy eie aansien en krediet by die werkgewer te verhoog.

Die lae taak-georiënteerde leier is weer minder gesteld op sy werk en nie baie geesdriftig en entoesiasties vir die deeglike en spoedige

afhandeling van take nie. Sy grootste kommer is om die werkstyd om te kry eerder as om die werklading gedaan te kry.

Blake en Mouton het die werks-georiënteerdheid en die mens-georiënteerdheid van die bestuurder geneem en dit by wyse van 'n rooster (BYLAAG B) gekoppel, om sodoende 'n aanduiding te gee van die twee vernaamste gedrags-teorieë van bestuurders/toesighouers en spesifiek die verskeidenheid moontlike interaksies wat daarin aangetref word. Die horisontale as dui die werks-georiënteerdheid van die bestuurder aan en die vertikale as die mens-georiënteerdheid; elk word uitgedruk in terme van 'n nege-puntskaal waar die nommer 1 die minimum klem aandui en die nommer 9 die maksimum klem aandui wat geplaas word. Dit is van belang om daarop te let dat die wyse waarop die twee tipes gedrags-teorieë met mekaar verbind is, aandui hoe 'n bestuurder/toesighouer die hiërargie benut. 'n Verdere aspek wat beklemtoon word, is dat die eienskap van "georiënteerdheid" by die verskillende rooster-posisies verskil, selfs al is die graad dieselfde, met ander woorde as 'n hoë mens-georiënteerdheid gekoppel word met 'n lae produksie-georiënteerdheid, verskil dit heeltemal met die tipe oriëntasie wat uitgebeeld word as 'n hoë produksie-georiënteerdheid.

Die vyf bestuurs-style wat in die rooster voorkom, het elk bepaalde eienskappe wat afsonderlik soos volg daaruit sien.

## 2.1. DIE 9.1 BESTUURS-STYL

Hierdie bestuurs-styl word gekenmerk deur 'n hoë premie te plaas op die produksie-aspek (9) gekoppel met 'n lae klem op mense (personeel) (1) :

DIE BESTUURSROOSTER

HOOG		<u>1,9 BESTUUR</u>				<u>9,9 BESTUUR</u>			
9		Bedagsame aandag aan die behoeftes van mense vir die skepping van bevredigende verhoudinge wat lei tot 'n aangename werks-atmosfeer en werks-tempo.				Werk word verrig deur toegewyde persone: Interafhanklikheid deur 'n organisasie se doel lei tot 'n verhouding van respek en vertroue.			
W	8								
E									
R	7								
K									
E									
R	6				<u>5,5 BESTUUR</u>				
G									
E									
O	5			Doeltreffende Organisatoriese werkverrigting word verkry a.g.v. die balansering (i) van die noodsaaklik-					
R				heid om werk gedoen te kry met (ii) die moreel van die personeel op 'n bevredigende vlak te hou.					
I	4								
ë									
N									
T	3								
E									
E									
R									
D	2	<u>1,1 BESTUUR</u>				<u>9,1. BESTUUR</u>			
		Deur die uitoefening van minimum inspanning word die nodige werk verrig om 'n lid van die organisasie te bly.				Doeltreffende werkverrigting word verkry deur werksomstandighede op so 'n wyse te reël dat menslike elemente tot 'n minimum daarmee			
						inneng.			
LAAG									

1 2 3 4 5 6 7 8 9  
 LAAG    P R O D U K S I E - G E O R I Ë N T E E R D    HOOG

(BLAKE EN MOUTON, 1972)

die aanname word gemaak dat daar 'n onvermydelike teenstrydigheid is tussen die organisatoriese behoeftes van produksie en die persoonlike behoeftes van die personeel, en indien die een bevredig word, die ander een noodwendig daaronder moet ly.

In die 9.1 bestuurs-styl beklee die bestuurder/toesighouer 'n gesagsposisie (in terme van die hiërargie) en is sy verantwoordelikheid die beplannings-aspek, leiding en beheer van sy ondergeskiktes op so 'n wyse dat dit sal lei tot die verwesenliking van die produksie-doelwitte van die onderneming. Die verhouding tussen die toesighouer en die ondergeskikte is een van "authority and obedience". Onder die 9.1 bestuurs-styl is die toesighouers se besorgdheid vir die bereiking van die organisatoriese doel hoog, terwyl die aspirasies van ondergeskiktes so te sê geignoreer word.

## 2.2. DIE 1.9 BESTUURS-STYL

Hierdie bestuurs-styl word gekenmerk deur 'n lae funksionele besorgdheid vir produksie (1) gekoppel met 'n hoë besorgdheid vir personeel (9) : net soos in die 9.1 oriëntasie, word die aanname hier gemaak, aldus Blake en Mouton, dat daar 'n teenstrydigheid teenwoordig is tussen produksie-behoeftes en persoonlike behoeftes (van die ondergeskiktes), maar is die persoonlike gevoelens en houdings van die ondergeskiktes die belangrike faktor en nie die produksie-aspek nie.

Alhoewel die 1.9 bestuurder ook 'n gesagsposisie beklee in terme van die hiërargie, en sy verantwoordelikheid ook die beplannings-aspek, leiding en beheer van sy ondergeskiktes is, beskou die 1.9 bestuurder dit eerder sy taak om die ondergeskikte te lei, as om hom te dryf. Die 1.9

bestuurder is bereid om hulp en begrip aan die ondergeskikte te verleen en verwag op sy beurt toewyding van die ondergeskikte jeens sy taak. Hierdie hele verhouding berus op die skepping van goeie menseverhouding tussen toesighouer en ondergeskikte.

### 2.3. DIE 1.1 BESTUURS-STYL

Hierdie bestuurs-styl word gekenmerk deur 'n lae funksionele besorgdheid vir produksie (1) gekoppel met 'n lae besorgdheid vir personeel (1) : aangesien die bestuurder met 'n 1.1 oriëntasie 'n lae besorgdheid toon vir mense sowel as werk, ervaar hy weinig of geen dilemma tussen die keuse van produksie of die welvaart/probleme van sy personeel nie. Min word van hierdie bestuurder verwag, en min word deur hom gegee. Die 1.1 toesighouer sal dus werk gee aan sy ondergeskiktes, en hulle los om hulle werk so te doen soos elkeen dink dit gedoen moet word, met geen inmenging van sy kant nie.

### 2.4. DIE 5.5 BESTUURS-STYL

Hierdie bestuurs-styl word gekenmerk deur 'n intermediêre besorgdheid vir produksie (5) gekoppel met 'n matige besorgdheid vir mense (5). Die 5.5 benadering aanvaar ook dat daar 'n konflik is tussen die organisatoriese doel naamlik produksie en die behoeftes van die personeel/mense, maar eerder as om die saak in die rigting van produksie (soos in die 9.1 benadering) of in die rigting van die mense (soos in die 1.9 benadering) op te los, word aanvaarbare oplossings vir die probleme verkry deur kompromis-prosesse. Op hierdie wyse word aanvaarbare produksie-doelwitte bereik sonder om die persoonlike behoeftes van die personeel heeltemal te ignoreer.

In die 5.5 benadering word daar 'n balans gehandhaaf waardeur die persoonlike behoeftes van mense/personeel in 'n mate in ag geneem word met 'n gelyktydige beklemtoning op die produksie-aspek van die werk.

In terme van 'n 5.5 benadering kan die verhouding tussen organisatoriese en individuele doelwitte op die volgende wyse beskrywe word: daar is 'n primêre organisatoriese doel, naamlik om 'n wins te toon; daar is ook 'n verdere doel naamlik om werksbevrediging en sekuriteit aan die personeel te verseker. Hierdie tweeledige konsep is 'n kenmerk van die 5.5 benadering.

## 2.5 DIE 9.9 BESTUURS-STYL

Hierdie bestuurs-benadering word gekenmerk deur 'n hoë besorgdheid vir produksie (9) gekoppel met 'n hoë besorgdheid vir mense (9) : in teenstelling met die ander vier basiese benaderings, word dit aanvaar in die 9.9 benadering dat daar nie 'n noodsaaklike en inherente konflik aanwesig is tussen die organisatoriese doel van produksie en die behoeftes van mense nie. In terme van die 9.9 benadering vind doeltreffende integrasie plaas tussen mense en produksie deur die benutting van die mense asook hul idees in 'n werksverband.

Die 9.9 benadering is daarop gerig om die beste en mees doeltreffende oplossing vir 'n spesifieke probleem in 'n gegewe situasie te vind deur die benutting/gebruikmaking van beide die verstandelike en uitvoerende vaardighede van die personeel.

Die 9.9 bestuurder skep werkstoestande of werksonstandighede waar die personeel betrek kan word by die bespreking van 'n probleem, en waar

hulle, as gevolg van die feit dat hul idees benut word om 'n resultaat te verkry, voel dat hulle 'n aandeel gehad het in die produksie-proses.

In terme van die 9.9 oriëntasie kan die werkseenhede beskou word as "spanne" ("teams"), en die toesighouers en ondergeskiktes as lede van daardie spanne, wat saamwerk om 'n spesifieke doel te bereik.

Rensis Likert<sup>2)</sup> onderskei ook tussen taak-gesentreerde en werknemer-gesentreerde toesighouding. Sy gevolgtrekking is dat laasgenoemde leiers beter presteer vanweë die feit dat die verhoogde vryheid aan die werknemers meer buigsaamheid verleen om hulle taakdoelwitte te bereik.

Volgens die FIEDLER MODEL is daar drie gebeurlikheidsdimensies wat by elke werksituasie aanwesig is, naamlik:

- die verhouding tussen leier en volgeling, dit wil sê of daar respek vir en vertroue in die leier is;
- die magposisie van die leier, dit wil sê die mate van invloed wat die leier het oor, onder andere, aanstellings, bevorderings, dissipline, afdankings, ens.; en
- die gestruktureerdheid of ongestruktureerdheid van 'n taak.

Vir elke situasie is daar, volgens Fiedler, 'n kombinasie van bogenoemde dimensies nodig om effektiewe leiding te verseker.<sup>3)</sup>

Uit bostaande kan afgelei word dat 'n goed gebalanseerde kombinasie tussen taak- en mens-oriëntasie 'n suksesvolle leiers-benadering kan uitmaak, mits daar ook rekening gehou word met afsonderlike leierskapstyle wat bepaal word deur die leier, die werkers en die heersende omstandighede.

In 'n poging om te bepaal watter een van die twee uiterstes die gunstigste en mees effektiewe uitwerking op groepsoptriede in 'n werksituasie het, is verskeie studies onderneem waarvan twee vervolgens aangehaal word.

Die Ohio State University het deur middel van navorsing tussen taak-georiënteerdheid ("initiating structure") en mens-georiënteerdheid ("consideration") ondervind "... that employee turnover rates were lowest and employee satisfaction highest under leaders who were rated high in consideration. Conversely, leaders who were rated low in consideration and high in initiating structure had high grievance and turnover rates among their employees".<sup>4)</sup>

Dieselfde navorsers het verder vasgestel "... that subordinates' ratings of their leaders' effectiveness did not depend on the particular style of the leader but on the situation in which the style was used".<sup>5)</sup>

Dit impliseer dat 'n outoritêre benadering wat byvoorbeeld in 'n werksituasie met 'n militêre milieu toegepas word, waar dissipline 'n hoë prioriteit geniet, meer effektief sal wees as 'n demokratiese benadering. Die omgekeerde geld natuurlik ook in 'n werkomgewing waar dissipline glad nie 'n faktor is nie.

In die moderne samelewing kan 'n demokratiese benadering egter ook met vrug in 'n werksituasie met 'n militêre inslag toegepas word. Daar is 'n groter mate van menslikheid in die benadering vervat en diegene op wie dit toegepas word is ook mense. Daarenteen bevat die outoritêre benadering 'n element van dwang waaronder aksies en reaksies uitgevoer word. Optredes geskied dus nie sodanig uit eie beweging nie, maar as gevolg van die aanwesigheid van dwangmaatreëls. Boonop word

demokrasie in alle sektore en op alle vlakke van die samelewing in toenemende mate as 'n reg ge-eis en die toegewing daarvan aanvaarbaarder gevind.

'n Soortgelyke ondersoek is ook deur die "University of Michigan" geloods tussen produksiesesentreerde ("production-centred") en werkersesentreerde ("employee-centered") benaderings. Hierdie ondersoek het aan die lig gebring dat "... the most productive work groups tended to have leaders who were employee-centered rather than production-centred".<sup>6)</sup>

Verder is deur dieselfde navorsers bepaal dat "... the most effective leaders were those who had supportive relationships with their subordinates..."<sup>7)</sup>

Dit beteken dat die toesighouer vertrouwe in sy ondergeskiktes het, idees van hulle vra wat as 'n betekenisvolle bydrae beskou word en hulle selfs op hoogte hou met gebeure in werksverband.

In die lig van bostaande word dit meer en meer duidelik dat geen spesifiek geselekteerde benadering as die ideale of paslikste vir alle omstandighede en situasies geld nie.

Benaderings tot toesighouding sal dus verskil van werkplek tot werkplek en van toesighouer tot toesighouer en sal ook na gelang van heersende omstandighede aanpassing vereis.

Tog is daar etlike faktore wat 'n bepalende invloed op die benadering van 'n toesighouer kan uitoefen en wat kortliks hieronder behandel word.

### 3. FAKTORE WAT BENADERINGS KAN BEÏNVLOED

Faktore met 'n bepaalde invloed op die benadering waarop 'n leier mag besluit, is deur verskillende skrywers geïdentifiseer waarvan dié van twee skrywers vervolgens aangehaal word.

Robert Tannenbaum en Warren H. Schmidt<sup>8)</sup> is eintlik voorstanders van die demokratiese benadering, maar erken dat praktiese omstandighede in ag geneem moet word wanneer so 'n toesighouersbenadering oorweeg word. Hulle stel dan ook drie oorwegings ("forces") voor, te wete dié van die toesighoudende persoon ("forces in the manager"), dié van die ondergeskiktes ("forces in the subordinates") en dié van die situasie ("forces in the situation").

Die toesighouer se agtergrond, kennis, waardes en vorige ondervinding ("forces in the manager") is faktore wat sy benadering sal beïnvloed. So sal hy byvoorbeeld baie voorskriftelik jeens sy ondergeskiktes optree as hy iemand is wat glo dat die belange van sy instelling voorkeur moet geniet bo die van die individu.

Die karaktertrekke van die ondergeskikte ("forces of the subordinates") moet in ag geneem word by die keuse van 'n benadering want groter deelname en vryheid kan toegelaat word as ondergeskiktes onafhanklikheid en vryheid van optrede verlang; verantwoordelikheid met betrekking tot besluitneming wil hê; met die doelwitte van die organisasie identifiseer; goed ingelig is en oor voldoende ondervinding beskik om probleme doeltreffend te hanteer; en ondervinding van vorige toesighouers het wat ook ten gunste van deelneming is.

By gebrek aan hierdie karkatertrekke mag die toesighouer besluit om na die outokratiese benadering te neig.

Laastens moet die situasie ("forces in the situation") in ag geneem word soos organisatoriese klimaat, die spesifieke werkgroep, die beperking op tydsduur, en selfs omgewingsfaktore wat ondergeskiktes se houdings jeens gesag mag affekteer.

S.X. Hanekom<sup>9)</sup> haal die volgende aspekte aan: "... wat elkeen 'n bepalende invloed kan uitoefen op die benadering wat deur die leier gevolg sal word".

DIE PERSOONLIKHEID VAN DIE TOESIGHOUER. Dit sluit in sy voorkeure, waardenorme, vorige werkondervinding en sy interpersoonlike verhoudings met sy ondergeskiktes. Dit stem ooreen met die "forces in the manager" van die vorige skrywers.

DIE PERSOONLIKHEDE VAN DIE ONDERGESKIKTES. Alle ondergeskiktes reageer nie dieselfde op 'n bepaalde benadering nie omdat geaardhede van mens tot mens verskil.

Someige ondergeskiktes verkies die leiding van 'n gesagafdwingende toesighouer terwyl ander dit verafsku. Hierdie faktore impliseer dus dat die uiteenlopende verwagtinge van die onderskeie groepslede tog sover moontlik onder die sambreel van een benadering geakkommodeer kan word.

DIE AARD VAN DIE WERK. Die aard van die werk kan dalk samewerking vereis terwyl 'n leier-gesentreerde benadering verkies word. Hierdie twee verskynsels is in teenstelling met mekaar en sal weinig of geen vordering

meebring nie.

**GESAGSPOS VAN DIE TOESIGHOUER.** 'n Toesighouer wat in alle opsigte as die informele en formele leier aanvaar word deur sy ondergeskiktes het reeds die voordeel om feitlik enige benadering te volg solank as wat dit nie teenstrydig is met groepbelange nie.

**WAARDES EN NORME.** Die geldende waardes en norme van die publieke administrasie wat bestaan uit die gemeenskapswaardes, politieke waardes en administratiefregtelike reëls moet vanselfsprekend eerbiedig word. Tog moet die waardes en norme wat in die instelling geld, die waardes en norme waaraan die toesighouer voorkeur gee en die waardes en norme van die ondergeskiktes ook in aanmerking geneem word vir die doeleindes om 'n paslike benadering te selekteer.

**GROOTTE VAN DIE INSTELLING.** In die geval van 'n groot en meer gedentraliseerde instelling sal 'n outokratiese benadering pasliker wees omdat alle ondergeskiktes tog nie saam met hooggeplaastes besluite kan neem nie.

**VEILIGHEIDSRISIKO.** Instellings wat geheime projekte loods waarvan die inligting nie versprei mag word nie, sal 'n maatreël moet inbou om gesag en dus ook die verspreiding van inligting te sentraliseer en beperk. 'n Outokratiese benadering eerder as 'n demokratiese benadering sal onder sulke omstandighede meer paslik en doeltreffender wees om aan die vereistes te voldoen.

**TYDSFAKTOR.** Dit kan gebeur dat besluite soms op kort kennisgewing geneem moet word en ondergeskiktes dan, in die geval van 'n meer demokratiese

benadering, moeilik binne 'n kort tyd byeen gebring kan word. In so 'n geval sal van 'n toesighouer verwag word om 'n meer leier-gesentreerde benadering te volg.

Uit bostaande is dit belangrik en insiggewend om daarop te let dat by die selektering van 'n paslike benadering tot toesighouding vir 'n bepaalde instelling in die owerheidsektor daar verskeie interafhanklike aspekte is wat 'n bepalende invloed op die benadering kan uitoefen en derhalwe nie gefignoreer kan word nie. Hieronder ressorteer die volgende - om maar 'n paar uit te sonder:

- die eiesoortigheid van die Publieke Administrasie met bepaalde waardes en norme;
- die instelling met 'n eie karakter ooreenkomstig die dienste wat so 'n instelling lewer;
- die toesighouer se aanvaarbaarheid wat in 'n groot mate afhang van sy bekwaamheid en sy vermoë om met mense van uiteenlopende geaardhede klaar te kom en sodoende 'n gunstige werkklimaat te skep;
- omgewingsfaktore wat deur die heersende en veranderde omstandighede veroorsaak word; en
- die ondergeskikte in sy totaliteit, dit wil sê vanaf sy persoonlike karaktertrekke tot en met sy verwagtinge.

In hierdie verband sal dit vir die toesighouer een van die belangrikste vereistes bly om hom van alle bestaande en potensiële bepalende faktore

in 'n gegewe werksituasie te vergewis ten einde by die mees paslike benadering van toesighouding uit te kom.

Binne die raamwerk van die publieke administrasie het die toesighouer 'n bepaalde arbeidsveld waar hy die leidinggewingsfunksie moet vervul.

Hierdie arbeidsterrien bestaan uit 'n aantal werkprosesse wat in drie hoofgroepe geklassifiseer kan word, te wete:

- generiese administratiewe prosesse;
- funksionele prosesse; en
- hulpprosesse.<sup>10)</sup>

Binne hierdie prosesse word die toesighouer se optrede begrens deur bepaalbare grondslae wat as rigsgoere dien.<sup>11)</sup>

Die voormelde werkprosesse sowel as die grondslae wat die doen en late van die toesighouer begrens, word vervolgens afsonderlik bespreek.

#### 4. DIE TOESIGHOUER SE ARBEIDSTERREIN IN PUBLIEKE ADMINISTRASIE

Publieke administrasie word in alle owerheidsinstellings onderneem om openbare doelwitte te bereik deur middel van dienslewering aan die publiek. Uit hoofde van die toesighouer se posisie in die hiërargie en na mate hy na hoër poste in die struktuur vorder, sal hy al hoe minder met funksionele en hulpprosesse te doen kry, maar sal sy werkstyd in 'n toenemende mate opgeneem word deur die generiese administratiewe prosesse. Derhalwe is dit nodig dat die drie hoofgroepe prosesse kortliks onderskei word alvorens die pligte van die toesighouer met

betrekking tot die generiese administratiewe prosesse meer volledig bespreek word.

#### 4.1 GENERIESE ADMINISTRATIEWE PROSESSE (INSTAATSTELLINGSFUNKSIE)

Hierdie prosesse is generies van aard omdat hulle in alle owerheidsinstellings onderneem word om die werksaamhede van die instellings ten uitvoer te bring. Hulle kan in ses onderskeibare hoofkategorieë verdeel word, naamlik:

- Beleidsbepaling
- Finansiering
- Organisering
- Personeelvoorsiening en -benutting
- Werkprosedurebepaling
- Beheer

Dit dien gemeld te word dat hierdie prosesse wel onderskeibaar is, maar nie geskei kan word nie en derhalwe gelyktydig onderneem word. 'n Tweede aspek is dat al die prosesse ewe belangrik is en dus nie 'n prioriteitsvolgorde het nie.

#### 4.2 FUNKSIONELE BEDRYWIGHEDE

Die uitvoering van hierdie bedrywighede is nodig om die dienste wat beoog word, te lewer. Voorbeelde hiervan is:

- onderhoudvoering met die doel om 'n maatskaplike pensioen toe te ken;
- die toekenning van studiebeurse;

- die skryf van 'n brief of 'n voorlegging, ens.

Soos van die voorbeelde afgelei kan word, is dit hoofsaaklik die laer geplaaste amptenare wat hulle met hierdie prosesse besig hou.

#### 4.3. HULPPROSESSE

Hierdie prosesse dien as werktuie of hulpmiddels om elk van die voornoemde generiese administratiewe en funksionele prosesse tot uitvoer te kan bring. Voorbeelde hiervan is onder andere dataversameling en -verwerking, programmering, beplanning, stelselontleding, rekordhouding, kosteberekening, ens.<sup>12)</sup>

Hoewel die toesighouer se werksaamhede oorwegend uit die generiese administratiewe prosesse bestaan, moet hy nogtans 'n deeglike kennis hê van alle hulpprosesse wat benodig word en beskikbaar is vir die uitvoering van sy taak.

Met die beknopte oorsig van die arbeidsveld van die toesighouer in publieke administrasie as agtergrond, word die pligte van die toesighouer binne die gegewe raamwerk nou bespreek.

#### 5. DIE ADMINISTRATIEWE PLIGTE VAN DIE TOESIGHOUER

In 'n owerheidsinstelling soos die Administrasie: Huis van Verteenwoordigers byvoorbeeld, sal daar administratiewe en operasionele beleidbepaling aangetref word. Die toesighouer se mate van betrokkenheid by elk van die twee beleidbepalingsterreine sal grotendeels afhang van sy senioriteitsposisie in die hiërargie. Dit wil sê, hoe hoër hy

in die hiërargie is, hoe meer sal hy met administrasie gemeed wees. Vervolgens word sy administratiewe pligte aan die hand van die generiese administratiewe prosesse bespreek.

### 5.1 BELEID

Veral ten opsigte van die **uitvoering** van beleid het die toesighouer 'n vername rol te speel en derhalwe moet hy goed op hoogte wees met beleidbepalings soos vervat in wette, regulasies, voorskrifte, ens. ten einde dit reg te kan vertolk aan sy ondergeskiktes.

Hy moet sy bevoegdheid ken om te weet wanneer hy self besluite mag neem en wanneer hy toestemming van hoër gesag nodig het. Dit word van hom verwag om die oogmerke van sy ondergeskiktes te identifiseer, seker te maak dat elkeen dit goed verstaan en die verwesenliking daarvan gesamentlik nastreef.

Dikwels moet die doelwitte met min personeel en skaars hulpbronne nogtans bereik word en vereis dan dat die toesighouer prioriteite sal moet bepaal.

Juis nou in die geval van die drie Administrasies wat, na die implementering van die nuwe bedeling, addisionele funksies bygekry het terwyl personeel nie in dieselfde mate onmiddellik aangevul kan word nie, het prioriteitsbepaling in die nastrewing van doelwitte vir die toesighouer 'n groter uitdaging geword. Beleid moet van tyd tot tyd aangepas word ooreenkomstig leemtes, tekortkominge, behoeftes en knelpunte wat deurlopend deur die toesighouer geïdentifiseer en na hoër gesag gekanaliseer moet word vir die nodige verstellings.<sup>13)</sup>

## 5.2 ORGANISERING

Organisering in die owerheidsinstellings verwys na die ordening van werkers as individue en as groepe om op geordende wyse in die rigting van doelwitverwesenliking gestuur te word. Dit sluit ook in dat werkers in 'n organisatoriese eenheid saamgesnoer word deur verhoudinge onderling en met ander groepe afdelings en seksies te reël.

Die administratiewe funksie van die toesighouer in hierdie verband bestaan daarin dat hy 'n studie van sy instelling se organisasiekaart sal moet maak; bestaande kommunikasiekanale aan ondergeskiktes te verduidelik; nuwelinge oriënteer met betrekking tot hul plek in die hiërargie; werkverdeling en -toewysing doen en gedetailleerde werkprogramme en pligstate opstel en gereeld te hersien sodat die werk sistematies en in 'n logiese volgorde aangepak en doelwitbereiking verseker kan word. Ondergeskiktes moet ingelig word oor aspekte van sparswydte en eenheid van beheer en sodra hulle voldoende opleiding ontvang het en in staat is om gedelegeerde take te kan behartig, moet sodanige delegasies deur die toesighouer gedoen word.

Veranderende omstandighede kan meebring dat die werklading van 'n afdeling of seksie toe- of afneem. Sulke tendense moet deur die toesighouer betyds geïdentifiseer en met voorleggings opgevolg word vir die afskaffing van oorbodige poste of die skep van nuwes. — Die toesighouer moet sorg dat die werklading volgens werkers se vermoëns aan hulle toegewys word, dat hulle die gedelegeerde take doelgerig uitvoer en dat sy werkspan se aktiwiteite nie in isolasie plaasvind nie, maar met dié van ander afdelings en seksies gekoördineer word.<sup>14)</sup>

### 5.3 FINANSIERING

Ten opsigte van finansiële aangeleenthede moet die toesighouer jaarliks begrotings opstel vir voorsiene uitgawes wat in die nastrewing van doelwitte benodig mag word. Begrotings moet ook gereeld hersien en aangepas word. Aanbevelings in die verband moet van die toesighouer kom. Die toesighouer moet sorg dat goedgekeurde fondse spaarsaam en vir die doel waarvoor dit bewillig is, aangewend word. Voorrade, toerusting en ander hulpmiddele wat aangekoop word sowel as geboue, kantoormeubels, vervoer, ens. moet ten beste benut en goed versorg word. 'n Verplichtingsregister word voorsien waarin die toesighouer rekord moet hou van alle finansiële verpligtinge wat aangegaan is. Voorskrifte met betrekking tot die invordering, bewaring, deponering en uitbetaling van fondse moet in elke kantoor waar geld fisies hanteer word, nagekom word.<sup>15)</sup>

### 5.4 PERSONEELAANGELEENTHEDE

Wat die administrasie van personeelsake betref, het die toesighouer 'n baie belangrike rol te vervul omdat hy enersyds die spreekbuis van die werkers onder hom uitmaak en andersyds as verteenwoordigend van die bestuur van die instelling optree.

Hy moet die werkplek vir nuwe personeel gereed kry, nuwelinge oriënteer ten opsigte van die Staatsdiens in die breë, die betrokke departement, die kantore waar nuwe lede gaan werk, die aard van die werk, die eise wat aan hulle gestel word, diensvoorwaardes, ens.

Die toesighouer moet sorg dat personeel korrek volgens belangstelling, kennis en aanleg geplaas is, hul werkverrigting deurlopend evalueer met

die oog op herplasing, bekragtiging of verlenging van proefaanstellings, beter benutting, ens. Die bepaling van opleidingsbehoefte, leiding, indiensopleiding met behulp van opleidingsprogramme en -skedules sowel as aansporing tot selfontwikkeling hoort by die pligte van die toesighouer. Hy moet werkstandaarde neerlê, duidelik opdragte gee en werkers inlig oor aangeleentheid wat hulle of hulle werk raak.

Toesighouersverslae moet gereeld ingedien word. Erkenning vir goeie werk moenie nagelaat word nie. Dit geld eweneens vir dissiplinering in geval van swak werk en aanmoediging tot hoër werksprestasies.

Toesig en kontrole moet gehou word deur middel van die aantekenregister om toe te sien dat personeellede betyds by die werk opdaag, hul amptelike diensure nakom en afwesighede aangemeld en deur die toepaslike verloop gedek word. Die toesighouer moet 'n gesonde spangees kweek en bevorder, werkers motiveer, onderliggende oorsake vir konflik identifiseer en uitskakel asook griewe oordeelkundig hanteer en dit probeer oplos. Dit word ook van die toesighouer verwag om personeellede en hul afhanklikes in te lig oor die benutting van hul voordele soos in die diensvoorwaardes uiteengesit. Goeie verhoudings moet opgebou word tussen werkers onderling, tussen die een seksie met ander seksies en vanselfsprekend ook tussen die toesighouer en ondergeskiktes. Dit skep 'n gunstige werkklimaat en is bevorderlik vir hoër produktiwiteit.

Elke werker moet sy waarde vir die werkspan en vir die departement weet en sy rol, as bydraer tot die oorhoofse doelwitte, beseef. Die toesighouer moet ook sy ondergeskiktes toelaat om groter verantwoordelikhede te aanvaar en meer gevorderde werk te doen na mate hulle self ontwikkel en vorder. 16)

## 5.5 WERKSPROSEDURES EN -METODES

Prosedures verwys na die kronologiese volgorde waarvolgens werk verrig word terwyl metodes die manier aandui waarop 'n taak gedoen word.

Met behulp van die kundigheid van werkstudiebeamptes moet toesighouers werkprosedures en -metodes ontleed ten einde meer doeltreffende en doelmatige prosedures te ontwerp en toe te pas. So 'n ontleding van prosedures en metodes moet ook gerig wees op die uitskakeling van onnodige werk, die vereenvoudiging van werk, korrekte werkvloei en eweredige verspreiding van werk, korrekte werkvloei en eweredige verspreiding van werk. Selfs die doelmatige uitleg van kantore en die benutting van kantoorruimte is deel van die toesighouer se pligte.

Hersiene prosedures en metodes moet na implementering daarvan getoets word deur tydstandaarde aan te ken om te bepaal of die vernuwings aan die verwagtinge beantwoord. Procedurehandleidings en taakontledingstate is belangrik en daarom moet die toesighouer toesien dat dit gereeld bygehou en deur ondergeskiktes behoorlik benut word.<sup>17)</sup>

## 5.6 BEHEERUITOEFENING

Die uitoefening van beheer vind plaas om seker te maak dat realistiese kwaliteits- en kwantiteitstandaarde gehandhaaf word; dat die gestelde doelwitte ten beste bereik word; dat werkvordering gemeet kan word aan die afhandeling van werk; en om te verseker dat daar nie van die heersende beleid afgewyk word nie. Die toesighouer moet gereeld inspeksies onderneem ten einde werkvordering wat nie na wense is nie te ondersoek, oorsake betyds te identifiseer en uitskakel. Hy moet sorg dat

verslae, opgawes, statistiek ens. betyds ingedien word. Hoër gesag moet deurlopend ingelig word met betrekking tot die vordering wat gemaak is, probleme wat ondervind word en regstellings wat aangebring is.<sup>18)</sup>

Uit bostaande is dit duidelik dat die toesighouer se administratiewe verpligtinge legio is en daarom ook te verstane waarom sy tyd so ingedeel moet word dat hy minder tyd aan die funksionele hulpprosesse bestee en meer tyd aan die administratiewe prosesse wy, veral na mate hy hoër in die hiërargie opbeweeg. Op hierdie stadium betree hy reeds die terrein van 'n bestuurder en moet sy pligte dienooreenkomstig aangepas word.

Tog dien gemeld te word dat hierdie omvangryke funksies van die toesighouer nie sonder perke gedoen kan word nie. Die eiesoortigheid van die publieke administrasie maak juis voorsiening vir die begrensing van openbare amptenare se optrede deur bepaalbare grondslae wat as rigsoere dien en wat ook deur die toesighouer in die uitvoering van sy pligte nie geïgnoreer kan word nie.

Hierdie rigsoere dien ook as kriteria waaraan doeltreffendheid van owerheidshandelinge in die owerheidsektor gemeet kan word.

Die onderskeie rigsoere soos van toepassing in enige owerheidsinstelling word terstond kortliks bespreek.

## 6. DIE NORMATIEWE RIGSNOERE EN DIE TOESIGHOUER

Verskeie owerheidsinstellings word gebruik om uitvoering te gee aan die omvattende nasionale doelwit soos vervat in die aanhef tot die Grondwet

van die Republiek van Suid-Afrika, 1961 (Wet 32 van 1961 en in die nuwe grondwet vir die R.S.A., 1983 (Wet No. 110 van 1983) naamlik "... Om die geluk en die geestelike en stoflike welvaart van almal te bevorder".<sup>19)</sup> Juis omdat hierdie doelwitte in nasionale belang is, kan die nastrewing daarvan nie plaasvind sonder inagneming van die waarde faktore wat as deugdelik en wenslik deur die gemeenskap erken word nie. Dit beteken dat die openbare amptenaar se optrede teenoor die publiek eintlik gebaseer moet wees op die grondslae of waardenorme wat eie aan die publieke administrasie is. Dit geld eweneens ook vir die toesighouer se optrede jeens sy ondergeskiktes, aangesien laasgenoemdes, ofskoon hulle openbare amptenare is, tog ook deel van die publiek uitmaak en dus ook dieselfde gemeenskapswaardes en norme erken en aanvaar.

S.X. Hanekom<sup>30)</sup> klassifiseer hierdie waardenorme of rigsgoere in die volgende groepe:

RELIGIEUSE WAARDENORME wat Christelik van aard en wat amptelike erkenning in die aanhef van die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika geniet en wetlik in die ampseed van die Staatspresident en die Ministers erken word.

POLITIEKE WAARDENORME wat gemanifesteer is in die heersende politieke ideologie en 'n deurslaggewende rol speel by die uitvoering van amptelike pligte deur die amptenare. In 'n demokratiese staat soos die Republiek van Suid-Afrika sal die waardenorme van die demokrasie weerspieël moet word in die optrede van die openbare amptenaar. Die openbare mening sal deur die amptenaar in ag geneem moet word, daar dit deur die demokrasie vereis word. Boonop moet die amptenaar se optrede ook gerugsteun wees deur die magtiging van 'n wetgewende instelling.

Sover dit die toesighouer betref kom dit in kort daarop neer dat in die openbaar verantwoording vir sy optrede gedoen moet kan word; dat hy (die toesighouer) ook die vryheid van die individu (sy ondergeskikte) sal eerbiedig; en dat hy respek vir die beginsel van die politieke oppergesag sal openbaar.<sup>21)</sup>

ADMINISTRATIEFREGTELIKE REËLS wat impliseer dat amptenare se optrede aan bepaalde geldigheidsvereistes moet voldoen. In die geval van die toesighouer kom dit daarop neer dat hy die nodige gesag moet beklee om op te tree; dat hy nie ultra vires optree nie, dit wil sê sy magte oorskry nie; dat hy nie sy gedelegeerde magte op ander moet afwentel nie; dat hy goedkeuring moet hê om voorskrifte uit te voer en doelwitte na te streef; dat hy nie ongeoorloofde doelwitte nastreef of ongeoorloofde metodes vir doelwitbereiking mag gebruik nie; en dat hy die tyd, plek en omstandighede van optrede nie moet ignoreer nie.<sup>22)</sup>

ANDER GEMEENSKAPSWAARDES EN NORME wat onder andere bestaan uit gedragskodes vir amptenare soos voorgeskryf in die Staatsdienswet van 1984 (Wet 111 van 1984)<sup>23)</sup> en waarin die geldende gemeenskapswaardes erkenning geniet.

Dit sluit ook deugde in soos redelikheid en billikheid, eerlikheid en onkreukbaarheid, arbeidsaamheid en offervaardigheid asook doeltreffendheid en lojaliteit.

Van die toesighouer word verwag om hierdie deugde na beide kante op die vertikale vlak - dit wil sê hoër gesag aan die een kant en ondergeskiktes aan die ander kant - te openbaar, sowel as op horisontale vlak en veral teenoor die publiek.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat waarde faktore of waardenorme in die openbare sektor ongetwyfeld bestaansreg het en uiteraard deur alle staatsampnare in die uitvoering van amptelike pligte eerbiedig moet word; dat persoonlike waardevoorkeure altyd ondergeskik moet bly aan dié van die gemeenskap; en dat hierdie rigsoere ook kan dien as 'n voorvereiste vir die skep en handhawing van 'n gunstige werkklimaat tussen hoër gesag en toesighouer en ondergeskiktes, want doeltreffende dienslewering is immers in 'n groot mate afhanklik van spanwerk en verg dus 'n positiewe gesindheid by diegene wat die diens moet lewer.

## 7. SAMEVATTING

Noudat enkele benaderings van leidinggewing wat deur 'n toesighouer gevolg kan word kortliks bespreek is; enkele faktore wat 'n invloed kan uitoefen op die bepaalde benadering wat deur 'n toesighouer gevolg word uitgelig is; die omvang van die toesighouer se arbeidsterrein met spesifieke verwysing na die generiese administratiewe prosesse, funksionele bedrywighede en hulpprosesse kortliks beskryf is; die pligte van die toesighouer binne die raamwerk van die generiese administratiewe prosesse beklemtoon is; en die mate waarin die uitvoering van sy taak deur die geldende waardes en norme van die gemeenskap geaffekteer en deur die rigsoere van die publieke administrasie begrens word, toegelig is, word die soeklig vervolgens geplaas op die pligte en verantwoordelikhede van die toesighouer in sover dit die oriëntering van nuwe toetreders betref.

VERWYSINGS : HOOFSTUK 2

1. Blake, R.R. & Mouton, J.S. 1980. The Managerial Grid. Houston, Gulf Publishing Company, 1964. Soos aangehaal deur Chruden, H.J. & Sherman, A.W. Jr. : Personnel Management : The utilization of human resources, International Business and Management Series, 6de uitgawe, pp.334-335.
2. Likert, R. 1980. Patterns of Management (New York : McGraw Hill Book Company). Soos aangehaal deur Chruden, H.J. & Sherman, A.W. : Personnel Management : The utilization of human resources, International Business and Management Series, 6de uitgawe, p.318.
3. Fiedler, F.E. & Chemers, M.M. 1974. Leadership and Effective Management, Glenview, Illinois : Scott, Foresman and Company, p.73.
4. Stoner, J.A.F. 1982. Management, Englewood Cliffs, New York : Prentice Hall International editions, 2nd Edition, p.473.
5. Op cit., p.474.
6. Ibid.
7. Ibid.
8. Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H. 1973. How to choose a leadership pattern, Harvard Business Review, 51, No. 3, May-June, pp.162-164. Soos aangehaal deur Stoner, J.A.F., op cit., pp.476-477.
9. Hanekom, S.X. 1981. "Leidinggewing", SAIPA, Vol. 16, No. 1, Maart, pp.18 - 19.
10. Cloete, J.J.N. 1975. Personeeladministrasie, Pretoria : J.L. van Schaik, Bpk. p.1.
11. Cloete, J.J.N. 1972 . Inleiding tot Publieke Administrasie, Pretoria : J.L. van Schaik, p.8.
12. Cloete, Op cit., p.2.
13. Administrasie: Raad van Verteenwoordigers. 1980. Handleiding vir die opleiding van toesighouers. Ongepubliseerde lesings. p.11.
14. Op cit., p.12.
15. Op cit., p.13.

16. Op cit., p.13-16.
17. Op cit., p.16.
18. Op cit., pp.16 - 17.
19. Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, 1983.  
Wet 110 van 1983.
20. HANEKOM, S.X. 1977. "Waarde faktore in die publieke administrasie", Die Staatsamptenaar, Junie, p.11.
21. Republiek van Suid-Afrika : Kommissie vir Administrasie. 1980. Kursus vir Gevorderde toesighouers, Ongepubliseerde lesings. p.24.
22. Ibid.
23. Republiek van Suid-Afrika : Staatsdienswet, 1984  
(Wet No. 111 van 1984) Artikel 19(1)-(2).

HOEFSTUK DRIEDIE TOESIGHOUER SE ROL TEN OPSIGTE VAN DIEINLYWING/ORIËNTERING VAN NUWE TOETREDERS1. INLEIDING

Oriëntering en inlywing verwys na die aktiwiteite wat deur die werkgewer gefinisieer behoort te word om nuwe werkers bekend te stel aan hul werkomgewing en hul taakinhoud.

Die oogmerke wat met oriëntering en inlywing bereik wil word, is om die nuwe werker in sy werksituasie tuis te laat voel sodat hy hom kan identifiseer met die instelling en vereenselwig met die doelwitte daarvan.

Omdat die toesighoudende beamppte uiteraard direk met die nuweling te doen sal kry, het hy dus die belangrikste rol om te vervul in die oriëntering- en inlywingsproses en is hy ook die aangewese persoon om hierdie belangrike taak, wat dikwels afgeskeep word, te behartig. Dit sal egter van hom vereis word om die noodsaaklikheid daarvan ten volle te besef, veral die deeglikheid en doelgerigtheid waarmee die taak onderneem behoort te word. Daarbenewens sal hy ook moet begryp dat die gladde verloop van 'n weldeurdragte en goed geordende oriënterings- en inlywingsprogram uiters belangrik is en dus noukeurige voorbereiding verg.

Dit is juis in die lig van bostaande dat in hierdie hoofstuk gepoog word om sowel die noodsaaklikheid as die proses van oriëntering en inlywing onder die loep te neem. Allereers is dit egter nodig om te weet wat oriëntering en inlywing behels en daarom word afgeskop met 'n ontleding van die betekenis van hierdie twee begrippe.

## 2. DIE BETEKENIS VAN DIE BEGRIPPE ORIËNTERING EN INLYWING

Dit is opvallend dat sommige skrywers die begrippe oriëntering en inlywing as sinonieme gebruik. Enkele voorbeelde hiervan is F.E. Rädcl en H.J.J. Reynders in die boek "Inleiding tot die Bedryfsekonomie",<sup>1)</sup> H.J. Chruden en A.W. Sherman in hul boek "Personnel Management: The utilization of human resources"<sup>2)</sup> en R.P. Calhoon in die boek "Personnel Management and Supervision".<sup>3)</sup>

Beach verkies weer om die begrip oriëntering te gebruik bo inlywing en gee dan ook sy rede vir die keuse soos volg: "... orientation is most accurately reflective of the real meaning of the process".<sup>4)</sup>

Ander skrywers soos Cloete<sup>5)</sup> en andere maak weer gebruik van die term inlywing.

Ondanks die verskil in voorkeure verwys alle skrywers nogtans na dieselfde proses van gebeure naamlik die bekendstelling van die nuwe werker aan sy werkomgewing en sy taakinhoud. Tog blyk die twee begrippe 'n geringe verskil te hê wanneer die volgende onderskeie verklarings daarvan afsonderlik onder die loep geneem word. Terstond word 'n poging aangewend om hierdie verskil uit te lig.

Oriëntering word verklaar as: "The kind of training known as orientation is a general introduction to public employment. It is usually given to newly appointed civil servants during the first few days or weeks of service. During the orientation period, the newly appointed civil servant is ordinarily not expected to perform any productive work, but to spend his time in becoming acquainted with the place where he is

to work and to obtain an understanding of his rights and obligations as a public employee. Orientation should include a description of the organization and impart to the new employee an understanding of his place in it. Orientation should provide answers to all the questions which new employees are sure to have about conditions of work".<sup>6)</sup>

Die verklaring van inlywing behels weer die volgende: "Training which goes beyond mere orientation and involves instruction in the performance of tasks connected with a particular position is known as induction training".<sup>7)</sup>

Uitstaande kenmerke van inlywing word verder soos volg aangehaal: "The distinctive things about induction training are, first, that it is given immediately or soon after the original appointment; and secondly, that it is designed specifically to impart instruction in the tasks of the particular position which the recruit is to enter as his first assignment."<sup>8)</sup>

Uit die voorafgaande verklarings van oriëntering en inlywing onderskeidelik, blyk dit dat die verskil tussen die twee begrippe daarin geleë is dat met oriëntering bedoel word die kennismaking van die kwekeling met sy werkomgewing/taakinhoud van die betrokke pos waarin die nuweling aangestel is.

Hierdie onderskeid tussen "... work environment ..." en "... duties of the new position..."<sup>9)</sup> word ook deur O.G. Stahl uitgewys en hy kategoriseer dit onder "General" en "Apprenticeship and Internship" onderskeidelik. Onder die eersgenoemde kategorie (werkomgewing) plaas hy onder andere aspekte soos die kennismaking met mede-personeellede, reëls en

regulasies betreffende diensvoorwaardes, geografiese uitleg en organisatoriese samestelling van die departement, die verhouding van die betrokke seksie/afdeling tot die res van die instelling en die belangrikheid van die departement se rol in die breër owerheidsektor aan die eenkant en teenoor die gemeenskap as sodanig aan die anderkant. Baie van die genoemde aspekte is dikwels in handleidings vervat of word met behulp van filmvertonings aan nuwelinge voorgehou.

Die laasgenoemde kategorie beskryf Stahl as die proses wat te doen het met "... the introduction of the new appointee to the duties of his job".<sup>10)</sup> Dit is die deel waar die nuwe beampte met sy pligte en verantwoordelikhede vertrouwd gemaak word en in die verband leiding en bystand van sy toesighouer ontvang totdat hy bekwaam genoeg is om op sy eie voete te staan.

Vir die doeleindes van hierdie skripsie word die twee begrippe gebruik volgens die onderskeie betekenis wat hierbo daaraan verleen is naamlik oriëntering verwysende na die bekendstelling van die werker aan sy werkomgewing en inlywing bedoelende die vertrouwmaking van die individu met sy taakinhoud.

### 3. DIE NOODSAAKLIKHEID VAN ORIËNTERING EN INLYWING

Die noodsaaklikheid van oriëntering en inlywing is daarin geleë dat dit die geleentheid is waartydens duidelikheid verkry moet word tussen die persepsie en verwagtinge van die instelling enersyds en die van die individu andersyds. Hierdie duidelikheid tussen werkgewer en werknemer vorm ook die basis vir wedersydse vertrouwe en lê die grondslag vir beter benutting op die langtermyn. Die oriëntering en inlywingsproses bied aan die individu die geleentheid om dit wat van hom verwag word gouer

en beter te begryp en verstaan en om dan sy vermoëns doelgerig ooreenkomstig in te span. Oriëntering en inlywing help ook die nuweling om gouer by sy vreemde werkomgewing aan te pas. Hoe gouer hierdie aanpassing plaasvind, hoe gouer kan die volle vermoëns van die individu benut word. Dit is juis hier waar die toesighouer se hulp en leiding van onskatbare waarde behoort te wees, mits hy die noodsaaklikheid en doel van oriëntering en inlywing deeglik besef en hom daarmee vereenselwig. In die praktyk kan dit gebeur dat hierdie belangrike taak deur toesighouers afgeskeep word om verskeie redes waarvan slegs enkeles vervolgens genoem word. Die ongeduldige toesighouer mag dit vervelend vind en gevolglik afmaak as minder belangrik. Die toesighouer wat self nie ten volle vertrouwd is met alle fasette van sy instelling nie mag ook ontwykend reageer en negatief staan jeens oriëntering en inlywing. Die toesighouer wat te "besig" is om tyd in te ruim vir oriëntering en inlywing omdat dit inbreuk kan maak op sy ander verpligtinge mag dit as "lastig" beskou. Tog het formele oriëntering en inlywing deur toesighouers bepaalde voordele waarvan die belangrikheid deur D.E. Klingner soos volg gestel word: "It allows employees to visualize their job duties, conditions, and performance standards in the context of the larger organization and its environment; and it contributes to the development of more accurate and positive information about the organization than can usually be gained through on-the-job orientation by other employees".<sup>11)</sup>

Origens is oriëntering en inlywing noodsaaklik omdat die nuweling tydens aanmelding by sy nuwe werk gewoonlik senuweeagtig en selfbewus is en dit is dus nodig dat hierdie vreesbevangenheid so goue doenlik oorbrug moet word. Sommige mense se vermoë om aan te pas is swakker en gevolglik is die inskakeling moeiliker en kan hulle dus nie aan hulle self

oorgelaat word nie. Die inisiatief behoort van die werkgewer te kom om deur middel van oriëntering en inlywing hierdie moeilike fase te oorbrug. Deeglike oriëntering en inlywing kan help dat nuweling nie vroeg weer bedank omdat hulle ontuis en ongelukkig in die vreemde situasie voel nie. Gebrekkige oriëntering en inlywing kan die bedankingsyfer verhoog en sodoende die indiensnemingsproses met al die gepaardgaande uitgawes weer laat herhaal. Gedurende die oriëntering en inlywingsfase en veral op die eerste dag moet die indrukke wat die nuweling opdoen van sy toesighouer, sy afdeling of seksie, sy departement en die Staatsdiens in die algemeen so gunstig moontlik wees want hierdie eerste indrukke, hetsy goed of swak, is gewoonlik blywend.

D.S. Beach<sup>12)</sup> onderskryf die noodsaaklikheid van oriëntering en inlywing wanneer hy daarna verwys as "... the guided adjustment of the employee to the organization and his work environment". Volgens Beach moet oriëntering daarop gerig wees om 'n positiewe houding by nuweling te kweek jeens die werkgewer sowel as die beleid en teenoor bestaande personeel. Die toesighouer moet hom beywer om die gevoel van aanvaarding en "behoort aan" by die nuweling te skep en selfs te poog om entoesiasme en hoë moraal aan te wakker.

Die noodsaaklikheid van deeglike oriënterings- en inlywingsprogramme word ten slotte toegelig met die resultate van 'n ondersoek na die waarde van behoorlike oriëntering en inlywing wat deur E. Gamersall en M. Meyers<sup>13)</sup> geloods is. Die ondersoek het aan die lig gebring dat:

- nuweling vol angs en sensuweeagtig gedurende die eerste paar dae is;
- Die gevoel van angs vererger word deur onvriendelike optrede van

moedswillige werkers;

- Personeelomset grootliks by nuwe lede voorkom en hoofsaaklik veroorsaak word deur angs en spanning;
- nuwelinge nie die vrymoedigheid het om hul probleme met hul toesighouers te bespreek nie.

Die navorsers het daarna 'n proefonderneming gedoen deur 'n groep nuwelinge aan 'n deeglik voorbereide oriënterings- en inlywingsprogram vir een dag te laat onderwerp. Behalwe vir die formele oriënteringsprogram wat slegs 'n gedeelte van die dag geduur het, is die groep vir die res van die dag in 'n Konferensiekamer gehou waar hulle mekaar van nader moes leer ken het, en aangemoedig is om te ontspan. Die volgende vier aspekte het gedurende die inlywings- en oriënteringsproses besondere aandag geniet:

- die waarskynlikheid dat hulle suksesvol in die werk sal wees;
- dat hulle (die nuwelinge) enige negatiewe houding en optrede van ander personeel moet verontagsaam;
- dat hulle die inisiatief moet neem en vry voel om probleme met hul toesighouers te bespreek; en
- hulle is ingelig ten opsigte van die geaardheid en gedrag van die toesighouers onder wie hulle gaan werk.

Die uitslae van hierdie eksperiment was soos volg: "... job-learning time

was reduced, output was higher, attendance was better, waste and rejects were also lower,... The researchers attributed this gain to lowered anxiety through better orientation. Supervisors were also aided in improving their role in the orientation process."<sup>14)</sup>

Die tydperk wat aan formele oriënterings-en inlywingsopleiding afgestaan word is natuurlik 'n belangrike faktor.

Dit kan verwag word dat die tydsfaktor wissel van departement tot departement en selfs van seksie tot seksie na gelang van heersende omstandighede. Verder is dit vanselfsprekend om te waak teen die oordra van te veel besonderhede in verhouding tot die tydperk wat vir die doel afgestaan word. Met ander woorde dit is raadsaam om slegs soveel detail oor te dra as wat die nuweling op daardie stadium kan verwerk.<sup>15)</sup> Die oriëntering en inlywing moet dus 'n sistematiese en geleidelike proses wees ten einde duidelikheid, goeie begrip, 'n positiewe houding, gesindheid en optimale werkywer na te streef.

#### 4. DIE PROSES VAN ORIËNTERING EN INLYWING

Dit is logies dat bepaalde doelwitte met oriëntering en inlywing bereik wil word soos ook afgelei kan word uit die vorige rubriek wat handel oor die noodsaaklikheid van die aktiwiteit. Derhalwe sal dit nodig wees om 'n geskikte oriëntering- en inlywingsprogram op te stel wat nie net in die behoefte sal beantwoord nie, maar wat ook doelgerig toegepas kan word. Enkele van die vernaamste doelwitte van so 'n program is:

- dat die nuweling deeglik bewus gemaak moet word dat sy dienste (hoe gering ook al) nodig en noodsaaklik is om die werksaamhede van sy

seksie vlot te laat verloop en 'n belangrike bydrae lewer tot die oorhoofse doelwitverwesenliking van die instelling;

- dat hy uit die staanspoor sal voel dat hy by toetreding reeds deel van een groot familie geword het en as kollega aanvaar word;
- dat hy as individu met bepaalde tekortkominge en gebreke sowel as begaafdhede en goeie eienskappe aanvaar word en dat so 'n aanvaarding wel eg en nie kunsmatig is nie; en
- dat hy gerus gestel word met die versekering dat sy plasing, aanpassing en opleiding doelgerig en planmatig geskied en dat sy vordering nie slegs in belang van die departement is nie, maar ook die bevrediging van sy eie aspirasies ten doel het.<sup>16)</sup>

Genoemde oogmerke behoort reeds by die beplanning van die inlywings- en oriënteringsprogram in oorweging geneem te word ten einde by die program ingebou te word. So 'n weldeurdagte program is gewoonlik omvattend en verdien dus ook 'n toepassingsproses wat sal verseker dat veral alle basiese noodsaaklikhede goed oorgedra is. In sommige gevalle, veral in die privaat sektor, word van 'n "Checklist" gebruik gemaak terwyl in die Staatsdiens verskillende fases verkies word om nuwelinge in te lyf en te oriënteer.

Die kontrolelys-stelsel se nut lê daarin dat dit die toesighouer verplig "... to pay more attention to each new employee at a time when personal attentiveness is critical to build a long-term relationship".<sup>17)</sup> Dit bied ook 'n meer realistiese oorsig van die werk-inhoud en werksvoorwaardes en help sodoende om personeelomset onder nuwelinge laag te hou.

So 'n kontrolelys bevat gewoonlik slegs die basiese besonderhede van dit wat by oriëntering en inlywing ingesluit word, maar kan aangepas word volgens plaaslike behoeftes en omstandighede. Beach hou die volgende lys voor met belangrike aspekte wat volgens hom in 'n inlywings- en oriënteringsprogram ingesluit behoort te word, maar ook aan aanpassing onderhewig is:

- "company history, policies, practices;
- Company products and/or services;
- Company plants and facilities;
- Organization structure (in general);
- Employer responsibilities to employee;
- Pay treatment;
- Rules of conduct;
- Tour of department;
- Work schedules;
- Collective bargaining agreement;
- Benefit plans - life insurance, medical, hospitalization, pension, unemployment;
- Safety program
- Training opportunities;
- Promotion policy;
- Introduction to fellow employees;
- Establishment of a feeling of belonging and acceptance, showing genuine interest in new employees;
- Employee appraisal system; and
- Work assignment."<sup>18)</sup>

Die ander metode van oriëntering en inlywing wat in stadiums gedoen

word en wat in die Staatsdiens voorrang geniet, kan in drie fases ingedeel word, te wete die vooraanmeldingsfase, die aanmeldingsfase en die voortgesette aanpassingsfase. Die inhoud en omvang van elke fase word vervolgens afsonderlik bespreek.

#### 4.1 DIE VOOR-AANMELDINGSFASE

Sekere aspekte van oriëntering en inlywing vind reeds plaas wanneer die nuweling van sy aanstelling in kennis gestel word. In die aanstellingsbrief wat inderdaad die dienskontrak is, behoort volle besonderhede betreffende die salaris, diesvoorwaardes, alle persoonlike dokumente wat benodig word, ens. uiteengesit te word. Daar behoort ook gemeld te word waar, wanneer en by wie die nuweling vir diens moet aanmeld; of hy reeds verblyf het en of losiesreëlings getref moet word veral wanneer die applikant van 'n verafgeleë plek kom. Met die hantering van die aanstelling moet daar so min as moontlik gesloer word aangesien so 'n sloering 'n negatiewe indruk van belangeloosheid, traagheid en selfs swak organisasie by die nuweling skep. Aan die anderkant mag die gladde verloop van die aanstellingsproses en die spoedige afhandeling daarvan 'n positiewe ingesteldheid by die nuweling laat posvat en hy dus uit die staanspoor voel dat hy 'n vername skakel vir die aktiwiteite van sy departement sal uitmaak en dat sy dienste nodig en noodsaaklik geag word. Die afdeling waarin die nuweling werksaam gaan wees moet reeds vooraf in kennis gestel word van sy koms sodat die toesighouer daarvan bewus kan wees en hom daarvoor kan voorberei. Dit is verder ook die plig van die toesighouer om die nuweling betyds te verwittig van enige onvermydelike vertraging wat intussen mag opduik en sy aanstelling affekteer.

In sy voorbereiding om die nuweling te ontvang is daar verskeie faktore rakende agtergrondsbesonderhede en omstandighede van die betrokke waarmee die toesighouer rekening moet hou. So sal die toesighouer moet weet of die nuweling so pas die skool of universiteit verlaat het; of hy dalk voorheen in 'n ander staatsdepartement of in die private sektor werksaam was; en of hy van 'n ander afdeling of seksie van dieselfde departement oorgeplaas is. Hy sal hom ook moet vergewis van die nuweling se persoonlike besonderhede soos sy woonadres, ouderdom, kwalifikasies, huwelikstaat, ens. deur die nuwe beamppte se voltooide aansoekvorm, getuigskrifte, persoonlike lêers, ens. na te gaan.

Verder moet die toesighouer ook:

- die pligstaat verbonde aan die pos nagaan om seker te maak dat die werkmetodes en prosedure vir die uitvoering van individuele pligte korrek, duidelik en ondubbelsinnig uiteengesit is;
- verseker dat die nuwe beamppte se werkplek na behore ingerig en toegerus is met die nodige ameublement, skryfbehoeftes, ens.;
- die ander personeellede in sy seksie voorberei op die koms van die nuwe beamppte deur aan hulle te vertel wie hy is, waarvandaan hy kom, wanneer hy diens sal begin en wat sy kwalifikasies, vorige werksondervinding en selfs liggaamlike gebreke is (indien enige) gebreke het, asook die personeel te versoek om die nuweling te aanvaar en spontaan teenoor hom op te tree en hom sodoende tuis laat voel in sy nuwe omgewing;
- sy eerste onderhoud met die nuwe beamppte beplan veral ten opsigte van

die belangrikste aspekte waarvan die nuweling op die eerste dag kennis behoort te neem;

- sy eie werkprogram so reël dat hy (die toesighouer) genoeg tyd tot sy beskikking sal hê ten einde genoegsaam aandag te gee aan die inlywingsproses wat die grondslag behoort te vorm vir doeltreffende benutting op die lang termyn.<sup>19)</sup>

#### 4.2 DIE AANMELDINGSFASE

Na aanleiding van die aanvangsdatum soos in die aanstellingsbrief vermeld, sal die nuweling by die departement vir diens rapporteer. 'n Senior beampete behoort hom eerste te ontmoet en dadelik na die seksie te neem waar hy werksaam sal wees. By die seksie sal die toesighouer die nuwe beampete ontmoet en hom op sy gemak stel deur 'n onderhoud met hom te voer en hom terselfdertyd in te lig aangaande:

- die aard en omvang van die seksie se werksaamhede en hoe dit inskakel en aansluit by die oorhoofse departementele funksie;
- sy spesifieke pligte en verantwoordelikhede aan die hand van die pligstaat verbonde aan die betrokke pos;
- die uitbetaling van sy salaris - d.w.s. waar, wanneer en hoe hy dit sal ontvang;
- enige aftrekkings van of toelaes tot sy salaris;
- reëls ten opsigte van bywoning, besonderhede van diensure en die byhou van die bywoningsregister;

- die gebruik van die amptelike telefoon;
- die reëls met betrekking tot klere drag gedurende kantoorure; en selfs
- die beskikbaarheid en benutting van ontspanningsgeriewe.

Enige beskikbare dokumentasie wat betrekking het op die bogenoemde of wat as illustrasie in die voorligtingsonderhoud gebruik kan word, moet vir die doel byderhand gehou en aangewend word.

Benewens die aspekte wat direk met die werk verband hou, is daar ook ander faktore wat meer met die nuweling se privaat lewe te doen het, maar tog ook invloed op sy werkverrigting sal hê en dus noodsaaklik is om met hom te bespreek. Die toesighouer moet dus dieselfde geleentheid benut om te verneem of die nuwe beampte:

- gerieflike losies bekom het indien hy van 'n verafgeleë plek kom;
- weet watter openbare vervoerdienste beskikbaar is en wat die beste roete na en van die werk is;
- enige vriende of familie het wat naby hom woon of loseer, en indien nie, moet hy vasstel of enigeen van sy medekollegas naby hom woon en hom daarvan verwittig;
- reeds kontak gemaak het met sy predikant of medegemeentelede en ook daarmee behulpsaam te wees indien so 'n behoefte bestaan;

- aan sport deel neem, en indien wel, moet hy van die beoerhede van geskikte sportklubs wat nabygeleë is, voorsien word en selfs bygestaan word om kontak met lede van sulke klubs te maak;
  
- enige planne het om verder te studeer. Indien wel, moet hy voorsien word van alle beskikbare inligting in hierdie verband, veral met betrekking tot 'n toepaslike studierigting wat aansluit by of verband hou met die aard van sy werk, 'n geskikte inrigting waar hy kan studeer, die beskikbaarheid van studiebeurse en die prosedure om dit te bekom. Indien die toesighouer self nie met alle feite oor die studies onderleg is nie moet hy die nuweling verwys na die betrokke persoon of seksie waar hy gehelp kan word. Sou die nuweling dit nog nie oorweeg het om verder te studeer nie, is dit 'n geleentheid vir die toesighouer om sy belangstelling in die rigting aan te wakker omdat sy benutbaarheid daardeur verhoog word deurdat hy wyer aanwendbaarheid kan ontwikkel.

Sodra die toesighouer tevrede is dat hy al die noodsaaklikste aspekte tydens die voorligtingsonderhoud aangeroe het sonder om die nuweling te oorlaai met inligting wat hy nie alles kan onthou nie, rond hy die onderhoud af deur aan die nuweling geleentheid te gee om vrae te vra oor dit wat in die onderhoud behandel is en nog nie vir hom (die nuweling) duidelik genoeg is nie.

Daarna word die nuwe beampste aan sy kollegas en senior beampstes in die seksie of afdeling voorgestel en dan na sy kantoor of werkplek geneem wat reeds in die vooraanmeldingsfase in gereedheid gebring is. Hier maak die kwekeling vir die eerste keer kennis met die praktiese bedrywighede waarmee hy hom elke dag aktief besig sal hou. Dit is dan ook hier waar

die kwekeling die geleentheid kry om vir die duur van sy proeftydperk (gewoonlik een jaar) te wys waartoe hy in staat is; of hy oor die vermoë beskik om sy taak te bemeester; en of hy bereid is om alles rakende die doeltreffende uitvoering van sy werk te leer. Om verder te verseker dat die nuweling weet wat van hom verwag word, sal die toesighouer hom weer eens wys wat sy taak behels en hoe dit gedoen word. In die proses moet die toesighouer ook sy opleidingsbehoefte bepaal<sup>20)</sup> en mettertyd selfs vasstel of hy korrek geplaas is en aanpassingsprobleme goed hanteer.

#### 4.3 DIE VOORTGESETTE AANPASSINGSFASE

Hierdie is die laaste fase van die inlywingsproses en daarom moet intensiewe aandag gegee word aan die funksionele opleiding van die kwekeling met die doel om werklike versoening te bewerkstellig tussen die vereistes van die pos en die kwaliteite van die bekleër. Hierdie fase moet ook gebruik word om addisionele inligting wat nog nie aan die nuweling oorgedra is nie aan hom mee te deel.

Dit sluit onder andere aspekte in soos:

- die verskillende soorte verlofvoordele en pensioenvoorregte;
- die werking van die verdienstelikeheidsbepalingstelsel en die vorderingsgeleenthede en bevorderingsmoontlikhede wat dit inhou;
- indiensopleidingskursusse wat van tyd tot tyd deur die departement aangebied word, byvoorbeeld inlywingskursusse, gevorderde kursusse, toesighouerskursusse, ens.;
- die hantering van griewe en knelpunte wat mag opduik sowel as die optrede teen lede wat hulle aan wangedrag skuldig maak;

- die werking van die mediese hulpskema en die prosedure wat in die verband gevolg word;
- personeelverenigings waarby die beampte kan aansluit;
- die organisatoriese samestelling en funksies van die departement, geldende reëls, regulasies en kantoorinstruksies.<sup>21)</sup>

Die Staatsdienswet en Staatsdiensregulasies kan hier as goeie hulpmiddels dien.

##### 5. ORIENTERING IN DIE PRAKTYK

Onderhoude is gevoer met 'n aantal ervare beamptes in die Administrasie: Raad van Verteenwoordigers om hulle mening oor oriëntering in die praktyk te verkry. Hierdie rubriek word in totaal op die menings van die betrokke beamptes gebaseer.

Alhoewel daar tereg besondere klem op die behoorlike oriëntering en inlywing van nuwelinge geplaas word, gebeur dit dikwels in die praktyk dat die sentrale punt waarom die sukses van die hele oefening draai, naamlik die toesighouer, nie in staat gestel word om die uiters belangrike en noodsaaklike funksie behoorlik te vervul nie. Dit is so dat die teorie die ideale oriënterings- en inlywingsprosesse as doelwit stel, maar by die toepassing van die onderhawige prosesse is daar heelwat faktore wat 'n wesenlike invloed uitoefen wat in die praktyk dikwels stremmend tot die verwesenliking van die doelwitte inwerk. Bepaalde faktore wat normaalweg buite die beheer van toesighoudende beamptes is, is die volgende:

- (a) tekort aan behoorlik opgeleide en ervare personeel op beide laagste en toesighouersvlak;

(b) gebrek aan kantoorakkommodasie en kantooruitrusting; en

(c) hoë werkladings.

Wanneer 'n nuweling wel diens aanvaar, verloop die oriëntering normaalweg bevredigend, aangesien dit deur die betrokke kantoor-seksiehoof in 'n meer gunstige werksomgewing behartig word, maar daarna moet die nuweling met die werklikheid kennis maak wat dan afbreuk doen aan die aanvanklik positiewe oriëntering wat plaasgevind het.

Die uitwerking van die belemmerende faktore is dat 'n werkagterstand ontwikkel wat in swak werksomstandighede verrig moet word en wat beslis nie 'n gunstige klimaat vir die inlywing van die nuweling skep nie. Derhalwe spring die nuweling se inlywing uit die staanspoor op die verkeerde voet weg wat grootliks daartoe kan bydra dat 'n verkeerde gesindheid by so 'n nuweling ontwikkel. Die praktyk het egter bewys dat by latere toepassing van 'n doelgerigte opleidingsprogram dit weer die nuweling se gesindheid en motiveringspeil aansienlik verbeter indien nie heeltemal regstel nie, omrede daar uit 'n ongewenste situasie beweeg word na 'n ideale situasie, met ander woorde die nuweling kry 'n ware beeld van die werklike lewe daar buite. Die nadeel wat egter voortvloei uit hierdie situasie is dat die nuweling in die proses agterstande opbou wat sy sneller ontwikkeling op 'n breër terrein kan kortwiek en derhalwe sy persoonlike vordering strem.

Om die doeltreffende of ondoeltreffende rol van die toesighouer, wat direk vir die inlywing van die nuweling verantwoordelik is, duidelik te weerspieël, moet dit teen die agtergrond van die hiërargiese struktuur van die Staatsdiens gesien word. Dit is so dat vanweë die

omvangryke dienste wat staatsdepartemente moet lewer daar in die vertikale lyn soms nie minder nie as nege toesighoudende vlakke gevind word. Heelwat van die knelpunte, wat dikwels die laervlakse toesighouer se doeltreffendheid in sy inlywingstaak strem, kan soms toegeskryf word aan die topbestuur se gesindheid jeens opleiding in sy breër verband (inlywing ingeslote). Die feit dat opleidingsafdelings gepaardgaande met gunstige fasiliteite buite die toesighouer se werksveld geskep word, verseker nie die verskaffing van bevredigende opleiding in die funksionele werksituasie waar dit die noodsaaklikste en belangrikste is nie. Dit is goed om toesighouers by kursusse en seminare te betrek en hulle toe te rus met kennis, gesindhede en vaardighede ten opsigte van verskeie opleidingstegnieke en -metodes, maar wanneer hulle na hul werksituasies terugkeer vind hulle dikwels dat dit 'n onbegonne taak is om **bevredigende** opleiding aan nuwelinge en ander ondergeskikte personeel te verskaf juis as gevolg van die bogenoemde faktore.

Die **aanvaarding** deur topbestuur dat opleiding (in al sy fasette) noodsaaklik is, is baie belangrik en prysenswaardig, maar wanneer dit kom by die implementering van opleiding en wat dit ten doel het, moet daar nie net gekyk word na die skepping van opleidingsafdelings, die instelling van opleidingskomitees; die skepping van 'n gunstige opleidingsklimaat ens., nie, maar moet die volle pad geloop word om by die toesighouer, wat as't ware daar in die masjienkamer sweet en spook om die enjin egalig te laat loop, in sy werksituasie uit te kom om daar ook gunstige omstandighede te skep sodat die teorie wat opleidingsafdelings verskaf by die werklikheid aansluiting kan vind.

In die hedendaagse Staatsdiens word soveel klem op opleiding geplaas dat dit as 'n spesialistaak deur die toesighouer beskou word. Opleiding moet

op 'n doelgerigte en geprogrammeerde wyse plaasvind en die inhoud van die leerstof moet selfs aan die hand van aanvaarde onderwysmetodes gestruktureer en aangebied word, met ander woorde dit word van die toesighouer verwag om ook 'n goeie "dosent" te wees. Al hierdie eise wat opleiding stel, verg heelwat inspanning en kosbare tyd wat in die praktyk nie geredelik vir die toesighouer gegun word nie, daar dit eerstens van hom verwag word om ook 'n diens te lewer.

Die toesighouer en die omgewing waarin hy opereer behoort skerper in fokus gebring te word sodat dit gelyktydig met die doelwitte wat met oriëntering en inlywing van nuwelinge beoog word, die nodige aandag kry.

Oriëntering en inlywing kan inderdaad vergelyk word met die fondasie van 'n gebou. Net soos wat 'n swak fondasie nie 'n stewige gebou vir 'n lang tydperk kan dra nie, kan 'n afgewaterde oriënteringsprogram nie as grondslag dien vir optimale personeelbenutting oor die langtermyn nie.

Hierdie belangrikheid moet deur elke toesighouer besef word want alleen dan sal die nodige tyd aan oriëntering afgestaan word, deeglike beplanning vir goeie oriënteringsprogram gedoen word, die implementering daarvan doelgerig plaasvind en die verwagte resultate in belang van sowel die departement as die individu behaal word. Behoorlike oriëntering is in werklikheid 'n belegging wat gemaak word en later met rente sy diwidende oplewer.

## 6. SAMEVATTING

Met oriëntering verwysende na die bekendstelling van die nuweling aan sy werkomgewing en inlywing bedoelende die vertrouwdmaking van die

toetreder met sy taakinhoud, kan die belangrikheid van hierdie benuttingsfunksie nie onderskat of oorbeklemtoon word nie. Die drie fases van oriëntering en inlywing vorm 'n totale eenheid waarvan elke fase afsonderlik net so belangrik is as die drie gesamentlik. Slegs die behoorlike toepassing van al drie fases bied 'n goeie grondslag vir behoeftegerigte opleiding en ontwikkeling waarop die soeklig in die volgende hoofstuk val.

VERWYSINGS : HOOFSTUK 3

- 1) Râdel, F.E. & Reynders, H.J.J. 1982. Inleiding tot die Bedryfseksonomie. Pretoria : J.L. van Schaik, p. 363.
- 2) Chruden, H.J. & Sherman, A.W. (Jr). Personnel Management. The utilization of human resources, International Business and Management Series, 6th edition, p. 176.
- 3) Calhoun, R.P. 1967. Personnel Management and Supervision, New York : Appleton-Century-Crofts, Educational Division, p. 130.
- 4) Beach, D.S. 1980. Personnel: The management of people at work, New York : Macmillan Publishing Company, Inc., p. 372.
- 5) Cloete, J.J.N. 1976. Personeeladministrasie, Pretoria : J.L. van Schaik, Bpk. p. 142.
- 6) United Nations. Department of Economic and Social Affairs, Public Administration Branch. 1966. Handbook of Training in the Public Service. New York: U.N. Publication, Sales No.66 II. H.1, ST/TAO/M/28, 1966, par. 36. Soos aangehaal deur Botes, P.S.: 'n Kritiese beskouing van die bydrae van die Staatsdienskommissie tot oriënterings en inlywingsopleiding, Ongepubliseerde MH-verhandeling, Pretoria, 1970, p. 11.
- 7) Op cit., par. 132.
- 8) Ibid.
- 9) Stahl, O.G. 1962. Public Personnel Administration, New York : Harper & Row Publishers, 5th Edition, p. 290.
- 10) Ibid.
- 11) Klingner, D.E. 1980. Public Personnel Management: Context and Strategies, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc., p. 187.
- 12) Beach, D.S.: Op cit., p. 372.
- 13) Gomersall, E.R. & Myers, M.S. 1966. Breakthrough in On-the-job training, Harvard Business Review, Vol. 44, No. 4, (July - August) pp. 62-72. Soos aangehaal deur Beach, D.S.: Op cit., p.374.

- 14) Ibid.
- 15) Steyn, W.I. 1973. Personeelopleiding deur die groot werkgewer: 'n Studie van die teorie en die praktyk van personeelopleiding in die S.A. Staatsdiens, Ongepubliseerde verhandeling, p. 171.
- 16) Republiek van Suid Afrika: Administrasie: Raad van Verteenwoordigers. 1980. Opleidingskursus vir Toesighouers, Ongepubliseerde lesings, pp. 126-127.
- 17) Chruden, H.J. & Sherman, A.W.: Op cit., p. 177.
- 18) Beach, D.S.: Op cit., 373 & 374.
- 19) Republiek van Suid-Afrika: Administrasie: Raad van Verteenwoordigers. Opleidingskursus .....  
Op cit., pp. 127-129.
- 20) Op cit., pp. 129-131.
- 21) Op cit., p. 131.

HCOFSTUK VIERDIE TOESIGHOUER SE ROL TEN OPSIGTE VANOPLEIDING EN ONTWIKKELING VAN SY ONDERGESKIKTES1. INLEIDING

Om die toesighouer se rol met betrekking tot opleiding en ontwikkeling van personeel te verstaan, moet duidelikheid eers oor die twee begrippe verkry word.

Daarna word die oorhoofse doelwitte wat met opleiding bereik wil word sowel as die belangrikheid en voordele van opleiding van nader bekyk.

Om doelgerigte opleiding te verskaf moet spesifieke opleidingsbehoefte eers bepaal word sodat besluit kan word watter soort opleiding nodig is en watter opleidingsmetodes gebruik gaan word. Die aanbod van opleiding vereis 'n sistematiese proses wat gevolg moet word met die inagneming van sekere faktore wat sorg dat opleiding effektief sal wees.

Opleiding moet ten slotte ook geëvalueer word om die effektiwiteit daarvan te toets ten einde aanpassings te oorweeg indien nodig.

Die hoofstuk word afgerond met die basiese beginsels van personeelontwikkeling sowel as ontwikkelingsmetodes wat binne en buite die werksituasie deur die toesighouer gebruik kan word.

2. WAT OPLEIDING EN ONTWIKKELING BEHELS

In die werksituasie verwys opleiding na 'n sistematiese en beplande proses van aktiwiteite wat onderneem word om werkers toe te rus vir die suksesvolle beoefening van 'n spesifieke werk of beroep - dus

taakinhoudelik gerig. Ontwikkeling is weer 'n breër begrip omdat dit die totalitiet van die individu se groei in sy werkverband insluit.

Vervolgens word die begrippe afsonderlik omskryf om die betekenis duideliker uit te beeld en die mate van onderskeid wat bestaan, uit te wys.

"Opleiding omvat daardie volgehoue, doelbewuste en georganiseerde handeling waardeur gepoog word om toepaslike kennis, vaardighede en gesindhede by werkers te laat ontwikkel ten einde hulle te bekwaam of beter te bekwaam vir 'n bepaalde taak of werk, of vir die lewensroeping waarin hulle staan, of moontlik kan staan."<sup>1)</sup>

Uit die voorgaande definisie kan afgelei word dat opleiding deur werkgewers aan werknemers verskaf word om hulle te laat voldoen aan die kennis- en vaardigheidsvereistes wat vir bepaalde werk benodig word.

Soos hierbo vermeld, het ontwikkeling 'n breër betekenis omdat dit ook die bereidwilligheid van die individu wat ontwikkeling moet ondergaan, insluit. Dit beteken dus dat by ontwikkeling moet laasgenoemde bereid wees om ontwikkel te word en hom met behulp van die werkgewer se leiding beter te bekwaam vir meer gevorderde werk in sy loopbaan<sup>2)</sup>

Uit die bostaande is dit nou duidelik dat opleiding en ontwikkeling nie sinonieme is nie, hoewel dit in die praktyk dikwels verkeerdelik as verwysende na dieselfde handeling gebesig word. Nogtans dien dit gemeld te word dat die twee begrippe bepaalde verbandhoudende aspekte bevat sowel as uiteenlopende betekenis en dus verskille impliseer. Die vernaamste verskil is daarin dat "... training ... emphasized learning whatever knowledge and skills were necessary for satisfactory performance on a particular job."<sup>3)</sup> Dit wil sê dat opleiding gesentreer word rondom die

voorbereiding van die individu vir die suksesvolle verrigting van 'n spesifieke taak ooreenkomstig die vaardigheidsvereistes van die betrokke werk.

Daarteenoor is ontwikkeling nie gerig op die aanleer van vaardighede vir 'n bepaalde taak nie, "... but instead, focuses on the individual's growth in his occupation and his growth as an individual".) Ontwikkeling neig selfs tot die daarstelling van geleenthede vir die groei en verbetering van individuele werkers op enige werkvlak.

Noudat die verskil in betekenis van die twee begrippe onderskeidelik uitgelig is, sal vervolgens gekyk word na die oogmerke wat met opleiding en ontwikkeling bereik wil word.

### 3. OOGMERKE WAT MET OPLEIDING NAGESTREEF WORD

Personeelopleiding is nie 'n doel op sigself nie, en behoort dus as 'n middel tot 'n doel gesien en onderneem te word. Byvoorbeeld vir die owerheidsektor sal opleiding slegs geregverdig wees as dit 'n betekenisvolle bydrae lewer tot bevredigende dienslewering aan die publiek, wat immers die primêre doel van 'n openbare instelling is. Dus behoort die doel van opleiding in die staatsdiens saam te val met die doelwitte van die betrokke instelling.

In die Kommissie vir Administrasie se Handleiding vir Opleidingsbemaptes word die oogmerke van opleiding soos volg gestel: "... om die beampte te help om sy werk beter en gouer te doen en van hom 'n groter bate vir sy kantoor en vir die Staatsdiens te maak".<sup>5)</sup>

Opleiding word ook beskryf as 'n poging wat die verandering of verbetering

van persone se kennis, vaardighede, gesindhede, tegnieke, oordeelsvermoë, gevoelens en produktiwiteit ten doel het. Hierdie verandering of verbetering moet die persoon in staat stel om:

- "sy werk beter te doen;
- sy kennis te vermeerder;
- homself voor te berei vir hoër poste;
- beter toesig te hou oor andere;
- standarde van werkverrigting voortdurend te verbeter;
- beleid beter te verstaan en toe te pas; en
- makliker lid te kan word van 'n werkgroep."<sup>6)</sup>

Verder sluit die breër oogmerke van opleiding die volgende in:

- "om beamptes te motiveer om so op te tree dat dit die goedkeuring van die organisasie wegdra;
- om beamptes toe te rus om leiding te gee en om sodoende die beginsels van demokrasie uit te leef en toe te pas; en
- om beamptes te ontwikkel en eensgesindheid te bewerkstellig in die departement en die Staatsdiens as geheel".<sup>7)</sup>

George Terry<sup>8)</sup> verdeel die oogmerke van opleiding in algemene en spesifieke oogmerke. Eersgenoemde verwys na 'n breë konsep van oogmerke wat met opleiding bereik moet word en behels onder andere:

- die aanmoediging van werkers se deelname en betrokkenheid;
- bevordering van spanwerk;

- aankweek en ontwikkeling van leierskap en vaardighede by individuele werkers;
- verbetering en verhoging van kwaliteit en kwantiteit van die werk wat gelewer word; en
- die minimalisering of selfs uitskakeling van ongelukke.

Spesifieke oogmerke word afgelei van algemene oogmerke en is meesal gerig op die individu en die ontwikkeling van sy vermoëns en potensiaal om sy opgelegde taak doeltreffend te verrig in belang van die instelling.

#### 4. DIE NOODSAAKLIKHEID EN VOORDELE VAN OPLEIDING

As integrale deel van personeelbenutting is opleiding 'n noodsaaklikheid met bepaalde voordele wat soos volg saamgevat kan word.

- Openbare instelling brei voortdurend uit en daarom moet opleiding aangebied word om te verseker dat kandidate se kennis en vaardighede tred hou met verandering en uitbreidings.
- Keuringstandaarde word dikwels ten tye van mannekragtekort verlaag met die indiensneming van 'n laer kwaliteit werker tot gevolg. Opleiding moet dan kompenseer indien 'n hoë doeltreffendheidspeil gehandhaaf wil word.
- Mannekragtekort veroorsaak ook vinniger bevordering in die laer range met 'n moontlikheid dat die betreklik kort tydperk in party range die struktuur kan laat wankel. Opleiding dien hier as hulpmiddel om stabiliteit te verseker.

- Indien die bekendstelling van nuwelinge aan hul werksomgewing tydens oriënteringsopleiding nie deeglik gedoen word nie, mag amptenare wat van een afdeling na 'n ander binne dieselfde departement oorgeplaas word, net so vreemd wees soos 'n nuwe persoon wat van buite aangestel word.
- Gereelde opknappingsopleiding help met die bekamping van verstokking veral waar doeltreffender metodes en tegnieke voortdurend ingevoer word en individuele werkers met sulke vernuwings op hoogte gehou moet word.
- Indiensopleiding is onontbeerlik veral vir beroepe wat uitsluitlik tot die owerheidsektor beperk is soos die polisie, brandweerdienste, gesondheids, ens.
- By die individuele werker sowel as die groep gee opleiding aanleiding tot 'n hoë moraal en entoesiasme en kweek ook 'n gevoel van eie waardes by die individu en samehorigheid onder lede van 'n werkgroep.
- Nuwelinge moet uiteraard eers die werk leer en daarom sal beplande en georganiseerde opleiding ter wille van doelmatige aanwending groter moontlikhede op sukses inhou eerder as om nuwe werkers aan hulself oor te laat.
- Groter opleidingsbewustheid en suksesvoller opleidingskemas in die privaat sektor kan 'n bedreiging vir die owerheidsektor inhou. Dit vereis dat openbare instellings hul opleidingstelsels periodiek sal moet aanpas en hulle werknemers aan gereelde en deeglike opleiding onderwerp om nie agter te raak en selfs werkers te verloor nie.

- Gesonde verhoudingspraktyke onderling en met die publiek, hoër eise van sowel bestaande as toekomstige behoeftes in die gemeenskap in 'n tydvak van veranderende omstandighede vereis 'n verbeterde publieke administrasie wat alleenlik deur behoeftegerigte opleiding bewerkstellig kan word.
- Opleiding dien ook as hulpmiddel om geskikte amptenare wat die vermoëns en potensiaal het, voor te berei en gereed te maak vir bevordering na hoër poste in die hiërargie.
- Met behulp van opleiding kan hoër produktiwiteit nagestreef, vereenvoudigde werksmetodes en -tegnieke ontdek en doeltreffender diens aan die publiek gelewer word.
- Opleiding help dat die amptenaar selfvertroue ontwikkel en opgewasse voel vir sy taak, dat foute in die werk verminder of selfs uitgeskakel word en dat 'n gevoel van lojaliteit teenoor die werkgewer by die werker ontstaan.<sup>9)</sup>
- Opleiding is 'n belangrike instrument om aanpassingsprobleme te oorbrug wat ondervind mag word met nuwe tegnologiese ontwikkelings in die werksituasie, veranderende behoeftes en houdings van die publiek wat gedien word en wat mag lei tot nuwe metodes, tegnieke, dienste, ens.
- Opleiding is 'n stimulant vir gemotiveerdheid wat weer aanleiding gee tot werkstevredenheid, beter werksprestasies, minder afwesigheid, en beter hantering en oplossing van griewe en klagtes.<sup>10)</sup>

- Ook is opleiding noodsaaklik omdat geen persoon by indiensneming volkome toegerus is vir die uitvoering van sy taak in die staatsdiens nie, ongeag sy agtergrond en kwalifikasies.
- Formele opleiding stel amptenare in staat om bevredigende werkverrigting gouer te bereik.<sup>11)</sup>

Origens hou die opleiding van amptenare ook bepaalde voordele in vir die toesighouer wat aktief betrokke is by die opleiding van sy ondergeskiktes. Enkele voorbeelde in die verband word vervolgens aangehaal.

Toesighouers wat noue skakeling met ondergeskiktes tydens indiensopleiding het, leer die werkers beter van nader ken, veral wat betref hul persoonlike behoeftes, belangstelling, aspirasies en potensiaal. Dit lei tot beter wedersydse begrip, vertroue en interpersoonlike verhoudinge en is bevorderlik vir groepswerksprestasies.

Toesighouers se betrokkenheid by die opleiding en ontwikkeling van hul ondergeskiktes en wat effektief en doeltreffend daarin slaag, bewys daarmee hul vermoëns om selfs vir hoër poste oorweeg te word.

Opgeleide werkers wat toegewyd en pligsgetrou teenoor hul werk is, is gewoonlik in staat om met die minimum toesighouding steeds produktief te wees. Dit gee die toesighouer geleentheid om meer aandag te bestee aan sy administratiewe en ander bestuursfunksies.<sup>12)</sup>

Ten einde die volle nut van die bovermelde voordele te ervaar, vereis dat opleiding op die kort- en langtermyn deeglik beplan en gekoördineer sal word. Dit impliseer dat alle vrae oor wat, waar, wie, wanneer, hoe en

waarom in die beplanningstadium reeds beantwoord moet word.

Ewe belangrik is dat opleidingsprogramme behoeftegerig moet wees ten einde gunstige resultate te lewer. Dit beteken dus dat opleidingsbehoefte eers geïdentifiseer moet word.

## 5. BEPALING VAN OPLEIDINGSBEHOEFTE

### 5.1 DIE AARD VAN OPLEIDINGSBEHOEFTE

Opleidingsbehoefte kan beskryf word as "... gelyk aan die verskil tussen die kennis, vaardighede en die gesindhede waaroor die werknemer beskik, en die wat vir sy werk en vir sy ontwikkeling van hom vereis word of in die toekoms vereis mag word, en waaroor hy uiteindelik kan en wil beskik".<sup>13)</sup>

Uit die bostaande omskrywing is dit duidelik dat opleidingsbehoefte afgelei word van die bekwaamhede of kwaliteit van die bekleër enersyds en die vereistes van die pos andersyds. Elke pos het bepaalde vereistes waaraan die bekleër moet voldoen om die taak verbonde aan die pos doeltreffend te kan verrig. Ondanks hoë akademiese kwalifikasies waaroor die bekleër mag beskik, voldoen hy normaalweg nooit ten volle aan die vereistes van die pos nie en bestaan daar dan wel 'n behoefte aan opleiding. Die verskil tussen die vereistes wat vir die pos gestel word en die bekwaamhede waaroor die beampete beskik maak die opleidingsbehoefte van die werker uit.<sup>14)</sup>

Dit kan egter gebeur dat 'n beampete se werk nie bevredigend is nie of dat hy nie na wense presteer nie. Die toesighouer skryf dit maklik toe aan

'n gebrek aan opleiding, terwyl die afwesigheid van motivering dalk die oorsaak is. Dit is raadsaam om noukeurig tussen hierdie twee faktore te onderskei sodat die regte behoefte geïdentifiseer en die korrekte middele aangewend kan word om die leemte uit te skakel.

## 5.2 NOODSAAKLIKHEID VIR DIE BEPALING VAN OPLEIDINGSBEHOEFTE

Die opleiding van personeel is 'n duur onderneming en daarom moet dit planmatig geskied en die inhoud daarvan relevant wees vir werkgewer sowel as werknemer. Vir die werkgewer is die menslike hulpbron die vernaamste produksiefaktor en gevolglik kan 'n vermorsing van tyd, energie en geld aan doellose opleiding nie bekostig word nie. Omdat persone se kennis en vaardighede verskil, sal hul behoeftes aan opleiding ook van persoon tot persoon verskil en daarom sal dieselfde opleiding vir almal wat daaraan onderwerp word nie dieselfde nut hê nie. Dit is gevolglik noodsaaklik dat opleiding so gerig word dat dit in die uiteenlopende behoeftes van die verskillende individue sal voorsien en elke individu daarby kan baat. Die bepaling van opleidingsbehoefte is dus 'n voorvereiste vir behoorlike beplanning, implementering en evaluering van opleidingsprogramme ten einde die sukses van opleiding te kan meet. As daar behoeftes is wat bevredig moet word, dan is daar immers ook mikpunte wat met opleiding bereik moet word, naamlik om die geïdentifiseerde behoeftes te bevredig. Verder is dit onwys en onekonomies om opleiding aan beamptes te verskaf wat nie op hul huidige of toekomstige poste betrekking het nie. Die aanpassing van behoeftegerigte opleiding is vanselfsprekend nodig wanneer werkers van die een pos na 'n ander oorgeplaas word.<sup>15)</sup>

Alles dui daarop dat opleidingsbehoefte eers geïdentifiseer moet word om die opleiding korrek te rig. Uit hoofde van sy direkte kontak met

elke individuele werker enersyds en sy kennis van die vaardigheidsvereistes andersyds is die toesighouer in die beste posisie om behulpsaam te wees met die identifisering van behoeftes sodat 'n doelgerigte opleidingsprogram opgestel en aangebied kan word.

### 5.3 METODES WAARVOLGENS OPLEIDINGSBEHOEFTE GEÏDENTIFISEER KAN WORD

Opleidingsbehoefte kom in verskillende vorme voor en daarom is dit nodig om verskeie metodes te vind om die ooplopende sowel as die verskillende behoeftes te kan bloot lê. Ten opsigte van eersgenoemde is dit veral die behoeftes van nuwelinge wat pas diens aanvaar het, wanneer werksprosedures en -metodes verander het of selfs wanneer 'n seksie of afdeling nuwe funksies bygekry het. Ander behoeftes kan weer makliker bepaal word deur die toesighouer omdat hy direkte skakeling met die operasionele werker het en ook op hoogte is met die werksvereistes wat in sy seksie of afdeling bestaan. Wat die meer verskuilde opleidingsbehoefte betref, word spesifieke ondersoek geloods om inligting wat in die behoeftebepalingsproses verlang word, in te win. Vir hierdie doel kan gebruik gemaak word van verskillende metodes byvoorbeeld deur vraelyste onder werkers te versprei en te laat voltooi; gereelde doelgerigte inspeksies uit te voer; opleeswerk te doen; en onderhoude met werkers te voer. Daarbenewens kan opleidingsbehoefte uit die gereelde verslagdoening van toesighouers afgelei word.<sup>16)</sup>

Wat op hierdie stadium baie duidelik is, is dat opleidingsbehoefte hoofsaaklik gesentreer is rondom die werk en die werker en dat die metodes en tegnieke wat vir die identifisering daarvan geskep en aangewend word, op beide hierdie twee fokusgebiede gerig moet word.

#### 5.4 VOORDELE VAN BEHOEFTEGERIGTE OPLEIDING

Behoeftegerigte opleiding is noodsaaklik omdat dit bepaalde voordele inhou vir die werknemer, die werkgever en die toesighouer.

Die werker wat korrek opgelei is, pak sy taak met groter selfvertroue aan, lewer altyd sy beste omdat hy vir bevordering na hoër poste aspireer en geniet groter werkstevredenheid omdat hy oor die vereiste vaardighede beskik.

Die werkgever baat by doelgerigte opleiding omdat die opgeleide beampete sy taak deegliker en vinniger afhandel en daarmee tot hoër produksie in staat is.

Die toesighouer se taak word deur behoeftegerigte opleiding vergemaklik deurdat:

- hy minder tyd nodig het om foute te herstel;
- toesighouding minder nougeset uitgevoer hoef te word;
- hy meer tyd kan inruim vir aandag aan ander toesighouersfunksies waarvoor hy verantwoordelik is; en
- 'n gesonder verhouding tussen die werkers en die toesighouer kan ontstaan en ontwikkel.<sup>17)</sup>

#### 6. SOORTE OPLEIDING

Opleiding in die Staatsdiens kan basies in twee groepe verdeel word te wete kwalifiserende opleiding en indiensopleiding. Eersgenoemde is die soort opleiding wat spesiaal ontwerp en saamgestel is om 'n persoon vir 'n

spesifieke tipe werk te kwalifiseer. Behalwe vir grade en diplomas vir spesifieke rigtings wat by Universiteite en Technikons verwerf kan word en wat in hierdie groep val, is daar ook spesifieke ontwerpte kursusse vir Werkstudiebeampies, Rekenaar-programmeerders, ens. Opleiding van hierdie aard word normaalweg op 'n heeltydse grondslag aangebied. Daarteenoor word die laasgenoemde tipe opleiding aan diensdoenende personeellede verskaf - dus op 'n deelydse basis terwyl die persoon diens verrig.

Indiensopleiding kan op sigself ook in twee tipes verdeel word, naamlik administratiewe opleiding en funksionele opleiding. Laasgenoemde word onderneem om die werker te leer om die taak wat aan hom opgedra is te verrig en kan uiteraard slegs deur die toesighouer aangebied word. Eersgenoemde bestaan weer uit formele opleidingskursusse soos toesighouerskursusse, bestuurskursusse, ens.

Noudat daar oorsigtelik gekyk is na die oogmerke, noodsaaklikheid en die voordele van die opleiding van personeel sowel as die bepaling van opleidingsbehoefte, word spesifieke aandag vervolgens gegee aan die verantwoordelikheid van die toesighouer met betrekking tot die indiensopleiding van sy ondergeskiktes.

#### 7. DIE TOESIGHOUER SE VERANTWOORDELIKHEID TEN OPSIGTE VAN INDIENSOPLEIDING

"The supervisor is responsible for instructing and training his subordinates ... (and) can scarcely expect top performance from workers if their knowledge or skills are less than the job demands. The better his people are trained, the more productive they can be as individuals and as members of the work group."<sup>18)</sup>

Die komitee van Onderzoek na Administratiewe Opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens het in 1971 reeds die volgende aanbeveling gemaak met betrekking tot die toesighouer se verantwoordelikheid vir sover dit opleiding betref: "dat die bestaande maatreëls om die toesighouer se verantwoordelikheid vir die opleiding van sy ondergeskiktes te laat nakom, meer doelgerig toegepas moet word."<sup>19)</sup>

D.S. Beach beskryf die pligte en verantwoordelikhede van die toesighouer ten opsigte van opleiding soos volg:

"... supervisors must be alert to recognize training problems that exist in their departments, ... (he) may participate in the creation of special tailor-made training programmes to help solve specific problems in their units, ... bear direct responsibility for the successful conduct of an on-the-job training activity, ... ensure that employees (who are to perform in the role of on-the-job instructors) have themselves been adequately trained in the principles of teaching, ... must coach and counsel his subordinates in order to obtain adequate performance, ... selects these (subordinates) who should participate in formal training programmes, ... (and) responsible not only for meeting production goals but also for developing his people."<sup>20)</sup>

As riglyn vir die toesighoudende beampste in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens word sy verantwoordelikhede, met betrekking tot die opleiding van sy ondergeskiktes soos volg uiteengesit in die Staatsdienspersoneelkode.

"... dit is die verantwoordelikheid van toesighouers op die onderskeie

vlakke om hul ondergeskiktes se opleidingsbehoefte te identifiseer en die wyses waarop in die behoeftes voorsien kan word, te bedink. Toesighouers moet dus die posvereistes, dit wil sê die kennis, vaardighede en gesindhede wat nodig is om die werk behoorlik te kan doen, opweeg teen die kennis, vaardighede en gesindhede waaroor die beamptes onder hul beheer beskik. Die kennis, vaardighede en gesindhede wat tekortskiet, moet by wyse van 'n doelgerigte program van opleiding aangedui word. Omdat beamptes se pligte van tyd tot tyd wissel en die bepaling van opleidingsbehoefte en bygevolg ook die opleidingsproses dus deurlopend van aard is, sal toesighouers vir elke beampte onder hul beheer 'n deurlopende program van opleiding en ontwikkeling moet opstel wat voorsiening maak vir die administratiewe en funksionele opleidingsbehoefte van hul onderskeie ondergeskiktes asook die wyses waarop in die behoeftes voorsien sal word. Die aandag van toesighouers moet daarop gevestig word dat hulle -

- (a) belangstelling moet toon in die opleiding en ontwikkeling van hul ondergeskiktes en al die beskikbare opleidingsgeleentheid benut om die kennis en vaardighede van hul ondergeskiktes uit te brei en om hulle gesindhede gunstig te beïnvloed;
- (b) nie slegs met hul ondergeskiktes oor hul opleiding en ontwikkeling moet beraadslaag nie, maar ook daadwerklike stappe moet doen om opleidings- en ontwikkelingsprogramme vir hulle ondergeskiktes op te stel en uit te voer; en
- (c) op alle pligstate 'n addisionele plig "Selfontwikkeling" moet aanbring en gereeld verslag moet doen oor die mate waarin ondergeskiktes dié plig nakom.

Toesighouers wat nie volkome vertrouwd is met die wyse van bepaling van opleidingsbehoefte en die leerproses by volwassenes nie, word aangeraai om die departementele opleidingsbeampte te raadpleeg. Waar departemente nie oor die dienste van 'n opleidingsbeampte beskik nie, moet die toegewese organiseerder van opleiding verbonde aan die Kommissie vir Administrasie se kantoor geraadpleeg word."21)

Uit hierdie aanhaling kan die afleiding nou gemaak word dat dit die verantwoordelikheid van die toesighouer is om die kennis, vaardighede en houdings van sy ondergeskiktes deur middel van opleiding so te ontwikkel en te rig dat dit absoluut versoenbaar kan wees met die werksvereistes in sy afdeling of seksie. Sodoende word optimale benutting in die hand gewerk en hoë produktiwiteit word nagestreef. Boonop is hierdie verantwoordelikheid van so 'n noodsaaklike aard dat die toesighouer dit nie durf ignoreer nie. So 'n ignorering kan lei tot die ontstaan van 'n onopgeleide werkerskorps, swak werksprestasies, onderbenutting en/of wanbenutting van personeellede en uiteindelik onbevredigende dienslewering aan die publiek - 'n resultaat wat nie deur die Staatsdiens bekostig kan word nie.

## 8. METODES VAN OPLEIDING

Daar bestaan verskeie metodes wat gebruik kan word om werkers vir diens op te lei. Die een of meer metode(s) waarop vir 'n bepaalde werk besluit word, sal afhang van en in 'n groot mate bepaal word deur die opleidingsbehoefte wat geïdentifiseer is en die doel wat met die opleiding bereik wil word. Die toesighouer - met sy intieme kennis van beide die werksvereistes en die bekwaamhede van die werkers - behoort 'n belangrike rol te speel en 'n deurslaggewende inset te lewer vir die

uiteindelijke metode wat gevolg gaan word om die geïdentifiseerde opleidingsbehoefte te bevredig. Benewens die verskil tussen die vaardigheidsvereiste waarvoor werkers beskik, is daar ook ander faktore wat 'n invloed kan uitoefen op die finale keuse van die mees geskikte metode(s) waarop besluit word. Hieronder ressorteer gewoonlik die koste daaraan verbonde, alhoewel dit nie 'n noemenswaardige faktor behoort te wees nie, omdat opgeleide personeel vir die owerheidsektor net so belangrik soos vir enige ander sektor is indien nie meer belangrik nie. Nog faktore is die beskikbare tyd wat aan opleiding afgestaan kan word, die getal persone wat opleiding moet ontvang, die agtergrond van kwekelinge en selfs die spesifieke kundigheid wat soms verlang word.<sup>22)</sup>

Enkele metodes wat vir opleiding gebruik kan word, word vervolgens uitgelig en kortliks bespreek. Die metode(s) waarop besluit word mag van plek tot plek verskil na gelang van die plaaslike omstandighede.

### 8.1 LEER-DEUR-TE-DOEN (ON-THE-JOB TRAINING)<sup>23)</sup>

Die grootste deel van indiensopleiding, ook in die Staatsdiens, bestaan uit leer-deur-te-doen. Dit word deur die toesighouer of 'n geskikte persoon deur hom aangewys, aangebied. Die persoon wat die opleiding gee moet deeglik voorberei wees, die aard en inhoud van die werk ken en die tegnieke om opleiding aan te bied goed bemeester het. Hulpmiddels soos handleidings, modelle, fotos, diagramme, ens. kan met vrug by hierdie metode gebruik word.

Die voordele van hierdie metode is dat kennis en vaardighede binne 'n kort tyd oorgedra kan word; dat dit in die werkplek plaasvind waar die leerling die werklike toerusting hanteer en in die omgewing van sy werk

is; en dat dit goedkoper is, veral as 'n aantal werkers gelyktydig opgelei word. Dit het egter die nadeel dat dit soms ongeorden is en in 'n omgewing van groot lawaai moet plaasvind.

## 8.2 OPLEIDING IN NAGEBOOTSTE WERKPLEK<sup>24)</sup>

Hierdie metode is veral toepaslik om 'n aantal werkers gelyktydig op te lei om dieselfde tipe werk te verrig. Die klem word geplaas op leer eerder as op produksie. Die plek waar die opleiding plaasvind word omskep dat dit die voorkoms van die werklike werkplek aanneem. Dit sluit die beskikbaarstelling van bekwame opleidingsbeampes, toerusting en ander benodighede in. Die opleiding kan van enkele dae tot 'n paar weke duur.

## 8.3 KLASKAMEROPLEIDING<sup>25)</sup>

Opleiding wat in klaskamers plaasvind kan verskillende vorme aanneem byvoorbeeld lesings, konferensies, gevallestudies, rolspeel, geprogrammeerde lesse en rekenaarondersteunde lesse.

Lesings is veronderstel om 'n geleentheid te wees waar deeglike kennis van 'n bepaalde onderwerp ingewin word. Gemeet aan die nadele verbonde aan die lesing-tegniek bly dit nog 'n ope vraag of die verwagte suksesse altyd behaal word.

Alhoewel baie leerlinge gelyktydig opgelei word en die koste per leerling gevolglik laag is, lê die nadele daarin dat leerlinge passiewe luisteraars is en weinig aan besprekings kan deelneem. Daar is dus een-rigting kommunikasie en weinig terugvoer van die gehoor. Bo-gemiddelde leerlinge mag die lesings vervelig vind terwyl ondergemiddelde leerlinge

nie alles begryp en verstaan nie. Dis moeilik vir 'n instrukteur om die aandag van sy klas vir die volle duur van 'n les te hou en daar word van die onderwerp afgewyk met 'n irrelevante plaasvervanger wat later die situasie oorheers. Hierdie tegniek kan met ander tegnieke gekombineer word om beter resultate te verseker.

**Konferensies** bestaan gewoonlik uit klein groepies en is gemik op die ontwikkeling van kennis en onderlinge verstandhoudings. Leerlinge kan gesprek voer met mekaar, idees uitruil, met mekaar en met die instrukteur verskil en selfs van mekaar leer. Lede wat die konferensie bywoon moet egter vooraf kennis opdoen van die onderwerpe wat behandel word ten einde sinvol te kan deelneem. Ofskoon konferensies vir opleiding gebruik word, word dit ook benut om probleme op te los. Vordering is gewoonlik stadig en minder relevante kwessies word maklik betrek.

In **gevallestudies** kan leerlinge hul teorie en kennis beperk tot 'n spesifieke situasie of hulle kan gevra word om geskrewe ontledings te maak of aan besprekinge deel te neem. 'n Gevallestudie skep die geleentheid om te leer deur te doen. Dit ontwikkel die vermoë om probleem-situasies te ontleed in die strewende na 'n oplossing.

**Rolspelle** behoort met ander tegnieke soos lesings of konferensies gekombineer te word. Vaardighede oor menseverhoudings en leierskap word veral ontwikkel. Die leerling kry insig in sy eie gedrag en die effek wat dit op andere het. Rolspel stel die leerling in staat om die kennis wat hy uit leesstof ingewin het in die praktyk toe te pas.

Die vernaamste kenmerke van **geprogrammeerde lesse** is dat: leerlinge op hul eie leer; instruktors nie 'n sleutelrol in die leerproses speel nie;

leermateriaal in klein eenhede verdeel word; die eenhede logies op mekaar volg; die leerling onmiddellik kennis inwin uit die resultate; en daar aktiewe deelname van die kant van die leerlinge is. Die koste verbonde aan geprogrammeerde lesse is besonder hoog.

#### 8.4 DEMONSTRASIE TEGNIEK<sup>26)</sup>

Hierdie tegniek kan gebruik word om 'n groep werkers op te lei maar is besonder geskik vir die opleiding van individuele lede. Dit is 'n belangrike hulpmiddel in die hande van die toesighouer en is by uitstek geskik vir die aanleer van vaardighede in die werksituasie. Die gebruik van die demonstrasie-tegniek vereis egter die opstel van 'n taakontledingstaat waarin die spesifieke taak wat behandel word, vooraf uiteengesit moet wees. Die taakontledingstaat gee 'n logiese uiteensetting van die nodige stappe om 'n spesifieke taak korrek en sonder tydvermorsing af te handel.

#### 8.5 ROTERING (JOB ROTATION)<sup>27)</sup>

Rotering beteken dat die werker wat opleiding ontvang oordeelkundig, planmatig en doelgerig tussen verskillende poste in dieselfde afdeling of seksie geskuif word. Na elke verskuiwing moet die persoon eers die geleentheid kry om met die werk vertrouwd te raak voordat hy na 'n volgende werk verskuif word.

Die verskuiwing kan ook na 'n ander seksie of afdeling plaasvind. Dit stel die werker in staat om eerstehandse kennis en ondervinding op te doen van verskillende werke en die onderskeie eise wat gestel word en die uitdagings wat dit inhou.

In die Suid-Afrikaanse Staatsdiens het die neiging ontstaan om 'n werknemer te roteer na afloop van 'n bepaalde tydperk by een seksie of afdeling. Dit word aanvaar dat hy dan goed vertrouwd is met die taak en gereed is vir oorpasing na 'n volgende taak. Dit wil sê dat die voorafbepaalde tydperk wat hy by 'n seksie bly, vir die doel van rotering, as die geldende maatstaf dien. Die gevaar ontstaan dan dat 'n werker oor 'n bepaalde tyd van een taak na 'n ander oorgeplaas word voordat hy die vorige taak deeglik onder die knie het. Die gevolg is dat die werker na voltooiing van die roteringsproses kwalik met gesag oor sy ondervinding kan praat, en dat hy derhalwe funksioneel nie behoorlik toegerus is nie.

Die geldende maatstaf behoort eerder te wees die bereiking van 'n bepaalde graad van vertrouwdheid met 'n spesifieke taak voordat rotering na 'n volgende taak geskied. Dit bevorder selfvertroue wat 'n belangrike faktor is vir enige werker binne 'n vreemde werksomgewing waar 'n nuwe taak verrig moet word.

Algemene wenke ten opsigte van opleidingsessies is dat dit so informeel moontlik gehou moet word; dat die sukses van 'n opleidingsessie in 'n groot mate afhang van maksimum deelname; dat 'n sessie nie met te veel onderwerpe oorlaai word nie; en dat 'n sessie nie te lank duur nie.

Opleidingsessies kan ook gebruik word om relatief juniorlede die geleentheid te gee om oor hul eie ondervinding en vordering in die werksituasie te praat. Dit help hulle om vertrouwd te raak met opleidingsessies; om die gebruikswaarde daarvan te besef; en om die kuns aan te leer om met selfvertroue in die openbaar op te tree. Selfs opbouende kritiek kan by sulke sessies uitgeruil word ten bate van die toesighouer sowel as die groep.

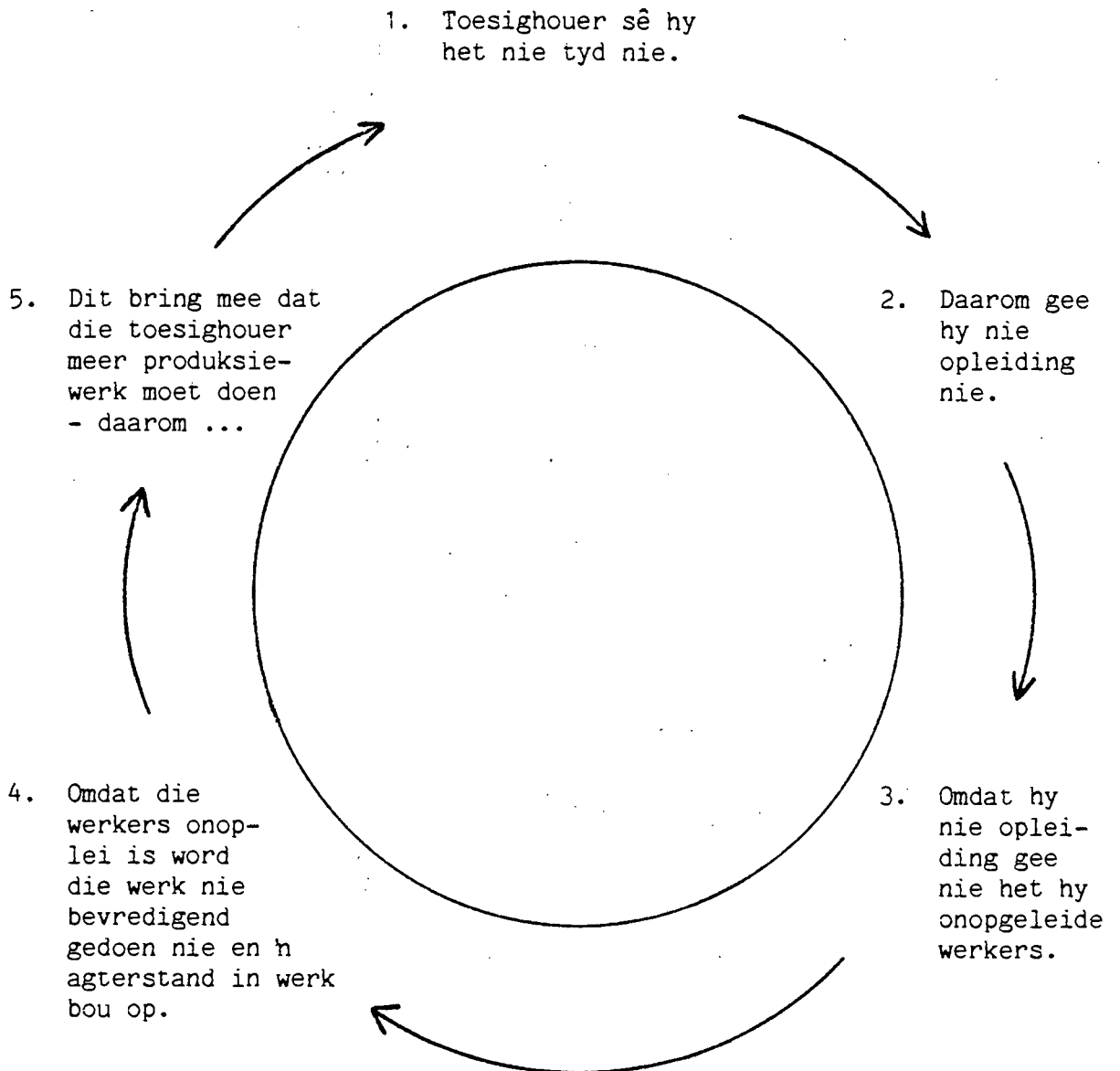
Origens word dit van die toesighouer verwag om soveel opleidingsmetodes en -tegnieke as moontlik te ken, ten einde die regte keuse te maak, aangaande die beste behoeftevoorsiening van sy personeel. Die regte keuse alleen is egter nie genoeg nie, omdat opleiding ook geadministreer moet word wat beteken dat die administratiewe funksies en pligte van die toesighouer sover die opleiding betref, ook ingespan moet word. Doelgerigte opleiding kan immers nie onderneem word sonder deeglike beplanning en organisering sowel as evaluering en beheer nie. Ook hiervoor sal die toesighouer moet tyd vind, alhoewel dit dikwels die grootste klagte/beswaar van sommige toesighouers is. 'n Toesighouer wat nie tyd inruim en aan die opleiding van sy ondergeskiktes afstaan nie, mag dalk later die onderstaande patroon (Bylaag C) in sy seksie ondervind met nadelige gevolge vir die werker, die toesighouer, die departement en die publiek wat bedien word.

## 9. DIE PROSES VAN OPLEIDING<sup>29)</sup>

Opleiding wat gerig is op die kweek en ontwikkel van bepaalde vaardighede met die doel om doeltreffende werksverrigting en optimale mannekragbenutting te bewerkstellig kan sover dit die inhoud betref van seksie tot seksie verskil, maar vereis basies dieselfde optrede deur toesighouers tydens onderrig. Hierdie optrede word terstond aan die hand van vyf stappe verduidelik.

### 9.1 BEREI DIE BEAMPTTE VOOR VIR DIE OPLEIDING

Niemand kan gedwing word om te leer nie, maar die begeerte om te wil leer moet juis deur die toesighouer aangewakker word. Dit sal van die toesighouer verwag word om belangstelling in die ondergeskikte te toon;



en hom daarop te wys waarom dit nodig en in sy eie belang is om te leer om sy werk behoorlik en korrek te kan doen. Die toesighouer moet die belangrikheid van die werk, wat dit vir die werker beteken, met alle erns aan hom meedeel en sodoende die noodsaaklikheid van die opleiding by hom tuisbring en sy belangstelling om te wil leer gaande maak. Sodra sy belangstelling en ywer geprikkel is, sal dit makliker wees om hom te onderrig.

## 9.2 VERDUIDELIK SAMESTELLEDE DELE VAN DIE WERK AFSONDERLIK EN WYS

### SLEUTELPUNTE UIT

Enige taak bestaan gewoonlik uit 'n aantal komponente of onderafdelings wat elk afgehandel moet word om die taak ten volle af te handel. Om dit vir die werker te vergemaklik is dit raadsaam dat die toesighouer die taak se onderafdelings afsonderlik aan die werker verduidelik. Op dié wyse word die oordra van die les vergemaklik omdat dit stapsgewys gedoen word sonder om gedeeltes daarvan uit te laat. Die werker begryp en verstaan dit makliker en dit mag sy wil om te leer verder stimuleer. Die opbreek van die werk in kleiner dele kan inderdaad dien "... as a detailed road map which helps to guide the learner through the entire work cycle in a rational, easy to understand manner without injury to himself or damage to the equipment and machine".<sup>30)</sup> Sleutelpunte help die werker om die werk wat hy leer maklik en korrek te doen en selfs tyd te bespaar. Verdere voordele wat die aparte onderafdelings en sleutelpunte inhou, is dat die aanbieding duidelik en eenvoudig is, die leerproses minder inspannend is, en minder tyd verg en duur foute word selde gemaak.

### 9.3 DEMONSTREER DIE WERKSWYSE

Om te verduidelik hoe 'n bepaalde werk gedoen word, is dikwels nie genoeg nie, veral as in gedagte gehou word dat die uitoefening van sommige werk uiters moeilik is om te verduidelik. Demonstrasies en illustrasies help om die moeilike verduidelikings makliker verstaanbaar te maak. Soos wat die demonstrasies stelselmatig en gesistematiseerd gedoen word moet die toesighouer geleentheid bied vir vrae, opmerkings, kommentaar, ens. en sodoende verseker dat die afgehandelde werk ten volle begryp word. By demonstrasies is dit ook raadsaam dat die toesighouer en sy ondergeskikte(s) langs mekaar staan en nie reg teenoor mekaar nie, omdat dit vir sommige mense moeiliker is om 'n demonstrasie van die teenoorgestelde kant af te verstaan.

Indien die ondergeskikte regs is, staan of sit hy aan die regterkant van die toesighouer en omgekeerd indien die ondergeskikte links is.

### 9.4 LAAT DIE WERKER SELF PROBEER

As die toesighouer tevrede is dat hy sy doel met die demonstrasies bereik het en die werker verstaan hoe die taak gedoen word, kry hy die geleentheid om, onder die wakende oog van die toesighouer, self te probeer. Om verder seker te maak dat die ondergeskikte die werk verstaan, is dit raadsaam dat hy elke faset van die werk soos dit onderverdeel is, self verduidelik voordat die ondergeskiktes dit doen. As hy korrek werk en vordering toon moet hy ter verdere aanmoediging en motivering daarvan vertel word. Foute moet met geduld, dog met ferm optrede, reggestel word. Foute behoort eintlik gesien te word as aanwysers van die gedeeltes wat die werker nog nie ten volle baas geraak

het nie en dus meer verduideliking en leiding van die toesighouer verg. Deur toe te laat dat die werker self probeer, kan die toesighouer vasstel watter leemtes en tekortkominge nog aandag vereis. Dit gee aan die werker tevredenheid in die ontdekking van sy vermoë om die werk te kan doen.

#### 9.5 LAAT DIE ONDERGESKIKTE GELEIDELIK OP SY EIE WERK

Sodra die toesighouer tevrede is dat die ondergeskikte genoeg selfvertroue het om op sy eie aan te gaan, moet hy toegelaat word om dit te doen met slegs periodieke besoeke deur die toesighouer. Besoeke met tussenposes is nodig om advies te gee en/of vrae te beantwoord of probleme wat van tyd tot tyd mag opduik op te los en om natuurlik sy vordering te monitor. Die besoeke stimuleer ook verder sy leer- en werkywer omdat hy nou besef dat sy toesighouer in hom en sy vordering belang stel.

Vereistes wat die toesighouer deurgaans in gedagte moet hou in die opleidingsproses is die volgende:

- dat die ondergeskikte voor aanvang van die opleiding reg voorbereid en met geesdrif, ywer en entoesiasme toegerus moet wees om te wil leer;
- dat die opleiding wat aangebied staan te word, deeglik beplan en behoeftegerig is;
- dat die toesighouer goed voorbereid en met veral verdraagsaamheid en geduld te werk gaan om duidelik en ondubbelsinnig sy voordrag te doen en dit dikwels te herhaal, ten einde die werker wat stadiger

begryp se belangstelling ook te behou en te ontwikkel; en

- dat 'n gevoel van selfvertroue by die ondergeskikte gekweek en ontwikkel word.

#### 10. WENKE OM OPLEIDING EFFEKTIEF TE MAAK<sup>31)</sup>

Wanneer opleiding onderneem word, is daar gunstige resultate wat verwag word wat alleenlik verkry kan word, as sekere riglyne gevolg en belangrike elemente in gedagte gehou word. Agt van die vernaamste oorweginge word kortliks bespreek.

##### 10.1 MOTIVERING

'n Persoon se begeerte om sy werk doeltreffend te verrig moet in homself gesetel wees - dus ook sy wil om dit te leer. Die erns van hierdie begeerte hang dikwels af van die waarde wat hy heg aan sy werk, in hoe 'n mate hy homself wil bekwaam vir sy werk en hoe belangrik hy opleiding ag as die instrument van bekwaamaking. Behalwe om te weet wat gedoen moet word en hoe dit gedoen word is dit nodig vir die ondergeskikte om te weet waarom 'n bepaalde werk op 'n spesifieke manier gedoen word. Motivering om te leer kan in baie gevalle ook verkry word deur die werker daarop te wys dat die beskikking oor sekere vaardighede prestige meebring; dat dit salarisverhoging inhou, groter sekuriteit bied en bevordering verseker. Juis omdat gemotiveerdheid 'n absolute vereiste is wat by elke werker, wat opgelei staan te word, aanwesig behoort te wees, moet die toesighouer dit sy plig ag om elke individuele werker so goed te ken dat hy weet watter motief die grootste impak op die werker sal hê.

## 10.2 DIE OOGMERKE VAN OPLEIDING

Om effektiewe opleiding na te streef moet die doel van die opleiding bekend wees. Twyfel en onsekerheid oor die tipe kennis en vaardighede wat verlang word, die soort werk waarvoor mense opleiding ontvang en die oorhoofse en spesifieke doelwitte wat nagestreef word, moet glad nie ten tye van die opleiding bestaan nie.

## 10.3 POSITIEWE VERSTERKING

Gereelde terugvoer in die vorm van aanprysing, teregwysing, leiding, bemoediging vir vordering wat gemaak en goeie pogings wat aangewend is in die leerproses, kan vir die ondergeskikte dien as versterking en 'n stimulant vir 'n beter houding en gesindheid jeens die leerproses.

## 10.4 GESPASIEERDE OEFEN-SESSIES

In-diens-opleiding verg oefening wat oor 'n redelike tydperk gespaseer word vir beter resultate. Periodieke afwisseling van 'n onderwerp is nodig veral as dit 'n ingewikkelde taak is wat, sonder afwisseling, maklik frustrasie in die hand kan werk.

## 10.5 HERHALING

Effektiewe opleiding vereis dat die toesighouer bereid moet wees om te herhaal in sy voordrag. Weer eens is afwisseling nodig deur herhalings op verskillende maniere en verskillende tye te doen om verveeldheid te voorkom.

## 10.6 VOLG 'N MAKLIK-TOT-MOEILIKREEKS

Makliker werk word gouer bemeester, skep 'n gevoel van vordering by die werker en kweek selfvertroue. Daarom is dit ook raadsaam om tydens opleiding eers aandag te gee aan die makliker gedeeltes van die opleiding en geleidelik die moeiliker fasette aan te durf.

## 10.7 VARIASIES TEN OPSIGTE VAN VORDERING

In opleiding kan dit gebeur dat die leerder met sy vordering 'n plato bereik en geen verdere vordering toon nie. Dit kan hom ontmoedig en 'n gevoel van wanhoop laat ontstaan met 'n uiteindelijke afkeur in opleiding. Die toesighouer moet so 'n verskynsel vroeg kan identifiseer en hulp verleen sodat die ondergeskikte dit kan oorbrug. Kort onderbrekings, rusperiodes en afleiding, is nuttige uitlaatkleppe vir moontlike frustrasie wat tydens so 'n gevoel kan opbou.

## 10.8 OPVOLGING VAN DIE OPLEIDING

Indien opleiding nie opgevolg word nie, sal die doeltreffendheid daarvan onbekend bly. Vir die toesighouer is dit immers belangrik om te weet hoe suksesvol die opleiding was en watter leemtes en tekortkominge nog aandag vereis. Ten einde kontinuïteit te behou, is dit nodig dat die inhoud van die opvolg-opleiding verband hou met dié van die vorige opleiding of dat dit selfs 'n voortsetting daarvan is.

Indien bovermelde sowel as vele ander wenke selektief en oordeelkundig toegepas word, kan dit 'n betekenisvolle bydrae lewer tot die uitskakeling van faktore wat opleidingspogings strem en daarenteen lei tot die

verwesenliking van opleidingsdoelwitte.

#### 11. EVALUERING VAN DIE OPLEIDING

Om vas te stel of opleiding aan sy doel beantwoord het en in watter opsigte dit verbeter kan word, is 'n waardebeplating daarvan nodig. Wanneer 'n waardebeplating of evaluering onderneem word, word verskeie aspekte van opleiding krities ontleed. Besondere aandag word onder andere geskenk aan die voorafbepaalde doel wat met die opleiding bereik wou word; die inhoud van opleidingsprogramme en -maatreëls, die opleidingsproses soos wat dit stap vir stap vanaf beleidbeplating tot by evaluering verloop het; die opleidingsmetodes wat gevolg is; hulpmiddels en tegnieke wat ingespan is; en die effek wat dit op die leerder gehad het.

Die oorhoofse doel van evaluering is om te bepaal of die geïdentifiseerde opleidingsbehoefte bevredig is; of die verlangde kennis, vaardighede en gesindhede ontwikkel is; of die uitgawes wat vir die opleiding aangegaan is, geregverdig is; of die saamgestelde opleidingsprogram in sy bestaande vorm voldoende is om voortaan gebruik te word en of enige aanpassing ten opsigte van die inhoud en/of die aanbieding van die opleiding gemaak moet word ten einde dit te verbeter. Die toesighouer se belangstelling in die waarde van die opleiding is daarin geleë dat hy wil weet watter bydrae die opleiding tot die werker se werkprestasie gemaak het en watter prestasie hy van die opgeleide werker kan verwag. 'n Gebrek aan hierdie kennis kan meebring dat die toesighouer nie sy opgeleide werknemers ten volle benut nie en produktiwiteit noodwendig daaronder sal ly. Benewens sy eerste-handse kennis van die ondergeskiktes se vermoëns en tekortkominge,

het die toesighouer ook die verdienstelikeheidsbepalingstelsel wat 'n nuttige instrument in die hande van die toesighouer is om opleidingsbehoefte te evalueer sowel as die geslaagtheid, al dan nie, van die opleiding self te bepaal.<sup>32)</sup>

Toesighouers kan ook met behulp van opvolgondersoek vasstel of die werkers dit wat hulle geleer het, met vrag in die praktyk toepas.

Evaluering het ook 'n kringloop tot gevolg, naamlik dat nuwe opleidingsbehoefte elke keer ontdek word.

## 12. DIE TOESIGHOUER EN DIE ONTWIKKELING VAN PERSONEEL

Soos vroeër gemeld is die ontwikkeling van personeel omvangryker en sluit dit algemene bekwaamheid-, gesindheid en ervaringsontwikkeling in.<sup>33)</sup> Personeelontwikkeling hang in 'n groot mate af van selfontwikkeling. Selfontwikkeling impliseer dat van elke individu verwag word om in sy eie belang, sowel as in die verwesenliking van die hoë ideale van die Staatsdiens, vrywilliglik aan opleidings- en ontwikkelingsprogramme deel te neem, ten einde homself maksimaal benutbaar te maak. Geleentheid vir die doel, word geskep deur kursusse wat deur die Kommissie vir Administrasie en Departemente aangebied word. Daarbenewens bied die hantering van gevorderde, ingewikkelder en meer verantwoordelike take ook uitdagings veral vir die ambisieuse amptenaar. Boonop is daar geleentheid vir formele studies wat by universiteite en teknikons aangebied word en met behulp van studiebeurse aangepak kan word. Naslaanwerk kan by departementele en/of openbare biblioteke gedoen word om algemene kennis of kennis vir 'n bepaalde rigting uit te brei.<sup>34)</sup>

Benewens die individu se vermoëns en bereidwilligheid om te ontwikkel, wat baie sterk aanwesig moet wees, vereis personeelontwikkeling ook die volle steun en leiding van die toesighoudende beampte. Die toesighouer se betrokkenheid by personeelontwikkeling word vervolgens bespreek onder enkele beginsels van ontwikkeling, te wete: ontwikkeling tydens werk (on-the-job development) en ontwikkeling buite werksverband (off-the-job development).

### 12.1 BASIESE BEGINSELS VAN PERSONEELONTWIKKELING<sup>35)</sup>

Die beginsel van personeelontwikkeling bied 'n grondslag vir die toesighouer om 'n gesonde verstandhouding te kweek, 'n gepaste klimaat te skep en daadwerklike steun aan sy ondergeskiktes te gee.

Ontwikkeling moet in die eerste plek individu-gerig wees. Individue verskil van mekaar en daarom moet die geleentheid vir ontwikkeling voorsiening maak vir individuele ontwikkelingsbehoefte. Met ander woorde elke individu moet binne sy afdeling of seksie die geleentheid kry om sy eie talente en bekwaamhede te ontwikkel onder leiding van sy toesighouer.

Ten tweede is self-ontwikkeling die basis vir algemene ontwikkeling. Dit beteken dat die individu gemotiveerd moet wees om self-ontwikkeling te wil ondergaan. Die klimaat van gemotiveerdheid en die begeerte om te wil ontwikkel kan deur die toesighouer help skep word deur die regte leiding en advies te gee, die geleentheid vir ontwikkeling daar te stel, die nodige inligting beskikbaar te stel en belangstelling vir die ontwikkeling van die individu te toon.

Derdens is die dag-tot-dagervaringe van die individu, sy verhouding met sy toesighouer en die algemene klimaat waarin hy werk belangrike stimulerende faktore vir individuele en groepsontwikkeling.

Vierdens is dit absoluut noodsaaklik dat die geleenthede vir ontwikkeling aan alle personeellede beskikbaar gestel word. Dit kan maklik gebeur dat bekwamer lede voorkeur geniet by ontwikkeling terwyl die minder bekwame werkers se kanse op sukses as gering voorspel word en hulle dus ook minder aandag kry. Hierteen moet die toesighouer ten alle koste waak. In die Suid-Afrikaanse Staatsdiens is die periodieke verslagdoening deur toesighouers en die beoordeling van ondergeskiktes se verdienstelikheid uitstekende hulpmiddels om elke beampete se werksprestasies te meet, leemtes en tekortkominge te identifiseer, konstruktiewe verbeteringe aan te moedig en daadwerklike ontwikkeling te stimuleer.

Laastens is die toesighouer direk verantwoordelik vir die ontwikkeling van die personeel wat onder hom werk. Hierdie verantwoordelikheid kan hy nie deleger of op andere afskuif nie. Hy is in die beste posisie "... to guide, direct and support each individual's development. He alone can best motivate the people to self-development. He can provide the immediate climate and the immediate example for the rest of his department to follow."<sup>36)</sup>

## 12.2 ONTWIKKILINGSMETODES IN DIENS (ON-THE-JOB)

Ontwikkeling deur tegnieke en metodes in die werksituasie kan met groot sukses onderneem word en baie doeltreffend wees indien dit deur die toesighouer korrek en met gesonde oordeel benader word.

Enkele metodes wat in diens aangewend kan word, word vervolgens uitgelig.

#### 12.2.1 Delegasie

Deur meer gevorderde take geleidelik aan ondergeskiktes op te dra, word groei en selfvertroue by die individu gekweek en ontwikkel. In die proses word hy voorberei en ryp gemaak vir groter verantwoordelikheid.

#### 12.2.2 Leiding en Onderrig

Onderrig en leiding impliseer dat die toesighouer take aan die ondergeskikte opdra en hom toelaat om dit onder leiding van die toesighouer te doen. Die beampete moet die werk self doen, maar vry voel om vir leiding te vra by sy toesighouer wanneer nodig. Opbouende kritiek en welverdiende krediet aan die individu waar en wanneer van toepassing gaan gewoonlik met hierdie metode gepaard.

#### 12.2.3 Spesiale take

Deur af en toe spesiale opdragte wat of ietwat sensitief van aard is of normaalweg deur die toesighouer self gedoen word, aan die ondergeskikte toe te vertrou, kan selfvertroue en dus ontwikkeling gestimuleer word. So 'n spesiale taak moet egter binne die vermoë van die individu wees sodat hy dit kan bemeester anders mag dit 'n gevoel van frustrasie by hom laat ontstaan eerder as om ontwikkeling te bevorder.

#### 12.2.4 Werk-rotasie

Deur 'n beampete tussen verskillende werke te laat roteer, word hy

blootgestel aan verskeie soorte probleme, besluite, optredes en vraagstukke wat verskillende benaderings verg. Dit kan individuele groei en ontwikkeling bevorder en insig verbreed, mits die individu nie te gou van die een na die ander soort werk verskuif word nie.

### 12.3 ONTWIKKELINGSMETODES BUIITE DIE WERKSITUASIE (OFF-THE-JOB)

Hierdie tegnieke sluit in formele ontwikkelingsopleiding aan erkende opvoedkundige inrigtings asook kortkursusse en/of seminare wat deur professionele verenigings gereël word. Die inhoud van formele opleiding aan erkende opvoedkundige inrigtings moet verband hou met staatsadministrasie sodat dit aanvullend tot die bestaande kennis van die individu kan wees. Die beskikbaarstelling van studiebeurse en studieverlof sowel as die aanmoediging van die toesighoudende beampete behoort individuele belangstelling in hierdie ontwikkelingstegniek te prikkel. Daarbenewens word leiding, bystand en raadgewing met betrekking tot die keuse van sulke kursusse van die kant van die toesighouer deur die ondergeskikte verwelkom omdat die maksimum voordeel en nut uit die regte keuse verkry kan word in belang van die werknemer sowel as die werkgewer. Die vrystelling van hul dienste vir die bywoning van sulke kursusse; belangstelling in die vordering wat die beampete met sy studies maak; en die toepassing van die nuwe kennis en vaardighede deur die beampete in sy werk is verwagtinge wat van die toesighouer gekoester word en wat bydra tot hoër moraal, gemotiveerdheid en die opbou van 'n doeltreffende personeelkorps.

Kortkursusse en/of seminare wat deur departemente of deur die Kommissie vir Administrasie aangebied word, kan ook besonder baie bydra tot die ontwikkeling van belowende beampetes. Daarom word dit van toesighouers

verwag om nie in die weg te staan van amptenare wat veel kan baat deur sulke kursusse mee te maak nie, maar eerder die bywoning daarvan aan te moedig.

Die slotsom is dat goed beplande opleiding en ontwikkeling van 'n hoë kwaliteit 'n uiters belangrike verpligting is wat tot 'n groot mate op die skouers van die toesighouer rus indien hy sy personeel doeltreffend wil benut. Hoe beter sy ondergeskiktes opgelei is en hoe meer hulle ontwikkel word, hoe hoër is hulle potensiaal vir produktiewe aanwending in hul seksies.

### 13. SAMEVATTING

Opsamend is dit dus nodig dat die oogmerke wat met opleiding bereik wil word, duidelik moet wees; die noodsaaklikheid en voordele van behoeftegerigte opleiding besef moet word; daar nie twyfel bestaan oor die soort opleiding wat vereis word en die metodes van aanbieding nie; en die effektiwiteit van opleiding gereelde evaluering vereis om in sy doel te kan slaag.

Aangesien opleiding en ontwikkeling hand aan hand loop, is die ontwikkelingsmetodes binne en buite die werksituasie van die toesighouer ook onder die loep geneem.

Voortdurende opleiding en ontwikkeling van personeel sonder om hulle deurlopend te evalueer, is nie bevorderlik vir doeltreffende benutting nie, derhalwe word die volgende hoofstuk gewy aan die toesighouer se rol met betrekking tot die evaluering van sy ondergeskiktes.

VERWYSINGS - HOOFSTUK 4

- 1) Republiek van Suid-Afrika: Kommissie vir Administrasie: 1980. Opleidingskursus vir Gevorderde Toesighouers, Ongepubliseerde lesings, p. 1.
- 2) Cloete, J.J.N. 1975. Personeeladministrasie, Pretoria: J.L. van Schaik Bpk., p. 146.
- 3) Eckles, R.W., Carmichael, R.L. & Sarchet, B.R. 1974. Essentials of Management for first-line supervision, New York: John Wiley and Sons, Inc., p. 396.
- 4) Op cit., p. 397.
- 5) Republiek van Suid-Afrika: Kommissie vir Administrasie: Handleiding vir Opleidingsbeamptes, Hoofstuk IV. Soos aangehaal deur Steyn, W. 1973. Personeelopleiding deur die groot werkgewer: 'n Studie van die teorie en die praktyk van personeelopleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, p. 67.
- 6) Steyn, W. 1973. Personeelopleiding deur die groot werkgewer: 'n Studie van die teorie en die praktyk van personeelopleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. Ongepubliseerde verhandeling, p. 67.
- 7) Republiek van Suid-Afrika: Kommissie vir Administrasie: Handleiding vir Opleidingsbeamptes ... Soos aangehaal deur Steyn, W.: Personeelopleiding ..., Op cit., pp. 67 & 68.
- 8) Terry, G. 1978. Supervision, Revised Edition, Homewood, Illinois: Richard Irwin, Inc., p. 251.
- 9) Universiteit van Suid-Afrika. 1983. Publieke Administrasie II, Gids 2, pp. 199 - 201.
- 10) Rädcl, F.E. & Reynders, H.J.J. 1982. Inleiding tot die Bedryfseksonomie, Pretoria: J.L. van Schaik, p. 365.
- 11) Beach, D.S. 19 . Personnel : The management of people at work, Macmillan Publishing Company, Inc., p. 359.
- 12) Imundi, L. 1980. The Effective Supervisor's Handbook, Amacom; a division of American Management Associations, New York, p. 63.
- 13) Steyn, W.: Op cit., p. 87.

- 14) Republiek van Suid-Afrika: Kommissie vir Administrasie: Opleidingskursus vir Gevorderde Toesighouers, Op cit., p. 40.
- 15) Ibid.
- 16) Ibid.
- 17) Ibid.
- 18) Eckles, R., Carmichael R., & Sarchet, B.: Op cit., p. 399.
- 19) Republiek van Suid-Afrika. 1971. Komitee van Onderzoek insake Administratiewe Opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, p. 22.
- 20) Beach, D.S.: Op cit., p. 360.
- 21) Republiek van Suid-Afrika: Kommissie vir Administrasie: Staatsdienspersoneelkode.
- 22) Beach, D.S.: Op cit., p. 366.
- 23) Ibid.
- 24) Op cit., pp. 367 - 368.
- 25) Op cit., pp. 368 - 371.
- 26) Republiek van Suid-Afrika. 1980. Administrasie: Raad van Verteenwoordigers: Opleidingskursus vir toesighouers. Ongepubliseerde lesings, p. 113.
- 27) Ibid.
- 28) Viljoen, A. 1972. Personeelbenutting, SAIPA, Vol. 7, No. 2, Junie, p. 101.
- 29) Terry, G. Op cit., pp. 257 - 259.
- 30) Op cit., p. 258.
- 31) Op cit., pp. 260 - 263.
- 32) Steyn, W. Op cit., pp. 258 - 259.
- 33) Cloete, J.J.N. 1972. Inleiding tot die Publieke Administrasie, Pretoria : J.L. van Schaik, p.134.
- 34) Pretoriase Kollege vir Gevorderde Tegnieese Onderwys: Departement Handel en Bestuurswese: Staatsadministrasie III, Hoofstuk 7, pp. 220 - 221.
- 35) Eckles, R., Carmichael, R. & Sarchet, B.: Op cit., pp. 409 - 410.
- 36) Op cit., p. 410.

HOOFSTUK VYFDIE TOESIGHOUER AS PERSONEELEVALUEERDER1. INLEIDING

Personeevaluering verwys na die sistematiese, formele en beplande beoordeling van 'n posbeker se prestasie in sy werk en sy potensiaal vir ontwikkeling en vordering na hoër poste in die hiërargie. In hierdie verband het die toesighouer 'n besondere rol om te vervul soos wat in die res van hierdie hoofstuk opgemerk sal word.

Om hierdie beoordelingsfunksies, wat 'n deurlopende saak is, doeltreffend te kan verrig, moet 'n toesighouer immers eers weet wat die omvang en oogmerke van personeevaluering is. Hy moet weet wat sy betrokkenheid in dié opsig behels en oor besondere kennis beskik insoverre dit goeie verslagdoening betref, omdat dit die hoeksteen van personeevaluering uitmaak.

Teen die agtergrond van die voorgaande word die begrip personeevaluering vervolgens behandel.

2. DIE BEGRIP PERSONEELEVALUERING

Die begrippe personeevaluering, meriete-beoordeling en verdienstelikeheidsbepaling word vir die doel van hierdie geskrif as sinonieme gebruik omdat dit telkens dieselfde handeling voorstel naamlik die bepaling van 'n individu se waarde of sy graad van aarwendbaarheid in sy werksituasie.

Aan die hand van enkele beskrywings van die waardebeplanning van menslike

hulpbronne word terstond gepoog om die inhoud en betekenisvolheid van personeevaluering uit te lig:

BEACH definieer die beoordeling van prestasie as "... the systematic evaluation of the individual with respect of his performance on the job and his potential for development."<sup>1)</sup>

Volgens STAHL beteken 'n merietestelsel vir vandag se moderne staatsdiens "... a personnel system in which comparative merit and achievement governs each individual's election and progress in the service and in which the conditions and rewards of performance contribute to the competency and continuity of the service."<sup>2)</sup>

Uit bostaande is dit duidelik dat maatreëls gevind moet word waarmee die verdienstelikheid van beamptes so vasgestel, gerapporteer en aangewend word dat bepaalde institusionele oogmerke daardeur bereik kan word.

Omvattend blyk personeevaluering dus 'n voortdurende proses te wees waartydens doelgerigte waarneming gedoen word van die totaliteit van die beampte(s) wat geëvalueer moet word ten einde 'n geheelbeeld te kry van die bekwaamhede, aanleg, potensiaal en tekortkominge van so 'n beampte met die oog op sy voortgesette ontwikkeling en optimale benutting.

Personeevaluering vind derhalwe plaas in belang van die werker, sy toesighouer en die departement as geheel. Dit is in belang van die werker omdat hy in 'n pos geplaas word waar sy potensiaal ten volle kan ontwikkel; sy opleidingsbehoefte geïdentifiseer en waar moontlik daarin voorsien word; en hy die geleentheid kry om te vorder na gelang van sy bewese werksprestasies. Die toesighouer baat daarby omdat die

ondergeskikte se leemtes en tekortkominge daardeur geïdentifiseer en reggestel word en die werklading van die toesighouer sodoende verminder. Die departement se voordeel lê daarin dat die beampte se dienste daardeur op die voordeligste wyse benut kan word en institusionele oogmerke sodoende bereik kan word.

### 3. ENKELE KENMERKE VAN 'N VERDIENSTELIKHEIDBEPALINGSTELSEL

Verdienslikheidsbepaling is 'n proses van vergelyking tussen die resultate van 'n ondergeskikte aan die een kant en bepaalde standaarde van die toesighouer aan die ander kant. Die resultate wat vir die doel van merietebeoordeling as insidente bekend staan, word gemeet aan die gestelde norme vir bevredigende werkverrigting om sodoende die verdienstelikheid van die individu te bepaal.

Verdienslikheidsbepaling vind plaas aan die hand van vyf eienskappe, naamlik:

- Verantwoordelikheid
- Insig
- Menseverhoudings
- Organisasie
- Produktiwiteit

Die eienskappe word afsonderlik beoordeel om te bepaal hoe goed die beampte vir die doeltreffende uitvoering van sy taak in elk van die eienskappe toegerus is al dan nie.

In die Suid-Afrikaanse Staatsdiens word die verdienstelikheidsbepaling van senior personeel nie presies op dieselfde wyse as dié van junior

personeel toegepas nie. By beoordeling is toesighouersverslae in die geval van junior personeel 'n noodsaaklikheid terwyl bekwaamheidsverslae by senior personeel vereis word.<sup>3)</sup> Die werking van die stelsel in beide gevalle word later vollediger bespreek.

Origens kan personeevaluering nie in isolasie plaasvind nie, omdat dit 'n invloed uitoefen op ander personeelfunksies en ook deur laasgenoemde geaffekteer word soos hieronder aangetoon. (Bylaag D.)

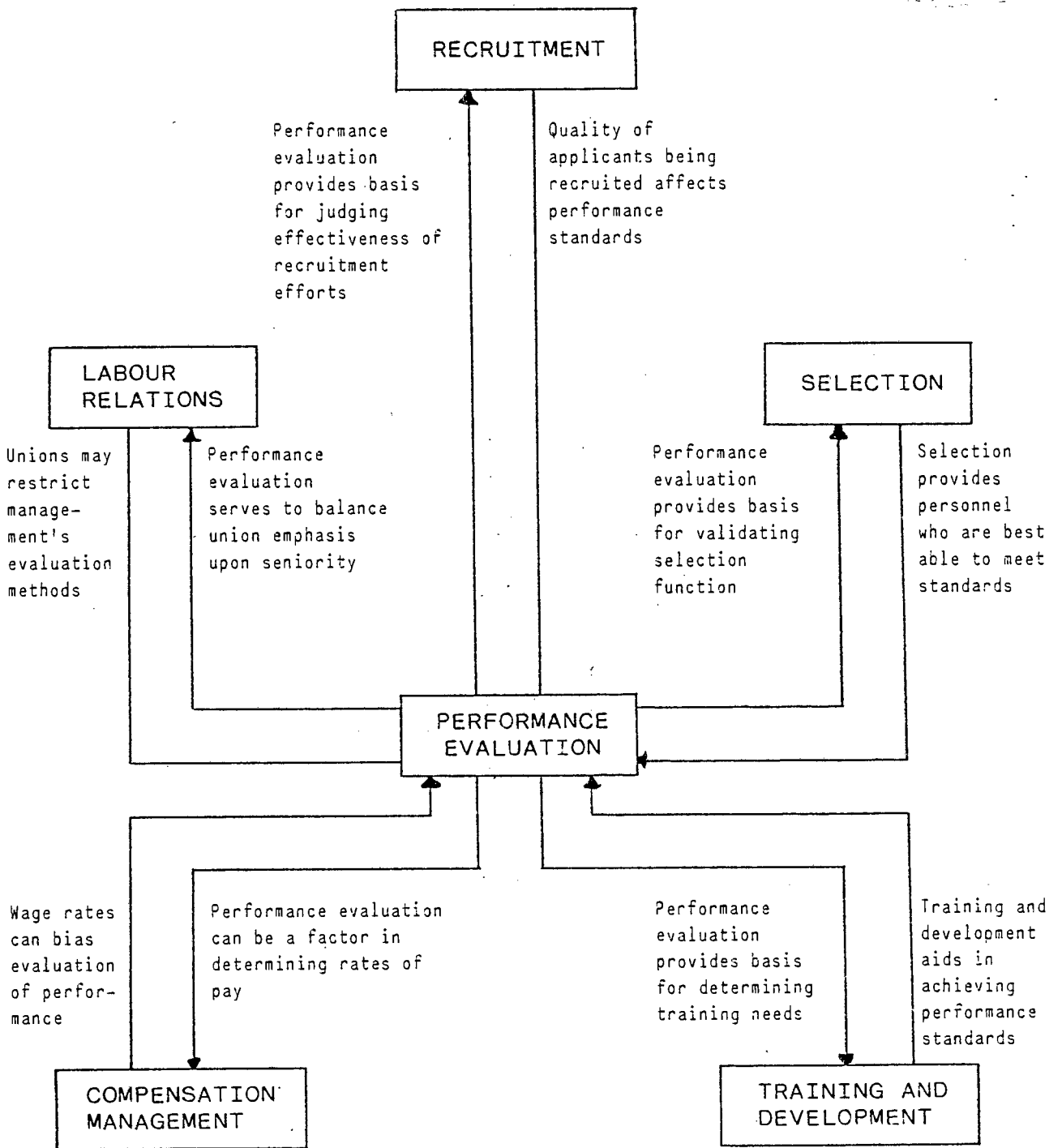
#### 4. DIE DOEL VAN PERSONEELEVALUERING<sup>5)</sup>

Die oorhoofse doel met die evaluering van personeel is om werknemers goed toe te rus en optimaal te benut in die nastrewing van die departement se oogmerke.

Spesifieke doelwitte wat nagestreef word is die volgende:

##### 4.1 ERKENNING AAN BEWESE PRESTASIES

Elke mens het 'n behoefte aan erkenning. As 'n ondergeskikte meen dat hy bogemiddeld in sy werk presteer het en hy geen erkenning van sy toesighouer daarvoor ontvang nie gaan sy wil om te presteer mettertyd afneem. So 'n toedrag van sake kan die teelaarde word vir ontevredenheid en frustrasie onder werkers. Die verdere gevolg is dat ondergeskiktes bevooroordeel en antagonisties raak teenoor die hele proses van verslagdoening en die personeevalueringstelsel. Die toesighouer is verantwoordelik om in die eerste plek toe te sien dat so 'n toestand nie realiseer nie deur te sorg dat werkers die nodige erkenning kry wanneer hulle dit verdien. In die Staatsdiens maak die



verdienselikeidbepalingstelsel immers voorsiening vir erkenning van bewese prestasies by wyse van prestasievordering, bevordering en spesiale behandeling.

#### 4.2 IDENTIFISERING VAN BESTUURSTALENT

Die toesighouer maak gebruik van personeevaluering om te bepaal watter ondergeskiktes oor die vermoë en potensiaal beskik om as die toekomstige toesighouers en bestuurders te dien. Deur aan 'n ondergeskikte 'n klas I of II-indeling toe te ken is 'n aanduiding dat hy bo sy ranggenote met 'n klas III-toekenning uitstyg en impliseer in werklikheid dat hy oor die potensiaal beskik om voor sy kollegas tot hoër poste bevorder behoort te word. Dit is duidelik dat 'n keuse van so 'n aard gewigtig en verantwoordelik is en dus absolute kundigheid, objektiwiteit en eerlikheid vereis. Gebrek aan enige van laasgenoemde vereistes kan 'n foutiewe keuse tot gevolg hê met rampspoedige gevolge vir die instelling omdat 'n beampete daardeur in 'n toesighouers- of bestuurspos kan beland en dan nie aan die eise van daardie pos kan voldoen nie.

#### 4.3 KORREKTE PLASING

Korrekte plasing is besonder belangrik omdat 'n werker wat korrek geplaas is ook gelukkig en tevrede in sy werk sal wees. Van so 'n werker kan ook die regte gesindheid verwag word jeens sy werk, die departement en die Staatsdiens as geheel. Sy aanleg en belangstelling moet coreenstem met die werk wat hy doen. Die werk moet van so 'n aard wees dat al sy bekwaamhede en kwaliteite daarin uitgeleef kan word ten einde hom ten volle te benut. Dit is die taak van die toesighouer

om toe te sien dat die beamppte korrek geplaas is, en indien nie, aanbevelings te maak oor waar die beamppte na sy mening beter benut kan word.

#### 4.4 KWEKING VAN POSITIEWE GESINDHEID

Die gesindheid van die werker teenoor sy werk kan bepaal word deur na die volgende tekens op te let. Die belangstelling en entoesiasme waarmee hy sy werk doen; sy ywerigheid om te wil presteer; sy gewilligheid om te leer; en die lojaliteit wat hy openbaar.

'n Gebrek aan hierdie noodsaaklike verskynsels is aanduidend van 'n negatiewe gesindheid. Dit kan met positiewe leiding verbeter word. Dikwels is so 'n negatiewe houding en gesindheid ook die gevolg van verkeerde plasing.

#### 4.5 OPLOSSING VAN INDIVIDU SE PROBLEME

Allerlei probleme mag binne en/of buite die werksituasie bestaan wat 'n nadelige uitwerking op die werker se prestasies kan hê en optimale benutting in die wiele ry. Die toesighouer moet sulke probleme probeer identifiseer en poog om dit uit die weg te ruim. Daardeur kry die beamppte die versekering dat die toesighouer en selfs hoër vlak-bestuur in hom as individu en sy welsyn belangstel. Moreel voel hy dan verplig om sy beste te lewer.

#### 4.6 VASSTELLING VAN OPLEIDINGSBEHOEFTES

Alvorens 'n beamppte sy werk doeltreffend kan verrig moet by weet wat om

te doen, hoe en waarom dit gedoen moet word. Na aanleiding van hierdie drie standarde word die beamppte se opleidingsbehoefte bepaal en met behulp van noukeurige waarneming en verslagdoening deur die toesighouer word in die behoeftes voorsien. Leemtes in opleidingsprogramme kan ook op hierdie wyse identifiseer word aangesien alle fasette van elke eienskap in die evalueringsproses gedek word.

'n Ondergeskikte se opleiding kan nadelig beïnvloed word deur die volgende faktore:

- gebrekkige kennis en vaardigheid om sy werk te doen;
- 'n negatiewe gesindheid;
- die toesighouer se onvermoë om te beplan en te deleger; en
- gebrekkige benutting van kosbare tyd.

Dit bly natuurlik die taak van die toesighouer om sonder versuim stappe te doen om in geïdentifiseerde opleidingsbehoefte te voorsien.

#### 4.7 PERSONEELONTWIKKELING MOET PLAASVIND

Behalwe om in 'n beamppte se opleidingsbehoefte te voorsien, verdien die ontwikkeling van sy leierspotensiaal en administratiewe vaardighede ook aandag. Hy moet nuwe terreine kan betree en groter uitdagings gebied word. Dit is alleen deur volgehoue evaluering dat bepaal kan word hoe ver daar met hierdie tipe ontwikkeling gevorder is en watter optrede en leiding verder benodig word.

#### 4.8 UITSTRYK VAN TEKORTKOMINGE

Wanneer ondergeskikte foute maak, moet dit so gou as moontlik onder

hulle aandag gebring word deur die toesighouer. Indien die foute steeds voorkom, behoort dit in die toesighouers- of personeelverslae aangeteken te word.

#### 4.9 ANDER OORWEGINGE

Personeevaluering dien ook as instrument om personeel te identifiseer wat oorgeplaas kan word; waarvan die proefaanstelling bekragtig of verleng moet word; wie se salarisverhogings as gevolg van swak prestasie teruggehou word; wat lonend in diens is; en selfs diegene wat reeds die toppunt van hul vermoëns bereik het.

Ten slotte dien dit ook as hulpmiddel om personeel op grond van bewese prestasies in huidige range en potensiële geskiktheid vir volgende range te bevorder.

#### 5. DIE TOESIGHOUER SE BETROKKENHEID BY PERSONEELEVALUERING

Die toesighouer is maar een van die verskeie liggame wat betrokke is by die beoordeling van personeel. Benewens hom is daar ook:

- die werker self;
- die beheerbeampte wat die toesighouer se evaluasie van die werker nagaan;
- die Personeelafdeling wat verantwoordelik is vir die samestelling van 'n streekmerietekomitee;
- die streekmerietekomitee wat die betrokke beampte besoek en die geskrewe motivering in die personeelverslag met die werker, sy toesighouer en beheerbeampte kontroleer;

- die Sentrale Merietekomitee wat die beoordeling en bevindings van die verskeie verslaggewende beamptes en die streekmerietekomitees aan die hand van die voorgelegde getuienis modereer en koördineer ten einde billikheid by die finale merietebepaling van alle beamptes in die departement te verseker;
- die departementshoof wat oor die bevoegdheid beskik om die aanbevelings van die Sentrale Merietekomitee te aanvaar of te verwerp; en
- die Kommissie vir Administrasie (Sentrale Personeelinstelling) wat afdrukke van alle merietelyste en personeelverslae ontvang en op rekord hou vir latere kontrole in welke geval dit benodig mag word.

Die toesighouer se taak met betrekking tot personeevalueering is in wese tweeledig van aard omdat hy as toesighoudende beampte oor personeel onder sy toesig, verslag moet doen en as werker ook sy eie prestasies onder die aandag van die beheerbeampte moet bring.<sup>6)</sup>

Die insidente wat hy oor sy ondergeskiktes oor 'n tydperk versamel moet gekontroleer, geëvalueer en in verslae verwerk word. In hierdie verslae moet sowel die prestasies as die tekortkominge van die werkers weerspieël word.

Om reg hieraan te laat geskied en die betroubaarheid van so 'n toesighouersverslag bo alle twyfel te laat geld, vereis dit dat die toesighouer

- "absolute duidelikheid het oor wat elke eienskap behels;

- oor gegewens beskik wat gebaseer is op doelbewuste en volgehoue waarneming van die beoordeelde beampte in sy werk; en
- in staat is om op eerlike en objektiewe wyse die beskikbare getuienis met inagneming van die vereistes vir bevredigende prestasie in die betrokke rang te evalueer."7)

Daarbenewens moet hy ook absoluut vertrou wees met die werk wat die beoordeelde doen ten einde te kan oordeel of dit doeltreffend verrig is al dan nie.

Verslagdoening deur 'n toesighouer is 'n noodsaaklikheid omdat:

- die ondergeskikte se indrukke deurlopend waargeneem en op rekord geplaas word om gebruik te word vir die bepaling van sy verdienstelikheid;
- die toesighouer se bevindings onder die aandag van die beampte gebring word en die werker daardeur genoodsaak word om sy eie posisie in oënskou te neem en sodoende bewus te word van sy tekortkominge en waar hy kan verbeter;
- die toesighouer selfs sy waarnemings met die ondergeskikte bespreek, sowel sterk as swak eienskappe uitwys, aanprysings en/of tereg wysings uitdeel waar van toepassing en selfs met advies bystaan wanneer nodig.<sup>8)</sup>

Die oorhoofse doelwit van verslaggewing bly immers die verhoging van doeltreffendheid en daarom moet die toesighouer en die werkers deur

middel van die personeevalueringstelsel as benuttingsmaatreeël gesamentlik die werk en werker ontleed om vordering te bepaal en effektiwiteit te verbeter.<sup>9)</sup> Hierdie onweerlegbare waarheid moet deur toesighouers altyd in gedagte gehou word. Objektiewe verslagdoening hou ook die voordeel in dat 'n vertrouensverhouding tussen die toesighouer en ondergeskikte ontwikkel omdat laasgenoemde bewus word van die feit dat sy harde werk nie ongemerk verby gaan nie. Dit kan hom aanspoor om selfs harder te probeer en om te alle tye net sy beste te lewer.<sup>10)</sup>

## 6. VERSLAGGEWING OOR ONDERGESKIKTES DEUR TOESIGHOUERS

### 6.1 INSAMELING VAN INLIGTING EN DIE SKRYF VAN TOESIGHOUERSVERSLAE

Die beskikbaarheid van voldoende inligting of getuienis oor 'n beamppte se werkverrigting is een van die basiese beginsels waarop verdienstelikheidsbepaling berus. Hierdie inligting wat deur die toesighouer versamel word, moet aan die volgende vereistes voldoen ten einde kontrolering en moderering deur die meriete-komitees moontlik te maak:

- dit moet eerlik en objektief wees;
- dit moet verteenwoordigend van alle fasette van elk van die meriete-eenskappe wees; en
- dit moet voldoende en tersaaklik wees.

Die insameling van inligting moet planmatig geskied. Met ander woorde die toesighouer moet weet wat om te soek, waar, wanneer, hoe en by wie om dit te kry.

Op gegewe tye gedurende die jaar (gewoonlik aan die einde van elke kwartaal) neem die toesighouer sy ondergeskiktes se verslae soos aangebring op vorm VR-P.38 in ontvangs en stel homself gerus dat die inhoud korrek, kontroleerbaar, duidelik, verstaanbaar en volledig is. Hy vul dit aan met insidente wat hy meen vermelding verdien - gunstige sowel as ongunstige getuienis. Daarna evalueer hy elke verslag deur die meriete-eienskappe daarin te identifiseer, 'n waarde aan elke insident toe te ken en dit te gradeer en indien nodig konstruktiewe kommentaar te lewer oor die verslag of die gehalte van die werkverrigting wat daarin vermeld word. Daarna bespreek hy die verslag met die ondergeskikte en benut die geleentheid vir die doel van opleiding, leiding en voorligting veral ten opsigte van tekortkominge wat uit die verslag aan die lig kom.

Aan die einde van elke jaar maak die toesighouer 'n opsomming van die kwartaallikse toesighouersverslae deur vorm VR-P39 te voltooi. Dit kan ook insidente insluit wat nie in die kwartaallikse verslae voorkom nie. Hierdie opsomming is 'n oorsig van die beampte se werkverrigting vir die afgelope jaar en moet dus ook alle meriete-eienskappe volledig dek. Wanneer geen insident onder een van die eienskappe aangebring is nie, mag daar nooit op vorige prestasies of algemene indrukke gereageer word nie, aangesien slegs feitelike getuienis aanvaarbaar is.

'n Opsomming van die evaluasies op die kwartaallikse verslae word ook deur die toesighouer gemaak en waar geen getuienis oor 'n eienskap beskikbaar is nie, kan die gradering hoogstens "Bevredigend" wees.

Die toesighouer rond sy jaarlikse verslagdoening af met die nodige kommentaar oor enige leemtes en swakhede van die ondergeskikte. Selfs

hierdie opmerking moet deur getuienis uit die kwartaallikse verslae gestaaf kan word omdat dit ook op feite moet berus.

## 6.2 NORMBEPALING IN VERSLAGGEWING.<sup>11)</sup>

Ten einde die bovermelde verslagdoening korrek te kan behartig en boon-op 'n verslag uit te bring, wat aan alle vereistes van billikheid en regverdigheid voldoen, moet die toesighouer of verslaggewende beamppte absolute duidelikheid hê oor die maatstaf waaraan hy die eienskappe van die beoordeelde afsonderlik kan meet. Verdienstelikheidsbepaling is immers 'n proses waartydens die prestasies van 'n beamppte vergelyk word met 'n aanvaarde standaard of norm vir elke eienskap voordat die verdienstelikheid van sy pogings beoordeel kan word. 'n Norm is dus 'n maatstaf of standaard waaraan 'n werknemer se prestasies gemeet kan word en wat vir die doel van beoordeling as bevredigend in 'n besondere rang aanvaar word. Om te bepaal wat as bevredigend bestempel kan word, kan die volgende as riglyne geld:

- Dit is 'n standaard wat gestel word deur die beamppte wat nie wesenlik sterk of swak in die betrokke hoedanigheid is nie, met ander woorde, hy vertoon nie juis prysenswaardig nie, maar aan die ander kant is sy prestasie nogtans aanneemlik.
- So 'n beamppte voldoen aan 'n standaard wat 'n mens aantref by sy ranggenote wat die nodige kwalifiserende dienstydkperk vir merietebeoordeling voltooi het en bevredigend in die betrokke eienskap vertoon.

- Die pligte wat toevertrou word aan 'n beampete wat in die verskillende eienskappe aan die standaard voldoen, word bevredigend uitgevoer en dit sal ook geld vir enige ander werk wat by sy rang pas en redelikerwys aan hom opgedra sou kan word. Tekortkominge wat by hom voorkom, is gewoonlik nie ernstig van aard nie en kom ook nie voortdurend voor nie. In die algemeen tref hy 'n mens nie as iemand wat spesiaal uitgekies sal word om 'n besonder moeilike taak te verrig nie, maar andersyds sal hy jou in die reël ook nie in die steek laat nie.

By normbepaling geld daar ook algemene vereistes wat deur die toesighouer in gedagte gehou moet word.

In die eerste plek moet die norm realisties wees. Dit beteken dat dit binne bereik van die normale ervare werker moet wees, dit wil sê die werker wat korrek geplaas en opgelei is en wie se prestasies onder gesonde toesighouding aan die verwagtinge van bevredigende werkverrigting voldoen.

Tweedens moet 'n norm duidelik omskryf kan word. Die norm moet duidelik omskryf word en eenvoudig wees sodat die merietekomitees sonder moeite kan sien waaraan die beampete gemeet is en waarom 'n sekere optrede as prestasie beskou word. Daardeur word nie slegs duidelikheid verkry wat van 'n werker verwag word nie, maar word die versameling van inligting oor 'n persoon se werkprestasies ook makliker. Die kommunikasiemoontlikhede tussen die verslaggewende beampete en die merietekomitees verbeter ook want 'n beampete word dan nie gemeet aan die persoonlike norms van elke beoordelaar nie, maar aan 'n geskrewe norm wat vir die betrokke werksomstandighede geld. Hoewel

die norm wat deur die toesighouer omskryf is, deur die merietekomitees gewysig kan word, verseker dit nogtans 'n gemeenskaplike uitgangspunt by prestasiebeoordeling.

Derdens moet daar deur middel van 'n norm tussen prestasies onderskei kan word. Dit wil sê daar moet nie net bepaal kan word wie aan die norm voldoen nie, maar daar moet ook onderskei kan word wie beter en swakker as die norm vaar en ook hoeveel beter of swakker.

### 6.3 DIE FUNKSIONERING VAN DIE PERSONEELEVALUERINGSSTELSEL

Die stelsel van personeeëvaluering is van toepassing net op bepaalde range in die verskillende afdelings van die Staatsdiens. Ten opsigte van Nie-geklassifiseerde personeel word daar nie voorsiening gemaak vir 'n stelsel van verpligte personeeëvaluering nie. Die personeel in die Administratiewe, Vakkundige, Tegnieise en Algemene A-afdelings van die Staatsdiens is onderworpe aan personeeëvaluering na 'n gegewe kwalifiserende tydperk vir bevordering.

'n Beampete se werkspreslasie word oor 'n gegewe tydperk beoordeel ten opsigte van die eienskappe verantwoordelikheid, insig, menseverhoudinge, organisasie en produktiwiteit. Deur middel van objektiewe beoordeling word die waarde van spesifieke werkresultate vasgestel wanneer dit aan bepaalde, gemeenskaplike norms gemeet word. Teenoor elk van bogenoemde eienskappe verskyn die volgende ses prestasiegrade in stygende orde, naamlik:

Swak, swakkerig, bevredigend, merkbaar beter as bevredigend, heelwat beter as bevredigend en uitsonderlik.

Beoordeling word gedoen deur 'n toepaslike prestasiegraad toe te ken en dit word tot vier klasse herlei met behulp van 'n standaard grafiese punteskaal (2-4-6-8-10-12).<sup>12)</sup>

Die verskillende klasse met die gepaardgaande punte word kortliks onderskei en sien as volg daaruit;

Klas I (48 - 60): Persone wat allerweë sò uitmunt dat hulle - ongeag enige senioriteitsoorwegings - met alle regverdigheid oor die hoof van ranggenote met wie hulle meeding en wat selfs aansienlik beter as bevredigend presteer, bevorder behoort te word.

Klas II (42 - 46): Persone wat in so 'n aansienlike mate beter as bevredigend presteer dat hulle met regverdigheid, voor hul bevredigende ranggenote bevorder kan word.

Klas III (34 - 40): Persone van bevredigende en selfs merkbaar beter as bevredigende formaat wat, beoordeel op algemene prestasie, met min uitsonderings, voldoen aan die normale vereistes wat in 'n hoër rang aan hulle gestel sal word.

Klas IV (10 - 28): Kandidate wat in die algemeen nie die prestasie lewer wat redelikerwys van 'n bevredigende beampste in dieselfde rang verwag word nie. Hulle is in die reël nie bevorderbaar nie.<sup>13)</sup>

Die beoordeling van 'n beampete se werkvereistes en -prestasies geskied aan die hand van 'n volledige personeelverslag wat deur die toesighouer opgestel is volgens die inhoud van toesighouersverslae wat gereeld oor die beampete bygehou is. 'n Streekmerietekomitee besoek die beampete, kontroleer die motivering met die beampete en sy toesighouer en verwys dit na afhandeling, na die Sentrale Merietekomitee.

Laasgenoemde meet dit aan 'n gestelde norm, doen 'n objektiewe beoordeling en ken 'n klasplasing toe waarna 'n notule en merietelys opgestel en beampetes volgens klasindeling en senioriteit aangedui word. Bevorderings, oorplasings, afdankings en moontlike dissiplinêre maatreëls word ten slotte aan die hand van die merietelys gedoen.<sup>14)</sup>

Ten opsigte van die meer senior personeel is daar enkele verskille in die werking van die evalueringstelsel soos terstond verduidelik word.

Beampetes se werkprestasies word oor 'n gegewe tydperk aan die hand van 'n bekwaamheidsverslag beoordeel. Slegs drie meriete-eienskappe word vir die doel gebruik te wete Verantwoordelikheid, Insig en Leidinggewing.<sup>15)</sup> Bekwaamheidsverslae van die beampete word deur sy toesighouer opgestel en vir beoordeling aan 'n beoordelingskomitee voorgelê. Teencor elk van die bovermelde eienskappe is die volgende prestasiegrade in stygende orde van links na regs, naamlik: swak, nie heeltemal bevredigend nie, heeltemal bevredigend, besonder goed en voortreflik.

Beoordeling vind plaas deur 'n bevorderbaarheidsaanslag aan te dui deur middel van standaard alternatiewes te wete nog nie bevorderbaar nie,

toppunt van vermoë in huidige werksituasie bereik - dog lonend in diens, bevorderbaar as sy beurt aanbreek en voorkeuraanspraak op bevordering - selfs buite sy beurt.<sup>16)</sup> Die beoordeelde se aanwendbaarheid in enige volgende hoër pos in dieselfde Afdeling word ook bepaal. So kan 'n beampete byvoorbeeld geensins met, of sonder voorbehoud aanvaarbaar wees nie. Leemtes en tekortkominge moet pertinent en skriftelik aangedui word. Net soos in die geval van die junior personeel moet 'n duidelike motivering verstrekk word wanneer 'n beampete nie-bevorderbaar aangeslaan is.

Nadat alle gevalle deur die beoordelingskomitee beoordeel is, word 'n voorkeurlys opgestel volgens voorkeur-aanspraak op bevordering.

Van al die instansies betrokke by verdienstelikheidsbepaling is die taak van die toesighouer die belangrikste omdat sy verslae die basis vorm waarop beoordeling berus. Tog is daar in die praktyk faktore waardeur die toesighouer se oordeel beïnvloed kan word en wat die betroubaarheid van sy verslae in die gedrang kan bring.

Vervolgens word hierdie beïnvloedingsfaktore sowel as aspekte wat traagheid om verslae te skryf in die hand werk, kortliks bespreek. Daarna word die kenmerke van 'n goeie toesighouersverslag uitgelig.

#### 6.4 FAKTORE WAT DIE TOESIGHOUER SE OORDEEL KAN BEÏNVOED

##### 6.4.1 Die stralekransfaktor

Hierdie verskynsel ontstaan wanneer objektiewe en subjektiewe brokkies inligting, indrukke en waarnemings wat op die beampete wat beoordeel

word betrekking het, op formele of informele wyse na die beoordelaar vloei. Dit vorm 'n geestesingesteldheid wat of positief of negatief teenoor die beoordeelde is en ook die beoordelaar dienooreenkomstig beïnvloed. Dit wil sê as die ingesteldheid positief teenoor die beoordeelde is, neig die beoordelaar om net die beampete se goeie hoedanighede raak te sien en sy foute, hoe opsigtelik ook al, mis te kyk. Die omgekeerde is natuurlik ook waar. As die ingesteldheid negatief jeens die beampete is, verduister dit al sy goeie punte. Die enigste manier om hierdie probleem te oorkom is dat die toesighouer alle brokkies inligting en indrukke, hetsy positief of negatief, objektief en ontledend hanteer en die werklike rolvertolking van die beampete sal beoordeel en nie wat die beoordelaar van hom verwag nie.

#### 6.4.2 Blootstelling

Die verslaggewende beampete loop die gevaar om regverdiglik of onregverdiglik aan kritiek blootgestel te word en poog dan om deur middel van 'n "bekookte" verslag daaraan te ontkom.

As hy 'n beampete te hoog aanslaan kan hy van voortrekkery beskuldig word of dat hy "sy man" probeer "stoot". Indien hy 'n ondergeskikte te laag aanslaan kan hy 'n vyandige houding verwag van beamptes wat voorheen 'n goeie gesindheid jeens hom openbaar het. Selfs bestuur kan die afleiding maak dat sy toesighouding swak is. 'n Toesighouer kan homself ook blootstel as hy homself probeer beskerm deur onregverdiglik 'n bevredigende aanslag te verstrek, terwyl hy die insameling van inligting nie deurlopend bygehou het nie.

### 6.4.3 Gesindheid teenoor personeevaluering

'n Negatiewe gesindheid van die verslaggewende beampste, jeens die stelsel van verdienstelikeheidsbepaling het tot gevolg dat hy self benadeel voel en dan onbewustelik neig om sy ondergeskiktes te laag aan te slaan. So 'n gesindheid kan selfs daartoe lei dat die noodsaaklike taak om relevante gegewens in te samel, verwaarloos word. Ondergeskiktes kan ook hoër aangeslaan word as wat hulle verdien omdat die toesighouer se houding is dat as ander toesighouers dit doen, waarom kan hy nie ook sy ondergeskiktes bevoordeel nie.

### 6.4.4 Waardes en norme van die beoordelaar

Die aanvaarde waardes en norme van die samelewing waarin die mens opgroei kan sy denke en optrede rig teenoor sake soos politiek, godsdiens, ras, nasionaliteit, ens. Die toesighouer is deel van die samelewing en dus ook blootgestel aan die invloed van dieselfde waardes en norms. Dit kan daartoe lei dat hy sterk ten gunste voel teenoor ondergeskiktes wat tot sy rassegoep behoort of sy politieke oortuigings deel. Die toesighouer moet in staat wees om enige vorm van partydigheid en vooroordeel, wat uit hierdie oorwegings mag voortvloei, opsy te skuif en plek te maak vir die grootste mate van objektiwiteit wat 'n regverdige merietebeoordeling verdien.

### 6.4.5 Ego-betrokkenheid

As 'n toesighouer deur egoïsme aangedryf word is hy dikwels geneig om diegene wat sy ego-behoeftes bevredig hoër aan te slaan as wat hulle verdien. Dit is 'n neiging wat soms doelbewus voorkom en waarteen toesighouers te alle tye moet waak.

#### 6.4.6 Veralgemening

Die toesighouer wat nie goed genoeg ingestel is om die gedrag van individuele beamptes afsonderlik te beoordeel nie kan hom maklik aan veralgemening skuldig maak. Wanneer een of 'n paar lede van 'n groep hulle gunstig of ongunstig gedra, is so 'n toesighouer geneig om dieselfde etiket aan die res van die groep te hang. Hierdie faktor vereis uiterste versigtigheid aan die kant van die toesighouer omdat dit weinig, indien ooit, bewustelik plaasvind.

#### 6.4.7 Oordeel gegrond op onvoldoende feite<sup>17)</sup>

Die toesighouer se oordeel is gegrond op een of twee uitstaande insidente, gevolglik word die beampte daarvolgens aangeslaan en nie op wat hy werklik verdien nie.

Gereelde en plisgetroue verslagdoening en deurlopende evaluering kan hierdie probleem uitskakel.

#### 6.4.8 Onbekendheid met die werker<sup>18)</sup>

Wanneer 'n toesighouer verslag moet doen oor 'n werker wat minder bekend aan hom is, ontstaan die neiging dikwels om so iemand laer aan te slaan as diegene waarmee hy lank bekend is. Nog 'n neiging wat hier voorkom is dat 'n toesighouer "veiligheidshalwe" die maklike uitweg kies deur so 'n werker as bevredigend te evalueer. Dit weerspieël egter nie die ware toedrag van sake nie.

#### 6.4.9 Vooropgestelde idees

Uit gesprekke met andere vorm 'n toesighouer maklik 'n idee oor 'n beampete wat nie met die feite van die saak ooreenstem nie. Volgehoue en deurlopende waarneming van die werker se prestasies verskaf aan die toesighouer eerstehandse kennis en hou hom op hoogte met die feitelike situasie en bied 'n beter grondslag vir objektiewe beoordeling.<sup>19)</sup>

#### 6.5 PROBLEME WAT MET VERDIENSTELIKHEIDBEPALING ONDERVIND WORD

Die staatsdienswet, 1984 (Wet III van 1984) bepaal dat daar by die bevordering van 'n beampete, gelet moet word op sy kwalifikasies, betreklike verdienstelikheid, bekwaamheid en geskiktheid.<sup>20)</sup> Omdat menslike hoedanighede beoordeel word en hierdie beoordeling deur ander mense - met inagneming van billikheid en doeltreffendheid behartig word - kan probleme verwag word waarvan verslaggewende beamptes kennis moet neem en waarmee rekening gehou moet word. Slegs enkele van die vernaamste probleem-areas word vervolgens bespreek.

##### 6.5.1 Vertroue in die evalueringstelsel

By die beoordeling van iemand word daar altyd 'n verwagting geskep, naamlik om bevorder te word. As hierdie verwagting nie realiseer nie kan twyfel en agterdog in die stelsel self of in die toepassing daarvan by die beoordeelde ontstaan.

In die Staatsdiens is dit egter so dat alle beoordeeltes nie bevorderbaar is nie en dat diegene wat wel bevorderbaar bevind is selde almal gelyktydig bevorder word omdat genoeg vakatures soms ontbreek

veral as gevolg van die piramiedvormige postestruktuur. Dit impliseer dat daar altyd onsuksesvolle kandidate sal wees wat selfs deur die beste verdienstelikeidbepalingstelstel nie bevorder kan word nie. Hierdie gevoel van verontregting, agterdog en twyfel by onsuksesvolle kandidate kan tot die minimum beperk of selfs uitgeskakel word as ondergekiktes goed op hoogte gehou word van die feite, nl. dat bevordering vooraf gegaan word deur 'n deeglike waarneming van beamptes se gedrag in totaliteit; dat beoordeling deur verskillende persone en groepe persone (merietekomitees) tot op die hoogste vlak behartig word; en dat 'n vaste patroon - gebaseer op objektiwiteit en regverdigheid - gevolg word.

Selfs as daar nie voorsiening gemaak word vir die hersiening van die toesighouer se beoordeling en/of vir die bespreking van sy bevindinge met die ondergekiktes nie, kan die vermoede dat onraad te bespeur is nie vermy word nie.

Vertroue in die stelsel deur sowel die verslaggewende beamptes as die ondergekiktes is van kardinale belang en dit is die toesighouer se plig om voortdurend daaraan te werk.

#### 6.5.2 Deelname deur personeellede

Vertroue in die stelsel kan verder gestimuleer word deur personeel toe te laat om self aan hul evaluering deel te neem. Oor hierdie belangrikheid skryf van Zyl as volg:

"Elke mens wil tog graag weet hoedat hy in sy werk presteer, wat sy hoofde van sy prestasie dink en of hy aan die verwagte standarde

voldoen. Daar word beklemtoon dat hierdie en dergelike inligting vir die beampste van die allergrootste belang is, want sy toekoms word daardeur beïnvloed. Waar inligting voortdurend versamel word, maar slegs periodiek met die oog op rangskikking van die betrokkenes vir bevorderingsdoeleindes gekontroleer en oorweeg word, maak dit die beamptes nuuskierig of onrustig.... Om hulle dus te ondervra, hulle werk te inspekteer, met hulle seniors te beraadslaag en oor hulle lot te besluit sonder om hulle oor die resultate in te lig, wek agterdog en 'n gevoel van onsekerheid, wat nie vir doeltreffendheid en die moreel van die individu en die amptenare in die algemeen bevorderlik is nie.<sup>21)</sup>

Indien die betrokkenes ingelig word aangaande die inhoud van die aanslag kan dit meehelp om die volgende te vermag:

- Die individu kan sy swakhede te bowe kom en sy talente kan ten volle benut word.
- Agterdog en ontevredenheid wat voortvloei uit die geheimhouding kan oorbrug word.
- Gesonder verhoudings kan deur middel van die samewerking tussen ondergeskiktes en bestuur ontwikkel word.
- Wrywing word uitgeskakel aangesien die ondergeskikte die geleentheid kry om sy kant van die saak te stel.

Onderlinge beraadslaging tussen toesighouers en ondergeskiktes help dat beide groepe die inhoud van die betrokke stelsel en die

toepassingsprosedures daarvan beter verstaan. Almal ontwikkel die gevoel van deelname aan die daarstelling van standarde vir die werkverrigting en dan sal die ondergeskiktes met minder twyfel en agterdog die maatstawwe aanvaar waaraan hulle gemeet word.<sup>22)</sup>

### 6.5.3 Subjektiviteit aan die kant van die toesighouer

Alhoewel die onmiddellike toesighouer in die gunstige posisie is om die beste evaluasie van 'n ondergeskikte te maak, kan so 'n evaluering net so betroubaar wees soos die goeie of swak oordeel van die toesighouer.

Enkele tekortkominge wat gewoonlik by toesighouers in die proses van merietebeoordeling aanwesig is, is die volgende:

- Merietebepaling word as 'n persoonlike las beskou en die voordele wat dit vir die betrokke beampete in besonder en vir die departement in die algemeen inhou, word misgekyk.
- Dikwels ontbreek voldoende kennis by sommige toesighouers oor die voordele wat objektiewe beoordeling inhou as dit op 'n gesonde grondslag gedoen word. Boonop is sulke toesighouers selfs traag om kennis in dié verband in te win.
- Die neiging kom soms by toesighouers voor om by beoordeling met 'n beampete "af te reken" of om hom "reg te sien".
- Ouer amptenare se bekwaamhede mag as gevolg van subtiele kameraderie of meegevoel oorbeklemtoon word en by vergelyking met hul jonger kollegas noodwendig beter vertoon.

- 'n Toesighouer kan 'n meer toegeneë gesindheid openbaar jeens ondergeskiktes wat deur homself opgelei is as teenoor diegene wat van ander instellings kom.
- Dikwels kan die toesighouer ook in versoeking beland om ondergeskiktes van sy afdeling op te hemel met die hoop om daardeur status en prestige aan sy afdeling of seksie te verleen.
- Die waarde wat aan die vereistes van 'n pos geheg word kan te hoog of te laag wees met 'n dienooreenkomstige effek van bevoordeling of benadeling van die betrokke kandidaat.
- Deur nie ontledend te werk te gaan nie, loop die toesighouer die gevaar om 'n globale indruk van 'n beampste te vorm wat gebaseer is op 'n enkele eienskap en gevolglik óf heeltemal positief ó heeltemal negatief is.
- Die standaarde wat tydens normbepaling gestel is kan te hoog of te laag wees.
- Sommige toesighouers mag selfs 'n probleem van gebrek aan tyd ondervind om die nodige aandag aan die tydrowende proses van merietebeplanning te bestee.<sup>23)</sup>

## 6.6 FAKTORE WAT LEI TOT VERTRAGING IN VERSLAGSKRYWING

### 6.6.1 Die tydsfaktor

Sommige toesighouers beskou verslagskrywing as 'n bykomende las en ook

as minder belangrik. Gevolglik word dit agterweë gehou omdat ander "noodsaakliker" werk eers afgehandel moet word. Tog is die skryf van toesighouersverslae ewe belangrik en durf dit nie opsy gesit word nie. Die gereelde byhou van notas oor 'n beampete se werkgedrag vergemaklik verslagskrywing omdat insidentering dan geredelik beskikbaar is wanneer dit benodig word.

#### 6.6.2 Gebrek aan getuienis

Dit kan gebeur dat 'n toesighouer aanvoer dat daar geen insidentering is nie, in welke geval dit 'n aanduiding is dat hy sy toesighouersfunksie nie uitvoer nie en die posisie van toesighouer nie werd is nie. As 'n amptenaar gewerk het moet daar minstens ten opsigte van produktiwiteit 'n evaluering gemaak kan word. 'n Toesighouer wat notisie neem en op hoogte bly van sy ondergeskiktes se werkprestasies en belangstel in die ontwikkeling van sy werkers sal wel oor die nodige insidentering beskik vir die doel van verslagskrywing.

#### 6.6.3 Vrees dat die werker se loopbaan benadeel sal word

Sommige toesighouers neig partykeer om liever geen verslag oor 'n beampete te skryf nie as om 'n minder gunstige verslag uit te bring. Dit kan ook gebeur dat die ongunstige insidente verswyg word en slegs die goeie punte in die verslag vervat word. Ofskoon dit 'n onjuiste beeld van die werker weerspieël, ontnem dit hom die belangrikheid van selfontwikkeling omdat hy nie bewus gemaak word van sy tekortkominge nie. Boonop verloor sulke verslae hul waarde deurdat dit mettertyd 'n blote roetine-vormende herhaling word wat mank gaan aan oortuigende motiverings vir merietekomitees.

#### 6.6.4 Onsekerheid oor die basiese beginsels van verslagskrywing

Die toesighouer wat nie op hoogte is met departementele voorskrifte oor die beginsels van verslagdoening nie, sal die skryf van toesighouersverslae vir so lank as moontlik ontduik of uitstel omdat hy nie weet wat van hom verwag word nie. Wanneer hy dan wel verplig is om 'n verslag op te stel, sal so 'n verslag getuig van 'n haastige saamgeflansde produk met sporadiese insidente, gebrekkige motiverings en die afwesigheid van objektiwiteit.<sup>24)</sup>

#### 6.7 KENMERKE VAN 'N GOEIE TOESIGHOUERSVERSLAG<sup>25)</sup>

Die rol en belangrikheid van die toesighouer as eerste in die linie van die instansies wat verantwoordelik is vir verdienstelikeheidsbepaling is van onskatbare waarde. Sy verslae vorm as't ware die grondslag waarop die hele beoordeling berus en waarop daar oor die toekoms van 'n individu besluite geneem word. Aangesien die belangrikheid van die toesighouersverslag dus nie oorbeklemtoon kan word nie, behoort dit 'n goeie verslag te wees wat aan etlike karaktertrekke gekenmerk kan word. Enkele van hierdie kenmerke word vervolgens uitgelig.

##### 6.7.1 Verslaggewing moet gereeld gedoen word

Toesighouersverslae moet gereeld geskryf word soos deur departementele direktiewe voorgeskryf word. Gewoonlik is dit drie-maandeliks. Dit vereis dat waargenome indrukke oor wat die ondergeskikte doen en hoe hy dit doen deurlopend aangeteken moet word. Deur gereeld verslag te doen is die toesighouer in staat om sy ondergeskiktes beter te ken, hulle te lei, ontwikkel en benut.

### 6.7.2. Die verslag moet gemotiveerd wees

'n Behoorlik gemotiveerde verslag is baie belangrik. 'n Gemotiveerde verslag is gebaseer op werklike getuienis oor elke eienskap waaroor verslag gedoen word. Selfs 'n motivering oor die waardbepaling van getuienis wat in die verslag opgeneem is, is ook noodsaaklik. Veralgemenings is 'n euwel wat vermy moet word.

### 6.7.3 'n Verslag moet kort en saaklik wees

'n Verslag wat in kort en kragtige taal geskryf word is meer effektief. Die onnodige omhaal van woorde, oorbodige lofprysings en herhalings moet vermy word aangesien dit die waarde van 'n verslag verlore kan laat gaan. Dit sluit ook in die keuse van eenvoudige taal in 'n verslag te gebruik eerder as om ingewikkeld en omslagtig te raak wat moontlik wanvertolking by die leser tot gevolg kan hê.

### 6.7.4 'n Verslag moet 'n betroubare weergawe van die werker se prestasies wees

'n Toesighouer moet sorg dat prestasies sowel as tekortkominge en leemtes van die ondergeskikte in die verslag uitgebring word. Die identifisering van leemtes is belangrik omdat dit die rigting aandui waarin 'n beampete leiding en opleiding nodig het. Tog dien egter vermeld te word dat swak werkverrigting slegs aangeteken word nadat dit mondelings aan die beampete uitgewys is en hy nie daarop verbeter het nie. Sodra so 'n verbetering ingetree het by die beampete moet dit in die eersvolgende verslag vermeld word.

As dit met die mede-wete van die beampete gedoen word kan dit as

aansporing dien om met die verbetering te volhard. Erkenning waar en wanneer dit verdien word is nodig omdat dit die wil om te presteer, prikkel. 'n Oormaat van erkenning moet vermy word aangesien dit tot teleurstelling kan lei.

#### 6.7.5 Alle eienskappe moet omvat wees

Die inhoud van die toesighouersverslae moet so wees dat dit as basis kan dien by die voltooiing van personeelverslae. Dit vereis dat die ondergeskikte oor al vyf eienskappe, te wete Verantwoordelikheid, Insig, Menseverhoudinge, Organisasie en Produktiwiteit na behore beoordeel word. Daarbenewens bestaan elke eienskap ook uit 'n aantal bestanddele wat almal behandel moet word.

Personeevaluering moenie 'n doel op sigself word nie, maar altyd as 'n middel tot 'n doel onderneem word om vas te stel wat die beskikbare mense materiaal is en wat die maksimum ontwikkelingspotensiaal is wat die menslike hulpbronne verteenwoordig.

In die uitoefening van hierdie belangrike evalueringstaak bly die deurlopende waarneming van die toesighouer en die objektiewe verslae wat daaruit voortspruit, steeds die hoeksteen van effektiewe benutting.

### 7. LEEMTES IN DIE PRAKTYK

Om meer oor die toepassing van evaluering in die praktyk te verneem en beampies se ervaring daaromtrent, is verskeie personeellede se menings by wyse van onderhoude ingewin. Die onderhawige rubriek berus oorwegend op hierdie menings.

Daarvolgens is personeevaluering een van die aspekte in die staatsdiens wat die meeste reaksie uitlok en gevolglik deur 'n groot menigte staatsamptenare met agterdog bejeën word. Die kundigheid van die persone wat die verdienstelikeheidsbepalingstelsel moet toepas word in baie gevalle bevraagteken omrede hulle nie oor grondige kennis van die doel, aard en beginsels van die stelsel beskik nie. Dit het weer tot gevolg dat diegene wat die stelsel verkeerdelik toepas, ontevredenheid by die amptenary ontlok en die stelsel wat veronderstel is om 'n objektiewe bepaling te maak van die beampete se waarde op sy graad van aanwendbaarheid in die werksituasie, in diskrediet kan bring.

Daar word dikwels deur die toesighouer uit die oog verloor dat verdienstelikeheidsbepaling 'n veeleisende en verantwoordelike taak is wat nie reg kan laat geskied aan beampetes wat aan merietebeepaling onderwerpe is en die belange van die staatsdiens kan bevorder, as diegene wat met die toepassing van die stelsel te doen het, nie met die wese daarvan vertrou is nie.

Die doel wat met die toepassing van die stelsel beoog word, kan verydel word as verslaggewende beampetes en ander wat die verdienstelikeheid van kandidate moet beoordeel, nie hulself op die hoogte bring van die voorskrifte en dit met onwrikbare eerlikheid en sonder aansiens des persoons toepas nie. Die grootste ontevredenheid wat met die stelsel gepaard gaan is dat betreklik onbekwame beampetes te hoog geëvalueer word en dat diegene wat suiwer volgens verdienste beoordeel is, benadeel word. Dikwels word uit die oog verloor dat almal wat met merietebeepaling te doen het, dieselfde plig het teenoor kandidate wat onregstreeks deur hul beoordeling geraak word as wat hulle het teenoor die wat regstreeks daardeur getref word.

Die grootste fout wat baie toesighouers maak, is om 'n beampete se bekwaamhede uit te stel totdat 'n personeelverslag oor hom opgestel moet word. Dit vloei nie voort uit volgehoue waarneming van die beampete se optrede en werkverrigting nie en betroubare indrukke wat op feite berus, word nie bewustelik oor 'n tydperk gevorm en mettertyd met behoorlike inagneming van die vereistes vir bevredigende prestasie in die beampete se rang geklassifiseer nie. Die byhou van toesighouersverslae en die uitvoer van gereelde inspeksies van ondergeskiktes se werk wat vir die versameling van gegewens oor 'n beampete se optrede en werkverrigting van die grootste belang is en in 'n groot mate deur toesighouers afgeskeep word, is bydraende faktore wat ondergeskiktes bevooroordeel en antagonisties maak teenoor die hele proses van verdienstelikeheidsbepaling.

Algehele eerlikheid aan die kant van die toesighouer is noodsaaklik voordat die proses van verdienstelikeheidsbepaling met sukses toegepas kan word. As die ondergeskiktes bedreig word of as die toesighouer voorgee dat hy met 'n ondergeskikte se prestasies tevrede is, maar hom in der waarheid in personeelverslae benadeel, en nie eerlik genoeg is om sy gebreke vooraf persoonlik aan hom bekend te maak nie, skep sodanige optredes 'n teelaarde vir ontevredenheid en frustrasie wat ook nadelig op ander werkers kan inwerk en die hele proses kan verydel.

Wanneer 'n toesighouer aan die anderkant self bedreig voel dat 'n belowende ondergeskikte hom moontlik kan vervang, en hy as gevolg daarvan verplasing in die gesig staar, kan die situasie ontstaan dat die toesighouer liefs 'n redelik onervare beampete baie hoog aanslaan en daardie persoon as 'n leier sal identifiseer, terwyl die bekwame persoon op 'n oneerbare wyse geïgnoreer word. Hierdie gebrek aan

absolute kundigheid, objektiwiteit en eerlikheid het in die verlede tot gevolg gehad dat beamptes wat op so 'n wyse ryp gedruk was, rampspoedig gefaal het in die eise wat die hoër pos aan hulle gestel het.

'n Ander aspek van personeevaluering wat 'n bron van kommer by baie beamptes wek, is die samestelling van streekmerietekomitees asook die prosedures tydens die beoordeling van die beampte se personeelverslag. Dit kan gebeur dat 'n lid of lede van 'n streekmerietekomitee om een of ander rede nie vir 'n beampte aanvaarbaar is nie of omrede hulle geen kennis van die beampte se werk dra nie. Sommige merietekomitees openbaar dalk 'n hooghartige houding en is reeds bevooroordeel voordat hulle nog met hul onderhoud met die beampte begin het. Ander streekmerietekomitees het miskien weer die gewoonte om eers 'n onderhoud met die beampte se toesighouer te voer en indien laasgenoemde nie positief teenoor die beampte ingestel is nie, het die beampte reeds 'n agterstand teenoor sy ranggenote. Indien 'n streekmerietekomitee op so 'n wyse optree, is die kans groot dat hulle oppervlakkig in hul evaluering van die beampte se prestasies kan wees en die beampte baie min ruimte laat om sy werksprestasie in diepte met hulle te bespreek. 'n Fout wat by die streekmerietekomitees kan voor kom, is dat hulle hoër waarde aan sekere seksies kan heg as aan ander. As die beampte byvoorbeeld aan die personeelafdeling verbonde is, word daar onwillekeurig meer waarde aan sy bekwaamheid geheg as byvoorbeeld iemand wat in 'n ander afdeling diens doen. Hierdie waardebepaling kan selfs daartoe lei dat die personeelkorps in sekere afdelings hulle verhewe ag bo beamptes in ander afdelings. Dit is een van die bydraende faktore wat ontevredenheid gaande maak en die beginsels van personeevaluering verdag maak.

As toesighouers uit die staanspoor in nuwe toetreders belangstel en hul werkprestasies noukeurig monitor, sal spoedig bepaal word watter beamptes 'n aanvoeling vir sekere tipe werk het. As toesighouers daarop ingestel is om die belange van die instelling wat hulle verteenwoordig te dien, sal hulle inderdaad op voormelde gebreke ag moet slaan.

## 8. SAMEVATTING

Samevattend kan gesê word dat personeevaluering bepaalde oogmerke het wat in die toepassing daarvan konsekwent nagestreef moet word. Ten einde daaraan uitvoering te gee, moet die toesighouer op die hoogte wees met die werking van sy evalueringstelsel, en goed onderleg wees in die gepaardgaande verslagdoening. Hy moet bedag wees op faktore wat sy oordeel kan beïnvloed en waak teen allerlei probleme wat met die toepassing van 'n evalueringstelsel ondervind kan word.

Benewens doeltreffende evaluering, vereis goeie toesighouding ook effektiewe kommunikasie. Derhalwe is die toesighouer se rol in hierdie verband ook die volgende fokuspunt.

VERWYSINGS - HOOFSTUK 5

- 1) Beach, D.S. 19 . Personnel: The management of people at work, Macmillan Publishing Company Inc., p. 290.
- 2) Stahl, O.G. 1976. Public Personnel Administration, 7th Edition, New York : Harper & Row Publishers Inc., p. 42.
- 3) Republiek van Suid-Afrika: Kommissie vir Administrasie. 1976. Staatsdienspersoneelkode, Hoofstuk E 11, Ongepubliseerde handleiding, p.1.
- 4) Chruden, H.J. & Sherman, A.W. (Jr.). Personnel Management: The utilization of human resources, International Business and Management Series, 6th Edition, p. 231.
- 5) Republiek van Suid-Afrika: Kommissie vir Administrasie. 1983. Opleidingskursus vir Toesighouers, Ongepubliseerde lesings, pp. 15-20.
- 6) Op cit., p. 22.
- 7) Republiek van Suid-Afrika: Kommissie vir Administrasie. 1983. Handleiding oor Verdienstelikeidsbepaling. Ongepubliseerde lesings. p. 22.
- 8) Republiek van Suid-Afrika: Departement van Samewerking en Ontwikkeling. 1977. Toesighouerskursus in Personeelevaluering. Ongepubliseerde handleiding, p. 25.
- 9) Cloete, J.J.N. 1975. Personeeladministrasie, Pretoria : J.L. van Schaik Bpk., p. 128.
- 10) Kommissie vir Administrasie: Opleidingskursus vir Toesighouers, Op cit., p. 26.
- 11) Provinsiale Administrasie van die Kaap de Goeie Hoop. 1983. Ongepubliseerde handleiding oor verdienstelikeidsbepaling, pp. 6-9.
- 12) Staatsdienspersoneelkode; Op cit., p. 7.
- 13) Ibid.
- 14) Op cit., p. 13.
- 15) Op cit., p. 1.
- 16) Op cit., p. 16.

- 17) Departement van Samewerking en Ontwikkeling: Op cit., p. 30.
- 18) Ibid.
- 19) Ibid.
- 20) Republiek van Suid-Afrika: Staatsdienswet, 1984 (Wet No. 111 van 1984), Artikel 11(3).
- 21) Van Zyl, H.C. 1960. Verdienselikeidbepaling in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens (1912-1959), Universiteit van Pretoria: Ongepubliseerde M.A.-verhandeling, pp. 14 en 15.
- 22) Universiteit van Suid-Afrika: Departement Politieke Wetenskappe. 1983. Publieke Administrasie II, Gids 2, p. 175.
- 23) Op cit., pp. 172-173.
- 24) Departement van Samewerking en Ontwikkeling: Op cit., pp. 30-31.
- 25) Ibid.

HOOFSTUK SESTOESIGHOUDING EN DOELTREFFENDE KOMMUNIKASIE1. INLEIDING

In die werksituasie, en in besonder tussen die werker en die eerste vlak toesighouer, waar direk gekommunikeer word, maak kommunikasie 'n belangrike deel uit in die nastrewing van doeltreffende personeelbenutting. Skriftelike en mondelinge boodskap-verkeer vind op hierdie vlak daaglik wedyersyds plaas en hou dus direk verband met die produktiewe aanwending van elke werknemer en toesighouer. Derhalwe moet boodskappe wat oorgedra word duidelik en ondubbelsinnig wees om te verseker dat die ontvanger dit korrek verstaan, dit wil sê soos wat die sender dit bedoel het.

Die toesighouer is in die posisie dat hy nie net boodskappe van sy ondergeskiktes deurentyd moet aanhoor nie, maar ook opdragte van sy seniors. Dit beteken dat hy boodskappe en opdragte korrek moet kan vertolk en oordra sonder om die betekenis daarvan te verander.

Nalatigheid in hierdie verband kan nadelige gevolge inhou vir die werknemer en werkgewer en dikwels ten koste van institusionele oogmerke. Die belangrikheid van doeltreffende kommunikasie kan dus nie oorbeklemtoon word nie, omdat dit beskou kan word as die sleutel tot effektiewe toesighouding.

Teen die agtergrond van bostaande word die rol van die toesighouer in die kommunikasieproses vervolgens bespreek sowel as die faktore wat gebrekkige kommunikasie in die hand werk. Riglyne wat gevolg kan word om kommunikasie, veral tussen toesighouers en werkers te verbeter word ook onder die loep geneem. Eerstens word daar aandag gegee aan die begrip kommunikasie.

## 2. WAT IS KOMMUNIKASIE?

Kommunikasie is basies 'n proses waardeur 'n sender of mededeler sy denke aan 'n ontvanger oordra om 'n bepaalde doel te bereik. Hierdie doel kan wees om inligting en idees onderling uit te ruil en/of kennis oor te dra; 'n beter verstandhouding te skep of groter insig oor 'n tersaaklike aangeleentheid te verkry; en reaksie van die ontvanger uit te lok of hom te oortuig om iets te aanvaar.

Verskeie definisies van die begrip kommunikasie het reeds die lig gesien. Vir die doel van hierdie skripsie word met die volgende omvattende definisie volstaan: "Communication occurs between individuals as ideas, feelings and attitudes are transmitted - either verbally or nonverbally - from one person to another in such a way that the transmitted message produces respons.<sup>1)</sup>

Uit die voorafgaande omskrywing is dit duidelik dat kommunikasie hoofsaaklik uit drie hoofkomponente bestaan, naamlik 'n mededeler (sender), 'n boodskap en 'n ontvanger. 'n Verdere implikasie uit die definisie is dat kommunikasie verbaal en nie-verbaal kan plaasvind. Dit beteken dat kommunikasie nie slegs mondeling en skriftelik geskied nie, maar ook stilswyend deur middel van gebare, gesigsuitdrukking of liggaamshoudings.

'n Laaste afleiding uit die definisie is dat kommunikasie 'n tweerigting verkeer van boodskappe is waar die afsender ook as ontvanger optree en andersom.

Daar kan ook onderskei word tussen interpersoonlike kommunikasie en

kommunikasie binne organisatoriese verband. Laasgenoemde verwys na vergaderings, verslae, memoranda, ens. terwyl eersgenoemde betrekking het op kommunikasie tussen die toesighouer en sy ondergeskiktes, tussen die toesighouer en sy senior en tussen die toesighouer en ander individue binne werksverband.<sup>2)</sup>

Binne die werksituasie kan kommunikasie intern of ekstern wees. Interne kommunikasie verwys na onderlinge kommunisering tussen personeellede van dieselfde instelling en kan ook vertikaal en horisontaal geskied.

Eksterne kommunikasie beteken dat lede verbonde aan een instelling met lede van 'n ander instelling of met lede van die publiek aan wie dienste gelewer word, kommunikeer.<sup>3)</sup>

Ten slotte kan daar ook onderskei word tussen formele en informele kommunikasie. Laasgenoemde vind plaas wanneer terloops na sake van minder belang verwys word. Voorbeelde hiervan is wanneer die toesighouer sy ondergeskikte groet of wanneer die werker toestemming vra om sy werkplek vir 'n rukkie te verlaat. Informele kommunikasie geskied gewoonlik mondeling of selfs deur middel van gebare of gesigsuitdrukkings. Formele kommunikasie is normaalweg skriftelik en meer saaklik van aard. Om 'n werker te verwittig van 'n verandering in sy diensvoorwaardes of 'n waarskuwing of opdrag aan hom deurgee, is voorbeelde daarvan.<sup>4)</sup>

Duidelikheid en ondubbelsinnigheid van boodskappe is vir beide die mededeler en ontvanger uiters belangrik omdat die sukses en doeltreffendheid van kommunikasie grotendeels daarvan afhang. Dit geld

ook vir die toesighouer en die ondergeskikte omdat hulle binne die werksituasie in die algemeen en in die proses van personeelbenutting in die besonder as vername skakels in die kommunikasieproses beskou kan word.

As kommunikasiekanaal tussen bestuur en die werkerskorps het die toesighouer op eerste vlak 'n besondere funksie te vervul met betrekking tot die ontvang, vertolking en oordra van tersaaklike inligting. Hierdie rol van die toesighouer word terstond bespreek.

### 3. DIE ROL VAN DIE TOESIGHOUER IN DIE KOMMUNIKASIEPROSES

Uit hoofde van sy posisie tussen die werkerkorps en bestuur, kommunikeer die toesighouer opwaarts met sy seniors op hoër vlak, afwaarts met sy ondergeskiktes en horisontaal met amptenare wat min of meer in dieselfde posisie is.

Sy skakeling met hoër gesag is gewoonlik om laasgenoemde op hoogte te hou met die vordering van sy afdeling se werk, probleme wat hy ondervind en hoe hy dit hanteer, enige voorstelle met betrekking tot verbetering van werksmetodes met die oog op verhoging van produktiwiteit, ens.. Hy tree uiteraard ook op as luisteraar of-te-wel ontvanger wanneer hy opdragte van bestuur ontvang wat hy aan die werkerskorps moet oordra. Dit geld ook wanneer die toesighouer as kommunikasieskakel vir sy ondergeskiktes optree.

In alle gevalle van kommunikasie, hetsy opwaarts, afwaarts of horisontaal, bly dit vir die toesighouer absoluut belangrik om boodskappe van welke aard ook al binne werksverband, korrek te vertolk

en oor te dra om misverstande te voorkom in belang van beide werkgewer en werknemer.

### 3.1 DIE TOESIGHOUER AS SENDER

Ten einde effektief te kommunikeer moet die mededeler presies weet wat hy wil oordra en watter kommunikasie-kanaal om te gebruik om die beste resultate te verkry. Dit beteken dat hy vooraf sal moet beplan om seker te maak dat die boodskap wat oorgedra moet word korrek, duidelik en ondubbelsinnig is en dat die beste kommunikasiekanaal in die heersende omstandighede gebruik word.

Hy moet weet watter doel hy met elke boodskap wil bereik of watter reaksie hy van die ontvanger(s) wil uitlok, derhalwe is dit nodig om alle tersaaklike faktore wat een of ander uitwerking op die effektiwiteit van die boodskap mag hê in ag te neem.

Met doeltreffende personeelbenutting ten doel, sal die toesighouer ten volle op hoogte moet wees met die oorhoofse doelstellings van sy departement en die spesifieke doelwitte van sy afdeling of seksie. Hy sal ook moet kan verduidelik waarom hierdie oogmerke op 'n bepaalde werkwyse nagestreef moet word.

In die aanwending van personeel word verwag dat die toesighouer sy ondergeskiktes ook met raad sal bedien en selfs dissipline moet kan handhaaf. Beide hierdie toesighouersfunksies kan gewis nie sonder effektiewe kommunikasie behoorlik verrig word nie.

Die toesighouer moet oor goeie mensekennis beskik om die individuele

gedragpatrone van sy werkers te kan onderskei en korrek te vertolk. Dit word vereis omdat hy verskillende leemtes en tekortkominge sowel as afwykings moet kan identifiseer en doelgerig kan kommunikeer na gelang van die behoefte van elke individu. In kort kom dit daarop neer dat hy sy mense moet ken om te weet wat hulle kommunikasiebehoeftes is.

Dit geld ook vir die waardes en norme wat deur die ondergeskiktes gehandhaaf word en dikwels deur toesighouers in 'n mindere mate gerespekteer word - of andersom, omdat kulturele agtergrond, rasseverbondenheid ens., dikwels by toesighouers en ondergeskiktes nie dieselfde is nie. Indien die toesighouer sy eie waarde-opvattinge by die ondergeskikte afdwing sonder om laasgenoemde se opvattinge in ag te neem kan dit 'n negatiewe houding en gesindheid by die werker jeens sy werk ontlok. So 'n toedrag van sake hou nadelige gevolge in vir produktiwiteit; is nie bevorderlik vir die betrokke instelling nie; en doen die beeld van die Staatsdiens in geheel nie goed nie, veral omdat die staatsamptenaar die publiek bedien en derhalwe 'n goeie beeld moet uitdra.

Die vermoë om die korrekte boodskap in eenvoudig verstaanbare taal te formuleer is 'n noodsaaklike vaardigheid waaroor die toesighouer moet beskik. Dit is die formuleringsproses wat hy moet gebruik om duidelikheid en ondubbelsinnigheid na te streef; teen oormatige detail te waak; en selfs spesifiek te wees sover dit die tyd en plek van die uitoefening van 'n bepaalde funksie betref.<sup>5)</sup> Dit geld veral wanneer hy opdragte en versoeke wil oordra. Boodskappe van hierdie aard wat nie duidelik is nie, kan verkeerd vertolk en uitgevoer word.

As mededeler moet die toesighouer self duidelikheid hê oor die doel

wat hy met die kommunikasie wil bereik. Die aanpassing van taalgebruik en benadering is nodig en moet coreenkomsdig die doel van die kommunikasie geskied en met inagneming van die mense met wie gekommunikeer word, dit wil sê, as die toesighouer sy ondergeskiktes se houding wil verander of bepaalde inligting wil inwin of 'n spesifieke reaksie wil uitlok. Selfs die tipe persone met wie gekommunikeer word, vereis 'n bepaalde stemtoon en taal-keuse, want die trefkrag van kommunikasie word ook daardeur geaffekteer.

Die ondergeskikte verwag van die toesighouer om dit wat hy in die kommunikasie kwytraak ook in sy optrede of houding te laat manifesteer, ander is sy kommunikasie oneffektief. Die spreekwoord sê mos, "Woorde wek, maar voorbeelde trek". Die voorbeeld wat 'n toesighouer deur middel van sy houding en optrede stel, het inderdaad 'n bepaalde uitwerking of invloed op die ondergeskiktes. So 'n uitwerking kan stimulerend of inhiberend van aard wees.

### 3.1.1 Opdraggewing

Opdraggewing vorm 'n belangrike deel van 'n toesighouer se kommunisering as mededeler. Dit word veral aangetref in afwaartse kommunikasie vanaf die hoofamptenare regdeur die hiërargie tot by die ondergeskiktes op die laagste vlak. Katz en Kahn onderskei die oogmerke van afwaartse kommunikasie soos volg:

- "om spesifieke werkopdragte uit te reik;
- om besonderhede oor werkprosedures te verstrek;
- om 'n beredeneerde opgaaf oor die noodsaaklikheid vir 'n bepaalde werk te verstrek;

- om ondergeskiktes oor hul prestasies in te lig;
- en om inligting oor die noodsaaklikheid vir die nastrewing van doelwitte te verstrek."6)

Die gee van opdragte en instruksies deur toesighouers aan ondergeskiktes is eintlik 'n instrument in die hande van die toesighouer en hy moet dit doeltreffend kan aanwend. Om daarin te slaag moet hy die beginsels van opdraggewing in ag neem, naamlik om bondig, konsekwent, ondubbelsinnig en redelik te wees.

Opdragte moet in die eerste plek kort wees sonder om kortaf te wees; sonder om onvolledig te wees; dat dit omvattend moet wees sonder om bondigheid in te boet; en dat dit toepaslik moet wees op die onderhawige taak wat uitgevoer staan te word.

Ten tweede moet opdragte konsekwent wees en mekaar nie weerspreek nie, of in stryd wees met bestaande opdragte nie. Boonop moet dit aansluit/inpas by, of ter bevordering wees van departementele doelwitte.

Derdens moet 'n opdrag duidelik wees en die korrekte besonderhede bevat wat uitdruklik oorgedra moet word en geen afleiding moet aan die ontvanger oorgelaat word nie. Die ontvanger moet geen twyfel of onsekerheid hê oor aspekte soos wat, hoe en waarom nie. Ingewikkelde opdragte wat makliker misverstaan kan word, moet eerder op skrif gestel word. Dit help om belangrike sake nie te vergeet nie of in die proses van oordra nie te verdraai nie.

Laastens is dit vanselfsprekend dat 'n opdrag prakties uitvoerbaar vir die ontvanger moet wees; dat dit nie onbillike en buitensporige eise

aan die ondergeskikte stel nie; en dat dit onpartydig en sonder sarkasme moet wees. Daarbenewens is die uitvoering van elke opdrag onderworpe aan toesig en beheer om seker te maak dat dit korrek verstaan is en dat die beoogde doelwit inderdaad nagestreef word.<sup>7)</sup>

### 3.2 DIE TOESIGHOUER AS ONTVANGER

Om 'n goeie ontvanger te wees beteken dat 'n toesighouer 'n goeie luisteraar moet wees. Ondergeskiktes het dikwels ook behoefte daaraan om idees met die toesighours te deel; hul menings te lig oor 'n bepaalde aangeleentheid in die werk; 'n nuttige bydrae te maak tot besluitneming; griewe en knelpunte met betrekking tot die werk te bespreek; en selfs op onbillike versoeke van die toesighouer te reageer. Dit vereis dat die toesighouer oor die vermoë moet beskik om aandagtig te kan luister omdat dit 'n voorvereiste is vir sinvolle reaksie en terugvoering. Om die ontvanger te wees vereis ook dat daar nie slegs gekonsentreer word op die direkte of uitdruklike betekenis van die boodskap nie, maar ook op die indirekte, of dit wat by implikasie oorgedra word. Die toesighouer moet as ontvanger die boodskap ontvang, dit vertolk, dit wil sê die betekenis verstaan soos deur die ondergeskikte bedoel - en dit verwerk om sinvol daarop te kan reageer.

Spesifieke reëls om effektief te luister kan nouliks neergelê word omdat die uitwerking van persoon tot persoon kan verskil.<sup>8)</sup> Tog kan die volgende gedagtes vir die luisteraar as riglyne dien, naamlik:

- deur die kerngedagtes van die mededeler te identifiseer ten einde die doel en geldigheid van sy boodskap te begryp;
- deur nie bevooroordeel te wees nie, maar eerder 'n objektiewe

ontleding van die boodskap te maak voordat tot 'n gevolgtrekking geraak word;<sup>9)</sup>

- deur met onverdeelde aandag na iemand te luister sonder om sy gesprek te onderbreek voordat hy klaar gepraat het;
- deur feite van afleidings te onderskei;
- deur vrae te vra om seker te maak dat die boodskap verstaan is soos wat die mededeler dit bedoel het;
- deur ondergeskiktes vrymoedig te laat voel om selfs oor negatiewe aspekte te gesels;
- deur met belangstelling te luister; en
- deur te let op nie-verbale mededelings soos die stemtoon, gesigsuitdrukking, ens.

#### 4. KOMMUNIKASIEVERSPERRINGS

Effektiewe kommunikasie tussen toesighouer en ondergeskiktes kan verhinder of versteur word deur faktore waarop die toesighouer, as vernaamste bepaler van boodskappe in die proses van personeelbenutting, altyd bedag moet wees.<sup>10)</sup> Die noodsaaklikheid om daarop voorbereid te wees, lê daarin dat potensiële versperrings voorkom kan word, of op 'n vroeë stadium identifiseer kan word, of tot 'n minimum beperk word, of met relatief min moeite oorkom kan word.<sup>11)</sup> In die owerheidsektor word verskeie versperrings ondervind op beide die

horisontale en vertikale vlakke van die hiërargie. Op die vertikale vlak is daar opwaartse sowel as afwaartse kommunikasie. In laasgenoemde geval kan dit gebeur dat die gesindheid waarin die individuele werker sy rol in die instelling vervul, geïgnoreer word. Dit veroorsaak 'n ernstige kommunikasiegaping wat vir die effektiewe benutting van personeel skadelik is.<sup>12)</sup>

In die afwaartse rigting kan kommunikasie ook versper word deur boodskappe te verdraai. Dit geld veral vir boodskappe wat deur hoofamptenare op hoër vlak uitgereik word en deur 'n aantal hiërargiese vlakke moet gaan voordat dit by die werker op die operasionele vlak kom. Die kanalisering van die boodskap deur die verskillende vlakke stel dit bloot aan verdraaiing wat meebring dat die boodskap in die proses sy aanvanklike betekenis verloor.<sup>13)</sup>

Wat die opwaartse kommunikasie betref kan belangrike inligting deur hoër amptenare ingewin word sonder dat dit aangevra word terwyl inligting wat spesifiek gevra word nie altyd verkry word nie.

Hierdie inligting wat kan wissel van die bedrywighede van die instelling tot die klagtes en voorstelle van werkers, kom gewoonlik nie alles by die leidinggewende amptenare uit nie.<sup>14)</sup> Peter Drucker voer die volgende redes aan waarom die inligting nie die amptenare bereik nie:

"Adequate and important information fails to reach top administrators for two major reasons:

- (1) top managers fail to listen to those below them in the hierarchy, and

- (2) the information that does make it through 'the channels' is distorted".<sup>15)</sup>

'n Verdere versperring in die opwaartse kommunikasie is die neiging om inligting wat deurgestuur word, te verdraai. Die verdraaiing vind plaas deur die mededeler self wat sekere feite verswyg met die hoop dat voorstelle wat op hierdie wyse voorgelê word, aanvaarbaar sal wees.<sup>16)</sup>

Horisontale kommunikasie vind plaas tussen amptenare op dieselfde vlak van die hiërargie. Hierdie onderlinge skakeling kan egter nie direk plaasvind nie en daarom moet daar van die formele kanale gebruik gemaak word ter wille van die bevordering van koördinasie tussen afdelings.<sup>17)</sup>

Behalwe dat versperrings op die horisontale en vertikale vlakke van kommunikasie voorkom, word dit ook veroorsaak deur individuele verskille onder werkers. Individuele verskil van persoon tot persoon en so ook hulle siening van 'n saak. Hierdie verskille in persepsie bepaal elke werker se benadering tot sy werk en sy optrede en reaksie op dit wat met die werk verband hou en in die werksituasie gebeur. So sal 'n werker wat deur 'n vorige toesighouer in die steek gelaat is ook 'n nuwe toesighouer met agterdog bejeën. Ouer en jonger werkers se onderskeie persepsies van hulle toesighouer en dus ook hul kommunikasie met hom sal verskillend wees. Dit is juis in sulke gevalle waar die toesighouer deeglike kennis van elke individu moet opdoen ten einde op toepaslike wyse van sy kant af effektiewe kommunikasie te bewerkstellig.

Die verskillende vertolkings van woorde en uitdrukkings wat in die kommunikasieproses gebruik word en die interpretasies en betekenis wat daaraan geheg word, kan in die werksituasie tot misverstand lei en dus as versperrings beskou word.

Die verskil in status as gevolg van verskillende posisies wat beklee word in die hiërargie, is ook soms 'n versperringsfaktor. In die praktyk tree die senior beampte altyd meer dominerend of gesaghebbend op terwyl die junior amptenaar weer terughoudend is.<sup>18)</sup>

Uit hierdie beknopte bespreking is die afleiding dat effektiewe kommunikasie op alle hiërargiese vlakke in enige werksituasie 'n absolute vereiste is vir doeltreffende personeelbenutting ter verwesenliking van institusionele oogmerke. Die belangrikheid van die toesighouer se rol in dié verband as middelman tussen die werkerskorps aan die een kant en bestuur aan die anderkant kan nie oorbeklemtoon word nie. Tussen hierdie twee uiterste vertikale pole sal die wederkerige vloei van kommunikasie met groot omsigtigheid hanteer moet word. Dit vereis dat die toesighouer oor die vermoë moet beskik om boodskappe wat hy ontvang, volledig en korrek te interpreteer en duidelik, ondubbelsinnig en sonder verdraaiing oor te dra in belang van sowel die amptenary as die instelling. In die proses moet toesighouers ook gedurig bedag wees op hindernisse in die weg van doeltreffende kommunikasie en voortdurend op soek wees na tegnieke ter verbetering van bestaande kommunikasiestelsels. Dit geld ook vir die verwaarloosde kuns om te kan luister.

Oor die toepassing van kommunikasie in 'n gegewe situasie en die belangrikheid van die toesighouer om homself op hoogte te hou met die

gevoel, en begeertes van alle belanghebbendes in 'n instelling sê George Terry die volgende:

"There is no one best way to communicate. For any given situation a number of factors should be taken into account. The supervisor has to be continually alert to the feelings, interests and intentions of those to whom he or she communicates. This requires an awareness to what is taking place in the minds of others and in the total situation. Listening for clues, using feedback, and above all, having a strong desire to achieve effective communication, are paramount."<sup>19)</sup>

##### 5. DIE TOESIGHOUER AS DIE OORSAAK VAN ONDOELTREFFENDE KOMMUNIKASIE

Ondanks die feit dat kommunikasiekanale, -tegnieke en -stelsels voortdurend verbeter word in belang van optimale personeelbenutting, bestaan daar gedurig nog etlike leemtes in die kommunikasie-mondering van talle werksituasies. Dan kan dit maklik gebeur dat die toesighouer die oorsake van die kommunikasiegaping oral soek behalwe by homself. Die toesighouer moet altyd onthou dat hy ook aan menslike swakhede en tekortkominge blootgestel is en daarom moet hy ook op sy eie kommunikasie-mondering let as hy opmerk dat kommunikasie tussen hom en sy ondergeskiktes nie na wense is nie. As hy bereid is om hand in eie boesem te steek en objektief of liever krities na homself te kyk, mag hy dalk vind dat:

- die ondergeskikte nie altyd toegelaat word of die geleentheid gebied word om vrae te vra as opdragte vir hom nog onduidelik is nie;
- die toesighouer veronderstel dat mense weet wat hy bedoel sonder om

behoorlik te verduidelik;

- 'n opdrag soms haastig en vinnig gegee word sonder om te verduidelik waarom;
- ondergeskiktes dikwels huiwer om vrae te vra uit vrees vir die dominerende en diktatoriale houding van die toesighouer;
- nie genoeg notisie neem van ondergeskiktes se reaksie of dit wat hy vir hulle sê nie;
- tydens kommunisering te omslagtig praat, hoogdrawende taal en tegniese terme gebruik;
- te veel opdragte op een slag gegee word wat verwarring veroorsaak; en
- te min of te veel detail van 'n bepaalde aangeleentheid saam met 'n opdrag gegee word, wat die ondergeskikte óf in die duister kan laat óf sy begripsvermoë kan beledig.<sup>20)</sup>

George Terry het die volgende vraelys opgestel waaraan die toesighouer die effektiwiteit van sy kommunisering kan toets. 'n Positiewe antwoord op elke vraag sal sekerlik die ideaal wees. Indien negatiewe antwoorde wel voorkom, is dit 'n aanduiding dat daar in sy kommunikasie-mondering nog plek vir verbetering is.

Dit is immers die belowende toesighouer wat sy eie foute raaksien en bereid is om daarop te verbeter. In Bylaag E kan die toesighouer sy kommunikasie-mondering toets aan die hand van die vrae wat daarin voorkom.

"In carrying out communication, do you:	YES	NO	DON'T KNOW
1. Determine the precise purpose of the communication; do you have something to say?	_____	_____	_____
2. Include your objectives in your message; is no bias or prejudice included?	_____	_____	_____
3. Evaluate the types and amount of information required to reach your objectives?	_____	_____	_____
4. Give your communication clarity; is it briefly and simply stated?	_____	_____	_____
5. Select the words and language needed to meet requirements of the situation and the receiver?	_____	_____	_____
6. Employ gestures, drawing, and visual effects to aid in conveying your message?	_____	_____	_____
7. Encourage feedback so that truly two-way communication is present?	_____	_____	_____
8. Make it easy for the receiver to ask questions?	_____	_____	_____
9. Create the correct mood, attitude, and impression for the reaction you want?	_____	_____	_____
10. Strive to understand what the receiver's reply really meant?	_____	_____	_____
11. Listen and "hear the receiver out," even though you anticipate what will be said. Did you cut the discussion short assuming the receiver would say or do the right thing?	_____	_____	_____
12. Provide the receiver a definite course, action, or belief to follow as a result of the communication?"	_____	_____	_____

## 6. HOE 'N TOESIGHOUER KOMMUNIKASIE KAN VERBETER

Aangesien doeltreffende kommunikasie 'n belangrike faktor is in die produktiewe aanwending van personeel, is dit noodsaaklik dat die toesighouer gedurig krities na die effektiwiteit van kommunikasie in sy seksie sal kyk met die oog op die verbetering daarvan. Om kommunikasie in die werksituasie te verbeter, moet die toesighouer hom eers vergewis van die oorsake van gebrekkige kommunikasie sodat sy verbeteringsaksies doelgerig kan wees. Alhoewel daar geen metode bestaan om binne 'n gegewe situasie aan alle persone te alle tye kommunikasie volkome effektief te beskryf nie, kan 'n toesighouer enkele basiese riglyne volg om kommunikasie in sy onmiddellike werkomgewing te verbeter. Hier volg enkele riglyne wat met vrug gevolg kan word, na gelang van die omstandighede wat heers en die kommunikasie-behoeftes en -leemtes wat geïdentifiseer is.<sup>22)</sup>

### 6.1 'N BEHOEFTE AAN EMPATIE

Op een of ander stadium het werkers 'n behoefte daaraan dat die toesighouer ware begrip sal toon vir hulle gevoelens, houdings en idees. 'n Toesighouer wat hom beywer en daarin slaag om in hierdie behoefte te voorsien, sal ook in staat wees om met sy ondergeskiktes te kommunikeer op 'n wyse wat vir hulle verstaanbaar is en wat vir hulle van sy simpatie sal verseker. Om hierdie aspekte van die werker te ignoreer, is fataal vir onderlinge vertroue tussen werker en toesighouer.

### 6.2 BESORGDHEID OOR ANDER SE PROBLEME

'n Werker gaan soms gebuk onder maatskaplike probleme buite

werksverband, wat tog 'n nadelige invloed op sy werkprestasies het. Dit maak hom minder produktief en skep dikwels by hom die behoefte om met iemand vertroulik daaroor te praat. Opregte belangstelling van die toesighouer se kant, begrip vir sy werker se omstandighede en besorgdheid oor sy lot, is faktore wat kan help om die werker vry te laat voel om oor sy probleme te praat.

### 6.3 VERMY DEFENSIEWE OPTREDE

Dit kan gebeur dat kommunikasie gebrekkig is omdat die toesighouer 'n defensiewe houding inneem teenoor sy ondergeskiktes. So 'n houding kan veroorsaak word wanneer 'n toesighouer bekommerd is dat sy ondergeskiktes dalk dink dat hy uiters taak-georiënteerd en dus onredelik is.

Sodra hierdie houding vir die werker opvallend raak, mag hy dit verkeerd vertolk en 'n wanopvatting daarvan hê met nadelige gevolge vir effektiewe kommunikasie. Deur so 'n defensiewe houding te vervang met spontane offensiewe gedrag is bevorderlik vir beter kommunikasie.

### 6.4 INGELIGTHEID TEN OPSIGTE VAN DIE VAKGEBIED

Sonder om voor te gee of die indruk te skep dat hy alles weet, behoort 'n toesighouer te weet waarvan hy praat, wat hy gedoen wil hê en hoe en wanneer dit gedoen moet word. Onvoldoende kennis van sy vakgebied kan gebrekkige eerder as effektiewe kommunikasie in die hand werk.

### 6.5 VERMY BEVOORCOORDELING

Dit kan gebeur dat 'n toesighouer bepaalde voorkeure het ten opsigte van

die bevolkingsgroep waaraan 'n ondergeskikte behoort, die godsdiens wat hy beoefen, sy geslag of selfs die kleur van sy vel of die draad van sy hare. Indien daar wel sulke voorkeure by die toesighouer bestaan sal dit gewis in die proses van kommunikasie opvallend word en as die ondergeskikte dit opmerk, is die toesighouer se kans op spontane samewerking skraal en sy hoop om onderlinge kommunikasie te bevorder, gering. Die vermoë om onbevooroordeeld en sonder voorkeure wat gegrond is op die bovermelde faktore met ondergeskiktes te kommunikeer, behoort die strewe van die toesighouer te wees.

#### 6.6. BEOEFENING VAN TWEERIGTINGKOMMUNIKASIE

'n Toesighouer wat effektiewe kommunikasie nastreef deur bestaande kommunikasie te verbeter, moet nie net altyd die mededeler wil wees nie, maar ook bereid wees om as ontvanger op te tree. Dit wil sê hy moet kan luister na werkers se voorstelle, menings, vrae, probleme, klagtes, ens. Deur aandagtig te luister na die terugvoer van ondergeskiktes kan 'n toesighouer die effektiwiteit van kommunikasie in sy seksie verhoog. Dit beteken dat hy selfs die reaksies en gesigsuitdrukking van sy ondergeskiktes, wanneer hy met hulle praat, nie mag ignoreer nie.

Leon Megginson<sup>23)</sup> stel voor dat kommunikasie-doelwitte daargestel moet word sowel as 'n filosofie om dit te bereik. Hy meen dat daar drie doelwitte is, naamlik:

- om werkers se vertrouwe te wen;
- om die groep werkers te koördineer, integreer en motiveer; en
- om almal aan te moedig deur begrip te toon vir gemeenskaplike belange.

Die filosofie wat Megginson voorhou, sluit die volgende aspekte in:

- "1. Supervisors and workers are entitled to management's full and frank comment on all matters that directly concern the employees and their jobs, including labour management relations.
2. Supervisors are entitled to explanations of the underlying causes of the policy positions which the company adopts - and, if feasible, to have this explanation before their public pronouncement.
3. Supervisors and workers are entitled to an explanation of the important problems, both economic and operational that affect the conduct of the company's business.
4. Management should endeavour to establish and maintain a situation in which communication flows freely in all directions.
5. Management should welcome the help of its employees in developing improvements in operations, policies, plans, programmes, and services.
6. Management should undertake to give prompt answers to questions and quick decisions on problems.
7. Usually there should be no bypassing of levels of line authority except in real emergencies, and exceptions should be explained to the persons affected."<sup>24)</sup>

Megginson is verder van mening dat 'n bestuurder meer effektief behoort

te kommunikeer indien hy 'n soortgelyke filosofie sou gebruik om die bogenoemde doelwitte na te streef. In die proses kan die volgende riglyne wat hy as "The ten commandments of good communication" beskryf, met vrug gevolg word:

- "1. Seek to clarify your ideas before communicating.
2. Examine the true purpose of each communication.
3. Consider the total physical and human setting whenever you communicate.
4. Consult with others, where appropriate, in planning communications.
5. Be mindful, while you communicate, of the overtone as well as the basic content of your message.
6. Take the opportunity, when it arises, to convey something of help or value to the receiver.
7. Follow up your communication.
8. Communicate for tomorrow as well as for today.
9. Be sure your actions support your communications.
10. Last, but by no means least: Seek not only to be understood but to understand - be a good listener."<sup>25)</sup>

#### 7. GEBREKKIGE KOMMUNIKASIE IN DIE PRAKTYK

Ervare beamptes in die Administrasie se menings oor die stand van kommunikasie soos wat hulle dit in die praktyk ondervind, is ingewin en dien as basis vir hierdie rubriek.

Hierdie menings wil dit hê dat doeltreffende kommunikasie in die openbare sektor 'n belangrike faktor op toesighouersvlak is. Dit kan die toesighouer maak of breek, sy pligte vergemaklik of bemoeilik en 'n reeks invloede hê op die dienste wat onder sy toesig gelewer moet

word. Swak kommunikasie kan nie net die toesighouer in die verleentheid stel nie, maar ook die hoofde van sy spesifieke werksopset, selfs tot op ministeriële vlak. Dit is derhalwe van kardinale belang dat toesighouers goed geskoold moet wees in die verskeie wyses van kommunikasie.

Daar is dan natuurlik ook verskeie faktore wat op die praktiese situasie inwerk en veroorsaak dat kommunikasie swak is en waarvoor toesighouers op hul hoede moet wees, ongeag hoe goed die toesighouer in kommunikasie onderleg is of watter reëlins hy ookal tref om kommunikasie te verbeter. Enkele van die faktore word hieronder bespreek.

#### 7.1 ERVARING EN KENNIS VAN PERSONEEL

Dit gebeur gereeld in die praktyk dat 'n toesighouer in die posisie geplaas word waar hy met ondergeskiktes sit waarvan die ervaring in die betrokke werksrigting uiters beperk is. Dit gebeur dan dat toesighouers moet kommunikeer met personeel wat nie veel kennis dra van die betrokke werksopset nie. Die gevolg is dat feite en inligting oorgedra word wat vir die ontvanger van weinig of geen waarde is nie. Aangesien hierdie kommunikasie buite sy verwysingsraamwerk val, is dit dan vir die toesighouer nodig om eerstens vas te stel wat die behoefte in terme van ervaring in die werksopset van sy ondergeskiktes is en dan eers in daardie behoefte te voorsien alvorens effektiewe kommunikasie kan plaasvind. Die gevolg is dan dat daar te veel tyd in beslag geneem word deur opleiding. Die omgekeerde situasie is natuurlik ook waar, naamlik dat die toesighouer in beheer van personeel geplaas word waar hy/sy geen of weinig kennis van die werksopset dra met die gevolg dat kommunikasieprobleme ook ontstaan. Die toesighouer bevind hom dan in 'n posisie waar hy onmagtig voel en nie altyd die opleiding of leiding wat aan hom gegee word, in die regte gesindheid ontvang nie.

Die voorafgaande lei onvermydelik tot wrywing, bevooroordeeldheid en ten slotte vertragings wat weer verleentheid en soms onnodige ontbering meebring aan die kant van die persoon aan wie die diens gelewer moet word.

## 7.2 LANG EN LOMPE KOMMUNIKASIEKANALE

Dit is so dat daar in die praktyk onnodige lang en lompe kommunikasiekanale is wat die proses van kommunikasie beïnvloed. 'n Opdrag van topbestuur volg die lang kanaal tot op middelbestuursvlak wat soms tot 'n week kan duur om by sy bestemming uit te kom ten spyte van die feit dat die aangeleentheid dringend mag wees. Van die vernaamste probleme wat ondervind word, is dat die aangeleentheid juis deur die middelbestuurstoestighouers hanteer moet word omrede dit 'n aangeleentheid is wat op sy "vlak" tuishoort en waaroor hy inligting moet bekom en voorlê. Teen die tyd dat hy die boodskap ontvang, is die aangeleentheid klaar dringend en word hy onder sulke druk geplaas om die inligting te bekom dat hy of die helfte van die boodskap misloop of 'n halfgebakte boodskap oordra. Die gevolg is dan ook dat die terugvoering derhalwe nie die volle weergawe is van wat aanvanklik verlang is nie. Dit lei weer tot wanopvattinge en verkeerde interpretasies wat uiteraard nie bevorderlik is vir goeie administrasie nie.

## 7.3 GESINDHEID VAN ONTVANGERS

Die gesindheid van ontvangers van 'n boodskap hang ten nouste saam met die kennis en ervaring van die individu soos hierbo gemeld. Die openbare sektor bestaan uit 'n menigte van dienste wat oor 'n wye spektrum aan die gemeenskap/personeel gelewer moet word. Vir die meeste van hierdie

dienste is daar bepaalde riglyne neergelê waarvolgens hierdie dienste gelewer moet word. Dit gebeur dan ook dat ongeag hoe goed die kommunikator in sy taak onderleg is, daar tog probleme ontstaan op die bepaalde vlakke waar toesighouers skakel.

Ontvangers is daar om hul bepaalde behoefte te bevredig, ongeag hoe dit gedoen kan word. Dit plaas die sender in 'n uiters moeilike situasie indien hy nie in daardie behoefte kan voorsien nie. 'n Voorbeeld daarvan volg hieronder:

Dit word vereis dat die uitslag van 'n ondergeskikte se verdienstelikebepaling mondelings aan hom oorgedra word. Die uitslag word skriftelik aan die toesighouer oorgedra wie dit dan mondelings in vertroulikheid met die betrokke moet bespreek en hom om sy kommentaar moet vra. Dit gebeur dat waar 'n negatiewe uitslag bekend gemaak moet word, toesighouers nie hul weg oopsien om sodanige uitslag mondelings oor te dra nie, maar eerder verkies om die geskrewe kommunikasie oor te dra. Gevolglik gebeur dit dan dat die ontvanger die negatiewe kommunikasie self ontvang en dan nie die positiewe aspekte betreffende sy ontwikkeling in die boodskap raaksien nie. Aangesien hy nie instaat is om die boodskap te verwerk nie of hy bevooroordeel en vooropgesette idees en houdings oor sy verdienstelikebepaling het, gebeur dit dan dat die boodskap meer skade aanrig. Indien die kommunikasie deur die toesighouer oorgedra sou word en die positiewe ook beklemtoon sou word, kon hier 'n beter siening oor die uitslag verkry word en 'n meer positief ingestelde werker verkry word.

Daar is etlike ander faktore wat direk in die praktyk 'n invloed het op die kommunikasie tussen toesighouer en ondergeskikte en toesighouer en bestuur wat die praktiese uitvoering van die teorie in verband met goeie

kommunikasie kan strem. Dit is nie moontlik om presiese voorbeelde aan te haal nie omrede die omstandighede van plek tot plek verskil. Rasse-verhoudinge het 'n invloed op kommunikasie asook werksekuriteit, vorderingsmoontlikhede en ook die verskillende benaderings van mense met betrekking tot die hantering van aangeleenthede. Die kuns is egter om sover dit die ontvanger aangaan altyd bedag te wees op die moontlike gebreke wat by hom mag bestaan en die mededeler op sy beurt moet weer bedag wees op wat hy met die boodskap wil bereik.

Uit die voorgaande is dit duidelik dat kommunikasie 'n onvervangbare plek het in die benutting van personeel, omdat effektiewe toesighouding daarsonder net nie moontlik is nie. Aan die anderkant moet toesighouers egter oor die vaardigheid beskik om kommunikasie as hulpmiddel so te kan gebruik dat hulle deur middel daarvan die effektiewe benutting van personeel sal bevorder.

## 8. SAMEVATTING

Sodra 'n toesighouer sy rol in die kommunikasieproses besef; kommunikasieversperrings kan identifiseer as dit te voorskyn sou kom; erken dat hy self ook die oorsaak van ondoeltreffende kommunikasie kan wees; en bereid is om sy kommunikasie-mondering voortdurend op te knap deur meer gesofistikeerde tegnieke te ondersoek en beproef, sal hy kommunikasie suksesvol kan gebruik as 'n hulpmiddel om personeel beter te benut.

Beter kommunikasie tussen toesighouer en ondergeskikte lei ook tot 'n verhoging in werksgemotiveerdheid. Laasgenoemde faktor is ook die verantwoordelikheid van die toesighouer en word terstond bespreek.

VERWYSINGS - HOOFSTUK 6

- 1) Gortner, H.F. 1977. Administration in the public sector, London : John Wiley & Sons, p. 170.
- 2) Rue, L.W. & Byars, L.L. 1982. Supervision - key link to productivity, Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., pp. 80 - 81.
- 3) Cloete, J.J.N. 1975. Personeeladministrasie. Pretoria : J.L. van Schaik Bpk., p. 176.
- 4) Ibid.
- 5) De Villiers, P.F.A. 1983. Kommunikasie : 'n Vereiste vir effektiewe Personeelbestuur, Die Staatsamptenaar, Julie, p. 10.
- 6) Op cit., pp. 10 - 11.
- 7) Republiek van Suid-Afrika: Administrasie: Raad van verteenwoordigers. 1980. Opleidingskursus vir toesighouers, Ongepubliseerde handleiding, pp. 35 - 36.
- 8) Halloran, J. 1984. Supervision : The art of Management, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc., p. 73.
- 9) Eckles, R.W., Carmichael, R.L. & Sarchet, B.R. 1974. Essentials of management for first-line supervision. New York : John Wiley & Sons Inc., p. 267.
- 10) Terry, G. 1978. Supervision, Revised Edition, Homewood, Illinois : Richard Irwin Inc., p. 73.
- 11) Chruden, H.J. & Sherman, A.W. (Jr.). Personnel Management: The utilization of human resources, International Business and Management Series, 6th edition, p. 301.
- 12) De Villiers, P.F.A.: Op cit., p. 11.
- 13) Ibid.
- 14) Ibid.
- 15) Ibid.
- 16) Ibid.
- 17) Ibid.
- 18) Chruden, H.J. & Sherman, A.W.: Op cit., pp. 301 - 302.

- 19) Terry, G.: Op cit., p. 80.
- 20) Republiek van Suid-Afrika: Administrasie: Raad van Verteenwoordigers. 1980. Opleidingskursus vir toesighouers, Ongepubliseerde lesings, p. 37.
- 21) Terry, G.: Op cit., p. 81.
- 22) Steinmetz, L.L. & Todd, H.R. 1975. First-line Management : Approaching Supervision effectively, Business Publications, Inc., pp. 201 - 203.
- 23) Megginson, L.C. 1972. Personnel ; A Behavioural approach to administration, Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., pp. 607 - 609.
- 24) Op cit., pp. 608 - 609.
- 25) Op cit., p. 609.

HOOFSTUK SEWEDIE TOESIGHOUER EN WERKSMOTIVERING1. INLEIDING

Dit is die toesighouer op die eerste vlak se verantwoordelikheid om toe te sien dat die personeel wat onder sy toesig werk se vermoëns tot die maksimum benut word. Dit geld ook in die Staatsdiens waar die openbare amptenaar produkte en dienste van 'n hoë gehalte aan die publiek moet lewer en laasgenoemde die reg het om bevredigende dienslewering van die uitvoerende instelling te eis.

Die staatsamptenaar verrig sy taak in 'n werksverhouding van toesighouer/ondergeskikte, wat beteken dat die toesighouer se teenwoordigheid en rol altyd 'n voordelige of nadelige invloed op die ondergeskikte se werksprestasie sal hê. 'n Voordelige invloed kan onder andere veroorsaak word deur die persoonlikheid, algemene optrede en gedrag van die toesighouer en kan die werkers se werklus stimuleer en hul produktiwiteit verhoog terwyl 'n nadelige of negatiewe invloed presies die teenoorgestelde uitwerking sal hê. So 'n voordelige of positiewe invloed het ook 'n gunstige werkklimaat tot gevolg wat weer op sigself die motivering van personeel vergemaklik.

Ten einde optimale personeelbenutting en doeltreffende dienslewering moontlik te maak, is 'n toesighouer in die Staatsdiens afhanklik van 'n gemotiveerde personeelkorps. Om personeel suksesvol te motiveer vereis dat die toesighouer self ook gemotiveerd moet wees. Om self gemotiveerd te wees en om die personeel onder sy toesig ook te motiveer, vra van 'n toesighouer om ten minste te weet wat met werksmotivering

bedoel word; wat sy spesifieke rol in die verband is; en watter metodes gebruik kan word om werksmotivering te verhoog. Derhalwe word die res van hierdie hoofstuk dan ook hoofsaaklik aan dié aspekte gewy.

## 2. WAT IS WERKSMOTIVERING?

Die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal beskryf die begrip motiveer as "Redes aanvoer vir; staaf."<sup>1)</sup> Dieselfde beskrywing word ook gegee deur die Verklarende Afrikaanse Woordeboek.<sup>2)</sup>

Die begrip motivering is ook 'n afleiding van die woord motief. In die verband skryf Hersey en Blanchard die volgende: "People differ not only in their ability to do, but also in their "will to do" or motivation. The motivation of a person depends on the strength of his motives. Motives are sometimes defined as needs, wants, drives, desires, or impulses within the individual. Motives are directed toward goals, which may be conscious or subconscious."<sup>3)</sup>

S.P. Robbins definieer motivering as "... the willingness to do something, and is conditioned by this action's ability to satisfy some need for the individual."<sup>4)</sup>

D.S. Beach se definisie van motivering stem in 'n groot mate ooreen met dié van Robbins. Dit lui soos volg: "Motivation can be defined as a willingness to expend energy to achieve a goal or record."<sup>5)</sup>

Die vernaamste kenmerk van motivering, soos uit die definisies afgelei kan word, is dat dit 'n menslike aktiwiteit is wat altyd gerig is op die bereiking van een of meer doelwitte.

In die omgangstaal gebeur dit dat aansporing as die sinoniem van motivering gebesig word terwyl dit nie heeltemal korrek is nie. 'n Duidelike onderskeid mag dalk help om die verwarring tussen die twee begrippe uit te skakel en duidelikheid aan die onderskeie betekenisse daarvan te gee. Noudat die begrip motivering afsonderlik in oënskoue geneem is, word vervolgens na die betekenis van aansporing gekyk.

In die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal word aansporing beskryf as "Ywerig maak, opwek, aanmoedig."<sup>6)</sup> Die Verklarende Afrikaanse Woordeboek beskryf aansporing as "prikkeling, aanmoediging, opwekking."<sup>7)</sup>

Uit hierdie beskrywings kan afgelei word dat aansporing gepaard gaan met ekstrinsieke maatreëls soos finansiële vergoeding, byvoorbeeld. Dit wil sê maatreëls wat van buite af op die individu gerig word om sy optrede in 'n bepaalde rigting te stuur.<sup>8)</sup>

Daarteenoor is motivering meer intrinsiek van aard omdat dit deur die individu self aangewend kan word om sy optrede te rig.<sup>9)</sup> Met ander woorde die toesighouer kan nie 'n ondergeskikte motiveer nie, maar kan wel gunstige omstandighede skep waarbinne die werker homself kan motiveer vir die bevrediging van 'n bepaalde behoefte. Die wil om te werk en om te presteer moet dus van die individu self kom (motivering) terwyl die toesighouer maatreëls tref (aansporing) om die maksimum benutting uit sy personeel te haal.

In 'n laaste poging om die verskil tussen motivering en aansporing uit te wys, word die volgende twee aanhalings gemaak. Clarence Francis maak die volgende stelling: "You can buy a man's time; you can buy a man's physical presence at a given place; you can even buy a measured

number of skilled muscular motions per hour or day; but you cannot buy enthusiasm. You cannot buy initiative; you cannot buy loyalty; you cannot buy devotion of hearts, minds and souls. You have to earn these things."<sup>10)</sup>

Megginson se aanhaling in die verband lui soos volg: "Motives are the drives within the person which incite him to action. Incentives are the external action. Incentives are the external situations or stimuli which trigger the motive... Thus, incentives are the situations which arouse dynamic forces within employees or the conditions introduced in jobs with the expectation of influencing or altering the behaviour of people."<sup>11)</sup>

### 3. ENKELE MOTIVERINGSTEORIEË

Gedagtig aan die toesighouer se verantwoordelikheid ten opsigte van werksmotivering wat al hoe groter word as gevolg van tegnologiese ontwikkeling; die vraag na hoër produktiwiteit; die tekort aan personeel; en die uitbreiding van pligte as gevolg van rasionalisasie, is dit nodig om sy begrip van motivering te verbeter met behulp van enkele motiveringsteorieë. Vir die doel van hierdie geskrif word uit die talle teorieë wat al die lig gesien het, slegs vier uitgesonder en as voldoende beskou omdat dit kom van bekende gesaghebbendes op hierdie gebied.

#### 3.1 ABRAHAM MASLOW<sup>12)</sup>

Maslow se teorie neem die vorm van 'n behoeftestruktuur aan wat in 'n hiërargiese verhouding geplaas is en van primêre tot sekondêre behoeftes gerankskik is. Skematies kan dit soos volg voorgestel word:

Maslow gaan van die standpunt uit dat mense verskillende behoeftes en dus verskillende motiewe het, wat impliseer dat mense om verskeie redes werk. Byvoorbeeld, een persoon werk omdat hy 'n gevoel van vervulling ervaar, terwyl 'n ander persoon se dryfkrag dalk lê in 'n gevoel van belangrikheid as hy sy werk deeglik doen.

Volgens Maslow se hiërargie is fisiologiese behoeftes op die laagste vlak en bestaan dit uit essensiële bestaansmiddele soos voedsel, klere, behuising, ens. waarsonder niemand kan klaarkom nie.

Sodra die fisiologiese behoeftes in 'n groot mate bevredig is, vind 'n klemverskuiwing plaas en kom veiligheidsbehoefte op die voorgrond en dien as nuwe motiewe wat bevredig moet word. Ekonomiese stabiliteit, beskerming, sekuriteit en vastigheid ressorteer onder hierdie klassifikasie.

Op die middelste vlak van Maslow se vyf-vlak-behoeftes-hiërargie plaas hy sosiale behoeftes. As sosiale wese het die mens 'n begeerte om te behoort aan; 'n drang om veral liefde te gee en te ontvang; 'n verlange na wedersydse respek.

Volgende in die hiërargie van Maslow is die mens se behoefte aan ego. S.P. Robbins<sup>13)</sup> kategoriseer dit in interne en eksterne egofstiese motiewe. Eersgenoemde verwys na faktore soos selfrespek, prestasie en selfvertroue terwyl laasgenoemde aspekte soos status, erkenning en waardering insluit.

Egobehoeftes is, volgens Maslow, sterk motiveerders omdat dit weinig, indien ooit, ten volle bevredig word, omrede mense nie maklik 'n versadigingspunt van hierdie behoeftes bereik nie.

Op die hoogste vlak van Maslow se hiërargie is die selfaktualiseringsbehoefte wat eers 'n motiveerder word wanneer al die ander behoeftes feitlik bevredig is. Wanneer iemand hierdie vlak beriek het, ervaar hy die gevoel om tot die maksimum van sy potensiaal te ontwikkel in 'n poging tot selfverwesenliking.

Alhoewel Maslow se teorie oor 'n wye spektrum erkenning geniet, het dit ook heelwat kritiek ontvang veral omdat dit nie empiries bevestig is nie.

In die praktyk is dit ook so dat die een behoefte nie noodwendig volkome bevredig word alvorens die volgende behoefte ontstaan nie, maar dat verskeie behoeftes dikwels eerder gelyktydig bestaan en derhalwe tegelykertyd aandag vereis.<sup>14)</sup>

### 3.2 DOUGLAS MCGREGOR<sup>15)</sup>

McGregor se teorie is gebaseer op wat hy noem die Teorie X en die Teorie Y. Teorie X het 'n negatiewe uitgangspunt wat gegrond is op die veronderstelling dat werkers nie van werk hou nie en voortdurend probeer om dit te ontduik; dat hulle gedurig gedwing of selfs met straf gedreig moet word om gestelde doelwitte te bereik; dat hulle verseg om enige verantwoordelikheid te aanvaar, maar eerder verkies om onder direkte beheer en formele bestuur en leiding te werk; en dat hulle sekuriteit bo alle ander faktore plaas en ook nie juis ambisie het nie.

Daarteenoor het die Teorie Y 'n positiewe uitgangspunt sover dit die

gedrag van werkers jeens hul werk betref. Die veronderstelling by hierdie teorie is net die teenoorgestelde, naamlik dat werkers nie gekant is teen werk nie, maar dit aanvaar as 'n natuurlike aktiwiteit; dat hulle in staat is om self-dissipline toe te pas en selfbeheersd in 'n werksituasie kan optree; dat hulle verantwoordelikheid kan aanvaar; en dat hulle rasonale besluite kan neem en doelgerig kan word.

Die implikasies ten opsigte van werksmotivering in McGregor se teorie is dat die X-groep gedomineer word deur die primêre behoeftes van Maslow, terwyl sosiale-, ego- en selfaktualiseringsbehoefte die dominerende faktor vir selfmotivering is. McGregor glo dat die teorie Y meer meriete het en daarom stel hy ook voor dat deelname in besluitneming, geleentheid van verantwoordelikheid, uitdagings en gesonde groepsverhoudings binne werksverband aangemoedig word om werkers se gemotiveerdheid te ontwikkel.

In die praktyk is daar sommige werkers wat alleenlik onder streng toesig en dwang presteer. Ander werkers word weer gemotiveer deur te streef om hul sekondêre behoeftes te bevredig in die werksituasie. Die vraag is, wat van die werkers wat tussen hierdie twee uiterstes verkeer omdat hulle nie onder een van die twee teorieë ressorteer nie. 'n Gebalanseerde kombinasie tussen teorie X en teorie Y is dalk die antwoord.

### 3.3 FREDERICK HERZBERG<sup>16)</sup>

Herzberg se navorsing het sy bekende tweefaktorteorie die lig laat sien. Hierdie teorie bestaan uit faktore wat tot tevredenheid aanleiding gee asook faktore wat die oorsaak van ontevredenheid by werkers is.

Herzberg verwys na die laasgenoemde faktore as higiëne-faktore. Alhoewel hulle teenwoordigheid nie noodwendig werkers aanspoor nie, lei hul afwesigheid tot ontevredenheid. Hierdie faktore behels veilige en gerieflike werksomstandighede, goeie verhoudings met toesighouers en kollegas, status, salaris, ens. Probleme word deur die faktore voorkom eerder as uitgeskakel. Die higiëne-faktore is volgens Herzberg buite die mens geleë en word na verwys as ekstrinsiek, instandhoudend en werkinhoudelik van aard. Coreenstemmend met Maslow se teorie hou die higiëne-faktore verband met die mens se primêre behoeftes terwyl die ander groep faktore verband hou met die mens se vermoë om te groei en te ontwikkel.

Laasgenoemde faktore is bekend as Motiveerders en behels die behoefte aan erkenning, verantwoordelikheid, prestasie, en vordering. Wanneer die werker die geleentheid kry om te vorder, ontwikkel en presteer, is hy gelukkig en tevrede met sy werk. In teenstelling met die higiëne-faktore, is die motiveerders binne die mens geleë en word dit ook na verwys as intrinsiek, tevredenheid- veroorsakend of groei-faktore.

Die teenwoordigheid van beide hierdie groepe faktore, is volgens Herzberg, nodig vir die werker omdat sowel sy tevredenheidsgevoel as sy ontevredenheidsgevoel vir hom belangrik is.

### 3.4 RENSIS LIKERT<sup>17)</sup>

Likert se benadering stem in 'n groot mate coreen met dié van McGregor behalwe dat Likert se navorsing meer op die administrasie van instellings uitgevoer is, soos dit deur sommige administrateurs bedryf word. Likert se teorie bestaan uit vier stelsels van benadering wat kernagtig soos volg daar uit sien.

Stelsel 1

Bestuur pas streng dissipline toe en selfs dwang om produksie uit die werkers te haal sonder inagneming van laasgenoemde se eie belange. Die verhouding tussen werknemer en werkgewer is gebaseer op 'n "baas-kneg" grondslag. Besluitneming word uitsluitlik deur bestuur gedoen. Werkers word gestraf vir foute in plaas daarvan om foute met korrektiewe opleiding en konstruktiewe leiding reg te stel.

Stelsel 2

Beplanning en besluitneming word steeds in die top-bestuur gesentreer. Die verhouding tussen werkgewer en werknemer word gekenmerk deur 'n mate van outokrasie, maar tog ook tekens van welwillendheid aan die kant van bestuur. Alhoewel die bestuur poog om goeie menseverhoudinge te handhaaf, is hulle nie gretig om werkverryking en werklike oorlegpleging te bevorder nie.

Stelsel 3

Besluitneming berus steeds slegs by bestuur, maar werkers word om idees gevra vir die oplossing van probleme. Oorlegpleging en gesonde kommunikasie vind gereeld plaas en werkers word selfs aangespoor met belonings, betrokkenheid en spanwerk. Beheer word deur top-bestuur uitgeoefen, met sekere verantwoordelikhede wat aan middel en laervlak bestuur gedelegeer word.

Stelsel 4

Bestuur het soveel vertrouwe in hul ondergeskiktes dat laasgenoemde selfs by besluitneming en beheer betrek word. Alle betrokkenes - bestuur sowel as ondergeskiktes, identifiseer hulle met die doelwitte van die instelling. Tersaaklike inligting om lede te motiveer, beleid te

bepaal, 'n gesonde werkklimaat te skep en departementele oogmerke na te streef word op alle vlakke van die hiërargie versprei en tot almal se beskikking gestel. Deelname is die wagwoord en selfmotivering die motief.

Dit is opvallend dat daar 'n hoë mate van ooreenstemming tussen die voormelde teorieë voorkom, veral met betrekking tot die rol wat 'n individu se behoefte-faktore speel in sy gemotiveerdheid teenoor sy werk.

#### 4. DIE ROL VAN DIE TOESIGHOUER IN DIE MOTIVERING VAN SY ONDERGESKIKTES

'n Produktiewe personeelkorps is 'n gemotiveerde personeelkorps. 'n Gemotiveerde personeelkorps is 'n gelukkige en dus optimaal benutbare groep mense wat onder die doelgerigte leiding van 'n bekwame toesighouer die doelwitte van hul departement inderdaad wil en kan bereik.

Die probleem is egter dat werkers nie altyd vanself en sonder aansporing gemotiveerd raak nie, maar wel deur iemand aangespoor moet word om 'n effektiewe personeelkorps te wees.

Daarbenewens het die rasionaliseringsbeleid van die Regering onder andere ook 'n effektiewer benutting van skaars mannekrag en die besparing van produksiemiddele ten doel.<sup>18)</sup>

Boonop het beroepsdifferensiasie 'n verdere aanpassing in die benutting van personeel meegebring en het die tegnologiese ontwikkeling en vooruitgang in die Staatsdiens ook groter uitdagings vir die staatsamptenaar en die toesighouer in besonder, tot gevolg. Verder is

die aansporing van personeel 'n deurlopende proses wat nie in afsondering nie, maar in samehang met talle ander aktiwiteite onderneem moet word.

In die lig van hierdie praktiese probleme binne voortdurend veranderende werksomstandighede het die aansporingstaak van die toesighouer nie net ingewikkelder geword nie, maar ook in belangrikheid toegeneem om tred te hou met die eise van die tyd.

Om mee te begin moet die toesighouer in die eerste plek weet dat dieselfde motief nie altyd dieselfde reaksie by verskillende werkers uitlok nie. Derhalwe moet hy sy ondergeskiktes so goed ken dat hy weet watter motiewe by watter persone die gewenste reaksie sal ontlok.<sup>19)</sup>

Ten tweede moet die toesighouer 'n navolgingswaardige voorbeeld binne sowel as buite werksverband stel. Aangesien hy van sy personeel verwag om hul werk met entoesiasme en ywer te doen, moet hy self nie 'n gebrek hieraan hê nie. Sy pogings tot selfontwikkeling moet vir sy ondergeskiktes as inspirasie dien. Dit is ook by wyse van voorbeeldige leidinggewing en werkverrigting dat hy moontlike twyfel en wantroue by sy volgelinge die hoof sal bied. In die uitlewing van voorbeeldige toesighouding moet sy styl gekenmerk word deur dinamiek en aanpasbaarheid eerder as die onderdrukking van werknemerinisiatief.<sup>20)</sup>

Derdens moet die toesighouer se leidinggewingsvermoë van so 'n aard wees dat dit effektiewe werkverrigting by sy ondergeskiktes sal ontketen. Dit vereis dat hy leidinggewing as 'n belangrike personeelbenuttingsfunksie moet beskou en derhalwe 'n positiewe gesindheid daarteenoor openbaar. So 'n positiewe gesindheid teenoor

leidinggewing kan gekweek en bevorder word met behulp van doelgerigte opleiding van die toesighouer. Die opleiding behoort te help om 'n gesonde basis van leier-volgeling-verhouding en bevredigende werkverrigting te bewerkstellig.

Persoonlike skakeling en direkte kommunikasie met ondergeskiktes kan goeie verhoudinge tot stand bring en 'n positiewe gesindheid aanwakker. Dit moet onthou word dat 'n positiewe gesindheid nie net by die toesighouer nie, maar ook by die ondergeskikte aanwesig moet wees om leidinggewing te laat slaag. Behalwe 'n positiewe gesindheid moet 'n toesighouer besondere kennis en vaardigheid oor sy arbeidsterrein hê; rasonale besluite kan neem; oor insig, oorredingsvermoë en takt beskik; selfondersoekend en selfgemotiveerd wees ten einde te verseker dat sy leidinggewing doeltreffend is.<sup>21)</sup>

Aangesien dit vir die toesighouer nie moontlik is om sy werkers direk te motiveer nie, omrede motivering eintlik van die ondergeskikte self moet kom, is die rol van die toesighouer veel eerder gerig op die daarstelling van aansporingsmaatreëls waarbinne die werker hom kan uitleef (motiveer). Dit wil sê 'n gunstige werkomgewing moet deur die toesighouer geskep en handhaaf word - 'n fisiese werkomgewing wat hom nie net leen tot doeltreffende funksionering nie, maar ook bydra tot die aansien en beeld van 'n departement na buite.

Belangriker as die fisiese werkomgewing is egter die menslike verhoudingsomgewing, of te wel die werkklimaat. Die belangrikheid van 'n gunstige werkklimaat vir die doel van produktiwiteit mag nie onderskat word nie, omdat goed gemotiveerde werkers selfs in 'n swak fisiese werkomgewing goeie resultate kan behaal terwyl dieelfde nie van

die teenoorgestelde situasie gesê kan word nie. Omdat die toesighouer bepaald 'n verantwoordelikheid het ten opsigte van die skepping van 'n gesonde werkklimaat, mag hy dit nooit ignoreer nie, maar voortdurend daaraan werk indien hy 'n gemotiveerde werkerskorps wil opbou.<sup>22)</sup>

Die mens se aandeel in doeltreffende dienslewering deur uitvoerende instellings is ontsettend belangrik, maar kan alleenlik verkry word as die toesighouer die waarde van 'n gunstige werkklimaat besef en sy verantwoordelikheid in dié verband nakom.

## 5. VERDERE MAATREËLS TER VERBETERING VAN WERKSMOTIVERING

As gevolg van die feit dat die noodsaaklikheid van gemotiveerdheid van personeel nie oorbeklemtoon kan word nie, en dat die nadelige uitwerking van ongemotiveerdheid nie onderskat moet word nie, is dit nodig om te let op verdere maatreëls, wat in 'n werksituasie toegepas kan word om werksmotivering te stimuleer.

### 5.1 WERKVERRYKING

Een van die vernaamste struikelblokke in werksmotivering is die gevoel van eentonigheid en verveeldheid veral as 'n werk roetinevormend en sonder afwisseling is. Hierdie ongewenste situasie kan voorkom word deur van tyd tot tyd aanpassings te maak en sodoende variasie aan die werk te gee. Hier word gedink aan werkrotering waar die werkers van een reeks take na 'n ander roteer; werkverruiming waardeur meer verantwoordelikhede aan die werker toegesê word; en meer ingewikkelde take wat ook groter uitdagings vir die werker bied. Die

belangstelling van die werker in sy werk moet geprikkel en behou word deur die werk vir hom interessant en uitdagend eerder as vervelig en eentonig te maak.<sup>23)</sup>

## 5.2 INDIVIDUELE BEHANDELING

Binne werksverband het verskillende werkers verskillende behoeftes wat op verskeie maniere bevredig moet word. Die toesighouer wat hierdie behoeftes kan identifiseer en gevolglik weet wat die aspirasies van sy individuele werkers is, sal ook weet hoe om die maksimum produktiwiteit uit sy mense te haal. As die werker binne sy werksituasie betekenisvolle bevrediging vir sy behoeftes en verwagtinge kry, kan verwag word dat hy nie net goed aangepas en gemotiveerd is nie, maar dat sy selfrespek verhoog en dat hy hom met sy departement sal identifiseer. Individuele aandag lei ook tot die ontwikkeling van 'n eerlike en openhartige verhouding tussen ondergeskiktes en toesighouers.<sup>24)</sup>

## 5.3 DEELNAME

'n Mens is 'n sosiale wese en het dus altyd die begeerte om te behoort aan, en deel te neem aan die aktiwiteite van die groep of instelling met wie hy assosieer. Ondanks hierdie bekende feit is daar nog toesighouers wat nie deelname aanmoedig nie. Sonder om dit uitdruklik te ontmoedig, word dit net nie bevorder nie deur dit eenvoudig stilswyend te ignoreer. Wanneer 'n persoon voel dat hy deur sy werkgroep aanvaar word en die geleentheid kry om deel te neem aan beplanning, besluite, ens., prikkel dit sy motivering om daadwerklik tot die verhoging van die groep se produktiwiteit by te dra. Personeelver-

gaderings, informele groepbesprekings en effektiewe kommunikasie kan dien as geleentheid om deelname te bevorder.

Saam met deelname gaan gewoonlik die behoefte om te wil weet waarom daar op 'n bepaalde wyse opgetree moet word. Dit is vanselfsprekend dat 'n individu meer gemotiveerd sal optree as hy weet waarom dit gedoen moet word. Tog word dit vandag nog deur sommige toesighouers as nie-belangrik geag.<sup>25)</sup>

#### 5.4 GEREELDE TERUGVOER<sup>26)</sup>

Omdat 'n mens 'n inherente behoefte het aan presteer en 'n drang om sukses - ook in jou werk - te behaal, is dit so dat 'n werker op hoogte wil bly met die vordering wat hy maak en die waarde van sy bydrae tot die seksie as geheel. 'n Gebrek aan terugvoer kan 'n nadelige uitwerking in die vorm van frustrasie in die hand werk, omdat die individu geen benul het van hoe hy vaar nie. Dit wil nie sê dat die terugvoer net positief moet wees nie, intendeel negatiewe terugvoer in die vorm van opbouwende kritiek kan help om foute en tekortkominge uit te skakel en so te bou aan 'n beter werker. Alhoewel terugvoering deurlopend moet geskied, moet gewaak word teen 'n oormaat van terugvoering wat nie net ontydig kom nie, maar waarvan die waarde en trefkrag ook verflou het. Daargestelde standaarde van werk asook die prestasie van die gemiddelde werker kan dien as norm met gereelde inspeksies as metode om vordering te bepaal en aansporing te bewerkstellig.

#### 5.5 BEREIKBARE DOELWITTE

'n Persoon wat sonder 'n identifiseerbare doelwit werk kan nie

gemotiveerd wees nie, omdat hy nie weet of hy enige vordering maak of enige resultate behaal nie. 'n Doelwit is immers 'n spesifieke mikpunt waarheen gewerk moet word en wat impliseer dat daar dan ook resultate is om te behaal. Dit word van die toesighouer verwag om duidelike doelwitte te stel en die werker aan te spoor om dit te bereik. Dit is ook nodig om die individu in te lig oor hoe sy doelwit aansluit by en verband hou met die oorhoofse doelstellings van die departement en waarom elke taak deeglik gedoen moet word ter verwesenliking van elke doelwit.<sup>27)</sup>

#### 5.6 RAADGEWING<sup>28)</sup>

In die werksituasie kan die toesighouer verwag dat sy ondergeskiktes van tyd tot tyd raad sal soek wanneer hulle met probleme gekonfronteer word wat hulle nie self kan oplos nie.

Die simpatieke aanhoor en bespreking van sulke probleme en die gee van hulp en advies uit ware belangstelling in die hoop om 'n oplossing te vind, is wat van die toesighouer gevra word. Dit verleen tevredenheid aan die werker; vertrouwe in die toesighouer en die instelling van wie die toesighouer 'n verteenwoordiger is; en die wil aan die werker om sy toesighouer tevrede te stel en aan sy verwagtinge te beantwoord. Ofskoon raadgewing die werker veilig laat voel in sy werksituasie, dra dit ook by tot die uitskakeling van misverstande; verbetering van verhoudinge tussen werkgever en werknemer; en die verwydering van vrees en agterdog. Die vereiste is egter net dat daar in die proses van raadgewing objektief en konsekwent opgetree word.

## 5.7 VOLDOENDE OPLEIDING

Die motiverings-element van voldoende opleiding is daarin geleë dat 'n opgeleide werker beter toegerus is vir die uitvoering van sy taak as die onopgeleide persoon. Die opgeleide individu beskik oor kennis, vaardigheid en selfvertroue en dit stel hom in staat om sy werk goed te doen en erkenning daarvoor te kry wat op sigself 'n stimulus vir motivering is. Daarteenoor verkeer die onopgeleide persoon in 'n lugleegte van onsekerheid waaruit frustrasie mettert tyd gebore word. Deeglike opleiding bied 'n basis vir groei en ontwikkeling waardeur hoër hoogtes in die hiërargie bereik kan word, terwyl gebrekkige opleiding stremmend inwerk op die vertikale vordering van die onopgeleide persoon.

Miskien kan daar nou beter begryp word waarom die onopgeleide werker nie dieselfde mate van lojaliteit teenoor sy werkgewer openbaar as sy opgeleide kollega nie. Is dit nie juis opleiding wat ook die houdings en gesindhede van werker dikwels gunstig beïnvloed nie?

Aan die anderkant is voldoende opleiding aan die toesighouer ewe belangrik, omdat die vermoë om werkers suksesvol aan te spoor dit vereis en die produktiewe benutting van personeel daarvan afhanklik is.

## 5.8 DELEGERING VAN GESAG

Ten einde 'n instelling glad en doeltreffend te laat funksioneer, is dit nodig om sekere bevoegdhede te deleger. Dit sluit ook die toesighouer in wat sekere bevoegdhede aan sy ondergeskiktes kan deleger, maar met

behoud van aanspreeklikheid vir die uitoefening daarvan. In die praktyk is dit al bewys dat cordeelkundige delegering 'n heilsame uitwerking het op diegene aan wie gedelegeer word en deugde na vore laat tree soos arbeidstrots, integriteit, entoesiasme, spontane deelname en verhoogde verantwoordelikeid. Dit skep wedersydse vertrouwe tussen toesighouer en ondergeskikte en verskaf 'n gesonde grondslag vir goeie spangees.<sup>29)</sup>

#### 6. ENKELE TEKORTKOMINGE IN DIE PRAKTYK

Die menings van ervare beamptes in die Administrasie oor werksmotivering van personeellede is ingewin en as basis vir die onderhawige rubriek gebruik.

Volgens die menings vind die toesighouer dit al moeiliker om al sy ondergeskiktes gemotiveerd te kry. Die volgende voorbeelde dien gemeld te word:

Personeellede verskil van persoon tot persoon. By sommige sal 'n teregwysing as genoeg motivering dien om beter werkprestasies te lewer terwyl dit by ander die teenoorgestelde uitwerking mag hê deur sy werkprestasies verder negatief te beïnvloed.

Die toesighouer moet sy personeel goed ken om ten alle tye te weet watter behandeling/metodes in 'n spesifieke toestand tot die beste van elke individuele ondergeskikte toe te pas.

Die voorbeeld wat die toesighouer moet stel of verwag word om te stel kan nie gesien word dat dit enige baat sal hê insoverre dit die

motivering van sy ondergeskiktes raak nie. 'n Toesighouer kan in alle opsigte die ideale toesighouer wees in sy optrede en gedrag binne- en buite sy werkkring, maar dit alleen sal nie sy werkspan kan motiveer of beter laat presteer nie. Die toesighouer moet deel uitmaak van sy werkerskorps en hy moet as't ware die voortou op alle gebiede neem. 'n Ideale werksklimaat moet geskep word waar elke lid van sy personeel besef dat sy bydrae, hoe gering dit ook mag lyk, eerstens 'n belangrike funksie is wat vervul moet word en dat hy (die ondergeskikte) die persoon is wat spesiaal uitgekies is om die funksie te vervul en die indien die spesiale funksie nie tot sy reg uitgevoer word nie, hy die oorsaak is dat die skip sou sink. Dit laat elke lid van die afdeling/seksie voel dat hy belangrik is en dat hy sy taak so moet verrig dat hyself en/of sy span nie in die verleentheid gebring sou word indien die spesifieke taak nie korrek gedoen is nie. Dit dien as 'n vereiste om elke persoon gemotiveerd te kry.

Waar dit van die toesighouer verwag word om sy ondergeskiktes te motiveer is daar ander magte/pligte wat ook 'n beslissende rol in hierdie verband speel. Hier word veral aan twee aspekte gedink:

(i) Die Hoof van 'n kantoor besoek byvoorbeeld selde of nooit 'n seksie nie, maar sodra 'n klagte ingedien word, is die houding van die kantoorhoof soms negatief en word die seksie of in baie gevalle 'n persoon streng tereg gewys sonder dat daar behoorlik ondersoek ingestel word. Die algemene gevoel wat hier sterk na vore kom, is dat die goeie werk en ander opofferings wat gedoen word, nie raakgesien word nie, maar dat foute beklemtoon word;

(ii) 'n Tweede aspek is dat die Personeelkantoor dalk ook nie ten alle

tye konsekwent optree nie. Wanneer daar byvoorbeeld teen 'n beampete opgetree moet word, word die masjinerie dadelik aan die werk gesit en spoedig word 'n beampete van moontlike wangedrag aangekla. Aan die anderkant wag ander beamptes miskien lank voordat hulle hul bevorderingsbriewe en hul salarisverhogings ontvang.

Bogemelde faktore werk stremmend in teen die proses van motivering van die ondergeskiktes en word dikwels aan die deur van die toesighouer gehang.

Groter belangstelling in die individu deur afdelings- en/of kantoorhoofde kan die gevoel van belangrikheid tot in die laagste range laat posvat. Dit op sigself lei weer tot groter belangstelling van die ondergeskikte in sy werk. Sodanige daadwerklike belangstelling van hoër gesag in die gedrag en optrede van die werker help ook om onnodige vrees by die ondergeskikte vir sy seniors uit die weg te ruim. 'n Vriendelike geselsie wat spruit uit 'n welwillendheidsbesoekie kan die regte middel wees om die vervreemding wat gewoonlik tussen werkers en bestuur bestaan, die hoof te bied.

'n Meer eenvormige optrede deur die personeelkantoor kan ook motivering aanhelp wanneer daar teen oortreders opgetree moet word. Die verskil in tugstappe vir dieselfde tipe oortreding bring dikwels die gevoel dat die persoon eerder as die oortreding wat hy gepleeg het, gestraf word. Sodanige optrede breek noodwendig motivering af.

## 7. SAMEVATTING

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat die aansporing van personeel nie 'n maklike taak is nie en dat dit nog moeiliker word as die toesighouer self nie gemotiveerd is nie.

'n Verdere faktor is dat aansporing en motivering nie sinonieme is nie, maar eerder aan ekstrinsieke en intrinsieke maatreëls onderskeidelik gekoppel kan word, omdat eersgenoemde te make het met die skepping van gunstige werksomstandighede waarin laagenoemde kan realiseer.

'n Enkelvoudige motiveringsteorie dien egter nie as 'n antwoord op alle motiveringsvraagstukke in 'n bepaalde werksituasie nie as gevolg van die kompleksiteit en veranderlikheid van die mens en sy motiewe. Derhalwe moet verskillende toepaslike aspekte van besondere teorieë in spesifieke situasies met gesonde oordeel benut word.

Die toesighouer se motiveringstaak lê dus veel eerder in die daarstelling van ekstrinsieke aansporingsmaatreëls waarbinne selfmotivering deur die werker gekweek en ontwikkel kan word. As die toesighouer opgelei is vir sy taak sal hy voldoende maatreëls en metodes vind om in sy besondere werksituasie 'n suksesvolle bydrae tot werksmotivering te maak.

Die toesighouer wat bereid is om maatreëls ter verbetering van werksmotivering te vind en te implimenteer, kan ook verwag om die vrugte daarvan te pluk, terwyl die omgekeerde ook waar is.

Die handhawing van dissipline en die hantering van ondergeskiktes se griewe is 'n ewe belangrike toesighouersfunksie wat vervolgens onder oë geneem word.

VERWYSINGS - HOOFSTUK 7

- 1) Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal. 1983. Perskor-Uitgewers, 2de uitgawe, 3de druk, p. 175.
- 2) Verklarende Afrikaanse Woordeboek. 1965. Pretoria : J.L. van Schaik, Bpk., p. 496.
- 3) Reynolds, A.M. 1978. "Aansporing in die Staatsdiens", Die Staatsamptenaar, September, p. 15. Soos aangehaal uit Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1969. Management of organizational behaviour : Utilizing human resources. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc., p. 10.
- 4) Robbins, S.P. 1982. Personnel: The management of human resources, Englewood Cliffs : Prentice Hall, Inc., p. 276.
- 5) Beach, D.S. 1980. Personnel : The management of people at work, New York : Macmillan Publishing Company Inc., p. 429.
- 6) Verklarende Handwoordeboek ..., Op cit., p. 10.
- 7) Verklarende Afrikaanse Woordeboek, Op cit., p. 10.
- 8) Reynolds, A.M.: Op cit., p. 16.
- 9) Andrews, Y. 1982. Geneeskundiges en Verpleegkundiges as publieke administrateurs, Kaapstad : Haum, p. 106.
- 10) Reynolds, A.M.: Op cit., p. 16.
- 11) Ibid.
- 12) George, C.S. 1982. Supervision in action : The art of managing others, 3rd edition, Reston Publishing Company, Prentice Hall, p. 120.
- 13) Robbins, S.P.: Op cit., pp. 277 - 278.
- 14) George, C.S.: Op cit., p. 121.
- 15) Robbins, S.P. 1982. Personnel : The management of human resources, Op cit., pp. 277 - 280. Soos aangehaal uit McGregor, D. 1960. The human side of enterprise, New York : Mc-Graw Hill.
- 16) Robbins, S.P. : Op cit., pp. 280 - 283. Soos aangehaal uit Herzberg, F. 1966. Work and the nature of man, New York : World Publishing.

- 17) Beach, C.S. : Op cit., pp. 492 - 494. Soos aangehaal uit Likert, R. 1967. The human organization, New York : McGraw Hill.
- 18) Republiek van Suid-Afrika: Kommissie vir Administrasie. 1980. Witskrif oor die rasionalisering van die Staatsdiens en verwante instellings, Pretoria : Staatsdrukkers, p. 1.
- 19) Hanekom, S.X. 1978. Die gesindheid van leidinggewende amptenare teenoor die funksie van leidinggewing, Die Staatsamptenaar, Julie, p. 9.
- 20) Van der Walt, T.F. 1984. "Die rol van die leidinggewende amptenaar in die aansporing en motivering van personeel om bepaalde doelwitte te bereik", SAIPA, Vol. 19, No. 1, Maart, p. 31.
- 21) Ibid.
- 22) Robson, I.H. 1984. "Personeel, effektiwiteit en doeltreffendheid", Publico, Maart, p. 22.
- 23) Orpen, C. 1980. Ways of Improving Work Motivation, Tydskrif van die Instituut vir Administrasie en Handel van Suid-Afrika, Julie, p. 8.
- 24) Rue, L.W. & Byars, L.L. 1982. Supervision : Key link to productivity, Richard D. Irwin, Inc., p. 149.
- 25) Ibid.
- 26) Rue, L.W. & Byars, L.L. : Op cit., p. 150.
- 27) Orpen, C.: Op cit., p. 8.
- 28) Op cit., p. 7.
- 29) Van der Walt, T.F.: Op cit., p. 32.

HOOFSTUK AGTDISSIPLINERING VAN ONDERGESKIKTES EN DIEHANTERING VAN GRIEWE DEUR DIE TOESIGHOUER1. INLEIDING

Met betrekking tot 'n aangename werkgees en 'n hoë moreel, is dit sekerlik die begeerte van elke toesighoudende beampte om 'n ideale gevoel van goedgesindheid en absolute lojaliteit onder sy personeel te kweek en ontwikkel. In die praktyk is dit egter nie so maklik nie, omdat daar altyd reëls en regulasies is wat deur die minder selfgedissiplineerde werker oortree word en teen wie dan tugstappe geneem moet word. Daar is ook diegene wat om gegronde of denkbeeldige redes ongelukkig en gegrief voel en gevolglik 'n verkeerde gesindheid openbaar wat lei tot die versteuring van samewerking.

In die uitoefening van sy taak en in belang van doeltreffende werkverrigting het die toesighouer 'n belangrike rol te vervul in soverre dit die handhawing van goeie dissipline betref. Daarbenewens moet hy ook bevoeg wees om griewe betyds te identifiseer en weet hoe om dit ten beste te hanteer. Dit sal van hom verwag word om ook vertrouwd te wees met moontlike faktore wat griewe in 'n gegewe werksituasie kan veroorsaak ten einde voorkomend op te tree. Om griewe reg te hanteer moet die toesighouer bekend wees met die aard en wese daarvan, net soos hy ook die noodsaaklikheid van dissipline terdeë moet beseft ten einde dit suksesvol te kan handhaaf.

## 2. DIE BETEKENIS VAN DISSIPLINE EN DIE NOODSAAKLIKHEID DAARVAN

Binne werksverband kan dissiplinering beskryf word as die identifisering van wangedrag waaraan die werker hom skuldig gemaak het, en die toepassing van paslike formele en informele beheermaatreëls om te verseker dat die handeling van die werkers nie die oogmerke van die instelling ondermyn nie.<sup>1)</sup>

In hierdie konteks het dissipline 'n positiewe en negatiewe benadering.

Dale Beach beskryf die positiewe benadering soos volg: "Positive discipline involves the creation of an attitude and an organisational climate wherein the employees willingly conform to established rules and regulations."<sup>2)</sup>

Die negatiewe benadering word deur Beach beskryf as: "... the use of penalties or the threat of penalties to cause people to obey orders and to live up to the rules of the game."<sup>3)</sup>

Die verskil tussen die twee benaderings is dat eersgenoemde (positiewe dissipline) gerig is op regstelling en rehabilitering en nie op die afbreking van die persoon nie. Daarteenoor word die laasgenoemde benadering (negatiewe dissipline) gebruik as vergelding en om vrees in te boesem sodat dieselfde oortreding nie herhaal word nie.

Uit 'n ander hoek gesien, het dissiplinering ook twee ander benaderings, naamlik voorkomende en remediërende of korrektiewe dissipline.

Voorkomende dissipline is natuurlik die ideaal omdat daarmee gepoog word om 'n individu se gedrag so te rig dat oortredings voorkom word. Indien hierdie ideaal verwesenlik sou word, sal korrektiewe dissipline

egter nie nodig wees nie. Alhoewel dit elke toesighouer se begeerte is om die ideaal te bereik, moet hy realisties wees en aanvaar dat oortredings altyd begaan sal word en daarom moet hy oor korrektiewe maatreëls beskik wat herhalings kan uitskakel.<sup>4)</sup>

Die oorhoofse doelwit van dissiplinering is om seker te maak dat die oogmerke van die instelling met die werkgroep bereik word. Daarom lê die primêre waarde van dissiplinering daarin dat dit ontevredenheid onder werkers kan verminder en nadelige gevolge op spanwerk en produktiwiteit kan uitskakel, mits dit oordeelkundig toegepas word.

In Artikel 19 van die Staatsdienswet, No. 111 van 1984,<sup>5)</sup> word negentien subartikels gewy aan die beskrywing van ongewenste handeling wat as wangedrag beskou word. Dit word ook aangevul deur enkele artikels uit die Staatsdiensregulasies<sup>6)</sup> en dek hoofsaaklik alle tipe wandade waarmee die toesighouer in die werksituasie te doen sal kry. Dissiplinêre maatreëls se nut is juis daarin geleë om oortreders van hierdie voorskrifte te rehabiliteer en te help om nie in die vangnet van gewoonte-vormende wangedrag te beland nie. Behalwe dat dit dus in die instelling se produktiwiteit en goeie beeld na buite tot voordeel strek, dien dit ook as hulpmiddel vir die individu wie se weerstand teen versoekinge nie sterk genoeg is nie of wat maklik ten prooi val van "verkeerde" vriende se invloed.

Uit 'n hele aantal oortredings identifiseer en kategorieer Robbins<sup>7)</sup> vier terreine waar dissiplinêre optrede in werksverband 'n noodsaaklikheid is.

Eerstens wys hy op die afwesigheid van werkers. 'n Neiging wat na vore kom veral wanneer die werker se oogmerke nie versoenbaar is met die van

die instelling nie, of 'n veranderde houding jeens die wil om te werk, of verkeerde plasing wanneer die tipe werk nie by die belangstelling en aanleg van die werker pas nie, of misbruik van die selfopgeëiste "reg" van siekte-verlof.

Tweedens noem hy die werker se gedrag in die werk ("on-the-job behaviour") wat neigings soos verzet, dobbelary, bakleierig, onverskillig, dwelm-misbruik, ens., insluit.

Derdens meld Robbins oneerlikheid ("dishonesty"). Hierdie verskynsel kom in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens nie dikwels voor nie (of word dit dalk net nie bekend nie). Miskien leen die werksomstandighede en werkomgewing in die privaat sektor dit meer vir oneerlikheid, omdat daar fisies met produkte gewerk word wat die werker in 'n toestand van onweerstaanbare versoeking kan laat beland.

Laastens is Robbins van mening dat ongewenste of onbetaamlike aktiwiteit buite die werk ("outside activities"), dikwels ook 'n nadelige uitwerking op die individu se werksprestasie het of 'n negatiewe refleksie op die beeld van die instelling kan werp.

In die Suid-Afrikaanse Staatsdiens sal aktiewe deelname aan party politiek, betrokkenheid by kriminele bedrywighede, ens. hieronder ressorteer.

Die vereiste van verantwoordelike en voorbeeldige gedrag buite die werk is inderdaad regverdigbaar omdat veral 'n beampste wat 'n senior pos beklee - maar ook die junior amptenaar - altyd 'n verteenwoordiger van en advertensie vir sy departement behoort te wees.

### 3. DIE TOESIGHOUER SE ROL IN DIE HANDAWING VAN GOEIE DISSIPLINE

Die ideale situasie wat elke toesighouer in sy seksie begeer is sekerlik dat elke beampete onder sy beheer selfgedissiplineerd is, want dan sal oortredings weinig plaasvind en dan sal die minder aangename taak om dissiplinêre stappe toe te pas, selde nodig wees.

Die voorvereiste om so 'n situasie tot stand te bring, is dat die toesighouer by homself sal begin. As hy nie self-gedissiplineerd is in so 'n mate dat sy ondergeskiktes dit duidelik kan sien nie, kan hy nie self-dissipline van hulle verwag nie. Dit is immers die woorde wat wek, maar die voorbeelde wat trek. Verder plaas dit ook die toesighouer in 'n ongemaklike posisie wanneer hy dissiplinêre stappe teen 'n ondergeskikte moet neem terwyl hy dalk aan dieselfde kwaal ly.

Wanneer 'n toesighouer dan wel gekonfronteer word met die toepassing van dissiplinêre stappe teen ondergeskiktes, sal dit beslis help as hy weet hoe om elke geval te hanteer sodat dit 'n positiewe uitwerking kan hê. Die volgende riglyne, wat van geval tot geval aangepas kan word volgens die heersende omstandighede, kan met vrug gevolg word deur veral die toesighouer wat nog onseker is omtrent die hantering van dergelike gevalle.

- Maak seker dat alle werknemers alle reëls en regulasies ter insae kry en die inhoud begryp en verstaan. Dit is vanselfsprekend in die geval van nuwe toetreders, maar selfs die ouer hande moet van tyd tot tyd by hernuwing daarop attent gemaak word.
- Wees te alle tye kalm en in beheer van die situasie ongeag die

- ernstige aard van die oortreding of die weerspannige houding van die ondergeskikte. As die toesighouer sy selfbeheersing verloor, is dit raadsaam om die proses te staak en te geleger tyd te hervat. Takt is dikwels 'n natuurlike gevolg van selfbeheersing en 'n kenmerk van selfvertroue en selfrespek.
- Moenie oorhaastig besluite neem en stappe oorweeg nie. Dit is noodsaaklik dat die toesighouer hom ten volle vergewis van alle kontroleerbare feite. Dit sluit ook in die omstandighede waaronder die oortreding begaan is sowel as die redes daarvoor.
- Daar sal altyd twyfel en onsekerheid by werkers wees wat tot wantroue kan lei as hulle nie antwoorde op alle waarom's kry nie. Derhalwe word verwag dat die toesighouer aan die betrokkenes sal verduidelik waarom hy op bepaalde aksies vir spesifieke gevalle besluit het. Dit is goed om die oortreding uit te wys en die ontoelaatbaarheid daarvan te verduidelik.
- Behalwe in die geval waar die toesighouer deur 'n ondergeskikte in die teenwoordigheid van sy kollegas opvlieënd gekonfronteer word en hy nie anders kan as om die situasie daar en dan te hanteer nie, moet hy altyd dissiplinêre optrede privaat hanteer. Tugtiging en teregwyding word in privaat omstandighede altyd beter ontvang. Daarbenewens kan ander ondergeskiktes in wie se teenwoordigheid dit plaasvind, voel dat die tugmaatreëls waarop besluit word te swaar is in verhouding met die oortreding wat gepleeg is. 'n Gevoel van solidariteit met die betrokke kan deur sy kollegas openbaar word wat tot verdere dissiplinêre probleme aanleiding kan gee.
- Tree altyd konsekwent op wanneer dissiplinering ter sprake kom.

- Deur van die een vis en die ander vleis te maak, dui op partydigheid en moet absoluut vermy word. Soortgelyke oortredings verdien soortgelyke behandeling ongeag persoonlike gevoelens tussen toesighouer en ondergeskiktes. Gelyke behandeling vir alle individue is belangrik. Die verskil lê alleenlik in die aard van die oortreding wat begaan is.
- Wees ferm en beslis, tog redelik en regverdig. Die tugmaatreëls waarop besluit word in 'n besondere geval moet in verhouding wees met die oortreding wat gepleeg is. Redelikheid beteken ook dat die oortreder geleentheid moet kry om sy saak te stel aan 'n toesighouer wat aandagtig daarna luister.
- Dit kan dien as 'n aanmoediging vir die oortreder as die toesighouer sy vertrouwe uitspreek wanneer daar in die toekoms weer korrek opgetree word. Dit gee aan die individu moed om 'n nuwe begin te maak. Hy voel ook minder gegrief of gebelgd teen die "straf" en minder teleurgesteld in homself.<sup>8)</sup>
- 'n Toesighouer moet daarteen waak om 'n voorbeeld van 'n besondere geval te maak. Die doel van dissiplinering is immers om die gedrag van werknemers wat fouteer te korrigeer en nie om 'n magsposisie te vertoon nie. Deur 'n voorbeeld te maak word die doeltreffendheid van dissiplinering ondermyn.

Voordat dissiplinêre stappe oorweeg word, is dit noodsaaklik om die oortreding wat gepleeg is in perspektief te sien deur objektief en ontledend daarna te kyk. Hierdie besonderhede rondom die aard van die oortreding en die omstandighede waaronder dit begaan is of die faktore

wat daartoe aanleiding gegee het, het beslis 'n invloed op die regverdigheid waarmee die geval hanteer word en die besluit wat uiteindelik in die verband geneem sal word.

Robbins<sup>9)</sup> doen aan die hand dat daar in die proses van die analisering van 'n betrokke wandaad onder andere na die volgende faktore gekyk word:

- Die ernstige aard van die oortreding. Dit is tog vanselfsprekend dat dieselfde "straf" vir afwesigheid opgelê word nie vir oneerlikheid kan geld nie.
- 'n Individu wat vir die eerste keer oor die tou trap, word tog nie dieselfde behandel as iemand wat al vir 'n derde of vierde keer aan dieselfde wandaad skuldig is nie. Die geskiedenis van die werker se gedrag moet dus nagegaan word.
- Veral in die geval van 'n oortreder wat vorige misstappe begaan het, sal dit wenslik wees om die patroon in sy gedrag te identifiseer sodat die dissiplinering daarvolgens aangepas kan word. Byvoorbeeld as iemand herhaaldelik dieselfde fout begaan, sal sy tugstappe uiteraard nie dieselfde wees as die van geïsoleerde gevalle nie.
- Die oortreder se diensrekord sal sekerlik ook in ag geneem word. Daar sal uiteraard 'n verskil in optrede wees teenoor 'n eerste oortreder wat tien maande in diens is en 'n eerste oortreder wat reeds tien jaar goeie diens lewer.
- Die moontlike aanwesigheid van versagtende omstandighede moet nie

uit die oog verloor word nie. Dit kan gebeur dat 'n werker afwesig bly omdat 'n familielid oorlede is terwyl 'n volgende werker afwesig is omdat hy die vorige aand 'n partytjie bygewoon het.

- Vorige tugstappe vir soortgelyke oortredings in die besondere seksie en in ander seksies, sowel as in die hele departement, moet ook in berekening gebring word sodat konsekwent opgetree kan word.

Die ideaal bly egter nog dat 'n gees van eensgesindheid, lojaliteit, samehorigheid en selfdisipline onder 'n bepaalde werkspan sal heers waar geen dissiplinêre stappe geneem hoef te word nie, omdat geen misstappe opsetlik begaan word nie. Vir die toesighouer wat sy sout werd is en sy plek in alle opsigte volstaan, sal dit sekerlik altyd 'n uitdaging wees. Wanneer hy dan wel moet optree, kan hy dit nogtans doen sonder om 'n tiran te word.

#### 4. DIE AARD VAN GRIEWE

'n Omvattende beskrywing van 'n grief wat alle vorme van ontevredenheid en ongelukkigheid insluit, word deur sommige skrywers gegee as: "... any discontent or sense of injustice, expressed or not, felt by an employee in connection with his employment...".<sup>19)</sup>

Uit die beskrywing word afgelei dat sommige werkers oor hul griewe praat terwyl ander verkies om dit te verswyg. Die gevaar van die verswygde grief is egter dat dit ernstiger kan wees, en dat dit nie behandeling kry nie, omdat die toesighouer nie weet dat dit bestaan nie. Die enigste manier om so 'n situasie te voorkom, is om 'n klimaat van wedersydse vertroue te skep tussen toesighouer en ondergeskikte sodat laasgenoemde vry voel om oor sy griewe te praat.

Griewe en klagtes het 'n bepaalde verbintenis met mekaar in die sin dat 'n klagte wat aangemeld word en nie daadwerklike aandag geniet nie tot 'n grief kan ontwikkel.<sup>11)</sup> Volgens Cloete is die verbintenis tussen die twee begrippe daarin dat as 'n klagte uitgespreek is, is 'n grief geopenbaar.<sup>12)</sup>

In die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (H.A.T.) word klagte onder andere ook beskryf as: "Uiting van ontevredenheid of misnoeë: grond, rede, vir ontevredenheid: grief."<sup>13)</sup> Dit impliseer dat daar ook 'n verband tussen 'n klagte en 'n gevoel van ontevredenheid is, of anders gestel, dat 'n klagte sy ontstaan uit ontevredenheid het en in 'n grief kan ontaard.

Dit beteken dat 'n beampete wat ongelukkig in sy werk is, 'n gevoel van ontevredenheid ervaar wat later in die vorm van 'n klagte tot uiting kom en as 'n grief geïdentifiseer kan word. Aangesien dit 'n toesighouer se ideaal is om 'n gelukkige werkerskorps te hê waar 'n gesonde spangees heers, moet hy besef dat griewe nie sommer meteens hulle verskyning maak nie, maar bepaalde oorsake het wat deur hom in 'n vroeë stadium reeds geïdentifiseer moet word. Ongelukkige werkers kan uiteraard nie hoë produksie lewer nie en derhalwe ook nie ten volle benut word nie, daarom is dit nodig dat 'n toesighouer daarop ingestel sal wees om oorsaaklike faktore tot griewe raak te sien en uit te skakel.

##### 5. MOONTLIKE FAKTORE WAT GRIEWE VEROORSAAK

Omdat die voorkoming van griewe beter as die remediëring daarvan is, is dit belangrik om die ontstaan van griewe te bespreek deur vooraf te

weet watter faktore daartoe aanleiding kan gee. Weer eens is dit die toesighouer wat die naaste aan die werkers is en wat die eerste behoort te weet wanneer en waaroor werkers ongelukkig voel.

In die eerste plek moet besef word dat griewe om verskeie redes kan ontstaan en dat verskillende persone nie in dieselfde mate vatbaar is vir 'n bepaalde oorsaaklike faktore nie. In hierdie verband maak die ingebore karaktergesteldheid dikwels die verskil; die vatbaarheid, al dan nie, vir beïnvloeding speel soms 'n rol; en selfs die verskil in ouderdom (die ouer persoon teenoor die jonger geslag) het ook in sommige gevalle verskillende reaksies op besondere griewe tot gevolg.

Y. Andrew onderskei twee hoofgroepe faktore wat 'n openbare amptenaar in sy werk ongelukkig kan maak, naamlik: faktore uit die individue self en institusionele faktore.<sup>14)</sup>

Eersgenoemde groep sluit in selfverwesenliking waar die belangrikheid van die eie self na vore kom. Frustrasie en ongelukkigheid tree in wanneer die selfverwesenlikingsdrang die oorheersende faktor geword het en nie bevredig kan word nie. Die groep sluit ook in 'n lae moreel wat dui op 'n bepaalde geestesoriëntasie en wat inderdaad verband hou met die gesindheid van die beampete jeens sy werk en werkgewer. 'n Lae moreel word gewoonlik veroorsaak deur faktore soos onbillike vergoeding, swak bevorderingsgeleenthede, ens.

Laastens sluit die groep ook gebrekkige toesighouding in wat plaasvind wanneer onder andere delegasie van gesag en die toeken van verantwoordelikheid om sekere take te verrig versuim word; werkers nie toegelaat word om hul inisiatief te gebruik nie; foutiewe plasing wat nie reggestel word nie; swak personeelbeoordeling en opleiding.

Laasgenoemde groep sluit weer in monetêre vergoeding, opleiding en ergonomiese aspekte. Monetêre vergoeding is die "bron van koopkrag" en as dit nie ruim voorsien word om huishoudelike behoeftes te bevredig nie, kan dit finansiële kwellinge beteken en ongelukkigheid in die hand werk.

Gebrekkige en ontoepaslike opleiding word deur S.X. Hanekom<sup>15)</sup> beskou as 'n faktor wat nie net ongelukkigheid by 'n beampete veroorsaak nie, maar wat ook kan lei tot innerlike konflik en frustrasie en wat kan uitloop op onproduktiwiteit, hoë personeelomset en/of nadelige gedragsafwyking.

Ergonomiese aspekte verwys na die faktore wat die verhouding tussen 'n beampete en sy werksomgewing versteur. Die beskikbaarheid van voorrade asook die toestand daarvan, onnodige rompslomp om sekere kantoortoerusting in die hande te kry, 'n oorverhitte of oorverkoelde kantoor, is enkele voorbeelde van ontberings wat ontevredenheid in die hand werk en tot ondoeltreffende werkverrigting lei.

Cloete haal 'n verdere aantal faktore aan wat ook 'n geleentheid vir botsing skep en griewe kan laat ontstaan. Hieronder ressorteer aspekte soos onderlinge jaloesie, misverstande tussen werkers onder mekaar of met bestuur, ongesonde wedywering asook die onbillike behandeling wat ondergeskiktes soms van hul toesighouers ontvang soos onoordeelkundige werktoewysing, onverklaarde oorplasinge, weiering van verlof sonder 'n onaanvaarbare rede, ens.<sup>16)</sup>

Voorts kan 'n toesighouer onbewustelik ook verantwoordelik wees vir die ontstaan van griewe deur sekere optrede of versuim van sy kant. Hy kan

van 'n werker verwag om 'n besondere taak te verrig sonder behoorlike opleiding daarvoor. Hy kan die ondergeskikte se klagtes en probleme binne en buite werksverband ignoreer omdat hy te besig met sy eie probleme geraak het. Sommige toesighouers versuim selfs om erkenning te gee vir goeie werk en sal onwetend 'n ondergeskikte in die teenwoordigheid van sy kollegas berispe.

Daar is egter nog baie ander faktore wat griewe veroorsaak, maar wat nie hier gemeld word nie. In die praktyk moet die toesighouer sorg dat hy van alle moontlike oorsaaklike faktore kennis dra, aangesien dit hom sal help om griewe in die beginstadium te identifiseer.

#### 6. VROEGTYDIGE IDENTIFISERING VAN GRIEWE

Voordat 'n grief behandel kan word moet dit eers geïdentifiseer word. Wanneer 'n grief in 'n vroeë stadium geïdentifiseer is, is die kans beter dat dit met effektiewe behandeling uitgewis kan word. In die geval van 'n beampste wat sy ontevredenheid openlik te kenne gee, is dit seker nie moeilik vir 'n toesighouer om te weet wanneer hy ongelukkig is en uit te vind waaroor hy gegrief voel nie. Die moeiliker taak is om die verswygde gevoel van ontevredenheid wat soms ernstige afmetings kan aanneem, te identifiseer. Hierdie verskynsel kom meesal voor by die individu wat in homself gekeer is - die introvert. Dit kan in meeste gevalle alleenlik raakgesien word wanneer so 'n individu se gedrag en optrede in sy werk verander. Derhalwe is dit noodsaaklik dat 'n toesighouer nie sondermeer moet aanvaar dat 'n werker wat sonder murrering sy werk doen, 'n tevrede en gelukkige werker is nie. Dit is dalk nodig om die stil werker selfs fyner dop te hou om sy gedragsverandering op te merk en sodoende van sy

ontevredenheid bewus te raak. So 'n verandering in optrede of gedrag kan verskeie vorme binne werksverband aanneem waarvoor die toesighouer op die uitkyk kan wees. Werkkwaliteit kan byvoorbeeld verswak of produktiwiteit kan sonder rede afneem. Afwesigheid van en onverskilligheid teenoor die werk kan al hoe meer na vore tree. 'n Houding van aggressiwiteit en afkeuring jeens kollegas en toesighouer kan ontwikkel by 'n werker wat voorheen vriendelik en lojaal was en in dié verband 'n goeie verhouding openbaar het. Wispelturigheid en gefirriteerdheid is ook neigings wat deur ongelukkigheid veroorsaak word en tot uiting kom. Daarbenewens kom bedankings en versoeke om oorgeplaas te word na 'n ander seksie, afdeling of departement ook algemeen voor wat natuurlik dui op 'n hoë personeelomset.<sup>17)</sup>

Hierdie is slegs 'n paar voorbeelde uit 'n hele aantal gedragsafwykings waarop die toesighouer bedag moet wees, omdat dit tekens en dus waarskuwings van werksontevredenheid kan wees en wat dan ook daadwerklike aandag verdien.

#### 7. CORDEELKUNIGE HANTERING VAN GRIEWE DEUR DIE TOESIGHOUER

Ondanks die voorsorgmaatreëls wat getref word ter voorkoming van griewe, moet aanvaar word dat griewe steeds daar sal wees en dat dit ten beste hanteer moet word.

In die praktyk word die toesighouer altyd die eerste met die ontevredenheid van werkers opgesaal, omdat hy die onmiddellike verteenwoordiger van bestuur by die werkerskorps is. In die Staatsdiensregulasies word riglyne neergelê met betrekking tot die korrekte wyse waarop 'n toesighouer klagtes en griewe van sy

ondergeskiktes moet hanteer. Prosedures word selfs in die regulasies voorgeskryf waarvolgens die toesighouer moet optree.

In die eerste plek moet die toesighouer sy bereidwilligheid om na die probleme en griewe van sy ondergeskiktes te luister, duidelik en onomwonde bekend maak en seker maak dat sy werkers dit verstaan soos wat hy dit bedoel. Boonop moet hy sorg dat sy belangstelling in sy werkers eg is en nie kunsmatig nie, want as die teendeel later aan die lig kom, is die vertroue in hom onherstelbaar geskaad. 'n Absolute vertrouensverhouding bring mee dat die werker nie huiwer om sy klagtes na die toesighouer te bring nie en dat laasgenoemde op 'n vroeë stadium reeds van die klagtes kennis neem wanneer die oplossing nog maklik gevind kan word.

Alhoewel die toepassing van dissipline uiters noodsaaklik binne die werksituasie is, bestaan die gevaar ook dat dit oorbeklemtoon kan word met 'n nadelige gevolg vir doeltreffende mannekragbenutting.

Stiptelikheid vereis byvoorbeeld 'n mate van dissiplinering en selfdissipline. Deur gereeld laat by sy werkplek aan te kom, oortree 'n beamppte reeds die stiptelikeheidsreël en word daar gewoonlik dissiplinêre stappe teen hom oorweeg. Die maatreëls wat toegepas word, verskil van departement tot departement. In een departement word salarisverhogings byvoorbeeld teruggehou terwyl insidentering by 'n ander departement die maatreël is na herhalings van dieselfde oortreding. Die hantering van so 'n maatreël verskil ook van toesighouer tot toesighouer, alhoewel riglyne neergelê is waarvolgens 'n toesighouer moet optree. So sal die een toesighouer die oorsaaklike faktore wat tot die oortreding (laat kom) aanleiding gegee het in ag

neem en ondersoek voordat hy dissiplinêr optree. Hy doen dit dalk omdat hy redelikheid en billikheid as maatstaf wil gebruik. of omdat hy nie deur tugmaatreëls die toekoms van die ondergeskikte se loopbaan onregverdiglik wil belemmer nie.

'n Tweede toesighouer wat besluit om summier op te tree, doen dit omdat hy glo dat dissiplinêre maatreëls ook voordele inhou en daarom positief bejeën moet word. 'n Beamppte wat hom aan byvoorbeeld "laat kom" skuldig maak, kan deur dissiplinêre stappe gehelp word om die verkeerde te verafsku en dit wat reg is na te streef. So kan die toepassing van dissipline ook 'n remediërende uitwerking hê met goeie gevolge vir doeltreffende werkverrigting.

'n Derde toesighouer kan summier optree omdat hy daardeur sy seniors wil imponeer en sy eie posisie met betrekking tot vordering wil begunstig.

In die praktyk is dit algemeen dat 'n individu van een seksie na 'n ander oorgeplaas word en dan onder leiding van 'n ander toesighouer kom. Selfs 'n toesighouer kan ook oorgeplaas word. Indien die betrokke individu hom skuldig maak aan dieselfde tipe oortreding onder beide toesighouers sal die twee se benadering en hantering van die geval nie dieselfde wees nie. Dit gebeur dikwels dat die tweede toesighouer hom met die individu se verlede vergewis en dan strenger optree. As hy 'n voorbeeld van die derde toesighouer hierbo genoem is, sal hy daarin slaag om sy seniors te beïndruk, maar meer nog, hy sal ook die vorige toesighouer, wat dalk meer ondersoekend na die oorsake van die probleem gekyk het, se bekwaamheid onder verdenking bring.

Die vraag bly net altyd of die dissiplinêre optredes waarop 'n toesighouer van geval tot geval besluit die gewenste uitwerking het,

naamlik om die oortreding met oorsaak en al te elimineer sonder om gesindhede negatief te verander. Die toesighouer wat sy sout werd is, sal so 'n vraag in 'n uitdaging omskep.

Eweneens is die bestaan van griewe, hetsy geregverdig of nie, in baie gevalle die oorsaak dat die standaard van werkverrigting daal en daarmee saam die produktiwiteit afneem. Die grootste fout wat 'n toesighouer daaromtrent kan doen, is om bewus van die griewe te wees, maar dit te ignoreer. Tog kom daar in die praktyk nog gevalle voor waar die toesighouer of nie bewus is van griewe in sy seksie nie of wel weet daarvan, maar hom nie veel daaraan steur nie en die houding inneem dat die griewe mettertyd self uitgesorteer sal raak.

In sulke gevalle word die situasie vererger deurdat 'n klemverskuiwing in die graad van ontevredenheid plaasvind. Die fokuspunt van gegriefdheid word nou verplaas van die oorspronklike grief na die toesighouer of te wel sy houding jeens die gevoel van sy ondergeskiktes. Op hierdie wyse word daar in der waarheid 'n nuwe grief gebore wat die vorm van wrywing tussen die seksie en die toesighouer aanneem. In plaas dat die toesighouer griewe uit die weg ruim, word hy nou die oorsaak van 'n ongunstige werkklimaat met nadelige gevolge vir doeltreffendheid.

So 'n situasie kan voorkom word deur 'n omvattende vraelys periodiek deur personeellede te laat voltooi waaruit bepaal kan word of daar wel griewe bestaan en wat die oorsprong, aard en omvang daarvan is. Selfs al word die griewe nie onmiddellik reggestel nie, help dit alreeds baie as individue net weet dat hul griewe daadwerklike aandag geniet en as daar van tyd tot tyd terugvoer van vordering gegee word. So 'n vraelys

kan van tyd tot tyd en seksie tot seksie aangepas word na gelang van die heersende behoeftes.

Dit is vanselfsprekend dat 'n toesighouer die oorsake van sy werker se ontevredenheid sal vasstel en alles in sy vermoë doen om die probleem op te los, al is dit ook sy eie optrede/gedrag wat aangekla word. Indien 'n vertraging in die proses sou voorkom, is dit belangrik dat die betrokke ondergeskikte(s) dienooreenkomstig ingelig word anders kan agterdog ontstaan en verdere ontevredenheid ontketen word.

Om die ondergeskikte 'n kans te gee om sy saak te stel en aandagtig daarna te luister is vir die toesighouer belangrik omdat dit hom kan help om die probleem korrek te begryp, alle feite te bekom, objektief en nugter na die saak te kyk en 'n regverdige oordeel te fel.

## 8. SAMEVATTING

Noudat die noodsaaklikheid van 'n gedissiplineerde personeelkorps en die toesighouer se verantwoordelikheid in die handhawing daarvan beklemtoon is; moontlike faktore wat griewe kan veroorsaak of daartoe kan bydrae, geïdentifiseer is; die vroegtydige blootstelling daarvan benadruk is; en die belangrikheid dat griewe omsigtig en met gesonde oordeel hanteer moet word, onderstreep is, kan met reg gesê word dat 'n toesighouer nie darf hierdie deel van sy taak verwaarloos nie.

Gloobaal gesien, bestaan daar dus 'n aantal vereistes waaraan 'n suksesvolle toesighouer moet voldoen. In die volgende hoofstuk word hierdie vereiste onder die loep geneem.

VERWYSINGS - HOOFSTUK 8

- 1) Republiek van Suid-Afrika: Administrasie: Raad van Verteenwoordigers. 1980. Opleidingsprogram vir toesighouers, Ongepubliseerde handleiding, p. 167.
- 2) Beach, D.S. 1980. Personnel : The management of people at work, New York : Macmillan Publishing Company Inc., p. 522.
- 3) Ibid.
- 4) Administrasie: Raad van Verteenwoordigers... Op cit., p. 171.
- 5) Republiek van Suid-Afrika: Die Staatsdienswet, 1984 (Wet no. 111 van 1984) Artikel 19.
- 6) Republiek van Suid-Afrika: Die Staatsdiensregulasies, Artikels A22-24.
- 7) Robbins, S.P. 1982. Personnel : The management of human resources, Englewood Cliffs : Prentice Hall Inc., pp. 393 - 396.
- 8) George, C.S. 1982. Supervision in action : The art of managing others, Reston Publishing Company, Prentice Hall, pp. 87 - 89.
- 9) Robbins, S.P.: Op cit., pp. 396-397.
- 10) Beach, D.S.: Op cit., p. 538.
- 11) Republiek van Suid-Afrika: Kommissie vir Administrasie: Direktoraat Personeelopleiding en Ontwikkeling. 1984. Ongepubliseerde lesings vir toesighouersopleiding, S.5/1+2, p. 14.
- 12) Cloete, J.J.N. 1975. Personeeladministrasie, Pretoria : J.L. van Schaik, Bpk., p. 168.
- 13) Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal. 1983. Perskor Uitgewers, 2de uitgawe, 3de druk, p. 559.
- 14) Andrews, Y.: "Wat maak 'n beampte ongelukkig in sy werk". Die Staatsamptenaar, Vol. LX, NO. 7, Julie, pp. 10 - 11.

- 15) Andrews, Y.: Op cit., p. 11. Soos aangehaal uit Hanekom, S.X. 1972. "Die seleksie en opleiding van opleidingspersoneel", SAIPA, Vol. 7, No. 3, September.
- 16) Cloete, J.J.N.: Op cit., p. 168.
- 17) Administrasie: Raad van Verteenwoordigers: Op cit., p. 173.

HOOFSTUK NEGEVEREISTE VIR 'N SUKSESVOLLE TOESIGHOUER EN DOELTREFFENDE TOESIGHOUDING1. INLEIDING

Om 'n suksesvolle toesighouer te wees vereis eerstens 'n bepaalde vlak van kennis en insig van die werk sowel as van die gedrag van mense. Dit vereis ook 'n eie beeld wat navolgingswaardig is.

Doeltreffende toesighouding vereis iemand wat die vermoë besit om leiding te kan gee; iemand wat oor die kuns beskik om werkers te motiveer en maksimaal aan te wend; en iemand wat die vaardigheid het om die vereistes van die pos met die kwaliteite van die bekleër te versoen en daarmee die oogmerke van die instelling probeer bereik.

Teen hierdie agtergrond word vervolgens gekyk na enkele persoonlikheidsvereistes en karaktertrekke wat eie aan 'n suksesvolle toesighouer is. Daar word ook gelet op etlike waardigheidsvereistes sowel as die noodsaaklikheid en verskillende metodes van oriëntering van 'n toesighouer. Dit word opgevolg met die opleiding en ontwikkeling van toesighouers en die gebalanseerde kennis van funksionele en administratiewe pligte wat nodig is om doeltreffende toesighouding moontlik te maak. Die hoofstuk word afgerond met die plek van gesonde menseverhoudinge in die toesighouer - ondergeskikte verwantskap.

2. PERSOONLIKHEIDSVEREISTES EN KARAKERTREKKE

Dit is voor die handliggend dat enige individu wat 'n toesighoudende posisie beklee, oor bepaalde persoonlikheidskwaliteite moet beskik ten einde sy toesighouersfunksie suksesvol uit te voer. Persoonlikheids-

hoedanighede is slegs een aspek van die totale vereistes waaraan 'n toesighouer behoort te voldoen en kan op sigself in verskeie onderafdelings ingedeel word. Die verskillende komponente van persoonlike karaktertrekke word vervolgens kortliks bespreek.

## 2.1 EMOSIONELE RYPHEID<sup>1)</sup>

Emosionele rypheid vereis dat 'n toesighouer objektief na homself en sy ondergeskiktes sal kyk. Ten opsigte van homself moet hy op hoogte wees met sy goeie hoedanighede, maar ook met eerlikheid die swak hoedanighede in sy toesighouersmondering raaksien. Daarbenewens moet hy erkenning kan gee aan ondergeskiktes wat met goeie idees na vore kom. So 'n objektiewe en eerlike beskouing van homself en sy ondergeskiktes stel hom in staat om 'n gesonde balans van optrede te handhaaf tussen die menslike neigings van selfvoldaanheid enersyds en beskeidenheid andersyds. Verder dwing dit aansien en respek by sy ondergeskiktes af.

Met emosionele rypheid hang ook nou saam emosionele stabiliteit wat onwrikbaar in 'n toesighouer gesetel behoort te wees. Hy sal van tyd tot tyd behulpsaam moet wees in die oplossing van ondergeskiktes se probleme sonder om emosioneel daarby betrokke te raak. 'n Toesighouer wat emosioneel onstabiel is kan nie doelgerig leiding gee nie en sodoende kan sy beeld in die oë van sy ondergeskiktes onherstelbaar geskaad word.<sup>2)</sup>

## 2.2 INTEGRITEIT<sup>3)</sup>

Uit hoofde van sy posisie moet die toesighouer telkens besluite neem wat op sy werk betrekking het en wat sy ondergeskiktes raak. Die sukses

van sulke besluite is daarin geleë dat dit deur hoër gesag sowel as deur die werkers aanvaar word. Om daarin te slaag moet hy reeds bo alle twyfel bewys het dat sy optrede nie in sy eie belang is nie, dat sy belange nooit voorrang geniet bo die van die algemene welsyn nie.

### 2.3 LOJALITEIT EN TOEGEWYDHEID<sup>4)</sup>

Telkens word verskeie projekte deur die toesighouer en sy ondergeskiktes onderneem wat nie altyd suksesvol is nie. Dit is juis in hierdie mislukkinge en terugslae wat die toesighouer, as leier van 'n groep, se toegewydheid en lojaliteit beproef word en waar verwag word dat hy steeds met durf en moed die doel van sy instelling sal nastreef.

### 2.4 ENTOESIASME EN YWER

Sonder entoesiasme en ywer vir sy werk sal die toesighouer nooit daarin slaag om die belangrikheid van die werk wat gedoen moet word oortuigend aan sy ondergeskiktes oor te dra nie. 'n Gebrek aan hierdie eienskappe by die toesighouer het 'n nadelige uitwerking op sowel die werkers as die produktiwiteit.

### 2.5 SELFVERSEKERDHEID<sup>5)</sup>

Selfversekerdheid loop hand aan hand met selfvertroue. Daarsonder is die toesighouer nie in staat om vertroue by sy ondergeskiktes in te boesem nie. Aan die ander kant moet hy egter waak teen 'n oormaat daarvan, aangesien dit weer kan lei tot die vertroebeling van verhoudinge tussen leier en volgeling en noodsaaklike samewerking kan verongeluk.

## 2.6 SIN VIR VERANTWOORDELIKHEID<sup>6)</sup>

Toesighouding vereis uiteraard ook die aanvaarding van bepaalde verantwoordelikhede wat met die pos van 'n toesighouer gepaard gaan. 'n Persoon wat inherent nie 'n sin vir verantwoordelikheid het nie, sal sy plek in 'n toesighouerspos nooit kan volstaan nie, tensy hy bereid is om dié eienskap aan te kweek.

## 3. VAARDIGHEIDSVEREISTES<sup>7)</sup>

Om toesighouding effektief uit te voer, is dit absoluut noodsaaklik vir 'n toesighoudende beamppte om oor bepaalde vaardighede te beskik.

In die eerste plek moet hy oor insig beskik wat hy uit ervaring opgedoen het en wat hom in staat stel om die regte vertolking aan feite te gee en situasies wat opduik reg op te som. Hierdie insig moet selfs wyer as die werk strek en aspekte soos die maatskaplike, godsdienstige en morele faktore wat ook 'n invloed op die gedrag van die ondergeskikte het, insluit. Sodoende kan hy gemeenskapsvraagstukke identifiseer en met gesag en selfvertroue voorkomende maatreëls inisieer wat potensiële krisisse betyds kan ontlont.

Sy vaardigheid moet hom in staat stel om beskikbare tegnologiese en wetenskaplike kennis en hulpmiddels so aan te wend dat hy met behulp daarvan benodigde data kan inwin en verwerk en dit as basis vir sy besluite gebruik.

Hy moet in staat wees om hom los te maak van sy daaglikse roetine-werk en sekere bevoeghede en take aan sy ondergeskiktes delegeer. Daardeur

kan sy inisiatief sowel as die van sy ondergeskiktes beter ontwikkel en ten volle benut word.

Die vaardigheid in kommunikasie is vir die toesighouer 'n vereiste omdat die ontvang en oordrag van boodskappe 'n belangrike deel van sy daaglikse verantwoordelikheid uitmaak. Hy moet as goeie luisteraar boodskappe wat hy ontvang, korrek verstaan en interpreteer en sonder verdraaiing van die betekenis daarvan duidelik en ondubbelsinnig kan oordra. Dit geld vir kommunikasie met sowel hoër gesag as met ondergeskiktes.

Elke toesighouer se sukses hang in 'n groot mate af van die samehorigheid en samewerking van sy ondergeskiktes. Waar onderlinge wrywing, misverstand en ontevredenheid heers sal werkers nouliks tot hul volle produksie aangewend kan word. Die toesighouer moet dus die vermoë besit om individuele lede met gemeenskaplike ideale en aspirasies te kan saamsnoer en 'n gevoel van groepskohesie en spangees onder hulle skep en ontwikkel. So 'n spanfunksionering dra by tot doeltreffende werkverrigting.

Aangesien geen enkele leierskapstyl bestaan wat vir alle situasies geld nie, vereis dit van die toesighouer wat sukses nastreef om sy gedrag so aan te pas dat dit aan die vereistes van sy unieke werksomgewing voldoen. Dit beteken dat 'n toesighouer leiding moet kan gee eerder as om oor sy ondergeskiktes baas te speel. Die vraag wat hy homself moet afvra, is of hy by wyse van voorbeeldigheid met homself net so streng is soos met sy volgelinge. Nog 'n vereiste is dat leiding doelgerig moet wees omdat doellose leiding so goed is soos geen leiding nie.

'n Toesighouer moet nie bloot leiding wil gee nie, maar ook bereid wees om leiding van diegene wat bo hom aangestel is, te ontvang. 'n Persoon wat nie bereid is om sy seniors te eerbiedig nie kan nie verwag om deur sy juniors gevolg te word nie.

Die vaardighede waaroor 'n toesighouer beskik moet vergelykbaar wees met die vaardigheidsvereistes van die betrokke pos wat hy beklee en aan die vereistes daarvan voldoen. Dit impliseer dat hy reeds voor sy aanstelling in 'n toesighouerspos leierseienskappe en leierspotensiaal moet openbaar wat as voorvereiste dien vir so 'n aanstelling.

#### 4. ORIËNTERING VAN DIE TOESIGHOUER

By aanvaarding van sy toesighouerspos is die toesighouer, soos enige nuweling, in 'n minder of meerdere mate met vrees oorval en dus onseker of hy oor voldoende vermoë beskik om die take wat aan hom toevertrou word te bemeester. Daar bestaan dikwels by hom twyfel of hy met die personeel oor wie hy aangestel is, goed oor die weg sal kom en of hy aan die verwagtinge van sy nuwe hoofde sal beantwoord. Om hierdie gevoel van twyfel en onsekerheid te omskep in 'n gevoel van selfversekerdheid en selfvertroue, moet ook die toesighouer aan deeglike oriëntering onderwerp word. Daardeur sal die vreemde vir hom meer uitdagings as vrees inhou en sy ingesteldheid jeens sy taak meer positief wees.

##### 4.1 DIE NOODSAAKLIKHEID VIR DIE ORIËNTERING VAN TOESIGHOUERS

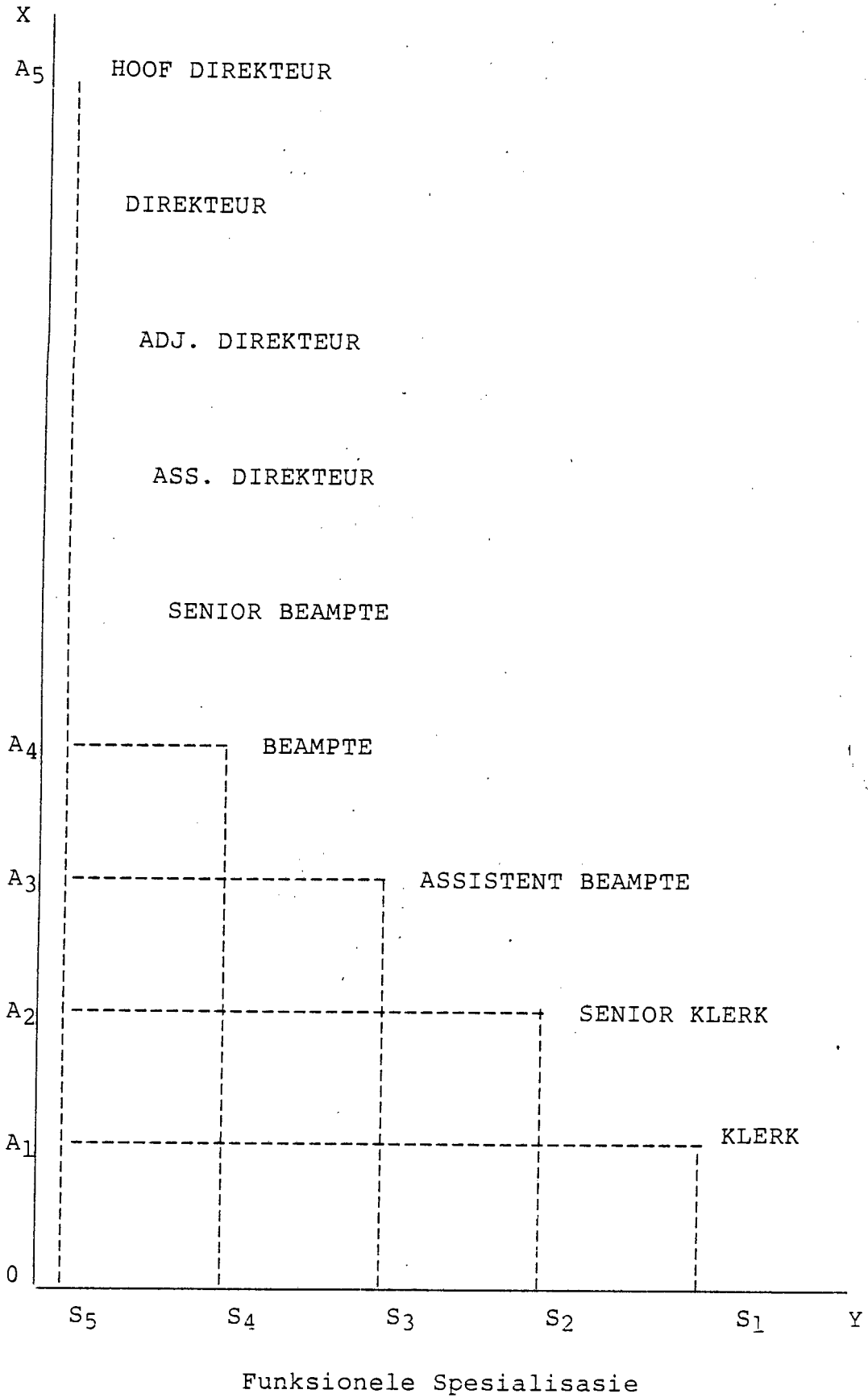
Soos uit vroeër aangehaalde beskrywings van oriëntering afgelei kan word verwys oriëntering na 'n beplande en geleidelike proses waarvolgens amptenare bekend gestel word aan die instelling waarin hulle

werk, die omgewing waarbinne hulle werk, die kollegas met wie hulle saam werk en die inhoud van die taak wat hulle verrig. In die owerheidsektor is die noodsaaklikheid van hierdie proses gerig op doeltreffendheid in die behartiging van openbare dienslewering. Openbare dienslewering geskied binne die raamwerk van die publieke administrasie wat uit talle werkprosesse bestaan en wat basies in drie tiperende groepe verdeel kan word, naamlik die generiese prosesse, hulpprosesse en funksionele prosesse.

As operasionele werker is 'n beampete hoofsaaklik gemoed met funksionele bedrywighede wat bestaan uit 'n bepaalde taakinhoud in terme van aard en omvang. Namate hy in die institusionele hiërargie styg sal sy gespesialiseerde funksionele verpligtinge afneem en sal hy meer aandag aan administratiewe take moet gee omdat hy meer en meer daarmee belas sal word. Gepaard met die afname in funksionele werk en die toename in administratiewe pligte gaan vanselfsprekend ook die verandering van taakinhoud. Boonop moet daar in gedagte gehou word dat die verskillende taakinhoude ook verskillende kennis en vaardighede verg van diegene wat die poste beklee.

Die volgende grafiek dien as hulpmiddel om die veranderende verhouding tussen die funksionele en die administratiewe taakinhoud voor te stel.

Administrasie



Die relatiewe posisie van die kurwe SY en die helling in die grafiek is hipoteties en kan wissel van instelling tot instelling en van tyd tot tyd. Die grafiek illustreer duidelik dat die klerk op die laagste vlak van die hiërargie se pligte uit OS<sub>1</sub> funksionele spesialisasie en slegs OA<sub>1</sub> administrasie bestaan. Daarteenoor het die Hoof Direkteur se funksionele pligte afgeneem na OS<sub>5</sub> namate hy vertikaal bevorder is en het sy administratiewe verantwoordelikhede dienooreenkomstig toegeneem tot OA<sub>5</sub>.

Uit bostaande is dit nou duidelik dat die taakinhoud van elke pos op die vertikale vlak verander en dat elke beampte namate hy vertikaal vorder, heroriënteer moet word ooreenkomstig die posvereistes van die nuwe betrekking. Dit geld ook vir die nuwe toesighouer wanneer hy in die toesighouerspos beland. Sonder heroriëntering kan verwag word dat die toesighouer nie in staat sal wees om die personeel onder sy toesig na behore te lei en ten volle te benut nie.

#### 4.2 METODES VAN ORIËNTERING<sup>9)</sup>

Daar is veral vier metodes van oriëntering vir persone in 'n toesighoudende en leidinggewende posisie, naamlik:

- Oriëntering deur die amptenaar self
- Oriëntering deur ondergeskiktes
- Oriëntering deur senior beamptes
- Oriëntering deur ander instansies

Elk van die metodes word vervolgens kortliks toegelig.

#### 4.2.1 Oriëntering deur die amptenaar self

'n Beamppte word aan hierdie metode onderwerp wanneer hy na 'n hoër pos bevorder is waarvoor daar nie 'n posbeskrywing en/of oriënteringsprogram bestaan nie. Hy is dan aan sy eie lot oorgelaat om self die aard en omvang van sy nuwe taakinhoud te bepaal. In die proses van selforiëntering kan dit egter gebeur dat die beamppte aan bande gelê word deur beperkings in sy eie verwysingsraamwerk. Elke beamppte het gewoonlik 'n eie verwysingsraamwerk wat bestaan uit die somtotaal van sy persoonlikheidseienskappe, intellektuele vermoëns, opleiding, ervaring en waardesisteen. Vanweë hierdie beperkings is 'n amptenaar wat op selforiëntering aangewys is, geneig om sy nuwe pligte aan te pak op die wyse waartoe sy verwysingsraamwerk hom toelaat. Dit beteken dat hy die hoër eise van die nuwe pos kan aanvaar, of verwerp of wysig na gelang van die totale vermoëns waaroor hy beskik. Onopgewassenheid om die groter uitdagings te aanvaar sal meebring dat die beamppte die taakinhoud sodanig sal aanpas dat dit by die beperktheid van sy verwysingsraamwerk inpas. Die feit dat die eise van die pos te hoog is en die nuwe bekleër nie vir die behartiging daarvan opgewasse is nie, kan meebring dat die beamppte in frustrasie gedompel raak en regressief na bekende strooihalms gryp wat nie bevorderlik vir doeltreffendheid is nie. So 'n toedrag van sake het gewoonlik die volgende identifiseerbare simptome:

- die beamppte neig om sy administratiewe pligte te ontwyk en meer aandag aan funksionele werk te gee;
- Hy is geneig om alles self te wil doen;
- sy ondergeskiktes is swak gemotiveerd;
- 'n hoë afwesighedsyfer en personeelomset is te bespeur;

- daar is gedurig klagtes oor die swak gehalte van ondergeskiktes;
- die leidinggewende beampte is nie geneë vir enige veranderinge nie;
- doelgerigte opleidingsprogramme vir ondergeskiktes ontbreek of is gebrekkig; en
- daar is persoonlike traagheid om aan formele studies en selfontwikkeling deel te neem.

Uit bostaande kan afgelei word dat selforiëntering alleen suksesvol kan wees as die persoon wat daaraan onderwerp word oor 'n goed ontwikkelde verwysingsraamwerk beskik, voldoende gemotiveerd is en bereid is om tekortkominge in sy eie mondering te erken en daadwerklik daaraan aandag te gee.

#### 4.2.2 Oriëntering deur ondergeskiktes

Die inhoud van ondergeskiktes se werk is normaalweg grootliks funksioneel van aard met 'n geringe administratiewe gedeelte daaraan verbonde. Wanneer 'n nuwe toesighouer in sy pos beland kan hy deur ondergeskiktes georiënteer word, maar net sover dit die funksionele deel van sy werk betref omdat die ondergeskiktes nie oor die nodige insig en vaaardigheid beskik nie.

Selfs in gevalle van hierdie aard verwag die ondergeskiktes steeds administratiewe leiding van die toesighouer. Dit beklemtoon weer eens die feit dat 'n toesighouer voor sy bevordering na, of sy aanstelling in so 'n pos eers deeglik gekeur moet word. Indien hy na 'n hoër pos in die hiërargie bevorder word terwyl hy nie aan die posvereistes voldoen nie, is hy nie in staat om aan die verwagtinge van sy volgelinge

te voldoen nie en kan hy sy aansien en kredietwaardigheid verloor. Die afleiding is nou duidelik dat ook hierdie metode van oriëntering beperkte gebruikswaarde het.

#### 4.2.3 Oriëntering deur seniors

'n Senior leidinggewende beampte beklee 'n belangrike gesagsposisie in die postestruktuur van 'n openbare instelling. Volgens die tradisionele opvatting verdien hy derhalwe agting en aanvaarding van diegene oor wie hy aangestel is. Tog is dit volgens die "acceptance theory" nie heeltemal korrek nie, omdat 'n leier "... has no authority except in so far as his subordinates choose to confer upon him the right to issue commands".<sup>10)</sup>

Dit impliseer dat die persoon in 'n gesagsposisie slegs oor die gesag beskik wat die ondergeskiktes aan hom toeken.

'n Gebalanseerde kombinasie tussen die invloed van die formele gesag van die senior beampte en die inspraak van die ondergeskikte in programme wat hom raak of vir hom bedoel is, blyk 'n goeie benadering te wees, dat die oriëntering van toesighouers, deur seniors gedoen word. Die afleiding word gemaak van die feit dat formele gesag nie misken kan word nie, maar dat ondergeskiktes ook hul eie denke het en dus in samewerking met die seniors aan oriënteringsprogramme wil werk. 'n Voorafopgestelde oriënteringsprogram wat deur die seniors summier op ondergeskiktes afgedwing word, kan dalk op 'n indirekte en subtiele wyse verwerp word, juis omdat die ondergeskiktes 'n behoefte het om reeds by die beplanning van so 'n oriënteringsprogram inspraak te hê. Die vermoë om doelgerigte en navolgingswaardige leiding te gee moet baie

duidelik by die senior leidinggewende beampte waargeneem kan word om vertrouwe by sy ondergeskiktes in te boesem en om as 'n goeie leermeester aanvaar te word. Dit vereis dat hy homself voortdurend moet beywer vir sy eie doeltreffende ontwikkeling en positiewe ingesteldheid teenoor die uitdagings waarmee leidinggewing gepaard gaan en die geslaagdheid wat van 'n oriënteringsprogram verwag word. Die sukses van hierdie metode van oriëntering hang dus in 'n groot mate af van die kundige wyse waarop die senior beampte dit uit sy gesagsposisie onderneem en sy bereidwilligheid om erkenning te gee aan die selfstandige denke van sy ondergeskiktes en hul behoefte om deel te hê aan die opstel van 'n oriënteringsprogram.

Met ongedwonge samewerking tussen die toesighouer wat georiënteer word en sy onmiddellike senior wat die oriëntering doen, in 'n atmosfeer van wedersydse welwillendheid, behoort hierdie metode van oriëntering die beste resultate te lewer.

#### 4.2.4 Oriëntering deur ander instansies

Hierdie metode van oriëntering geskied met behulp van universiteite, teknikons en ander opvoedkundige instellings. Programme by hierdie instellings word juis so saamgestel om in die behoefte aan doeltreffende oriëntering van leidinggewende amptenare te voorsien. Selfs seminare en kort-kursusse word onder leiding van die Kommissie vir Administrasie van tyd tot tyd gereël om toesighoudende en leidinggewende amptenare voor te berei vir die hoë eise van hulle administratiewe take. Daarbenewens is voordele vir formele akademiese studies in die diensvoorwaardes van elke staatsamptenaar ingebou ter aanvulling van bestaande oriënteringsprogramme. Hier word veral

gedink aan studieverlof en studiebeurse wat met vrug deur amptenare benut kan word.

##### 5. OPLEIDING EN ONTWIKKELING VAN TOESIGHOUERS

Toesighouer hou toesig oor personeellede en daarom moet besef word dat die optrede of gedrag van toesighouers direkte reaksies by die mense oor wie hulle aangestel is, sal ontlok. Om reg op te tree teenoor sy ondergeskiktes, verg die regte kennis, vaardighede en gesindhede aan die kant van die toesighouer. Leemtes by die toesighouer kan lei tot leemtes in die personeelkorps met 'n nadelige effek op produktiwiteit. Dit kan, veral in die owerheidsektor waar 'n diensmotief aan die orde is, nie bekostig word nie. Derhalwe is dit absoluut noodsaaklik dat toesighouers aan deeglike opleiding onderwerp word vir die doeltreffende verrigting van hul personeelfunksies.<sup>11)</sup>

Die omvang van die toesighouer se personeelfunksies en die belangrikheid om vir die uitvoering daarvan behoorlik opgelei te wees, word ook afgelei uit die volgende stelling:

"Employees tend to see their supervisor as the symbol of management... The supervisor is the one who gives them word, schedules vacations, assigns duties, plans their contribution, disciplines them and leads them... The supervisor has to learn how to get along well with superiors, peers and subordinates, as well as learn how to make decisions quickly and effectively without full information on which to base these decisions. Moreover, the supervisor has to learn how to get others to carry out decisions, how to delegate work to them, how to motivate and stimulate others

to maximum performance and how to see each job through to completion."12)

Die opleidingsprogram van 'n toesighouer het basies twee hoof oogmerke. Eerstens moet dit hom in staat stel om sy toesighoudingsfunksie so te verrig dat hy deur middel van doeltreffende personeelbenutting maksimum doelwitverwesenliking bewerkstellig teen die laagste koste. Dit wil sê elemente van bekwaamaking vir die huidige pos moet in sy opleiding teenwoordig wees, maar sy opleiding moet ook toekomstgerig wees. In die tweede plek moet die opleiding ten doel hê om hom vir hoër poste voor te berei.

#### 5.1 DIE INHOUD VAN 'N TOESIGHOUER SE OPLEIDINGSPROGRAM

Aangesien die pligte van die toesighouer oorwegend administratief van aard is, moet die inhoud van die opleiding waaraan hy onderwerp word dienooreenkomstig saamgestel wees. Die uitoefening van die administratiewe prosesse te wete beleidbepaling, organisering, finansiering, personeelvoorsiening en -benutting, prosedures en metodes en beheer geskied gewoonlik ooreenkomstig die rigsoere van die publieke administrasie naamlik die politieke oppergesag, openbare verantwoordelikheid, demokratiese vereistes, redelikheid en billikheid en doeltreffendheid. Derhalwe is dit ook belangrik dat die toesighouer vertrouwd gemaak word met die rigsoere en die waarde daarvan sal besef.

Aangesien die toesighouer met mense van uiteenlopende geaardhede werk, kan verwag word dat hy ook met probleemsituasies gekonfronteer sal word en rasonale besluite sal moet neem. Hy moet dus vertrouwd gemaak word met die tipe probleme wat op sy arbeidsterrein mag opduik sowel as die

hantering van elke geval volgens die heersende omstandighede en die meriete daarvan. In die proses van opleiding moet hy dus kennis neem van die feit dat dit gesonde besluitneming, verbeeldingsrykheid en gesonde oordeel verg.

Die beplanning en programmering van werk is nog 'n belangrike deel van die toesighouer se taak en dus behoort dit deel van sy opleidingsprogram uit te maak. Die vlakke van beplanning sowel as die hoofstappe in beplanning is 'n voorvereiste vir die nastrewing van sukses. Die vrae rondom die wat, waar, wanneer, wie, waarom en hoe moet in die beplanning van elke onderneming reeds beantwoord word. Saam met deeglike beplanning is werprogrammering 'n voorvereiste vir die doeltreffende afhandeling van 'n bepaalde volume werk binne 'n spesifieke tydvak.

Die toesighouer moet in die loop van sy opleiding ook vertrouwd gemaak word met die begrotingsprosedures van sy departement, omdat hy in die uitvoering van sy pligte dikwels ook met finansiële aangeleenthede te doen sal kry.

Nuwelinge word van tyd tot tyd in diens geneem en dit is die toesighouer se verantwoordelikheid om toe te sien dat hierdie nuwe toetreders aan hul werkinhoud en -omgewing bekend gestel word. Die toesighouer wat sy pligte in die verband ken, omdat hy opleiding daarin ontvang het, sal die regte benadering toepas en die gewenste resultate behaal. Desgelyks moet hy ook in staat wees om die behoefte aan indiensopleiding by sy ondergeskiktes te kan identifiseer en selfs aanbied. Hy moet weet watter hulpmiddels, tegnieke en metodes vir die doel benodig word. Daarom is dit belangrik dat personeeladministrasie die grondslag van sy opleidingsprogram uitmaak.

Effektiewe personeelbenutting vorm die kern van die toesighouer se taak, derhalwe is dit nodig dat hy tydens sy opleiding deeglik vertrouwd gemaak word met die verdienstelikeheidsbepalingstelsel, die doel daarvan en die instansies daarby betrokke. Dit geld ook vir die insameling van insidente, die normbepaling van kwalitatiewe eienskappe en die beginsels van goeie verslagdoening.

Om 'n goeie toesighouer te wees moet die vermoë aangeleer word om werkers te kan motiveer, 'n goeie verhouding tussen individue te kweek en onderlinge kommunikasie te bevorder.

'n Goeie toesighouer moet oor die vermoë beskik om te kan organiseer. Derhalwe is werkverdeling, delegering en werk-koördinerings belangrike vereistes vir goeie toesighouding en behoort dit deel van die toesighouer se opleidingsprogram te wees.

Ten slotte moet die toesighouer ook klagtes en griewe van sy ondergeskikte bevredigend kan hanteer en dissipline kan handhaaf. Die beste manier om dissipline te handhaaf is op so 'n wyse dat 'n gesonde atmosfeer en gunstige werksklimaat heers waarbinne werkers so gelukkig voel dat dissiplinêre stappe nie nodig is nie. In die opsig is dit raadsaam om eerder die verkeerde daad te kritiseer as die persoon wat dit gedoen het.

Die inhoud van 'n toesighouer se opleidingsprogram moet saamgestel en aangepas word ooreenkomstig die aard en omvang van die werk wat hy doen sodat dit altyd doelgerig kan wees. Oor die doelmatigheid van opleiding van toesighouers handhaaf G. Terry die volgende siening:

"... but especially (so) in supervisory training, the objectives must be founded upon the expressed needs of the supervisors, must draw upon their experiences, must be flexible since learning situations are dynamic, and must emphasize learning through the activity of seeking insight and applicable knowledge..."<sup>13)</sup>

## 5.2 VERSKILLENDE METODES VAN OPLEIDING VIR TOESIGHOERS

Verskillende metodes en tegnieke is al ontdek wat gebruik kan word om toesighouers op te lei. Die metode of kombinasie van metodes wat aangewend word, kan verskil van instelling tot instelling na gelang van die plaaslike omstandighede. Dit is ook moontlik dat die effektiwiteit van die metodes en tegnieke waarop besluit word, selfs van persoon tot persoon kan verskil. Sommige van die metodes kan egter met minder sukses toegepas word terywl andere weer met meer vrug aangewend kan word. Die stelling kan ook gewaag word dat geen enkele opleidingsmetode as die beste beskou kan word nie.

Daarom is dit belangrik om die plaaslike omstandighede, behoeftes en ideale in ag te neem wanneer daar na 'n effektiewe opleidingsmetode vir 'n bepaalde instelling gesoek word. Slegs enkele van die metodes wat vir die opleiding van toesighouer geskik is en gebruik kan word word vervolgens bespreek.

### 5.2.1 Lesings

Toesighoudende beamptes en potensiële toesighouers kan aan formele lesings onderwerp word. Alhoewel dit een van die oudste metodes van opleiding is, het dit bepaalde tekortkominge, naamlik dat dit in 'n

groot mate tot die teorie beperk is en dat deelname in die klassituasie weinig tot sy reg kom. Dit is dus raadsaam om lesings af te wissel met praktiese oefeninge. Kort kursusse wat gereeld opgevolg word met die praktiese toepassing van die teoretiese kennis behoort beter resultate te lewer as uitgerekte lesings wat maklik verveeldheid in die hand kan werk. Vir die nuwe toesighouer is die lesingkamer geskik vir die eerste kennismaking met die nuwe uitdagings wat toesighouding inhou. Lesings kan ook dien as 'n geleentheid waar die breë raamwerk van die nuwe taak onlyn word en daarna kan dit met ander tegnieke opgevolg word.<sup>14)</sup>

### 5.2.2 Werkrotasie

Volgens hierdie werkverrykende metode word 'n toesighouer van een afdeling na 'n ander oorgeplaas. Sodoende kry hy nie slegs ondervinding om met verskillende groepe mense klaar te kom nie, maar ook om toesig te hou waar die aard van die werk wat gedoen word verskil. Genoemde twee faktore impliseer dan ook dat hy met die hantering van verskillende soorte probleme te doen kry. Dit verryk sy mensekennis en bevorder sy inherente vaardighede om self groter uitdagings wat toesighouding mag inhou die hoof te bied.

### 5.2.3 Konferensies en kursusse

Konferensies bied 'n geleentheid om probleme wat toesighouers ondervind onderling te bespreek met die doel om oplossings daarvoor te vind. Ervaringe word saamgegooi en nuwe idees uitgeruil waaruit almal voordeel kan trek. Aanwesiges by sulke konferensies kan deur middel van groepbesprekings belangrike onderwerpe soos leierskap, kommunikasie,

motivering, hantering van griewe, ens. intensief behandel. In Suid-Afrika het die Kommissie vir Administrasie reeds 'n vername bydrae in die verband gelewer. Behalwe vir konferensies wat die Kommissie van tyd tot tyd vir hierdie doel reël, is die Kommissie ook verantwoordelik vir talle kursusse vir toesighours, wat al die lig gesien het en deur die departement self met vrag aangebied word. Die Grondbeginsel in Toesighouding is een van die eerste handleidings wat deur die Kommissie vrygestel en deur verskeie ander kursusse opgevolg is. Die Grondbeginsels in Toesighouding is juis daarop gemik:

- "om toesighouers in die Diens van basiese beginsels onderliggend aan toesighouding oor mense en hulle werk bekend te stel;
- om toesighouers in die toepassing van die beginsels op praktiese alledaagse probleme te help;
- om toesighouers tot selfontwikkeling bo en behalwe die vereistes van die kursus te stimuleer; en
- om te verseker dat die toesighoudende groep vertrouwd raak met die kollektiewe kennis van die lede daarvan.<sup>15)</sup>

Die Suid-Afrikaanse Instituut vir Publieke Administrasie bied ook gereeld konferensies en seminare aan waar onder andere ook die taak van die leidinggewende of toesighoudende beampste deur deskundiges onder die loep geneem word. Die bywoning van sulke byeenkomste deur toesighouers en voornemende toesighouers kan baie leersaam wees en bydra tot die korrekte hantering van praktiese probleme in die werksituasie.

Daarbenewens is daar sekere opvoedkundige inrigtings waar gevorderde studies onderneem word met die oog op verdere bekwaamaking vir hoër poste. Die Nasionale Diploma in Staatsadministrasie en die Nasionale Diploma in Staatsfinansies en Rekening wat by Teknikons aangebied word sowel as die Gevorderde Diploma in Publieke Administrasie wat by verskeie universiteite aangebied word kan as voorbeelde genoem word. Laasgenoemde lok egter nie groot belangstelling uit nie, omdat dit as 'n "cul-de-sac" beskou word. Die inhoud daarvan is goed saamgestel en beantwoord aan die behoeftes van die leidinggewende beampste, derhalwe verdien dit daarvoor krediet. Die vernaamste kritiek teen die kursus is dat die inhoud daarvan bykans gelyk aan die van 'n Honneursgraad is, terwyl erkenning daarvoor vir die doel van verdere studies aan nie-gegradueerdes nie dieselfde is nie. In die praktyk beteken dit dat 'n individu sonder 'n graad ook tot die kursus toegelaat word, maar na voltooiing van die studies nie dieselfde erkenning geniet nie. In laasgenoemde geval word absolute gelyke erkenning egter nie verwag nie, maar 'n mate van erkenning aan nie-gegradueerdes wat die twee jaar se harde werk regverdig wanneer so 'n individu 'n graadkursus in dieselfde studierigting wil aanpak sonder om van voor af te begin.

#### 5.2.4 Indiensopleiding

Die verantwoordelikheid vir indiensopleiding berus by die verskillende uitvoerende instellings self. Met die korrekte benadering behoort indiensopleiding een van die mees effektiewe metodes te wees aangesien dit binne die werksituasie plaasvind. Indiensopleiding geskied normaalweg onder leiding van die onmiddellike senior beampste en is ook gewoonlik meer behoeftegerig. Direkte kontak bestaan tussen die toesighouer en sy senior en dit stel laasgenoemde in staat om nie net

die toesighouer se vermoëns om probleme te hanteer, te monitor nie, maar ook om leemtes wat nog bestaan te identifiseer en aandag te gee.

Indiensopleiding, soos enige ander metode van opleiding aan alle personeellede van 'n instelling, vereis sorgvuldige beplanning en 'n sistematiese benadering ten einde sukses te verseker en in die geïdentifiseerde behoeftes eie aan 'n departement te voorsien.<sup>16)</sup>

Beplanning impliseer dat daar 'n doelwit gestel word om aan te dui wat met die opleiding bereik wil word. Na voltooiing van die opleiding moet dit aan evaluering onderwerp kan word om die geslaagdheid daarvan te bepaal. Dit beteken dat die resultate wat behaal is gemeet word aan die gestelde doelwit. Die uitslag hiervan sal 'n aanduiding wees in hoeverre doelwitverwesenliking plaasgevind het en in hoe 'n mate verstellings en aanpassings nodig is.

Die snel veranderende werksomstandighede wat ook in die Staatsdiens geld, stel gedurig hoë eise aan toesighoudende personeel in soverre dit die opleiding van hul ondergeskiktes betref. Derhalwe sal die onopgeleide toesighouer nie 'n betekenisvolle bydrae tot doeltreffende personeelbenutting en die verwesenliking van institusionele oogmerke kan maak nie. Inteendeel, hy kan dit verdraag of selfs onbewustelik verhinder dat doelwitte hoegenaamd bereik word.

## 6. GEBALANSEERDE KENNIS VAN FUNKSIONELE EN ADMINISTRATIEWE PLIGTE

In 'n vorige hoofstuk is die feit reeds beklemtoon dat 'n beampete se funksionele pligte afneem en sy administratiewe verantwoordelikhede toeneem namate hy vertikaal in die hiërargie van 'n instelling

vorder. Hierdie afname in funksionele pligte beteken egter nie dat so 'n beampste, wanneer hy in 'n leidinggewende hoedanigheid beland, sy kennis omtrent funksionele werk ook moet verwaarloos of laat afneem nie. Dit is nodig om selfs hoog in die hiërargie steeds oor voldoende kennis van funksionele werk te beskik ten einde effektiewe leiding daarin te kan gee en selfs demonstrasies te kan doen in belang van die groei en ontwikkeling van sy ondergeskiktes.

Dit geld nog meer vir die eerste vlak toesighouer omdat hy in staat moet wees om vir die ondergeskikte te kan wys hoe die funksionele werk gedoen word. In die praktyk is dit dikwels nie genoeg om net te verduidelik hoe werk gedoen moet word nie, maar by wyse van demonstrasies en voorbeelde ook te wys wat die korrekte werksmetode is. Hier word veral gedink aan die nuweling wat vir die eerste keer met 'n bepaalde soort werk kennis maak. So iemand vir wie nie net die werksomgewing nie, maar ook die werkinhoud en tegnieke absoluut vreemd is, behoort deur sy toesighouer met woord en daad bygestaan te word. Dit is juis dan wanneer die toesighouer se kennis hom nie durf in die steek laat nie, aangesien die mate van selfversekerdheid en behendigheid waarmee die toesighouer sy demonstrasies behartig, 'n belangrike faktor is omdat dit 'n blywende indruk, hetsy positief of negatief, by die ondergeskikte laat. Indien hierdie indruk positief is, kan dit by die ondergeskikte die begeerte aanwakker om ook in sy werk te presteer en die meester van sy vak te word. Aan die ander kant sal 'n swak indruk nie net 'n negatiewe uitwerking op die werker self hê nie, maar ook op die doeltreffendheid waarmee hy sy taak verrig en uiteindelik ook op sy produktiwiteit. Kennis van funksionele werk bly dus deel van die toesighouer se toerusting om sy leidinggewingsfunksie na behore te verrig.

Verder moet in gedagte gehou word dat funksionele en administratiewe werk in die praktyk nie van mekaar geskei kan word nie. Vir die doel van effektiewe toesighouding vul die twee eerder mekaar aan. Daarom word dit van 'n leidinggewende beampete verwag om homself op hoogte te hou met enige vorm van ontwikkeling op die funksionele terrein wat deur hom geadministreer word.

Verder moet ook in gedagte gehou word dat 'n beampete wat uitsluitlik funksionele werk doen, hom hoofsaaklik, indien nie geheel en al nie, toespits op 'n spesifieke arbeidsveld wat relatief klein in omvang is.

Soos wat hy dan mettertyd die hiërargiese leer klim behoort sy insig en visie ook algaande van die eng na die wyer spektrum te verbreed. Dikwels is ondersteunende maatreëls nodig om 'n beampete in hierdie opsig by te staan en in staat te stel om die klemverskuiwing in sy taak te kan behartig.<sup>17)</sup>

'n Gesonde balans tussen administratiewe vaardigheid en funksionele kennis is vir die toesighouer belangrik, derhalwe moet hy hom daarvoor beywer. So is dit byvoorbeeld noodsaaklik om kennis te dra van die werking van 'n rekenoutomaat en die toepassingsmoontlikhede daarvan sonder om noodwendig 'n spesialis of deskundige op die gebied te wees. Dit is alleen wanneer die toesighouer oor hierdie kennis en vaardigheid beskik dat hy dit kan toepas in belang van verhoogde produktiwiteit en die verwesenliking van departementele doelstellings.

#### 7. VERMOË OM 'N GESONDE VERHOUDING MET ONDERGESKIKTES TE KWEEK EN HANDHAAF.

Menseverhoudinge beteken die verhouding wat tussen individue onderling

behoorlik voorberei moet word om aan die vereistes wat gestel word te voldoen.

#### 8. SAMEVATTING

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat doeltreffende toesighouding inderdaad bepaalde kwaliteite by 'n toesighouer seek. 'n Gebalanseerde kombinasie van persoonlikheids- en vaardigheidsvereistes vorm 'n belangrike basis, maar is nie al nie. Behoorlike oriëntering; behoeftegerigte programme van opleiding en ontwikkeling; voldoende kennis van sowel die funksionele as die administratiewe sy van toesighouding; en die vermoë om gesonde menseverhoudinge te kweek en te bevorder, is almal vereistes wat bydra tot die suksesvolle toesighouer se mondering.

Ter voltooiing van die Skripsie is 'n ondersoek in die vorm van 'n gevallestudie in die Administrasie: Raad van Verteenwoordigers gedoen om te bepaal in hoe 'n mate toesighouers aan die vereistes van doeltreffende toesighouding voldoen. Vervolgens word 'n oorsig van die ondersoek gegee.

VERWYSINGS - HOOFSTUK 9

- 1) Cloete, J.J.N. 1975. Personeeladministrasie, Pretoria : J.L. van Schaik, Bpk., p. 182.
- 2) Eckles, R.W., Carmichael, R.L. & Sarchet, B.R. 1974. Essentials of management for first line supervision. New York : John Wiley & Sons, p. 201.
- 3) Hanekom, S.X. 1981. "Leidinggewing", SAIPA, Vol. 16, No. 1, Maart, p. 13.
- 4) Ibid.
- 5) Ibid.
- 6) Eckles, R.W., Carmichael, R.L. & Sarchet, B.R.: Op cit., p. 200.
- 7) Hanekom, S.X.: Op cit., pp. 13 - 14.
- 8) Van der Westhuizen, H.J.P. 1981. "Oriëntering van die amptenaar in 'n veranderde wêreld", Die Staatsamptenaar, Vol. LXI, No. 4, April, p. 14.
- 9) Op cit., pp. 16 - 22.
- 10) O'Donnell, C: "The source of managerial authority", Political Science Quarterly, Vol. 67, p. 573.
- 11) Cloete, J.J.N. 1974. "Die verpligtinge van die politieke ampsbekleërs, die hoofamptenare, die toesig-houers en die personeelverenigings vir die verkryging van 'n stabiele personeelkorps", Die Staatsamptenaar, Mei, p. 11.
- 12) Eckles, R.W., Carmichael, R.L. & Sarchet, B.R.: Op cit., p. 414.
- 13) Terry, G. 1978. Supervision. Revised edition, Homewood, Illinois : Richard Irwin Inc., p. 266.
- 14) Eckles, R.W., Carmichael, R.L. & Sarchet, B.R.: Op cit., p. 419.
- 15) Steyn, W. 1973. Personeelopleiding deur die groot werkgewer : 'n Studie van die teorie en die praktyk van personeelopleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. Ongepubliseerde verhandeling, p. 172.
- 16) Op cit., p. 176.

HOOFSTUK TIENEERSTEVLAKE-TOESIGHOUDING IN DIE ADMINISTRASIE :RAAD VAN VERTEENWOORDIGERS - 'N GEVALSTUDIE1. INLEIDING TOT DIE ONDERSOEK

In die lig van die voorafgaande teoretiese benadering soos in hierdie verhandeling uiteengesit, is besluit om die rol wat effektiewe eerstevlak-toesighouding in doeltreffende personeelbenutting in die hoofkantoor van die Administrasie: Raad van Verteenwoordigers speel, by wyse van 'n gevalstudie onder die loep te neem.

2. METODOLOGIESE ONDERBOU

Daar is besluit dat die opname-prosedure die mees geskikte prosedure sal wees om binne 'n prakties uitvoerbare tydsbestek die nodige data van 'n geskatte 150 ewekansig geselekteerde respondente te verkry. Die vraelystegniek is aangewend om met behulp van 'n ten volle gestruktureerde vraelys die nodige data van respondente te verkry.

3. ANONIMITEIT

Die wete dat die sukses al dan nie van die opname in terme van die betroubaarheid van die ingesamelde data sal afhang van die mate waarin respondente se gevoel van anonimiteit gewaarborg word, het genoodsaak dat deeglik oor die insamelingstegniek besin moes word.

Die uiteindelijke besluit was om op grond van twee redes, nie die respondente individueel in hul onderskeie kantore te besoek om daar onderhoude te voer nie.

3.1 Eerstens omdat alle respondente nie alleen 'n eie kantoor beman nie

en onderhoude dus ten aanhore van ander lede van die Administrasie gevoer sou moes word, en

3.2 Tweedens omdat respondente, al sou hulle alleen 'n kantoor beman, moontlik geïdentifiseer voel en in die versoeking kan verkeer om nie objektiewe response op sekere vrae te verskaf nie.

Die argument is gevoer dat die beste resultate onder heersende omstandighede verkry sou word deur respondente te versoek om op 'n gegewe tydstip in relatiewe groot groepe (+ 20 en meer) in 'n lokaal byeen te kom waar die nodige inleidende gesprek met hulle gevoer word, gevolg deur die versoek om die vraelys te voltooi.

Hierdie tegniek het uiters ekonomies en vrugbaar blyk te wees as die kriterium van half- en voltooide vraelyste aangelê word. Slegs 3 vraelyste (2 ondergeskiktes en 1 toesighouer) is half voltooi ingelewer. In al drie genoemde gevalle is die voltooiing ongeveer in die helfte van die vraelys gestaak. Geen van die betrokke vraelyste is by die verwerking van die data in aanmerking gebring nie.

#### 4. RESPONDENTE

Om ekonomiese redes is besluit om die ondersoek tot toesighouers en ondergeskiktes verbonde aan die hoofkantoor van die Administrasie te beperk. Die range "KLERK" en "SENIOR KLERK" is as ondergeskiktes gedefinieer terwyl die range "HOOFKLERK" en "BEAMPTE" vir die doeleindes van hierdie ondersoek as toesighouers beskou is, om so na as moontlik aan eerstevlak toesighouding te bly. Die rang "Assistent Beampste" is egter nie by die opname betrek nie, daar dit in die praktyk bloot 'n opleidingsrang is.

5. STEEKPROEF

'n Personeellys met name van alle persone in diens van die Administrasie wat die geselekteerde range bekleed, is bekom. Die lys is gesuiwer om net Hoofkantoor se personeel in te sluit. Dit het die getal ondergeskiktes wat vir die opname gekwalifiseer het op 631 en die toesighouers op 34 te staan gebring.

Weens die feit dat die universum van toesighouers slegs 34 tel, is besluit om almal by die ondersoek te betrek. Die ondergeskiktes daarenteen is elkeen 'n nommer toegeken en 'n 20% waarskynlikheidsteekproef is met behulp van 'n tabel van ewekansige steekproefnemingsgetalle getrek. Hierdie prosedure het 126 respondente met behulp van nommers geïsoleer om namens die ondergeskiktes aan hoofkantoor te respondeer.

Elke respondent is vooraf persoonlik besoek ten einde sy/haar samewerking te vra. Dié praktyk het aan die lig gebring dat slegs 106 van die 126 ondergeskiktes vir die opname beskikbaar was. Sommige was uitstедig en ander met verlof. Van die 34 toesighouers was 29 beskikbaar.

Van die 106 beskikbare ondergeskiktes het 95 aan die opname deelgeneem, waarvan 2 vraelyste half voltooi en vir die doeleindes van hierdie opname geïgnoreer is. Al die beskikbare toesighouers (29) het aan die opname deelgeneem, waarvan 1 half voltooide vraelys vir die doeleindes van hierdie opname geïgnoreer is.

Dit bring die aantal respondente wat aan die ondersoek deelgeneem het

op 93 ondergeskiktes en 28 toesighouers te staan. Dit verteenwoordig 14,7% van alle ondergeskiktes en 82,4% van alle toesighouers aan hoofkantoor.

#### 6. DIE OPNAME

Die ondergeskiktes is op 8 Julie 1986 in drie afsonderlike lokale byeen gebring. Die toesighouers kon almal in een lokaal op 12 Augustus 1986 geakkommodeer word.

#### 7. PROSEDURE MET DIE INVUL VAN DIE VRAELYS

Die vraelys is ten volle gestruktureerd, self-administrerend, tweetalig en kon met slegs enkele inleidende opmerkings deur 'n opsiener vir voltooiing aan respondente oorhandig word. Die volgende inleidende opmerkings is by al die opnamesessies aan respondente oorgedra:

- (i) Respondente is bedank vir hul bereidwilligheid om aan die opname deel te neem;
- (ii) die versekering van anonimiteit is herbevestig;
- (iii) die doel van die ondersoek is uitgespel;
- (iv) die wyse waarop op response aangetoon moes word is verduidelik;  
en
- (v) 'n beroep op eie en eerlike response is gedoen.

Dit kan gestel word dat die tegnieke van data-insameling na die beste wete van die opsieners en die navorser nie enige nadelige invloed op die betroubaarheid van response gehad het nie.

## 8. LOODSONDERSOEK

'n Konsepvraelys is gestruktureer en aan 'n loodsondersoek onderwerp. Die vraelys vir die loodsondersoek het uit 'n gesamentlike vraelys vir beide toesighouers en ondergeskiktes bestaan waarin van "nie van toepassing" responskategorieë gebruik gemaak is in gevalle waar vrae slegs vir toesighouers of ondergeskiktes bedoel is. Vier (4) respondente, (twee (2) toesighouers en twee (2) ondergeskiktes) wie se samewerking verkry is, is byeengebring en sonder verdere instruksies versoek om in teenwoordigheid van die navorser die vraelys te voltooi.

Hierdie werkswyse het in die praktyk tot gevolg gehad dat respondente, as gevolg van die navorser se teenwoordigheid, enige onduidelikhede kon opper, wat uiteraard beteken het dat die vraelys, wat selfadministrerend moet wees, op daardie stadium 'n probleem opgelewer het. Nadat die betrokke respondente die vraelys voltooi het, is 'n indiepte-gesprek met hulle/haar gevoer ten einde enige probleme te verifieer.

Na afhandeling van die loodsondersoek is besluit om twee vraelyste vir die twee groepe respondente (toesighouers en ondergeskiktes) te konstrueer, daar die n.v.t.-kategorieë heelwat verwarring by respondente geskep het. Daar is nietemin toegesien dat die rekenaarkolomme van die twee vraelyste korreleer. Enkele konsepte wat vatbaar vir meerledige interpretasies was, is ook verander.

## 9. DIE VRAELYS

Die vraelys is gekonstrueer om die volgende aspekte van toesighouersfunksies te dek.

- (i) Biografiese gegewens
- (ii) Evaluering en effek van inlywingskursus
- (iii) Evaluering en effek van formele indiensopleiding
- (iv) Toesighouers se beeld by ondergeskiktes
- (v) Evaluering van die werk en werksituasie
- (vi) Griewehantering, kommunikasie en dissipline in die Administrasie.

Ten einde effektiwiteit van toesighouding te ondersoek, is besluit om vas te stel wat ondergeskiktes se persepsie van hul toesighouers is en die invloed wat dit op hul taakverrigting het, eerder as om aan toesighouers te vra wat hulle doen om doeltreffende toesighouding in die hand te werk. Laasgenoemde metodologiese benadering sou moontlik ongeldige en/of onbetroubare response in die hand kon werk, aangesien respondente (toesighouers) in die versoeking gestel sou word om hipoteties en idieel tipies op vrae te respondeer. Vrae waarin respondente versoek word om hul toesighouer en sy handeling te evalueer, verskyn nie in die vraelys aan toesighouers nie. Andersins is beide vraelyste identies (kyk Bylaes F en G).

## 10. KENMERKE VAN DIE STEEKPROEF

### 10.1 GESLAGSAMESTELLING

Onder die toesighouers was geen vroulike respondente wat by die

ondersoek betrek kon word nie. Die ondergeskiktes daarenteen het uit 35,5% vroulike respondente bestaan. Tabel 1 toon die geslagsamestelling van respondente wat by die ondersoek betrek is.

TABEL 1.

GESLAGSAMESTELLING VAN RESPONDENTE

	Toesighouers		Ondergeskiktes		Gesamentlik	
	%	N	%	N	%	N
Manlik	100,0	28	64,5	60	72,7	88
Vroulik	-	-	35,5	33	27,3	33
Totaal	100,0	28	100,0	93	100,0	121

## 10.2 OUDERDOM

Soos te wagte, is die gemiddelde ouderdom van toesighouers hoër as dié van ondergeskiktes. Dié toedrag van sake is uiteraard 'n direkte gevolg van die bevorderingsstelsel in die openbare sektor waar dienservaring saam met prestasie 'n belangrike rol speel in opwaartse mobiliteit.

Tabel 2 bied 'n gekategoriseerde uiteensetting van die betrokke respondente se ouderdomsverspreiding.

Die gemiddelde ouderdom vir toesighouers is 36,4 jaar en dié van ondergeskiktes is 23,6 jaar.

TABEL 2.

OUERDOMSVERSPREIDING VAN RESPONDENTE

Ouderdom	Ondergeskiktes		Toesighouers		Gesamentlik	
	%	N	%	N	%	N
16 - 20	15,1	14	-	-	11,6	14
21 - 25	45,2	42	3,6	1	35,5	43
26 - 30	26,9	25	14,3	4	24,0	20
31 - 35	9,7	9	32,1	9	14,9	18
36 - 40	2,2	2	21,4	6	6,6	8
41 - 45	1,1	1	17,9	5	5,0	6
46 - 50	-	-	10,7	3	2,5	3
51 +	-	-	-	-		
TOTAAL	100,2 *	93	23,1	28	100,1	121

\* In gevalle waar die totaal nie tot 100% nimmer nie, is dit as gevolg van die afronding van die desimale syfer.

### 10.3 OPVOEDKUNDIGE KWALIFIKASIES

Dit tree duidelik na vore dat opvoedkundige kwalifikasie 'n belangrike keuringskriterium as toesighouer in die Administrasie is. Alle toesighouers het oor 'n minimum kwalifikasie van St. 10 beskik. Onthou moet word dat daar nie 'n steekproef uit die toesighouers getrek is nie en dit dus die werklike situasie reflekteer soos dit in die praktyk aangetref word. Kyk Tabel 3 vir 'n uiteensetting van respondente se opvoedkundige kwalifikasies.

TABEL 3.

RESPONDENTE SE OPVOEDKUNDIGE KWALIFIKASIES

Opvoedkundige Kwalifikasies	Toesighouers		Ondergeskiktes		Gesamentlike	
	%	N	%	N	%	N
St 8, 9	-	-	16,1	15	12,4	15
St 8+dip(s)	-	-	1,1	1	0,8	1
St 10	82,1	23	80,6	75	81,0	98
St 10+dip(s)	14,3	4	1,1	1	4,1	5
St 10+graad(e)	3,6	1	1,1	1	1,7	2
St 10+graad(e)+dip(s)	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAAL</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	<b>121</b>

## 10.4 HUISTAAL

Die opname toon dat die meeste respondente in diens van die Administrasie (67,8%) Afrikaanstalig is. Negentien komma agt persent (19,8%) is Engelstalig, terwyl 12,4% aangetoon het dat hulle uit huise van beide Afrikaans- en Engelstalig is. Tabel 4 bied 'n uiteensetting van respondente se huistaal.

TABEL 4.HUISTAAL VAN RESPONDENTE

Huistaal	Toesighouers		Ondergeskiktes		Gesamentlike	
	%	N	%	N	%	N
Afrikaans	78,6	22	64,5	60	67,8	82
Engels	14,3	4	21,5	20	19,8	24
Afr + Eng	7,1	2	14,0	13	12,4	15
<b>TOTAAL</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	<b>121</b>

11. ORIENTERING

Dit het uit gesprekke met respondente aan die lig getree dat inlywingsprogramme (oriënteringskursusse) tans 'n meer algemene verskynsel is as in die dae toe hulle by die Administrasie begin werk het. Dit wil voorkom of die meeste respondente waarmee oor die onderwerp gesprek gevoer is, groot waardering toon vir die werk van die Opleidingsafdeling. Trouens, die empiriese resultate van die ondersoek, staaf hierdie gevolgtrekking.

Die feit dat proporsioneel gesien, meer toesighouers as ondergeskiktes 'n inlywingskursus deurloop het, dien as bewys van die erns waarmee die opleidingsafdeling die saak bejeën, ten spyte van die feit dat hulle (toesighouers) kronologies nà die ondergeskiktes tot die Administrasie se diens toegetree het.

Tòg is die resultate van die opname nie bemoedigend genoeg nie. Slegs 57,0% van die respondente het ten tye van die opname 'n inlywingskursus deurloop. Onder die toesighouers, het 78,6% reeds 'n formele inlywingskursus deurloop, terwyl net 49,5% van die ondergeskiktes 'n inlywingskursus deurloop het.

Op die vraag hoe lank nadat respondente by die Administrasie begin werk het, hulle die inlywingskursus deurloop het, is die resultaat ewe min bemoedigend. Toesighouers het eers na ongeveer gemiddeld 2 jaar en 2 maande diens 'n inlywingskursus deurloop. Ondergeskiktes het na ongeveer gemiddeld 1 jaar diens sodanige kursus deurloop. Hierdie resultaat mag oënskynlik op 'n verbetering van die situasie dui, maar dan slegs van 2 jaar na 1 jaar, en dit vir 'n inlywingskursus! Dit wil egter nie noodwendig op 'n verbetering van die situasie dui nie, daar onthou moet word dat ten opsigte van die ondergeskiktes, 31,2% respondente ten tye van die opname nog nie 'n volle jaar in diens van die Administrasie was nie. Dit dien ook as moontlike verklaring vir die relatiewe lae persentasie ondergeskiktes wat 'n inlywingskursus deurloop het.

Dit dien egter gemeld te word dat die indruk wat uit gesprekke met respondente na vore getree het dat feitlik alle nuwelinge binne die eerste week of twee 'n inlywingskursus moet deurloop, nie deur bevindinge van hierdie opname bevestig word nie. Dit skyn of die realiteit van die praktyk nog te hard spreek. Kyk Tabel 5 vir 'n uiteensetting van respondente wat 'n inlywingskursus deurloop het.

TABEL 5.

AANTAL RESPONDENTE WAT 'N INLYWINGSKURSUS DEURLOOP HET

Formele inlywing deurloop	Toesighouers		Ondergeskiktes		Gesamentlik	
	%	N	%	N	%	N
Ja	78,6	22	49,5	46	57,0	69
Nee	21,4	6	50,5	47	43,0	52
TOTAAL	100,0	28	100,0	93	100,0	121

## 11.1 EVALUERING VAN INLYWINGSKURSUS

Die vraelys is sodanig ontwerp dat meer lig op die belewenis van die ontvanger van die inlywingskursus gewerp word. Vrae 7.1 tot 7.11 (kyk Bylae F) is vir dié doel ontwerp.

Hoewel dit 'n verklaarde doel is dat die inlywingskursus 'n algemene kursus is en nie ontwerp is om kursusgangers in hul spesifieke taak op te lei nie, is tog gevoel dat respondente se oordeel wat die doel met die kursus was as aanduiding van die geslaagdheid daarvan kan dien. Uiteraard is die doel met die kursus algemeen bekend en kon response gebaseer op kennis genoteer word, eerder as respondente se ervaring. Ten einde daarvoor te kompenseer is drie spesifieke stellings waarop gerespondeer moes word aan respondente voorgehou.

Dit blyk uit die resultaat (kyk Tabel 6) dat daar relatiewe konsensus oor die doel van die kursus bestaan.

TABEL 6.

RESPONDENTE SE ERVARING VAN WAAROP DIE INHOUD VAN DIE  
INLYWINGSKURSUS GEMIK IS

Waarop die inhoud gerig is	Toesighouer*		Ondergeskikte**		Gesamentlik***	
	%	N	%	N	%	N
Spesifieke werk wat gedoen moet word	9,1	2	17,3	8	10,1	10
Werkzaamhede van die Admi- nistrasie in die algemeen	100,0	22	73,9	34	56,1	56
Die Staatsdiens in die algemeen	27,3	6	58,7	27	33,3	33

\*U = 22    \*\* U = 46    \*\*\* U = 68

Ten einde te bepaal of respondente oor die algemeen tevrede is met die inhoud van die kursus, is die vraag gestel of hulle sou wou sien dat enige verandering aan die inhoud van die inlywingskursus aangebring moet word. Dit blyk gevolglik dat 47,1% van die respondente die een of ander voorstel ter "verbetering" van die kursus aan te bied het, terwyl 52,9% geen beswaar teen die inhoud van die formele inlywingskursus het nie (kyk Tabel 7).

Dit blyk egter dat ondergeskiktes verdeeld is oor hul mening ten opsigte van die inhoud (50,0%) terwyl toesighouers meer geneig is tot tevredenheid (59,1%) met die inhoud van die formele inlywingskursus.

TABEL 7.

EVALUERING VAN DIE INHOUD VAN DIE FORMELE INLYWINGSKURSUS

Voorstelle ter verbetering	Toesighouers*		Ondergeskiktes**		Gesamentlik***	
	%	N	%	N	%	N
Ja	40,9	9	50,0	23	47,1	32
Nee	59,1	13	50,0	23	52,9	36
TOTAAL	100,0	22	100,0	46	100,0	68

\* U = 22      \*\* U = 46      \*\*\* U = 68

#### 11.2 PROBLEME WAT RESPONDENTE MET DIE INHOUD VAN DIE INLYWINGSKURSUS HET

Onder diegene wat aangedui het dat hulle bepaalde veranderinge betreffende die inhoud van die inlywingskursus verlang (47,1% van die totale aantal respondente wat 'n formele inlywingskursus deurloop het en 26,1% van al die respondente) is daar nie algemene konsensus oor presies waar die probleem lê nie. Dit wissel onder ondergeskiktes tussen 'n behoefte aan 'n meer taakgerigte inhoud (8,6%) tot 'n meer algemene inhoud (6,5%). Die toesighouers daarenteen toon 'n duideliker behoefte aan 'n meer taakgerigte inhoud (17,9%), asook dat die kursus gouer na diensaanvaarding deurloop moet word (21,4%). Tabel 8 bied 'n gekategoriseerde uiteensetting van respondente se response op die vraag wat die vernaamste verandering is wat hulle aan die inhoud van die inlywingskursus sou wou aanbring.

TABEL 8.

VOORSTELLE TER VERBETERING VAN DIE INLYWINGSKURSUS

Voorstelle	Toesighouer		Ondergeskikte		Gesamentlik	
	%	N	%	N	%	N
Inhoud meer taakgerig	4,4	4	34,8	8	37,5	12
Gouer na diensaanvaarding aangebied	44,4	4	8,7	2	18,8	6
Beter aanbieding	11,1	1	8,7	2	9,4	3
Verleng die kursus	-	-	17,4	4	12,5	4
Verkort die kursus	-	-	4,4	1	3,1	1
Maak inhoud meer algemeen	-	-	26,1	6	18,8	6
<b>TOTAAL</b>	<b>99,9</b>	<b>9</b>	<b>100,1</b>	<b>23</b>	<b>100,1</b>	<b>32</b>

Hoewel die aantal respondente wat op die vraag moes antwoord relatief min is, blyk dit tog uit Tabel 8 dat daar 'n algemene dissensus tussen toesighouers en ondergeskiktes is in die rangorde van probleme wat met die inhoud van die inlywingskursus ervaar word. Dit blyk verder dat 'n verlengde inlywingskursus wat meer taakgerig is moontlik aan die algemene behoefte van die ondergeskiktes sal voldoen. Toesighouers ondersteun die neiging tot meer taakgerigheid, maar staan meer krities teenoor die aanbieding van kursusse.

Laasgenoemde verskynsel spruit moontlik uit die relatiewe senioriteitsposisie, gekombineer met dié van indiensopleier wat toesighouers beklee en hul gevolglik meer krities instel as die "nuwelinge" wat 'n inlywingskursus deurloop.

Onderliggend aan bogenoemde argument lê die feit dat toesighouers nie daarin geslaag het om die inlywingskursus wat hulle deurloop het te evalueer asof hulle nog ondergekiktes was nie, maar vanuit 'n ryper werkservaring voorstelle ter verbetering van die inhoud gelewer het. Die geldigheid van die vergelyking tussen response van toesighouers en ondergeskiktes op die betrokke vraag staan dus onder verdenking.

### 11.3 ALGEMENE ORIËTERING VAN NUWELINGE IN DIE ADMINISTRASIE

Ten einde meer agter die kap van die byl te kom en vas te stel wat oor die algemeen gebeur wanneer 'n nuweling diens in die Administrasie aanvaar, is 'n aantal scenarios geskets waarop respondente bevestigend al dan nie, moes repondeer. Hierdie vraag was bedoel om aan alle respondente gestel te word, hetsy of hulle 'n inlywingskursus deurloop het of nie. Met die skei van die een vraelys na twee (kyk loodsondersoek) het hierdie vraag in die gedeelte beland wat slegs deur diegene voltooi hoef te word wat 'n formele inlywingskursus deurloop het. Die fout is egter met die opname onder toesighouers reggestel, met gevolg dat alle toesighouers (28) op die vraag repondeer het en slegs die ondergeskiktes wat 'n inlywingskursus deurloop het (46 van die 93 respondente)

Uit Tabel 9 tree dit na vore dat daar in die Administrasie weinig sprake van 'n "standaard-praktyk" in terme van voorskrifte, tradisie en/of die uitvoer van voorskrifte waarvolgens nuweling in die Administrasie ten opsigte van hul werksomgewing oriënteer word, ander as basiese humanitêre en funksionele handeling soos om aan my kollegas in dieselfde afdeling, op dieselfde vloer voorgestel te word en informeel ingelig te word oor wat die werksaangeleenthede behels.

TABEL 9.

ALGEMENE ORIËTERING MET DIENSAANVAARDING BY DIE ADMINISTRASIE

Handeling	Toesighouers*		Ondergeskiktes**		Gesamentlik***	
	%	N	%	N	%	N
Aan ander kollegas op dieselfde vloer voorgestel	67,9	19	80,4	37	75,7	56
Aan ander kollegas in dieselfde afdeling voorgestel	82,1	23	76,1	35	78,4	58
Oor die werksaamhede van my afdeling ingelig	75,0	21	82,6	38	79,7	59
Diensvoorwaardes is aan my verduidelik	53,6	15	60,9	28	58,1	43
Ingelig oor wat my werk behels	53,6	15	71,7	33	64,9	48
Opgelei om dadelik met my werk te kan begin	53,6	15	67,4	31	62,2	46
My regte en voorregte is aan my verduidelik	57,6	16	32,6	15	41,9	31
My pligte is mondeling aan my verduidelik	92,9	1	71,7	33	59,5	44
Die gedragkode is aan my oorhandig om te bestudeer	50,0	14	65,2	30	59,2	44
My pligstaat is aan my oorhandig om te bestudeer	28,6	8	43,5	20	37,8	28
Grieweprosedures is aan my verduidelik	25,0	7	26,1	12	25,7	19
Ek is opdrag gegee om die Staatsdienswet te bestudeer	28,6	8	30,4	14	29,7	22

Oriëntering blyk dus hoofsaaklik uit 'n produk-georiënteerde oop punt gedoen met die (een?) doel voor oë om die nuweling so gou as moontlik "produktief" te kry. Hierdie verskynsel is egter aan te tref in enige organisasie wat 'n swaar werkslading het en onder 'n algemene tekort aan mannekrag gebuk gaan en is nie noodwendig eie aan die Administrasie nie.

Die onrusbarende element wat uit die data na vore tree is die positiewe verband tussen die ervaring van die toesighouers en die van die ondergeskiktes wat in die verband waarneembaar is. Dit laat die feit na vore tree dat weinig verandering in die algemene oriënteringspraktyk ingetree het sedert die toesighouers (met langer diensondervinding, dus vroeër) by die Administrasie diens aanvaar het.

'n Verdere kenmerk wat uiteraard as gevolg van die algemene werklading, na vore tree is die algemene praktyk dat persone in diens geneem word sonder dat basiese werksvoorskrifte, gedragskodes, pligte, regte en voorregte, ens. aan hulle voorgehou en/of intensief met hulle behandel word.

#### 11.4 MOTIVERINGSEFFEK VAN INLYWINGSKURSUS

Voldoende kennis van die milieu en inhoud van die te stane werksituasie kan beskou word as 'n voorvereiste vir spoedige produktiwiteit - juis dit wat enige werkgewer in belang sou stel, en sekerlik ook die Administrasie. Vraag 7.7 het ten doel om vyf verskillende "werksfasette" aan respondente se ervaring van die inlywingskursus te meet. Die "fasette" in orde van die meer wyere milieu tot die

spesifieke individuele motivering is:

- (i) vertroudheid met werksomgewing
- (ii) Goeie agtergrond om die werk binne 'n breër verband te kan verrig.
- (iii) Toerusting om die te stane taak met relatiewe vertroue te verrig.
- (iv) Alle onduidelikhede uit die weg te ruim.
- (v) Die individu positief te motiveer om in die praktyk dit toe te pas wat hy/sy geleer het.

TABEL 10.

MOTIVERINGSEFFEK VAN DIE INLYWINGSKURSUS

Effek	Toesighouers*		Ondergeskiktes**		Gesamentlik***	
	%	N	%	N	%	N
Vertroud gemaak met werksomgewing	59,1	13	87,0	40	71,6	53
Goeie agtergrond van breër werksverband verskaf	68,2	15	76,1	35	67,6	50
Toegerus om met die werk te kan begin	77,3	17	73,9	34	68,9	51
Alle onduidelikhede uit die weg geruim	40,9	9	50,0	23	43,2	32
Positief gemotiveer om die werk te doen	68,2	15	80,4	37	70,3	52

\* U = 22

\*\* U = 46

\*\*\* U = 68

Uit Tabel 10 tree dit na vore dat die motiveringseffek van die inlywingskursus in die Administrasie oor die algemeen 'n meer positiewe effek op ondergeskiktes gehad het as in die geval van die toesighouers. Genoemde verskil in ervaring is moontlik geleë in die feit dat die inhoud van die inlywingskursus heelwat verander het sedert die toesighouers dit deurloop het.

Ondergeskiktes toon oor die algemeen 'n goeie reaksie ten opsigte van die inhoud van die kursus. Dit blyk egter dat daar 'n relatiewe leemte bestaan ten opsigte van geleentheid waarbinne individuele probleme in werksverband uitgeklaar kan word. Dit wil egter nie sê dat sodanige geleentheid nie in die praktyk bestaan nie, maar dit wil voorkom dat sou dit wêl bestaan, ondergeskiktes die klimaat nie as bevorderlik ervaar om hul probleme uitgestryk te kry nie.

Daar blyk egter nie veel onduidelikheid te wees oor wat die hoofdoel met die inlywingskursus is nie. Tabel 11 dui aan dat die meerderheid toesighouers en ondergeskiktes die "algemene funksie" van 'n inlywingskursus positief evalueer.

Hierdie vraag is met opset as 'n "oopvraag" aan respondente gestel omdat die blootstel van respondente aan moontlike responskategorieë kontaminerend op sy/haar retrospektiewe evaluering van die hoofdoel met die kursus kon inwerk.

Dit blyk tóg dat daar enkele individue is (27,9% van die ondergeskiktes) wat 'n ander doelwit as wat oor die algemeen met inlywingskursusse bedoel word in die inlywingskursus ervaar het. Uiteraard speel die mens se persoonlikheid 'n belangrike rol in wat

hy/sy uit sy omgewing (selektief) waarneem en dit mag wees dat sodanige selektiewe waarneming daartoe aanleiding gegee het dat byvoorbeeld die opskerpning van dissipline as die hoofdoel met die kursus waargeneem is. Dit val egter op dat al genoemde 27,9% respondente se response verband hou met 'n reaksie in die lig van werkservaring. Dit wil dus voorkom of laasgenoemde respondente die kursus nie aan die begin van hul dienstoetrede deurloop het nie, maar eers nadat hulle geruime tyd in diens van die Administrasie was.

TABEL 11.

RESPONDENTE SE MENING VAN DIE HOOFDOEL VAN DIE INLYWINGSKURSUS

Doel	Toesighouers*		Ondergeskiktes**		Gesamentlik***	
	%	N	%	N	%	N
Algemene werking van die						
Administrasie	86,4	19	65,2	30	72,1	49
Selfontwikkeling	9,1	2	6,5	3	7,4	5
Beter taakverrrigting	-	-	13,-	6	8,8	6
Dissipline in te skerp	-	-	4,4	2	2,9	2
Net vir die rekord	4,6	1	-	-	1,5	1
Te laat aangebied,						
beteken niks -	-	-	2,2	1	1,5	1
Geen respons -	-	-	8,7	4	5,9	4

\* U = 22

\*\* U = 46

\*\*\* U = 68

## 11.5 KURSUS 'N VERMORSING VAN TYD OF NIE

Ter afsluiting van die evaluering van die kursusinhoud is 'n algemene oorkoepelende vraag aan respondente gestel, naamlik, of die inlywingskursus 'n vermorsing van tyd was of nie. Die opname toon 'n duidelike algemene positiewe ingesteldheid teenoor die tyd wat aan sodanige kursus afgestaan word. Dit is duidelik dat diegene wat die kursus deurloop het dit oor die algemeen as nuttig beskou. Tabel 12 bied 'n uiteensetting van response op die vraag onder bespreking.

TABEL 12.

OF DIE INLYWINGSKURSUS 'N VERMORSING VAN TYD IS OF NIE

Vermorsing van tyd	Toesighouers		Ondergeskiktes		Gesamentlik	
	%	N	%	N	%	N
Ja	9,1	2	10,9	5	10,3	7
Nee	90,9	20	89,1	41	89,7	61
TOTAAL	100,0	22	100,0	46	100,1	68

Motiverings deur diegene wat gedink het dat die kursus wêl 'n vermorsing van tyd was het die volgende redes ingesluit.

- (i) Die kursus is te lank nà indienstreding deurloop (3 persone).
- (ii) Die aanbieding is nie algemeen genoeg nie (2 persone).
- (iii) Diensvoorwaardes is nie behandel nie (1 persoon).

Dieselfde positiewe ingesteldheid wat onder diegene wat 'n formele

inlywingskursus deurloop het heers; is ook by diegene wat nie sodanige kursus deurloop het nie, waarneembaar. Om vas te stel wat lede se algemene ingesteldheid ten opsigte van inlywingskursusse per se is, is aan alle lede gevra of hulle oor die algemeen enige beswaar het teen die inlywingskursus wat deur die Opleidingsafdeling van die Administrasie aangebied word. Daar blyk egter 'n oorweldigende positiewe ingesteldheid daarteenoor te wees - 'n ingesteldheid wat daarop dui dat diegene wat dit deurloop het, oor die algemeen net positiewe kommentaar daaromtrent aan andere moes oordra. Tabel 13 bied 'n uiteensetting van response op die onderhawige vraag.

TABEL 13.

OF RESPONDENTE IN DIE ALGEMEEN BESWAAR TEEN DIE INLYWINGSKURSUS VAN DIE OPLEIDINGSAFDELING VAN DIE ADMINISTRASIE HET

Beswaar teen kursus	Toesighouers		Ondergeskiktes		Gesamentlik	
	%	N	%	N	%	N
Ja	3,6	1	15,1	14	12,4	15
Nee	96,4	27	85,0	79	87,6	106
TOTAAL	100,0	28	100,0	93	100,0	121

Redes wat deur die 15,1% beswaarmakers teen die inhoud van die kursus aangevoer word, word in Tabel 14 uiteengesit.

TABEL 14.

REDES VIR BESWAAR TEEN INLYWINGSKRUSUSSE VAN DIE ADMINISTRASIE

Redes	%	N
Inhoud is te algemeen	21,4	3
Inhoud is irrelevant tot die werk	21,4	3
Kursus is te lank	21,4	3
Inhoud moet meer algemeen wees	35,7	5
<b>TOTAAL</b>	<b>99,9</b>	<b>14</b>

Die teenstrydighede wat in die tabel na vore tree dat die inhoud eensyds te algemeen en andersyds meer algemeen moet wees, is moontlik 'n aanduiding daarvan dat die 15,1% respondente wat hier betrokke is in 'n groot mate van dissensus verkeer oor wat hulle van sodanige kursus verlang.

12. VERHOUDINGE TUSSEN ONDERGESKIKTES EN TOESIGHOUERS

Verhoudinge tussen toesighouers en ondergeskiktes is ten opsigte van die volgende 4 aspekte gemeet.

- (i) Ondergeskiktes se vrymoedigheid om met toesighouers oor hul probleme ten opsigte van die werk te praat.
- (ii) Ondergeskiktes se ervaring van hoe duidelik toesighouers opdragte gee.
- (iii) Ondergeskiktes se evaluering van die wyse waarop toesighouers hul griewe hanteer.

(iv) Ondergeskiktes se ervaring van die wyse waarop toesighouers hul werk evalueer.

## 12.1 TOEGANKLIKHEID VAN TOESIGHOUERS

Die meerderheid ondergeskiktes (61,3%) voel dat hulle toesighouers genoeg geleentheid vir gesprekvoering oor die werk skep.

Van genoemde 61,3% respondente het 23,7% aangedui dat die gespreksgeleentheid gereeld plaasvind en 37,6% dat dit soms plaasvind. Dit blyk egter dat 38,7% van die ondergeskiktes geen geleentheid tot gesprekvoering oor die werk met hul toesighouers ondervind nie. Redes wat daarvoor aangevoer is kan saamgevat word as:

- (i) Toesighouer stel nie daarin belang nie (8,6%)
- (ii) Die struktuur laat nie toe dat vryelik met toesighouers gekommunikeer kan word nie (4,3%).
- (iii) Die tyd ontbreek as gevolg van die groot werklading (3,2%).

Die opname toon voorts dat toesighouers en ondergeskiktes nie dieselfde evaluering van toesighouers in die Administrasie (oor die algemeen) se vermoë om met ondergeskiktes te kommunikeer, maak nie. 'n Minderheid ondergeskiktes (45,2%) voel toesighouers is nie goed toegerus om met ondergeskiktes te kommunikeer nie, terwyl 'n meerderheid toesighouers (50,0%) van mening is dat toesighouers wel goed toegerus is om met ondergeskiktes te kommunikeer. Tog toon die resultaat 'n relatiewe lae positiewe en negatiewe responspatroon en moet die "onseker" en "weet nie" response eerder as 'n simptome van die oënskynlike gebrek aan groter positiewe standpuntname op die

stelling gesien word. Hoewel nie duidelik uitgespreek nie, word hier dus 'n groter algemene negatiewe stereotipe waargeneem as wat die negatiewe responskategorieë toon (kyk Tabel 15).

TABEL 15.

STELLING: TOESIGHOUERS IN DIE ADMINISTRASIE IS GOED TOEGERUS OM MET HUL ONDERGESKIKTES TE KOMMUNIKEER

Respons	Toesighouers		Ondergeskiktes		Gesamentlik	
	%	N	%	N	%	N
Stem beslis saam	10,7	3	7,5	7	8,3	10
Stem saam	39,3	11	14,0	13	19,8	24
Onseker	21,4	6	28,0	26	26,5	32
Stem nie saam nie	21,4	6	28,0	26	26,5	32
Stem beslis nie saam nie	7,6	2	17,2	16	14,9	18
Weet nie	-	-	5,4	5	4,1	5
<b>TOTAAL</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,1</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	<b>121</b>

Wat onderlinge kommunikasie in die seksie betref, tree 'n interessante verskynsel na vore. Die Likertstelling hier te sprake is: "Onderlinge kommunikasie in my seksie is effektief". Toesighouers het 'n groter positiewe responspatroon (78,6%) as ondergeskiktes (53,8%) op die stelling openbaar. Hoewel 'n algemene positiewe respons waargeneem word, is dit duidelik dat die toesighouers die effektiwiteit van die kommunikasie in die seksie hoër as die betrokkenes by die kommunikasie (ondergeskiktes) evalueer. Dit bevestig die verskynsel dat toesighouers 'n effens oordrewe positiewe evaluering van die

toesighouer-onderskikte werksverhouding maak - iets wat juis 'n simptome kan wees van iemand wat nie die oor op die grond het nie, dus swak kommunikasie. Kyk Tabel 16 vir 'n volledige uiteensetting van response op die onderhawige stelling.

TABEL 16.

STELLING : ONDERLINGE KOMMUNIKASIE IN MY SEKSIE IS EFFEKTIEF

Respons	Toesighouers		Onderskikte		Gesamentlik	
	%	N	%	N	%	N
Stem beslis saam	28,6	8	17,2	16	19,8	24
Stem saam	50,0	14	36,6	34	39,7	48
Onseker	3,6	1	17,2	16	14,1	17
Stem nie saam nie	14,3	4	22,6	21	20,7	25
Stem beslis nie saam nie	3,6	1	4,3	4	4,1	5
Weet nie	-	-	2,2	2	1,7	2
<b>TOTAAL</b>	<b>100,1</b>	<b>28</b>	<b>100,1</b>	<b>93</b>	<b>100,1</b>	<b>121</b>

## 12.2 DUIDELIKHEID VAN OPDRAGGEWING

Dit blyk dat onderskiktes oor die algemeen toesighouers se opdraggewing duidelik ondervind (80,6%). Slegs 19,4% het aangetoon dat hulle hul toesighouers se opdragte as onduidelik ervaar. Hierdie algemene positiewe evaluering van toesighouers se opdraggewing hou uiteraard verband met die aard van dienslewering, hoewel by enige opdrag 'n opdraggewer en ontvanger betrokke is en misverstande by meer as een plek kan ontstaan. Dit blyk egter dat toesighouers in die Administrasie oor die algemeen goeie "taakopdrag-kommunikasie" met onderskiktes handhaaf.

## 12.3 GRIEWEHANTERING

Dit kan aanvaar word dat griewe in werksverband en die hantering daarvan direk verband hou met die positiewe of negatiewe werkservaring van enige werker. Op die vraag aan ondergeskiktes of hulle vrymoedigheid het om met enige probleem wat hulle in die werksituasie ondervind na hul toesighouers te gaan, het 74,2% bevestigend geantwoord. Verdere positiewe resultate is in die verband verkry deurdat 68,8% glo dat die toesighouer begrip vir hul onderskeie probleme het en 57,0% van mening is dat hulle toesighouers gewoonlik hul bes doen om geïdentifiseerde probleme op te los. Diegene wat nie die vrymoedigheid voel om met hul probleme na hul toesighouers te gaan nie (25,8%), het as belangrikste rede aangevoer dat hulle hul toesighouers as onbekwaam oordeel. Tabel 17 bied 'n uiteensetting van redes wat in die verband deur die betrokkenes aangevoer is.

TABEL 17.

REDES VIR GEBREK AAN VRYMOEDIGHEID OM PROBLEME MET TOESIGHOUERS TE  
BESPREEK

Rede	%	N
Swak verhouding met toesighouer	25,0	6
Toesighouer is onbekwaam	37,5	9
Toesighouer het geen invloed in hoër hiërargie	4,2	1
Toesighouer is onbehulpzaam	4,2	1
Toesighouer het te veel probleme van sy eie	4,2	1
Toesighouer handhaaf nie vertroulikheid	8,3	2
Toesighouer luister, maar doen niks	8,3	2
Geen rede aangevoer	8,3	2
TOTAAL	100,0	24

Die stereotipe ten opsigte van toesighouers se kennis oor ondergeskiktes se frustrasies is ook met behulp van 'n Likert-stelling getoets. Dit blyk egter dat toesighouers die algemene beeld het dat hulle nie op hoogte is met ondergeskiktes se frustrasies nie (46,5%). Tabel 18 bied 'n uiteensetting van response op die stelling dat toesighouers in die Administrasie oor die algemeen weet wat ondergeskiktes se frustrasies is.

TABEL 18.

STELLING: TOESIGHOUERS IN DIE ADMINISTRASIE WEET OOR DIE ALGEMEEN WAT ONDERGESKIKTES SE FRUSTRASIES IS.

Respons	Toesighouers		Ondergeskiktes		Gesamentlik	
	%	N	%	N	%	N
Stem beslis saam	-	-	6,5	6	50,0	6
Stem saam	28,6	8	12,9	12	16,5	20
Onseker	17,9	5	23,7	22	22,3	27
Stem nie saam nie	28,6	8	26,9	25	27,3	33
Stem beslis nie saam nie	17,9	5	24,7	23	23,1	28
Weet nie	7,1	2	5,4	5	5,8	7
<b>TOTAAL</b>	<b>100,1</b>	<b>28</b>	<b>100,1</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	<b>121</b>

Die opname toon 'n algemene positiewe konsepsie onder beide toesighouers en ondergeskiktes dat toesighouers in die Administrasie wel na ondergeskiktes se probleme luister, hoewel 'n relatiewe groot aantal ondergeskiktes 23,7% nie met die stelling saamgestem het nie.

Tabel 19 bied 'n volledige uiteensetting van response op die stelling dat toesighouers in die Administrasie oor die algemeen met belangstelling na ondergeskiktes se probleme luister.

TABEL 19.

STELLING: TOESIGHOUERS IN DIE ADMINISTRASIE LUISTER OOR DIE ALGEMEEN  
MET BELANGSTELLING NA ONDERGESKIKTES SE PROBLEME

Respons	Toesighouers		Ondergeskiktes		Gesamentlik	
	%	N	N	%	N	
Stem beslis saam	3,6	1	6,5	6	5,8	7
Stem saam	35,7	10	31,2	29	32,2	39
Onseker	28,6	8	22,6	21	24,0	29
Stem nie saam nie	17,9	5	23,7	22	22,3	27
Stem beslis nie saam nie	7,1	2	11,8	11	10,7	13
Weet nie	7,1	2	4,3	4	5,0	6
<b>TOTAAL</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	<b>121</b>

Een van die mees basiese manifestasies van die gevoel van verontregting in enige arbeidsverhouding is die gevoel dat almal in dieselfde situasie nie gelyke behandeling ontvang nie. 'n Libert-stelling is in hierdie ondersoek ingesluit wat daarop gemik is om vas te stel of die betrokke respondent voel dat almal in sy seksie gelyke behandeling ontvang of nie. Dit blyk uit die resultaat dat toesighouers en ondergeskiktes ook oor dié aangeleentheid nie eenstemmigheid het nie. Toesighouers is oorwegend van mening dat dit wel die geval is (evaluering van hul eie optrede teenoor ondergeskiktes) (71,5%), terwyl

ondergeskiktes (diegene wat aan die ontvangkant staan) oorwegend van mening is dat almal in die seksie oor die algemeen nie gelyke behandeling ontvang nie (46,2). Tabel 20 bied 'n volledige uiteensetting van response op die onderhawige stelling.

TABEL 20.

STELLING: ALMAL IN MY SEKSIE KRY GELYKE BEHANDELING

Respons	Toesighouer		Ondergeskiktes		Gesamentlik	
	%	N	%	N	%	N
Stem beslis saam	28,6	8	16,1	15	19,0	23
Stem saam	42,9	12	22,6	21	27,3	33
Onseker	10,7	3	14,0	13	13,2	16
Stem nie saam nie	14,3	4	24,7	23	22,3	27
Stem beslis nie saam nie	3,6	1	21,5	20	17,4	21
Weet nie	-	-	1,1	1	0,8	1
<b>TOTAAL</b>	<b>100,1</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	<b>121</b>

13. ONDERGESKIKTES SE ERVARING VAN DIE WYSE WAAROP TOESIGHOUERS HUL WERK EVALUEER

Die wyse waarop werkers se werk evalueer word kan van kritieke belang wees in die werker se algemene gevoel van werkstevredenheid, werksekuriteit en toekomsvisie in die beroep waarin hy/sy staan. Indien onsekerheid bestaan ten opsigte waarvan hy/sy vir goeie prestasie aangeslaan word kan die frustrasiepyl sodanig styg dat die werker tot onderprestasie neig.

In dié verband is ondergeskiktes versoek om aan te dui op watter van 'n aantal potensiële evaluerings hulle dink hul toesighouers let wanneer hulle werk beoordeel word. Dit is opvallend dat die drie potensiële evalueringsvlakke wat nie direkte verband met die produk hou nie, maar waar persoonlikheidsfaktore met produklewering gekombineer word, relatief laer tot die res aangeslaan word (kyk punte gemerk \* in Tabel 22). Dit dui op 'n algemene, relatiewe vertroue en 'n hoë mate van konsensus oor die kritieke prestasie areas ten opsigte waarvan ondergeskiktes se werk geëvalueer word (kyk Tabel 22).

TABEL 22.

ASPEKTE WAAROP ONDERGESKIKTES DINK TOESIGHOUERS LET AS HUL WERK  
BEOORDEEL WORD

Aspekte waarop gelet word	%	N
Organisasievermoë	86,0	80
Menseverhoudinge	80,6	75
*Persoonlike netheid	66,7	62
Inisiatief in werk	80,6	75
*Verhouding met toesighouer	52,7	49
Onder druk kan werk	81,7	76
*Net op foute	29,0	27
Verantwoordelikeheidsin	86,0	80
Insig in die werk	79,6	74
Produktiwiteit	82,8	77

Dit blyk uit die opname dat 'n relatiewe klein meerderheid (54,8%)

respondente van mening is dat toesighouers hul (ondergeskiktes) net tot hul eie voordeel gebruik sonder om die nodige erkenning aan die betrokke ondergeskiktes te verleen. Dit kan verwag word dat hierdie toedrag van sake 'n negatiewe invloed op ondergeskiktes se kreatiwiteit sal hê. Dit is moontlik daaraan toe te skryf dat ondergeskiktes nie op die hoogte is van die verskillende aard van die kritieke prestasie-areas waarvolgens toesighouers se werk beoordeel word nie. Hierdie stereotipe is nie heeltemal in verhouding met die algemene evaluering van die beeld van toesighouers in hierdie opname nie en is moontlik te wyte aan 'n algemene wanopvatting onder ondergeskiktes oor die prestasie-evaluering van toesighouers. In hierdie ondersoek is nie dieper op die aangeleentheid ingegaan nie en die aard en omvang van hierdie oënskynlike diskrepansie verg 'n ondersoek op sigself. Dit is egter moontlik dat hier slegs 'n eg menslike faktor na vore tree naamlik dat enige werker wat 'n produk lewer, neig om sy eie skepping hoog aan te slaan en 100% krediet daarvoor eis.

Erkenning aan spanwerk word dikwels nie in alle objektiwiteit en eerlikheid verleen nie.

Die ondersoek toon egter 'n groot mate van "konstantheid" ten opsigte van hierdie gevoel onder ondergeskiktes teenoor die werk van toesighouers. Likert-stellings is gebruik om stereotipiese houdings wat in die vraelys na vore mag tree te kontroleer, in welke geval hier ondersteunende resultate vir die tendens onder bespreking verkry is op die stelling: "Toesighouers in die Administrasie werk net so hard soos ondergeskiktes". Slegs 26,9% ondergeskiktes het positief op die stelling gerespondeer waarvan 7,5% kon aandui dat hulle beslis met die stelling saamstem (kyk Tabel 23).

TABEL 23.

STELLING: TOESIGHOUERS IN DIE ADMINISTRASIE WERK NET SO HARDSOOS ONDERGESKIKTES

Respons	Toesighouers		Ondergeskiktes		Gesamentlik	
	%	N	%	N	%	N
Stem beslis saam	7,1	2	7,5	7	7,4	9
Stem saam	57,1	16	19,4	18	28,1	34
Onseker	14,3	4	20,4	19	10,1	23
Stem nie saam nie	7,1	2	32,3	30	26,5	32
Stem beslis nie saam nie	10,7	3	17,2	16	15,7	19
Weet nie	3,6	1	3,2	3	3,3	4
TOTAAL	100,0	28	100,0	93	100,1	121

Die te wagte diskrepansie tussen ondergeskiktes en toesighouers se instemming op die stelling tree in die responspatroon na vore.

Op die stelling dat toesighouers in die Administrasie oor die algemeen weet waartoe ondergeskiktes in staat is, tree dieselfde tendens as in Tabel 23 na vore. 'n Waarneembare onderskeid tussen toesighouers en ondergeskiktes se responspatroon, met 'n algemene positiewe waardering van die kant van ondergeskiktes teenoor die kennis van toesighouers ten opsigte van ondergeskiktes se werkpotensiaal (28,7%). Tabel 24 bied 'n volledige uiteensetting van response in die verband.

TABEL 24.

STELLING: TOESIGHOERS IN DIE ADMINISTRASIE WEET OOR DIE ALGEMEEN  
WAARTOE ONDERGESKIKTES IN STAAT IS

Respons	Toesighouers		Ondergeskiktes		Gesamentlik	
	%	N	%		%	N
Stem beslis saam	7,1	2	9,7	9	9,1	11
Stem saam	50,0	14	29,0	27	33,9	41
Onseker	14,3	4	32,3	30	28,1	34
Stem nie saam nie	28,6	8	21,5	20	23,1	28
Stem beslis nie saam nie	-	-	7,5	7	5,8	7
Weet nie	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAAL</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	<b>121</b>

Dit kan verwag word dat in 'n aangename en oop werkverhouding, ondergeskiktes hul toesighouers as deel van die werkspan sou beskou.

#### 14. TOESIGHOERS AS DEEL VAN DIE SPAN

Van die 78,5% ondergeskiktes wat aangedui het dat hulle werk spanwerk vereis (kyk Tabel 25), het 70,0% aangedui dat hulle hul toesighouers as deel van die span beskou. Dit kan verwag word dat die 30,1% respondente wat nie hul toesighouers as deel van die span beskou nie, relatiewe swak verhoudinge in die werksituasie ervaar (kyk Tabel 26).

TABEL 25.AANTAL ONDERGESKIKTES WIE SE TAAKVERRIGTING SPANWERK VEREIS

<u>Spanwerk</u>	<u>%</u>	<u>N</u>
Ja	78,5	73
Nee	21,5	20
<b>TOTAAL</b>	<b>100,0</b>	<b>93</b>

TABEL 26.MATE WAARIN ONDERGESKIKTES HUL TOESIGHOUERS AS DEEL VAN DIE WERKSPANBESKOU

<u>Deel van span</u>	<u>%</u>	<u>N</u>
Ja	70,0	51
Nee	30,1	22
<b>TOTAAL</b>	<b>100,1</b>	<b>73</b>

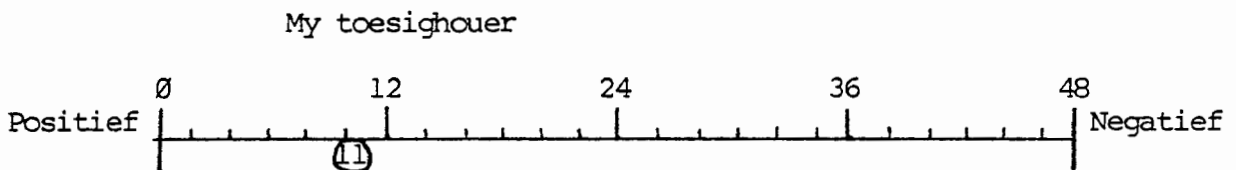
## 14.1 ALGEMENE EVALUERING VAN TOESIGHOUER

Vir kontroleringsdoeleindes, maar terselfdertyd as samevattend, is ondergeskiktes versoek om met behulp van die semantiese differensiaal vraagtegniek hul onderskeie toesighouers te beoordeel ten opsigte van hul:

- (i) behulpsaamheid
- (ii) vriendelikheid
- (iii) hardwerkendheid
- (iv) intelligensie
- (v) geduld
- (vi) duidelikheid van opdragging
- (vii) voorbeeld
- (viii) lojaliteit

Al bogenoemde positiewe elemente is geïdentifiseer as bydraende faktore tot die ideale toesighouer en 'n skaalpunt van 1 uit 7 (die teenpool) toegeken. Dit bring dus mee dat 'n skaalpunt van 8 as die bes moontlike beoordeling van sy/haar toesighouer sou geld en 'n skaalpunt van 56 die mees negatiewe beeld van sy/haar toesighouer reflekteer.

Die opname toon dat toesighouers in die Administrasie 'n gemiddelde evalueringpunt van 11 op 'n skaal van 0 tot 48 van ondergeskiktes ontvang het.



Soos uit bogenoemde skaal gesien word blyk dit dat toesighouers oor die algemeen 'n positiewe beeld onder ondergeskiktes geniet. Dié verskynsel bevestig die waarneembare tendens dwarsdeur dié opname. Tabel 27 bied 'n grafiese voorstelling van die herstruktureerde semantiese differensiaal wat in die vraelys gebruik is.

TABEL 27.

ONDERGESKIKTES SE BEOORDELING VAN HUL TOESIGHOUERS.

		My toesighouer								
		1	2	3	4	5	6	7		
Behulpsaam			②						Onbehulpsaam	
Vriendelik			②						Onvriendelik	
Hardwerkend			②						Lui	
Slim				③					Dom	
Geduldig				③					Ongeduldig	
Gee duidelike opdragte			②						Gee onduidelike opdragte	
Stel goeie voorbeeld				③					Stel swak voorbeeld	
Lojaal			②						Dislojaal	

Onthou moet word dat dit mediaanpunte is wat in Tabel 27 geplot is en 'n skaaltelling van 1 as prakties onhaalbaar beskou moet word. Die resultaat van hierdie konstruksmeting dui op 'n relatiewe gesonde beeld van toesighouerspersoonlikhede.

Hoewel enkele stereotipes oor die algemeen nie veel diagnostiese waarde het nie, kan die rol wat stereotipes in handelinge speel kwalik onderskat word. Gevolglik is besluit om vir alle respondente (ondergeskiktes en toesighouers) te vra om toesighouers in die Administrasie te beoordeel ten einde die "algemene beeld" wat toesighouers onder hulleself, sowel as onder ondergeskiktes in die Administrasie het, vas te stel. Libert-stellings is in die verband gebruik en die opname toon dat slegs 23,7% ondergeskiktes met die stelling kon saamstem dat daar wedersydse vertrouwe tussen toesighouers en ondergeskiktes heers. Drie-en-veertig persent (43%) het negatief op die stelling gerespondeer.

Hierdie algemene gebrek aan vertroue is egter wedersyds en 42,8% van die toesighouers kon self nie met die stelling akkoord gaan nie. Onthou moet word dat hoewel toesighouers in 'n toesighouersrol staan, hulle op hul beurt weer onder ander toesighouers ressorteer. Die toesighouers se respons is dus nie suiwer 'n evaluering van hulle verhouding met hul eie ondergeskiktes nie, maar van die beeld van toesighouers in die Administrasie in die algemeen - soos met die vraagstelling bedoel was. Dit blyk egter dat die responderende toesighouers bewus is van die algemene gebrek aan vertroue tussen ondergeskiktes en toesighouers (kyk Tabel 28).

TABEL 28.

STELLING: DAAR HEERS WEDERSYDSE VERTROUE TUSSEN TOESIGHOUERS EN  
ONDERGESKIKTES IN DIE ADMINISTRASIE

Respons	Toesighouers		Ondergeskiktes		Gesamentlik	
	%	N	%	N	%	N
Stem beslis saam	3,6	1	5,4	5	5,0	6
Stem saam	25,0	7	18,3	17	19,8	24
Onseker	25,0	7	25,8	24	25,6	31
Stem nie saam nie	35,7	10	29,0	27	30,6	37
Stem beslis nie saam nie	7,1	2	14,0	13	12,4	15
Weet nie	3,6	1	7,5	7	6,6	8
<b>TOTAAL</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	<b>121</b>

15. ALGEMENE EVALUERING VAN INDIENSOPLEIDING

Tydens die loodsondersoek en uit gesprekke met lede van die Administrasie het dit aan die lig gekom dat die praktyk van indiensopleiding in die Administrasie man-tot-man onderrig behels. Dit kan aanvaar word dat hierdie opleiding van kardinale belang is vir:

- (i) produktiwiteit;
- (ii) gesonde verhoudinge tussen toesighouers en ondergeskiktes in die algemeen; en
- (iii) kennis van die prestasiegebied van werkers.

Die ondersoek toon egter dat 26,9% ondergeskiktes en 21,4% toesighouers nie deur iemand in die werk wat hulle tans doen, opgelei is nie.

Tabel 29 bied 'n uiteensetting van response op die vraag of iemand in die seksie die respondent opgelei het vir die werk wat hy/sy tans doen.

TABEL 29.AANTAL RESPONDENTE WAT OPGELEI IS VIR DIE WERK WAT HULLE TANS DOEN

Opgelei	Toesighouers		Ondergeskiktes		Gesamentlik	
	%	N	%	N	%	N
Ja	78,6	22	73,1	68	74,4	90
Nee	21,4	6	26,9	25	25,6	31
<b>TOTAAL</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	<b>121</b>

Ten einde meer kwaliteit oor die aard van die indiensopleiding wat ontvang is te verkry, is respondente gevra om die relevantheid daarvan vir die werk wat in daardie stadium van hulle verwag was om te doen. Die resultaat toon 'n duidelike positiewe evaluering, hoewel, gedagtig aan die feit dat indiensopleiding hier ter sprake is, ten minste in teorie verwag kon word dat die "alles relevant" responskategorie 'n groter lading sou toon (kyk Tabel 30).

TABEL 30.

RELEVANTHEID VAN INDIENSOPLEIDING

Relevantheid	Toesighouers		Ondergeskiktes		Gesamentlik	
	%	N	%	N	%	N
Alles was relevant	22,7	5	23,5	16	23,3	21
Meeste was relevant	54,6	12	60,3	41	58,9	53
Klein gedeelte was relevant	13,6	3	11,8	8	12,2	11
Niks was relevant	9,1	2	4,4	3	5,6	5
<b>TOTAAL</b>	<b>100,0</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>	<b>68</b>	<b>100,0</b>	<b>90</b>

Respondente is versoek om net soos in geval van die inlywingskursus, 'n algemene oorkoepelende evaluering in terme van die algemene stereotipe van 'n vermorsing van tyd of nie te maak. In lyn met die algemene strekking van positiewe aanslag wat inlywings- en indiensopleidingkursusse in die Administrasie ontvang, is 96,7% van die respondente van mening dat hul indiensopleiding nie 'n vermorsing van tyd was nie. Tabel 31 bied 'n uiteensetting van response op die vraag of die opleiding wat die respondent in die seksie ontvang het (indiensopleiding) 'n vermorsing van tyd was of nie.

TABEL 31.

OF RESPONDENTE SE INDIENSOPLEIDING 'N VERMORSING VAN TYD WAS OF NIE

Vermorsing van tyd	Toesighouers		Ondergeskiktes		Gesamentlik	
	%	N	%	N	%	N
Ja	4,6	1	2,9	2	3,3	3
Nee	95,5	21	97,1	66	96,7	87
TOTAAL	100,1	22	100,0	86	100,0	90

Die 3,3% respondente wat van mening was dat die opleiding wel 'n vermorsing van tyd was, het almal as rede aangevoer dat die inhoud daarvan irrelevant was tot die taak wat in daardie stadium van hulle verwag is.

## 15.1 INHOUD VAN OPLEIDINGSPROGRAMME

In gevalle (soos die Administrasie) waar opleidingsprogramme deur 'n Opleidingsafdeling behartig word wat nie direk met die praktiese taakverrigting gemoeid is nie, hang die toepasbaarheid van die inhoud van die programme in 'n groot mate af van kommunikasie tussen die kursussamestellers en diegene wat in die praktyk staan. In die verband is respondente dan ook gevra hoe dikwels hulle mening ingewin word oor die inhoud van opleidingsprogramme in hulle seksie en die programme wat deur die opleidingsafdeling aangebied word.

Dit blyk dat 42,9 van die toesighouers wel geleentheid gebied word om insette te lewer in opleidingsprogramme wat deur die opleidingsafdeling

van die Administrasie aangebied word. Sewe-en-vyftig komma een persent (57,1%) het aangedui dat hulle nog nooit in dié vir verband gevra is voorstelle nie.

Soos te wagte het 'n groter persentasie ondergeskiktes 75,3% aangedui dat hulle menings nog nooit in dié verband gevra is nie. Tog het 20,4% kon aandui dat hul menings soms gevra word.

Soos uit Tabel 32 blyk wil dit tog voorkom of die opleidingsafdeling oor die algemeen deur persone in die praktyk op die hoogte gehou word oor wat die inhoud van hulle kursusse behoort te wees. Die resultaat van dié praktyk is waarneembaar in die algemene positiewe ontvangs wat opleidingskursusse (inlywing sowel as indiensopleiding) in die Administrasie onder kursusgangers geniet.

Ten opsigte van opleidingsprogramme in die seksie blyk 'n groter inset deur die betrokkenes gelewer te word. Tog het 'n kwart van die toesighouers aangedui dat hulle mening nog nooit gevra is nie. Dit blyk dus dat hoewel algemene insette deur toesighouers en ondergeskiktes tot kursusinhoude gelewer word, toesighouers beslis 'n groter rol in die verband kan speel, veral in kursusse wat deur die opleidingsafdeling aangebied word (kyk Tabel 33).

TABEL 32.

DIE MATE WAARIN RESPONDENTE SE MENING GEVRA WORD OOR WAT DIE INHOUD VAN OPLEIDINGSPROGRAMME DEUR DIE OPLEIDINGSAFDELING MOET WEES

Opleidingsprogramme deur opleidingsafdeling	Toesighouers		Ondergeskiktes		Gesamentlik	
	%	N	%	N	%	N
Dikwels	3,6	1	4,3	4	4,1	5
Soms	39,3	11	20,4	19	24,8	30
Nooit	57,1	16	75,3	70	71,1	86
<b>TOTAAL</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	<b>121</b>

TABEL 33.

DIE MATE WAARIN RESPONDENTE SE SIENING GEVRA WORD OOR WAT DIE INHOUD VAN OPLEIDINGSPROGRAMME IN DIE SEKSIE MOET WEES

Opleidingsprogramme in die seksie	Toesighouers		Ondergeskiktes		Gesamentlik	
	%	N	%	N	%	N
Dikwels	42,9	12	18,3	17	24,0	29
Soms	32,1	9	34,4	32	33,9	41
Nooit	25,0	7	47,3	44	42,1	51
<b>TOTAAL</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	<b>121</b>

16. RESPONDENTE SE EVALUERING VAN HUL WERK IN DIE ADMINISTRASIE

Dit is bekend dat die eerste linie beelddraers van 'n bepaalde beroep, die werkers self is. Daarom is gepoog om vas te stel wat toesighouers

en ondergeskiktes se selfbeeld van hul werk is, sowel as hoe hulle die werksmilieu waarin respondente hulle bevind, ervaar.

Om 'n evaluering van hul werk te verkry, is van die semantiese differensiaal vraagtegniek gebruik gemaak waarin die volgende elemente deel van die konstruk, "my werk", gevorm het.

- (i) Interessantheid.
- (ii) Moeilikhedsgraad
- (iii) Belangrikheid
- (iv) Eise wat dit stel
- (v) Aangenaamheid
- (vi) Uitdaging
- (vii) Inspanning

In die teoretiese onderbou van hierdie konstruk is geargumenteer dat die mees positiewe beeld wat 'n respondent van sy werk kan hê onder andere oor die volgende eienskappe beskik.

- (i) Die werk moet vir die respondent interessant wees
- (ii) Hy/sy moet dit redelik maklik maar ook nie tē maklik nie, vind
- (iii) Die werk moet as belangrik beskou word
- (iv) Dit moet hoë eise aan die werker stel
- (v) Taakverrigting moet aangenaam wees
- (vi) Die werk moet as 'n uitdaging beskou word
- (vii) Ten einde werktrots te openbaar moet dit ook 'n element van inspanning verg.

Die resultaat van die opname toon 'n interessante ooreenkoms in die responspatroon van toesighouers en ondergeskiktes (kyk Tabel 34,35,36).

TABEL 34.  
TOESIGHOERS SE EVALUERING VAN HULLE WERK

	1	2	3	4	5	6	7	
Interessant		2						Oninteressant
Maklik					5			Moeilik
Belangrik	1							Onbelangrik
Stel hoë eise		2						Stel geen eise
Aangenaam		2						Onaangenaam
Uitdaging		2						Geen uitdaging
Verg inspanning		2						Verg geen inspanning

Evalueringpunt = 16

TABEL 35  
ONDERGESKIKTES SE EVALUERING VAN HUL WERK

MY WERK

	1	2	3	4	5	6	7	
Interessant		2						Oninteressant
Maklik				4				Moeilik
Belangrik	1							Onbelangrik
Stel hoë eise		2						Stel geen eise
Aangenaam			3					Onaangenaam
Uitdaging		2						Geen uitdaging
Verg inspanning		2						Verg geen inspanning

Evalueringpunt = 16

TABEL 36.  
RESPONDENTE IN DIE ADMINISTRASIE (TOESIGHOERS EN ONDERGESKIKTES) SE  
EVALUERING VAN HUL WERK

MY WERK

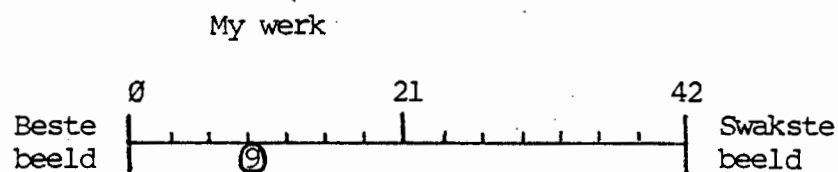
	1	2	3	4	5	6	7	
Interessant		2						Oninteressant
Maklik					5			Moeilik
Belangrik	1							Onbelangrik
Stel hoë eise		2						Stel geen eise
Aangenaam			3					Onaangenaam
Uitdaging		2						Geen uitdaging
Verg inspanning		2						Verg geen inspanning

Evalueringpunt = 17

As die konstruk in sy geheel in aanmerking geneem word, is die bes moontlike evalueringpunt wat behaal kan word 7 en die swakste 49. Die somtotaal van die mediaan-response op elke subskaal vir toesighouers en ondergeskiktes gesamentlik is 17, dié vir toesighouers en ondergeskiktes onderskeidelik is 16. Tabelle 37,38, en 39 bied 'n geherkalibreerde skematiese voorstelling van die evalueringpunte op die konstruk onder bespreking.

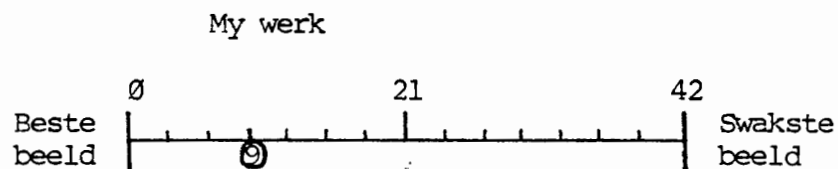
TABEL 37.

WERKSEVALUERING VAN TOESIGHOUER



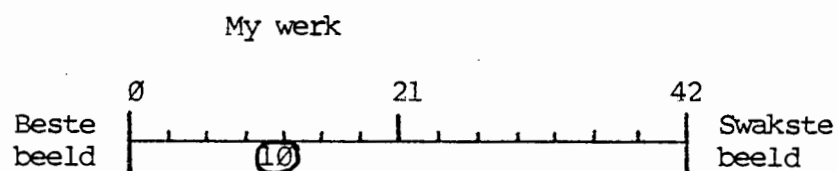
TABEL 38.

WERKSEVALUERING VAN ONDERGESKIKTES



TABEL 39.

WERKSEVALUERING VAN TOESIGHOUERS EN ONDERGESKIKTES



Uit tabelle 34 en 35 blyk 'n groot mate van algemene ooreenstemming ten opsigte van evalueringspunte op elke subskaal. Die enkele verskille tussen toesighouers en ondergeskiktes se evalueringspunte hou moontlik direk verband met die groter verantwoordelikheid waarmee toesighouers bekleed word. So kan verwag word dat toesighouers die moeilikheidsgraad van hul werk hoër sal aanslaan. Aan die ander kant kan verwag word dat toesighouers, weens die senioriteitsposisie wat hulle werk meebring en die gepaardgaande minder sleurwerk, dit meer aangenaam as ondergeskiktes sal vind.

#### 16.1 EKSTERNE WERKSFEER

Die algemene atmosfeer waarin toesighouers en ondergeskiktes hul taak verrig, word oor die algemeen as aangenaam ervaar (70,3%), met die toesighouers wat meer uitgesproke daaromtrent voel (50% stem beslis saam teenoor die ondergeskiktes se 20,4%) (kyk Tabel 40).

TABEL 40.

STELLING: DAAR HEERS 'N AANGENAME ATMOSFEER IN MY SEKSIE

Respos	Toesighouers		Ondergeskiktes		Gesamentlik	
	%	N	%	N	%	N
Stem beslis saam	50,0	14	20,4	19	27,3	33
Stem saam	28,6	8	47,3	44	43,0	52
Onseker	7,1	2	9,7	9	9,1	11
Stem nie saam nie	10,7	3	14,0	13	13,2	16
Stem beslis nie saam nie	3,6	1	8,6	8	7,4	9
Weet nie	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAAL</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	<b>121</b>

Respondente se reaksie op die Libert-stelling dat hulle gelukkig is in die seksie waar hulle werk, dui soos die voorafgaande op 'n positiewe respons waarin beide die toesighouers en ondergeskiktes groter uitgesprokenheid (stem beslis saam) toon (kyk Tabel 41).

TABEL 41.

STELLING: EK IS GELUKKIG IN DIE SEKSIE WAAR EK WERK

Respons	Toesighouers		Ondergeskiktes		Gesamentlik	
	%	N	%	N	%	N
Stem beslis saam	57,1	16	24,7	23	32,2	39
Stem saam	21,4	6	36,6	34	33,1	40
Onseker	3,6	1	17,2	16	14,1	17
Stem nie saam nie	14,3	4	15,1	14	14,9	18
Stem beslis nie saam nie	3,6	1	6,5	6	5,8	7
Weet nie	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAAL</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,1</b>	<b>93</b>	<b>100,1</b>	<b>121</b>

16.2 UITDAGING

Enige arbeid raak roetine-vormend van aard nadat die werker dit bemeester het. Ten einde dit te verhoed en die ontwikkeling van werkkragte te stimuleer is dit nodig dat werkers periodiek aan moeiliker of uitdagender taakverrigting blootgestel word. Hierdie saak is in die vraelys opgeneem en dit blyk dat 96,4% van die toesighouers en 74,2% van die ondergeskiktes soms die geleentheid kry om "moeiliker werk" te doen sodat gewys kan word waartoe hulle in staat is. Dit blyk ook algemene praktyk

TABEL 43.

RESPONDENTE SE EVALUERING VAN DIE DISSIPLINE IN DIE ADMINISTRASIE

Dissipline	Toesighouers		Ondergeskiktes		Gesamentlik	
	%	N	%	N	%	N
Te streng	14,3	4	35,5	33	30,6	37
Net reg	60,7	17	55,9	52	57,0	69
Nie streng genoeg nie	25,0	7	8,6	8	12,4	15
TOTAAL	100,0	28	100,0	93	100,0	121

Uit Tabel 43 bleik dit dat diegene wat dink dat dissipline te streng is, hoofsaaklik uit geledere van die ondergeskiktes kom. Hierdie verskynsel is egter logies omdat toesighouers as die eerste linie "dissiplineerders" beskou word en nie verwag kan word dat 'n bepaalde toesighouer sy eie "dissiplinêre stappe" as te streng sal evalueer nie. Die teendeel kan verwag word en blyk tereg ook uit Tabel 43.

Respondente was egter versoek om hul respons (behalwe die "net reg" respons) te kwalifiseer, en dit blyk dat diegene wat van mening is dat die dissipline te streng is, oor die algemeen as rede aangevoer het dat daar te veel reëls is en dit te onbuigsaam toegepas word. Tabel 44 bied 'n gekategoriseerde uiteensetting van motiverings waarom die dissipline te streng of nie streng genoeg is nie.

TABEL 44.

RESPONDENTE SE MOTIVERING VIR HUL ONTEVREDENHEID MET DIE DISSIPLINE  
IN DIE ADMINISTRASIE

Rede	Toesighouers		Ondergeskiktes		Gesamentlik	
	%	N	%	N	%	N
<u>Dissipline te streng</u>						
Atmosfeer té formeel	-	-	12,2	5	9,6	5
Toesighouers tree inkonse-						
kwent op	-	-	7,3	3	5,8	3
Te veel en onbuigsame						
reëls	27,3	3	63,4	26	55,8	29
Ná ure ook nog werk	-	-	2,4	1	1,9	1
<u>Dissipline nie streng genoeg</u>						
Toesighouers tree nie op						
nie	18,2	2	7,3	3	9,6	5
Nepotisme	-	-	2,4	1	1,9	1
Meer druk is nodig	54,6	6	4,9	2	15,4	8
TOTAAL	100,1	11	99,9	41	100,0	52

17. SAMEVATTING

## 17.1 INLYWING

Die opname toon dat die oriënteringskursus (inlywingskursus) wat deur die Administrasie aangebied word relatief hoog aangeslaan word en as van algemene nut beskou word. Die belangrikste beswaar teen die

inlywingspraktyk is egter dat die formele kursus in die meeste gevalle deurloop is nadat die betrokke persone reeds geruime tyd in die Administrasie werksaam is.

#### 17.2 NIE-STANDAARD ORIËNTERINGSPROSEDURE

'n Verder geïdentifiseerde leemte, hoewel nie 'n uitgesproke probleem nie, is dat dit wil voorkom of daar geen standaard oriënteringsprosedure in die Administrasie bestaan waarvolgens nuwelinge "ingeburger" word nie. Hierdie praktyk kan dalk kontaminerend inwerk deurdat 'n betrokke individu miskien later in sy loopbaan probleme in werksverband mag ervaar.

#### 17.3 MOTIVERING

Die motiveringseffek wat die inlywingskursus op kursusgangers het, skyn 'n belangrike resultaat te wees op alle kursusgangers, al word die kursus te laat aangebied.

#### 17.4 VERHOUDINGE TUSSEN ONDERGESKIKTES EN TOESIGHOUERS

Verhoudinge tussen ondergeskiktes en toesighouers kan oor die algemeen as bevredigend bestempel word. Die relatiewe positiewe beeld wat toesighouers in die oë van ondergeskiktes geniet, loop soos 'n goue draad deur die response. 'n Vals noot klink egter op as dit kom by ondergeskiktes se stereotipe dat toesighouers oor die algemeen nie aan hulle die nodige krediet vir werk wat gelewer is, verskaf nie. Hierdie negatiewe stereotipe vind moontlik sy oorsprong in 'n kommunikasieprobleem, gedetermineer deur die swaar werklading wat

'n vermorsing van tyd bestempel. Die praktyk om werkers aan "moeiliker" werk bloot te stel, asook na ander seksies/afdelings oor te plaas sodat wyer werkservaring opgedoen kan word en selfontwikkeling in die proses kan plaasvind, vind groot byval by diegene wat ondervinding daarvan het.

#### 17.8 DISSIPLINE

Die meeste respondente is van mening dat die huidige stand van dissipline in die Administrasie net reg is. Redes wat deur diegene aangevoer is wat dink dat dit té streng is, verwys hoofsaaklik na die hoeveelheid en onbuigsaamheid van reëls en regulasies in die Administrasie - iets waaraan byvoorbeeld toesighouers weinig kan doen. Dit wil dus voorkom of genoemde ontevredeenes eerder deur bepaalde persoonlike voor- en afkeure gedetermineer word, as sou dit in die onredelikheid van bepaalde reëls en regulasies geleë wees.

#### 17.9 BEELD VAN TOESIGHOUER

Die effektiwiteit van eerstevlak-toesighouding in die Administrasie: Raad van Verteenwoordigers spruit uit die positiewe beeld wat toesighouers in die oë van hul ondergeskiktes het. Dit kom voor of hierdie positiewe beeld vir ander bestaande probleme kompenseer. Hiervan getuig die amper buitengewone selfbeeld wat respondente van hul werk handhaaf.

#### 17.10 KOMMUNIKASIE

Dit wil voorkom of effektiewe kommunikasie tussen toesighouers en ondergeskiktes tot gevolg het dat opdragte wel duidelik deurgegee word.

Enkele kommunikasie-probleme wat wel tussen toesighouers en ondergeskiktes bestaan, skyn egter nie ten volle tot toesighouers deur te dring nie. Dié gevolgtrekking spruit uit 'n effens oordrewe positiewe beeld wat toesighouers oor die werksverhoudinge tussen hulle en ondergeskiktes in die breë handhaaf, teencor laasgenoemde se ervaring en reaksie in hierdie verband.

## 18. VERGELYKINGS EN AANBEVELINGE

Vervolgens word die belangrikste teoretiese konklusies in hierdie studie in vergelyking gebring met die situasie soos met behulp van die ondersoek in die Administrasie, bevind. Met die oog op aanbevelinge word slegs dié aspekte waarin leemtes ondervind is, aangesny.

### 18.1 ORIENTERING

#### 18.1.1 Teorie

Nuwelinge moet so gou as wat moontlik is by hul nuwe omgewing aanpas.

##### 18.1.1.1 Bevinding en Aanbevelings

Die opname toon dat hier 'n leemte in die Administrasie bestaan. Daadwerklike pogings sal aangewend moet word om die gemiddelde tydsverloop van een jaar in die geval van ondergeskiktes tussen diensaanvaarding en die deurloop van 'n formele inlywingskursus, te verminder.

#### 18.1.2 Teorie

'n Gevoel van "aanvaarding" en "behoort aan" moet so gou doenlik na indiensneming onder werkers geskep en handhaaf word.

### 18.1.2.1 Bevinding en Aanbeveling

Uiteraard moet bogenoemde "gevoel" so gou as wat moontlik is by werkers geskep en voortdurend opgeskerp word. Hoewel 'n relatiewe groot mate van lojaliteit by beide ondergeskiktes en toesighouers aangetref is, is daar tóg ruimte vir verbetering, veral by ondergeskiktes. 'n Vervroegde inlywingskursus as instrument tot die skep van 'n positiewe "gevoel" lê egter ten grondslag van sodanige verbetering.

### 18.1.3 Teorie

Inlywing is die proses waardeur duidelikheid, goeie begrip, 'n positiewe houding en optimale werkywer geleidelik gekweek word.

#### 18.1.3.1 Bevinding en Aanbeveling

Ten opsigte van diegene wat 'n inlywingskursus bygewoon het, het die meerderheid aangedui dat hulle wél gemotiveer is om die werk te doen, goed toegerus is vir die werk en vertrouwd gemaak is met hul werksomgewing. Slegs in 50% van die gevalle is alle vraagstukke wat hulle in daardie stadium gehad het, beantwoord.

Dit blyk ook dat ondergeskiktes meer inhoud verlang ten opsigte van die werk wat deur hulle gedoen staan te word.. 'n Inlywingskursus waarin toesighouers teen die einde betrek word ten einde die inhoud meer spesifiek op die werksituasie te fokus, blyk 'n moontlike oplossing te wees. 'n Algemene klimaat waarin groter vrymoedigheid heers om vrae te stel, skyn ook 'n behoefte te wees.

18.1.4 Teorie

314

Persepsies en verwagtinge van die instelling enersyds en van die individue andersyds moet wedersyds begryp en verstaan word.

18.1.4.1 Bevinding en aanbeveling

Ten spyte van 'n algemene positiewe beoordeling van inlywingskursusse, blyk uit die ondersoek 'n algemene behoefte aan administratiewe-aangeleenthede wat die individu raak soos diensvoorwaardes, pligstate, ens.

18.2 OPLEIDING EN ONTWIKKELING

18.2.1 Teorie

Opleiding is daarop gerig om kennis, insig en vaardighede rakende die werk te verbreed.

18.2.1.1 Bevinding

Opleidingskursusse word oor die algemeen as inhoudelik toepaslik beskou. Opleiding het deurgaans 'n positiewe invloed op sowel algemene produktiwiteit as selfontwikkeling getoon.

Dit wil egter voorkom dat daar te min van die praktiese ervaringe van veral die toesighouers by wyse van insette in formele opleidingsprogramme teruggevoer en ingebou/opgeneem word. Die invoer hiervan mag bydra tot meer behoeftegerigte opleiding.

### 18.3 EVALUERING

#### 18.3.1 Teorie

Deur evaluering word onder andere erkenning aan die individu/span vir bewese werksprestasies verleen.

##### 18.3.1.1 Bevinding en Aanbeveling

Toesighouers se algemene status onder ondergeskiktes kan as hoog bestempel word. Tog is 'n onrusbarende 45,2% van die ondergeskiktes van mening dat toesighouers in 'n groot mate ondergeskiktes tot hul eie voordeel misbruik. Hierdie toedrag van sake spruit moontlik voort uit 'n gebrek aan kennis by ondergeskiktes oor die evalueringsfunksie van toesighouers. Miskien behoort ondergeskiktes beter ingelig te word aangaande die rol wat toesighouers speel in die evaluering van werksprestasies.

#### 18.3.2 Teorie

Toesighouers se evalueringsverslae moet objektief en betroubaar wees.

##### 18.3.2.1 Bevinding en Aanbeveling

Dit wil tog voorkom of die meerderheid ondergeskiktes van mening is dat toesighouers ook op die wedersydse persoonlike verhouding met ondergeskiktes let as hulle werk beoordeel word. Onthou moet word dat dit 'n persepsie is en nie noodwendig die praktiese werklikheid nie. Tog blyk hier 'n algemene leemte in die evalueringsmondering van toesighouers in die oë van ondergeskiktes te wees wat regstelling of korrektiewe optrede verg.

## 18.4 KOMMUNIKASIE

### 18.4.1 Teorie

Dit wat toesighouers met ondergeskiktes kommunikeer (aan hulle verkondig) moet deur hulself (toesighouers) toegepas word.

(Practise what you preach.)

#### 18.4.1.1 Bevinding

Die gebrek aan positiewe evaluering by ondergeskiktes van toesighouers se werkywer is ook hier ter sprake. Dit is verder moontlik dat ondergeskiktes nie rekening hou met die feit dat toesighouers ook administratiewe funksies het wat verrig moet word nie.

### 18.4.2 Teorie

Toesighouers moet goeie luisteraars wees en daadwerklik iets omtrent die klagtes van ondergeskiktes doen.

#### 18.4.2.1 Bevinding en Aanbeveling

Die ondersoek toon dat toesighouers oor die algemeen as goeie luisteraars bestempel word, en dat hulle oor die algemeen hul bes doen om ondergeskiktes se probleme op te los. Daar heers egter 'n mate van "ontevredenheid" oor die gebrek aan toegang of uitvoerende gesag van toesighouers om in sommige gevalle probleme op te los. Toesighouers se geloofwaardigheid en aansien kan verhoog word indien hulle met meer gesag en 'n groter mate van diskresie beklee word.

### 18.4.3 Teorie

Toesighouers moet daarop ingestel wees om voortdurend beter

kommunikasietegnieke met sy ondergestiktes te vind.

#### 18.4.3.1 Bevinding en Aanbeveling

Die gevalle waar 'n algemene gebrek aan kommunikasie tussen toesighouer en ondergeskikte geïdentifiseer is, is hoofsaaklik te wyte aan werksdruk.

Dit is dalk lonend om toesighouers struktureel te "forseer" om gereeld "gesprekvoeringsessies" te hou ten spyte van die werklading. Sodanige sessie kan op die langtermyn hoër produktiwiteit in die hand werk en gesonder werksverhoudinge bevorder.

### 18.5 MOTIVERING

#### 18.5.1 Teorie

Daar moet 'n gunstige/gesonde ekstrinsieke aanspingsmilieu heers waarbinne die werker hom kan uitleef en homself intrinsiek motiveer.

##### 18.5.1.1 Bevinding en Aanbeveling

Sodanige werkklimaat kan alleen heers indien gereelde openhartige kommunikasie tussen toesighouers en ondergeskiktes bestaan. Die aanbeveling dat toesighouers "struktureel forseer" word om sodanige sessie te hou, is ook hier van toepassing.

Navrae : H.J. Schutte  
Faganstraat 108  
Strand  
7140  
Tel: 024-37883



Bylaag F

Enquiries: H.J. Schutt  
108 Fagan Str  
Strand  
7140  
Tel: 024-37883

NAVORSINGSPROJEK IN PUBLIEKE ADMINISTRASIE : EFFEKTIEWE  
EERSTEVLAK TOESIGHOUDING AS 'N VOORVEREISTE VIR DOELTREF-  
FENDE PERSONEELBENUTTING.

Geagte Respondent

Die navorser bedank u graag vir u bereidwilligheid om met hierdie navorsingsprojek behulpsaam te wees.

U is een van 50 respondente wat op 'n ewekansige wyse geselekteer is en u identiteit is onbekend aan die navorser. U naam word ook nêrens op die vraelys gevra nie en die navorser onderneem om u anonimiteit te bewaar.

U antwoorde op vrae in hierdie vraelys is uiters belangrik vir die projek om in sy doel te slaag. Ons stel dus slegs in u eie en eerlike antwoorde belang. Onthou daar is geen regte of verkeerde antwoorde nie. Ons stel net in u eie antwoorde belang.

U samewerking word waardeer en onthou, u anonimiteit word gewaarborg.

Hoe om die vraelys te voltooi:

Omkring slegs die syfer in die responskategorieë wat met u gegewens korreleer, of die meeste met u mening/ervaring ooreenstem.

VOORBEELD :

1. U geslag?

Manlik	①
Vroulik	2

Waar u versoek word om iets in te vul, moet u dit skryf op die stippellyn daarvoor aangebring.

Bv.

5. Ongeveer hoe lank werk u al in:

	Jaar	Maand/e
U huidige pos?	...0...	..3....
U huidige afdeling?	...5...	...7....
Die Administrasie?	...5...	...7....

Ons vertrou dat u dit interessant sal vind.

Baie dankie.

## 18.6 DISSIPLINERING EN HANTERING VAN GRIEWE

### 18.6.1 Teorie

Effektiewe dissiplinerings vereis konsekwente optrede.

#### 18.6.1.1 Bevinding en Aanbeveling

Hoewel dissipline in die Administrasie oor die algemeen as streng, maar "gesond" bestempel kan word, blyk dit tog dat diegene wat meen dat die dissipline té streng is, dit het teen die groot aantal reëls en onbuigsame toepassing daarvan. Die indruk word dus gelaat dat dissipline soms ter wille van dissipline toegepas word, sonder die nodige begrip vir moontlike werklike omstandighede wat tot die onvermydelike verbreking van reëls en/of regulasies aanleiding gegee het. 'n Verslapping in dissipline word nie bepleit nie, maar "toespasing met groter begrip en oordeel" sou in 'n groot mate die probleem oorbrug. Nodeloos om te sê dat gereelde en openhartige gespreksessies ook aan hierdie benadering ten grondslag lê.

--	--	--

1 - 3

NAVORSINGSPROJEK IN PUBLIEKE ADMINISTRASIE : EFFEKTIEWE  
EERSTEVLAKE TOESIGHOUDING AS 'N VOORVEREISTE VIR DOELTREF-  
FENDE PERSONEELBENUTTING.

1	4
---	---

1. U geslag?

Manlik	1
Vroulik	2

	5
--	---

2. In watter van die volgende ouderdomsgroepe val u?

16 - 20	1
21 - 25	2
26 - 30	3
31 - 35	4
36 - 40	5
41 - 45	6
46 - 50	7
51 - 55	8
56 - 60	9
61 +	10

--	--

6 - 7

3. Wat is die hoogste opvoedkundige kwalifikasie wat u behaal het?

St. 8, 9	1
St. 8 + diploma/s	2
St. 10	3
St. 10 + diploma/s	4
St. 10 + graad/grade	5
St. 10 + graad + diplomas	6

	8
--	---



7.1 Indien **Ja** by Vraag 7, ongeveer hoe lank nadat u by die Administrasie begin werk het is die inlywingskursus aangebied?

..... week/weke
..... maand/e
..... jaar/jare


26 - 31

7.2 Hoe lank het die inlywingskursus geduur?

..... maand/e
..... week/weke
..... Dag/Dae
..... Uur


32 - 39

7.3 Op watter van die volgende aspekte was die inlywingskursus gerig?

	Ja	Nee
Die spesifieke werk wat u moes doen?	1	2
Die werksaamhede van die Administrasie in die algemeen?	1	2
Die staatsdiens in die algemeen?	1	2

	40
	41
	42

7.4 Sou u wou sien dat enige verandering aan die inhoud van die kursus aangebring word?

Ja	1
Nee	2

	43
--	----

7.5 Indien **Ja**, noem die belangrikste verandering.

.....  
 .....

--	--

44 - 45

7.6 Dui ten opsigte van elk van die volgende handelingte aan wat met u gebeur het toe u by die Administrasie begin werk het.

		Ja	Nee	
7.6.1	Ek is aan alle kollegas op <b>dieselfde vloer</b> bekendgestel.	1	2	46
7.6.2	Ek is aan alle kollegas in my <b>afdeling</b> bekendgestel.	1	2	47
7.6.3	Ek is oor die <b>werkzaamhede</b> van my <b>afdeling</b> ingelig.	1	2	48
7.6.4	<b>Diensvoorwaardes</b> is aan my <b>verduidelik</b> .	1	2	49
7.6.5	Ek is ten volle ingelig oor wat my <b>werk</b> behels.	1	2	50
7.6.6	Ek is opgelei om <b>dadelik</b> met my werk te kan begin.	1	2	51
7.6.7	My <b>regte</b> en <b>voorregte</b> is aan my <b>verduidelik</b> .	1	2	52
7.6.8	My <b>pligte</b> is <b>mondeling</b> aan my <b>verduidelik</b> .	1	2	53
7.6.9	Die <b>gedragkodes</b> is aan my oorhandig sodat ek dit kon bestudeer.	1	2	54
7.6.10	My <b>pligstaat</b> is aan my oorhandig sodat ek dit kon bestudeer.	1	2	55
7.6.11	<b>Grieweprosedures</b> is aan my <b>verduidelik</b> .	1	2	56
7.6.12	Ek is opdrag gegee om die <b>Staatsdienswet</b> en <b>-regulasies</b> daaronder, te <b>bestudeer</b> .	1	2	57
7.6.13	Ander: Spesifiseer asb. ....	1	2	58
	.....	1	2	59

7.7 Het die inlywingskursus wat u deurloop het:

	Ja	Nee	
7.7.1 U <b>gemotiveer</b> om u werk goed te doen?	1	2	<input type="checkbox"/> 60
7.7.2 U goeie <b>agtergrond</b> verskaf van wat in die werk van u verwag sal word?	1	2	<input type="checkbox"/> 61
7.7.3 <b>Alle vrae</b> wat u in daardie stadium betreffende die werk gehad het, <b>beantwoord</b> ?	1	2	<input type="checkbox"/> 62
7.7.4 U in die <b>algemeen goed toegerus</b> vir die werk wat in daardie stadium van u verwag is?	1	2	<input type="checkbox"/> 63
7.7.5 U <b>vertroud</b> gemaak met u werksomgewing?	1	2	<input type="checkbox"/> 64

7.8 Wat was na u mening die **hoofdoel** met die inlywingskursus wat u deurloop het?

.....  
 .....

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

65 - 66

7.9 Sou u sê hierdie **hoofdoel** is heeltemal, gedeeltelik of geensins bereik nie?

Heeltemal bereik	1
Gedeeltelik bereik	2
Geensins bereik nie	3

<input type="checkbox"/>
--------------------------

67

7.10 Dink u die inlywingskursus wat u deurloop het was 'n vermorsing van tyd?

Ja	1
Nee	2

<input type="checkbox"/>
--------------------------

68

7.11 Wat is die belangrikste rede vir u antwoord in Vraag 7.10?

.....  
.....

--	--

69 - 70

				1-3
--	--	--	--	-----

8. Het u in die algemeen enige beswaar teen die inlywingskursus wat deur die Opleidingsafdeling van die Administrasie aangebied word?

2	4
---	---

Ja	1
Nee	2

	5
--	---

9. Motiveer asseblief u antwoord in Vraag 8.

.....  
.....

--	--

6 - 7

10. Kry u soms die geleentheid om "moeliker werk" te doen sodat u kan wys waartoe u in staat is?

Ja	1
Nee	2

	8
--	---

11. Is u al van een seksie na 'n ander oorgeplaas sodat u **wyer werkservaring** kan opdoen?

Ja	1
Nee	2

Gaan na Vraag 12 ←

	9
--	---

11.1 Indien **Ja** by Vraag 11 het u oor die algemeen daarby gebaat?

Ja	1
Nee	2

	10
--	----

12. Verg die uitvoering van u daaglikse taak spanwerk?

Ja	1
Nee	2

Gaan na Vraag 13 ←

11

12.1 Indien **Ja** op vraag 12, voel u deel van die span?

Ja	1
Nee	2

12

13. Hoe gereeld vind daar gesprekvoering oor die werk tussen u en u **ondergeskiktes** plaas?

Gereeld	1
Soms	2
Nooit	3

19

14. Indien **Nooit** in Vraag 13, wat is na u mening die belangrikste rede.

.....  
.....

20 - 21

15. Hoe dikwels word u mening gevra wanneer besluite rakende die werk geneem moet word?

Dikwels	1
Soms	2
Nooit	3


22

16. Beoordeel asseblief u werk ten opsigte van elk van die onderstaande pare woorde.

VOORBEELD: As u dink dat u werk uiters netjies is, maak dan 'n kruisie op die einde van die streep naaste aan die woord 'netjies'.








Netjies  Onnet

Die volgende voorbeeld is van 'n persoon wie se werk meer netjies is as onnet, maar nie so baie netjies nie.

Netjies  Onnet

16. Antwoord asseblief ten opsigte van elke paar teenoorstaande woorde:

MY WERK :

Interessant		Oninteressant	<input type="checkbox"/>	23
Maklik		Moeilik	<input type="checkbox"/>	24
Onbelangrik		Belangrik	<input type="checkbox"/>	25
Stel hoe eise		Stel geen eise	<input type="checkbox"/>	26
Onaangenaam		Aangenaam	<input type="checkbox"/>	27
Uitdaging		Geen uitdaging	<input type="checkbox"/>	28
Verg inspanning		Verg geen inspanning	<input type="checkbox"/>	29

17. Is u deur iemand in u seksie opgelei vir die werk wat u tans doen? (Inlywingskursus uitgesluit.)

Gaan na Vraag 18 ←	Ja	1	<input type="checkbox"/>	38
	Nee	2		

17.1 Hoe relevant was die **opleiding** wat u in u seksie ontvang het, ten opsigte van die werk wat u in daardie stadium moes doen.

Alles was relevant	1
Die meeste was relevant	2
Slegs 'n klein gedeelte was relevant	3
Niks was relevant nie	4

39

17.2 Dink u die **opleiding** wat u in u seksie ontvang het was 'n vermorsing van tyd?

Ja	1
Nee	2

40

17.3 Wat is die belangrikste rede vir u antwoord in Vraag 18.2?

.....  
 .....

41 - 42

18. Hoe dikwels word u mening gevra oor wat die inhoud van opleidingsprogramme in u seksie en diè van die opleidingsafdeling moet wees?

	Dikwels	Soms	Nooit
Opleidingsprogramme deur die opleidingsafdeling van die Administrasie.	1	2	3
Opleidingsprogramme in u seksie. (Indiensopleiding.)	1	2	3

43

44

19. Hoe dikwels ervaar u probleme in die werk?

Gaan na Vraag 20 ←

Nooit	1
Soms	2
Dikwels	3

	45
--	----

20. Wat is volgens u ondervinding die beste manier om ondergeskiktes te motiveer?

.....

.....

			1-3
3		4	

5 - 6

20.1 Kon u hierdie metode al met sukses op u ondergeskiktes toepas?

Gaan na Vraag 21 ←

Ja	1
Nee	2

	7
--	---

20.2 Indien Nee in Vraag 20.1 waarom nie?

.....

.....

--	--

8 - 9

21. Dink u toesighouers is in die beste posisie om ondergeskiktes se werk te kan evalueer

Gaan na Vraag 22 ←

Ja	1
Nee	2

	10
--	----

21.1 Indien Nee in Vraag 21 wie dink u is in 'n meer geskikte posisie om dit te kan doen?

.....  
.....

--	--

11 - 12

22. Dink u toesighouers in die Administrasie word oor die algemeen goed toegerus om ondergeskiktes se werk te kan evalueer?

Gaan na Vraag 23 ←

Ja	1
Nee	2

	13
--	----

22.1 Indien Nee in Vraag 22, noem die belangrikste rede waarom nie

.....  
.....

--	--

14 - 15

23. Beskou u die evaluering van ondergeskiktes se werk as:

	Ja	Nee
Onnodig?	1	2
'n Belangrike deel van my werk?	1	2
'n Vermorsing van kosbare tyd?	1	2
'n Groot verantwoordelikheid?	1	2
As 'n instrument vir motivering?	1	2

<input type="checkbox"/>	16
<input type="checkbox"/>	17
<input type="checkbox"/>	18
<input type="checkbox"/>	19
<input type="checkbox"/>	20

24. Dink u die dissipline in die Administrasie is te streng, net reg of nie streng genoeg nie?

Te streng	1
Net reg	2
Nie streng genoeg nie	3

<input type="checkbox"/>	21
--------------------------	----

24.1 Indien te streng of nie streng genoeg nie, waarom dink u so?

.....  
.....

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

bestaan sowel as tussen 'n individu en 'n groep of selfs tussen groepe onderling. In die werksituasie, en veral in die geval van die toesighouer, moet sy verhouding met sy ondergeskiktes gekenmerk word deur wedersydse begrip, vertrouwe en respek. Die toesighouer moet sy ondergeskiktes se goeie hoedanighede sowel as hulle swakhede goed ken en as sodanig aanvaar sonder openlike hervorming op 'n wyse wat aanstoot kan gee. Dit geld ook vir die ondergeskiktes. Hulle kennis van hul toesighouer moet so wees dat sy insig, integriteit en regverdigheid nie bevraagteken word nie.

Respek kan gekweek en ontwikkel word deur die onpartydige en regverdige toepassing van regulasies; deur ondergeskiktes se menswaardigheid altyd in ag te neem en hulle nooit minderwaardig te behandel of laat voel nie. Respek kan verder bevorder word deur oordeelkundig en matig te kritiseer en deur die klem op die verkeerde daad eerder as op die dader te laat val.

Die ondergeskiktes se vertrouwe in hul toesighouer is grootliks gebaseer op die insig en regverdigheid wat hy openbaar terwyl die toesighouer se vertrouwe berus op die vermoëns van sy personeel. So 'n vertrouwe groei uit die toesighouer se vermoë om die uiterlike dissipline te omskep in selfdissipline; deur verdraagsaam te wees en erkenning te gee wanneer nodig; en geleidelik diskresie toe te laat en inisiatief aan te moedig.<sup>18)</sup>

'n Toesighouer word sekerlik nie met alle kwaliteite gebore nie, maar inherente vermoëns moet inderdaad ontwikkel word. Doelbewuste stappe word benodig om hierdie bekwaamheid te laat realiseer. Doeltreffende toesighouding vereis dat elke toesighouer vir sy taak

Dui aan of u **saamstem** of **nie saamstem nie** met die volgende stellings. (Indien u nie kan besluit nie mag u **onseker merk.**) Besluit daarna of u **beslis saamstem** of **net saamstem** en of u **beslis nie saamstem nie** of **net nie saamstem nie**. Merk **weet nie** indien u geen kennis van die aangeleentheid dra nie. Dink oor die algemeen. Moenie geïsoleerde gevalle uitsonder nie.

25. Daar heers 'n aangename atmosfeer by my seksie.

Stem be- slis saam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie	Weet nie
1	2	3	4	5	6

24

26. Ek is gelukkig in die seksie waar ek werk.

Stem be- slis saam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie	Weet nie
1	2	3	4	5	6

25

27. Almal in my seksie kry gelyke behandeling.

Stem be- slis saam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie	Weet nie
1	2	3	4	5	6

26

28. Onderlinge kommunikasie in my seksie is effektief.

Stem be- slis saam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie	Weet nie
1	2	3	4	5	6

27

29. Toesighouers in die Administrasie is goed toegerus om met hul ondergeskiktes te kommunikeer.

Stem be- slis saam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie	Weet nie
1	2	3	4	5	6

28

30. Daar heers wedersydse vertroue tussen toesighouers en ondergeskiktes in die Administrasie.

Stem beslissaaam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie	Weet nie
1	2	3	4	5	6

29

31. Toesighouers in die Administrasie werk net so hard soos ondergeskiktes.

Stem beslissaaam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie	Weet nie
1	2	3	4	5	6

30

32. Toesighouers in die Administrasie luister oor die algemeen met belangstelling na ondergeskiktes se probleme.

Stem beslissaaam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie	Weet nie
1	2	3	4	5	6

31

33. Toesighouers in die Administrasie weet oor die algemeen waartoe ondergeskiktes in staat is.

Stem beslissaaam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie	Weet nie
1	2	3	4	5	6

32

34. Toesighouers in die Administrasie weet oor die algemeen wat ondergeskiktes se frustrasies is.

Stem beslissaaam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie	Weet nie
1	2	3	4	5	6

33

DANKIE VIR U SAMEWERKING

Navrae: H.J. Schutte  
 Faganstraat 108  
 Strand  
 7140  
 Tel: 024-37883



Enquiries: H.J. Schutte  
 108 Fagan Str  
 Strand  
 7140  
 Tel: 024-37883

**NAVORSINGSPROJRK IN PUBLIEKE ADMINISTRASIE : EFFEKTIEWE EERSTEVLAK TOESIGHOUDING AS 'N VOORVEREISTE VIR DOELTREFFENDE PERSONEELBENUTTING.**

Geagte Respondent

Die navorser bedank u graag vir u bereidwilligheid om met hierdie navorsingsprojek behulpsaam te wees.

U is een van 200 respondente wat op 'n ewekansige wyse geselekteer is en u identiteit is onbekend aan die navorser. U naam word ook nêrens op die vraelys gevra nie en die navorser onderneem om u anonimiteit te bewaar.

U antwoorde op vrae in hierdie vraelys is uiters belangrik vir die projek om in sy doel te slaag. Ons stel dus slegs in u eie en eerlike antwoorde belang. Onthou daar is geen regte of verkeerde antwoorde nie. Ons stel net in u eie antwoorde belang.

U samewerking word waardeer en onthou, u anonimiteit word gewaarborg.

**Hoe om die vraelys te voltooi:**

Omkring slegs die syfer in die responskategorieë wat met u gegewens korreleer, of die meeste met u mening/ervaring ooreenstem.

**VOORBEELD:**

1. U geslag?

Manlik	①
Vroulik	2

Waar u versoek word om iets in te vul, moet u dit skryf op die stippellyn daarvoor aangebring.

Bv.

5. Ongeveer hoe lank werk u al in:

	Jaar	Maand/e
U huidige pos?	...0....	...3....
U huidige afdeling?	...5....	...7....
Die Administrasie?	...5....	...7....

Ons vertrou dat u dit interessant sal vind.

Baie dankie.

--	--	--

1-3

NAVORSINGSPROJEK IN PUBLIEKE ADMINISTRASIE : EFFEKTIEWE EERSTEVLAKE TOESIGHOUDING AS 'N VOORVEREISTE VIR DOELTREFFENDE PERSONEELBENUTTING.

1
---

4

1. U geslag?

Manlik	1
Vroulik	2

--

5

2. In watter van die volgende ouderdomsgroepe val u?

16 - 20	1
21 - 25	2
26 - 30	3
31 - 35	4
36 - 40	5
41 - 45	6
46 - 50	7
51 - 55	8
56 - 60	9
61 +	10

--	--

6-7

3. Wat is die hoogste opvoedkundige kwalifikasie wat u verwerf het?

St. 8, 9	1
St. 8 + diploma/s	2
St. 10	3
St. 10 + diploma/s	4
St. 10 + graad/grade	5
St. 10 + graad + diplomas	6

--

3

4. Watter taal praat u die meeste by die huis?

Afrikaans	1
Engels	2
Afr. en Eng.	3

	9
--	---

5. Is u 'n TOESIGHOUER of 'n ONDERGESKIKTE?

Toesighouer	1
Ondergeskikte	2

	10
--	----

6. Ongeveer hoe lank werk u al in :

	Jaar	Maand(e)
U huidige pos?	.....	.....
U huidige afdeling?	.....	.....
Die Administrasie?	.....	.....

11-12


13-24

7. Het u 'n formele inlywingskursus, aangebied deur die opleidingsafdeling, deurloop nadat u by die Administrasie begin werk het?

Ja	1
Nee	2

Gaan na Vraag 8. ←

	25
--	----

7.1 Indien Ja by Vraag 7, ongeveer hoe lank nadat u by die Administrasie begin werk het is die inlywingskursus aangebied?

.... week/weke
.... maand/e
.... jaar/jare


26-31

7.2 Hoe lank het die inlywingskursus geduur?

..... maand/e
..... week/weke
..... Dag/Dae
..... Uur


32-39

7.3 Op watter van die volgende aspekte was die inlywingskursus gerig?

	Ja	Nee
Die spesifieke werk wat u moes doen?	1	2
Die werksaamhede van die Administrasie in die algemeen?	1	2
Die staatsdiens in die algemeen?	1	2


40  
41  
42

7.4 Sou u wou sien dat enige verandering aan die inhoud van die kursus aangebring word?

Ja	1
Nee	2

--

43

7.5 Indien Ja, noem die belangrikste verandering.

.....

.....

--	--

44-45

7.6 Dui ten opsigte van elk van die volgende handelingte aan wat met u gebeur het toe u by die Administrasie begin werk het.

		Ja	Nee		
7.6.1	Ek is aan alle kollegas op dieselfde vloer bekendgestel.	1	2		46
7.6.2	Ek is aan alle kollegas in my afdeling bekendgestel.	1	2		47
7.6.3	Ek is oor die werksaamhede van my afdeling ingelig.	1	2		48
7.6.4	Diensvoorwaardes is aan my verduidelik.	1	2		49
7.6.5	Ek is ten volle ingelig oor wat my werk behels.	1	2		50
7.6.6	Ek is opgelei om dadelik met my werk te kan begin.	1	2		51
7.6.7	My regte en voorregte is aan my verduidelik.	1	2		52
7.6.8	My pligte is mondeling aan my verduidelik.	1	2		53
7.6.9	Die gedragskodes is aan my oorhandig sodat ek dit kon bestudeer.	1	2		54
7.6.10	My pligstaat is aan my oorhandig sodat ek dit kon bestudeer.	1	2		55
7.6.11	Grieweprosedures is aan my verduidelik.	1	2		56
7.6.12	Ek is opdrag gegee om die Staatsdienswet en -regulasies daaronder, te bestudeer.	1	2		57
7.6.13	Ander: Spesifiseer, asb. ....	1	2		53
	.....	1	2		59

7.7 Het die inlywingskursus wat u deurloop het:

	Ja	Nee
7.7.1 U <b>gemotiveer</b> om u werk goed te doen?	1	2
7.7.2 U goeie <b>agtergrond</b> verskaf van wat in die werk van u verwag sal word?	1	2
7.7.3 <b>Alle vrae</b> wat u in daardie stadium betreffende die werk gehad het, <b>beantwoord</b> ?	1	2
7.7.4 U in die <b>algemeen goed toegerus</b> vir die werk wat in daardie stadium van u verwag is.	1	2
7.7.5 U <b>vertroud</b> gemaak met u werksomgewing.	1	2

	60
	61
	62
	63
	64

7.8 Wat was na u mening die **hoofdoel** met die inlywingskursus wat u deurloop het?

.....  
 .....

--	--

65-66

7.9 Sou u sê hierdie **hoofdoel** is heeltemal, gedeeltelik of geensins bereik nie?

Heeltemal bereik	1
Gedeeltelik bereik	2
Geensins bereik nie	3

	67
--	----

7.10 Dink u die inlywingskursus wat u deurloop het was 'n vermorsing van tyd?

Ja	1
Nee	2

	68
--	----

7.11 Wat is die belangrikste rede vir u antwoord in Vraag 7.10?

.....  
 .....

--	--

69-70

1-3

--	--	--

8. Het u in die algemeen enige beswaar teen die inlywingskursus wat deur die Opleidingsafdeling van die Administrasie aangebied word?

2	4
---	---

Ja	1
Nee	2

	5
--	---

9. Motiveer asseblief u antwoord in Vraag 8.

.....  
.....

--	--

6-7

10. Kry u soms die geleentheid om "moeliker werk" te doen sodat u kan wys waartoe u in staat is?

Ja	1
Nee	2

	8
--	---

11. Is u al van een seksie na 'n ander oorgeplaas sodat u wyer werkservaring kan opdoen?

Ja	1
Nee	2

Gaan na Vraag 12 ←

	9
--	---

11.1 Indien Ja by Vraag 11 het u oor die algemeen daarby gebaat?

Ja	1
Nee	2

	10
--	----

12. Verg die uitvoering van u daaglikse taak spanwerk?

Ja	1
Nee	2

Gaan na Vraag 13 ←

	11
--	----

12.1 Indien Ja op Vraag 12, voel u deel van die span?

Ja	1
Nee	2

 12

12.2 Beskou u u toesighouer as deel van die span genoem in vraag 12?

Ja	1
Nee	2

 13

13. Skep u toesighouer genoeg geleentheid vir gesprekvoering met u oor die werk?

Ja	1
Nee	2

 14

13.1 Indien Ja in Vraag 13, hoe gereeld vind daar gesprekvoering oor die werk tussen u en u toesighouer plaas?

Gereeld	1
Soms	2
Nooit	3

 15

13.2 Indien nooit in Vraag 13.1, wat is na u mening die belangrikste rede.

.....  
.....

16-17

14. Is die opdragte wat u gewoonlik van u toesighouer ontvang oor die algemeen duidelik of onduidelik?

Duidelik	1
Onduidelik	2

18

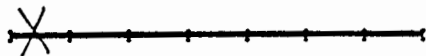
15. Hoe dikwels word u mening gevra wanneer besluite rakende die werk geneem moet word?

Dikwels	1
Soms	2
Nooit	3

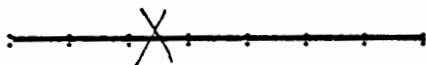
19-21  
 22

16. Beoordeel asseblief u werk ten opsigte van elk van die onderstaande pare woorde.

VOORBEELD: As u dink dat u werk uiters netjies is, maak dan 'n kruisie op die punt van die streep naaste aan die woord 'netjies'.






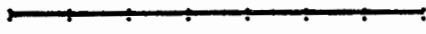
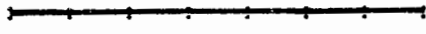
Netjies  Onnet

Die volgende voorbeeld is van 'n persoon wie se werk meer netjies is as onnet, maar nie so baie netjies nie.

Netjies  Onnet

16. Antwoord asseblief ten opsigte van elke paar teenoorstaande woorde:

MY WERK :

Interessant		Oninteressant	<input type="checkbox"/>	23
Maklik		Moeilik	<input type="checkbox"/>	24
Onbelangrik		Belangrik	<input type="checkbox"/>	25
Stel hoe eise		Stel geen eise	<input type="checkbox"/>	26
Onaangenaam		Aangenaam	<input type="checkbox"/>	27
Uitdaging		Geen uitdaging	<input type="checkbox"/>	28
Verg inspanning		Verg geen inspanning	<input type="checkbox"/>	29



18.2 Dink u die opleiding wat u in u seksie ontvang het was 'n vermorsing van tyd?

Ja	1
Nee	2

 40

18.3 Wat is die belangrikste rede vir u antwoord in Vraag 18.2?

.....  
 .....

41-42

19. Hoe dikwels word u mening gevra oor wat die inhoud van opleidingsprogramme in u seksie en diè inhoud van die opleidingsprogramme deur die opleidingsafdeling moet wees?

	Dikwels	Soms	Nooit
Opleidingsprogramme deur die opleidingsafdeling van die Administrasie.	1	2	3
Opleidingsprogramme in u seksie. (Indiensopleiding.)	1	2	3

 43

 44

20. Hoe dikwels ervaar u probleme in die werk?

Gaan na Vraag 21 ←

Nooit	1
Soms	2
Dikwels	3

 45

20.1 Indien **dikwels** of **soms** in Vraag 20, hoe gereeld ontvang u gewoonlik terugvoering nadat u u toesighouer van 'n probleem verwittig het?

Gereeld	1
Soms	2
Nooit	3

<input type="checkbox"/>	46
--------------------------	----

21. Het u die vrymoedigheid om enige probleem wat u met die werk ondervind met u toesighouer te gaan bespreek?

Ja	1
Nee	2

Gaan na Vraag 21.2 ←

<input type="checkbox"/>	47
--------------------------	----

21.1 Indien **Ja**, dink u u toesighouer:

	Ja	Nee
Het begrip vir u probleem?	1	2
Doen gewoonlik sy bes om u probleem opgelos te kry?	1	2

<input type="checkbox"/>	43
<input type="checkbox"/>	49

21.2 Gee die belangrikste rede waarom nie?

.....  
.....

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

50-51

22. Op watter van elk van die volgende aspekte dink u let u toesighouer gewoonlik as u werk beoordeel word?  
(Antwoord ten opsigte van elke vraag asseblief.)

		Ja	Nee		
22.1	U organisasievermoë	1	2	<input type="checkbox"/>	52
22.2	U menseverhoudinge	1	2	<input type="checkbox"/>	53
22.3	U persoonlike netheid	1	2	<input type="checkbox"/>	54
22.4	U inisiatief in die werk	1	2	<input type="checkbox"/>	55
22.5	U persoonlike verhouding met u toesighouer	1	2	<input type="checkbox"/>	56
22.6	Of u onder druk kan werk	1	2	<input type="checkbox"/>	57
22.7	Net op u foute	1	2	<input type="checkbox"/>	58
22.8	U verantwoordelikeheidsin	1	2	<input type="checkbox"/>	59
22.9	U insig in die werk	1	2	<input type="checkbox"/>	60
22.10	U produktiwiteit	1	2	<input type="checkbox"/>	61
22.11	Ander.....	1	2	<input type="checkbox"/>	62
	.....	1	2	<input type="checkbox"/>	63

23. Is u al deur u toesighouer geprys vir goeie werk wat u gedoen het?

	Ja	1		
Gaan na Vraag 24 ←	Nee	2	<input type="checkbox"/>	64

23.1 Indien Ja in Vraag 23, op watter van elk van die volgende wyses is dit gedoen?

	Ja	Nee		
Ek is privaat gelukkig.	1	2	<input type="checkbox"/>	65
Ek is in die teenwoordigheid van my kollegas gelukkig.	1	2	<input type="checkbox"/>	66
Dit is in die toesighouersverslag vermeld.	1	2	<input type="checkbox"/>	67
Ander (Spesifiseer).....	1	2	<input type="checkbox"/>	68
.....	1	2	<input type="checkbox"/>	69

24. Dink u u toesighouer stel net in u werk of ook in u as mens belang?

In my as mens ook	1	<input type="checkbox"/>	70
Net in my werk	2		

25. Voel u u toesighouer gebruik u werk net tot sy/haar voordeel sonder om aan u die nodige erkenning daarvoor te verleen?

Ja	1	<input type="checkbox"/>	71
Nee	2		

26. Dink u die dissipline in die Administrasie is te streng, net reg of nie streng genoeg nie?

	Te streng	1	<input type="checkbox"/>	4
	Net reg	2		
Gaan na Vraag 27 ←	Nie streng genoeg nie	3	<input type="checkbox"/>	17

26.1 Indien te streng of nie streng genoeg nie, waarom dink u so?

.....

.....

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

13-19

Dui aan of u saamstem of nie saamstem nie met die volgende stellings. (Indien u nie kan besluit nie mag u onseker merk.) Besluit daarna of u beslis saamstem of net saamstem en of u beslis nie saamstem nie of net nie saamstem nie. Merk alleenlik weet nie indien u geen kennis van die aangeleentheid dra nie. Dink oor die algemeen. Moenie geïsoleerde gevalle uitsonder nie.

27. Daar heers 'n aangename atmosfeer by my seksie.

Stem beslissam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie	Weet nie
1	2	3	4	5	6

20

28. Ek is gelukkig in die seksie waar ek werk.

Stem beslissam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie	Weet nie
1	2	3	4	5	6

21

29. Almal in my seksie kry gelyke behandeling.

Stem beslissam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie	Weet nie
1	2	3	4	5	6

22

30. Onderlinge kommunikasie in my seksie is effektief.

Stem beslissam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie	Weet nie
1	2	3	4	5	6

23

31. Toesighouers in die Administrasie is goed toegerus om met hul ondergeskiktes te kommunikeer.

Stem beslissam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie	Weet nie
1	2	3	4	5	6

24

32. Daar heers wedersydse vertroue tussen toesighouers en ondergeskiktes in die Administrasie.

Stem beslissaaam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslissaaam nie	Weet nie
1	2	3	4	5	6

25

33. Toesighouers in die Administrasie werk net so hard soos ondergeskiktes.

Stem beslissaaam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslissaaam nie	Weet nie
1	2	3	4	5	6

26

34. Toesighouers in die Administrasie luister oor die algemeen met belangstelling na ondergeskiktes se probleme.

Stem beslissaaam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslissaaam nie	Weet nie
1	2	3	4	5	6

27

35. Toesighouers in die Administrasie weet oor die algemeen waartoe ondergeskiktes in staat is.

Stem beslissaaam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslissaaam nie	Weet nie
1	2	3	4	5	6

23

36. Toesighouers in die Administrasie weet oor die algemeen wat ondergeskiktes se frustrasies is.

Stem beslissaaam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslissaaam nie	Weet nie
1	2	3	4	5	6

29

DANKIE VIR U SAMEWERKING

BIBLIOGRAFIEGERAADPLEEGDE BOEKE

Andrews, Y. 1982. Geneeskundiges en Verpleegkundiges as publieke administrateurs, Kaapstad : Haum.

Beach, D.S. 1980. Personnel: The management of people at work, New York : Macmillan Publishing Company, Inc.

Bernstein, S.J. & O'Hara, P. 1979. Public administration: organisation, people and public policy.

Blake, R.R. & Mouton, J.S. 1980. The Managerial Grid. Houston, Gulf Publishing Company, 1964. Soos aangehaal deur Chruden, H.J. & Sherman, A.W. Jr. : Personnel Management : The utilization of human resources, International Business and Management Series, 6de uitgawe.

Calhoon, R.P. 1967. Personnel Management and Supervision, New York : Appleton-Century-Crofts, Educational Division.

Cecil E. Goode 1951. Significant research on leadership, Personnel, March.

Chruden, H.J. & Sherman, A.W. (Jr.) Personnel Management. The utilization of human resources, International Business and Management Series, 6th edition.

- Cloete, J.J.N. 1976. Inleiding tot die publieke administrasie, Pretoria : J.L. van Schik, 3de druk.
- Cloete, J.J.N. 1975. Personeeladministrasie, Pretoria : J.L. van Schaik Bpk.
- Eckles, R.W., Carmichael, R.L. & Sarchet, B.R. 1974. Essentials of Management for first-line supervision, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Fielder, F.E. & Chemers, M.M. 1974. Leadership and Effective Management, Glenview, Illinois : Scott, Foresman and Company.
- George, C.S. 1982. Supervision in action : The art of managing others, 3rd edition, Reston Publishing Company, Prentice Hall.
- Glueck, W.F. 1978. Personnel: A diagnostic approach, 2de uitgawe. Business Publications Inc.
- Gomersall, E.R. & Myers, M.S. 1966. Breakthrough in On-the-job training, Harvard Business Review, Vol. 44, No.4, (July - August) pp.62-72. Soos aangehaal deur Beach, D.S.
- Gortner, H.F. 1977. Administration in the public sector, London : John Wiley & Sons.
- Halloran, J. 1984. Supervision : The art of Management, Englewood Cliffs, New Hersey : Prentice Hall, Inc.

Horngren, C.T. 1972. Cost Accounting: A managerial emphasis, Englewood Cliffs : Prentice Hall, 3rd Edition.

Imundi, L. 1980. The Effective Supervisor's Handbook, Amacom; a division of American Management Associations, New York.

Kendrick, J.W. 1982. Understanding productivity: An introduction to the dynamics of productivity change, Baltimore : John Hopkins, 1971, p.1 soos aangehaal deur Stoner, J.A.F.: Management, Prentice Hall, 2nd Edition.

Klingner, D.E. 1980. Public Personnel Management : Context and Strategies, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc.

Likert, R. 1980. Patterns of Management (New York : McGraw Hill Book Company). Soos aangehaal deur Chruden, H.J. & Sherman, A.W. : Personnel Management : The utilization of human resources, International Business and Management Series, 6de uitgawe.

Megginson, L.C. 1972. Personnel : A Behavioural approach to administration, Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc.

Nasional Produktiwiteitsinstituut. 1984. U gids om u personeel bewus van produktiwiteit te maak. Publikasie uitgegee tydens die Nasionale Produktiwiteitsweek, 30 Julie tot Augustus.

Nigro, F.A. & Nigro, L.G. 1976. The new personnel administration.

Pigors, P. & Myers, C.A. 1977. Personnel administration, 8th Edition, Johannesburg : McGraw-Hill, Kogakusha, Ltd.

Prinsloo, T. & Greeff, J. 1985. Ek en my personeel, 'n praktiese handleiding vir die bestuurder, Pretoria : Publikasie-afdeling van die Afrikaanse Handelsinstituut.

Râdel, F.E. & Reynders, H.J.J. 1982. Inleiding tot die Bedryfsekonomie. Pretoria : J.L. van Schaik.

Robbins, S.P. 1976. The administrative process : Integrating theory and practice, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc.

Robbins, S.P. 1982. Personnel: The management of human resources, Englewood Cliffs : Prentice Hall, inc.

Rue, L.W. & Byars, L.L. 1982. Supervision - key link to productivity, Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc.

Seckler-Hudson, C. 1952. Organisation and management, New York : A Knopf.

Simon, Herberg 1949. Administrative behaviour, New York : The Macmillan Company.

Stahl, Glen O. 1962. Public personnel administration, 5th Edition, New York : Harper & Row Publishers Inc.

Stahl, O.G. 1976. Public Personnel Administration, 7th Edition, New York : Harper & Row Publishers Inc.

Steinmetz, L.L. & Todd, H.R. 1975. First-line Management : Approaching Supervision effectively, Business Publications, Inc.

Stoner, J.A.F. 1982. Management, Englewood Cliffs, New York :  
Prentice Hall International editions, 2nd Edition.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H. 1973. How to choose a leadership  
pattern, Harvard Business Review, 51, No. 3, May-June,  
pp.162-164. Soos aangehaal deur Stoner, J.A.F..

Terry, G. 1978. Supervision, Revised Edition, Homewood, Illinois:  
Richard Irwin, Inc.

The Oxford English Dictionary 1961. Vol VI L-M, (Oxford University  
Press).

Van Niekerk, W.P. 1981. Produktiwiteit en werkstudies, Suid-Afrika  
: Butterworth, Hersiene uitgawe.

Verklarende Afrikaanse Woordeboek. 1965. Pretoria : J.L. van  
Schaik, Bpk.

Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal. 1983.  
Perskor-Uitgewers, 2de uitgawe, 3de druk.

Viljoen, A. 1978. Personnel: A diagnostic approach, 2de uitgawe,  
Business Publications Inc.

Vocina, T. & Rabin, J. 1981. Contemporary public administration.

TYDSKRIFTE

Andrews, Y. 1980. "Wat maak 'n beamppte ongelukkig in sy werk", Die Staatsamptenaar, Vol LX, No. 7, Julie.

Cloete, J.J.N. 1974. Die verpligtinge van die politieke ampsbekleërs, die hoofamptenare, die toesighouers en die personeelverenigings vir die verkryging van 'n stabiele personeelkorps", Die Staatsamptenaar, Mei.

De Villiers, P.F.A. 1984. "Die verband tussen personeeladministrasie en personeelbestuur", Die Staatsamptenaar, Januarie.

De Villiers, P.F.A. 1984. Kommunikasie : 'n Vereiste vir effektiewe Personeelbestuur, Die Staatsamptenaar, Julie.

Hanekom, S.X. 1978. Die gesindheid van leidinggewende amptenare teenoor die funksie van leidinggewing, Die Staatsamptenaar, Julie.

Hanekom, S.X. 1981. "Leidinggewing", SAIPA, Vol. 16, No. 1, Maart.

Hanekom, S.X. 1977. "Waarde faktore in die publieke administrasie", Die Staatsamptenaar, Junie.

O'Donnell, C: "The source of managerial authority", Political Science Quarterly, Vol. 67.

Orpen, C. 1980. Ways of Improving Work Motivation, Tydskrif van die Instituut vir Administrasie en Handel van Suid-Afrika, Julie.

Pretoriase Kollege vir Gevorderde Tegnieise Onderwys: Departement  
Handel en Bestuurswese: Staatsadministrasie III, Hoofstuk 7.

Reynolds, A.M. 1978. Aansporing en motivering in die Staatsdiens,  
Die Staatsamptenaar, Vol LVIII, No. 9 September.

Reynolds, A.M. 1978. "Aansporing in die Staatsdiens", Die  
Staatsamptenaar, September, p.15. Soos aangehaal uit Hersey,  
P. & Blanchard, K.H. 1969. Management of organizational  
behaviour : Utilizing human resources. Englewood Cliffs, New  
Jersey : Prentice Hall Inc.

Robson, I.H. 1984. "Personeel, Effektiwiteit en doeltreffendheid",  
Publico, Maart.

Van der Merwe, J.W.A. 1982. Vereiste vir professionele  
personeeladministrasie, SAIPA, Vol. 17, no.3, September.

Van der Walt, T.F. 1984. "Die rol van die leidinggewende amptenaar  
in die aansporing en motivering van personeel om bepaalde  
doelwitte te bereik", SAIPA, Vol. 19, No. 1, Maart.

Van der Westhuizen, H.J.P. 1981. "oriëntering van die amptenaar  
in 'n veranderde wêreld", Die Staatsamptenaar, Vol. LXI, No.  
4, April.

Viljoen, A. 1972. Personeelbenutting, SAIPA, Vol. 7, No. 2, Junie.

Viljoen, A. 1975. Personeelopleiding en -ontwikkeling as 'n  
voorvereiste vir doeltreffende mannekragbenutting, Saipa, Vol.  
10. No. 4, Des.

AMPTELIKE PUBLIKASIES

Administrasie: Raad van Verteenwoordigers. 1980. Handleiding vir die opleiding van toesighouers. Ongepubliseerde lesings.

Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, 1983. Wet 110 van 1983.

Kommissie vir Administrasie. 1984. Ongepubliseerde handleiding in menslike gedrag vir eerste-vlak toesighouers. Pretoria.

Provinsiale Administrasie van die Kaap de Goeie Hoop. 1983. Ongepubliseerde handleiding oor verdienstelikheidsbepaling.

Republiek van Suid-Afrika: Administrasie: Raad van Verteenwoordigers. 1980. Opleidingskursus vir Toesighours, Ongepubliseerde lesings.

Republiek van Suid-Afrika: Departement van Samewerking en Ontwikkeling. 1977. Toesighouerskursus in Personeevaluering. Ongepubliseerde handleiding.

Republiek van Suid-Afrika: Kommissie vir Administrasie. 1983. Handleiding oor Verdienstelikheidsbepaling. Ongepubliseerde lesings.

Republiek van Suid-Afrika : Kommissie vir Administrasie. 1980. Kursus vir Gevorderde toesighouers, Ongepubliseerde lesings.

Republiek van Suid-Afrika: Kommissie vir Administrasie:  
Opleidingskursus vir Gevorderde Toesighouers.

Republiek van Suid-Afrika: Kommissie vir Administrasie: Handleiding  
vir Opleidingsbeamptes, Hoofstuk IV. Soos aangehaal deur Steyn,  
 W. 1973. Peroneelopleiding deur die groot werkgewer: 'n Studie  
van die teorie en die praktyk van personeelopleiding vir die  
Suid-Afrikaanse Staatsdiens.

Republiek van Suid-Afrika: Kommissie vir Administrasie. 1980.  
Witskrif oor die rasionalisering van die Staatsdiens en verwante  
instellings, Pretoria : Staatsdrukkers.

Republiek van Suid-Afrika: Kommissie vir Administrasie: Direkoraat  
 Personeelopleiding en Ontwikkeling. 1984. Ongepubliseerde  
lesings vir toesighouersopleiding, S.5/1+2.

Republiek van Suid-Afrika: Kommissie vir Administrasie. 1976.  
Staatsdienspersoneelkode, Hoofstuk E 11, Ongepubliseerde  
 handleiding.

Republiek van Suid-Afrika. 1971. Komitee van Onderzoek insake  
Administratiewe Opleiding vir die Suid-Afrikaanse Staatsdiens.

Republiek van Suid-Afrika: Die Staatsdiensregulasies, Artikels  
 A22-24.

Republiek van Suid-Afrika: Staatsdienswet, 1984 (Wet No. 111 van  
 1984), Artikel 11(3).

VERHANDELINGS

1. Botes, P.S.: 'n Kritiese beskouing van die bydrae van die Staatsdienskommissie tot oriënterings en inlywingsopleiding, 1970, M.A.-verhandeling, Pretoria.
  
2. Steyn, W.I. 1973. Personeelopleiding deur die groot werkgewer: 'n Studie van die teorie en die praktyk van personeelopleiding in die S.A. Staatsdiens, Ongepubliseerde verhandeling.
  
2. Van Zyl, H.C. 1960. Verdienselikeidbepaling in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens (1912-1959), Universiteit van Pretoria: Ongepubliseerde M.A.-verhandeling.

BYLAES

- Bylaag A: Skematiese voorstelling van Personeeladministrasie.
- Bylaag B: Die Bestuursrooster
- Bylaag C: Die bese kringloop van die toesighouer wat nie tyd vind om sy ondergeskiktes op te lei nie.
- Bylaag D: Personeevaluering as integrale deel van ander personeelfunksies.
- Bylaag E: Vraelys om die effektiwiteit van die toesighouer se kommunikasieondering te toets.
- Bylaag F: Vraelys wat in 'n opname onder toesighouers gebruik is.
- Bylaag G: Vraelys wat in 'n opname onder ondergeskiktes gebruik is.