

NAGRAADSE SKOOL VIR BESTUURSWESE : P U VIR C H O

**ORGANISASIEVERNUWING DEUR DIE STIMULERING VAN WERKGROEPAKTIVITEITE OP 'N GROOT STEENKOOLMYN (Sigma Steenkoolmyn, 'n myn van die Sasol Steenkool Divisie, Sasol Bedryf (Edms) Beperk)**

deur

Phillip Christiaan Crous  
 BSc.Ing, B.Comm, HBA.

Voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die GRAAD MAGISTER in BEDRYFSADMINISTRASIE aan die Nagraadse Skool vir Bestuurswese, Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Studieleier : Prof J J L Coetzee

**DANKBETUIGINGS**

Die MBA-studie was vir my as gesinsman slegs uitvoerbaar omdat my gesin bereid was om, saam met my, tyd in ons toekoms te belê. Hier dink ek aan Rina, Jaco en Nadia wat die afgelope paar jaar besondere opofferings moes maak. Baie dankie vir julle geduld en bystand.

Gevorderde bestuursopleiding soos aangebied in die MBA-program kan een van die mees suksesvolle metodes vir die ontwikkeling van bedryfsleiers wees, mits die student hom bevind in 'n organisasiekultuur wat bevorderlik is vir die toepassing van gevorderde bestuursbenaderings. Die Sasol-organisasie is 'n puik voorbeeld van 'n maatskappy met sodanige kultuur en hiermee spreek ek my waardering teenoor die Sasol-bestuur uit. In die besonder bedank ek mnr B H L Leach, Hoofbestuurder Sasol Beperk, wat my die geleentheid gun om my eie bestuursbenadering en -filosofie op Sigma Steenkoolmyn toe te pas. My kollegas wat die afgelope vier jaar sedert 1982 bereid was om vrywillig met gevorderde bestuursbenaderings te eksperimenteer, verdien die sukses wat Sigma behaal.

Baie dankie mev Zelda Kotzé vir die tik van verskeie konsepte en die finale manuskrip; mnr Jaco Prinsloo vir die versorging van die taal; en mnr Hennie van Aswegen vir die bind van die finale dokument.

My opregte dank Professor Johann Coetzee vir u hulp en leiding as studieleier vir hierdie verhandeling en veral u bydrae om van my 'n beter bedryfsleier te maak.

Ook aan my Skepper vir die genade, die vermoë, en die dryfkrag om my te bring waar ek vandag is.

## INHOUD

OPSOMMING	BLADSY	
1	<b>INLEIDING</b>	
1.1	Situasionele perspektief	1
1.2	Probleemstelling	5
1.2.1	Die ontstaan van die probleem	5
1.2.2	Formulering van die probleem	7
1.3	Teoretiese fundering	8
1.3.1	Menslike gedrag en motivering	8
1.3.2	Leierskap en werkstevredenheid	11
1.3.3	Die rol van motivering in werksprestasie	13
1.3.4	Deelnemende bestuur	15
1.3.5	Organisasie in 'n diverse en dinamiese omgewing	17
1.4	Hipotese	19
1.5	Samevatting oor die inhoud van hierdie skripsie	22
2	<b>IDENTIFISERING VAN DIE STRATEGIESE PROFIEL VAN SIGMA STEENKOOLOGYN</b>	
2.1	Aspekte van strategiese beplanning	23
2.2	Die doel met die identifisering van die strategiese profiel	25
2.2.1	Inleiding	25
2.2.2	Algemene oogmerk van die Sasol Maatskappyegroep	27
2.2.3	Oogmerke van die Sasol Steenkooldivisie	27
2.2.4	Algemene oogmerk - Sigma Steenkoolmyn	27
2.2.5	Oogmerke met die streef na uitmuntendheid op Sigma Steenkoolmyn	27
2.3	Die korttermyn kwesbaarheid van Sigma Steenkoolmyn	28

(iii)

2.4	Die pro-aktiewe potensiaal van Sigma Steenkoolmyn	32
2.5	Identifisering van sterk- en swakpunte in die organisasiefunksionering	35
2.6	Aanbevelings	37
3	<b>NAVORSINGSMETODIEK</b>	
3.1	Die uitvoerbaarheid van die Organisatoriese Diagnose	39
3.1.1	Die doelstellings van die Organisatoriese Diagnose	39
3.1.2	Stappe in die Organisatoriese Diagnose	40
3.2	Die Organisatoriese Diagnose Vraelys	41
3.2.1	Meetareas van die Organisatoriese Diagnose Vraelys	41
3.2.2	Verwerking en groepering van die data	42
3.2.3	Interpretasie van tabelle en grafieke	43
3.3	Identifikasie van sterk- en swakpunte (probleem-areas) in organisasiefunksionering	44
3.4	Interpretasie van die vraelysdata	45
3.4.1	Totale groep respondente	46
3.4.2	Die verskillende hiërargiese vlakke	49
3.4.3	Samevattend	53
4	<b>DIE STIMULERING VAN WERKGROEPAKTIVITEITE</b>	
4.1	Die samestelling van werkgroepe	56
4.1.1	Inleiding	56
4.1.2	Kodifisering van die Organisatoriese Diagnose Vraelyste	57
4.2	Werkgroepprosesse op verskillende hiërargiese vlakke	58
4.2.1	Die bewusmaking van alle individue betrokke by die Organisatoriese Diagnose	59
4.2.2	Skematiese voorstelling van werkgroepaktiwiteite	60
4.3	Werkgroepbesprekings	61
4.3.1	Werkgroeppro kommunikasiesisteem	64

4.3.2	Kontrole oor werkgroepbesprekings	65
4.3.3	Verwysing van probleemareas buite die gesagsveld van die werkgroepe	66
4.4	Die voortgesette stimulering van werkgroepaktiwiteite	67
4.4.1	Die benutting van werkgroepe om verliesbeheerbetrokkenheid te verseker	68
4.4.2	Die benutting van werkgroepe vir bestuurs- en operasionele beplanning en beheer	68
4.4.3	Die benutting van werkgroepe in die opstel en bedryf van die strategiese plan	71
5	<b>NAVORSINGSRESULTATE EN DIE EVALUERING VAN WERKGROEPAKTIWITEITE</b>	
5.1	Terugblik op die eerste Organisatoriese Diagnose van 1983	73
5.2	Die tweede Organisatoriese Diagnose - Junie 1985	74
5.2.1	Die T-toets ten einde vergelykings te maak	74
5.2.2	Interpretasie van die opgesomde data	75
5.2.3	Die indeling van die verskillende groepe	75
5.3	Navorsingsresultate gebaseer op die T-toetse	76
5.3.1	Totale groep respondente	77
5.3.2	Topbestuur	80
5.3.3	Seniorbestuur	83
5.3.4	Middelbestuur	86
5.3.5	Eerstevlak toesighouding	89
5.3.6	Tweedevlak toesighouding	92
5.4	Evaluering van werkgroepaktiwiteite	95
5.4.1	Opsomming van veranderings sedert 1983 volgens die 10 % peil van betekenis	96
5.4.2	Vergelykings tussen die instandhouding- en produksiedepartement	100
5.4.3	Eerstevlak toesighouding geïdentifiseer as 'n probleemarea	107

5.5	Problematiek ervaar tydens die navorsing	109
5.5.1	Hoë omset onder toesighoudende personeel en bestuur sedert Junie 1983	110
5.5.2	Toename in produksie wat druk op die infrastruktuur geplaas het	111
5.5.3	Verandering in die werksmilieu wat 'n invloed uitoefen op die normale bedryfsaktiwiteite van toesighoudende personeel	112
6	<b>GEVOLGTREKKING</b>	
6.1	Inleiding	114
6.2	Topbestuursgroep	115
6.3	Seniorbestuursgroep	116
6.4	Middelbestuursgroep	117
6.5	Eerstevlak toesighouding	119
6.6	Tweedevlak toesighouding	121
6.7	Opsommend	122
7	<b>AANBEVELINGS</b>	
7.1	Inleiding	125
7.2	Voortgesette werkgroepaktiwiteite	126
7.3	'n Model vir deelnemende bestuur	128
7.4	Instandhouding deur middel van die kwaliteitverbeteringproses	129
7.5	Opsommend	133
8	<b>BYLAE</b>	
8.1	Maatskappy- en divisionele struktuur van die Sasol Maatskappyegroep	135
8.2	Eise/Bedreiginge, geleenthede/helpende faktore en beperkende faktore geïdentifiseer met die opstel van die strategiese profiel vir Sigma Steenkoolmyn	137
8.3	Die Organisasoriese Diagnose Vraelys wat gebruik is in die navorsing	142
8.4	Definisies van die hoofareas en faktore gemeet deur die Organisasoriese Diagnose Vraelys	162

8.5	Groepering van die Organisatoriese Diagnose Vraelysresponse	168
8.6	Tabelle en grafieke vir die groepe wat uit die Organisatoriese Diagnose Vraelys-inligting saamgestel is	170
8.7	Probleme geïdentifiseer en oplossings voorgestel tydens werkgroepaktiwiteite	183
8.8	Werkgroepbeheernotule	187
8.9	Werkgroepprobleme deurgevoer na bestuur	190
9	<b>BRONNELYS</b>	193
10	<b>ENGLISH ABSTRACT</b>	196

## OPSOMMING

Hierdie skripsie handel oor organisasievernuwing deur die stimulering van werkgroepaktiwiteite op Sigma Steenkoolmyn, Sasol Bedryf (Edms) Beperk. Die navorser toon aan dat daar 'n behoefte by die werknemer op die vloer bestaan om meer effektief by te dra tot die ekonomiese sukses van die onderneming waarvoor hy werk, maar dat hy nie bewus is van 'n wyse waarop hy sy bydrae kan maak of hoe om hierdie inligting aan bestuur deur te gee nie.

Die navorser gaan voort deur te verwys na navorsing wat reeds gedoen is in opvolging van die Hawthorne studies by Western Electric Company in 1924. Daar word onder andere verwys na Maslow se hiërargie van behoeftes, Herzberg se higiëne en motiverende faktore, die werk van Marrow ten opsigte van deelnemende bestuur, Vroom se navorsing oor leierskap en motivering asook die werk van Lawrence en Lorsch ten opsigte van organisasie ontwerp. Gebaseer op hierdie teoretiese fundering word die hipotese gestel nl. Om deur middel van werkgroepaktiwiteite 'n kultuurverandering op Sigma Steenkoolmyn te bewerkstellig sodanig dat werknemers inspraak sal verkry asook deelname aan besluite en beplanning wat hulle taakverrigting en taakomgewing direk raak op 'n wyse wat die organisasie in staat sal stel om meer produktief te wees en steeds uitmuntend te presteer. In hierdie proses sal toesighouers en spanleiers ook hulle leierskapstyle moet aanpas ten einde suksesvolle implementering van die kultuurverandering te verseker.

Alvorens hierdie hipotese deur navorsing getoets kon word was dit nodig om die strategiese profiel van Sigma Steenkoolmyn te identifiseer. Die missie en algemene oogmerk van Sigma Steenkoolmyn is herbevestig en die korttermyn kwesbaarheid en pro-aktiewe potensiaal van die Sigma organisasie is omskryf. Op hierdie wyse is die eise, bedreigings, geleenthede, helpende faktore en beperkende faktore in die Sigma organisasiefunksionering geïdentifiseer. Hierdie bewustheid moes vooraf deur topbestuur self gegenerereer word ten einde geloofwaardigheid aan die latere Organisatoriese

Diagnose te verleen en verbintenis by topbestuur te verseker ten einde die geïdentifiseerde bedreigings die hoof te bied. Hierdie verbintenis sal ekonomiese oorlewing vir Sigma Steenkoolmyn in die veranderende omgewing verseker.

Ten einde strategië te ontwikkel wat daarop gerig is om bo genoemde probleme in die organisasiefunksionering te oorkom en organisasiedoeltreffendheid te verhoog is daar in Julie 1983 met die Nasionale Produktiwiteitsinstituut ooreengekom om 'n Organisatoriese Diagnose (ODS) by Sigma Steenkoolmyn te doen. Gegrond op inligting versamel deur 'n Organisatoriese Diagnose Vraelys is werkgroepe gevorm om werknemers inspraak te gee en te laat deelneem aan besluite en beplanning wat hulle taakverrigting en taakomgewing direk raak. Vervolgens word die stimulering van werkgroepaktiwiteite, gebaseer op hierdie vraelysinligting, bespreek. Die samestelling van die werkgroepe word toegelig asook die werkgroepprosesse op die verskillende hiërargiese vlakke. Die werkgroepbesprekings en -kommunikasiesisteme asook die kontrole oor die -aktiwiteite word toegelig. Die navorser toon aan op welke wyse probleme verwys en opgelos is. Verder word die voortgesette stimulering van werkgroepaktiwiteite by verliesbeheer, operasionele- en bestuursbeplanning en die strategiese plan bespreek as meganisme om die deelnameproses wat met die vraelysdata geïnisieer is 'n deurlopende proses te maak en sodoende die kultuurverandering en organisasievernuwing te bewerkstellig.

Gedurende Junie 1985 word die Organisatoriese Diagnose Vraelys vir die tweede keer deur Sigma werknemers ingevul met die doel om te bepaal in welke mate die kultuurverandering en organisasievernuwing deur middel van die stimulering van werkgroepaktiwiteite suksesvol was. Hierdie vraelysinligting word op die verskillende hiërargiese vlakke in die organisasie met die vraelysinligting van 1983 vergelyk. Verbeterings of verswakings op die verskillende meetareas van die vraelys word deur middel van 'n T-toets met 'n 10 % peil van betekenis aangedui. Dit volg uit hierdie T-toets dat daar veral op top-, senior- en middelbestuursvlak verbetering aangedui word in organisasieklimaat, toesighouding en

wergroepprosesse. Op hierdie drie hiërargiese vlakke is die kultuurverandering positief ervaar en is 'n suksesvolle kultuurverandering bewerkstellig wat 'n bydra lewer tot hoër produktiwiteit en uitmuntende prestasie.

Die resultate uit die T-toets op eerstevlak toesighouding (voormanne en skofbase) dui egter aan dat hulle die meeste aspekte as neutraal ervaar terwyl hulle beslis probleme ervaar met die organisasieklimaat. Die veranderings sedert 1983 word as negatief ervaar, alhoewel dit die enigste hiërargiese vlak is wat so reageer. Wergroepaktiwiteite, wat deelnemende bestuur ten doel gehad het, het dus nie aan hierdie groep se verwagtinge voldoen nie. Middelbestuur was ook nie suksesvol om hulle ondergeskiktes (eerstevlak toesighouding) te betrek by besluite en beplanning nie. Die probleme ervaar tydens navorsing naamlik hoër as normale omset, groot werkslas as gevolg van die skep van nuut-ontwerpte infrastruktuur, die verandering in die hantering van dissiplinêre- en griewe aksies, het op hierdie vlak van die organisasie ongunstig ingewerk wat hulle persepsie en ervaring negatief beïnvloed het.

Die tweedevlak toesighouding (mynerers en vakmanne) is van mening dat mynbestuur op Sigma beslis verbeter het sedert 1983. Die organisasieklimaat ten opsigte van tegnologiese aanpasbaarheid het beslis verbeter, maar die meeste ander areas van organisasieklimaat word as negatief ervaar. Deelnemende bestuur moet dus nog vir beide eerste- en tweedevlak toesighouding 'n werklikheid word. Die verbeterings aangedui op tweedevlak toesighouding by meetareas soos die toesighouer se mensbenadering, spanbou, individuele werkbevordering en die toesighouer se doeltreffendheid is egter 'n aanduiding dat wergroepaktiwiteite 'n wesentlike impak op hierdie vlak van die organisasie gehad het.

Die gevolgtrekking waartoe gekom word is dat 'n suksesvolle kultuurverandering op top-, senior-, en middelbestuursvlak bewerkstellig is. Tot op hierdie vlak is deelname aan relevante besluite ook bewerkstellig, terwyl alle toesighouers en bestuurders blootstelling gehad het aan ondergeskiktes se behoeftes en hulle was suksesvol met die toepassing van ver-

skillende leierskapstyle. 'n Verdere gevolgtrekking is dat werkgroepaktiwiteite op eerste- en tweedevlak toesighouding nog nie voldoende geleentheid gehad het om werklik noemenswaardige resultate op te lewer nie. Daar is ook onvoldoende afrigting van middelbestuur en opgeleide fasiliteerders was nie voldoende betrokke by "begeleide groepoplossings" in die werkgroepe op hierdie vlakke van die organisasie nie. Ten spyte hiervan is die gevolgtrekking dat daar voldoen is aan die vereistes van die hipotese en dat indien die aanbevelings geïmplementeer word dit sal bydrae om van 'Sigma 'n uitmuntende organisasie te maak.

Die aanbevelings kom daarop neer dat werkgroepaktiwiteite voortgesit moet word en versterk moet word deur die implementering van boodskapgroepe. Die Organisatoriese Diagnose moet verder uitgebrei word om alle swart werknemers van die organisasie ook in te sluit. 'n Model vir deelnemende bestuur gebaseer op werkgroepaktiwiteite en die kwaliteitverbeteringproses is ontwikkel. Dit word verder aanbeveel dat die kwaliteitverbeteringproses van Crosby, P.B. (Quality is free, 1979) wat deur die Sasol Groep van maatskappye aanvaar is, moet voortbou op die werkgroepaktiwiteite en benut word as instandhoudingstelsel vir die organisasievernuwing wat bewerkstellig is.

Samevattend word opgemerk dat, hierdie navorsing voldoen het aan die hipotese. Verder, dat indien werkgroepaktiwiteite voortgesit word tot op die laagste organisasievlak, die model vir deelnemende bestuur toegepas word, en die kwaliteitverbeteringproses benut word om organisasievernuwing in stand te hou, Sigma Steenkoolmyn sal voortgaan om uitmuntend te presteer te midde van 'n snel veranderende sosiale- en politieke omgewing.

## HOOFSTUK 1

### INLEIDING

#### 1.1 **Situasionele perspektief**

Sigma Steenkoolmyn is 'n myn in die Sasol Steenkooldivisie van Sasol Bedryf (Edms) Beperk. Saam met Sasol Nywerhede (Edms) Beperk vorm Sasol Bedryf (Edms) Beperk deel van Sasol Beperk wat uit 70 % publieke aandeelhouding bestaan en op die Johannesburgse Effektebeurs genoteer is. Die samestelling van die Sasol Groep van Maatskappye word in bylaag 1 uiteengesit.

Sasol is 'n internasionale leier op die gebied van sintetiese brandstowwe uit steenkool en die primêre doelwit van die Sasol Maatskappyegroep volgens die onder-voorsitter (Dr J A Stegmann) is om winsgewendheid oor die langtermyn te maksimaliseer. Groepwyd word daar sterk klem gelê op spanwerk en individue is op span- en organisasie-oogmerke ingestel. Gedesentraliseerde bestuur is die basiese uitgangspunt in die Sasol Groep. Gevolglik is besluitneming, gesag en verantwoordelikheid heeltemal gedesentraliseer tot op die vlak waar dit natuurlik tuishoort.

Sigma Steenkoolmyn is, anders as die meeste groot myne in die RSA, nie 'n volwaardige lid van die Kamer van Mynwese nie en maak dus nie gebruik van hierdie instansie se personeeldienste nie. Sigma is dus nie gebonde aan ooreenkomste wat dié liggaam met vakunies aangaan nie. Alhoewel sommige van die myners en ambagsmanne op Sigma aan die SA Yster en Staal en Verwante Nywerhede Unie behoort, is daar geen formele onderhandeling ten opsigte van diensvoorwaardes nie. In die geval van die swart werknemers is daar op hierdie stadium nog nie sprake van vakunie-bedrywighede nie alhoewel die "National Union of Mine Workers (NUM)" al hoe meer aktief raak. Sigma maak nog hoofsaaklik gebruik van kontrakarbeid uit Lesotho, Qwa-Qwa, Transkei en Mosam-

biek wat vakunie-bedrywighede belemmer. Werknemers kan huidig hul griewe volgens 'n grieweprosedure met direkte hoofde, arbeidsbetrekkinge beamptes of deur middel van onderskeie personeelkomitees (werknemer skakelkomitees) oplos.

Sigma Steenkoolmyn is in hierdie milieu 'n winssentrum wat ongeveer 6 miljoen ton steenkool per jaar aan die Sasol Een petro-chemiese aanleg verkoop teen die prys wat jaarliks vir die toepaslike klas steenkool vasgestel word. Sigma is die alleenvoorsiener van steenkool aan hierdie aanleg en die totale wins is uit verkope aan hierdie aanleg afkomstig. Die primêre oogmerk van Sigma is dus om met inagneming van groepbelange sy wins te maksimaliseer. Hierdie oogmerk word hoofsaaklik bereik deur produksiekoste so laag as moontlik te hou. Om in hierdie doel te slaag word van hoogs gemeganiseerde mynboumetodes gebruik gemaak en in die proses word die maksimale benutting van die steenkoolreserwe nagestreef. Hoë-verhaalmynboumetodes word dus gevolg deur die gebruik van delwers vir pilaarwinning en strookpilaarwinning asook strookafbou. Produksie afkomstig uit hierdie metodes maak 65 % van die jaarlikse steenkooluitset uit. Die oorblywende 35 % van die jaarlikse uitset is afkomstig uit konvensioneel gemeganiseerde- en delwer kamer-en-pilaar-metodes. Hierdie metodes van mynbou word slegs toegepas vir die ontsluiting van primêre toegange vir ventilasie-, personeel-, materiaal- en steenkoolvervoerband installasie. Die pilare op hierdie wyse agtergelaat is spesifiek ontwerp om aan die einde van die mynlewe onttrek te word wat aldus uitloop op die maksimale benutting van die steenkoolreserwe.

Sigma Steenkoolmyn het nog altyd, ten spyte van belemmerende geologiese- en stratatoestande, daarin geslaag om een van die mees produktiewe (gemeet in

ton/manskof/jaar) ondergrondse steenkoolmyne in Suid-Afrika te wees met van die laagste produksiekoste per eenheid (gemeet in sent per ton). As gevolg van hierdie volgehoue prestasie oor 'n langtermyn het Sigma die Nasionale Produktiwiteitstoekening gedurende 1982 van die Nasionale Produktiwiteitsinstituut ontvang.

Sigma Steenkoolmyn het sedert sy ontstaan hierdie prestasie-gemotiveerdheid as deel van sy kultuur ervaar. Met die vestiging van die myn in 1953 was dit een van die eerste ten volle gemeganiseerde steenkoolmyne in Suid-Afrika. Die mees moderne toerusting beskikbaar op daardie tyd is aangewend. Die vyftiger- en sestiger jare is gekenmerk deur 'n opbouing van produksie van 2 miljoen ton per jaar in 1953 na 3,6 miljoen ton per jaar in 1964 om in stygende fabrieksverbruik te voorsien. Die organisasie het toe onder hoë druk verkeer en 'n outokratiese bestuurstyl is waarskynlik gevolg. Gedurende November en Desember 1964 het 'n groot brand die myn ontwrig. Moraal was laag en produktiwiteit het dramaties gedaal. In Maart 1965 is 'n nuwe Mynbestuurder van buite die organisasie aangestel en die totale bestuurspan het gedurende 1966 verander. Hierdie verandering saam met die aanbieding van die Louis A Allen-bestuursontwikkelingsprogram het tot 'n meer demokratiese klimaat in die topvlakke van die organisasie gelei. Mnr P du P Kruger 'n vorige Mynbestuurder en tans Senior Hoofbestuurder, Sasol Beperk het Sigma as die hart van Sasol beskryf - die plek waar alles begin. (Meintjies, Johannes, 1975 : **Sasol 1950 - 1975**). In die vroeë sewentiger jare is 'n eksperimentele strookafboufront in bedryf gestel wat gedurende 1974 gelei het tot die installering van die eerste hoë soom (2,5 - 3,0 m) strookafboufront in Suid-Afrika. Dieselfde toerusting word steeds (1985) suksesvol bedryf. Die jare sewentig

was dus 'n tydperk van nuwe mynboumetodes en hoër produksie. Produksie het van 3,9 miljoen ton in 1969 met 13 % gestyg na 4,42 miljoen ton in 1976.

Die toepassing van nuwe tegnologie om in die stygende steenkoolaanvraag te voorsien het dus 'n groot rol gespeel in die toename van mannekrag- en toerustingproduktiwiteit. Die laat sewentiger jare en vroeë tagtiger jare (1977 - 1981) was hoofsaaklik 'n tydperk van konsolidasie op Sigma. As gevolg van die onttrekking van mannekrag vanaf Sasol Een na Sasol Twee en Drie het fabrieksverbruik en dus steenkoolaanvraag gedaal. Dit was moontlik om mannekrag te verminder vanweë die oorkapasiteit van produksiefasiliteite met die gevolg dat mannekragproduktiwiteit en koste-effektiwiteit merkwaardig toegeneem het. Die groot kapitale uitgawe op Secunda het geen ruimte gelaat vir kapitaalspandering om produksieknelpunte as gevolg van geografiese verspreidheid van produksie-afdelings te verlig nie. Galopperende inflasie asook die feit dat Sasol Beperk gedurende 1979 'n publieke maatskappy geword het, het 'n verandering in benadering genoodsaak. Indien Sigma in hierdie tydperk van verandering, wat Suid-Afrika op verskeie terreine in die vroeë tagtiger jare betree het, sy ekonomiese voortbestaan wou verseker, was 'n kultuurverandering noodsaaklik.

Sedert 1981 het die myn geografies geweldig uitgebrei (+ 15 km of 30% tot 1985) wat 'n groot las op die infrastruktuur geplaas het. Produksie het met 17 % toegeneem van 5,3 miljoen ton in 1981 na 6,2 miljoen ton in 1984 wat die in bedryfstelling van twee addisionele produksie-afdelings genoodsaak het. Ontginning is hoofsaaklik op die boonste no 3 steenkoollaag gedoen waar die stratatoestande baie swakker was as voorheen op die no 2 steenkoollaag.

Hierdie swakker toestande het produktiwiteit belemmer. In dieselfde tydperk het verskeie eksterne faktore ook druk op die Sigma organisasie geplaas. Hierdie faktore was onder andere :

- veranderende arbeidsbedeling met die opkoms van swart vakuniebedrywighede
- ekonomiese- en kostedruk as gevolg van stygende inflasie
- verandering in die status van Sasol Beperk wat gedurende 1979 'n publieke maatskappy geword het
- versnelde verandering in die sosiale omgewing (Toffler, A., 1970 : **Future Shock**)

Hierdie faktore asook die veranderende sosio-politieke omgewing het 'n verandering in bestuurstyl genoodsaak sodanig dat 'n blywende kultuurverandering in die Sigma organisasie bewerkstellig kon word.

In afdeling 1.2 van hierdie hoofstuk word die ontstaan en agtergrond van die probleem bespreek en die noodsaaklikheid van 'n kultuurverandering uitgewys.

## 1.2 Die probleemstelling

### 1.2.1 Die ontstaan van die probleem

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat Sigma sedert 1981 met verskeie eksterne faktore te make het wat sy bedryfsmilieu beïnvloed. Hierdie faktore is hoofsaaklik die volgende :

- die veranderende arbeidsklimaat met verwysing na kollektiewe bedinging van veral swart vakunies. Dit lei tot konflikterende belange tussen swart-

en blanke vakbonde wat 'n belemmerende invloed op bedryfsprestasie kan hê;

- die steeds stygende inflasie en dus stygende koste wat Sigma se ekonomiese voortbestaan en mededingende posisie op die langtermyn kan benadeel;
- 'n steeds groterwordende vaardigheidstekort ten opsigte van sekere sleutelareas en die benutting van semi- en halfgeskoolde swart personeel in poste met hoër verantwoordelikhede om die tekort aan te vul.

Vir enige Suid-Afrikaanse organisasie om in hierdie tye van verandering sy mededingende voordeel te behou, is dit dus nodig om hierdie veranderinge effektief te bestuur. Vanweë die arbeidsgeskiedenis in Suid-Afrika asook die huidige politieke bestel in die land waar die oorgrote meerderheid van die bevolking (veral swart mense) nie voldoende blootstelling aan die vryemarkstelsel en arbeidsbedinging gehad het nie, is hierdie veranderinge vreemd en moeilik verteerbaar. Ten einde hierdie veranderinge effektief te bestuur en te implementeer is dit dus nodig om 'n kultuurverandering in die organisasie te bewerkstellig. Individue se houding en gedrag sal moet verander. So 'n verandering sal 'n ingrypende, vasberade verandering moet wees. Senior bestuur sal hier die voorbeeld moet stel, want dit is bekend dat niks sal verander voor bestuur nie verander nie. (Crosby, P.B., 1979 : **Quality is free**)

Ten einde so 'n kultuurverandering effektief te bewerkstellig is dit nodig om individue se gedrag te beïnvloed sodat hy hierdie veranderinge positief kan ervaar. Die individu moet dus bewus wees van die invloed van sy omgewing op sy werksprestasie en hy

moet hom wil verbind tot die neem van regstellende aksie. Dit is dus nodig om die werknemer se betrokkenheid by die oplossing van die probleem te verseker. Sonder elke individu se heelhartige deelname en ondersteuning sal die effektiewe bestuur van verandering baie belemmer word.

### 1.2.2 Formulerings van die probleem

Die potensiaal van die werknemer in 'n organisasie om 'n effektiewe bydra tot die bereiking van die organisasie se oogmerke of doelwitte te maak word nie benut nie. Die werknemer op die vloer van die onderneming kan 'n waardevolle bydra lewer tot meer effektiewe werkverrigting wat produktiwiteit aansienlik sal verhoog. Daardeur sal die organisasie se mededingende posisie versterk word wat sy ekonomiese oorlewing sal verseker.

Dit volg uit gesprekke met werknemers deur die navorsers dat daar 'n behoefte by die werknemer op die vloer bestaan om meer effektief by te dra tot die ekonomiese sukses van die onderneming waarvoor hy werk. Die werknemer is egter nie bewus van 'n wyse waarop hy sy bydra kan maak nie. Daar bestaan ook nie 'n wyse waarop hierdie inligting aan bestuur deurgegee kan word nie. Dit is duidelik dat die gemiddelde Sigma werknemer nie meer bevredig word deur sy blote roetine dagtaak nie en hy verkwalik bestuur omdat hy nie die geleentheid gegun word om sy bydra te maak nie.

Aan die ander kant moet die bewustheid by bestuur geskep word dat hierdie bron van inligting beskikbaar is en benut moet word. Die bestuurstyl in die onderneming moet aangepas word om alle hulpbronne te benut ten einde genoemde eksterne invloede effektief

te bestuur. 'n Nuwe benadering, 'n meer deelnemende gees en openlike kommunikasie tussen bestuur en werknemer is nodig ten einde te verseker dat die organisasie steeds na 'n uitmuntende prestasie kan streef. Die bestaande outokratiese bestuurstyl demp individue se inisiatief en kreatiwiteit. In die bestaande stelsel is daar dus nie voldoende motivering om individue aan te spoor tot 'n hoër vlak van prestasie nie.

Daar moet dus 'n bestuurstelsel geskep word waarin hierdie behoeftes van werknemers geakkommodeer kan word en waar hul die geleentheid sal kry om 'n bydra te maak tot hoër effektiwiteit en produktiwiteit in die organisasie. Hierdie bestuurstelsel moet ook voorsiening maak vir meer volledige kommunikasie ten einde die weerstand wat teen verandering bestaan uit die weg te ruim.

Middel- en juniorbestuur moet begrip ontwikkel vir die probleem en sodanige bestuurstelsel heelhartig ondersteun. Hierdie bestuurstelsel moet genoeg ruimte laat vir die individu om hom uit te leef sonder dat oorgesiktes bedreig voel.

### 1.3 Teoretiese fundering

Vervolgens word die belangrikste begrippe en beginsels wat as agtergrond dien vir die oplossing van die probleem behandel.

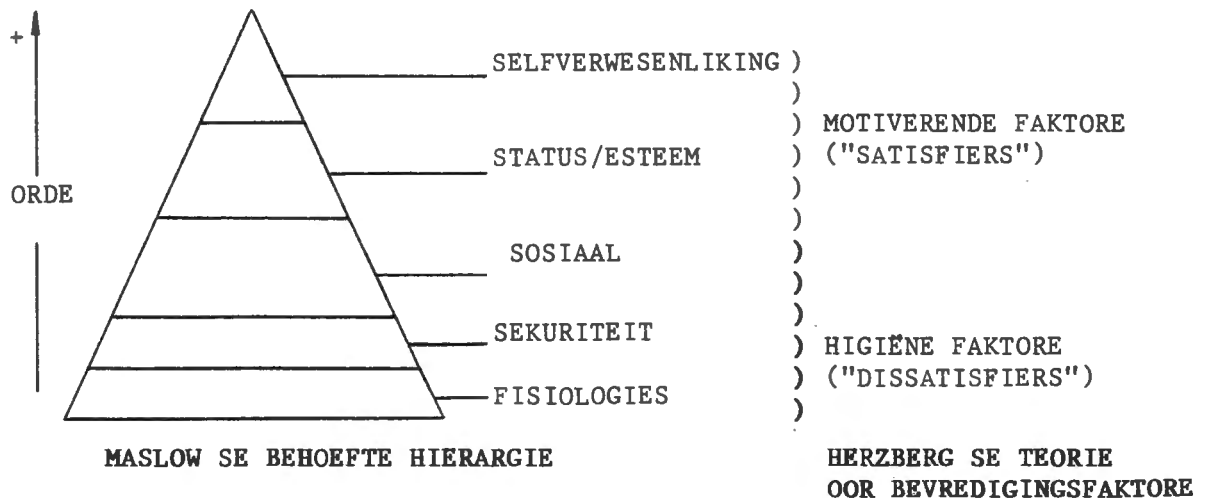
#### 1.3.1 Menslike gedrag en motivering

Uit die Hawthorne studies by Western Electric Com-

pany is dit duidelik dat 'n organisasie gesien kan word as 'n sosiale stelsel. Dit het ook uit hierdie studie geblyk dat werknemer-gedrag die resultaat is van 'n komplekse stelsel van kragte wat onder andere die volgende insluit : die persoonlikheid van die werknemers, die aard van hulle werk, die formele prestasiebeoordeling en vergoedingstelsel van die onderneming. Werknemers tree op 'n wyse op wat nie deur bestuur verwag word nie, nie omdat hulle lui of onverantwoordelik is nie, maar omdat hulle 'n behoefte het om hul werksituasie te hanteer op 'n wyse wat bevredigend en betekenisvol is vir hulle (**The Hawthorne studies 1924/1974 : A Synopsis**)

Indien Maslow se hiërargie van behoeftes hiermee in verband gebring word is dit duidelik dat die mens 'n hunkerende wese is. Die gemiddelde mens in die samelewing en op die werksvloer is meestal gedeeltelik tevrede (bevredig) en gedeeltelik ontevrede (onbevredig). Hy hunker steeds na 'n hoër orde bevrediging. (Maslow, A.H. : "A Theory of Human Motivation" Psychological Review vol 50 1943) In die werksituasie sal werknemers dus strew om hul werksituasie sodanig te hanteer dat die hoër orde behoefte bevredig word. Hierdie orde of hiërargie van behoeftes kan dus as volg voorgestel word :

FIGUUR 1



Dit is egter ook nodig om die verband tussen taakeienskappe, behoeftebevrediging en motivering uit te wys. Frederick Herzberg het gevind dat faktore wat werknemers bevredig of gelukkig maak verband hou met dit wat hulle doen, dit wil sê die taakinhoud. Netso het hy gevind dat faktore wat werknemers ongelukkig maak verband hou met die situasie of omgewing waarin hulle hul take verrig, dit wil sê die taakomgewing, taakkonteks. Hy noem dit higiëne faktore (Herzberg, Frederick, 1968 : **The Motivation to work**) Dit kom dus daarop neer dat die faktore wat werknemers gelukkig maak, dit wil sê motiveer, is dit wat hulle doen of die wyse waarop hulle benut word. Die faktore wat werknemers ongelukkig maak is die wyse waarop hulle behandel word, of te wel die higiëne faktore. Indien die higiëne faktore bevredigend is, is werknemers egter nog nie gemotiveer om beter prestasie te lewer nie. Bestuur kan egter nie van werknemers verwag om gemotiveerd te werk of uitmuntende prestasie te lewer as die higiëne behoeftes nie bevredig is nie, want dan is werknemers ongelukkig en ongelukkige mense lewer nie hul beste nie. Figuur 1 vergelyk Maslow se behoeftehiërargie met Herzberg se teorie.

Dit is uit die Hawthorne studies en bostaande teorieë duidelik dat mense unieke karaktereienskappe het en dat individue van mekaar verskil. Hierdie verskille word egter nie normaalweg in ag geneem wanneer die werksplek of menslike aktiwiteite georganiseer word nie. In die navorsing wat Herzberg gedoen het, het hy professionele en "wit-boordjiewerknemers" gebruik en gevind dat hierdie werknemers deur die outonomie en uitdaging van die taak gemotiveer word. Soortgelyke navorsing gedoen deur Turner en Lawrence met "blou-boordjiewerknemers" het egter tot die gevolgtrekking gekom dat nie alle mense gemotiveer word deur uitdagende, verantwoordelike werk nie (Lawrence, Paul A. : **Individual diffe-**

rences in the world of work - Man and Work in Society, 1974, p22). Dit blyk dus dat die werkende populasie as bimodaal benader moet word wanneer dit die betekenis van werk in hulle lewe betref. Herzberg se teorie moet dus nie as 'n algemeen aanvaarbare teorie gesien word nie aangesien individue van mekaar verskil.

Dit wat individue as kwaliteit van werklewe beskou is dus vir elkeen belangrik veral gesien in die lig dat individuele persone van mekaar verskil. Werknemers in die algemeen is teleurgesteld en gefrustreer as gevolg van die lae kwaliteit van hul werklewe (Marrow, Alfred J. : **Management by participation - Man and Work in Society, 1974, p34**). Volgens Marrow is die suksesgedagte van die jonger geslag werknemers gesentreer om selfverwesenliking en 'n meer humanistiese lewenswyse. Materiële vergoeding alleen is nie 'n motiveerder nie. Die grootste wins in organisasie-effektiwiteit is dus te make uit mannekragproduktiwiteit - mits die nodige klimaat geskep word (Marrow, Alfred J.)

### 1.3.2 Leierskap en werkstevredenheid

Leierskap en groepdinamika is 'n ander aspek wat 'n groot invloed uitoefen op produktiwiteit en die strewe na uitmuntendheid in die organisasie.

Leierskap is 'n verhouding tussen een persoon en een of vele ander persone gebaseer op mag en invloed. Effektiewe leierskap lei noodwendig tot effektiewe en produktiewe groepprestasie. Leiers wat in een groepsituasie goed presteer mag dalk in 'n ander situasie minder effektief wees. Dus is dit belangrik om by die beoordeling van leierskapprestasie in ag te neem op welke wyse die persoonlikheid van die leier aanpas by die situasie. Situasionele veranderinge affekteer dus leiergedrag en organisasiepre-

stasie (Fiedler, Fred E. : **New concepts for the management of Managers - Leadership and Effective Management** 1974).

Effektiewe en minder effektiewe leiers kan dus onderskei word deur hul karakteristieke gedragspatrone in die werksituasie. Kennis oor gedragspatrone wat kenmerkend is van effektiewe leiers het gelei tot die beskrywing van leierskapstyle volgens Likert (1967) se "System 4" en Blake en Mouton (1964) se "Managerial Grid". Daarenteen het Vroom en Yetton aangetoon dat die effektiwiteit van 'n leier bepaal word deur die mate van deelname wat hy sy ondergeskiktes toelaat in besluitneming (Vroom, V. H. & Yetton, P. W. : **A normative model of Leadership styles - Readings in Managerial Psychology** edited by H J Leavitt and L Pandy, 1973). **Navorsing het getoon dat "people support what they helped to build"**. Netso is groepbesluite van hoër kwaliteit as individuele besluite (Vroom, V. H. : **Leadership revisited - Man and Work in Society** 1974).

Dit is dus duidelik uit bostaande dat die groepleier en sy leierskapstyl 'n groot rol speel in die suksesvolle implementering van deelnemende bestuurspraktyke. Volgens Vroom (**Work and Motivation, 1964**) sal 'n persoon wanneer hy die geleentheid gebied word verkies om te werk wanneer die valensie van resultate wat hy van werk verwag meer positief is as dit wat hy verwag wanneer hy nie werk nie. Omskrywing van valensie is afhanklik van vele veranderlikes. So het navorsing (Vroom en Mann 1960) getoon dat werknemers in klein hoogs interafhanklike werkgroepe, gekenmerk deur 'n groot mate van interaksie tussen werkers asook tussen werkers en hul toesighouers, 'n baie meer positiewe benadering het tot 'n leier wat as hulle gelyke gesien word ("equalitarian leader"). In teenstelling daarmee is

gevind dat werkers in groot werkgroepe met min ruimte vir interaksie meer positief reageer tot outori-têre leiers. Pelz (1951) het tot die gevolgtrekking gekom dat pogings van invloedryke toesighouers om hulle ondergeskiktes te help om hulle oogmerke te bereik gewoonlik sal slaag en aanleiding gee tot hoër werknemer tevredenheid. Daarenteen sal pogings van nie-invloedryke toesighouers onsuksesvol wees.

Daar is ook voldoende getuienis dat die werkstevredenheid van ondergeskiktes baie positief geassosieer is met die mate waartoe hul toegelaat word om deel te neem aan besluite (Vroom, V. H., 1964 : **Work and Motivation**). Daar is ook heelwat getuienis dat die daarstelling van werkstevredenheid kan verbeter deur die volgende in ag te neem : individuele verskille in motiverende veranderlikes asook die verskille ten opsigte van die aard van die taak (Vroom, V. H. op cit p 164).

Individue geassosieer met die menseverhoudinge beweging ("human relations movement") het tipies aanvaar dat werkstevredenheid noodwendig aanleiding gee tot hoër werksprestasie. Navorsing kan egter nie 'n eenvoudige aanvaarbare verhouding tussen werknemer gedrag en hoër effektiwiteit in die werksituasie bewys nie. Vroom (1964) kan nie 'n positiewe korrelasie tussen die twee veranderlikes bewys nie en het tot die gevolgtrekking gekom dat hierdie verhouding geen eenvoudige probleem is nie aangesien korrelasie groot standaardafwykings toon. Die gevolgtrekking is dus dat die verhouding tussen werkstevredenheid en prestasie baie meer kompleks is (Vroom, V. H. op cit p 190).

### 1.3.3 Die rol van motivering in werksprestasie

Die rol van motiverende praktyk in die bepaling van 'n werker se prestasievlak word deur bedryfsielkundiges soos Maier (1955), Mc Gregor (1960) en Likert

(1961) erken. Vroom (1964) kom tot die gevolgtrekking dat :

Prestasie = f (Vermoë x Motivering).

Dit volg hieruit dat beter resultate behaal sal word deur die motivering te verhoog van die individu wat sterker in vermoë is as wat behaal sal word deur die motivering van 'n individu sonder vermoë te verhoog. Soortgelyk sal beter resultate behaal word deur die reeds gemotiveerde individu se vermoë te verhoog. Dit volg dus noodwendig dat die waarde van **motiveringsprogramme** afhanklik is van die vlak van kundigheid van die werknemer.

Navorsing het ook getoon dat daar 'n positiewe verhouding bestaan tussen die empatie wat 'n toesighouer aan sy ondergeskiktes betoon en hul produktiwiteit. Likert (1958) het soortgelyke resultate behaal deurdat hy uitgewys het dat dit die ondergeskikte se persepsie van ondersteuning deur die toesighouer is wat belangrik is. Die aard van die interaksies wat as ondersteunend gesien word is afhanklik van die ondervinding en verwagtinge van die spesifieke ondergeskikte. Ten einde die maksimum voordeel uit die motivering van ondergeskiktes vir hoër effektiwiteit te behaal moet empatie of ondersteuning 'n reaksie wees op inspanning ("effort") en sukses ("accomplishment") en nie bloot 'n algemene toesighoudende styl nie (Vroom, V. H., 1964 : **Work and Motivation**).

Soos reeds vroeër aangedui lei navorsingsresultate tot die gevolgtrekking dat deelname in besluitneming produktiwiteit verhoog. Dit volg egter nie noodwendig dat die deelname van ondergeskiktes in besluite 'n "hoër kwaliteit" besluit tot gevolg het nie. Verskille in die kwaliteit van demokratiese en outokratiese besluite hang onder andere af van :

- a die relevante inligting wat toesighouers en ondergeskiktes beskikbaar het om die gevolge vir die organisasie te beoordeel as gevolg van verskillende aksies en;
- b die mate waarvolgens elkeen se belang in harmonie is met organisatoriese doelwitte.

Die produktiwiteit van 'n werkgroep word nie slegs beïnvloed deur die kwaliteit van die besluit nie, maar ook deur die spoed en effektiwiteit waarteen die besluite geïmplementeer word. Volgens Vroom (1964) is dit moontlik dat individue se ego ter sprake kom - as hy gehelp het om die besluit te neem is dit "sy besluit" en die sukses of mislukking daarvan is "sy sukses" of mislukking. Die omvang van persoonlike betrokkenheid by besluite is 'n funksie van die inspraak wat die individu gehad het met die neem van die besluit.

Vroom (1959, 1960) en Bachman (1962) het 'n positiewe verband gesien tussen die prestasie van 'n enkele werker en sy persepsie tot watter mate hy die besluit beïnvloed het wat hy later moet uitvoer.

#### 1.3.4 Deelnemende bestuur

Ten spyte van reeds genoemde navorsingsresultate, ekonomiese druk en oproepe tot hoër produktiwiteit deur die staat, het min maatskappye en organisasies iets daadwerkliks begin doen aan spanwerk, verhoging van werknemer-moraal en die bevrediging van daardie behoeftes van die individu wat hom sal motiveer om sy beste te lewer en sodoende produktiwiteit te verhoog. Die verhoging in produktiwiteit is van kritiese belang vir Suid-Afrika en organisasies sal vergeefs probeer terugval op tradisionele wyses om dit te bereik. Wat nodig is in die huidige milieu

is deelnemende bestuur, selfbestuur en klein werkgroepe met besluitnemingsmagte wat meer effektief gaan wees as die tradisionele bestuurstyle (Marrow, A.J., Bowers, D.J. & Seahorse, S.E., 1969 : **Management by Participation**).

Navorsing het gevind dat werknemers in die werkplek, indien hulle nie inspraak het in die normale dagtaak nie, baie min belangstelling toon of besorgd is oor hoe effektief hulle werklik is. Hulle oorleef slegs en doen so min as moontlik. Daarteenoor, as hulle gekonfronteer word met probleemoplossing in die werksituasie neem hulle heelhartig deel om realistiese praktiese oplossings te vind. Dan neem hulle deel aan en is betrokke by die aksie - sodoende word eienaarskap en verbintenis verkry. Met deelname word bedoel die vermoë van werknemers of persone om 'n invloed uit te oefen of inspraak te verkry op die besluite wat hulle en hul werk raak. So het Rensis Likert in navorsing gevind dat bestuurders, toesig-houers, kantoorwerkers en masjienoperateurs 'n stelsel van deelnemende bestuur bo enige ander verkies (Likert, R., 1961 : **New Patterns of Management**). Dit streel die ego en het dikwels materiële beloning tot gevolg. Dit is nodig dat die presiese aard van deelname wat verlang word gespesifiseer word en werklike deelname moet in pas wees met wat werklik lewensvatbaar is - werknemers moet net besluite neem indien die beslissing werklik van hulle afhang. So dra 'n werknemer deelneem in die beslissingsproses, moet die onderwerp iets wees wat vir hom van belang is - sy rol moet nie die relevansie of konsekwensie met betrekking tot homself oorskry nie.

Deelname in besluitneming bevredig vele ander sosiale behoeftes van werknemers. Dit verhoog die self-esteem wanneer die individu se mening as belangrik geag word. Dit skep 'n sosiale atmosfeer van samewerking en dit verleen aan elke individu die persoonlike bevrediging van probleemoplossing. Dit

voorsien ook aan elke werknemer meer geleenthede om sake van eie-belang te bespreek in 'n klimaat wat beskermend sowel as ontvanklik is. Dit is egter ook so dat deelnemende bestuur tydrowend is, dit wil sê die voordeel behaal, is nie kosteloos nie. Navorsing toon dat die tyd nodig om 'n besluit te neem toeneem soos wat die deelnemende groep vergroot (Taylor, D. S. & Faust, W. L. : **Efficiency in problem solving as a function of size of group** - Journal exp Psychology Vol 44, 1952). Soortgelyk het Guetzkow en Simon (1955) bepaal dat 'n "deelnemende" kommunikasie-netwerk meer tyd benodig as 'n "hiërargiese" netwerk in die proses om 'n probleem op te los, maar nie meer tyd daarna nie. Hierdie addisionele tyd is voor die hand liggend, maar word teëgewerk deur die verbetering in kwaliteit, die addisionele verbondenheid tot implementering, die afname in voortdurende kontrole en die verhoging in bevrediging van menslike behoeftes (Robert, L. Kahn, : **In search of the Hawthorne Effect - Man and Work in Society**, 1974).

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat deelnemende bestuur in organisasies groot voordele inhou ten opsigte van die motivering van die werksmag, maar moet beperk word tot dit wat sin maak en bydra tot verhoogde effektiwiteit.

#### 1.3.5 Organisasie in 'n diverse en dinamiese omgewing

Die gedrag van lede in 'n organisasie is interafhanklik van mekaar asook met die formele organisasie, die take wat volvoer moet word, die persoonlikhede van ander individue en die ongeskrewe reëls aangaande aanvaarbare gedrag in die organisasie (Lawrence, Paul R., Lorsch, Jay W., 1967 : **Organization and Environment - Managing Differentiation and Integration**).

- \* wanneer 'n individu 'n taak suksesvol deurvoer sal die gevoel van bevoegdheid 'n deurlopende poging tot beter prestasie verseker
  
- \* verskillende take is aantreklik vir verskillende persone met verskillende sielkundige eienskappe

Indien hierdie siening van 'n organisasie as 'n sisteem aanvaar word, word die gedrag van een bestuurder nie alleen bepaal deur sy eie persoonlikheid nie, maar ook deur die wyse waarop sy persoonlikheid reageer met dié van sy kollegas. Hierdie verhouding tussen lede van die organisasie word verder beïnvloed deur die aard van die taak, die formele verhoudings, belonings en beheerstelsels. Al hierdie determinante van gedrag is op sigself ook interafhanklik van mekaar. Hierdie interafhanklike verhouding tussen veranderlikes moet verstaan en begryp word ten einde begrip te vorm vir die gedrag van mense in 'n organisasie (Lorsch, Jay W., 1977 : **Organization Design - A situational Perspective**).

Volgens Jay W. Lorsch is organisasie-ontwerp een van die wyses waarop bestuurders hulle verwagtinge kommunikeer. 'n Ander wyse is deur persoonlike aksies en kontakte. Verder bestaan die tradisies en kultuur van 'n organisasie ook uit die implisiete boodskappe aangaande die optrede wat van lede verwag word. Dit het weer op sy beurt 'n groot invloed op die wyse waarop mense dink en reageer.

Navorsing dui aan dat daar 'n ideale verhouding bestaan tussen individuele sielkundige eienskappe, die aard van hulle taak en die organisasie. Indien bostaande geldig is, is die volgende van belang : individu ontwikkel 'n sin van bevoegdheid, hulle doen dus hul werk met groter affiniteit en die organisasie slaag dus noodwendig in sy doel. Volgens Jay W. Lorsch moet die volgende aspekte beklemtoon word :

- \* 'n bestuursbenadering wat die verskille tussen individue erken en waardeer sal aanleiding gee tot 'n organisasiestruktuur waarin die sielkundige beloning 'n gevoel van bevoegdheid is wat individue sal aanspoor tot effektiewe werk.

Deur die verskillende persoonlikheidsprofiele van individue te erken skenk bestuurders aan elke individu 'n gevoel van bevoegdheid in hulle werk terwyl die vaardigheid en voortreflikheid van elke individu in die organisasie verhoog word (Lawrence, Paul R. en Lorsch, Jay W., 1967 : **Organization and Environment - Managing Differentiation and Integration**).

Om hierdie bestuursbenadering suksesvol toe te pas word sekere veranderinge in organisasieklimaat en kultuur vereis. Navorsing bewys dat mense wel kan verander - hulle wil inderdaad verander. Die enigste weerstand is teen die wyse waarop verandering geïmplementeer word. Alvin Toffler dui in Future Shock (1971) aan : "There is nothing new about change, for it has always been part of man's history. What characterizes our modern era, however, is the increasing intensity, complexity, and pace of change. What once took years to transpire, now takes place in weeks. And, significantly, more people are affected".

#### 1.4 Hipotese

Met die inagneming van die navorsingswerk wat gedoen is met betrekking tot deelnemende bestuur asook die rol van die individu in die onderneming is dit dus voor die hand liggend dat werknemers op Sigma inspraak moet kry in hulle daaglikse aktiwiteite.

Om te verseker dat Sigma in die toekoms steeds uitmuntend presteer en produktiwiteit voortdurend ver-

hoog is dit noodsaaklik om deur middel van werkgroepaktiwiteite 'n kultuurverandering teweeg te bring. Hierdie verandering sal een wees weg van outokratiese bestuur nader aan deelnemende bestuur. Alle werknemers sal in die werkgroepe inspraak verkry in daardie aktiwiteite wat hulle taakverrigting en taakomgewing direk raak en deelneem aan besluite sodanig dat verbondenheid verkry word. Die ekonomiese oorlewing van die Sigma organisasie kan slegs verseker word wanneer alle werknemers hulle verbonde voel tot die oogmerke van die organisasie en deelneem aan relevante besluite.

Hierdie kultuurverandering sal deur die Sigma werknemers aanvaar word mits hulle inspraak het in die wyse waarop dit geïmplementeer word. In hierdie proses sal die toesighouers en "spanleiers" ook hulle leierskapstyle moet aanpas ten einde die suksesvolle implementering te verseker. Navorsing het bewys dat leiers wat empatie met sy ondergeskiktes het, hulle ondersteun en inspraak in relevante besluite gee, baie meer suksesvol is.

Ten einde dus meer verbondenheid tot produktiwiteit en ander organisasie-oogmerke te verkry is dit nodig om alle toesighouers tot by eerstelyk toesighouding in hiërargiese werkgroepe te mobiliseer. Die samestelling van die organisasiestruktuur moet dan ook sodanig gedoen word dat dit span- of werkgroepaktiwiteite vergemaklik. Sodra hierdie werkgroepaktiwiteite bevredigend verloop, kan die loonpersoneel op 'n soortgelyke wyse betrek word (Hierdie aspek vorm egter nie deel van hierdie skripsie nie).

Hierdie in bedryfstelling van werkgroepaktiwiteite dwarsdeur die organisasie gaan die volgende tot stand bring :

- \* werknemers meer taak- en mensgeorieënteer maak, dit wil sê om 'n gesonde balans tussen taak- en

mensoriëntering te handhaaf;

- \* verbondenheid teenoor taak- of persoonlike oogmerke asook spanwerk by elke individu verseker;
- \* deelname aan relevante besluite op die werksvloer bewerkstellig;
- \* toesighouers blootstelling gee aan die behoeftes van sy ondergeskiktes en aan hul die geleentheid bied om in 'n beskermde atmosfeer sonder bedreiging met verskillende leierskapstyle te eksperimenteer terwyl hy met sy ondergeskiktes as span verkeer;
- \* 'n kultuurverandering bewerkstellig wat gunstig sal wees vir hoër produktiwiteit en uitmuntende prestasie.

Met die bereiking van bogenoemde ideale sal die Sigma organisasie sy prestasievlak kan verhoog. As gevolg van die verhoogde prestasievlak sal Sigma sy bydra tot Groepwinste kan maksimaliseer.

Die wyse waarop hierdie werkgroepaktiwiteite geïmplementeer sal word, is as volg :

- a Die topbestuurspan moet byeenkom en die strategiese profiel van Sigma Steenkoolmyn identifiseer, dit wil sê bestuur se persepsie
- b Deur middel van 'n vraelys versprei aan elke individu op Sigma 'n oorkoepelende peiling maak van helpende en beperkende faktore soos wat dit deur die werknemers self ervaar word
- c Stel die verskillende werkgroepe saam om die aspekte wat uit bogenoemde inligting na vore kom te bespreek, oplossings voor te stel en te implementeer waar dit binne die werkgroepe se vermoë is.

Indien nie gee probleme deur na volgende vlak van werkgroep wat die oplossing met die oorspronklike groep sal hanteer. Hierdie proses sal verbondenheid aan besluite en aksieplanne verseker asook die motivering van deelnemende werknemers verhoog

- d Op hierdie wyse word die higiëne faktore (volgens Herzberg) dan in orde gebring wat dit moontlik maak om met die werkgroepe oor motiverende faktore te onderhandel wat die individuele prestasievlak werklik kan verhoog
- e Met die werkgroepaktiwiteite sal die kultuur van die organisasie voldoende voorberei word om werknemers tot hoër prestasie te motiveer byvoorbeeld deur die implementering van die kwaliteitverbeteringsproses

#### 1.5 Samevatting oor die inhoud van hierdie skripsie

Met die agtergrond van die teorie in hoofstuk 1 handel, is die hipotese ten opsigte van werknemer betrokkenheid in die Sigma organisasie opgestel.

Die betrokkenheid van die topbestuursspan word in hoofstuk 2 bespreek. Aandag word veral gespits op die identifikasie van die strategiese profiel soos van toepassing op Sigma Steenkoolmyn.

In hoofstuk 3 word die navorsingsmetodiek ten opsigte van werkgroepaktiwiteite bespreek terwyl hoofstuk 4 handel oor die stimulering van werkgroepaktiwiteite op Sigma Steenkoolmyn.

Die navorsingsresultate en evaluering van werkgroepaktiwiteite word in hoofstuk 5 handel. Die gevolgtrekking en aanbevelings gebaseer op die navorsingsresultate word in hoofstukke 6 en 7, saamgevat. Die bylae is in hoofstuk 8, met die bronnelys in hoofstuk 9, terwyl die opsomming in Engels in hoofstuk 10 is.

## HOOFSTUK 2

### IDENTIFISERING VAN DIE STRATEGIESE PROFIEL VAN SIGMA STEEN-KOOLMYN

#### 2.1 Aspekte van strategiese beplanning

Die behoefte vir strategiese beplanning word al hoe meer deel van die sakelewe. Strategiese beplanning stel die basiese raamwerk daar waarbinne alle ander vorms van beplanning plaasvind. Indien strategiese beplanning verstaan word is dit eenvoudig om ander beplanning te begryp (Stoner, J. A. F., 1982 - Management).

Alvorens 'n strategie daargestel kan word moet doelwitte of oogmerke van die organisasie eers geïdentifiseer word en dit word verdeel in :

- a die doel van die organisasie wat afhang van die bedryf waarin hy hom bevind;
- b die missie van die organisasie wat hom onderskei van ander soortgelyke organisasies en
- c die algemene oogmerke van die organisasie.

Sodra hierdie aspekte bevredigend geadresseer is, kan die strategie geformuleer word. Strategie is die breë program om die organisasie se doelwitte te bereik en sodoende sy missie te implementeer (Stoner, J. A. F. op cit p 100 & 101)

Strategiese beplanning is die geformaliseerde, langtermyn beplanningsproses wat gebruik word om organisasie oogmerke te definieer en te behaal. Strategiese beplanning stel die organisasie dus in staat

om 'n duidelike begrip van die organisasie te vorm en sodoende planne en aktiwiteite te formuleer wat dit moontlik maak om doelwitte te bereik (Townsend Robert, 1970 : **Up the organisation**).

Volgens Stoner (1982) is daar 9 stappe in die formele strategiese beplanningsproses :

- 1 Doelwit formulering wat die definisie van die organisasie-missie insluit;
- 2 Identifisering van huidige doelwitte/oogmerke en strategieë;
- 3 Analise van die interne en eksterne omgewing;
- 4 Hulpbron analise waardeur die mededingende voordele en nadele geïdentifiseer word;
- 5 Identifikasie van strategiese geleenthede en bedreigings.

Stappe 4 en 5 maak dit dus moontlik om helpende faktore, beperkende faktore, geleenthede en bedreigings te identifiseer. Hierdie proses staan as 'n SWOT - Analise bekend in Grant Schutte terminologie (Schutte, F. Grant, 1981 : **Integrated Management Systems**, Butterworths Pretoria) dit wil sê die opstel van 'n strategiese profiel.

- 6 Bepaling van die omvang van strategiese verandering wat benodig word;
- 7 Strategiese besluitneming wat die identifikasie, evaluasie en keuse van strategiese alternatiewe behels;
- 8 Implementering van strategie;

## 9 Meting en beheer oor vordering

Die strategiese plan is dus die uitset van bostaande strategiese beplanningsproses en bevat in die vorm van strategiese riglyne en doelwitte, beide lang- en korttermyn strategie wat insette is tot die besighedsbeplanningsproses.

### 2.2 Die doel met die identifikasie van die strategiese profiel

#### 2.2.1 Inleiding

Soos duidelik blyk uit die werk van Stoner (1982) en Grant Schutte (1981) is die opstel van 'n strategiese profiel van die organisasie noodsaaklik alvorens 'n strategie geïmplementeer kan word.

As die hipotese soos in afdeling 1.4 opgestel in aanmerking geneem word nl. dat die Sigma werknemers deur middel van werkgroepaktiwiteite meer inspraak in besluitneming en beplanning moet verkry om so-doende Sigma Steenkoolmyn in staat te stel om meer produktief te wees en steeds uitmuntend te presteer, dan is dit noodsaaklik dat 'n organisasie profiel deur topbestuur opgestel moet word.

In hierdie proses sal die missie en algemene oogmerk van Sigma Steenkoolmyn herbevestig word, maar dit gee aan topbestuur ook die geleentheid om die korttermyn kwesbaarheid en pro-aktiewe potensiaal van Sigma Steenkoolmyn te identifiseer en te omskryf. Dit is van groot belang om drie redes :

- a Dit maak dit moontlik om uiteindelik 'n strategiese plan op te stel en te implementeer

- b Dit sal topbestuur 'n goeie aanduiding gee van die moontlike omvang van verandering wat nodig is om werklik werkgroepaktiwiteite suksesvol deur te voer
  
- c Dit berei departementshoofde voor vir die tipe inligting wat die vraelys voor die dag gaan bring. Hierdie laaste punt is veral belangrik aangesien betrokkenheid en eienaarskap van deurslaggewende belang is. Hierdie strategiese profiel sou die geloofwaardigheid van die vraelysinligting baie verhoog. Daarsonder is werknemerdeelname in bestuur gedoem aangesien sy aandeel altyd gering geskat sal word.

Die wyse waarop die strategiese profiel opgestel word, is gebaseer op die kundigheid en ondervinding van die bestuurspan. Oorspronklik is daar 'n doelwit gestel nl. **Sigma wil uitmuntend presteer**. Met hierdie doelwit voor oë het die verskillende departemente met hul lynbestuurders in gesprek gegaan ten opsigte van helpende en beperkende faktore wat die sukses van die doelwit kan verseker. Die topbestuurspan het met hierdie inligting beskikbaar bymekaar gekom en al die helpende en beperkende faktore gelys. Geleenthede en bedreiginge is geïdentifiseer met inagneming van die interne en eksterne omgewing. Hieruit sal die korttermyn kwesbaarheid in pro-aktiewe potensiaal van Sigma volg wat as grondslag sou dien vir die verspreiding van die vraelys onder Sigma werknemers om as inset te dien vir werkgroepaktiwiteite.

As wegspringpunt is dit dus nodig om kennis te neem van die algemene oogmerk van Sasol Maatskappyegroep, want dit dien as riglyn vir alle ander oogmerke :

#### 2.2.2 Algemene oogmerk van die Sasol Maatskappyyegroep

Om al die produksie en ander fasiliteite wat beskikbaar gestel is of in die toekoms beskikbaar gestel mag word te benut op 'n wyse wat oor die langtermyn tot maksimum ekonomiese voordeel van die Sasol Maatskappyyegroep se aandeelhouers sal strek.

#### 2.2.3 Oogmerk van die Sasol Steenkooldivisie

Om te sorg dat daar uit bestaande en bykomstige bronne in die huidige en toekomstige steenkoolbehoefte voorsien word op 'n wyse wat die Sasol Maatskappyyegroep se wins op die langtermyn sal maksimaliseer.

#### 2.2.4 Algemene oogmerk - Sigma Steenkoolmyn

Om in die Sasolburg Werke se steenkoolbehoefte te voorsien op 'n wyse wat sal bydra tot die maksimalisering van die Sasol Groep se winste op die langtermyn

#### 2.2.5 Oogmerke met die strewe na uitmuntendheid op Sigma Steenkoolmyn

- a Om Sigma se bydrae tot die maatskappy wins riel met 5% te verhoog teen die einde van 1988.
- b Om kapitaalinvesterings op so 'n wyse te doen dat die rendement op kapitaal teen vervangingswaarde met 3% sal verhoog teen 1988.
- c Om die mannekragproduktiwiteit te verhoog van 8,5 ton/manskof na 10,5 ton/manskof teen 1988.

Hierdie oogmerke kan alleenlik bereik word deur elke werknemer se verbintenis tot die oogmerk te verseker. Hierdie verbintenis kan alleenlik bewerkstellig word deur elke individu te betrek by besluitneming en

bepanning op Sigma Steenkoolmyn. Suksesvolle betrokkenheid op hierdie terreine behoort die grootste bydrae te lewer om die ekonomiese kontinuïteit van Sigma en die handhawing van die bestaande lewenstandaard in tye van stygende inflasie te verseker.

Teen hierdie agtergrond is daar voortgegaan om 'n databasis op te bou ten einde die strategiese areas te bepaal waarop die mynbestuur sal moet fokus ten einde uitmuntende prestasie te verseker. Die databasis bestaan uit vier stelling inisiële data, nl. :

- a Bedreiginge vir die voortbestaan van die myn, sowel as eise vanuit die eksterne omgewing wat die bereiking van die oorhoofse oogmerk kan skaad
- b Die identifisering van geleentheidsareas wat bestaan in die eksterne omgewing wat benut kan word ten einde die hoofoogmerk te verwesenlik
- c 'n Ontleding van die interne situasie by wyse van die identifisering van hoofbeperkende faktore wat die bereiking van die hoofoogmerk belemmer
- d Die identifisering van hoofhelpende of ondersteunende areas wat tot die myn se voordeel strek en aangewend kan word in die bereiking van die oorhoofse oogmerk.

### 2.3 Die korttermyn kwesbaarheid van Sigma Steenkoolmyn

Nadat die vier stelling inligting soos hierby beskryf, opgestel is, is die pareto-beginsel toegepas ten einde die invloedfaktore te kry. Ten einde nou die korttermyn kwesbaarheid van die myn te bepaal, is 'n kruisimpakanalise gedoen tussen die hoofbeperkende

## KRUISIMPAKANALISE : STRATEGIESE AREAS

## BEPERKENDE FAKTORE

	Vermoë van die infrastruktuur	Beskikbare reserwes	Kapasiteit van ver-voerbond	Weerstand teen ver-andering	Funksionering van bestuurspan	Teenwoordigheid van ou toerusting	Geografiese uitgebreidheid	Onvoldoende beheer			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Sasol Een se veranderingspatroon van aanvraag	7	9	9	8	4	6	3	8			54 (1)
2. Stygende kostes/inflasie/verliesfaktor 12%	6	6	6	8	5	7	8	8			54 (1)
3. Konflikterende belange van swart- en blanke vakbonde	1	1	1	8	7	1	1	7			27 (4)
4. Vaardigheidstekort	3	3	5	6	4	4	2	8			35 (3)
	17	19	21	30	20	18	14	31			
	(7)	(5)	(3)	(2)	(4)	(6)	(8)	(1)			

faktore en die hoofeise/bedreiging vanuit die eksterne omgewing. Die korrelasie, al dan nie tussen hierdie stelling data, sou aandui hoe kwesbaar die teenwoordigheid van die beperkende faktore intern tot die organisasie, Sigma maak vir die eise of bedreiging. Tabel 1 bevat resultate van die kruiskorrelasie soos aangedui op 'n 9-punt skaal. 7, 8 en 9 dui hoë kwesbaarheid aan, terwyl 1, 2 en 3 lae kwesbaarheid aandui. Indien hoë kwesbaarheid geïdentifiseer is, beteken dit dat indien daar verdere eskalاسie van die bedreiging sou plaasvind, die toename van die reeds bestaande beperkende faktore, kritiese afmetings op die onmiddellike korttermyn gaan oplewer, tot so 'n mate dat dit nie net die bereiking van die oorhoofse oogmerk gaan skaad nie, maar die bestaansreg van die myn bedreig.

#### 2.3.1 Prioriteitsareas met betrekking tot kwesbaarheid

Uit die kruisimpakanalise is dit duidelik dat die volgende kwesbaarhede/bedreiging na vore getree het, nl. :

- a Sasol Een se veranderingspatroon van aanvraag
- b Toenemende stygende kostes en die ingeboude verlies as gevolg van konstante inflasie
- c 'n Vaardigheidstekort met betrekking tot sekere sleutelareas
- d Konflikterende belange van swart- en blankegeoriënteerde vakbonde en die implikasies daarvan op die mediumtermyn indien dit sou eskaleer

#### 2.3.2 Die hoofbeperkende faktore is vanweë hulle direkte bydrae tot die kwesbaarheid van die organisasie, in die volgende prioriteitsvolgorde aangedui :

- a Onvoldoende beheer ten opsigte van sleutelprosesse bv. produksievloei, koste ens.
- b Tradisionele oriëntasies wat bestaan uit weerstand teen verandering/vernuwing
- c Die kapasiteit van die huidige vervoerband
- d Die funksionering van die topbestuurspan
- e Die onbeskikbaarheid van steenkoolreserwes
- f Beperkings inherent aan die gebruik van verouderde toerusting
- g Beperkings met betrekking tot die vermoë van die huidige infrastruktuur
- h Geografiese uitgebreidheid

### 2.3.3 Samevattend

Dit is duidelik dat die kwesbaarheid van Sigma fokus rondom die veranderde aanvraagpatroon van Sasol Een en die koste-sensitiwiteit van produksie per meetbare eenheid as gevolg van stygende kostes. Beide hierdie aspekte sal onder beheer gekry moet word, aangesien dit direk die bereiking van die oorhoofse oogmerk ontwrig en negeer. Daarenteen sal onmiddellike stappe geneem moet word om :

- a Sasol Een te oortuig dat die veranderingspatroon van aanvraag tesame met die eskalerende produksie-uitbreiding van die fabriek, die uiteindelijke ondergang van Sigma in sy huidige vorm kan beteken en dat daar gestreef moet word na 'n meer voor-spelbare en gelykmatige aanvraag van steenkool.

- b 'n ondersoek te onderneem met betrekking tot die verskillende vlakke van beheer ten einde aksies te loods sonder om motivering van ondergeskiktes te skaad en onnodige sentralisasie tot gevolg te hê
- c 'n organisasie-ontwikkelingsondersoek en -plan daar te stel ten einde duidelike doelwitte ter vernuwing te formuleer sodat weerstand teen verandering op 'n sistematiese wyse met kredietwaardigheid beperk en uitgeskakel kan word
- d 'n lewensvatbaarheidstudie te loods om te bepaal hoe die kapasiteit van die vervoerband verhoog kan word

Dit is duidelik dat 'n toename in die eise wat gestel word uit die hoofbedreigende areas, 'n eskalerende effek sal hê op die interne vermoë van die organisasie om aan Sasol se verwagtinge te voldoen. Indien daar nie in geslaag word om die hoofbeperkende faktore onder beheer te bring nie, sal die eskalering van die patroon van aanvraag daartoe lei dat die myn in 'n ernstige krisis gedompel word. Hierdie situasie kan dan ook daartoe lei dat die drie hoofhelpende of ondersteunende faktore van Sigma, nl. die konstante mark, die hoë kredietwaardigheid van die myn en bestuursvolwasse benadering negatief geraak sal word. Die totale opgawe van helpende en beperkende faktore verskyn in Tabel 2.

## 2.4 Die pro-aktiewe potensiaal van Sigma Steenkoolmyn

- 2.4.1 Ten einde die pro-aktiewe of inisiërende potensiaal met betrekking tot die stremmende faktore en die benutting van geleenthede te bepaal, is 'n kruisimpak-analise onderneem op 'n tweërlei basis, nl:

KRUISIMPAKANALISE : STRATEGIESE AREAS  
BEPERKENDE FAKTORE

	Onvoldoende beheer	Weerstand teen verandering	Kapasiteit van die vervoerband	Funksionering van die bestuurspan	Beskikbare reserves	Ou Toerusting	Vermoë van die infrastruktuur	Geografiese uitgebreidheid			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Fabrieksuitbreiding skep kanse vir verhoogde Sigma wins	8	8	9	3	9	6	8	4		55	(1)
2. Verhoogde produktiwiteit	8	9	7	3	8	8	8	7		55	(1)
3. Beter bronbenutting/ekstrubusie van steenkool	8	8	2	3	7	2	3	1		34	(5)
4. Stel Sigma se behoeftes	4	3	2	3	2	1	2	1		18	(9)
5. Kostebeheer	8	8	5	4	6	5	5	4		45	(3)
6. Lae profiel van vakunies	7	8	3	7	4	1	4	6		40	(4)
7. Mannekragbeleid	7	8	1	3	2	2	3	2		28	(7)
8. Gebeurlikheidsbeplanning	7	4	2	6	2	2	2	1		26	(8)
9. Stabilisasie van arbeid	7	7	2	6	4	2	3	1		32	(6)
	64	63	33	38	44	29	38	24			

(1) (2) (6) (4) (3) (7) (4) (8)

TEMA : PRO-AKTIEWE POTENSIAAL (1) : BEPERKING VAN INISIATIEF

- a deur te identifiseer watter impak die huidige beperkende faktore het op die benutting van die hoofgeleenthede (Tabel 2); en
- b om te bepaal watter bespoediging in die aktivering van geleenthede veroorsaak word deur die teenwoordigheid van sekere ondersteunende of helpende faktore (Tabel 3)

2.4.2 Tabel 2 gee 'n aanduiding van die stremmende effek wat die beperkende faktore het op die inisiëring van die hoofgeleenthede, dit wil sê 'n 7, 8 en 9 dui hoë stremming, terwyl 1, 2 en 3 lae stremming aandui. Dit is duidelik uit Tabel 2 dat die hoofbeperkende faktore nl. onvoldoende beheer en weerstand teen verandering nie net bydra tot die verhoogde kwesbaarheid in die organisasie nie, maar die aktivering van die twee hoofgeleenthede vir Sigma direk belemmer.

2.4.3 Indien die gegewens vervat in Tabel 2 met mekaar vergelyk word, is dit duidelik dat daar geleenthede is wat onmiddellik benut kan word, aangesien dit of gesteun word deur die helpende faktore en/of onafhanklik staan van die meeste beperkende faktore. Dit sluit in geleenthede soos die daarstelling van gebeurlikheidsbeplanning wat direk gesteun word deur die bestuursbenadering in Sasol, duidelike bestaande doelwitte, die konstante mark en die hoë kredietwaardigheid van die organisasie.

2.4.4 Die geleentheid om Sigma se behoeftes te kommunikeer na Sasol Een is 'n positiewe stap wat toevallig saamval met die uitkakeling van die wisselende voorsieningspatroon aan Sigma. In die geval kan 'n bedreigende faktor by wyse van pro-aktiewe aksie hanteer word. Indien stappe in die verband nie onmiddellik geneem word nie, kan Sasol Een self inisiatief neem

en plaas dit Sigma terug in 'n reaktiewe situasie. Verder kan onmiddellik voortgegaan word om nuwe mannekragbeleid te formuleer aangesien die bestuursklimaat 'n stap in hierdie rigting sal ondersteun. Die hoofbeperkende faktore met betrekking tot die beheer en weerstand teen verandering kan onder beheer gebring word, terwyl die formulering van die mannekragbeleid onderneem word.

2.4.5 Dit blyk dat die pro-aktiewe of inisiërende potensiaal van Sigma relatief hoog is, gegewe die voorwaarde dat die faktore met betrekking tot die eskalering van kwesbaarheid onder beheer gehou word. Die kredietwaardigheid van die organisasie is een van die grootste bates wat Sigma het, maar kan ook by wyse van die standaard wat dit stel 'n verleentheid vir die organisasie word indien inisiërende aksie met betrekking tot die hoofbedreigende faktore te lank uitgestel word.

## 2.5 **Identifisering van sterk- en swakpunte in die organisasiefunksionering**

Benewens die riglyne wat reeds duidelik blyk, is dit belangrik dat elkeen van die hoofbedreigende faktore ontleed sal word met betrekking tot die regstellende aksies wat die beperkende faktore sal elimineer en betrekking het op 'n spesifieke bedreigende element.

Hierdie proses is vir elke bedreigende sowel as geleentheidsarea gedoen. 'n Groepering van die regstellende aksies sal dan 'n aanduiding gee van die praktiese reaktiewe en pro-aktiewe strategie. Die rol van die helpende faktore moet benut word om beleidsriglyne vir die implementering van die plan saam te stel. Die onderskeie faktore is in bylaag 2 vervat.

KRUISIMPAKANALISE : STRATEGIESE AREAS  
HELPEDE FAKTORE

	Bestuursbenadering van Sasol	Duidelike doelwitte	Mynbou ondervinding en ervare mannekrag	Lae arbeidsomset	Steenkoolbronne	Konstante mark	Kredietwaardigheid			
	3	4	5	6	7	1	2			
1. Fabrieksverbruik	9	9	9	8	9	9	8		61	(1)
2. Produktiwiteit	8	6	8	8	8	9	8		55	(2)
3. Bronbenutting	8	9	9	4	8	8	8		54	(3)
4. Kostebeheer	8	8	6	7	8	8	8		53	(4)
5. Vakunies	8	6	4	9	3	8	8		46	(6)
6. Mannekragbeleid	8	5	3	3	1	8	8		36	(9)
7. Gebeurlikheidsbeplanning	8	5	7	2	3	6	7		40	(7)
8. Behoefte van Sigma	8	7	1	2	3	8	9		38	(8)
9. Stabilisasie van arbeid	6	5	8	9	6	8	9		51	(5)
	71	60	55	52	49	79	73			
	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)			

TEMA : PRO-AKTIEWE POTENSIAAL (2) : .....  
AKTIVERING VAN GELEENTHEDE

## 2.6 Aanbevelings

- 2.6.1 Dit is duidelik dat 'n toename in die eise wat gestel word uit die hoofbedreigende areas, 'n eskalerende effek sal hê op die interne vermoë van die organisasie om aan Sasol se verwagtinge te voldoen. Indien daar nie in geslaag word om die hoofbeperkende faktore onder beheer te bring nie, sal die eskalering van die patroon van aanvraag daartoe lei dat die myn in 'n ernstige krisis gedompel word. Hierdie situasie kan dan ook daartoe lei dat die drie hoofhelpende of ondersteunende faktore van Sigma, nl. die konstante mark, die hoë kredietwaardigheid van die myn en bestuursvolwasse benadering negatief geraak sal word.
- 2.6.2 Dit blyk dat die pro-aktiewe of inisiërende potensiaal van Sigma relatief hoog is, gegewe die voorwaarde dat die faktore met betrekking tot die eskalering van kwesbaarheid onder beheer gehou word. Die kredietwaardigheid van die organisasie is een van die grootste bates wat Sigma het, maar kan ook by wyse van die standaard wat dit stel 'n verleentheid vir die organisasie word indien inisiërende aksie met betrekking tot die hoofbedreigende faktore te lank uitgestel word.
- 2.6.3 Die totale werksmag op Sigma behoort geïorganiseer 'n bydra te lewer ten einde geïdentifiseerde geleenthede (bylaag 2) te benut en bedreigings af te weer. Daar bestaan verskeie wyses om deelname onder werknemers te bewerkstellig nl. produktiwiteits/kwaliteitskringe, of kleingroepaktiwiteite. Dit word aanbeveel dat daar eers 'n opname gemaak word van die klimaat en werknemerbehoefte en -griewe in die Sigma organisasie alvorens enige gestruktureerde deelname-meganisme ontwikkel word.

Op grond hiervan is besluit om met behulp van die Nasionale Produktiwiteitsinstituut (NPI) 'n organisasie diagnose vraelys te sirkuleer wat op die onderskeie hiërargiese vlakke sou fokus. Inligting hieruit beskikbaar kan dan aangewend word om 'n gesprek in verskillende werkgroepe te begin ten einde probleme te identifiseer en op te los. Hierdie werkgroepe sal as basis dien vir die bevordering van werknemer deelname ten einde doeltreffende doelgerigte en effektiewe werkverrigting te verseker.

Die suksesse in die verskillende werkgroepe behaal kan as aansporing dien vir volgehoue betrokkenheid wat as basis kan dien vir produktiwiteits/kwaliteitskringe of selfs kwaliteitverbeteringspanne.

Die detail van die vraelys en die implementering van die werkgroepaktiwiteite word in hoofstuk 3 bespreek.

## HOOFSTUK 3

### NAVORSINGSMETODIEK

#### 3.1 Die uitvoerbaarheid van die Organisasoriese Diagnose

Die hipotese wat in afdeling 1.4 gestel is, maak dit duidelik dat die Sigma werknemers deur middel van werkgroepaktiwiteite meer inspraak in besluitneming en beplanning moet verkry om sodoende Sigma Steenkoolmyn in staat te stel om meer produktief te wees en steeds uitmuntend te presteer. Die aanbeveling in afdeling 2.6.3 ten opsigte van die stimulering van werkgroepaktiwiteite sluit hierby aan. Ten einde werkgroepaktiwiteite suksesvol te stimuleer is dit nodig om die betrokkenheid en belangstelling van die werknemers te verseker. Die werkgroepe wat op die wyse saamgestel word, bespreek dan aangeleentehede wat vir almal van belang is en waarby elkeen 'n inset gehad het. Daar is dus in Julie 1983 met die Nasionale Produktiwiteitsinstituut ooreengekom om 'n Organisasoriese Diagnose (ODS) by Sigma Steenkoolmyn te doen.

##### 3.1.1 Die doelstellings van die Organisasoriese Diagnose :

- a Om helpende en beperkende faktore (sterk- en swakpunte) in die organisasiefunksionering van Sigma te identifiseer en prioriteite ten opsigte van die verbetering van organisasiefunksionering aan te dui
- b Om strategieë te ontwikkel wat daarop gerig is om probleme in organisasiefunksionering te oorkom en organisasiedoeltreffendheid te verhoog

- c Om gegrond op vraelys-inligting werkgroepaktiwiteite te implementeer en die vordering en verloop daarvan te monitor en te evalueer (ODS vraelys as bylaag 3 ingesluit). In hierdie proses is dit nodig om fasiliteerders op te lei in organisasie-diagnose en terugvoertegniese ten einde werkgroepleiers by te staan.

### 3.1.2 Stappe in die Organisatoriese Diagnose (ODS-program)

Die Organisatoriese Diagnose (ODS-program) bestaan uit die volgende hoofstappe :

- a Verkryging van die verbondenheid van topbestuur en doelwitbepaling
- b Beplanning, wat die volgende aspekte insluit; die bepaling van hulpbronne benodig, beplanning vir dataversameling en -verwerking, beplanning vir die bestuur, asook koördinasie en evaluasie van die ODS-program.
- c Versameling van inligting (vraelysadministrasie)
- d Opleiding van interne personeel ten opsigte van terugvoertegniese en die implementering van die ODS-program asook werkgroepaktiwiteite
- e Verwerking en interpretasie van data
- f Terugvoer en probleemoplossing deur werkgroepe en werknemers in samewerking met bestuur
- g Evaluasie van die ODS-program

### 3.2 Die Organisatoriese Diagnose Vraelys (ODV)

Die inligting vir die Organisatoriese Diagnose is versamel deur die Organisatoriese Diagnose Vraelys (ODV) deur alle blanke werknemers van Sigma te laat voltooi. Altesaam 228 werknemers het hierdie vraelys wat as bylaag 3 ingesluit is, voltooi.

#### 3.2.1 Meetareas van die Organisatoriese Diagnose vraelys (ODV)

Die ODV meet 32 faktore van organisasiefunksionering, wat in vyf hoofareas geklassifiseer word :

##### 1 Organisasieklimaat

- 1.1 Besluitnemingspraktyke
- 1.2 Kommunikasievloei
- 1.3 Algemene motiveringstoestande
- 1.4 Tegnologiese aanpasbaarheid
- 1.5 Doelgerigtheid
- 1.6 Menslikheidsin
- 1.7 Koördinering

##### 2 Werkgroepprosesse

- 2.1 Werkgroepondersteuning
- 2.2 Werkgroepdoelgerigtheid
- 2.3 Werkgroepvaardigheid
- 2.4 Samehorigheid en ontvanklikheid
- 2.5 Taalbegrip by werkgroep
- 2.6 Werkgroepdoeltreffendheid
- 2.7 Werkgroepmotivering

##### 3 Taakeienskappe

- 3.1 Werkinhoud
- 3.2 Werkbetrokkenheid / betekenis

- 3.3 Werkterugvoering
- 3.4 Vryheid / besluitneming in die werksituasie
- 3.5 Vaardigheidsbenutting
- 3.6 Werkbevredigingseienskappe

#### 4 Toesighoudende leierskap

- 4.1 Toesighouer se produksie-ingesteldheid
- 4.2 Toesighouer se mensbenadering
- 4.3 Spanbou deur toesighouer
- 4.4 Werkbevordering deur toesighouer
- 4.5 Doeltreffendheid van toesighouer

#### 5 Bevredigingseffek

- 5.1 Werkbevrediging
- 5.2 Tevredenheid met werkgroep
- 5.3 Tevredenheid met toesighouer

Definisies van hierdie hoofareas en -faktore kan in bylaag 4 gevind word.

Elke faktor wat deur die vraelys gemeet word, bestaan uit 'n aantal vrae wat die persepsies van werknemers meet. Antwoorde op hierdie vrae word op 'n vyfpuntskaal verkry. 'n Telling van vyf op hierdie skaal dui 'n uiters positiewe, en 'n telling van een 'n uiters negatiewe beleving aan. Die ervaring van die Nasionale Produktiwiteitsinstituut met die toepassing van die vraelys het geleer dat 'n telling van minder as 3,25 bestuursandag vereis.

#### 3.2.2 Verwerking en groepering van die data

Die inligting wat deur middel van vraelyste versamel is, word deur 'n rekenaar verwerk. Gemiddelde tellings op die vyfpuntskaal, word vir elk van die hoofareas en faktore wat gemeet word, bereken. Hierdie resultate word in die vorm van 'n tabel en

'n grafiek voorsien. (Vir voorbeelde van hierdie tabelle en grafieke, sien bylaag 6)

Die response van werknemers is verder gegroeper om resultate te toon vir :

- a Die totale groep werknemers
- b Departemente en afdelings
- c Hiërargiese vlakke
- d Werkgroepe (werkgroepe bestaan uit persone wat aan een bestuurder/toesighouer rapporteer)

In bylaag 5 word 'n volledige uiteensetting van die groepering van vraelysresponse gegee.

### 3.2.3 Interpretasie van tabelle en grafieke

Elke tabel toon die volgende :

- a Die gemiddelde telling op elke faktor (op die vyfpuntskaal)
- b Die standaardafwyking op elke gemiddelde telling, dus die mate waarin response van die gemiddelde telling verskil
- c Die steekproefaantal, of die hoeveelheid werknemers wat al die vrae in elke faktor beantwoord het.

Elke grafiek toon die gemiddelde tellings van 'n spesifieke sub-groep werknemers op elke faktor wat gemeet word (gebroke lyn), asook die gemiddelde tellings van òf die totale groep werknemers van Sigma Steenkoolmyn òf die totale groep werknemers in 'n spesifieke departement (soliede lyn).

Die grafieke word as volg interpreteer :

Elke sirkel op die grafiek verteenwoordig 'n telling op die vyfpuntskaal. Die binneste sirkel verteenwoordig 'n telling van een ('n baie negatiewe persepsie). Elke volgende sirkel verteenwoordig 'n adisionele punt op die vyfpuntskaal en die buitenste sirkel dui dus 'n telling van vyf ('n uiters positiewe waarneming) aan.

### 3.3 Identifikasie van sterk- en swakpunte (probleemareas) in organisasiefunksionering

Die inligting op die grafieke en tabelle (soos in bylaag 6) vorm die basis vir die identifikasie van sterk- en swakpunte in organisasiefunksionering. 'n Telling van vyf dui die ideale of bes moontlike situasie aan. Hoe meer tellings dus van hierdie ideaal afwyk, hoe groter is die potensiaal vir verbetering en hoe meer problematies word die faktore.

Ondervinding met die Organisatoriese Diagnose het getoon dat, waar hierdie diagnose die eerste keer in 'n organisasie plaasvind, faktore met tellings wat laer as 3,25 is, as kritiese probleemareas beskou kan word. 'n Telling van 3,25 is dus gebruik as die arbitrêre afsnypunt (gebaseer op ervaring van die Nasionale Produktiwiteitsinstituut met herhaaldelike toepassing van die Vraelys) vir die identifikasie van kritiese probleemareas. In die interpretasie van data is egter nie net van hierdie afsnypunt gebruik gemaak nie, aangesien verbande tussen faktore en 'n vergelyking van die resultate van sub-groepe met die resultate van die totale groep of departemente, ook probleemareas en sterkpunte aangedui het.

Wanneer die resultate van die Organisatoriese Diagnose geïnterpreteer word, behoort in gedagte gehou

te word dat die vraelys persepsies meet. Persepsies word in 'n hoë mate op beskikbare inligting gebaseer. As die beskikbare inligting nie genoegsaam is nie, mag persepsies foutief wees en nie die ware toestand van sake reflekteer nie. **Persepsies (belevings), of hulle korrek is of nie, beïnvloed egter die houdings en werksgedrag van werknemers.** Dit is dus die wyse waarop die werknemer sy omgewing ervaar wat volgens Vroom (1960) sy werk beïnvloed. As die hipotese in gedagte gehou word, is dit dus noodsaaklik dat hierdie persepsie reggestel word alvorens die werknemer 'n uitmuntende prestasie sal lewer. Die wyse waarop hierdie faktore dus reggestel kan word, is om die werknemer te betrek by werkgroepe waar hy 'n inset kan lewer ten opsigte van besluitneming en beplanning.

#### 3.4 Interpretasie van die vraelysdata

In hierdie afdeling word die resultate van die vraelys bespreek en geïnterpreteer ten einde die sterk- en swakpunte in organisasiefunksionering aan te dui. Dit is slegs aanvullend tot die resultate in hoofstuk 5 en die gevolgtrekking in hoofstuk 6. Dit is sinvol om dit hier te bespreek aangesien dit baie nou verband hou met die navorsingsmetodiek .

Die volgende groepe sal bespreek word :

- a Die totale groep verteenwoordigend van Sigma Steenkoolmyn.
- b Hiërargiese vlakke in die organisasie

Die tabelle en grafieke wat die verskillende resultate aandui, is vervat in bylaag 6.

### 3.4.1 Totale groep respondente

- a Faktore in die organisasieklimaatarea word in die algemeen meer negatief waargeneem as faktore in die ander vier hoofareas. Die gemiddelde telling op organisasieklimaat is 3,3 in vergelyking met gemiddelde tellings van 3,7; 3,9; 3,7 en 3,7 op onderskeidelik werkgroepprosesse, taakeienskappe, toesighoudende leierskap en bevredigingseffekte
- b Kritiese probleemareas, dus faktore met tellings laer as 3,25 word slegs in die organisasieklimaat geïdentifiseer. Hierdie probleemfaktore is :
- Besluitnemingspraktyke
  - Kommunikasievloei
  - Algemene motiveringstoestande
  - Tegnologiese aanpasbaarheid
- c Die betekenis en implikasies van die probleme in die organisasieklimaat is die volgende :
- Die negatiewe waarneming van besluitnemingspraktyke dui aan dat werknemers meen dat besluite wat hulle werkslewe raak, geneem word sonder om hulle genoegsaam in die besluitnemingsproses te betrek. Dit mag weerstand en 'n gebrek aan samewerking veroorsaak. Die negatiewe waarneming van hierdie faktor dui verder aan dat genoegsame delegasie van outoriteit en verantwoordelikheid nie plaasvind nie.
  - Die lae telling op kommunikasievloei is 'n aanduiding dat werknemers nie die inligting wat hulle nodig het om hul werk doeltreffend te kan ver-

rig, ontvang nie. Inligtingsvloei in Sigma Steenkoolmyn is dus beperk en kommunikasiekanale en sisteme funksioneer nie doeltreffend nie.

Die lae tellings op beide besluitneming en kommunikasievloei bevestig dat werknemers nie genoegsaam geleentheid gebied word om insette vir besluitname te lewer nie.

- Algemene motiveringstoestande meet of werknemers waarneem dat nie-geldelike motiveerders vir goeie prestasie in 'n organisasie bestaan. Die negatiewe waarneming van hierdie faktor dui dus op 'n gebrek aan nie-geldelike beloning en erkenning vir goeie prestasie.
  
- Die negatiewe waarneming van tegnologiese aanpasbaarheid dui daarop dat Sigma Steenkoolmyn nie gesien word as 'n organisasie wat "nuwe" tegnologie gebruik; werkmetodes verbeter; en die nodige toerusting en hulpbronne voorsien en onderhou nie.

Die standaardafwyking op hierdie faktor is hoog (1,015), wat aandui dat sommige werknemers hierdie faktor meer negatief waarneem as ander. Dit is dus waarskynlik dat sekere werknemers deelgeneem het aan nuwe tegnologiese aanpassings, terwyl ander nie deel gehad het nie en dus nie bewus was daarvan nie.

Die relatief lae tellings op menslikheidsin en koördinasie dui op verdere moontlike probleme in die organisasieklimaat. Die redelik negatiewe waarneming van menslikheidsin dui daarop dat werknemers meen dat hulle soos masjiene, eerder as mense, met behoeftes en verwagtinge, hanteer

word en dat die onderneming nie oor hulle as mense besorgd is nie. Onder hierdie omstandighede is werknemers se identifikasie met die onderneming en die onderneming se doelwitte, gewoonlik laag. Hierdie probleem word bevestig deur die feit dat toesighouers meer produksie- as mensgeoriënteerd is wat aandui dat toesighouers nie genoegsame aandag skenk aan die wyse waarop mense gebruik word om produksiedoelwitte te bereik nie. Hierdie is dus 'n bron vir konflik wat tydig regstellende bestuursoptrede vereis.

Die relatief negatiewe waarneming van koördinasie dui daarop dat aktiwiteite nie doeltreffend beplan, gestruktureer en gekoördineer word nie.

Aangesien klimaattoestande hoofsaaklik vir werknemers geskep word deur bestuurs- en toesighouer-groepe, sal verbetering ten opsigte van klimaatprobleme bestuursoptrede vereis.

d Werknemers se waarneming van faktore in die werkgroepprosesarea (Faktor 2.1 - 2.7 in afdeling 3.2.1) is in die algemeen positief en werknemers voel tevrede met hul werkgroepe. Die relatiewe lae telling op werkgroepondersteuning en werkgroepdoelgerigtheid dui egter aan dat groeplede nie altyd as 'n groep saamwerk om groepsdoelwitte en dus uiteindelik organisasiedoelwitte, te bereik nie.

e Die positiewe waarneming van faktore in die taakeienskaparea (Faktore 3.1 - 3.6 in afdeling 3.2.1) dui op 'n hoë mate van tevredenheid met take, soos duidelik weerspieël word deur die hoë telling op werksbevrediging. Die tevredenheid in hierdie area kan beskou word as die belangrikste sterkpunt van die totale groep.

f Werknemers se waarneming van faktore in die toesighoudende leierskaparea (Faktore 4.1 - 4.6 in afdeling 3.2.1) is positief, veral ten opsigte van die toesighouer se doeltreffendheid en produksiebenadering. Die wanbalans tussen die tellings op die toesighouer se produksie- en mensbenaderings mag egter op 'n moontlike probleemarea dui, aangesien dit mag beteken dat die bereiking van produksiedoelwitte ten koste van mense nagestreef word en dat toesighouers moontlik nie oor genoegsame mensvaardighede beskik nie. Hierdie aspek word ook weerspieël in die minder positiewe waarneming van spanbou en die hulp wat toesighouers aan ondergeskiktes ten opsigte van werksprobleme verleen.

g In die algemeen is werknemers tevrede met hul toesighouers. Die hoë standaardafwyking (1,047) op hierdie faktor dui egter daarop dat sommige werkgroepe of werknemers ontevrede met hul toesighouer is.

#### 3.4.2 Die verskillende hiërargiese vlakke

In hierdie afdeling word die resultate vir verskillende hiërargiese vlakke bespreek. (Sien bylaes vir 'n uiteensetting van hiërdie vlakke). Die topbestuurvlak bestaan uit die Mynbestuurder (navorsers), die Ondergrondbestuurder (produksie), die Inwonende Ingenieur (instandhouding), Assistent Bestuurder (personeel en administratiewe dienste), Senior Projekingenieur en Hoof, Opleiding - dit is dus die span wat die departementshoofde vorm. Senior bestuur is die volgende vlak van bestuur in die produksie en instandhoudingsdepartemente nl. afdelingsingenieurs en projekingenieurs. Middelbestuur bestaan op sy beurt hoofsaaklik uit mynopsigters, hoofvoormanne, 'n hostelbestuurder en 'n senior ad-

ministratiewe beampte en ander senior lynhoofde van stafdepartemente.

Die groep wat die eerste vlak toesighouers uitmaak bestaan uit voormanne en produksieskoftoesighouers wat dan ook die toesighoudende vlak vir die tweede vlak toesighouers uitmaak. Hierdie vlak is die raakvlak tussen myners, vakmanne en swart personeel op Sigma. Hierdie resultate sal nie in detail bespreek word nie, maar slegs by wyse van 'n opsomming van ernstige probleemareas, soos wat in Tabel 4 gesien kan word, aangebied word.

TABEL 4

OPSOMMING VAN PROBLEEMAREAS GEÏDENTIFISEER VIR VERSKILLENDE HIËRARGIESE VLAKKE

MEETAREAS EN FAKTORE	PROBLEEMAREAS						
	TOTALE GROEP	TOP-BESTUUR	SENIOR-BESTUUR	MIDDEL-BESTUUR	1ste VLAK TOESIG-HOUERS	2de VLAK TOESIG-HOUERS	ADMINISTRATIEF
1 <u>ORGANISASIEKLIMAAT</u>							
1.1 Besluitnemingspraktyke	3,245					3,133	
1.2 Kommunikasievloei	3,261		3,167	3,229		3,191	
1.3 Algemene motiverings-toestande	3,231				3,158		
1.4 Tegnologiese aanpas-baarheid	4,158		3,167		3,289	3,014	
1.5 Doelgerigtheid			3,222				
1.6 Menslikheidsin						3,236	
1.7 Koördinasie						3,317	
2 <u>WERKGROEPPROSESSE</u>							
2.1 Werkgroepondersteuning							
2.2 Werkgroepdoelgerigtheid					3,216	3,279	3,235
2.3 Werkgroepvaardighede							
2.4 Werkgroepsamehorigheid							
2.5 Taakbegrip							
2.6 Werkgroepbeltreffendheid							
2.7 Werkgroeprotivering							
3 <u>TAAKEIENSAPPE</u>							
3.1 Werkinhoud							
3.2 Werkbetrokkenheid							
3.3 Werkterugvoer							
3.4 Vryheid van besluitname							
3.5 Vaardighedsbenutting							
3.6 Werkbevredigings-eienskappe							

TABEL 4 (Vervolg)

OFSOMMING VAN PROBLEEMAREAS GEÏDENTIFISEER VIR VERSKILLENDE HIËRAGIESE VLAKKE

MEEIAREAS EN FAKTORE	PROBLEEMAREAS						
	TOTALE GROEP	TOP-BESTIUR	SENIOR-BESTIUR	MIDDEL-BESTIUR	1ste VLAK TOESIG-HUERS	2de VLAK TOESIG-HUERS	ADMINIS-TRATIEF
4 <u>TOESIGHOUENDE LEIERSKAP</u>							
4.1 Produksie-ingesteldheid							
4.2 Mensbenadering							
4.3 Spanbou							
4.4 Werksbevordering (individu)							
4.5 Werksbevordering (groep)							
4.6 Doeltreffendheid							
5 <u>TEVREDENHEIDSSUITSEITE</u>							
5.1 Werksbevrediging							
5.2 Tevredenheid met werkgroep							
5.3 Tevredenheid met toesighouer							

Die belangrikste bevindinge uit Tabel 4 is die volgende :

- a Net soos by die totale groep werknemers en verskillende departemente en afdelings, word ernstige probleme hoofsaaklik in die klimaatarea gevind. (Die implikasies van die probleme wat vir werknemers in verskillende hiërargiese vlakke in hierdie area geïdentifiseer word, is reeds in Afdeling 4.2 vir die totale groep bespreek).
- b Nie net ervaar tweede vlak toesighouers die meeste probleme in organisasieklimaat nie, maar klimaatsfaktore word ook die negatiefste in vergelyking met ander hiërargiese vlakke gesien. Hierdie klimaatprobleme sal toesighouding negatief beïnvloed en die implikasie hiervan is dat tweede vlak toesighouers se ondergeskikte klimaatsfaktore waarskynlik nog meer problematies sal ervaar. Die oplossing van die klimaatprobleme wat in hierdie hiërargiese vlak bestaan, is dus uiters belangrik.
- c Beide eerste en tweede vlak toesighouers, sowel as administratiewe personeel, lê nie genoegsame klem op die bereiking van groepsdoelwitte nie. (Faktor 2.2) Dit mag tot individuele aktiwiteite lei, wat die bereiking van departementele en oorhoofse ondernemingsdoelwitte, sal belemmer.

#### 3.4.3 Samevattend

Die resultate van die Organisatoriese Diagnose vir Sigma is in die algemeen positief, veral wat betref die funksionering van werkgroepe; die eienskappe en inhoud van take; toesighouding en die tevredenheid van werknemers. Baie min ernstige probleme kom op

'n totale organisasievlak voor (met ander woorde die onderneming as 'n geheel), met uitsondering van faktore in die organisasieklimaatarea. Spesifieke probleme in al vyf hoofareas, kom egter op departementele, afdeling- en werkgroepvlak voor.

Ervaring met organisasie-ontwikkeling en -verandering het bewys dat, waar probleme in kommunikasie, besluitneming en menslikheidsin opgelos word, ander organisasieklimaatprobleme, veral algemene motiveringstoestande, doelgerigtheid en koördinasie, verbeter (Vroom, V.H., 1964). In die lig hiervan en ten einde organisasiedoeltreffendheid op die lange duur te verseker is dit dus nodig dat aandag aan die volgende aspekte gegee moet word :

- a Wysies en metodes om inligting meer doeltreffend aan werknemers te kommunikeer, veral inligting betreffende die onderneming se doelwitte en die aktiwiteite van ander departemente.
- b Geleentheid om werknemers te laat deelneem in besluitneming; wysies en tegnieke om besluite en die kommunikasie van inligting aan werknemers aangaande besluite wat hulle raak, te verbeter.
- c 'n Diepte-ondersoek na die redes vir die negatiewe waarneming van menslikheidsin en die moontlike opleiding van bestuurders en toesighouers, waar nodig, om 'n beter balans tussen hul mens- en produksiebenaderings en -vaardighede teweeg te bring.

Die spesifieke probleme in organisasiefunksionering, wat op departementele, afdeling- en werkgroepvlak voorkom, sal meer effektief hanteer word op hierdie vlakke. Dit is dus nodig dat 'n terugvoersisteem,

wat voorsiening maak vir die oplossing van dié probleme deur werkgroepe (toesighouers en hul ondergeskiktes) geïmplementeer word. Hierdie terugvoersisteen sal verder daartoe bydra om kommunikasiekanale oop te maak en inligting dwarsdeur die onderneming te versprei. Dit sal ook die geleentheid skep vir werknemerdeelname in en die verskaffing van insette vir besluitneming.

Die inligting vervat in die tabelle en grafieke (bylaag 6) soos bekend aan elke werkgroep word gebruik om werkgroepaktiwiteite te vestig. Hierdie werkgroepe sal dan met behulp van opgeleide fasiliteerders hulle onderskeie probleme bespreek en oplos of deurgee na die volgende vlak van die werkgroep.

## HOOFSTUK 4

### DIE STIMULERING VAN WERKGROEPAKTIVITEITE

#### 4.1 Die samestelling van werkgroepe

##### 4.1.1 Inleiding

Die inligting wat uit die Organisatoriese Diagnose Vraelys beskikbaar gekom het (afdeling 3.5 en bylaag 6) is deur middel van werkgroepe op verskillende hiërargiese vlakke aan alle werknemers gekommunikeer. Die versameling van hierdie inligting was vir elke werknemer belangrik en hulle het spoedige terugvoering in hierdie verband verlang aangesien dit met hulle taakverrigting en taakomgewing verband hou. Hierdie proses het die navorser benut om werknemers in werkgroepe te organiseer wat deelname aan besluitneming, beplanning en die implementering van aksieplanne sou verseker. Hierdie werkgroepe vergader in verskillende hiërargiese vlakke in werksverband om hierdie probleemareas te bespreek en oplossings voor te stel. Dit bied ook die toesighouer die geleentheid om te eksperimenteer met die beginsel van deelnemende bestuur terwyl hy terselfdertyd in 'n veilige onbedreigde situasie kon eksperimenteer met verskillende leierskapstyle (Vroom, V.H. en Yetton, A.W., 1964). Sodoende ervaar hy dan volgens die hipotese in afdeling 1.4 dat hy beter resultate in die praktyk verkry deur sy ondergeskiktes aan te moedig tot deelname in die bestuursproses. (Marrow, A.J., 1967)

Fasiliteerders wat deur die NPI opgelei is, fasiliteer hierdie proses deur deskundige advies ten opsigte van moontlike oplossings vir organisasiepro-

bleme te voorsien en deur die probleemoplossingsaktiwiteite te lei en vordering te monitor. Die verwerkte inligting (soos in afdeling 3.5 en bylaag 6 aangedui) is deur topbestuur in samewerking met die fasiliteerders gebruik om te bepaal of 'n terugvoersisteem, waardeur die werknemers die geleentheid gegee word om deel te neem aan probleemoplossing, sal bydra tot die oplossing van organisasieprobleme en as standaard praktyk geïmplementeer behoort te word. Dit het ook die geleentheid gebied om te bepaal watter vorm die terugvoersisteem moet aanneem.

#### 4.1.2 Kodifisering van die Organisatoriese Diagnose Vraelyste

Met die beplanning vir die administrasie van die vraelyste is daar besluit om die volgende aspekte in die kodifisering in te bou sodat data daarvolgens versamel kan word:

- a Elke natuurlike werkgroep onder sy onmiddellike toesighouer is geïdentifiseer
- b Werkgroepe op verskillende hiërargiese vlakke in die organisasie moet saamgestel word
- c Alle werkgroepe op departementele basis gegroeper, dit wil sê produksie, instandhouding, opleiding, projekte, hostel, sekuriteit en administrasie
- d Werkgroepe is ook as volg saamgestel op verskillende bestuursvlakke:

- \* topbestuur
- \* seniorbestuur
- \* middelbestuur
- \* eerste vlak toesighouers
- \* tweede vlak toesighouers

e Werkgroepe wat uit minder as drie persone bestaan is nie as 'n werkgroep aangedui nie, maar word wel in ag geneem vir die departementele- en bestuursvlakprofiele.

Alhoewel al hierdie kombinasies gekodifiseer is, is alle inligting soos uiteindelik saamgestel nie noodwendig aan elke individu verskaf nie. Daar is besluit dat slegs die inligting soos van toepassing op die werkgroep aan die werkgroepleier beskikbaar gestel word en in sy werkgroep bespreek word.

#### 4.2 Werkgroepprosesse op verskillende hiërargiese vlakke

Soos uit die kodifisering van vraelyste (afdeling 4.1.2) moontlik gemaak, is daar gekonsentreer op die natuurlike werkgroepe soos in die werksituasie onder die voorsitterskap van die toesighouer. Daar is bewustelik besluit om nie van die natuurlike informele leier as voorsitter oorspronklik gebruik te maak nie aangesien dit die toesighouer sou bedreig. Een van die oogmerke van die Organisatoriese Diagnose was dan juis om die toesighouer die geleentheid te bied om in 'n beskermende, onbedreigde situasie met deelnemende bestuur en verskillende leierskapstyle te eksperimenteer (Likert, R., 1967). Sodra die toesighouer deelnemende bestuur voldoende beproef en aanvaar het, sou dit nie moeilik wees om in die toekoms van die natuurlike leier gebruik te maak nie. Die sukses van 'n kultuurverandering in 'n organisasie lê juis by die betrokkenheid, verbondenheid en vasberadenheid van die toesighouer om daarvan 'n sukses te maak (Crosby, P.B., 1981 : **Quality without tears**).

#### 4.2.1 Die bewusmaking van alle individue betrokke by die Organisatoriese Diagnose

Met die oorspronklike besluit om voort te gaan met die sirkuleer van die Organisatoriese Diagnose Vraelyste het die navorser (die hoofuitvoerende beampste van Sigma Steenkoolmyn) besluit dat dit noodsaaklik is om die individue betrokke by die projek behoortlik in te lig. Kort voordat die vraelys dus gesirkuleer is, is alle blanke personeel in groepe betrek en die doel van die Organisatoriese Diagnoseproses aan hulle verduidelik. In hierdie gesprekke is werknemers ook genooi om aangeleenthede wat nie deur die vraelys gehanteer word nie in 'n ruimte op die vraelys aan te teken sodat daar ook aandag aan gegee kan word. Die belangstelling van elke individu is op dié wyse gaande gemaak aangesien hulle die geleentheid gegun is om die kwaliteit van hul werkslewe te verbeter. (Marrow, A.J. uit **Man and Work in society, 1974**) .

Met die saamstel van die vraelys se inligting is daar ook onderhoude deur die NPI met ongeveer 10% van alle werknemers gevoer op verskillende hiërargiese vlakke ten einde moontlike onduidelikhede in die inligtingsamestelling uit die weg te ruim. Met die interpretasie van die vraelysinligting aan topbestuur bekend, is die werknemers ingelig ten opsigte van die volgende :

- \* die oorkoepelende profiel van Sigma myn soos deur die vraelysinligting geïllustreer;
- \* die samestelling van werkgroepe op verskillende hiërargiese vlakke;
- \* die oogmerk van die werkgroepe naamlik om deelname in die bestuursproses te stimuleer veral gebaseer op die probleemareas wat geïdentifiseer is;

- \* die uiteindelijke oogmerk naamlik om 'n kultuurverandering te bewerkstellig wat Sigma in staat sal stel om steeds uitmuntend te presteer.

Alle werkgroepleiers op die verskillende hiërargiese vlakke het 'n inligtingsessie van ongeveer twee uur bygewoon waar die formaat van die data en die verloop van die werkgroep-aksie aan hulle verduidelik is. Elke groepleier het ook opleiding in die hanteering van hulle werkgroepe ontvang wat ongeveer drie uur geduur het.

Elke werkgroepleier word bygestaan deur 'n fasiliteerder. Hoewel elke fasiliteerder self kan besluit hoeveel van die werkgroepvergaderings hy wil bywoon, is vereis dat hy minstens teenwoordig moet wees by daardie vergaderings waar alle probleme gelys word asook by minstens twee verdere vergaderings waar oplossings vir die probleme bespreek word. Daar is dus op elke fasiliteerder se goeie oordeel staatgemaak om te bepaal wanneer 'n werkgroep in staat is om verder sonder sy hulp voort te gaan.

#### 4.2.2 Skematiese voorstelling van werkgroepaktiwiteite

Die implementering van werkgroepprosesse word soos volg afgekaskadeer:

TOPBESTUURSPAN

daarna

DEPARTEMENTSBESTUURDER MET AFDELINGSHOOFDE

daarna

ELKE AFDELINGSHOOF MET SY LYNHOOFDE

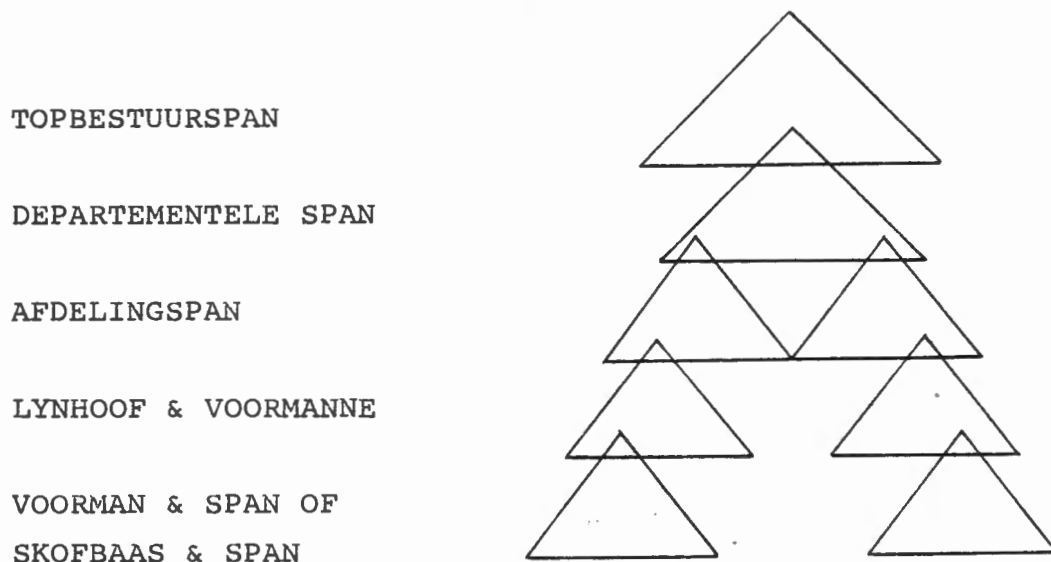
daarna

ELKE LYNHOOF MET SY VOORMANNE/SKOFBASE

daarna

ELKE VOORMAN/SKOFBAAS MET SY SPAN

Skematies kan dit as volg voorgestel word:



FIGUUR 2

Hierdie wyse van implementering hou die voordeel in dat die werkgroepleier as lid van sy onmiddellike hoof se groep reeds vertrouwd raak met dit wat in die werkgroep gedoen word voordat hy sy eie werkgroep in 'n soortgelyke aksie moet lei.

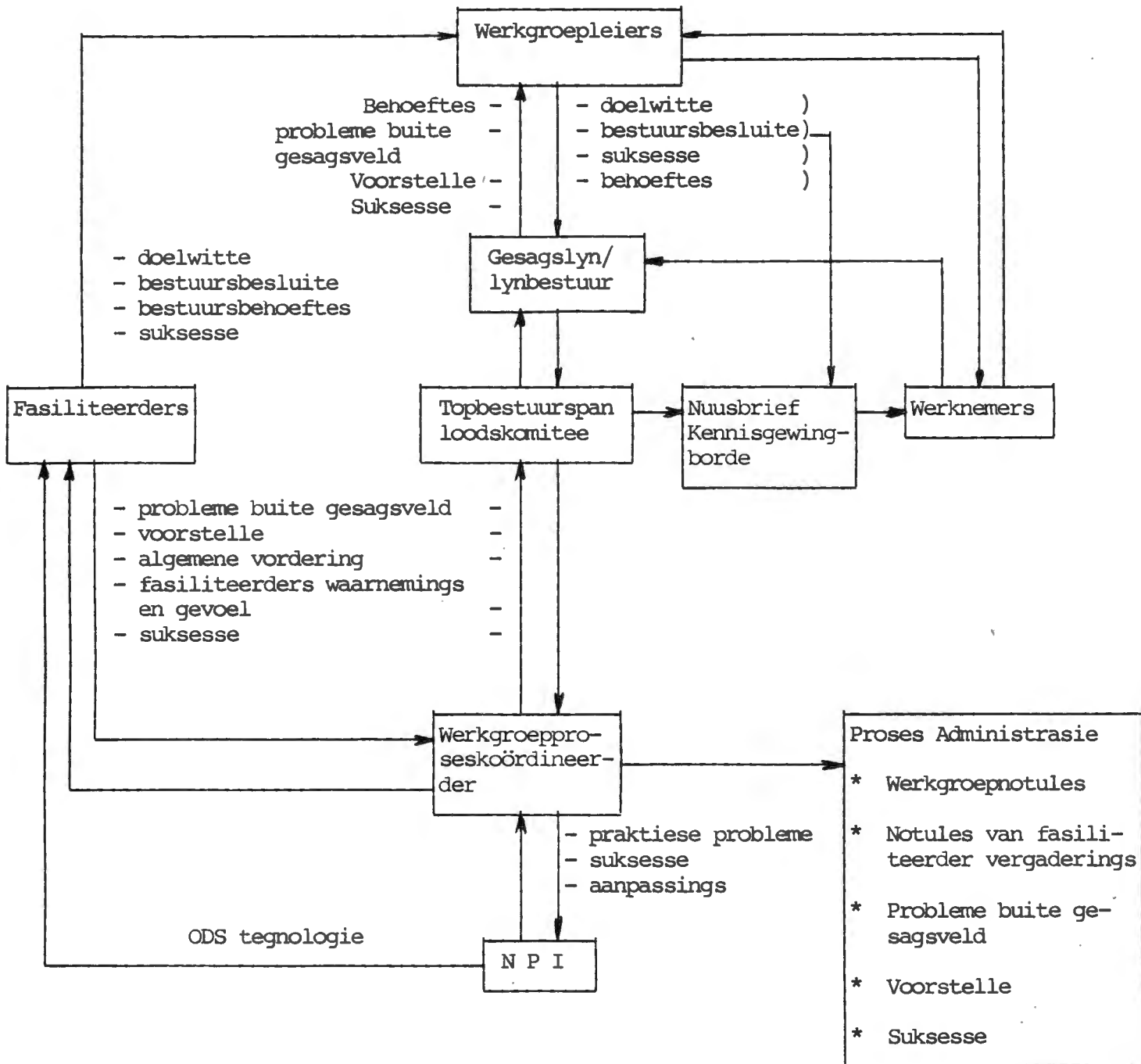
Die implementeringsaksie is nie deur die proses vertraag nie, aangesien die oorgeskikte groep nie sy proses hoef te voltooi alvorens die ondergeskikte groep afskop nie. Die groepleier moet bloot 'n vergadering van sy oorgeskikte se werkgroep deurloop het om 'n gevoel vir die proses te ontwikkel.

#### 4.3 Werkgroepbesprekings

Die inligting soos in bylaag 6 in grafiek- en tabelvorm aangedui, is gebruik om werkgroepbesprekings te stimuleer. Faktore wat 'n laer telling as 3,25 uit die moontlike 5 behaal het, is, soos reeds verduidelik, as probleemareas geïdentifiseer en moontlike oorsake is deur die groep bespreek en gelys. Daar word dan deur die werkgroep besin oor regstellende

optrede of oplossings vir die probleme en die verantwoordelike persoon aangewys. Bylaag 7 is 'n voorbeeld van so 'n probleemidentifikasie en voorgestelde oplossing.

Die fasiliteerders het twee-weekliks vergader om hulle aksies te koördineer en terugvoering te gee aan die Organisatoriese Diagnose Loodskomitee (topbestuurspan) ten opsigte van vordering met die verskillende werkgroepe. 'n Verdere oogmerk van die twee-weeklikse vergadering was om gemeenskaplike probleme in die werkgroepe te identifiseer en aan die loodskomitee deur te gee aangesien gekoördineerde aksies meer effektief sou wees. Sekere probleme wat geïdentifiseer is, het ook buite die gesagsveld van sekere werkgroepe gelê en moes deur topbestuur opgelos word.



FIGUUR 3  
WERKGROEPKOMMUNIKASIESISTEM

#### 4.3.1 Werkgroepkommunikasiesistees

Soos uit figuur 3 blyk, het werkgroepaktiwiteite geensins die normale lynbestuur vervang nie - dit was bloot aanvullend. Dit is van uiterste belang om die kommunikasie oor die doelwitte of oogmerke met die proses so duidelik as moontlik te maak. Vir hierdie doel was die volgende kanale gebruik :

- \* lynkommunikasie
- \* kommunikasie deur werkgroepleiers
- \* kommunikasie deur middel van fasiliteerders
- \* kommunikasie deur gebruik te maak van die Sigma Nuusbrief en kennisgewingborde
- \* direkte kommunikasie deur die mynbestuurder en departementshoofde met werknemers asook werkgroepe

Ten einde die kultuurverandering so effektief moontlik te laat posvat, was dit nodig om besondere aandag te gee aan :

- a bestuursbesluite voortspruitend uit probleme deur werkgroepe geïdentifiseer;
- b suksesse wat werkgroepe met oplossing van hul probleemareas behaal het; en
- c voorstelle wat deur werkgroepe gemaak is ter verbetering van organisasiefunksionering.

Hierdie aandag was tweërlei van aard. Eerstens is die nuusbrief en kennisgewingborde gebruik om 'n ophef van sulke aangeleenthede te maak. Tweedens was dit 'n vereiste dat probleme wat deur bestuur opgelos is baie vinnig gekommunikeer moes word. Hierdie kommunikasie het dan ook grotendeels skriftelik aan

die werkgroep plaasgevind, maar is ondersteun deur lynkommunikasie en artikels in die nuusbrief.

#### 4.3.2 Kontrole oor werkgroepbesprekings

Ten einde te verseker dat werkgroepaktiwiteite wel plaasvind tot op eerstelyn toesighouding is 'n werkgroepnotule-stelsel in die lewe geroep. Bylaag 8 bevat 'n voorbeeld van so 'n notule. Dit is nie nodig om aktiwiteite in groot detail aan te teken nie, maar die oorgeskikte werkgroep moet ook aantekeninge maak van die terugvoer van ondergeskikte werkgroepe op dieselfde notule. Die notule word dan deurgevoer na die volgende werkgroepvlak waar dit gekontroleer word op 'n twee-weeklikse basis. 'n Tipiese werkgroepvergadering sal dus een week bestaan uit die bespreking van eie groepaktiwiteite en die volgende week uit vorderingsverslae van ondergeskikte werkgroepe (terugvoering).

Aanvullend hiertoe was daar die twee-weeklikse fasiliteerdersvergadering wat gerapporteer het op die status-quo van die werkgroepaktiwiteit in die algemeen.

Die hou van werkgroepvergaderings is deel van die prestasiebeoordeling van alle salaris personeel tot by middelbestuursvlak. Die gewig daarvan is sodanig dat dit vir die individu noodsaaklik is om op hierdie gebied te presteer ten einde 'n aanvaarbare prestasie te kon lewer. Ongelukkig was dit nie deurgevoer op eerste vlak toesighouding nie, met die gevolg dat gereelde werkgroepaktiwiteite eers baie laat op daardie vlak werklik 'n leefwyse geword het. Aangesien 'n kultuurverandering, weg van outokratiese bestuur nader aan deelnemende bestuur benodig word, is 'n streng kontrole oor werkgroepaktiwiteite nodig totdat dit as 'n leefwyse aanvaar kan word. Huidig in 1985 is dit nog steeds nie op die

verlangde peil van aanvaarding op daardie vlak van die organisasie nie en insette van topbestuur bly steeds nodig om te verseker dat groepe in werksverband bymekaar kom. (Lawrence, P.R. en Lorsch, J.W., 1967).

Die identifiseer van suksesse wat werkgroepe behaal het en die bekendmaak daarvan aan die res van die Sigma Organisasie is baie belangrik. Werkgroepe moet dus op 'n sesmaandelikse basis aan lynbestuur hulle mees suksesvolle oplossing voorlê wat dan beoordeel word ten opsigte van die bydra wat dit tot meer effektiewe organisasiefunksionering gemaak het. Die drie beste oplossings word dan op 'n spesiale geleentheid aan bestuur voorgedra. So 'n geleentheid gaan dan gepaard met 'n onthaal asook, gelukwensing van topbestuur en 'n artikel in die groepwye nuusblad. Hierdie erkenning dien as aansporing om vol te hou met die werkgroepaktiwiteite. Erkenning van bogenoemde aard is oorspronklik verwaarloos, maar is 'n aspek wat baie meer aandag verdien as wat dit tot dusver gehad het aangesien die motivering wat daarmee gepaard gaan van onskatbare waarde is. (Vroom, V.H., 1964)

#### 4.3.3 Verwysing van probleemareas buite die gesagsveld van die werkgroepe

Die fasiliteerders het soos voorheen aangedui die opdrag gehad om probleme van gemeenskaplike aard te identifiseer aangesien gekoördineerde aksies deur bestuur sodanige probleme gouer sou oplos. 'n Verdere opdrag was dan ook om probleme wat buite die gesagsveld van werkgroepe gelê het na topbestuur deur te gee wat dan oplossings sou voorstel en weer aan die werkgroepe kommunikeer. 'n Geredigeerde lys van die gemeenskaplike probleme word in bylaag 9 vervat. Hierdie probleme kan in die volgende hoofgroepe saamgevat word :

- \* diensvoorwaardes ) wat groepwyd uitge-
- \* vergoeding en toelaes ) klaar moet word
  
- \* kommunikasie ) wat plaaslik deur middel van
- \* opleiding ) kursusse en personeelontwik-
- \* mannekrag ) keling opgelos kon word
  
- \* infrastruktuur ) wat opgelos kan word deur
- \* toerusting ) kapitaal te spandeer en/of
- \* voorrade ) stelsels te skep
  
- \* Algemene probleme wat hoofsaaklik met mense se persepsies te maak het en deur afrigting en gesprekvoering opgeklaar is.

Dit is veral belangrik om baie vinnig aan die werkgroepe die oplossings of voorstelle terug te voer aangesien die geloofwaardigheid van die stelsel baie daarvan afgehang het. Aspekte wat nie 'n groepwye oplossing benodig het nie, is gou opgelos en gekommunikeer. Die aspekte wat diensvoorwaardes en vergoeding geraak het en dus groepwyd 'n impak kon hê, het meer tyd benodig. Daardie feit nl. dat dit hoofkantoor aandag moet geniet, is aan die werkgroepe gekommunikeer wat begrip getoon het. Sekere van die probleme is tans nog nie opgelos nie, maar speel oënskynlik nie so 'n groot rol dat dit 'n onoorkomelike probleem is nie.

#### 4.4 Die voortgesette stimulering van werkgroepaktiwiteite

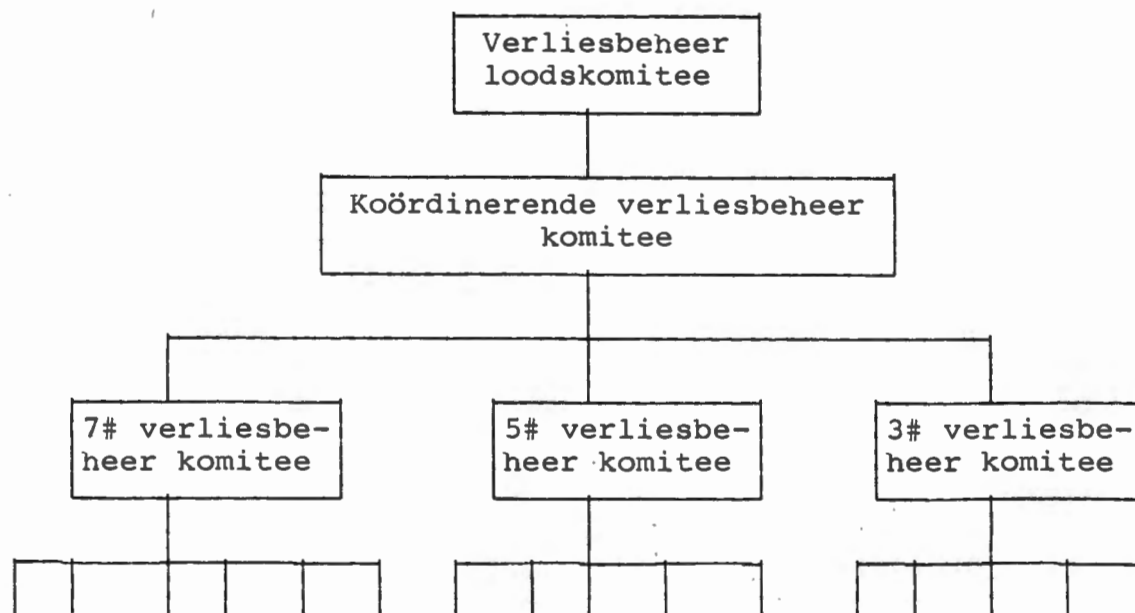
Soos reeds voorheen in hierdie dokument aangedui, is die Organisasoriese Diagnose hoofsaaklik gebruik om deelname van alle werknemers in die bestuursproses te bewerkstellig. Die bespreking van die werkgroepprofiele soos deur middel van die vraelys vasgestel, was dus die instrument wat gebruik is om werkgroepaktiwiteite te stimuleer. Teen ongeveer

Junie 1984 was die oorgrote meerderheid van hierdie besprekings afgehandel en oplossings gevind en gekommunikeer. Dit was dus nodig om van topbestuurskant meer insette te lewer wat verdere werkgroepbespreking sou stimuleer.

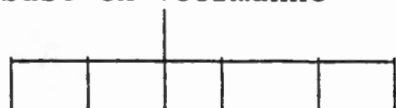
4.4.1 Die benutting van werkgroepe om verliesbeheerbetrokkenheid te verseker

Die totale verliesbeheer organisasiestruktuur is hersien om werkgroepe in te sluit. Dit was die eerste inset wat sou verseker dat werkgroepbetrokkenheid organisasiewyd steeds doeltreffend funksioneer. Die verliesbeheerorganisasie word in figuur 4 voorgestel :

FIGUUR 4  
VERLIESBEHEER WERKGROEPE



Werkgroepe onder voorsitterskap van skofbase en voormanne



Afdelingswerkgroepvergaderings met myners en vakmanne saam met hulle span swart operateurs

Op hierdie wyse is die laer vlak werkgroepe dus betrek by die verliesbeheeraksie. Enige probleme wat binne die werkgroepe opgelos kan word, is dan ook dáár hanteer, andersins is hulle verwys na die verskillende komitees. Op hierdie wyse is daar verseker dat daar minstens in een werkgroepvergadering per maand gesprek gevoer is oor verliese, veiligheid en verbandhoudende aksies. Die voorsitter van die onderskeie werkgroepe het ingesit in die hoër werkgroepvergadering of komitee waar die notule van sy spesifieke vergadering ter tafel gelê is.

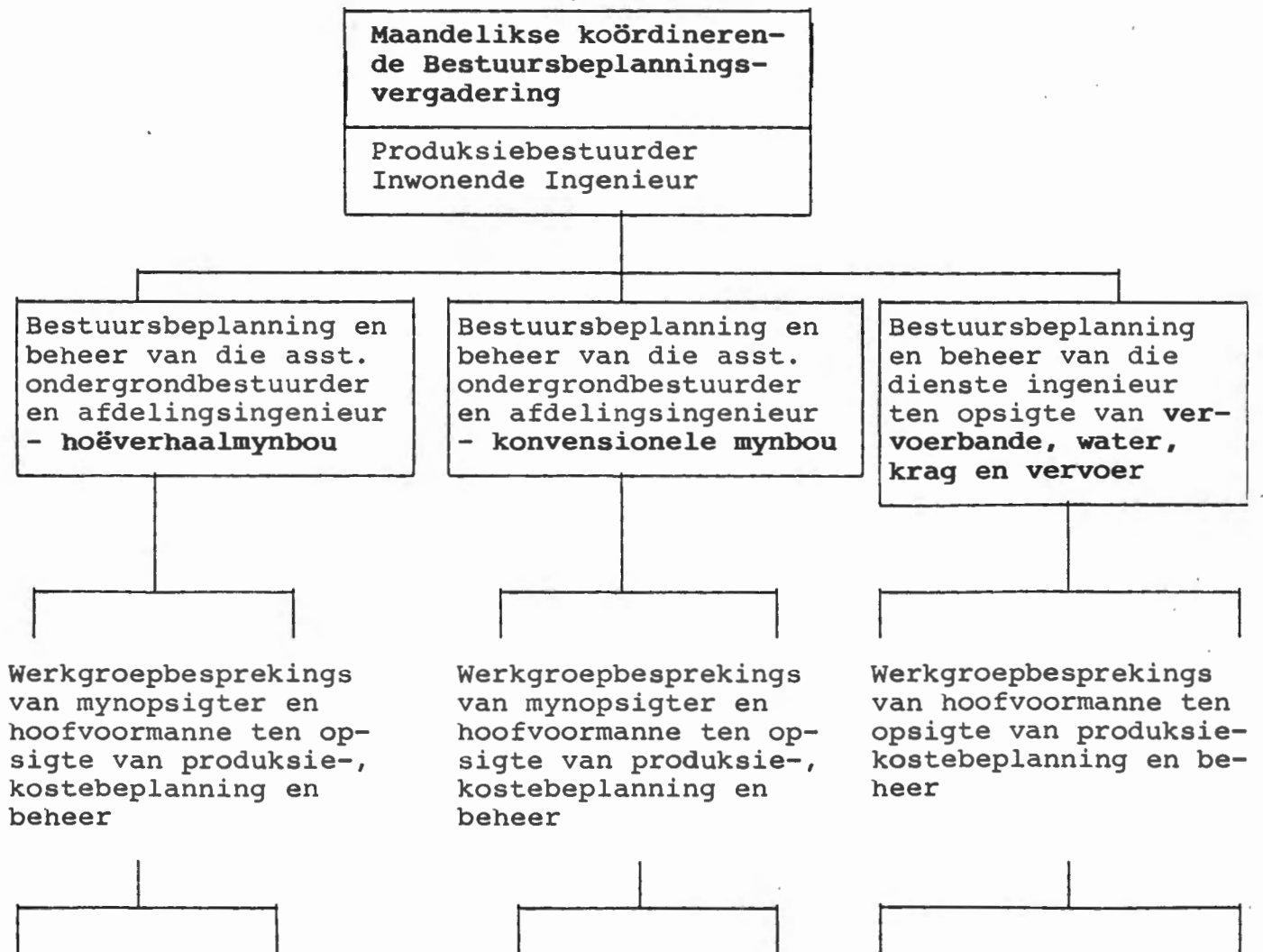
#### 4.4.2 Die benutting van werkgroepe vir bestuurs- en operasionele beplanning en beheer

'n Verdere byvoeging tot die werkgroepbespreking was operasionele beplanning en -beheer. Gerig uit die strategiese plan is die twaalfmaandeplan en begroting opgestel. Hierdie twaalfmaandeplan word op 'n ses-maandelikse basis hersien terwyl bestuurs- en operasionele beplanning en beheer op 'n maandelikse basis gedoen word.

Elke ondergrondse produksie-afdeling vergader op 'n maandelikse basis as span om die werklike prestasie teenoor beplanning en begroting te evalueer. Op hierdie vergadering word dan beplanning gedoen om regstellend te kan optree in die volgende maand. Tipies word die finansiële inligting van die pas-afgelope maand in oënskou geneem asook die afdelingsproduksie en 'n werksprogram vir die huidige maand word bespreek wat uitloop op 'n beplanningskedule vir die volgende maand met die oog op produksie en finansiële doelwitte gestel in die twaalfmaandeplan. Die voorsitter in hierdie geval is die skofbaas en/of voorman wat dan die beplanning deurgee na sy mynopsigter en/of hoofvoorman wat die beplanning vir al sy afdelings sinchroniseer en koördineer. Op sy beurt word die planne en aksies met die assistent

ondergrondbestuurder en afdelingsingenieur bespreek wat dit dan deurgee na die ondergrondbestuurder (produksie) en inwonende ingenieur. Enige noodsaaklike wysiging of afwyking word op soortgelyke wyse gekommunikeer. Sodra die beplanning bevestig is, word die korttermyn oogmerke (maandelikse en weeklikse teikenproduksie) aan die werkgroepe bevestig. Figuur 5 is 'n skematiese voorstelling van die beplanning- en beheerproses.

FIGUUR 5  
BEPLANNINGWERKGROEPE



Werkgroepbesprekings van skofbase en voormanne met hulle myners en vakmanne ten opsigte van operasionele beplanning en -beheer

4.4.3 Die benutting van die werkgroepe in die opstel en bedryf van die strategiese plan

Met die identifisering van strategiese areas op Sigma wat in hoofstuk 2 bespreek is, was een behoefte baie dringend nl. die daarstel van 'n strategiese plan vir Sigma Steenkoolmyn wat oor 'n periode van 5 jaar strek en jaarliks hersien en opgedateer word.

Die topbestuursspan het aldus die sterk- en swakpunte in die organisasiefunksionering geïdentifiseer (bylaag 2) en aksieplanne opgetrek om geleenthede te benut en bedreigings af te weer (Schutte, Grant F., 1981). Aksieplanne is om hierdie aspekte gestruktureer en verantwoordelike persone is aangewys.

Die departementshoofde het in opvolging hul werkgroepe gemobiliseer ten einde die aksieplanne wat aan hulle toegewys is deur te voer en moontlike ander voorstelle te oorweeg en in te sluit in die hele strategiese plan. Hierdie aksieplanne is deur die verskillende hiërargiese vlak werkgroepe geloods en projekspanne saamgestel wat op werkgroepbasis hierdie planne deurvoer en op 'n maandelikse basis daaraan aandag gee en terugvoering gee aan die projekleier of oorgeskikte werkgroep wat ookal toepaslik mag wees.

Die totale werkgroepaktiwiteit op Sigma vind dus tans op 'n weeklikse basis plaas op die volgende skedule :

- \* week 1 word sake van die werkgroepbelang bespreek
- \* week 2 word gewy aan beplanning
- \* week 3 word gewy aan verliesbeheer en veiligheid

- \* week 4 word die strategiese planaksie uitgevoer en bespreek

Die werkgroepbesprekings is ook die ideale grondslag waarop 'n kwaliteitverbeteringsproses gebou kan word. Met kwaliteit word bedoel voldoening aan ooreengekome vereistes. Sodra die kwaliteitopvoedingsproses afgehandel is, sal daar kwaliteitverbeteringspanne gevorm word wat hulle sal besig hou met die daarstel van vereistes en afhandeling van take volgens vereistes. Hierdeur word 'n kultuur geskep van doen dit reg die eerste keer. Die werkgroep is die ideale forum vir hierdie aktiwiteit en werkgroepaktiwiteite sal dus voortdurend uitgebou word ten einde ook die kwaliteitverbeteringsproses in te sluit. (Sien aanbeveling in afdeling 7.4).

## HOOFSTUK 5

### NAVORSINGSRESULTATE EN DIE EVALUERING VAN WERKGROEPAKTIWITEITE

Soos duidelik blyk uit hoofstuk 4 was die implementering van werkgroepaktiwiteite suksesvol en het dit bygedra om 'n klimaat van deelnemende bestuur te skep. Ten einde te kon bepaal wat die impak van die werkgroepaktiwiteite op die funksionering van Sigma Steenkoolmyn was, is daar in November 1984 besluit om 'n tweede Organisasoriese Diagnose van stapel te stuur. Dieselfde Organisasoriese Diagnose Vraelys soos in bylaag 3 is gebruik. Dit het die geleentheid gebied om vergelykings tussen die resultate van die eerste diagnose in 1983 en die diagnose in 1985 op ses verskillende hiërargiese vlakke te tref. Alvorens hierdie vergelykings bespreek word, is dit nodig om enkele aspekte van die eerste diagnose te bespreek.

#### 5.1 Terugblik op die eerste Organisasoriese Diagnose van 1983

Die resultate was oor die algemeen redelik positief, veral ten opsigte van werkgroep funksionering, werkbevrediging en die inhoud van werk asook die taakoriëntasie van toesighouers (sien hoofstuk 3). Min ernstige probleme is in die profiel van die totale Sigma groep gevind. Die hoofsaaklike probleemarea het in organisasieklimaat gelê.

Werkgroepe het sedertdien die geleentheid gekry om hul eie groepresultate te evalueer en dit as basis te gebruik vir probleemoplossing. Hierdie deelname aan die probleemoplossingsproses het nie alleen bygedra tot meer prakties-uitvoerbare probleemoplossings nie, maar het ook tot geredeliker aanvaarding

van oplossings en verbetering van organisasiefunksionering gelei (sien hoofstuk 4)

Tydens onderhoudvoering deur die NPI met werknemers is gevind dat hulle die werkgroepvergaderings baie waardevol gevind het. Hulle voel dat deelname, interpersoonlike verhoudinge, spanbou, kommunikasievloei en samewerking van die aspekte is wat verbeter het en bygedra het tot 'n meer aanvaarbare (aangenaamer) en meer effektiewe werksomgewing.

## 5.2 Die tweede Organisatoriese Diagnose - Junie 1985

Diagnostiese inligting oor Sigma is by wyse van die Organisatoriese Diagnose Vraelys (bylaag 3) versamel. Onderhoude is ook met 'n klein aantal mense gevoer ten einde meer besonderhede oor die myn se funksionering te verkry. Daarbenewens is 'n meting ook gemaak ten opsigte van lewensgehalte (area 6 in die tabelle). Dit dui op die mate waarin individuele werklewe en -ervarings die res van hul lewens beïnvloed.

### 5.2.1 Die T-toets ten einde vergelykings te maak

'n Eenvoudige T-toets op 'n betekenispeil van 10 % is gebruik om te bepaal of daar betekenisvolle statistiese verskille tussen die twee gemiddeldes van 1983 en 1985 se ODS-data is.

Die nul hipotese was  $H_0 : \mu_1 - \mu_2 = 0$   
waar  $\mu_1 = 1983$  en  $\mu_2 = 1985$

'n Alternatiewe hipotese was  $H : \mu_2 > \mu_1$

Indien die "t" bereken groter was as die "t" in die tabel (teoretiese "t") dan is daar tot die gevolgtrekking gekom dat die twee gemiddeldes van 'n sub-

area wel statisties betekenisvol verskil. Dit wil sê dat in 90 % van die gevalle waar twee sulke steekproewe getrek word, die gemiddeldes wel betekenisvol sal verskil.

In die tabelle is elke keer aangedui of daar 'n verbetering of 'n verswakking by 'n spesifieke subarea was.

#### 5.2.2 Interpretasie van die opgesomde data

'n Vyfpuntskaal word gebruik soos voorheen verduidelik.

'n Telling van 5 dui 'n uiters positiewe en 'n telling van 1 'n uiters negatiewe resultaat aan. Soos vroeër vermeld dui tellings van 3,25 en laer op 'n onbevredigende resultaat. Hierdie telling word dus as arbitrêre norm gebruik om probleemgebiede of verbeteringsareas te identifiseer. 'n Telling van 4 en hoër dui positiewe areas van organisasiefunksionering aan (deur P aangedui in die tabelle). Die afsnypunte is 0,9 by die standaardafwyking (deur S aangedui in die tabelle). Sodra die afwyking hoër is, is dit beduidend en word in ag geneem by die interpretasie van die data.

#### 5.2.3 Die indeling van die verskillende groepe

Ten einde vergelykings met die vorige Organisasoriese Diagnose van 1983 moontlik te maak is die groepe as volg saamgestel :

- a Totale groep respondente
- b Topbestuur
- c Seniorbestuur

- d Middelbestuur - mynopsigters en hoofvoormanne
- e Eerste vlak toesighouding - voormanne en skofbase
- f Tweede vlak toesighouding - myners en ambagsmanne

T-toetse is op hierdie groepe gedoen en word vervolgens in afdeling 5.3 bespreek.

### 5.3 Navorsingresultate gebaseer op die T-toetse

Die navorsingsresultate word aan die hand van tabelle 5.3.1 tot 5.3.6 bespreek. Positiewe areas, waar die telling hoër is as 4 word deur P aangedui. Potensiële verbeteringsareas, waar tellings laer is as 3,25 word deur X aangedui. Indien daar 'n verbetering was op 'n betekenispeil van 10 % sedert 1983 word dit met 'n B aangedui en 'n verswakking met 'n A.

TABEL 5.3.1  
PROFIEL VAN DIE TOTALE GROEP RESPONDENTE

AREA	ODS RESULTATE		PEIL VAN BETEKENIS
	POSITIEF	NEGATIEF	10 %
1 ORGANISASIEKLIMAAT			
1.1 Besluitnemingspraktyke		X	
1.2 Kommunikasievloei		X	
1.3 Algemene motiveringstoestande		X	
1.4 Motiveringstoestande : Salaris			
1.5 Tegnologiese aanpasbaarheid			B
1.6 Doelgerigtheid			
1.7 Menslikheid			
1.8 Koördinering			
2 WERKGROEPPROSESSE			B
2.1 Werkgroepondersteuning			
2.2 Werkgroepdoelgerigtheid			B
2.3 Werkgroepvaardigheid			
2.4 Samehorigheid en ontvanklikheid			
2.5 Taakbegrip by werkgroep			
2.6 Werkgroepdoeltreffendheid			B
2.7 Werkgroepmotivering			
3 TAAKEIENSKAPPE			
3.1 Werkinhoud			
3.2 Werkbetrokkenheid	P		
3.3 Werkterugvoering	P		
3.4 Vryheid/besluitneming in werk			B
3.5 Vaardigheidsbenutting			
3.6 Werkbevredigingseienskappe			
4 TOESIGHOUENDE LEIERSKAP			B
4.1 Toesighouer se produksie-inge- steldheid	P		
4.2 Toesighouer se mensbenadering			B
4.3 Spanbou deur toesighouer			B
4.4 Werkbevordering (individueel)			B
4.5 Werkbevordering (groep)			B
4.6 Doeltreffendheid			B
5 BEVREDIGINGSEFFEK			
5.1 Werkbevrediging/neiging om te bedank			
5.2 Tevredenheid met salaris		X	
5.3 Tevredenheid met salarisadmin		X	
5.4 Tevredenheid met werkgroep			
5.5 Tevredenheid met toesighouer	P		B
6 GEHALTE VAN LEWE			B

A = Verswak

B = Verbeter

X = Potensiële verbeteringsarea

P = Positiewe ervaring

S = Hoë standaardafwyking

### 5.3.1 Totale groep respondente

Die data wat uit die T-toets verkry is, toon duidelik in Tabel 5.3.1 dat daar 'n verbetering binne die Sigma myn plaasgevind het sedert 1983 gebaseer op die belewing (persepsie) van werknemers.

Die area wat die meeste verbeter het, is toesighouding. Die opleiding wat gedurende die afgelope twee jaar aan alle bestuurders en toesighouers in die myn verskaf is, het dus wel 'n impak gehad. Verbetering was egter nie genoegsaam om hierdie sub-faktore in 'n positiewe ervaring te omskep nie. Daar bestaan dus steeds ruimte vir verbetering. Aangesien die organisasieklimaat en leierskapstyle direk met mekaar verband hou, is dit duidelik dat hoewel leierskapstyle verbeter het en toesighouers meer positief beskou word dit beslis geen noemenswaardige impak op die klimaat gehad het nie. 'n Mens sou verwag dat die klimaatareas ook sou verbeter het. Slegs een area in die klimaat, naamlik tegnologiese aanpasbaarheid het verbeter.

Met betrekking tot werkgroepvergaderings sou mens verwag dat dit 'n groter impak op die verbetering van werkgroepprosesse sou gehad het as wat wel die geval was. Wat wel verbeter het, is die sekerheid wat groepe oor hul groepsdoelwitte het. Die verbeterde masjinerie en toerusting dra moontlik daartoe by dat werknemers beter kan presteer en aan hoër standaarde kan voldoen.

Alhoewel werknemers huidiglik meer vryheid het om besluite binne hul werkopset te neem, gee dit nie aanleiding tot 'n hoër mate van werkbevrediging nie. Dié feit word ondersteun deur die konstante "neutrale" tellings in die oorgrote meerderheid subareas sedert 1983.

Oor die algemeen is daar baie tellings wat neutraal is en geen verandering gedurende die afgelope twee jaar getoon het nie. Die aksies wat wel geneem is om organisasiefunksionering te optimaliseer het nie te alle tye die nodige impak gehad nie en het moontlik nie aan ondergeskiktes se behoeftes voldoen nie.

Dit is egter nodig om kennis te neem dat veral op die vlak van eerste toesighouer en tweedevlak toesighouer werkgroepaktiwiteite nie werklik die geleentheid gehad het om voldoende waarneembare resultate te genereer nie. Op die wyse waarop werkgroepaktiwiteite tans bedryf word, is die navorser oortuig dat indien daar oor 'n langer periode gemeet is die resultate merkbaar meer positief sou wees.

TABEL 5.3.2

TOPBESTUUR PROFIEL

AREA	ODS RESULTATE		PEIL VAN BETEKENIS
	POSITIEF	NEGATIEF	10 %
1 ORGANISASIEKLIMAAT			B
1.1 Besluitnemingspraktyke	P		
1.2 Kommunikasievloei	P		B
1.3 Algemene motiveringstoestande			
1.4 Motiveringstoestande : Salaris			
1.5 Tegnologiese aanpasbaarheid	P		B
1.6 Doelgerigtheid			B
1.7 Menslikheid			
1.8 Koördinerings	P		B
2 WERKGROEPPROSESSE			B
2.1 Werkgroepondersteuning			
2.2 Werkgroepdoelgerigtheid	P		
2.3 Werkgroepvaardigheid	P		
2.4 Samehorigheid en ontvanklikheid			
2.5 Taakbegrip by werkgroep	P		
2.6 Werkgroepdoeltreffendheid	P		
2.7 Werkgroepmotivering			B
3 TAAKEIENSKAPPE	P		
3.1 Werkinhoud	P		
3.2 Werkbetrokkenheid	P		
3.3 Werkterugvoering			
3.4 Vryheid/besluitneming in werk	P		
3.5 Vaardigheidsbenutting	P		
3.6 Werkbevredigingseienskappe	P		
4 TOESIGHOUDENDE LEIERSKAP			
4.1 Toesighouer se produksie-inge- steldheid	P		
4.2 Toesighouer se mensbenadering			B
4.3 Spanbou deur toesighouer	P		
4.4 Werkbevordering (individueel)			
4.5 Werkbevordering (groep)			B
4.6 Doeltreffendheid	P		
5 BEVREDIGINGSEFFEK			
5.1 Werkbevrediging/neiging om te bedank			
5.2 Tevredenheid met salaris			
5.3 Tevredenheid met salarisadmin	P		
5.4 Tevredenheid met werkgroep	P		
5.5 Tevredenheid met toesighouer	P		B
6 GEHALTE VAN LEWE			A

### 5.3.2 Topbestuur

Uit Tabel 5.3.2 blyk dit dat die topbestuursgroep by Sigma tevrede is met hul werksituasie. Daar is by al die hoofareas positiewe aspekte geïdentifiseer.

Die klimaat op die myn word positief deur hierdie groep ervaar. Daar is voldoende geleentheid om aan besluitneming deel te neem en hulle is gevolglik van mening dat hulle die nodige gesag het om hul pligte uit te voer.

Die vloei van inligting word as effektief waargeneem. Hulle is van mening dat hulle voldoende inligting ontvang om hul take effektief uit te voer. Die organisasie is sensitief vir verandering en pas by nuwe metodes, toerusting en masjinerie aan. Werkaktiwiteite binne die myn is logies georganiseer en mense beplan hul werk ten einde samewerking te verseker.

Topbestuur funksioneer goed as groep en geniet die samewerking. Hulle weet wat hul individuele verpligtinge is en hoe dit by hul groepsdoelwitte inskakel. Hulle ervaar hul mede-groeplede as goed opgelei en baie bekwaam. Hulle is van mening dat hulle aan hoë standaarde voldoen en doeltreffend as span funksioneer. Die topbestuur ervaar hul werk self as die mees positiewe area. Daar is volop uitdagings in hul werk wat hulle in staat stel om nuwe vaardighede aan te leer en hulself te ontwikkel. Hulle ervaar hul werk as sinvol en is daarom toegewyd.

Almal voel dat hulle opleiding, kennis en vaardighede direk in hul werk toegepas kan word en dit dra by tot selfverwesenliking. Die feit dat inisiatief aangemoedig word en mense die geleentheid gebied word om besluite in hul werk te neem, dra ook by tot selfontwikkeling en werkbevrediging.

Met betrekking tot algemene tevredenheid (Area 5) het die volgende aan die lig gekom :

- Almal voel tevrede met die wyse waarop hul salarisse en byvoordele deur die betrokke departement hanteer word,
- Groeplede geniet die kameraderie en het oor die algemeen aangename verhoudings met mekaar,
- Die topbestuurspan beskou hul bestuurder oor die algemeen baie positief.

Verandering sedert 1983 word hoofsaaklik in die klimaatarea aangetref (sien Tabel 5.3.2). Uit die twaalf veranderinge, volgens die 10 % peil van betekenis, het slegs een area verswak, naamlik die gehalte van lewe. Dit is waarskynlik meer toe te skryf aan die algemene politieke en ekonomiese toestand in Suid Afrika as enigiets anders.

Die feit dat die topbestuur van mening is dat daar verbeterings in die klimaat plaasgevind het, is moontlik die gevolg van topbestuur se aksies om dit te verbeter. Hulle voel dus dat die formele sisteem beslis verbeter het, gepaardgaande met die toesig-houer se meer mensgeoriënteerde benadering.

Werkgroepmotivering is as 'n verbetering aangedui. Die verbetering mag moontlik aan die nuwe merietebeoordelingstelsel, tans in bedryf, toegeskryf word. Werknemers kan nou 'n direkte verband tussen hul prestasie en waardevolle belonings daarvoor ervaar en dit motiveer hulle om goeie werk te lewer.

TABEL 5.3.3

SENIOR BESTUUR PROFIEL

AREA	ODS RESULTATE		PEIL VAN BETEKENIS
	POSITIEF	NEGATIEF	10 %
1 ORGANISASIEKLIMAAT			B
1.1 Besluitnemingspraktyke			
1.2 Kommunikasievloei			B
1.3 Algemene motiveringstoestande			
1.4 Motiveringstoestande : Salaris			
1.5 Tegnologiese aanpasbaarheid	P		B
1.6 Doelgerigtheid	P		B
1.7 Menslikheid	P		
1.8 Koördinering			B
2 WERKGROEPPROSESSE			B
2.1 Werkgroepondersteuning			
2.2 Werkgroepdoelgerigtheid			
2.3 Werkgroepvaardigheid			
2.4 Samehorigheid en ontvanklikheid			
2.5 Taakbegrip by werkgroep	P		
2.6 Werkgroepdoeltreffendheid			
2.7 Werkgroepmotivering	P		B
3 TAAKEIENSKAPPE	P		
3.1 Werkinhoud			
3.2 Werkbetrokkenheid	P		
3.3 Werkterugvoering			
3.4 Vryheid/besluitneming in werk	P		
3.5 Vaardighedsbenutting	P		
3.6 Werkbevredigingseienskappe	P		
4 TOESIGHOUENDE LEIERSKAP	P		
4.1 Toesighouer se produksie-inge- steldheid	P		
4.2 Toesighouer se mensbenadering	P		B
4.3 Spanbou deur toesighouer	P		
4.4 Werkbevordering (individueel)	P		B
4.5 Werkbevordering (groep)			
4.6 Doeltreffendheid	P		
5 BEVREDIGINGSEFFEK			
5.1 Werkbevrediging/neiging om te bedank			
5.2 Tevredenheid met salaris		X	
5.3 Tevredenheid met salarisadmin			
5.4 Tevredenheid met werkgroep	P		
5.5 Tevredenheid met toesighouer	P		B
6 GEHALTE VAN LEWE			A

### 5.3.3 Seniorbestuur

Die ingenieurs en die assistent-ondergrondbestuurder is veral tevrede met hul eie werk en hul toesigouing soos blyk uit tabel 5.3.3.

Die organisasieklimaataspekte wat positief ervaar word, is :

- \* Tegnologiese aanpasbaarheid - hierdie groep is van mening dat die organisasie by veranderde omstandighede op tegnologiese gebied aanpas
- \* Doelgerigtheid - seniorbestuur is goed ingelig oor die myn se doelwitte en hoe hulle daarby inskakel
- \* Menslikheidsin - die groep voel dat die myn vir hulle as mense met unieke ideale en verwagtings omgee.

As werkgroep is hulle gemotiveerd en het sekerheid oor wat hulle verpligtinge in die groep is. Dit is duidelik dat seniorbestuur bevrediging uit hul werk put. Hulle is toegewyd en kan binne hul werkopset inisiatief neem. Hulle opleiding word benut en daar is volop geleentheid tot selfontwikkeling.

Hul toesigouers word beslis positief bejeën (area 4). 'n Gebalanseerde bestuurstyl word gehandhaaf. Die bereiking van doelwitte word beklemtoon terwyl toesigouers sensitief bly vir die persoonlike verwagtings van hul ondergeskiktes. Spanbou word aangemoedig en individuele hulp is vrylik beskikbaar.

Die klimaat het, volgens hierdie vlak, beslis sedert 1983 verbeter, veral wat betref kommunikasievloei, tegnologiese aanpasbaarheid, doelgerigtheid en koördinasie.

Toesighouers is meer sensitief vir ondergeskiktes se behoeftes en gee gevolglik meer leiding en hulp aan hulle. Dit blyk duidelik uit die positiewe tellings by toesighoudende leierskap dat hierdie groep tevrede is met die wyse waarop hulle bestuur word.

Die feit dat hulle as werkgroep gemotiveerd is, kan toegeskryf word aan die prestasiebeoordeling wat periodiek gedoen word. Werknemers saam met hul bestuurder, word die geleentheid gegun om hul werkprestasie te beoordeel, leemtes reg te stel en daarvolgens belonings te bespreek. Waardevolle belonings dien dan as motiveerder vir werknemers.

Die groep ervaar egter net soos topbestuur dat hul gehalte van lewe agteruitgegaan het. Dit moet saam met die ontevredenheid met salaris gesien word. Die hoofsaaklike rede hiervoor is waarskynlik ekstern naamlik die algemene ekonomiese toestand in Suid-Afrika. Dit is bekend dat die besteebare inkomste van senior opgeleide werknemers die afgelope jaar merkbaar verswak het. (P E Consulting in Finans en Tegniek, 19 September 1985).

TABEL 5.3.4

MIDDELBESTUUR PROFIEL

AREA	ODS RESULTATE		PEIL VAN BETEKENIS
	POSITIEF	NEGATIEF	10 %
1 ORGANISASIEKLIMAAT			
1.1 Besluitnemingspraktyke			
1.2 Kommunikasievloei			B
1.3 Algemene motiveringstoestande			
1.4 Motiveringstoestande : Salaris			
1.5 Tegnologiese aanpasbaarheid			B
1.6 Doelgerigtheid			
1.7 Menslikheid			
1.8 Koördinerings			
2 WERKGROEPPROSESSE			
2.1 Werkgroepondersteuning			
2.2 Werkgroepdoelgerigtheid			
2.3 Werkgroepvaardigheid	P		
2.4 Samehorigheid en ontvanklikheid	P		
2.5 Taakbegrip by werkgroep	P		B
2.6 Werkgroepdoeltreffendheid	P		
2.7 Werkgroepmotivering			
3 TAAKEIENSKAPPE	P		
3.1 Werkinhoud			
3.2 Werkbetrokkenheid	P		
3.3 Werkterugvoering	P		B
3.4 Vryheid/besluitneming in werk	P		
3.5 Vaardigheidsbenutting	P		
3.6 Werkbevredigingseienskappe	P		
4 TOESIGHOUDENDE LEIERSKAP	P		B
4.1 Toesighouer se produksie-inge- steldheid	P		B
4.2 Toesighouer se mensbenadering			
4.3 Spanbou deur toesighouer			
4.4 Werkbevordering (individueel)			
4.5 Werkbevordering (groep)			B
4.6 Doeltreffendheid	P		B
5 BEVREDIGINGSEFFEK			
5.1 Werkbevrediging/neiging om te bedank			
5.2 Tevredenheid met salaris			
5.3 Tevredenheid met salarisadmin			
5.4 Tevredenheid met werkgroep	P		
5.5 Tevredenheid met toesighouer	P		B
6 GEHALTE VAN LEWE			A

#### 5.3.4 Middelbestuur

Die middelbestuur, bestaande uit mynopsigters en hoofvoormanne geniet hul werk en hou van hul kollegas soos wat blyk uit Tabel 5.3.4. Binne hul groepe funksioneer die individue redelik goed. Hulle ervaar hul mede-groeplede as goed opgelei en seker van hul take. Daar heers 'n aangename atmosfeer binne die groepe en goeie samewerking bestaan. Hulle beskou hulself as doeltreffend en in staat om aan hoë eise te voldoen.

Hulle beskou hul werk as sinvol, en is daarom toegewyd en tevrede met hul opleiding. Hulle het die vryheid om self besluite te neem en dit verhoog hul selfvertroue en gevolglike werkbevrediging. Hulle kry voldoende terugvoer oor hul werksituasie en geleenthede bestaan om nuwe vaardighede aan te leer.

Hierdie groep werknemers ervaar hul toesighouers as taakgerigte leiers wat hul algemene bestuurstake goed uitvoer. Sommige werknemers het egter 'n behoefte aan meer individuele leiding. Oor die algemeen word hul toesighouers as aangename persone en kollegas beskou.

Middelbestuur ervaar volgens tabel 5.3.4 nege verbeterings in hul werkomgewing sedert 1983 en die meeste word positief waargeneem. Kommunikasievloei en tegnologiese aanpasbaarheid is die klimaatareas wat hulle meer positief ervaar as in 1983, maar hierdie areas kan beslis nog verbeter word aangesien dit steeds nog nie positief is nie.

Die feit dat toesighouers meer produksie-georiënteerd is as voorheen kan daaraan toegeskryf word dat werknemers goeie werkterugvoering kry en gevolglik

ook beter ingelig is oor hul doelwitte. Hulp en leiding word meer geredelik aan die groep verskaf, maar word nog nie positief genoeg ervaar nie. Alhoewel hulle redelik goed as groep funksioneer benodig hulle meer leiding om doelwitte te bereik en mekaar te ondersteun.

Dit blyk dus dat waar pogings aangewend is om sekere aspekte te verbeter, die pogings wel by middelbestuur suksesvol was. Die korrekte metodes is meestal toegepas en het aan hul behoeftes voldoen.

TABEL 5.3.5  
PROFIEL VAN DIE EERSTEVLAKE TOESIGHOUDING

AREA	ODS RESULTATE			PEIL VAN BETEKENIS
	HOË STD AFWK	POSITIEF	NEGATIEF	10 %
1 ORGANISASIEKLIMAAT				
1.1 Besluitnemingspraktyke			X	
1.2 Kommunikasievloei			X	A
1.3 Algemene motiveringstoestande				
1.4 Motiveringstoestande : Salaris				
1.5 Tegnologiese aanpasbaarheid	S			
1.6 Doelgerigtheid				A
1.7 Menslikheid			X	A
1.8 Koördinering				A
2 WERKGROEPPROSESSE				
2.1 Werkgroepondersteuning				
2.2 Werkgroepdoelgerigtheid				
2.3 Werkgroepvaardigheid				
2.4 Samehorigheid en ontvanklikheid				
2.5 Taakbegrip by werkgroep				
2.6 Werkgroepdoeltreffendheid				
2.7 Werkgroepmotivering				A
3 TAAKEIENSKAPPE				
3.1 Werkinhoud				
3.2 Werkbetrokkenheid		P		A
3.3 Werkterugvoering				
3.4 Vryheid/besluitneming in werk				
3.5 Vaardigheidsbenutting				
3.6 Werkbevredigingseienskappe				
4 TOESIGHOUENDE LEIERSKAP				
4.1 Toesighouer se produksie-inge- steldheid		P		
4.2 Toesighouer se mensbenadering				
4.3 Spanbou deur toesighouer				
4.4 Werkbevordering (individueel)	S			
4.5 Werkbevordering (groep)	S			
4.6 Doeltreffendheid				
5 BEVREDIGINGSEFFEK				
5.1 Werkbevrediging/neiging om te bedank				
5.2 Tevredenheid met salaris		X		
5.3 Tevredenheid met salarisadmin		X		
5.4 Tevredenheid met werkgroep				
5.5 Tevredenheid met toesighouer				
6 GEHALTE VAN LEWE		X		A

### 5.3.5 Eerstevlak toesighouding

Hierdie hiërargiese vlak ervaar beslis probleme met die klimaat binne die Sigma organisasie. Die meeste aspekte word neutraal ervaar terwyl slegs twee positiewe aspekte ervaar word soos blyk uit tabel 5.3.5.

Die organisasieklimaat weerspieël die meer formele aspekte binne 'n organisasie en indien toesighouers daardeur negatief geaffekteer word, kan dit vir mense, op 'n laer hiërargiese vlak, probleme veroorsaak. Hierdie skofbase en voormanne wil graag meer betrokke raak by die besluitnemingsprosesse, aangesien hulle van mening is dat hulle ook waardevolle insette kan lewer. Hulle benodig ook meer akkurate inligting aangaande hul werk en ander algemene inligting relevant aan die organisasie om beter te kan funksioneer. Die groep is ook van mening dat Sigma beslis nie na die behoeftes van sy werknemers omsien nie. Sommige skofbase en voormanne voel dat Sigma meer kan doen om hul toerusting en ander noodsaaklike hulpmiddels te verbeter en/of in stand te hou.

Die enigste aspek by "taakeienskappe" wat positief ervaar word, is die feit dat hierdie vlak hul werk as sinvol en belangrik beskou ten einde hul persoonlike doelwitte te bevredig. Die groep se toesighouers is produksie-georiënteerd en nie te alle tye beskikbaar vir hulp en leiding nie. Ontevredenheid met salarisadministrasie word deur hierdie groep ervaar en daar bestaan ook 'n gevoel dat vergoeding onbillik is.

Die eerstevlak toesighouers ervaar die veranderings sedert 1983 as negatief. Dit beteken dus dat die pogings wat aangewend is ter verbetering van die organisasiefunksionering nie aan hierdie groep se verwagtings voldoen het nie.

Die klimaat het volgens hulle beslis verswak en word negatief waargeneem. Werknemers is meer onseker oor Sigma se gemeenskaplike doelwitte en hoe hulle daarby inpas. Gevolglik is die organisasie en koördinerings van hul aktiwiteite ook swakker as voorheen.

Hulle is nie meer so toegewyd aan en betrokke by hul werk nie en voel gevolglik nie meer gemotiveerd nie. Die feit dat hulle van mening is dat Sigma nie vir hulle as mense met unieke behoeftes omgee nie, beïnvloed beslis hul lewensgehalte en motivering.

Daar is egter sekere aspekte wat in aanmerking geneem moet word wanneer die resultate geëvalueer word. Daar was 'n 20 % hoër omset as normaal (uitgedruk op 'n jaarbasis) op hierdie vlak sedert 1983 hoofsaaklik as gevolg van veranderinge in die organisasiestruktuur asook produksie-uitbreiding. 'n Groot deel van hierdie groep is onervare jong manne wat nog blootstelling kort. Die groep is dus in hulself nog onseker van hulle verantwoordelikhede en eienaarskap vir hulle oogmerke word nie ervaar nie.

Hierdie groep het dieselfde toesighouer- en spanbouopleiding deurloop as die res van die Sigma organisasie, maar dit het òf nie indruk gemaak nie, òf nie aan die behoefte van die groep voldoen nie.

Om aan hierdie groep "eienaarskap" van probleemoplossing te gee is dit nodig om die werkgroepaktiwiteite deel van hulle daaglikse roetine te maak. Begeleide groepoplossings is 'n instrument wat met die hulp van fasiliteerders in die werkgroepe aangebied word. Afrigting deur hulle eie toesighouers is ook van groot belang.

TABEL 5.3.6

PROFIEL VAN DIE TWEDEVLAK TOESIGHOUDING

AREA	ODS RESULTATE		PEIL VAN BETEKENIS
	POSITIEF	NEGATIEF	10 %
1 ORGANISASIEKLIMAAT			
1.1 Besluitnemingspraktyke		X	
1.2 Kommunikasievloei		X	
1.3 Algemene motiveringstoestande		X	
1.4 Motiveringstoestande : Salaris			
1.5 Tegnologiese aanpasbaarheid		X	B
1.6 Doelgerigtheid			
1.7 Menslikheid			
1.8 Koördinerings			
2 WERKGROEPPROSESSE			
2.1 Werkgroepondersteuning			
2.2 Werkgroepdoelgerigtheid			
2.3 Werkgroepvaardigheid			
2.4 Samehorigheid en ontvanklikheid			
2.5 Taakbegrip by werkgroep			
2.6 Werkgroepdoeltreffendheid			B
2.7 Werkgroepmotivering			
3 TAAKEIENSKAPPE			
3.1 Werkinhoud			
3.2 Werkbetrokkenheid	P		
3.3 Werkterugvoering	P		
3.4 Vryheid/besluitneming in werk			
3.5 Vaardigheidsbenutting			
3.6 Werkbevredigingseienskappe			
4 TOESIGHOUDENDE LEIERSKAP			B
4.1 Toesighouer se produksie-inge- steldheid	P		
4.2 Toesighouer se mensbenadering			B
4.3 Spanbou deur toesighouer			B
4.4 Werkbevordering (individueel)			B
4.5 Werkbevordering (groep)			
4.6 Doeltreffendheid			B
5 BEVREDIGINGSEFFEK			
5.1 Werkbevrediging/neiging om te bedank			
5.2 Tevredenheid met salaris		X	
5.3 Tevredenheid met salarisadmin		X	
5.4 Tevredenheid met werkgroep			B
5.5 Tevredenheid met toesighouer			B
6 GEHALTE VAN LEWE			

### 5.3.6 Tweedevlak toesighouding

Volgens die resultate uit Tabel 5.3.6 is tweedevlak toesighouers van mening dat die mynbestuur beslis verbeter het. Hul toesighouers is meer sensitief vir ondergeskiktes se verwagtings en ideale en moedig hulle aan om as spanne saam te werk. Ongelukkig is hierdie verbetering nog nie na wense nie aangesien toesighouers steeds meer produksie- as mensgeoriënteerd is, en groepe gevolglik nog nie effektief funksioneer nie. Alhoewel hulle van mening is dat hulle aan hoë standarde kan voldoen as dit van hulle verwag word, is daar by hierdie groep beslis nog groot ruimte vir verbetering.

Die organisasieklimaat het ten opsigte van tegnologiese aanpasbaarheid verbeter, maar word nog steeds in die meeste ander areas as negatief ervaar. Dit is noodsaaklik dat verbetering by hierdie groep moet plaasvind. Dit is duidelik dat die konstante negatiewe tellings by die organisasieklimaat, beslis 'n negatiewe effek op al die ander areas het.

Alhoewel werkgroepaktiwiteite dit ten doel het om alle werknemers in die beslissings- en beplanningsproses te betrek en te laat deelneem, het hierdie groep nog nie voldoende deelname nie. Dit moet gesien word in die lig van die resultate op eerstevlak toesighouding wat nie die veranderings sedert 1983 as verbeterings ervaar het nie en dus nie deel het aan die skep van 'n aanvaarbare positiewe organisasieklimaat nie.

Deelnemende bestuur moet vir beide hierdie groepe nog 'n werklikheid word. Die verbeterings ten opsigte van toesighoudende leierskap en algemene bevrediging volgens tabel 5.3.6 is egter reeds 'n aanduiding dat werkgroepaktiwiteite 'n wesenlike impak gehad het.

Indien die resultate van tabel 5.3.5 in terme van die T-toetse geëvalueer word, blyk dit dat die eersvlak toesighouer die veranderinge in die organisasieklimaat as 'n verswakking ervaar. Dit is dus te wagte dat hulle ondergeskiktes (tweedevlak toesighouding) organisasieklimaat as negatief of onaantoonbaar sal ervaar. Deelnemende bestuur kan nie op die vlak van die myner en ambagsman slaag as die houding van sy toesighouer negatief is ten opsigte van die konsep van deelnemende bestuur nie.

Werkgroeepaktiwiteite was tot dusver nog nie voldoende suksesvol nie en behoort met baie meer afrigting van middelbestuur gepaard te gaan. Meer aandag moet aan "begeleide groepoplossings" gegee word. Die terugvoer van die 1985 Organisatoriese Diagnose moet met behulp van fasiliteerders aan werkgroepe deurgegee word. Die geleentheid moet dan deur die opgeleide fasiliteerders benut word om begeleide groepoplossings te realiseer.

Die areas waaraan tydens hierdie terugvoering aan die werkgroepe aandag gegee moet word, is as volg :

- \* Hierdie vlak van toesighouding is van mening dat die formele sisteem binne die myn beslis nie aan hulle verwagtings voldoen nie. Daar is min geleenthede vir hulle om aan besluitneming, wat hulle direk raak, deel te neem. Gebrekkige kommunikasievloei, asook verouderde toerusting verhoinder effektiewe funksionering.
- \* Sommige groepe op hierdie vlak is onseker oor die groep se doelwitte en hoe hulle by ander groepe inskakel.
- \* Omdat daar voldoende geleenthede vir werknemers is om hul werkprestasie te evalueer, beskou hul-

le hul werk as sinvol en belangrik om persoonlike doelwitte te kan bereik.

- \* Toesighouers is produksie-georiënteerd en stel hoë eise aan ondergeskiktes
- \* Salarisse en die wyse waarop dit geadministreer word, is vir alle tweedevlak toesighouers onaanvaarbaar

Hierdie werkgroepe moet dan gesamentlik tot oplossings kom vir hulle probleme onder leiding van die fasiliteerders. Die eerstevlak toesighouers wat as werkgroepleiers vir hierdie groepe optree, moet weer eens van die geleentheid gebruik maak om met deelnemende bestuur te eksperimenteer en "eienaarskap" daarvoor te aanvaar. Die erns waarmee werkgroepaktiwiteite tans bedryf word, behoort ook hierdie probleem in die afsienbare toekoms te oorbrug.

#### 5.4 **Evaluering van werkgroepaktiwiteite**

Soos wat blyk uit die navorsingsresultate bespreek in afdeling 5.3 het werkgroepaktiwiteite tot op middelbestuursvlak groot impak gehad. Daar is verskeie verbeterings in die organisasiefunksionering geïdentifiseer. Die kultuurverandering nader aan deelnemende bestuur tot op hierdie vlak was dus redelik suksesvol.

Dieselfde mate van sukses is egter nie behaal op eerstevlak- en tweedevlak toesighouding nie. Dit kan waarskynlik verklaar word indien gelet word op die agtergrond en leerskool van hierdie werknemers. Blootstelling aan deelnemende bestuursbeginsels was nog nie voldoende vir hierdie personeel wat 'n outokratiese bestuurstyl gewoon is nie. Hierdie toesighouers pas nog steeds 'n outokratiese styl toe

alhoewel die tweedevlak toesighouers weliswaar sekere verbeteringe geïdentifiseer het. Dit kan waarskynlik toegeskryf word aan die gereelde kortsluiting van die kommunikasiekanaal deur top- en seniorbestuur. Tweedevlak toesighouding se blootstelling aan top- en seniorbestuur het dus heelwat verhoog.

Die kultuurverandering op hierdie vlak gaan heelwat meer tyd in beslag neem as die periode wat deur hierdie verslag gedek word. Outokratiese bestuur is deel van hierdie personeel se bestuursmondering en hy voel baie meer bedreig deur die kultuurverandering as die meer senior bestuurslede. Indien deelnemende bestuur as 'n bestuurstyl op Sigma gevestig wil word, sal die bestaande erns met werkgroepaktiwiteite volgehou moet word. Senior bestuur sal moet verseker dat steeds nuwe inisiatief op hierdie vlak geskep word om werkgroepaktiwiteite lewendig en uitdagend te hou.

Die totale spektrum van verbeteringe gebaseer op die 10 % peil van betekenis sal hierna bespreek word en toegelig word met die vergelyking tussen die instandhouding en produksiedepartemente. Dit is nodig aangesien daar noemenswaardige verskille is wat die totale beeld van die Organisasoriese Diagnose kan beïnvloed. Die probleemarea op eerstevlak toesighouding sal ook geëvalueer word.

#### 5.4.1 Opsomming van veranderings sedert 1983 volgens die 10 % peil van betekenis

In Tabel 5.4.1 word die veranderings wat volgens die berekening van die T-toets op 'n 10 % peil van betekenis aan die lig gekom het, opgesom.

TABEL 5.4.1

OPSOMMING VAN VERANDERING SEDERT 1983 VOLGENS DIE 10 % PEIL VAN BETFKENIS

AREA	TOTAAL	TOP	SENIOR	MIDDEL	EERSTE VLAK	TWEDE VLAK
1 ORGANISASIEKLIMAAT		B	B			
1.1 Besluitnemingspraktyke						
1.2 Kommunikasievloei		B	B	B	A	
1.3 Algemene motiveringstoestande						
1.4 Motiveringstoestande : Salaris						
1.5 Tegnologiese aanpasbaarheid	B	B	B	B		B
1.6 Doelgerigheid		B	B		A	
1.7 Menslikheid					A	
1.8 Koördinerig		B	B		A	
2 WERKGROEPPROSESSE	B	B	B			
2.1 Werkgroepondersteuning						
2.2 Werkgroepdoelgerigheid	B					
2.3 Werkgroepvaardigheid						
2.4 Samehorigheid en ontvanklikheid						
2.5 Taakbegrip by werkgroep				B		
2.6 Werkgroepdoeltreffendheid	B					B
2.7 Werkgroepmotivering		B	B		A	
3 TAAKEIENSKAPPE						
3.1 Werkinhoud						
3.2 Werkbetrokkenheid						
3.3 Werkterugvoering				B		
3.4 Vryheid/besluitneming in werk	B					
3.5 Vaardigheidsbenutting						
3.6 Werkbevredigingseienskappe						
4 TOESIGHOUDENDE LEIERSKAP	B			B		B
4.1 Toesighouer se produksie-inge- steldheid				B		
4.2 Toesighouer se mensbenadering	B	B	B			B
4.3 Spanbou deur toesighouer	B					B
4.4 Werkbevordering (individueel)	B	B	B			B
4.5 Werkbevordering (groep)	B			B		
4.6 Doeltreffendheid	B			B		B
5 BEVREDIGINGSEFFEK						
5.1 Werkbevrediging/neiging om te bedank						
5.2 Tevredenheid met salaris						
5.3 Tevredenheid met salarisadmin						
5.4 Tevredenheid met werkgroep						B
5.5 Tevredenheid met toesighouer	B	B	B	B		B
6 GEHALTE VAN LEWE	A	A	A	A	A	

Areas wat by die meeste vlakke 'n verbetering getoon het, was :

- \* Tegnologiese aanpasbaarheid
- \* Toesighouer se mensbenadering
- \* Werkbevordering : individueel
- \* Tevredenheid met toesighouer

Verder blyk dit dat verskillende vlakke verskillende opinies aangaande verbeterings of verswakings in Sigma se funksionering huldig. Werknemers is ook van mening dat hulle lewensgehalte gedurende die afgelope twee jaar verswak het. Die redes hiervoor moet meer by die totale ekonomiese en politieke klimaat en gepaardgaande vergoeding gesoek word as binne die Sigma organisasie self.

Die "neutrale" areas dui duidelik aan dat daar nog ruimte vir verbetering bestaan. Die werkgroepaktiwiteite, wat deelnemende bestuur ten doel het, was waarskynlik nog nie lank genoeg volgehou of voldoende deur personeel ondersteun en aangemoedig nie. Soos wat werkgroepaktiwiteite verder toegepas word, sal hierdie verbetering waarskynlik plaasvind.

Dit is veral interessant in die lig van bogenoemde om op te merk dat veral top- en seniorbestuur verbetering in organisasieklimaat aandui terwyl dit by middelbestuur heelwat minder is en by eerstevlak toesighouding totaal afwesig is. 'n Waarskynlike oorsaak hiervan is dat senior- en middelbestuur nie

sukksesvol is om organisasieklimaat op die volgende vlak te verander nie. Dit kan slegs gebeur met voldoende afrigting wat sal bydra om die menslikheidsin te versterk. Hierdie tekort aan afrigting blyk duidelik uit die verswakking wat deur die eerstevlak toesighouers aangedui word. Hierdie personeel was dus nog nie voldoende betrokke by werkgroepaktiwiteite nie. Hierdie werkgroepe behoort dus die forum te wees waar afrigting behoort plaas te vind.

'n Verdere interessante aspek is dat die totale groep respondente, middelbestuur en tweedevlak toesighouding groot verbetering by toesighoudende leierskap aandui. Veral die toesighouer se mensbenadering en individuele werkbevordering en doeltreffendheid word uitgewys. Dit kan dus afgelei word dat personeel tevrede is met hulle toesighouers asook dat hulle gerespekteer word. Indien toesighouers vanuit hierdie sterkpunt aandag gee aan werkbevordering by die groepe, dit wil sê spanbou, sal daar 'n verbetering in organisasieklimaat, werkgroepprosesse en taakeienskappe ervaar word. Toesighouers het dus die mandaat van hul ondergeskiktes om voort te gaan om ondergeskiktes te laat deelneem aan besluitneming en beplanning. Soos reeds voorheen aangedui benodig deelnemende bestuur 'n kultuurverandering wat duidelik langer gaan neem op die eerstevlak en tweedevlak toesighouding as die periode waaroor in hierdie verslag gemeet is.

Dit is bemoedigend om op te merk dat verswakking slegs deur eerstevlak toesighouding aangedui word en deur geen ander hiërargiese vlak nie. Dit is dus duidelik dat hierdie groep die probleemgeval is wat bestuursaandag vereis. Ten einde beter begrip van hierdie probleem te bewerkstellig is dit nodig om te let op die samestelling van die groep en dus word daar veral gelet op die verskille tussen die response van instandhouding- en produksiepersoneel.

#### 5.4.2 Vergelykings tussen die instandhouding- en produksiedepartement

Ten einde 'n realistiese evaluasie van werkgroepaktiwiteite te kan doen op middelbestuur, eerstevlak en tweedevlak toesighouding is dit nodig om te let op die verskillende reaksies van respondente in die instandhouding- en produksiedepartemente. Hierdie reaksies word in die tabelle aangedui as negatief (gemark met X) of positief (gemark met P). Hoë standaardafwyking word met 'n S aangedui, dit wil sê daar was groot uiteenlopende reaksie op die spesifieke aspek.

##### a Middelbestuur

Hierdie groep werknemers bestaan uit mynopsigters (produksie) en hoofvoormanne (instandhouding). Tabel 5.4.2.1 dui die resultate vir die middelbestuursvlak in die instandhouding- en produksiedepartemente onderskeidelik aan. Die volgende opmerkings kan gemaak word :

- \* Toesighouers in die instandhoudingsdepartement is meer mensgeoriënteerd en is sensitief vir hul ondergeskiktes se verwagtinge en behoeftes. Hoewel die produksiedepartement hul toesighouers as meer taakgerig ervaar, word hulle tog aangemoedig om as spanne te funksioneer
  
- \* Ontevredenheid heers by die instandhoudingsdepartement oor hul salarisse en byvoordele, terwyl die produksiedepartement neutraal is. Die ontevredenheid by die instandhoudingsdepartement hou moontlik verband met die feit dat die groep ook nie van mening is dat hulle werkprestasie deur waardevolle vergoeding beloon word nie.

TABEL 5.4.2.1

VERGELYKING OP MIDDELBESTUURSVLAK TUSSEN INSTANDHOUDING EN PRODUKSIE

AREA	INSTANDHOUDING	PRODUKSIE
1 ORGANISASIEKLIMAAT		
1.1 Besluitnemingspraktyke		
1.2 Kommunikasievloei		
1.3 Algemene motiveringstoestande		
1.4 Motiveringstoestande : Salaris	X	
1.5 Tegnologiese aanpasbaarheid	P	
1.6 Doelgerigtheid		
1.7 Menslikheid		
1.8 Koördinerings		
2 WERKGROEPPROSESSE		P
2.1 Werkgroepondersteuning		
2.2 Werkgroepdoelgerigtheid		
2.3 Werkgroepvaardigheid		P
2.4 Samehorigheid en ontvanklikheid		P
2.5 Taakbegrip by werkgroep		P
2.6 Werkgroepdoeltreffendheid	P	P
2.7 Werkgroepmotivering		
3 TAAKEIENSKAPPE	P	P
3.1 Werkinhoud	P	
3.2 Werkbetrokkenheid	P	P
3.3 Werkterugvoering	P	P
3.4 Vryheid/besluitneming in werk	P	
3.5 Vaardigheidsbenutting		P
3.6 Werkbevredigingseienskappe	P	P
4 TOESIGHOUDENDE LEIERSKAP		P
4.1 Toesighouer se produksie-inge- steldheid		P
4.2 Toesighouer se mensbenadering	P	
4.3 Spanbou deur toesighouer	P	P
4.4 Werkbevordering (individueel)	P	S
4.5 Werkbevordering (groep)		
4.6 Doeltreffendheid		P
5 BEVREDIGINGSEFFEK		
5.1 Werkbevrediging/neiging om te bedank		
5.2 Tevredenheid met salaris	X	
5.3 Tevredenheid met salarisadmin		
5.4 Tevredenheid met werkgroep		P
5.5 Tevredenheid met toesighouer	P	P
6 GEHALTE VAN LEWE		

b Eerstevlak toesighouding

Hierdie groep werknemers bestaan uit voormanne en skofbase. Dit is verder belangrik om aan te dui dat hierdie vlak die laagste rang van salaris personeel uitmaak. So-danige persoon word normaalweg bevorder uit die ambagsman en myner geleedere. Hierdie bevordering word gekenmerk deur die feit dat oortyd en produksiebonusbetaling wegval. Alhoewel die basiese salarisverdienste verhoog, veroorsaak hierdie verlies aan ander inkomste dat die totale verdienste van die skofbaas en voorman nie noemenswaardig meer is as wat hy verdien het as myner en vakman nie. Dit het ook intussen aan die lig gekom dat die meerderheid van hierdie salaris personeel steeds lid van die S A Yster en Staal vakunie is, ten spyte van sy bevordering tot bestuursgeleedere.

Die evaluering van hierdie groep werknemers moet teen hierdie agtergrond gesien word.

Die verskille tussen die produksie en instandhouding word in Tabel 5.4.2.2 aangedui en is belangrik om van kennis te neem. Soos die groot aantal hoë standaardafwykings aandui, stem die eerstevlak toesighouers in die instandhoudingsdepartement beslis nie saam oor hul werkomgewing nie. Die toesighouers in die produksiedepartement se opinies kom meestal ooreen. Tabel 5.4.2.2 kan kortliks so opgesom word:

- \* Alle eerstevlak toesighouers is betrokke by hul werk en ervaar hul toesighouers as taakgeoriënteerd
- \* Alhoewel die produksiedepartement neutraal voel oor die meeste aspekte van hul werk, heers daar by party toesighouers in die instandhoudingsdepartement ontevredenheid oor die mate van vryheid en die tekort aan geleenthede om nuwe vaardighede aan te leer
- \* Toesighouers in beide departemente het 'n behoefte aan meer leiding vanaf hul bestuurders. Hierdie element is waarskynlik die hooforsaak van die negatiewe profiel van hierdie werknemers.

TABEL 5.4.2.2

VERGELYKING OP EERSTE TOESIGHOUERSVLAK TUSSEN INSTANDHOUDING EN PRODUKSIE

AREA	INSTANDHOUDING	PRODUKSIE
1 ORGANISASIEKLIMAAT		X
1.1 Besluitnemingspraktyke	X	
1.2 Kommunikasievloei	X	X
1.3 Algemene motiveringstoestande		X
1.4 Motiveringstoestande : Salaris		
1.5 Tegnologiese aanpasbaarheid	S	
1.6 Doelgerigtheid		
1.7 Menslikheid	S	X
1.8 Koördinerings		
2 WERKGROEPPROSESSE		
2.1 Werkgroepondersteuning	S	
2.2 Werkgroepdoelgerigtheid	S	X
2.3 Werkgroepvaardigheid		
2.4 Samehorigheid en ontvanklikheid		
2.5 Taakbegrip by werkgroep		
2.6 Werkgroepdoeltreffendheid		
2.7 Werkgroepmotivering		
3 TAAKEIENSKAPPE		
3.1 Werkinhoud		
3.2 Werkbetrokkenheid	P	P
3.3 Werkterugvoering		
3.4 Vryheid/besluitneming in werk	S	
3.5 Vaardigheidsbenutting		
3.6 Werkbevredigingseienskappe	S	
4 TOESIGHOUDENDE LEIERSKAP		
4.1 Toesighouer se produksie-ingersteldheid	P	P
4.2 Toesighouer se mensbenadering		
4.3 Spanbou deur toesighouer		
4.4 Werkbevordering (individueel)	S	
4.5 Werkbevordering (groep)	S	S
4.6 Doeltreffendheid		
5 BEVREDIGINGSEFFEK		
5.1 Werkbevrediging/neiging om te bedank		
5.2 Tevredenheid met salaris	X	X
5.3 Tevredenheid met salarisadmin	S	X
5.4 Tevredenheid met werkgroep		
5.5 Tevredenheid met toesighouer	S	
6 GEHALTE VAN LEWE		X

- \* Die produksiedepartement is van mening dat hul lewensgehalte beslis deur hul werk beïnvloed word en dat dit soms inbreuk maak op hul persoonlike lewens.

Hierdie groep werknemers word in paragraaf 5.4.3 in meer detail toegelig aangesien hierdie toesighoudende vlak 'n blokkasie in die kommunikasiekanaal op Sigma kan veroorsaak. Hierdie gebrekkige kommunikasie asook die behoefte aan meer leiding vanaf hulle toesighouers is waarskynlik die hooforsaak van hul onsekerheid oor die kultuurverandering op Sigma Steenkoolmyn.

c Tweedevlak toesighouding

Hierdie groep werknemers bestaan uit myners en ambagsmanne wat die rasse-raakvlak op Sigma verteenwoordig. Oor die algemeen bestaan die werkspan van hierdie individue uit hoofsaaklik swart mense. Hierdie swart mense is hoofsaaklik operateurs van toerusting. Die skolastiese opleiding van hierdie personeel is normaalweg minder as vyf jaar. Die tweedevlak toesighouer het dus te make met 'n werknemer wat deur ondervinding en in-taak-opleiding geleer het hoe om sy taak te verrig. Die meeste van die swart mense is ook trekarbeiders uit die tuislande of swart buurstate wat nog nodig het om die gaping tussen sy landelike agtergrond en sy hoogs geïndustrialiseerde werkomgewing te oorbrug.

Hierdie verskille het dus grootliks konflikpotensiaal veral in die huidige politieke situasie in Suid-Afrika. Ten einde deelnemende bestuur tot op die werksvloer van die organisasie toe te pas is dit dus noodsaaklik om die tweedevlak toesighouding se gedrag en benadering teenoor

hierdie werknemers voldoende te verander. Die werkgroepaktiwiteite het dit ten doel gehad en hierdie aktiwiteite moet vasberade volgehou word ten einde van deelnemende bestuur 'n sukses te maak.

Teen hierdie agtergrond moet die inligting ver-  
vat in Tabel 5.4.2.3 geëvalueer word.

Die data in Tabel 5.4.2.3 dui baie duidelik aan dat die tweedevlak toesighouers in die instandhoudingsdepartement groter probleme ervaar met die myn se klimaat as die tweedevlak toesighouers in die produksiedepartement.

- \* Die organisasieklimaat word in die meeste areas deur die instandhoudingsdepartement as negatief ervaar, terwyl die produksiedepartement meningsverskille aangaande twee sub-areas toon
- \* Groepe in die instandhoudingsdepartement is meestal onseker oor hul groepsdoelwitte en hoe dit by die mynaktiwiteite inskakel
- \* Produksiewerknemers kry beter terugvoer oor hul werkprestasie as die instandhoudingspersoneel en kan gevolglik hul prestasie met hul belonings in verband bring
- \* Die produksiedepartemente voel meer positief teenoor hul kollegas en toesighouers as die instandhoudingsdepartement

Werkgroepaktiwiteite op hierdie vlak het nog nie genoeg geleentheid gehad om werklik omvangryke resultate op te lewer nie. Alhoewel personeel op hierdie vlak betrokke is by werkgroepe is dit nodig om deurlopend hulle aktiwiteite te monitor aangesien dit die sleutel is tot suksesvolle deelnemende bestuur op die laagste vlak van die organisasie.

TABEL 5.4.2.3

VERGELYKING OP TWEDEVLAK TOESIGHOUDING TUSSEN INSTANDHOUDING EN  
PRODUKSIE

AREA	INSTANDHOUDING	PRODUKSIE
1 ORGANISASIEKLIMAAT	X	
1.1 Besluitnemingspraktyke	X	
1.2 Kommunikasievloei	X	
1.3 Algemene motiveringstoestande	X	X
1.4 Motiveringstoestande : Salaris		
1.5 Tegnologiese aanpasbaarheid	X	S
1.6 Doelgerigheid		
1.7 Menslikheid	X	S
1.8 Koördinerings	X	
2 WERKGROEPPROSESSE		
2.1 Werkgroepondersteuning		
2.2 Werkgroepdoelgerigheid	X S	
2.3 Werkgroepvaardigheid		
2.4 Samehorigheid en ontvanklikheid		
2.5 Taakbegrip by werkgroep	S	
2.6 Werkgroepdoeltreffendheid		
2.7 Werkgroepmotivering		P
3 TAAKEIENSKAPPE		
3.1 Werkinhoud		
3.2 Werkbetrokkenheid	P	P
3.3 Werkterugvoering		P
3.4 Vryheid/besluitneming in werk		
3.5 Vaardigheidsbenutting		
3.6 Werkbevredigingseienskappe		S
4 TOESIGHOUDENDE LEIERSKAP		
4.1 Toesighouer se produksie-inge- steldheid	P	P
4.2 Toesighouer se mensbenadering		
4.3 Spanbou deur toesighouer		
4.4 Werkbevordering (individueel)		S
4.5 Werkbevordering (groep)	S	
4.6 Doeltreffendheid		P
5 BEVREDIGINGSEFFEK		
5.1 Werkbevrediging/neiging om te bedank		
5.2 Tevredenheid met salaris	X	X
5.3 Tevredenheid met salarisadmin	X	X
5.4 Tevredenheid met werkgroep		P
5.5 Tevredenheid met toesighouer	S	P
6 GEHALTE VAN LEWE		

Op hierdie vlak moet die inskakel van anderskleurige ondergeskiktes by wesenlike besluite in die werkgroepe met omsigtigheid benader word. Agterdoegens die geskooltheid en vermoë van die swart werknemer om 'n wesentlike bydrae in werkgroepe te maak bestaan in werklikheid nog by hierdie vlak van toesighouding. Groot vordering is reeds op die gebied gemaak en soos wat hierdie vlak toesighouers vertrouwe opbou in die werkgroepprosesse behoort dit al hoe makliker te word om almal te betrek in werkgroepaktiwiteite en uiteindelik by deelnemende bestuur.

#### 5.4.3 Eerstevlak toesighouding geïdentifiseer as 'n probleemarea

Soos wat duidelik uit paragraaf 5.3.5 blyk, is die resultate van werkgroepaktiwiteite op hierdie vlak heelwat minder gunstig as enige ander hiërargiese vlak. Dit blyk ook uit paragraaf 5.4.2 (b) dat veral die produksiepersoneel 'n groot invloed kan hê op die profiel van hierdie vlak werknemers aangesien hulle 'n groot getalle-oorwig het en as groep meer ontevrede is met die klimaat op Sigma as hul instandhoudingskollegas.

Dit is ook reeds in hierdie dokument toegelig dat hierdie personeel hoofsaaklik uit die ambagsman/myner geleedere bevorder word en nie met 'n hoë vlak van sekondêre of tersiêre opleiding toegerus is nie. Die totale inkomstevoordeel wat hierdie toesighouer bo sy ondergeskiktes geniet, is verder ook nie noemenswaardig nie, indien oortydvergoeding en produksiebonus van die ondergeskikte in ag geneem word. Hierdie vlak toesighouer het dus 'n groot loyaliteitsprobleem ten opsigte van bestuur - hy sien homself normaalweg nie as deel van bestuur nie (waarskynlik as gevolg van bogenoemde redes). Die "skool" waarin hierdie mense opgegroeï het, is baie

sterk outokraties wat dus die kultuurverandering na deelnemende bestuur baie meer traumaties gaan ervaar.

Teen hierdie agtergrond is afrigting en begeleide besluitneming in werkgroepe soveel meer nodig. Die tekort aan voldoende leiding of afrigting blyk ook uit die resultate van Tabel 5.4.2.2. Middelbestuur sal dus baie meer aandag aan die werkgroepaktiwiteite van hierdie eerstevlak toesighouers moet gee veral aan die produksiekant. Dit is moontlik dat die eerstevlak toesighouers deur die kultuur van deelnemende bestuur bedreig word - hulle mag van mening wees dat die deelname van ondergeskiktes hulle gesag kan ondermyn. Hierdie vlak werknemers het ook 'n baie groter gesag vir outoriteit wat nie baie ruimte laat vir deelname nie. Middel- en seniorbestuur moet in die bedryf van hulle werkgroepe daarvan kennis neem en sorg dra dat hierdie groep individue voortdurend betrokke bly by relevante besluite en beplanning. Op hierdie wyse sal hulle "eienaarskap" vir besluite verkry wat dan noodwendig 'n gunstige uitwerking sal hê op die wyse waarop eerstevlak toesighouers hulle ondergeskiktes sal betrek in werkgroepaktiwiteite en uiteindelik by deelnemende bestuur.

Met die afneem van die Organisatoriese Diagnose Vraelys gedurende Junie 1985 was werkgroepaktiwiteite slegs ongeveer nege maande tot 'n jaar op hierdie vlak geïmplementeer. Daar was dus nog nie voldoende blootstelling aan werkgroepprosesse om werklike suksesse te veroorsaak nie. Veral die benutting van werkgroepe vir verliesbeheer, beplanning en strategiese aksieplanne is eers vroeg in 1985 van stapel gestuur. Die werklike deelname van hierdie en laer vlak personeel aan die bestuursproses was dus te kort om werklike groot suksesse te genereer.

Indien egter op die totale profiel van hierdie vlak gelet word, (veral die vergelyking tussen instandhouding en produksie Tabel 5.4.2.3) is daar tog areas wat positief ervaar word en waar verbeterings aangedui word. Dus was daar tog 'n redelike mate van sukses met die werkgroepaktiwiteite op hierdie vlak - die grondslag vir deelnemende bestuur is minstens gelê. Soos wat werkgroepaktiwiteite gaan uitbrei en werklik deel van die organisasiekultuur gaan word, behoort hierdie vlak toesighouers baie meer positief teenoor die verandering te reageer veral met die nodige leiding en afrigting van hulle toesighouers.

#### 5.5 Problematiek ervaar tydens die navorsing

Aangesien hierdie navorsingsprojek oor 'n tydperk van meer as twee jaar verloop het (van Junie 1983 tot September 1985) is daar sekere aspekte wat weliswaar 'n invloed uitgeoefen het op die uiteindelijke resultate. Hierdie aspekte word as probleme geklassifiseer aangesien die totale navorsingsprojek te make het met die persepsie van individue en dus kon dit 'n invloed op die individuele reaksies van persone gehad het. Hierdie probleemareas word kortliks bespreek en die moontlike invloed wat dit op navorsingsresultate kon gehad het, word uitgewys. Die probleemareas het bestaan uit :

- \* Hoë omset (20 % hoër as normaal op 'n jaarbasis) onder toesighoudende personeel en bestuur gedurende die navorsingsperiode
- \* Toename in produksie wat uitermate hoë druk op die infrastruktuur geplaas het
- \* Verandering in die werksmilieu wat 'n invloed het op die normale bedryfsaktiwiteite van toesighoudende personeel

Hierdie probleme is baie nou verwant aan mekaar en behoort nie in isolasie gesien te word nie. Hierdie probleemareas het een ding in gemeen - dit beïnvloed die gedrag van mense en aangesien 'n kultuurverandering verandering in menslike gedrag en houding benodig, het dit waarskynlik bygedra tot die verlangsaaming van suksesse.

5.5.1 Hoë omset onder toesighoudende personeel en bestuur sedert Junie 1983

Hoofsaaklik vanweë produksievermeerdering sedert 1982 was dit nodig om drie addisionele afdelings te vestig asook uitbreidings aan die infrastruktuur aan te bring. Dit het gepaard gegaan met die skepping van addisionele toesighoudende poste wat hoofsaaklik deur interne bevorderings gevul is. Hierdie bevorderings het dus 'n groot verandering in die samestelling van werkgroepe sedert die Junie 1983 Organiseriese Diagnose tot gevolg gehad. Die kontinuiteit van die werkgroepprosesse is onderbreek deur posrotasie en bevorderings en selfs bedankings.

'n Verdere aspek wat die samehorigheid van werkgroepe versteur het en die kontinuiteit van werkgroepprosesse onderbreek het, was die skepping van addisionele bestuursposte op middel- en seniorbestuursvlak asook die aanstelling van twee nuwe departementshoofde. Hierdie departementshoofde was aangestel in die produksiedepartement en die administratiewe departement sedert die eerste Organiseriese Diagnose (Junie 1983). Hierdie bestuurders het tyd benodig om in die bestaande kultuur op Sigma in te pas en hul eie stempel af te druk. Die ander veranderinge het hoofsaaklik in die produksie- en instandhoudingsdepartemente plaasgevind en die samestelling van werkgroepe sedert 1983 tot 1985 in 'n groot mate verander.

Dit was dus voortdurend vir die werkgroepe nodig om aanpassings te maak ten einde nuwe lede of werkgroepleiers te akkommodeer. Dit is die hoofsaaklike rede waarom vergelykings op hiërargiese vlakke en nie individuele werkgroepe gemaak is nie. Veral die middelbestuursvlak en eerste toesighouersvlak het onder hierdie veranderinge in werkgroepsamestelling deurgeloop. Dit is eers sedert Junie 1985 wat die samestelling van werkgroepe gestabiliseer het.

Hierdie onpermanente toestand in die werkgroepe op hierdie twee vlakke is waarskynlik die rede waarom die reaksie op werkgroepaktiwiteite minder positief was as die hiërargiese vlakke. Die vergelyking van resultate op hiërargiese vlakke is egter steeds geldig aangesien individue op die verskillende vlakke hoofsaaklik horisontaal verskuif het en dus op hiërargiese vlak nie 'n verskil behoort te maak nie.

#### 5.5.2 Toename in produksie wat druk op die infrastruktuur geplaas het

Soos reeds in paragraaf 1.1 en 5.5.1 aangedui is, het produksie sedert 1981 met ongeveer 19 % toegeneem. Hierdie toename in uitset het baie groot druk op die bestaande hoofvervoerbandstelsels, krag- en waterverspreiding, ondergrondse vervoer en ventilasiesistelsels geplaas. Aangesien Sigma 'n geografies-wydverspreide myn is, (daar is reeds 110 miljoen ton steenkool herwin sedert 1953) was die kapasiteit van hierdie stelsels ten volle opgeneem teen die einde van 1981.

Dit was dus nodig om groot kapitaalbedrae gedurende 1983, '84 en '85 te spandeer (+ R38 miljoen) ten

einde 'n addisionele ventilasieskag, skuins toegangskag en gepaardgaande fasiliteite te skep. Dit was ook nodig om die bestaande hoofvervoerbandstelsels, krag- en waterverspreiding asook ondergrondse vervoerstelsel op te gradeer ten einde kontinue steenkoolproduksie huidig en in die toekoms te verseker. Hierdie projekte was deur Sigma personeel self ontwerp en bestuur wat 'n geweldige groot las op veral die instandhoudingsdepartement geplaas het. Hierdie personeel het werklik tot op eerste toesighouersvlak baie groot deelname gehad in besluitneming en beplanning, wat 'n groot las addisioneel tot normale verantwoordelikhede op hul geplaas het.

Die algemene agteruitgang van gehalte van werkslewe wat deur alle groepe aangedui word, is waarskynlik grootliks deur hierdie werkklas veroorsaak. Die effek van hierdie addisionele werkklas moet nie gering geskat word nie, want dit het waarskynlik aanleiding daartoe gegee dat die organisasieklimaat meer taakgerig as mensgerig was. Saam met die algemene agteruitgang van die S A politieke en ekonomiese situasie is dit waarskynlik die hoofrede waarom bevredigingsaspekte nie as verbeterings aangedui is nie.

### 5.5.3 Verandering in die werksmilieu wat 'n invloed uitoefen op die normale bedryfsaktiwiteite van toesighoudende personeel

Soos reeds bekend het die Wiehann-verslag 'n groot verandering in die Suid-Afrikaanse Arbeidsbedeling ingelei. Hierdie veranderinge het soos wat verwag kan word, deurgewerk na die mynbou industrie. Dit was dus nodig om dissiplinêre kodes en grieweprosedures te formaliseer wat voorheen nie formeel toegepas is nie.

Hierdie kodes en prosedures het die opleiding van werknemers in die toepassing daarvan genoodsaak.

Dit het aanleiding gegee tot 'n groot verandering in gedrag en houding teenoor ondergeskiktes. Terselfdertyd het vakunie-bedrywighele 'n ander benadering ten opsigte van veral dissiplinerig van ondergeskiktes genoodsaak. Hierdie verandering was veral vir eerstevlak en tweedevlak toesighouers 'n groot kentering aangesien dit heelwat meer ondersoeknavorsing en oortuiging geverg het voordat 'n besluit ten opsigte van 'n ondergeskikte geneem kon word.

Hierdie verandering in die benadering tot ondergeskiktes ongeag van ras of kleur het dus 'n weerstand by hierdie groepe werknemers opgebou. Dit het waarskynlik die benutting van ondergeskiktes in werkgroepaktiwiteite verlangsaam. Gedurende die laaste helfte van 1984 en die eerste helfte van 1985 het hierdie houding merkbaar begin verander aangesien werknemers die noodsaaklikheid van gesonder arbeidsverhoudinge besef en aanvaar het. Dit is moontlik dat hierdie weerstand teen verandering die benutting van werkgroepprosesse vertraag het. Dit kan dus waarskynlik die rede wees waarom werkgroepprosesse nog nie na behore gefunksioneer het op hierdie vlakke voor die begin van 1985 nie.

Die probleme soos hierbo bespreek, het 'n invloed gehad op die persepsie en ervaring van individuele groeplede. Ten spyte daarvan dat sekere individuele toesighouers en werkgroepleiers horisontaal en vertikaal in die organisasie beweeg het, is die vergelyking van resultate op hiërargiese vlakke soos in hierdie navorsingsprojek gedoen nog lewensvatbaar aangesien die samestelling van die hiërargiese vlakke as sulks nie noemenswaardig verander het nie. Dit is veral daaraan toe te skryf dat die meeste beweging slegs horisontaal was. Die gevolgtrekking in hoofstuk 6 bespreek, bly dus ten spyte van hierdie probleme steeds geldig.

## HOOFSTUK 6

### GEVOLGTREKKING

#### 6.1 Inleiding

Om na aanleiding van die navorsing gedoen tot 'n gevolgtrekking te kom is dit nodig om die navorsingsresultate teen die hipotese in afdeling 1.4 van hierdie dokument te toets.

Die volgende hipotese is gestel nl. Om deur middel van werkgroepaktiwiteite 'n kultuurverandering op Sigma Steenkoolmyn te bewerkstellig sodanig dat werknemers inspraak sal verkry asook deelname aan besluite en beplanning wat hulle taakverrigting en taakomgewing direk raak op 'n wyse wat die organisasie in staat sal stel om meer produktief te wees en steeds uitmuntend te presteer. In hierdie proses sal toesighouers en spanleiers ook hulle leierskapstyle moet aanpas ten einde suksesvolle implementering van die kultuurverandering te verseker. Volgens die hipotese sou die implementering van werkgroepaktiwiteite dwarsdeur die organisasie dus die volgende tot stand bring :

- \* deelname aan relevante besluite op die werkvloer bewerkstellig;
- \* toesighouers blootstelling gee aan die behoeftes van sy ondergeskiktes en aan hulle die geleentheid bied om in 'n beskermde atmosfeer sonder bedreiging met verskillende leierskapstyle te eksperimenteer terwyl hy met sy ondergeskiktes as span verkeer;
- \* verbondenheid teenoor taak- en persoonlike oogmerke asook spanwerk by elke individu verseker;

- \* werknemers meer taak- en mensgeoriënteerd maak dit wil sê om 'n gesonde balans tussen taak- en mens-oriëntering te handhaaf;
- \* 'n kultuurverandering bewerkstellig wat gunstig sal wees vir hoër produktiwiteit en uitmuntende prestasie.

Dit volg uit die resultate (hoofstuk 5) dat tot op middelbestuursvlak aan al bogenoemde vereistes van die hipotese voldoen is. Op eerste- en tweedevlak toesighouding was die blootstelling aan werkgroepaktiwiteite nog nie lank genoeg om 'n suksesvolle kultuurverandering te bewerkstellig nie. Veral op eerstevlak toesighouding is daar nog nie voldoende deelname aan relevante besluite nie. Om 'n blywende kultuurverandering op hierdie twee vlakke te bewerkstellig is dit nodig om werkgroepaktiwiteite deel van hierdie toesighouers se daaglikse roetine te maak (soos aanbeveel in hoofstuk 7). Ten spyte hiervan volg dit uit afdeling 5.4.1 dat daar op die meeste vlakke in organisasiefunksionering verbetering was en dus dat die stimulering van werkgroepaktiwiteite 'n gunstige klimaat geskep het vir deelnemende bestuur en die implementering van die kwaliteitverbeteringproses. Gevolgtrekkings ten opsigte van die verskillende hiërargiese vlakke word in die res van die hoofstuk bespreek.

## 6.2 Topbestuursgroep

Hierdie groep ervaar volgens afdeling 5.3.2 die klimaat in die Sigma organisasie as positief en hulle het voldoende geleentheid om aan besluite deel te neem. Hulle het ook die nodige gesag om hulle pligte uit te voer.

Die toesighouer se mensbenadering word as 'n verbetering aangedui asook die groep se werkbevordering. Die groep is tevrede met hul bestuurder en werkgroepmotivering het verbeter. Topbestuur funksioneer goed as groep en geniet samewerking. Hulle weet wat hul individuele verpligtinge is en hoe dit by hul groepdoelwitte inskakel. Die groep ervaar dat inisiatief aangemoedig word en mense word die geleentheid gebied om besluite te neem wat bydra tot selfontwikkeling en werksbevrediging.

Die gevolgtrekking is dus dat hierdie vlak van bestuur in die organisasie werklik baat vind by deelnemende bestuur. Die feit dat die bestuurder se mensbenadering verbeter het en as positief ervaar word, is 'n bewys dat die eksperimentering met verskillende leierskapstyle suksesvol was. Die topbestuursgroep ervaar hulle werk as die mees positiewe area wat 'n aanduiding is dat die groep nie net sterker taakgeoriënteerd is nie, maar ook mensgeoriënteerd. (Blake and Mouton, 1961 : **Managerial Grid**).

Opsommenderwys is dit dus duidelik dat die navorsingsresultate op hierdie vlak aan al die vereistes voldoen wat in die hipotese gestel is. Daar is dus suksesvol 'n kultuurverandering op hierdie vlak bewerkstellig wat 'n bydra lewer tot hoër produktiwiteit en uitmuntende prestasie.

### 6.3 Seniorbestuursgroep

Hierdie groep wat uit die afdelingsingenieurs en assistent ondergrondbestuurder bestaan, is volgens afdeling 5.3.3 veral tevrede met hulle werk en toesig-houding. Hulle is toegewyd en kan binne hulle werkopset inisiatief neem. Deelnemende bestuur word dus deur die groep positief ervaar en toegepas.

Hulle toesighouers (topbestuurspan) word baie positief bejeen. 'n Gebalanseerde bestuurstyl word gehandhaaf. Die bereiking van doelwitte word beklemtoon terwyl toesighouers steeds sensitief bly vir die persoonlike verwagtings van hul ondergeskiktes.

Die gevolgtrekking uit die reaksie van die seniorbestuursgroep is dus dat die topbestuurspan baie suksesvol was in die implementering van deelnemende bestuur en verbondenheid teenoor oogmerke terwyl hul steeds sensitief gebly het. Die topbestuurspan is dus baie suksesvol met die toepassing van verskillende leierskapstyle.

Dit is verder duidelik uit die respons van die seniorbestuursgroep dat hulle eens is met die kultuurverandering - veral aangesien, volgens hierdie vlak, die organisasieklimaat sedert 1983 beslis verbeter het hoofsaaklik wat betref kommunikasievloei, tegnologiese aanpasbaarheid, doelgerigtheid en koördinasie. Daar is dus weliswaar 'n kultuurverandering op hierdie vlak bewerkstellig wat stimulerend inwerk op produktiwiteitverbetering en uitmuntende prestasie.

#### 6.4 **Middelbestuursgroep**

Die middelbestuur bestaande uit mynopsigters en hoofvoormanne geniet hul werk en hou van hul kollegas soos blyk uit afdeling 5.3.4. Dit is ook duidelik uit hierdie afdeling dat hulle hul werk as sinvol sien en toegewyd is. Hulle kry voldoende terugvoer oor hul werksituasie en geleenthede bestaan om nuwe vaardighede aan te leer. Hulle ervaar hul toesighouers (senior bestuur) as taakgerigte leiers wat hul algemene bestuurstake goed uitvoer.

Hulp en leiding word meer geredelik aan hierdie groep verskaf en hulle ervaar hul bestuurders as meer doeltreffend as voorheen. Uit afdeling 5.4.2 volg dit dat toesighouers in die instandhoudingsdepartement meer mensgeoriënteerd en sensitief is vir ondergeskiktes se verwagtings en behoeftes. Hoewel die produksiedepartement hul toesighouers as meer taakgerig ervaar, word hulle tog aangemoedig om as spanne te funksioneer. Werkgroepprosesse soos werkgroepvaardighede, samehorigheid en ontvanklikheid asook taakbegrip word in die produksiedepartement meer positief ervaar as in die instandhoudingsdepartement.

Daar is 'n algemene tevredenheid met die werkgroep en die toesighouer terwyl die instandhoudingsdepartement 'n positiewe verbetering by die tegnologiese aanpasbaarheid van seniorbestuur ervaar het.

Die gevolgtrekking is dus dat deelnemende bestuur weliswaar gelei het tot verbeteringe in die organisasiefunksionering. Seniorbestuur het beslis sukses gehad met die toepas van verskillende leierskapstyle terwyl spanwerk en verbondenheid teenoor oogmerke op middelbestuursvlak beslis verbeter het. Toesighouers en werknemers handhaaf 'n balans tussen taak- en mensoriëntering veral by instandhouding.

Middelbestuur het dus die kultuurverandering positief ervaar. Hierdie verandering was voldoende om produktiwiteit en uitmuntende prestasie te stimuleer alhoewel daar nog terreine is wat met die verdere verloop van werkgroepaktiwiteite meer aandag moet geniet. Hierdie terreine word in hoofstuk 7 as aanbevelings toegelig.

## 6.5 Eerstevlak toesighouding

Die kultuurverandering nader aan deelnemende bestuur op Sigma was beslis suksesvol tot op middelbestuursvlak. Afdeling 5.3.5 dui egter aan dat op eerstevlak toesighouding (voormanne en skofbase) die meeste aspekte neutraal ervaar word terwyl hulle beslis probleme ervaar met die klimaat binne die Sigma organisasie.

Dit is duidelik dat hierdie skofbase en voormanne graag meer betrokke wil raak by besluitnemingsprosesse en hulle is van mening dat hulle waardevolle insette kan lewer. Die enigste taakeienskappe wat positief ervaar word is die feit dat hierdie vlak hul werk as sinvol en belangrik beskou. Hulle toesighouers se produksie-ingesteldheid word ook as positief ervaar.

Die eerstevlak toesighouers ervaar die veranderings sedert 1983 egter as negatief. Dit is ook belangrik om op te merk dat dit die enigste hiërargiese vlak is wat so reageer. Dit beteken dat die werkgroepaktiwiteite, wat deelnemende bestuur ten doel gehad het, nie aan hierdie groep se verwagtinge voldoen het nie. Die klimaat het volgens hulle beslis verswak en word negatief waargeneem.

Die gevolgtrekking hierop gebaseer is dat middelbestuur nie suksesvol was om hulle ondergeskiktes (skofbase en voormanne) te betrek by besluite en beplanning nie. Die kultuurverandering op hierdie vlak was tot op datum dus nie positief nie en daar is min stimulering tot hoër produktiwiteit of uitmuntende prestasie aangesien die "higiëne faktore" (Herzberg, F. 1968) nog nie reggestel is nie. Die produksiedepartement is weliswaar volgens afdeling 5.4.2.2 meer negatief teenoor die organisasieklimaat as die instandhoudingsdepartement, maar daar is groot meningsverskil in die instandhoudingsdeparte-

ment. Die probleme ervaar tydens die navorsing soos bespreek in afdeling 2.5 het ook sy grootste tol op hierdie vlak in die organisasie geëis en is die hoofsaaklike oorsaak van die groot meningsverskille:

- \* Dit was op hierdie vlak waar die hoër as normale omset onder toesighouers ervaar is en groot onsekerheid oor doelwitte en koördinering tot gevolg gehad het;
- \* Die skep van 'n nuut-ontwerpte verbeterde infrastruktuur het 'n groot werkslas in terme van inisiatief en innovering op die personeel geplaas waarvoor hulle nie heeltemal toegerus was nie. Die moontlikheid bestaan ook dat hierdie personeel betrokke was by besluite wat oor aspekte van infrastruktuur gehandel het waarby hulle waarskynlik gevoel het hulle nie 'n waardevolle bydrae kon maak nie aangesien dit nie direk by hulle taakverrigting of taakomgewing ingepas het nie. Hoewel hulle dus inspraak gehad het was dit nie vir hulle relevant nie;
- \* Die verandering in die hantering van dissiplinêre en griewe-aksies was vir hierdie individue 'n groot kentering wat 'n ongunstige invloed gehad het op die persepsie en ervaring van die werknemers. Hierdie prosedures het egter intussen inslag gevind en die huidige persepsie is meer positief.

Die grootste enkele aspek wat egter in gedagte gehou moet word, is dat hierdie bestuursvlak se blootstelling aan werkgroepaktiwiteite nie voldoende was ten tye van die evaluering van die sukses van werkgroepaktiwiteite nie. Gevolglik is daar nog nie voldoende suksesse behaal om as motivering of aanspooring te dien nie. Hierdie aspek word ook as aanbeveling in hoofstuk 7 gehanteer.

Om 'n blywende kultuurverandering by hierdie groep te bewerkstellig is dit nodig om werkgroepaktiwiteite deel van hierdie toesighouers se daaglikse roetine te maak. Afrigting deur middelbestuur en begeleide probleemoplossing in die werkgroepe is ook uiters belangrik ten einde "eienaarskap" te bewerkstellig. Hierdie aanbevelings word verder toegelig in hoofstuk 7.

#### 6.6 Tweedevlak toesighouding

Soos blyk uit afdeling 5.3.6 is hierdie vlak bestaande uit myners en vakmanne van mening dat mynbestuur op Sigma beslis verbeter het sedert 1983. Dit is 'n paradoks met wat by eerstevlak toesighouding waargeneem is, maar is daaraan toe te skryf dat topbestuur en seniorbestuur spesiale sorg gedra het om gereeld die normale lynkommunikasie te kortsluit. Dit is gedoen met die doel om duidelike begrip op hierdie vlak van die organisasie te bewerkstellig oor die doelwitte en oogmerke met werkgroepaktiwiteite.

Die organisasieklimaat het ten opsigte van tegnologiese aanpasbaarheid verbeter, maar word steeds in die meeste ander areas as negatief ervaar. Hierdie groep het dus nog nie voldoende deelname aan werkgroepaktiwiteite nie. Deelnemende bestuur moet vir beide eerste- en tweedevlak toesighouding nog 'n werklikheid word. Die verbeterings aangedui deur die myners en vakmanne by die toesighouer se mensbenadering, spanbou, individuele werkbevordering en die toesighouer se doeltreffendheid is egter reeds 'n aanduiding dat werkgroepaktiwiteite 'n wesenlike impak op hierdie vlak (tweedevlak toesighouding) van die organisasie gehad het. Deelnemende bestuur kan egter nie op hierdie vlak slaag as die toesighouer

(skofbaas/voorman) negatief daarteenoor ingestel is nie en bestuur sal dus dringende aandag moet gee aan eerstevlak toesighouding.

Die inligting uit afdeling 5.4.2.3 dui ook duidelik aan dat die tweedevlak toesighouers in die instandhoudingsdepartement groter probleme ervaar met die organisasieklimaat op Sigma as die werknemers in die produksiedepartement. Die gevolgtrekking waartoe gekom word is dat werkgroepaktiwiteite op hierdie vlak nog nie genoeg geleentheid gehad het om werklik noemenswaardige resultate op te lewer nie. Dit sal nodig wees om met voortgesette werkgroepaktiwiteite op hierdie vlak hul aktiwiteite deurlopend te monitor aangesien dit die sleutel is tot suksesvolle deelnemende bestuur tot op die laagste vlak in die organisasie. Hierdie aanbeveling word in hoofstuk 7 bespreek.

Die kultuurverandering op hierdie vlak is dus nog nie voldoende suksesvol nie en werkgroepaktiwiteite behoort dus met baie meer afrigting van middelbestuur en eerstevlak toesighouding gepaard te gaan. Meer aandag moet ook gegee word aan "begeleide groepoplossings" in die werkgroepe deur die benutting van opgeleide fasiliteerders tydens werkgroepgesprekke.

## 6.7 Opsommend

Uit die voorafgaande asook die verbeterings aangedui op die 10 % peil van betekenis, soos bespreek in die T-toets in afdeling 5.4.1, is dit duidelik dat daar op die meeste vlakke in die organisasie 'n verbetering was ten opsigte van :

\* tegnologiese aanpasbaarheid

\* toesighouers se mensbenadering

- \* individuele werkbevordering
- \* tevredenheid met die toesighouer
- \* doeltreffendheid van die toesighouers
- \* kommunikasievloei in die organisasie

Veral in die hoër vlak groepe (topbestuur en seniorbestuur) is daar 'n noemenswaardige verbetering in die organisasieklimaat ervaar veral ten opsigte van:

- \* kommunikasievloei
- \* tegnologiese aanpasbaarheid
- \* doelgerigtheid
- \* koördinerings

Dit is ook belangrik om daarop te let dat belangrike aspekte soos besluitnemingspraktyke, algemene motiveringstoestande en menslikheid nie verswak het of as negatief ervaar word nie.

Gebaseer op hierdie waarnemings word die volgende gevolgtrekkings gemaak :

- 6.7.1 Deelname aan relevante besluite is bewerkstellig tot by die middelbestuursvlak. Op eerste en tweede toesighouersvlak was werkgroepaktiwiteite nie lank genoeg bedryf om noemenswaardige positiewe resultate te genereer nie.
- 6.7.2 Daar is deur middel van werkgroepaktiwiteite aan alle toesighouers en bestuurders blootstelling aan ondergeskikte se behoeftes gegee en hulle was baie suksesvol met die toepassing van verskillende leierskapstyle aangesien die totale organisasie 'n verbe-

tering in toesighoudende leierskap sedert 1983 ervaar het.

- 6.7.3 Daar is verbondenheid teenoor taak en persoonlike oogmerke in die hele organisasie bewerkstellig aangesien

\* werkgroepdoelgerigtheid en

\* werkgroepdoeltreffendheid

baie verbeter het. (Tabel 5.4.1)

Hierdie areas is selfs op eerste- en tweedevlak toesighouding in die produksiedepartement as 'n verbetering ervaar.

- 6.7.4 Die Sigma organisasie ervaar dat toesighouding tot op eerstevlak toesighouding 'n groter balans handhaaf tussen taak- en mensgeoriënteerdheid. Veral in die instandhoudingsdepartement is toesighouding meer mensgeoriënteerd.

- 6.7.5 Die beoogde kultuurverandering was suksesvol tot op middelbestuursvlak. Soos wat werkgroepaktiwiteite langer bedryf word op eerste- en tweedevlak toesighouding sal die kultuurverandering die nodige stimulus daarstel om van Sigma 'n meer produktiewe en uitmuntende organisasie te maak.

In totaal gesien was die hipotese gestel in afdeling 1.4 dus korrek nl. dat die stimulering van werkgroepaktiwiteite 'n kultuurverandering en dus 'n klimaat sou bewerkstellig waarvolgens werknemers inspraak sal verkry en deelneem aan besluite wat hulle taakverrigting en taakomgewing direk raak. Toesighoudende leierskap het ook sodanig verbeter dat die suksesvolle implementering van deelnemende bestuur en die kwaliteitverbeteringproses verseker is.

## HOOFSTUK 7

### AANBEVELINGS

#### 7.1 Inleiding

Die gevolgtrekking uit die navorsing is dat die kultuurverandering suksesvol bewerkstellig is op top-, senior- en middelbestuursvlak. Op eerste- en tweedevlak toesighouding was die werknemers egter nog nie lank genoeg blootgestel aan werkgroepaktiwiteite nie. Die aanbevelings wat in hierdie hoofstuk bespreek word is gebaseer op die gevolgtrekkings van hoofstuk 6 ten einde voort te bou op die kultuurverandering wat op bestuursvlak bewerkstellig is en om 'n blywende kultuurverandering nader aan deelnemende bestuur op toesighouersvlak te bewerkstellig. Hierdeur sal alle werknemers inspraak en deelname verkry aan besluite en beplanning wat hulle taakverrigting en taakomgewing direk raak op 'n wyse wat die organisasie in staat sal stel om meer produktief te wees en steeds uitmuntend te presteer te midde van 'n snel veranderende sosiale- en werksomgewing.

Die aanbevelings kom in hoofsaak neer op voortgesette werkgroepaktiwiteite, wat uitloop op 'n model vir deelnemende bestuur, aangesien veral die toesighoudende vlakke nie voldoende blootstelling gehad het om dit as 'n leefwyse te aanvaar nie. Verder word aanbeveel dat die kultuurverandering wat bewerkstellig is in stand gehou word deur in die werkgroepe voort te gaan met die kwaliteitverbeteringproses. Enkele logistieke word ook aanbeveel met die oog op die implementering van die instandhoudingstelsel. Die deurvloei van die positiewe effek in bestuursgeledere na alle vlakke in die organisasie moet ook aandag geniet.

## 7.2 Voortgesette werkgroepaktiwiteite

Dit word aanbeveel dat meer struktuur aan die huidige werkgroepkonsep gegee word wat die volgende insluit :

- \* opleiding van toesighouers in probleemoplossing;
- \* aanbiedings aan bestuur van probleme wat suksesvol in die werkgroepe hanteer en opgelos is;
- \* erkenning/beloning vir goeie resultate wat werkgroepe behaal het. Hierdie erkenning kan moontlik bestaan uit :
  - 'n Prys aan die werkgroep wat die grootste ekonomiese bydrae gemaak het;
  - Erkenning voor hulle kollegas aan die werkgroepe wat deelneem deur 'n lid van Groepbestuur;
  - Publisiteit aan die werkgroepe wat deelneem in die Sigma Nuusbrief, Sasoliet en Sasol Nuus.

Dit word aanbeveel dat werkgroepaktiwiteite moet voortgaan en bou op die huidige betrokkenheid van werkgroepe by verliesbeheer, operasionele beplanning en beheer asook by die implementering van die strategiese plan. (Hierdie aspekte is in afdeling 4.4 bespreek).

Werkgroepaktiwiteite moet ook verder versterk word deur die bestaande werkgroepe te benut vir die implementering van boodskapgroepe ("briefing groups"). Dit sal kommunikasie verbeter en sodoende beter begrip bewerkstellig by alle werknemers veral by eerste- en tweedevlak toesighouding wat as probleemareas uitgewys is.

Die resultate van die Junie 1985 Organisasoriese Diagnose Vraelys wat in hoofstuk 5 bespreek is moet onverwyld aan die onderskeie werkgroepe teruggevoer word. Dit word aanbeveel dat hierdie terugvoering deur die werkgroepleiers met die ondersteuning van fasiliteerders (deur die NPI opgelei) plaasvind. Die probleemareas deur die Vraelys response geïdentifiseer dui ook duidelik aan waar afrigting deur die lynhoof nodig is. Om aan hierdie afrigting reg te laat geskied is dit nodig om te verseker dat daar vir elke werknemer 'n loopbaanontwikkelingsplan bestaan wat infokus op die uitkakel van die probleemareas. Die negatiewe telling wat ten opsigte van "tevredeheid met salarisadministrasie" aangedui is in Tabel 5.3.1 kan terughervat word na die wyse waarop prestasie/merietebeoordeling toegepas word. Dit word gevolglik aanbeveel dat doelbewuste pogings aangewend word om prestasiebeoordeling 'n deurlopende aksie te maak. Die stimulering van werkgroepaktiwiteite moet vir elke toesighouer as oogmerk gestel word en ingesluit word by gereelde prestasiebeoordeling ten einde te verseker dat hierdie aktiwiteit 'n leefwyse word en gereeld gemeet word.

Verder moet die Organisasoriese Diagnose Vraelys (bespreek in hoofstuk 3), sodra bogenoemde terugvoering afgehandel is, onder swart werknemers (loonpersoneel) geïmplementeer word. Hierdie navorsing het bewys dat Organisasoriese Diagnose die wyse is waarop werkgroepaktiwiteite op alle vlakke van die organisasie gestimuleer moet word. In die proses sal die swart werknemers dan ook inspraak en deelname verkry aan besluite en beplanning wat hulle taakverrigting en taakomgewing direk raak. Hierdeur sal 'n kultuurverandering nader aan deelnemende bestuur en weg van outokratiese bestuur bewerkstellig word tot op die laagste vlak van die organisasie. Deelnemende bestuur op hierdie vlak sal uitmuntende prestasie van die Sigma organisasie in die toekoms verseker.

Dit is ook 'n voorvereiste vir die suksesvolle implementering van die kwaliteitverbeteringproses. (Crosby, P.B., 1979 : **Quality is free**)

### 7.3 'n Model vir deelnemende bestuur

Hierdie navorsing het bewys dat die gebruik van die Organisatoriese Diagnose Vraelys en die daaropvolgende implementering van werkgroepaktiwiteite aan alle werknemers die geleentheid bied om deel te neem aan beplanning en besluitneming wat hul taakverrigting en taakomgewing direk raak (Marrow, A.J., 1974 en Vroom, V.H., 1964). Hierdie werkgroepe is dus die basis vir deelnemende bestuur op Sigma Steenkoolmyn en moet benut word om die kwaliteit van werksprestasie te verbeter (Likert, R., 1961). Ten einde die kwaliteitverbeteringproses suksesvol te implementeer is hierdie kultuurverandering noodsaaklik. Genoemde kultuurverandering is reeds suksesvol vanaf topbestuur tot middelbestuur bewerkstellig. Met langer blootstelling van eerste- en tweedevlak toesighouding aan werkgroepaktiwiteite sal die totale organisasie 'n kultuurverandering nader aan deelnemende bestuur ondergaan.

Die model wat hierdie navorsing, deelnemende bestuur en die kwaliteitverbeteringproses saamvat word in figuur 6 aangedui. Die model konsentreer op die volgende aspekte :

- \* die wisselwerking tussen werkgroepaktiwiteite, die kwaliteitverbeteringproses, bestuurs- en operasionele beplanning en beheer, en die strategiese plan;
- \* werkgroepaktiwiteite as 'n voorvereiste vir deelnemende bestuur;

- \* deelnemende bestuur as 'n voorvereiste vir die kwaliteitverbeteringproses;
- \* die kwaliteitverbeteringproses in die gevestigde werkgroepe as instandhoudingstelsel van deelnemende bestuur;
- \* die 6M program (verduidelik die funksionering van die Sigma organisasie in die vryemark) is 'n voorvereiste vir die implementering van die kwaliteitverbeteringproses op die laer vlakke van die organisasie (vanaf eerstevlak toesighouding tot by die mynbou/instandhoudingwerker);
- \* die bestaande kwaliteitopvoedingproses moet weliswaar gewysig word op die laer vlakke, maar moet op alle vlakke aangebied word om duidelike eenduidige begrip te verseker.

Dit word aanbeveel dat die model in figuur 6 benut word om van Sigma Steenkoolmyn steeds 'n meer produktiewe en uitmuntende organisasie te maak. Navorsing toon dat daar 'n ideale verhouding bestaan tussen die organisasie, individue se eienskappe, en die aard van hulle taak (Lawrence, P.R. en Lorsch, J.W., 1967). Die navorsers is van mening dat die model in figuur 6 aan hierdie vereistes beantwoord ten einde voortgesette uitmuntende prestasie van die Sigma organisasie te verseker.

#### 7.4 Instandhouding deur middel van die kwaliteitverbeteringproses (QIP)

Die kultuurverandering wat organisasievernuwing stimuleer, en wat reeds tot op middelbestuursvlak werkstellig is en mettertyd op toesighouersvlak sal ontwikkel, benodig voortdurende bestuursinset, -aandag en instandhouding. 'n Instandhoudingstelsel



moet dus ontwikkel word wat hierdie kultuurverandering en organisasievernuwing sal ondersteun tot op die laagste vlak in die organisasie.

Dit word aanbeveel dat die kwaliteitverbeteringproses van Phillip Crosby (*Quality is free, 1979*) wat deur die hele Sasol Groep van Maatskappye aanvaar is voortbou op die werkgroepaktiwiteite in die Sigma organisasie. Die kwaliteitverbeteringspanne deur Crosby voorgestel is reeds op Sigma gevestig in die vorm van werkgroepe. Hierdie werkgroepe neem reeds deel aan beplanning en besluite terwyl hulle reeds besig is om opleiding in probleemoplossing te deurloop. Met die voortgesette werkgroepaktiwiteite, onder afdeling 7.2 aanbeveel en die werkgroepe wat onder swart werknemers gevorm gaan word na die implementering van die Organisasoriese Diagnose Vraelys is die kwaliteitverbeteringproses ideaal geskik as 'n instandhoudingstelsel vir deelnemende bestuur.

Ten einde te verseker dat hierdie instandhoudingstelsel sy doel bereik nl. die voortgesette stimulering van deelnemende bestuur met die oog op hoër produktiwiteit en uitmuntende prestasie, is dit nodig om op enkele logistieke aspekte te let.

- 7.4.1 Werkgroepaktiwiteite moet in die oogmerke van elke toesighouer en spanleier op Sigma ingeskryf word en deel uitmaak van gereelde prestasiebeoordeling.
- 7.4.2 Die vordering met werkgroepaktiwiteite en die kwaliteitverbeteringproses moet op 'n weeklikse basis gerapporteer en gekontroleer word volgens die stelsel in bylaag 8.
- 7.4.3 Die resultate behaal met die kwaliteitverbeteringproses moet weekliks en maandeliks gemeet en gerap-

porteer word as 'n afname in die prys van nie-voldoening (PONC). Dit kan geskied by wyse van grafieke of tabelle.

7.4.4 Die koste van kwaliteit (COQ) van elke toesighouer se werkgroep moet in sy begroting geadresseer word veral die prys van nie-voldoening (PONC), en oogmerke moet gestel word om dit te verminder.

7.4.5 Aanbiedings aan bestuur van probleme wat suksesvol in die werkgroep opgelos is asook sukses wat met die kwaliteitverbeteringproses behaal is moet sesmaandeliks of jaarliks gemaak word.

7.4.6 Erkenning/beloning vir goeie resultate behaal in die werkgroepe moet onverwyld bestuursaandag geniet. Hierdie erkenning/beloning kan die vorm aanneem van:

- 'n prys vir die werkgroep wat die grootste bydrae gemaak het;
- 'n Sigma lapelwapen wat uitgereik word aan elke individu wat 'n noemenswaardige bydra maak;
- 'n geraamde afskrif van die kwaliteitbeleid van Sigma Steenkoolmyn onderteken deur die Mynbestuurder en elke individu na afloop van die kwaliteitopleiding;
- 'n wisseltrofee (bv. goue hoede) deur kollegas toegeken vir 'n besondere prestasie of bydrae.

7.4.7 Publisiteit moet aan werkgroepsuksesse asook die kwaliteitverbeteringproses in die **Sigma Nuusbrief**, **Die Sasoliet** en die **Sasol Nuus** gegee word.

7.4.8 Bestuursverbondenheid tot deelnemende bestuur en die kwaliteitverbeteringproses moet duidelik sigbaar wees en uitgeleef word want "Nothing changes until management changes" (Crosby, P.B., 1979).

7.4.9 Probleme wat aan meer senior werkgroepe of bestuur deurgegee word moet onverwyld aandag geniet en kommunikasie van die oplossings moet vinnig en duidelik aan die betrokke werkgroepe deurgegee word.

7.4.10 Top- senior- en middelbestuur moet op 'n gereelde basis die kommunikasiekanaal kortsluit deur ondergeskikte werkgroepe se vergaderings by te woon as waarnemers. Deur dit te doen en terselfdertyd prosiesvrae te stel sal die sukses van die proses en die begrip wat bestaan oor sekere konsepte baie duidelik aan bestuur deurgegee word. Dit bied ook die geleentheid om prioriteite, perspektiewe en begrip op die laer vlakke reg te stel.

## 7.5 Opsommend

Hierdie navorsing het voldoen aan die hipotese n1. dat werkgroepaktiwiteite 'n kultuurverandering sou bewerkstellig sodanig dat werknemers inspraak sal verkry en deelneem aan besluite wat hulle taakverrigting en taakomgewing direk raak.

Indien die werkgroepaktiwiteite voortgesit word soos aanbeveel, die model vir deelnemende bestuur toegepas word en die kwaliteitverbeteringproses benut word om die kultuurverandering en organisasievernuwing in stand te hou sal Sigma Steenkoolmyn voortgaan om uitmuntend te presteer. Daar moet veral op die enkele logistieke aspekte gelet word wat in afdeling 7.4 aanbeveel word om hierdie organisasievernuwing 'n blywende, stimulerende en kontinue proses te maak. In die woorde van Bill Hewlett die stigter van Hewlett Packard : "The achievements of an organization are the result of the combined efforts of each individual ....." (Waterman, R.H. en Peters, T.J., 1982)

HOOFSTUK 8

BYLAE

- 8.1 Bylaag 1 - Maatskappy- en divisionele struktuur van die Sasol Maatskappyegroep
- 8.2 Bylaag 2 - Eise/bedreiging, geleenthede/helpende faktore en beperkende faktore geïdentifiseer met die opstel van die strategiese profiel vir Sigma Steenkoolmyn
- 8.3 Bylaag 3 - Die Organisasoriese Diagnose Vraelys wat gebruik is in die navorsing
- 8.4 Bylaag 4 - Definisies van die hoofareas en faktore gemeet deur die Organisasoriese Diagnose Vraelys
- 8.5 Bylaag 5 - Groepering van die Organisasoriese Diagnose Vraelysresponse
- 8.6 Bylaag 6 - Tabelle en grafieke vir die groepe wat uit die Organisasoriese Diagnose Vraelys-inligting saamgestel is
- 8.7 Bylaag 7 - Probleme geïdentifiseer en oplossings voorgestel tydens werkgroepaktiwiteite
- 8.8 Bylaag 8 - Werkgroepbeheernotule
- 8.9 Bylaag 9 - Werkgroepprobleme deurgevoer na bestuur

8.1 BYLAAG 1

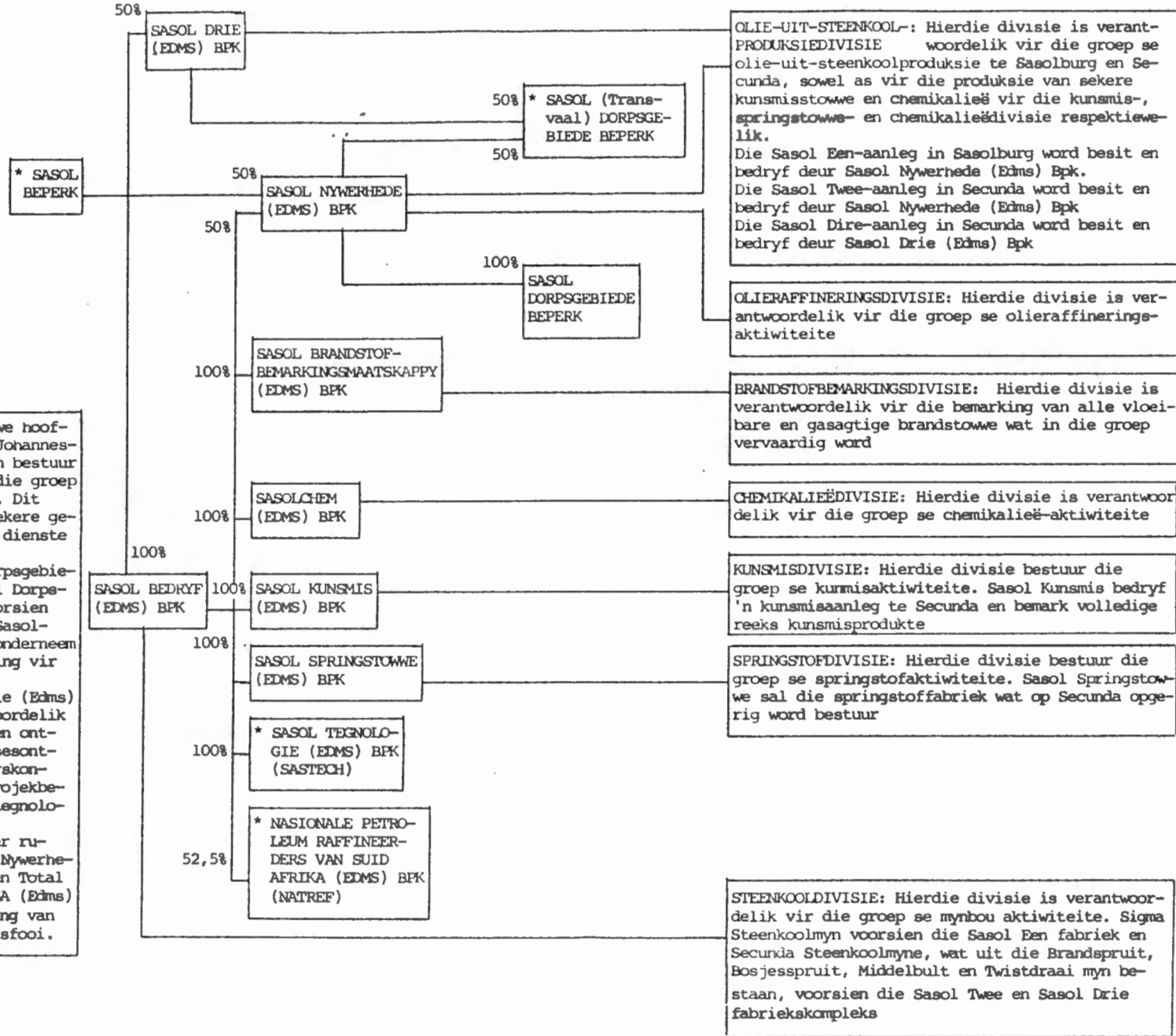
Die maatskappy en divisionele struktuur van die Sasol  
Maatskappyegroep

\*Die korporatiewe hoofkantoor is in Johannesburg gesetel en bestuur en koördineer die groep se aktiwiteite. Dit voorsien ook sekere gespesialiseerde dienste aan die groep.

\*Sasol (Tvl) Dorpsgebiede Bpk en Sasol Dorpsgebiede Bpk voorsien behuising aan Sasol-werknemers en onderneem dorpsontwikkeling vir dié doel.

\*Sasol Tegnologie (Edms) Bpk is verantwoordelik vir navorsing en ontwikkeling, prosesontwerp, ingenieurskonstruksie- en projekbestuurswerk en tegnologie-coördag.

\*Natref raffineer ruolie vir Sasol Nywerhede (Edms) Bpk en Total Raffineerders SA (Edms) Bpk teen betaling van 'n prosesseringsfooi.



## 8.2 BYLAAG 2

### Eise/Bedreiginge, geleenthede/helpende faktore en beperkende faktore geïdentifiseer met die opstel van die strategiese profiel vir Sigma Steenkoolmyn

Met die identifisering van die strategiese profiel vir Sigma Steenkoolmyn is die volgende aspekte geïdentifiseer en gelys.

Hierdie inligting is bekom deur gestruktureerde gesprekke in verskillende departemente met lynbestuurders onderling. Met hulle kundigheid en ondervinding het hulle die aspekte geïdentifiseer wat volgens hulle oordeel 'n invloed kan uitoefen op 'n beter prestasie op Sigma Steenkoolmyn.

Met hierdie inligting beskikbaar het die topbestuurspan byeengekom en die volgende gelys :

- 2.1 Eise/bedreiginge
- 2.2 Geleenthede/helpende faktore
- 2.3 Helpende faktore

Die detail daarvan volg hieronder

#### 2.1 EISE/BEDREIGINGE

##### A SASOL EEN

- 1 Korttermyn styging in aanvraag
- 2 Kwaliteit spesifikasie veranderings
- 3 Veranderingspatroon van aanvraag (kwaliteit/kwantiteit) in toekoms en teenwoordig
- 4 Sabotasie
- 5 Langtermyn verbruikersverwagting

##### B EKONOMIE

- 6 Stygende pryse/inflasie/koste
- 7 Voorsiening van akkommodasie
- 8 Loongaping vs produktiwiteitsbalans
- 9 Arbeidstekort tydens die ekonomiese opbloeydperk

##### C VAKUNIES/VAKBONDE

- 10 Vakunies veral met betrekking tot swart-lone en -voordele

- 11 Vakunies (blankes) wat opleiding en ontwikkeling van veral swartes strem
- 12 Inter-vakbondkonflik en die implikasie daarvan vir Sigma
- 13 Minimum vereistes vir werksomstandighede

D **MANNEKRAG**

- 14 Vaardigheidstekort uit eksterne bronne
- 15 Swart strewe na verhoogde lewenskwaliteit
- 16 Beperkings met betrekking tot arbeidstabilisasie
- 17 Tradisionele voorsiening van arbeid word ontwrig as gevolg van politieke/veiligheidsfaktore
- 18 Meganisasie wat lei tot laer indienseneming

E **ALGEMEEN**

- 19 Openbare gesindheid stremmend op ontwikkelingsklimaat (Dit verwys na die politieke en emosionele klimaat wat nie bevorderlik is vir die hoër aanwending van swartes nie)
- 21 Oppervlaktesteuring en grondwater wat as gevolg daarvan nadelig geraak word
- 22 Toenemende tegnologiese kompleksiteit
- 23 Hantering van water - uitskothergebruik en -verbruik

2.2

**GELEENTHEDE EN HELPENDE FAKTORE**

- 1 Verhoogde fabrieksverbruik - markuitbreiding - wins
- 2 Nuwe perspektiewe (mens/toerusting/opleiding) met betrekking tot produktiwiteit
  - a Daarstelling en benutting van opleidingsgeriewe vir veral swartes (intern/ekstern)
  - b Aanwending van die strewe na hoër lewenskwaliteit om hoër produktiwiteit te verseker
  - c Aanwending/benutting van nuwe tegnologie
  - d Hoër produktiwiteit deur meganisasie

- e Verhoogde kontinuïteit van mense/toerusting
  - f Beter stabilisasie van arbeid deur middel van behuising, opleiding, werksomstandighede, en ander
- 3 Steenkoolbronbenutting/ekstraksie verhoog
  - 4 Beperking van kostesensitiwe faktore - beter kostebeheer
  - 5 Geleentheid om verwagtings/behoefte aan Sasol te stel
  - 6 Kwaliteit verbeter/aanpassing wat lei tot beter koste-effektiwiteit
  - 7 Lae profiel aktiwiteite huidig van vakunies moet benut word om pro-aktiewe verhoudings te kweek veral ten opsigte van beter aanwending van swartes
  - 8 Hoër betrokkenheid op lae vlak in die organisasie om werksomstandighede/omgewing te verbeter
  - 9 Geleentheid om struktuur aan arbeidsbeleid te gee
  - 10 Benutting van mynwater vir hergebruik
  - 11 Beeldbou
  - 12 Daarstelling van gebeurlikheidsplanne
  - 13 Voorkomende aksies met betrekking tot sensitiewe buitelandse mannekragbronne

### 2.3

#### BEPERKENDE FAKTORE

- 1 Geografiese uitgebreidheid
  - vervoer
  - kragverspreiding
  - ventilasie
  - instandhouding
  - toesig
- 2 Gebrek aan mynbouruimte

- 3 Beperkte kapasiteit van vervoerbande
- 4 Weerstand teen verandering by middelbestuur (mynopsigters, hoofvoormanne, skofbase en voormanne)
- 5 Onvoldoende beheer oor produksievloei en toerusting beskikbaarheid
- 6 Bestuurspanfunksionering word belemmer deur
  - omset van topbestuur
  - te min tyd aan bestuurstrategie
- 7 Toestand van ou toerusting kan nie produksiedruk volhou nie
- 8 Wyse en verskeidenheid toerusting
- 9 Gebrek aan werkende langtermynplan en strategiese plan
- 10 Onvoldoende en onakkurate historiese geologiese inligting
- 11 Gebrek aan 'n bruikbare geïntegreerde inligtingstelsel
- 12 Gebrek aan voldoende opgeleide arbeid
- 13 Gebrek aan begrip en betrokkenheid by oorkoepelende doelwit
- 14 Hoë reaktiewe optrede
- 15 Swak daktoestande in die Nr 3 steenkoollaag
- 16 Hoë dakondersteuningskoste
- 17 Skagte te klein vir groot toerusting
- 18 Onbuigsaamheid van strookafbou
- 19 Hoë koste van bedryfsmateriaal
- 20 Beperkte aanwending van 1e en 2de vlak lynbestuur
- 21 Verhoogde aanvraag veroorsaak hoër druk en laat minder tyd vir eksperimentering en verbetering
- 22 Onvoldoende geskikte strookafbou grond
- 23 Onvoldoende personeel om verhoging in produkti-

witeit grondig te ondersoek

- 24 Wanbalans tussen bedryfs- en bestuursaktiwiteite met betrekking tot bestuur
- 25 Bestuur spandeer tyd aan aktiwiteite wat nie verband hou met oogmerk nie
- 26 Gebrek aan kennis in sekere areas (spesialisdienste)
- 27 Vrystelling van werknemers vir opleiding is beperk
- 28 Beperkte potensiaal van bestaande vaklui vir opleiding as Elektro-meganikus
- 29 Weerstand by bedryfspersoneel om plaaslike arbeid op te lei dit wil sê te veel steun op trekarbeid
- 30 Beperkte lesinglokale en fasiliteite in die opleidingsentrum
- 31 Beperkte kennis en vaardigheid by vaklui vir die instandhouding van nuwe toerusting
- 32 Weerstand teen noodsaaklike veranderinge by hoër vlak toesighouers
- 33 Weerstand by blankes (voorvlaktoesighouers en maandsalarispersoneel) teen die aanwending van swartes in tradisionele blanke poste

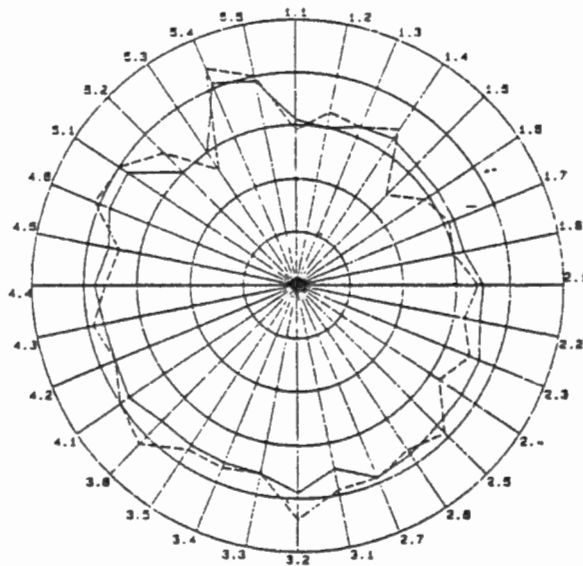
### 8.3 BYLAAG 3

#### DIE ORGANISATORIESE DIAGNOSE VRAELYS

Hierdie vraelys is onder kopiereg van Nasionale Produktiwiteitsinstituut ontwikkel en is gebruik om die werkgroepprofiel in bylaag 6 te ontwikkel asook vir die metodiek in hoofstuk 3 bespreek. Dit is weer gebruik vir die resultate bespreek in hoofstuk 5.

Hierdie vraelysinligting is gebruik om werkgroepaktiwiteite op Sigma Steenkoolmyn te stimuleer met die doel om 'n kultuurverandering nader aan deelnemende bestuur te veroorsaak.

## ORGANIZATION DIAGNOSTIC QUESTIONNAIRE (ODQ)



## ORGANISASIE DIAGNOSE VRAELYS (ODV)

COPYRIGHT RESERVED  
KOPIEREG VOORBEHOU

This questionnaire is designed to obtain information about this organization from individuals employed here. The information will be given back to you in a summarized format in the near future. Your answers will be treated as completely confidential. No one in this organization will ever have access to your individual answers.

Hierdie vraelys is ontwerp om inligting in te samel oor hierdie organisasie deur middel van die mense wat hier werk. Die inligting sal, in die nabye toekoms, weer aan u in 'n opgesomde vorm teruggegee word. U antwoorde sal as uiters vertroulik beskou word. Geen ander persoon in die organisasie sal ooit u antwoorde sien nie.

The value of this project depends upon your being absolutely frank and honest when answering the questions.

Die waarde van die projek hang heeltemal af van die eerlikheid en openhartigheid waarmee u die vrae gaan beantwoord.

When you have completed the questionnaire, please place it in the envelope provided. Envelopes will be collected by the research team.

As u die vraelys voltooi het, plaas dit asseblief in die koevert wat voorsien is. Die koeverte sal deur die navorsingspan bymekaar gemaak word.

Thank you in advance for your co-operation and assistance. We hope you find the questionnaire interesting and thought provoking.

By voorbaat dank vir u samewerking. Ons hoop u vind die vraelys interessant en prikkelend.

GENERAL INSTRUCTIONS

ALGEMENE INSTRUKSIES

Most all the questions can be answered by ringing a number that appear on a scale to the right of the item. You are to choose the one number that best matches the description of how you feel about the item. For example, if you were asked how much you agree with the statement

Bykans al die vrae kan beantwoord word deur een van die nommers wat regs van die item op die skaal verskyn, te merk deur 'n kring om die toepaslike nommer te trek. U moet die nommer kies wat beste beskryf hoe u oor die item voel. Byvoorbeeld, as u gevra word in watter mate u saamstem met die stelling

"I enjoy my work"

"Ek geniet my werk"

and you feel that you agree, would check the number under "Agree" like this:

en u voel dat u saamstem, sal u die nommer onder "Stem saam" soos in die voorbeeld merk:

Strongly disagree					Strongly agree
	Disagree	Not sure	Agree		
	1	2	3	4	5

I enjoy my work

Stem beslis nie saam nie					Stem beslis saam
	Stem nie saam nie	Onseker	Stem saam		
	1	2	3	4	5

Ek geniet my werk

It is essential that you mark your choice by ringing the number by using a pen and not by making a cross.

Dit is noodsaaklik dat u u keuse telkens met 'n pen omring en nie met 'n kruisie merk nie.

PLEASE NOTE THAT THE SCALE DESCRIPTIONS ARE DIFFERENT FOR DIFFERENT PARTS OF THE QUESTIONNAIRE. For example, you may be asked perhaps whether you are satisfied or dissatisfied or whether you agree or disagree with a statement, etc. Please be sure to read the special instructions that appear in the boxes on each page. Be sure to read the scale descriptions before choosing and ringing your answers.

LET DAAROP DAT SKAALBESKRYWINGS VERSKIL VIR VERSKILLENDE DELE VAN DIE VRAELYS. Byvoorbeeld u mag gevra word hoe tevrede of ontevrede u is; of tot watter mate u met 'n stelling saamstem, ens. Lees dus die spesiale instruksies wat in die raampies verskyn, asook die skaalbeskrywings voordat u u antwoord kies en omring.

This is your identification number:

Hierdie is u identifikasienommer:

If any question is not clear, please read the Afrikaans. It is important that you answer all the questions.

Indien enige vraag onduidelik is, lees asseblief die Engelse weergawe. Dit is belangrik dat u al die vrae beantwoord.

BIOGRAPHICAL DATA / BIOGRAFIESE INLIGTING

For office use / Vir kantoor gebruik

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1 - 9

The following information is needed to help us with the statistical analysis of the data, for comparisons among different groups of employees. All your responses will be treated confidentially. Individual responses will not be seen by anyone in this organization. We appreciate your help in providing this important information.

Die volgende inligting word benodig om ons te help met die statistiese ontleding van die data, om vergelykings tussen verskillende groepe werknemers te tref. Al u antwoorde sal as uiters vertroulik beskou word. Individuele response sal deur niemand binne die organisasie gesien word nie. Ons waardeer dit dat u hierdie belangrike inligting verstrekk.

Ring the number next to the description which best fits you.

Omkring asseblief die nommer langs die beskrywing wat vir u die mees toepaslike is.

1. How old were you on your last birthday? e.g. 

3	2
---	---

 years →

--	--

 10 - 11  
 Hoe oud was u op u laaste verjaardag? bv. 

3	2
---	---

 jaar →

--	--
2. Are you male / manlik? (1) ..... 

1
---

 12  
 Is u female / vroulik? (2) ..... 

2
---
3. What is your marital status? married / getroud ..... 

1
---

 13  
 Wat is u huwelikstatus? unmarried / ongetroud ..... 

2
---

  
 divorced / geskei ..... 

3
---

  
 widower / wewenaar ..... 

4
---

  
 widow / weduwee ..... 

5
---
4. What is your highest qualification? Std. 8 / St. 8 ..... 

1
---

 14  
 Wat is u hoogste kwalifikasie? Matric / Matriek ..... 

2
---

  
 B. degree / B.-graad ..... 

3
---

  
 Honours / Honneurs ..... 

4
---

  
 Masters or Doctorate / Meesters- of Doktorsgraad ..... 

5
---

  
 Other (specify) / Ander (spesifiseer) ..... 

6
---
5. Is your salary the primary source of financial support for your family? Yes / Ja ..... 

1
---

 15  
 Is u salaris die hoofbron van finansiële inkomste vir u gesin? No / Nee ..... 

2
---
6. How many dependents do you have (those depending on your financial support)? ..... 

0
1
2
3
4
5+

 16  
 Hoeveel afhanklikes het u (d.i. finansiëel afhanklik)?
7. Length of service with the organization (in years) e.g. 

0	7
---	---

 years →

--	--

 17 - 18  
 Diensjare in die organisasie (in jare) bv. 

0	7
---	---

 jaar →

--	--
8. In which salary category do you fall? Under / Onder R 5 000 ..... 

1
---

 19  
 In watter salariskategorie val u? R 5 000 - R 7 999 ..... 

2
---

  
 R 8 000 - R 10 999 ..... 

3
---

  
 R 11 000 - R 13 999 ..... 

4
---

  
 R 14 000 - R 16 999 ..... 

5
---

  
 R 17 000 - R 19 999 ..... 

6
---

  
 R 20 000 - R 22 999 ..... 

7
---

  
 R 23 000 - R 25 999 ..... 

8
---

  
 R 26 000 or more / of meer ..... 

9
---

9.	Number of job changes (from one organization to another) during the past 10 years? ..... <i>Aantal werkveranderinge (van een organisasie na 'n ander) gedurende die afgelope 10 jaar?</i>	0 1 2 3 4 5+	20
10.	Home language English / Engels ..... <i>Huisstaal Afrikaans / Afrikaans ..... Both / Beide ..... Other / Ander .....</i>	1 2 3 4	21
11.	Are you A full time worker / Voldag werker? ..... <i>Is u Halfday worker / Halfdag werker? .....</i>	1 2	22

MODULE 1

The following questions are about you and your job. When answering, bear in mind the kind of work you do and the experiences you have had working here. Follow the directions given in the boxes at the beginning of each set of questions.

*Die volgende vrae handel oor u en u werk. By die beantwoording van die vrae moet u die werk wat u doen en ervarings wat u al gehad het in gedagte hou. Volg die instruksies in die raampies aan die begin van elke stel vrae.*

HERE ARE SOME STATEMENTS ABOUT YOU AND YOUR WORK. INDICATE HOW MUCH YOU AGREE OR DISAGREE

HIER VOLG 'N AANTAL STELLINGS OOR U EN U WERK. DUI DIE MATE AAN WAARIN U SAANSTEM MET ELKE STELLING

		Strongly disagree <i>Stem beslis nie saam nie</i>	Disagree <i>Stem nie saam nie</i>	Not sure <i>Onseker</i>	Agree <i>Stem saam</i>	Strongly agree <i>Stem beslis saam</i>	
1.	I get a feeling of personal satisfaction from doing my job well ..... <i>Ek kry 'n gevoel van persoonlike tevredenheid deur my werk goed te doen</i>	1	2	3	4	5	23
2.	My job is usually enough of a challenge to prevent me from becoming bored .... <i>My werk bied gewoonlik genoegsame uitdagings om te voorkom dat ek verveeld raak</i>	1	2	3	4	5	24
3.	If I had the opportunity I would take a different job within this organization <i>As ek die geleentheid het sal ek 'n ander werk in hierdie organisasie aanvaar</i>	1	2	3	4	5	25
4.	All in all I am satisfied with my job ..... <i>Alles in ag genome is ek tevrede met my werk</i>	1	2	3	4	5	26
5.	I will probably look for a new job in the near future ..... <i>Ek sal waarskynlik vir 'n nuwe werk soek in die nabye toekoms</i>	1	2	3	4	5	27
6.	Doing my job well makes me feel good ..... <i>As ek my werk goed doen, voel ek goed</i>	1	2	3	4	5	28
7.	I often think about resigning ..... <i>Ek dink dikwels daaraan om te bedank</i>	1	2	3	4	5	29
8.	I am satisfied with the way management handles pay administration ..... <i>Ek is tevrede met die wyse waarop bestuur salarisadministrasie hanteer</i>	1	2	3	4	5	30
9.	In general I like working here ..... <i>Oor die algemeen hou ek daarvan om hier te werk</i>	1	2	3	4	5	

	Strongly disagree Stem bestis nie saam nie	Disagree Stem nie saam nie	Not sure Onseker	Agree Stem saam	Strongly agree Stem bestis saam	
10. I feel guilty when I do a poor job ..... <i>Ek voel skuldig as ek swak werk lewer</i>	1	2	3	4	5	32
11. In general I like my job ..... <i>Oor die algemeen hou ek van my werk</i>	1	2	3	4	5	33
12. My salary is fair considering what other people in this organization are paid <i>My salaris is billik as in aanmerking geneem word wat ander mense in hierdie organisasie betaal word</i>	1	2	3	4	5	34
13. I am satisfied with my immediate supervisor ..... <i>Ek is tevrede met my onmiddellike toesighouer</i>	1	2	3	4	5	35
14. I am satisfied with the persons (colleagues) in my work group ..... <i>Ek is tevrede met die mense (kollegas) in my werkgroep</i>	1	2	3	4	5	36

MODULE 2

Thus far you have been asked questions about your job. This section deals with how you think and feel about certain specific aspects of your work.

Tot dusver is aan u vrae oor u werk gestel. Die volgende afdeling handel oor hoe u oor sekere spesifieke aspekte van u werk dink en voel.

DIFFERENT PEOPLE WANT DIFFERENT THINGS FROM THEIR WORK. HERE IS A LIST OF THINGS A PERSON COULD EXPERIENCE IN HIS OR HER WORK. INDICATE HOW SATISFIED YOU ARE WITH EACH OF THE FOLLOWING ASPECTS OF YOUR JOB

VERSKEIDENE MENSE VERWAG VERSKEIDENE DINGE VAN HUL WERK. HIER VOLG 'N LYS DINGE WAT 'N PERSOON IN SY OF HAAR WERK KAN ERVAAR. DUI AAN HOE TEVREDE U MET ELK VAN DIE VOLGENDE ASPEKTE VAN U WERK IS

How satisfied are you with .....  
*Hoe tevrede is u met .....*

Very dissatisfied <i>Baie ontevrede</i>	Not satisfied <i>Ontevrede</i>	More or less satisfied <i>Min of meer tevrede</i>	Satisfied <i>Tevrede</i>	Completely satisfied <i>Volkomte tevrede</i>
--	-----------------------------------	--	-----------------------------	---

15. ... the way you are treated by the people (colleagues) you work with? ..... <i>... die wyse waarop u deur die mense (kollegas) met wie u saamwerk behandel word</i>	1	2	3	4	5	37
16. ... the respect you receive from the people you work with? ..... <i>... die agting wat u van die mense met wie u saamwerk ontvang?</i>	1	2	3	4	5	38
17. ... the friendliness of the people you work with? ..... <i>... die vriendelikheid van die mense met wie u saamwerk?</i>	1	2	3	4	5	39
18. ... the opportunities you have to learn new things in your work? ..... <i>... die geleentheid wat u het om nuwe dinge in u werk aan te leer?</i>	1	2	3	4	5	40
19. ... the opportunities you have to accomplish something worthwhile in your work? <i>... die geleenthede wat u het om iets wat die moeite werd is in u werk te doen?</i>	1	2	3	4	5	41
20. ... the opportunities you have to do something that makes you feel good about yourself as a person? ..... <i>... die geleenthede wat u het om iets te doen wat uself as persoon goed laat voel?</i>	1	2	3	4	5	42

How satisfied are you with ...  
 Hoe tevrede is u met ...

	Very dissatisfied Bate ontevrede	Not satisfied Ontevrede	More or less satisfied Min of meer tevrede	Satisfied Tevrede	Completely satisfied Volikome tevrede	
21. ... the opportunities you have to take part in decision making? ..... ... die geleenthede wat u het om aan besluitneming deel te neem?	1	2	3	4	5	43
22. ... the amount of freedom you have in your work? ..... ... die mate van vryheid wat u in u werk geniet?	1	2	3	4	5	44
23. ... the salary you receive? ..... ... die salaris wat u ontvang?	1	2	3	4	5	45
24. ... the fringe benefits you receive? ..... ... die byvoordele wat u ontvang?	1	2	3	4	5	46
25. ... the work security you have? ..... ... die werksekuriteit wat u geniet?	1	2	3	4	5	47
26. ... your opportunities for advancement in this organization in the future? .. ... die kanse om in hierdie organisasie in die toekomst vordering te maak?	1	2	3	4	5	48

MODULE 3

The next questions are about you and your work. When answering please keep in mind the kind of work you do and the experiences you have had working here. Follow the directions given in the boxes at the beginning of each set of questions.

Die volgende vrae gaan oor u en u werk. Wanneer u die vrae beantwoord hou asseblief die tipe werk en die ervarings wat u gehad het in gedagte. Volg die instruksies in die raampie aan die begin van elke stel vrae.

HERE ARE SOME STATEMENTS ABOUT YOUR WORK. TO WHAT EXTENT DO YOU AGREE OR DISAGREE WITH EACH STATEMENT?

HIERONDER IS 'N AANTAL STELLINGS OOR U WERK. IN HOE 'N MATE STEM U SAAM OF NIE SAAM NIE MET ELK VAN DIE STELLINGS?

	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie	Disagree Stem nie saam nie	Not sure Onseker	Agree Stem saam	Strongly agree Stem beslis saam	
27. In my work I have the opportunity to use my special skills and abilities .... In my werk kry ek die geleentheid om my besondere vermoëns en vaardighede te gebruik	1	2	3	4	5	49
28. To be successful in my work requires all my skills and abilities ..... Om suksesvol in my werk te wees vereis al my vermoëns en vaardighede	1	2	3	4	5	50
29. My work provides good opportunities for advancement ..... My werk bied goeie geleenthede vir vordering	1	2	3	4	5	51
30. My work is challenging ..... My werk bied uitdagings	1	2	3	4	5	52
31. The tasks I perform in my work are meaningful to me ..... Die take wat ek in my werk uitvoer is vir my betekenisvol	1	2	3	4	5	53
32. The things I do in my work are important to me ..... Die dinge wat ek in my werk doen, is vir my belangrik	1	2	3	4	5	54

	Strongly disagree <i>Stem beelie nie saam nie</i>	Disagree <i>Stem nie saam nie</i>	Not sure <i>Onseker</i>	Agree <i>Stem saam</i>	Strongly agree <i>Stem beelie saam</i>	
33. I feel personally responsible for the tasks I perform in my work ..... <i>Ek voel persoonlik verantwoordelik vir die take wat ek in my werk doen</i>	1	2	3	4	5	55
34. I usually know whether or not my work is satisfactory ..... <i>Ek weet gewoonlik of my werk bevredigend is of nie</i>	1	2	3	4	5	56
35. Most of the time my work objectives are clearly defined ..... <i>Meesal is die doelwitte van my werk duidelik omskryf</i>	1	2	3	4	5	57
36. The amount of work I am asked to do is fair ..... <i>Die hoeveelheid werk wat ek gevra word om te doen is billik</i>	1	2	3	4	5	58
37. I have the freedom to decide what I do in my work ..... <i>Ek het die vryheid om te besluit wat ek in my werk doen</i>	1	2	3	4	5	59
38. It is primarily my own responsibility to decide how I do my work ..... <i>Dit is in die eerste plek my eie verantwoordelikheid om te besluit hoe ek my werk doen</i>	1	2	3	4	5	60
39. I do a number of different tasks in my work ..... <i>Ek verrig 'n verskeidenheid van take in my werk</i>	1	2	3	4	5	61
40. My work requires that I do the same things over and over again ..... <i>My werk vereis dat ek dieselfde dinge oor en oor doen</i>	1	2	3	4	5	62
41. Just performing the tasks required by my work gives me the opportunity to assess how well I am doing ..... <i>Bloot deur die take te verrig wat my werk vereis, kry ek die geleentheid om te bepaal hoe goed ek presteer</i>	1	2	3	4	5	63
42. In my work I produce a whole product or render a complete service ..... <i>In my werk lewer ek 'n volwaardige produk of lewer ek 'n volledige diens</i>	1	2	3	4	5	64
43. I can see the results of my work ..... <i>Ek kan die resultate van my werk sien</i>	1	2	3	4	5	65
44. A lot of people can be affected by how well I do my work ..... <i>Baie mense kan geraak word deur hoe goed ek my werk doen</i>	1	2	3	4	5	66
45. My work is so simple that virtually anybody can handle it ..... <i>My werk is so eenvoudig dat byna enigiemand dit kan doen</i>	1	2	3	4	5	67
46. It takes a long time to learn the skills required to do my work ..... <i>Dit neem geruime tyd om die vaardighede benodig vir my werk aan te leer</i>	1	2	3	4	5	68
47. I have all the skills I need to do my work ..... <i>Ek beskik oor al die nodige vaardighede om my werk te doen</i>	1	2	3	4	5	69
48. I do have sufficient training to do my work well ..... <i>Ek beskik oor voldoende opleiding om my werk goed te doen</i>	1	2	3	4	5	70
49. My work allows me to control my own pace of work ..... <i>My werk laat my toe om my werktempo self te bepaal</i>	1	2	3	4	5	71
50. I am personally involved in my work ..... <i>Ek is persoonlik betrokke in my werk</i>	1	2	3	4	5	72
51. The most important things which happen to me involve my work ..... <i>Die belangrikste dinge wat met my gebeur het betrekking op my werk</i>	1	2	3	4	5	73
52. I can find another work with the same salary and fringe benefits as I have now ..... <i>Ek kan 'n ander betrekking met dieselfde salaris en byvoordele as wat ek nou het, kry</i>	1	2	3	4	5	74
53. It would be difficult for me to leave this organization even if I wanted to .. <i>Dit sou vir my moeilik wees om hierdie organisasie te verlaat al wou ek ook</i>	1	2	3	4	5	75
54. I dread the thought of what might happen should I quit my job without another one lined up ..... <i>Ek ys as ek dink wat met my kan gebeur as ek my werk sou los sonder dat ek 'n ander betrekking het</i>	1	2	3	4	5	76

	Strongly disagree <i>Stem beslis nie saam nie</i>	Disagree <i>Stem nie saam nie</i>	Not sure <i>Onseker</i>	Agree <i>Stem saam</i>	Strongly agree <i>Stem beslis saam</i>	
55. I have too much at stake in my work to change jobs now ..... <i>Vir my is daar te veel op die spel by die werk om nou van werk te verander</i>	1	2	3	4	5	77
56. I have to go through a lot of red tape to get things done ..... <i>Ek moet deur 'n lot rompslomp gaan om dinge gedoen te kry</i>	1	2	3	4	5	78

MODULE 4

This part is concerned with work groups in this organization. For this part of the questionnaire please think of your "work group" as the people with whom you work most closely on a day to day basis and report to the same supervisor or head.

*Die afdeling handel oor werkgroepe in hierdie organisasie. Dink aan u werkgroep as die mense met wie u daaglik in noue verband saamwerk, en wat aan dieselfde toesighouer of hoof rapporteer.*

THE FOLLOWING ARE STATEMENTS THAT MAY OR MAY NOT DESCRIBE YOUR WORK GROUP. HOW MUCH DO YOU AGREE OR DISAGREE WITH EACH STATEMENT?

*DIE VOLGENDE STELLINGS IS OF IS NIE BESKRYWEND VAN U WERKGROEP NIE. IN HOE 'N MATE STEM U SAAM MET ELKE STELLING*

	Strongly disagree <i>Stem beslis nie saam nie</i>	Disagree <i>Stem nie saam nie</i>	Not sure <i>Onseker</i>	Agree <i>Stem saam</i>	Strongly agree <i>Stem beslis saam</i>	
57. Members of my work group have the necessary skills and abilities to do their work ..... <i>Lede van my werkgroep het die nodige vermoëns en vaardighede om hul werk te doen</i>	1	2	3	4	5	79
58. Members of my work group are adequately trained for their jobs ..... <i>Lede van my werkgroep is voldoende vir hul werk opgelei</i>	1	2	3	4	5	80
						1 - 9
59. My work group knows exactly what jobs it has to get done ..... <i>My werkgroep weet presies watter take gedoen moet word</i>	1	2	3	4	5	10
60. Each member of my work group has a clear idea of the group's goals ..... <i>Elke lid van my werkgroep het 'n duidelike beeld van die groep se doelwitte</i>	1	2	3	4	5	11
61. I feel that I really am a part of my work group ..... <i>Ek voel dat ek waarlik lid is van my werkgroep</i>	1	2	3	4	5	12
62. I look forward to being with the members of my work group each day ..... <i>Ek sien daarna uit om elke dag met die lede van my werkgroep te verkeer</i>	1	2	3	4	5	13
63. We tell one another how we feel ..... <i>Ons vertel mekaar hoe ons voel</i>	1	2	3	4	5	14
64. We listen to one another's opinions ..... <i>Ons luister na mekaar se opinies</i>	1	2	3	4	5	15
65. If we have a decision to make, everyone is involved in making it ..... <i>As ons 'n besluit moet neem, word almal daarby betrek</i>	1	2	3	4	5	16

	Strongly disagree Stem beelie nie saam nie	Disagree Stem nie saam nie	Not sure Onseker	Agree Stem saam	Strongly agree Stem beelie saam	
66. There are feelings among members of my work group which tend to divide the group ..... <i>Daar bestaan gevoelens tussen die lede van my werkgroep wat neig om die groep te verdeel</i>	1	2	3	4	5	17
67. There is constant bickering in my work group ..... <i>Daar is 'n aanhoudende geredekawel in my werkgroep</i>	1	2	3	4	5	18
68. I have confidence and trust in my colleagues ..... <i>Ek het vertroue in my medewerkers</i>	1	2	3	4	5	19
69. Members of my work group encourage one another to give of their best effort .. <i>Lede van my werkgroep moedig mekaar aan om hul beste te lewer</i>	1	2	3	4	5	20
70. Members of my work group maintain high standards of performance ..... <i>Lede van my werkgroep handhaaf hoë werkstandaarde</i>	1	2	3	4	5	21
71. Members of my work group help me to find ways of doing a better job ..... <i>Persones in my werkgroep help my om metodes te vind om my werk beter te doen</i>	1	2	3	4	5	22
72. My work group emphasizes team goals ..... <i>My werkgroep beklemtoon spandoelwitte</i>	1	2	3	4	5	23
73. My work group plans together and co-ordinates its efforts ..... <i>My werkgroep beplan saam en koördineer kulle pogings</i>	1	2	3	4	5	24
74. My work group is able to respond to unusual work demands placed on it ..... <i>My werkgroep is in staat om op ongewone werkeise wat aan ons gestel word te reageer</i>	1	2	3	4	5	25

MODULE 5

This part asks about your immediate supervisor/manager in this organization. Your supervisor/manager is the person you report to directly.

Die volgende vrae handel oor u onmiddellike toesighouer/bestuurder, dit wil sê die persoon aan wie u direk rapporteer.

THE FOLLOWING STATEMENTS DESCRIBE THE WAY A SUPERVISOR MIGHT PERFORM HIS OR HER JOB, PLEASE INDICATE WHETHER YOU AGREE WITH EACH STATEMENT AS DESCRIPTIONS OF YOUR DIRECT SUPERVISOR

DIE VOLGENDE STELLINGS BESKRYF HOE U TOESIGHOUER SY OF HAAR WERK MOONTLIK DOEN. DUI ASSEBLIEF AAN OF U MET ELK VAN DIE BESKRYWINGS OOR U ONMIDDELLIKE TOESIGHOUER SAAMSTEM

My supervisor/manager ...  
My toesighouer/bestuurder ...

	Strongly disagree Stem beelie nie saam nie	Disagree Stem nie saam nie	Not sure Onseker	Agree Stem saam	Strongly agree Stem beelie saam	
75. ... demands that people give of their best ..... <i>... dring daarop aan dat mense hul beste moet lewer</i>	1	2	3	4	5	26
76. ... insists that people work hard ..... <i>... dring daarop aan dat mense hard werk</i>	1	2	3	4	5	27
77. ... stays informed about work which is being done ..... <i>... bly op hoogte van werk wat gedoen word</i>	1	2	3	4	5	28

My supervisor/manager ...  
 My toesighouer/bestuurder ...

	Strongly disagree Stem beslis nie saam nie	Disagree Stem nie saam nie	Not sure Onseker	Agree Stem saam	Strongly agree Stem beslis saam	
78. ... plans work in advance ... beplan werk vooruit	1	2	3	4	5	29
79. ... handles the administrative aspects of his or her job well ... hanteer die administratiewe pligte van sy/haar werk goed	1	2	3	4	5	30
80. ... maintains high standards of performance ... handhaaf hoë werkstandaarde	1	2	3	4	5	31
81. ... makes sure everyone knows what has to be done ... maak seker dat almal weet wat gedoen moet word	1	2	3	4	5	32
82. ... helps me solve work related problems ... help my om werkverwante probleme op te los	1	2	3	4	5	33
83. ... helps me discover problems before they become too serious ... help my om probleme te ontdek voor hulle te ernstig word	1	2	3	4	5	34
84. ... keeps everyone informed ... hou almal op hoogte van sake	1	2	3	4	5	35
85. ... helps one to develop one's skills ... help 'n mens om jou vaardighede te ontwikkel	1	2	3	4	5	36
86. ... commands our respect ... dwing ons respek af	1	2	3	4	5	37
87. ... always treats us fairly ... behandel ons altyd regverdig	1	2	3	4	5	38
88. ... helps us with our personal problems ... help ons met ons persoonlike probleme	1	2	3	4	5	39
89. ... is concerned about me as a person ... gee vir my as persoon om	1	2	3	4	5	40
90. ... encourages us to participate in making important decisions ... moedig ons aan om deel te neem as belangrike besluite geneem word	1	2	3	4	5	41
91. ... encourages people to speak up when they disagree with a decision ... moedig mense aan om hul mening te lug wanneer hul nie met 'n besluit saamstem nie	1	2	3	4	5	42
92. ... makes most decisions without asking us for our opinions ... neem meeste besluite sonder om ons om ons mening te vra	1	2	3	4	5	43
93. ... is competent ... is bevoeg	1	2	3	4	5	44
94. ... encourages us to work together as a team ... moedig ons aan om as 'n span te werk	1	2	3	4	5	45
95. ... has confidence and trust in me ... het vertroue in my	1	2	3	4	5	46
96. ... enjoys our confidence and trust ... het die vertroue van sy ondergeskiktes	1	2	3	4	5	47
97. ... does a good job in representing our work group to other units ... is 'n goeie verteenwoordiger van my werkgroep by ander werkgroepe	1	2	3	4	5	48
98. ... is a good leader ... is 'n goeie leier	1	2	3	4	5	49
99. ... gets on well with others ... kom goed met ander klaar	1	2	3	4	5	50

This section contains a number of questions and statements about you, your work and related issues. Please answer the following questions, keeping in mind the kind of work you do and the experiences that you have had working here.

Die volgende vrae en stellings handel oor u, u werk en verwante sake. By die beantwoording van die vrae moet u die werk wat u doen en die ondervindings wat u al hier gehad het, in gedagte hou.

IN THE SECTION BELOW ARE LISTED A NUMBER OF THINGS THAT ARE OFTEN USED TO DETERMINE AN INDIVIDUAL'S SALARY. FOR EACH FACTOR YOU ARE ASKED TO INDICATE HOW IMPORTANT YOUR ORGANIZATION FEELS THAT IT IS FOR DETERMINING AN INDIVIDUAL'S SALARY

IN DIE AFDELING HIERONDER WORD 'N AANTAL FAKTORE GENOEM WAT DIKWELS GEBRUIK WORD OM 'N INDI'VIDU SE VERGOEDING TE BEPAAL. U WORD GEVRA OM VIR ELK VAN DIE FAKTORE AAN TE DUI HOE BELANGRIK U ORGANISASIE DIE FAKTORE BESKOU OM DIE INDIVIDU SE VERGOEDING TE BEPAAL.

For the purpose of determining your salary, how important for your organization is ..  
Vir die doel van u salarisbepaling, as hoe belangrik beskou u organisasie ..

Of no importance at all  
Van absoluut geen belang

Unimportant  
Onbelangrik

Important  
Belangrik

Very important  
Baie belangrik

Extremely important  
Uiters belangrik

- 100. ... your education, training and experience? ..... 51  
... u opvoedkundige kwalifikasie, opleiding en ervaring?
- 101. ... the amount of responsibility and pressure in your work? ..... 52  
... die hoeveelheid verantwoordelikheid en druk in u werk?
- 102. ... the quality of your work? ..... 53  
... die gehalte van u werk?
- 103. ... your productivity? ..... 54  
... u produktiwiteit?
- 104. ... the amount of effort you expend on the job? ..... 55  
... die mate van inspanning wat u aan u werk bestee?

HERE ARE SOME STATEMENTS ABOUT YOU AND YOUR SALARY. HOW MUCH DO YOU AGREE OR DISAGREE?

HIER VOLG 'N AANTAL STELLINGS OOR U EN U BESOLDIGING. IN HOE 'N MATE STEM U SAAM?

Strongly disagree  
Stem beslis nie saam nie

Disagree  
Stem nie saam nie

Not sure  
Onseker

Agree  
Stem saam

Strongly agree  
Stem beslis saam

- 105. I am happy with the money I earn ..... 56  
Ek is tevrede met die geld wat ek verdien
- 106. I don't make the kind of money I should for the work I do ..... 57  
Ek verdien nie die geld wat ek behoort te verdien vir die werk wat ek doen nie
- 107. Considering my skills and the effort I put into my work I am satisfied with my salary ..... 58  
As ek my vaardighede en die inspanning wat in my werk sit, in ag neem, is ek tevrede met my salaris

	Strongly disagree Stem beel'tis nie saam nie	Disagree Stem nie saam nie	Not sure Onseker	Agree Stem saam	Strongly agree Stem beel'tis saam	
108. My salary is fair in comparison to the salaries of my colleagues ..... <i>My salaris is billik in vergelyking met dié van my kollegas</i>	1	2	3	4	5	59
109. All in all, salaries are administered well in this organization ..... <i>Alles in ag genome, word vergoeding goed in hierdie organisasie geadministreer</i>	1	2	3	4	5	60
110. I feel the administration of salaries should be kept as it is now ..... <i>Ek voel die administrasie van salarisse behoort te bly soos dit is</i>	1	2	3	4	5	61
111. All in all my salary is about what it ought to be ..... <i>Alles in ag genome, is my salaris omtrent wat dit behoort te wees</i>	1	2	3	4	5	62
112. My pay is fair ..... <i>My salaris is billik</i>	1	2	3	4	5	63

MODULE 7

This section deals with the way things are done in this organization. Indicate to what extent do you feel the following statements apply.

*Hierdie afdeling gaan oor die wyse waarop sake in hierdie organisasie hanteer word. Dui die mate aan waarin u voel elke stelling van toepassing is.*

	Not at all Glad nie	To a little extent In 'n mindere mate	To some extent In 'n mate	To a great extent In 'n groot mate	To a very great extent In 'n baie groot mate	
113. Employees have a clear idea of this organization's objectives ..... <i>Werknemers het 'n duidelike beeld van hierdie organisasie se doelwitte</i>	1	2	3	4	5	64
114. This organization is generally quick to use improved work methods ..... <i>Hierdie organisasie is gewoonlik gou om verbeterde werkmodes te gebruik</i>	1	2	3	4	5	65
115. This organization has a real interest in the welfare and happiness of those who work here ..... <i>Hierdie organisasie stel werklik belang in die welsyn en geluk van die mense wat hier werksaam is</i>	1	2	3	4	5	66
116. This organization is trying to improve working conditions ..... <i>Hierdie organisasie probeer om die werkomstandighede te verbeter</i>	1	2	3	4	5	67
117. This organization has clear cut, reasonable goals ..... <i>Hierdie organisasie het duidelike en redelike doelwitte</i>	1	2	3	4	5	68
118. Work activities are sensibly organized in this organization ..... <i>Werkaktiwiteite is sinvol in hierdie organisasie georganiseer</i>	1	2	3	4	5	69
119. The information my work group gets about what is going on in other departments is adequate ..... <i>Die inligting wat my werkgroep kry van wat in ander departemente aangaan is voldoende</i>	1	2	3	4	5	70
120. The people above my immediate supervisor are receptive to ideas and suggestions from my work group ..... <i>Die mense bo my onmiddellike toesighouer is ontvanklik vir idees en voorstelle afkomstig van my werkgroep</i>	1	2	3	4	5	71

Not at all  
Glad nie  
To a little extent  
In 'n mindere mate  
To some extent  
In 'n mate  
To a great extent  
In 'n groot mate  
To a very great extent  
In 'n baie groot mate

- 121. This organization gives my work group the necessary information to do our work in the best possible way ..... 72  
*Die organisasie gee aan my werkgroep die nodige inligting sodat ons, op die bes moontlike manier, ons take kan uitvoer*
- 122. The equipment and resources I need to do my work are adequate, efficient and well-maintained ..... 73  
*Die toerusting en bronne wat ek benodig om my werk te doen is voldoende, geskik en word goed instand gehou*
- 123. There are things about working here that encourage me to work hard ..... 74  
*Daar is faktore hier teenwoordig wat my aanspoor om hard te werk*
- 124. In this organization decisions are made at those levels where the most adequate and accurate information is available ..... 75  
*In hierdie organisasie word besluite geneem op vlakke waar die mees toepaslike en akkurate inligting beskikbaar is*
- 125. When decisions are made, the persons affected are asked for their ideas ..... 76  
*Wanneer besluite geneem word, word die persone wat daardeur geraak word, om hul mening gevra*
- 126. Different units or departments plan together and co-ordinate their efforts .. 77  
*Verskillende eenhede en departemente doen gesamentlike beplanning en -koördineer hul aktiwiteite*
- 127. There are opportunities to express grievances in my work ..... 78  
*Daar is geleenthede om uiting te gee aan griewe in my werk*
- 128. My work group receives adequate information about what happens in other departments / divisions ..... 79  
*My werkgroep kry voldoende inligting oor wat in ander departemente / afdelings gebeur*

MODULE 8

INDICATE HOW SATISFIED YOU ARE WITH EACH OF THE FOLLOWING ASPECTS OF YOUR JOB

DUI AAN HOE TEVREDE U IS MET ELK VAN DIE VOLGENDE ASPEKTE VAN U WERK

Very dissatisfied  
Baie ontevrede  
Not satisfied  
Ontevrede  
More or less satisfied  
Min of meer tevrede  
Satisfied  
Tevrede  
Completely satisfied  
Volkome tevrede

How satisfied are you with ...  
*Hoekomtevrede is u met ...*

- 129. ... the quality of the equipment you work with? ..... 80  
*... die gehalte van die toerusting waarmee u werk?*
- 130. ... the resources available to you in your job? ..... 10  
*... die bronne wat u het om u werk te doen?*
- 131. ... your physical working environment? ..... 11  
*... u fisiese werkomgewing?*
- 132. ... your working hours? ..... 12  
*... u werksure?*

133. How are differences and disagreements between units or departments handled in this organization?

Hoe word verskille en geskille tussen eenhede of departemente in hierdie organisasie hanteer?

Disagreements are ...  
Méningsverskille word ...

- ... almost always avoided, denied or suppressed ..... 1
- ... amper altyd vermy, ontken of gesmoor
- ... often avoided, denied or suppressed ..... 2
- ... dikwels vermy, ontken of gesmoor
- ... sometimes accepted and discussed, sometimes they are avoided or suppressed ..... 3
- ... soms aanvaar en bespreek, soms word hulle vermy en gesmoor
- ... usually accepted as necessary and desirable and are followed up ..... 4
- ... dikwels aanvaar as nodig en wenslik en word opgevolg
- ... almost always accepted as necessary and desirable and are followed up ..... 5
- ... amper altyd as nodig en wenslik aanvaar en opgevolg

13

134. Why do people work hard in this organization?

Waarom werk mense hard in hierdie organisasie?

- ... just to keep their jobs and avoid being reprimanded ..... 1
- ... net om 'n werk te behou en te verhoed dat hulle berispe word
- ... to keep their jobs and make money ..... 2
- ... om 'n werk te behou en om geld te maak
- ... to keep their jobs, make money and to seek promotion ..... 3
- ... om 'n werk te hê, geld te maak, en om bevordering te kry
- ... to keep their jobs, make money, seek promotion and for the satisfaction of doing a job well ..... 4
- ... om 'n werk te behou, geld te maak, bevordering te kry en vir tevredenheid van 'n taak goed gedaan
- ... to keep their jobs, make money, seek promotion, do a satisfactory job, and because others in their work group expect it of them ..... 5
- ... om 'n werk te behou, geld te maak, bevordering te kry, tevredenheid te ervaar met hulle werk en omdat ander in hulle werkgroep dit van hulle verwag

14

MODULE 9

The following questions are about your work and this organization. When answering, keep in mind the experiences you have had and the opinions you have at the moment.

Die volgende vrae handel oor u werk en hierdie organisasie. By die beantwoording van die vrae, moet u die ervarings wat u al gehad het in gedagte hou asook die menings wat u op die oomblik het.

HERE ARE SOME STATEMENTS ABOUT YOUR WORK AND ORGANIZATION. INDICATE THE EXTENT TO WHICH EACH STATEMENT IS TRUE.

HIER VOLG 'N AANTAL STELLINGS OOR U WERK EN ORGANISASIE. DUI AAN IN WATTER MATE ELKE STELLING WAAR IS.

This organization is characterized by ...  
Hierdie organisasie word gekenmerk deur ...

Never true Nooit waar nie	Sometimes true Soms waar	Frequently true Dikwels waar	Generally true Gewoonlik waar	Always true Altyd waar
------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	----------------------------------	---------------------------

- 135. ... competition between employees rather than co-operation ..... 1 2 3 4 5
- ... kompetisie tussen werknemers eerder as samewerking
- 136. ... a friendly, warm social atmosphere ..... 1 2 3 4 5
- ... 'n vriendelike, warm sosiale atmosfeer
- 137. ... a clear indication of the methods and procedures used to accomplish tasks and work ..... 1 2 3 4 5
- ... duidelike aanduidings van die metodes en prosedures waarvolgens take en werk uitgevoer moet word

15

16

17

This organization is characterized by ...  
 Hierdie organisasie word gekenmerk deur ...

Never true Nooit waar nie	Sometimes true Soms waar	Frequently true Dikwels waar	Generally true Gewoonlik waar	Always true Altyd waar
------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	----------------------------------	---------------------------

- |  |  |   |   |   |   |   |    |
|--|--|---|---|---|---|---|----|
| <p>138. ... a reward system (salaries, promotion, benefits) based on employee worth, ability and performance rather than luck, who you know and how well people can be manipulated .....</p> <p>... 'n vergoedingstelsel (salaris, bevordering, byvoordele) gebaseer op die werknemer se waarde, vermoëns en prestasie, eerder as op geluk, wie jy ken en hoe goed mense gemanipuleer kan word</p> | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 18 |
| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>139. ... consistent attention of management to making this organization as effective and functional as possible .....</p> <p>... voortdurende aandag van bestuur om die organisasie so doeltreffend en funksioneel as moontlik te maak</p>  | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 19 |
| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>140. ... definite physical distinctions (e.g. size of offices, office equipment) between people on different hierarchical levels .....</p> <p>... definitiewe fisiese onderskeiding (bv. grootte van kantore, kantoor-toerusting) tussen mense op verskillende hiërargiese vlakke</p>   | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 20 |
| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>141. ... definite psychological distinctions (e.g. informal social boundaries, treatment of subordinates as inferior, etc.) .....</p> <p>... definitiewe sielkundige grense (bv. informele sosiale grense, behandeling van ondergeskiktes as minderwaardig, ens.)</p>   | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 21 |
| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>142. ... delegation of responsibility and authority in decision making practices</p> <p>... delegering van verantwoordelikheid en gesag in besluitnemingsprosedes</p>   | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 22 |
| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>143. ... an interest in and willingness to support employees in both work- and non-work-related matters .....</p> <p>... 'n belangstelling in en gewilligheid om werknemers in beide werkverwante en nie-werkverwante sake te ondersteun</p>  | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 23 |
| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>144. ... an interest in the welfare of employees .....</p> <p>... 'n belangstelling in die welsyn van werknemers</p>  | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 24 |
| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |   |   |    |

MODULE 10

INDICATE HOW FREQUENTLY THE FOLLOWING APPLY TO YOU

DUI AAN HOE DIKWELS DIE VOLGENDE OP U VAN TOEPASSING IS

How often ...  
 Hoe dikwels ...

Always Altyd	Frequently Dikwels	Seldom Selds	Very seldom Vare selds	Never Nooit
-----------------	-----------------------	-----------------	---------------------------	----------------

- |  |  |   |   |   |   |   |    |
|--|--|---|---|---|---|---|----|
| <p>145. ... are you deprived of the chance to enjoy pleasant and beautiful things? ..</p> <p>... word u die geleentheid ontnem om aangename en mooi dinge te geniet?</p> | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 25 |
| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>146. ... does work demands cause disruption of family relationships? .....</p> <p>... vertroebel die beoefening van u beroep gesinsverhoudings?</p>                   | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 26 |
| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>147. ... do you feel downhearted and depressed? .....</p> <p>... voel u terneergedruk en neerslagtig?</p>   | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 27 |
| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>148. ... do you feel tired for no reason? .....</p> <p>... voel u moeg sonder rede?</p>   | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 28 |
| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>149. ... do you feel restless and cannot keep still? .....</p> <p>... voel u resteloos en kan nie stilsta nie?</p>  | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 29 |
| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>150. ... do you feel despondent about the future? .....</p> <p>... voel u misnoedig oor die toekoms?</p>  | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 30 |
| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |   |   |    |
| <p>151. ... do you feel irritable? .....</p> <p>... voel u prikkelbaar</p>   | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 31 |
| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |   |   |    |

How often ...  
Hoe dikwels ...

Always Altyd	Frequently Dikwels	Seldom Seld	Very seldom Baie seld	Never Nooit
-----------------	-----------------------	----------------	--------------------------	----------------

- |   |                   |    |
|---|-------------------|----|
| 152. ... do you feel you can no longer enjoy the things you used to enjoy? .....<br>... voel u u kan nie meer die dinge geniet wat u vroeër geniet het nie? | 1   2   3   4   5 | 32 |
| 153. ... do you feel useless and unneeded? .....<br>... voel u nutteloos en oorbodig?   | 1   2   3   4   5 | 33 |
| 154. ... have you considered quitting your job and finding a new job? .....<br>... het u al oorweeg om u werk te laat vaar en ander werk te soek?           | 1   2   3   4   5 | 34 |
| 155. ... do you experience tension as a result of making decisions in your work?<br>... ervaar u spanning as gevolg van besluite wat u in u werk neem?      | 1   2   3   4   5 | 35 |

INDICATE HOW LIKELY IT IS THAT THE FOLLOWING MIGHT HAPPEN

DUI AAN HOE WAARSKYNLIK DIT IS DAT DIE VÖLGENDE MAG GEBEUR

How likely ...  
Hoe waarskynlik ...

Extremely likely Uiters waarskynlik	Very likely Baie waarskynlik	Likely Waarskynlik	Not likely Nie waarskynlik	Not at all likely Glad nie waarskynlik
--	---------------------------------	-----------------------	-------------------------------	---

- |  |                   |    |
|--|-------------------|----|
| 156. ... is it that your profession may become outdated? .....<br>... is dit dat u beroep verouderd sal raak?  | 1   2   3   4   5 | 36 |
| 157. ... is it that you may have to quit your job before retiring age? .....<br>... is dit dat u u beroep sal moet laat vaar voordat u aftree-ouderdom bereik het?                                       | 1   2   3   4   5 | 37 |
| 158. ... is it that you could find another job, with the same income and benefits as you now have? .....<br>... is dit dat u 'n ander werk kan vind met dieselfde inkomste en voordele as wat u nou het? | 1   2   3   4   5 | 38 |

Below you will find a number of factors that look like this  
 Hieronder is 'n aantal faktore wat só lyk

Never Nooit	Very seldom Baie selds	Sometimes Soms	Frequently Dikwels	Always Altyd
1	2	3	4	5

intensive exercise + fatigue .....  
 intensiewe oefening + uitputting

You are asked to indicate by ringing the appropriate number to the right of each pair, how often it is true for you personally that the first factor leads to the second in your work.

Dui aan deur die toepaslike nommer aan die regterkant van elke paar te omring, hoe dikwels dit vir u persoonlik waar is dat die eerste faktor lei tot die tweede in u werk.

	Never Nooit	Very seldom Baie selds	Sometimes Soms	Frequently Dikwels	Always Altyd	
159. Working hard + high productivity ..... Om hard te werk + hoë produktiwiteit	1	2	3	4	5	39
160. Working hard + friendliness from colleagues ..... Om hard te werk + vriendelikheid van kollegas	1	2	3	4	5	40
161. Working hard + doing my job well ..... Om hard te werk + my werk goed te doen	1	2	3	4	5	41
162. Working hard + gaining respect from colleagues ..... Om hard te werk + respek van kollegas te verkry	1	2	3	4	5	42
163. Working hard + better treatment by supervisor / manager ..... Om hard te werk + beter behandeling deur toesighouer / bestuurder	1	2	3	4	5	43
164. Working hard + more responsibility ..... Om hard te werk + meer verantwoordelikheid	1	2	3	4	5	44
165. Working hard + promotion ..... Om hard te werk + bevordering	1	2	3	4	5	45
166. Working hard + more important assignments ..... Om hard te werk + belangriker opdragte	1	2	3	4	5	46
167. Working hard + more challenging work ..... Om hard te werk + meer uitdagende werk	1	2	3	4	5	47
168. Working hard + large salary ..... Om hard te werk + groot salaris	1	2	3	4	5	48
169. Working hard + personal satisfaction ..... Om hard te werk + persoonlike tevredeheid	1	2	3	4	5	49
170. Working hard + more opportunities for participation in decision making .. Om hard te werk + meer geleentheid vir deelname aan besluitneming	1	2	3	4	5	50
171. Working hard + more acceptance by supervisor / manager ..... Om hard te werk + meer aanvaarding deur toesighouer / bestuurder	1	2	3	4	5	51
172. Working hard + bigger bonus and/or salary ..... Om hard te werk + groter bonus en/of salaris	1	2	3	4	5	52
173. Working hard + feeling that I have accomplished something ..... Om hard te werk + gevoel dat ek iets bereik het	1	2	3	4	5	53
174. Working hard + good work performance ..... Om hard te werk + goeie werkprestasie	1	2	3	4	5	54
175. Working hard + personal feeling of growth and development ..... Om hard te werk + persoonlike gevoel van groei en ontwikkeling	1	2	3	4	5	55
176. Working hard + opportunity for independent thought and action ..... Om hard te werk + geleentheid vir selfstandige denke en optrede	1	2	3	4	5	56

HERE ARE SOME THINGS THAT COULD HAPPEN TO PEOPLE IF THEY DO THEIR JOBS ESPECIALLY WELL. INDICATE HOW LIKELY IT IS THAT EACH OF THESE THINGS COULD HAPPEN IF YOU PERFORMED YOUR JOB ESPECIALLY WELL.

HIERONDER VOLG DINGE WAT MET MENSEN KAN GEBEUR AS HULLE HULLE WERK BESONDER GOED DOEN. DUI AAN HOE WAARSKYNLIK DIT IS DAT ELKEEN VAN DIE DINGE MET U KAN GEBEUR INDIEN U U WERK BESONDER GOED DOEN.

Not at all likely!  
Glad nie waarskynlik  
Not likely!  
Nie waarskynlik  
Likely!  
Waarskynlik  
Quite likely!  
Bate waarskynlik  
Extremely likely!  
Uiters waarskynlik

- 177. I will receive a bonus and/or pay increase ..... 57  
*Ek sal 'n bonus en/of salarisverhoging kry*
- 178. I will feel better about myself as a person ..... 58  
*Ek sal beter oor myself as persoon voel*
- 179. I will have the opportunity to develop my skills and abilities ..... 59  
*Ek sal die geleentheid gebied word om my bekwaamhede en vermoëns te ontwikkel*
- 180. I will have greater job security ..... 60  
*Ek sal meer werksekuriteit hê*
- 181. I will be given chances to learn new things ..... 61  
*Ek sal die kans gegun word om nuwigheids te leer*
- 182. I will be promoted or be given better work ..... 62  
*Ek sal bevorder word of beter werk gegee word*
- 183. I will feel that I have accomplished something worthwhile ..... 63  
*Ek sal voel dat ek iets bereik het wat die moeite werd is*
- 184. I will have more freedom in my job ..... 64  
*Ek sal meer vryheid in my werk hê*
- 185. I will be respected by my colleagues ..... 65  
*Ek sal deur my kollegas gerespekteer word*
- 186. My supervisor / manager will praise me ..... 66  
*My toesighouer / bestuurder sal my prys*
- 187. My colleagues will be friendly towards me ..... 67  
*My kollegas sal vriendelik teenoor my wees*
- 188. I will be allowed to participate in decision making ..... 68  
*Ek sal toegelaat word om aan besluitneming deel te neem*
- 189. I will be respected by my supervisor / manager ..... 69  
*Ek sal deur my toesighouer / bestuurder gerespekteer word*
- 190. I will be accepted by my colleagues ..... 70  
*Ek sal deur my kollegas aanvaar word*
- 191. My colleagues will trust me ..... 71  
*My kollegas sal my vertrou*
- 192. I will experience a feeling of personal satisfaction ..... 72  
*Ek sal 'n gevoel van persoonlike tevredenheid ervaar*
- 193. My supervisor / manager will accept me as a person ..... 73  
*My toesighouer / bestuurder sal my as persoon aanvaar*
- 194. I will be able to get more work done ..... 74  
*Ek sal meer werk gedoen kry*
- 195. I will have the opportunity to do more challenging work ..... 75  
*Ek sal die geleentheid kry om meer uitdagende werk te doen*
- 196. My supervisor / manager will know what to expect of me ..... 76  
*My toesighouer / bestuurder sal weet wat om van my te verwag*

INDICATE HOW IMPORTANT EACH OF THE FOLLOWING FACTORS IS TO YOU

DUI AAN HOE BELANGRIK ELKEEN VAN DIE VOLGENDE FAKTORE VIR U IS

Not important  
Nie belangrik

Less important  
Minder belangrik

Important  
Belangrik

Very important  
Baie belangrik

Extremely important  
Uiters belangrik

- 197. The amount of money I earn ..... 77  
*Die bedrag geld wat ek verdien*
- 198. Opportunities to do something that makes me feel good about myself as a person ..... 78  
*Geleentheid om iets te doen wat my as persoon goed laat voel*
- 199. Opportunities to develop my skills and abilities ..... 79  
*Geleentheid om my bekwaamhede en vermoëns te ontwikkel*
- 200. The job security that I have ..... 80  
*Die werksekuriteit wat ek het*
- ..... 1 - 9
- 201. Opportunities to learn new things ..... 10  
*Geleenthede om nuwighede aan te leer*
- 202. Opportunities to accomplish something worthwhile ..... 11  
*Geleenthede om iets die moeite werd in my werk te doen*
- 203. Opportunities for getting a promotion or better work ..... 12  
*Geleenthede vir bevordering of beter werk*
- 204. The amount of freedom I have in my job ..... 13  
*Mate van vryheid wat ek in my werk geniet*
- 205. Respect I receive from my colleagues ..... 14  
*Respek wat my kollegas vir my toon*
- 206. Praise I receive from my supervisor / manager ..... 15  
*Lof wat my toesighouer / bestuurder my gee*
- 207. Friendliness of my colleagues ..... 16  
*Vriendelikheid van my kollegas*
- 208. Opportunities for participation in decision making ..... 17  
*Geleenthede om deel te neem aan besluitneming*
- 209. The respect my supervisor / manager has for me ..... 18  
*Die respek wat my toesighouer / bestuurder vir my het*
- 210. Acceptance by my colleagues ..... 19  
*Aanvaarding deur my kollegas*
- 211. The trust my colleagues have in me ..... 20  
*Die vertroue wat my kollegas in my het*
- 212. To do work that gives me personal satisfaction ..... 21  
*Om werk te doen wat my persoonlike tevredenheid verskaf*
- 213. My supervisor's / manager's acceptance of me as a person ..... 22  
*Dat my toesighouer / bestuurder my as persoon aanvaar*
- 214. Getting more work done ..... 23  
*Om meer werk gedoen te kry*
- 215. To do work which I find challenging ..... 24  
*Om werk te doen wat vir my 'n uitdaging is*
- 216. That my supervisor / manager should indicate what he expects of me ..... 25  
*Dat my toesighouer / bestuurder sal aandui wat hy van my verwag*

## 8.4 BYLAAG 4

### DEFINISIES VAN DIE HOOFAREAS EN FAKTORE GEMEET DEUR DIE ORGANISATORIESE DIAGNOSE VRAELYS

#### 4.1 Organisasieklimaat

Organisasieklimaat verwys na die omstandighede waarin 'n persoon of werkgroep funksioneer. Dit bepaal of 'n werknemer sy werksomgewing as positief of negatief ervaar. Organisasieklimaat word geskep deur die filosofie, beleid en optrede van "senior groepe" of bestuurders.

Aspekte van die klimaat is :

##### 4.1.1 Besluitnemingspraktyke

Besluitnemingspraktyke verwys na die mate waarin werknemers aan besluitneming deelneem en die doeltreffendheid waarmee besluite geneem word

##### 4.1.2 Kommunikasievloei

Kommunikasievloei verwys na die doeltreffendheid waarmee inligting opwaarts en afwaarts in 'n organisasie versprei word

##### 4.1.3 Algemene motiveringstoestande

Algemene motiveringstoestande verwys na toestande en redes wat vir werknemers as aansporing dien om hard te werk en dus hulle prestasie te verbeter

#### 4.1.4 Tegnologiese aanpasbaarheid

Tegnologiese aanpasbaarheid dui op die mate waarin die organisasie bereid is om nuwe ontwikkeling op tegnologiese gebied te benut en toerusting, gereedskap, toebehore en ander hulpmiddels te voorsien.

#### 4.1.5 Doelgerigtheid

Doelgerigtheid dui op die mate waarin die organisasie "weet wat hy wil bereik" asook die mate waarin die werknemers van hierdie doelwitte bewus is.

#### 4.1.6 Menslikheidsin

Menslikheidsin verwys na die mate waarin die organisasie na sy werknemers omsien en belangstelling in hulle toon.

#### 4.1.7 Koördinering

Koördinering verwys na die logiese organisasie van werksaktiwiteite en die mate waarin onder-afdelings aktiwiteite saam beplan en koördineer.

### 4.2 **Werkgroepprosesse**

Werkgroepprosesse verwys na die mate waarin groeplede doeltreffend funksioneer en as span saamwerk. Dit bestaan uit die volgende faktore:

#### 4.2.1 **Werkgroepondersteuning**

Werkgroepondersteuning verwys na die mate waarin groeplede mekaar onderling help en aanmoedig ten einde beter te presteer.

#### 4.2.2 Werkgroepdoelgerigtheid

Hierdie faktor verwys na die mate waarin spandoelwitte nagestreef word en hoe dit bereik word.

#### 4.2.3 Werkgroepvaardigheid

Hierdie faktor dui op die mate waarin groeplede oor vaardighede en opleiding beskik om hulle werk doeltreffend te kan verrig.

#### 4.2.4 Samehorigheid en ontvanklikheid

Hierdie faktor verwys na wat in 'n werkgroep gedoen word om lede aan te moedig om aan werksaktiwiteite en besluite deel te neem, samehorigheid te bevorder en as span saam te werk. Dit dui ook op die aan- of afwesigheid van faktore in die groep wat lede uitmekaar dryf.

#### 4.2.5 Taakbegrip by werkgroep

Taakbegrip by werkgroep verwys na die mate waarin groeplede weet wat van hulle verwag word en hoe om hulle take uit te voer.

#### 4.2.6 Werkgroepdoeltreffendheid

Werkgroepdoeltreffendheid verwys na hoe goed 'n groep sy werkopdragte uitvoer en by ongewone werkvereistes aanpas.

#### 4.2.7 Werkgroepmotivering

Werkgroepmotivering verwys na die mate waarin werknemers ondervind dat harde werk tot goeie werkprestasie lei en dat hulle werkprestasie belangrike beloning inhou.

### 4.3 Taakeienskappe

Onder taakeienskappe word verstaan die verskillende aktiwiteite en eienskappe waardeur die werksaktiwiteite in 'n organisasie gekenmerk word en word deur die volgende faktore gemeet:

#### 4.3.1 Werkinhoud

Onder werkinhoud word verstaan die uitdaging wat gebied word en die afwesigheid van eentonigheid; of die hoeveelheid werk wat vereis word billik is en of die doelwitte wat bereik moet word duidelik omskryf is.

#### 4.3.2 Werkbetrokkenheid/betekenis

Werkbetrokkenheid/betekenis verwys na die mate waarin 'n persoon aan sy/haar werk toegewy is en dit as belangrik en betekenisvol beskou.

#### 4.3.3 Werkterugvoering

Werkterugvoering verwys na die mate waarin 'n werknemer uit die taak wat hy/sy verrig, self kan aflei hoe goed die werk gedoen is.

#### 4.3.4 Vryheid/besluitneming in my werk

Vryheid/besluitneming verwys na die mate van vryheid wat 'n persoon het om byvoorbeeld self besluite in sy/haar werk te neem.

#### 4.3.5 Vaardigheidsbenutting

Vaardigheidsbenutting verwys na die geleenthede wat daar vir 'n persoon in die uitvoering van 'n taak

bestaan om sy/haar vaardighede en vermoëns aan te wend asook die mate waarin die persoon toegerus is met die vaardighede, vermoëns en opleiding wat nodig is om die werk goed te kan doen.

#### 4.3.6 Werksbevredigingseienskappe

Hierdie faktor verwys na die mate waarin 'n werk geleenthede aan die pospligte bied om verder te ontwikkel, om iets besonders tot stand te bring en positiewe gevoelens te help skep.

#### 4.4 Toesighoudende leierskap

Toesighoudende leierskap verwys na die optrede van 'n toesighouer wat afsonderlike groeplede of die groep in geheel in die uitvoering van hul pligte help of hinder. Dit bestaan uit die volgende aspekte:

##### 4.4.1 Toesighouer se produksie-ingesteldheid

Hierdie faktor verwys na die mate waarin die toesighouer die klem op werksdoelwitte laat val. (Dit kan soms oorbeklemtoon word ten koste van menslike oorwegings).

##### 4.4.2 Toesighouer se mensbenadering

Die toesighouer se mensbenadering verwys na die mate waarin hy/sy ondergeskiktes as mense behandel, asook die mate waarin sy/haar optrede teenoor hulle deur regverdigheid en sensitiwiteit gekenmerk word. Dit dui ook op die vertroue wat hy/sy in hulle toon en daarteenoor die mate waarin hy/sy die respek, en vertroue van ondergeskiktes geniet.

#### 4.4.3 Spanbou deur toesighouer

Dit verwys na wat 'n toesighouer doen om goeie verhoudings tussen ondergeskiktes aan te moedig en te verseker dat hulle as span saamwerk.

#### 4.4.4 Werkbevordering deur toesighouer

Werkbevordering deur toesighouer verwys na die aard en kwaliteit van die hulp wat 'n toesighouer aan 'n individu en sy groep gee om hulle doelwitte te bereik.

#### 4.4.5 Doeltreffendheid van toesighouer

Doeltreffendheid van toesighouer dui op hoe goed hy/sy die menslike, produksie en administratiewe aspekte van sy/haar werk uitvoer.

#### 4.5 **Bevredigingseffek**

Hierdie faktor verwys na die effek wat die organisasie, bestuur, werkgroepe en toesighouers op mense het. Dit word weerspieël in die gevoelens en menings wat daaroor by lede van die organisasie bestaan.

##### 4.5.1 Werkbevrediging/neiging om te bedank

##### 4.5.2 Tevredenheid met werkgroep

##### 4.5.3 Tevredenheid met toesighouer

## 8.5 BYLAAG 5

### GROEPERING VAN DIE ORGANISATORIESE DIAGNOSE VRAELYSRESPONSE

Organisatoriese Diagnose Vraelysresponse is in die volgende groepe saamgevoeg :

5.1 **Totale groep werknemers**

5.2 **Departemente en afdelings**

a **Ondergrondbestuurder (produksie)**

- Mynopsigter - Suide
- Mynopsigter - Noorde
- Mynopsigter - Strookafbou
- Mynopsigter - Delwers
- Hoofmynopmeter

b **Inwonende Ingenieur (instandhouding)**

- Afdelingsingenieur
- Projekingenieur
- Ondergrondingenieur
- Hoofvoorman konvensioneel en dienste
- Hoofvoorman strookafbou en delwers

c **Administrasie en sekretarieel**

d **Hostelbestuurder**

e Opleiding

f Sekuriteit

### 5.3 Hiërargiese vlak

a Topbestuur

b Seniorbestuur (ingenieurs)

c Middelbestuur (mynopsigters, hoofvoormanne)

d Eerste vlak toesighouding (skofbaas, voorman)

e Tweede vlak toesighouding (myners, vakmanne)

f Administratief (aard van werk klerklik en sekretarieel)

### 5.4 Werkgroepe

Die werkgroep is gerangskik onder hulle natuurlike lynhoofde. Daar is dus 'n werkgroep vir elke bestuurder, elke afdelingshoof, elke lynhoof wat elke voorman en skofbaas insluit.

8.6 BYLAAG 6

TABELLE EN GRAFIEKE

Tabelle en grafieke vir die volgende groepe wat uit die Organisatoriese Diagnose Vraelys-inligting saamgestel is :

- 6.1 Totale groep respondente
- 6.2 Topbestuursgroep
- 6.3 Seniorbestuursgroep (assistent ondergrondbestuurder en afdelingsingenieurs)
- 6.4 Middelbestuursgroep (mynopsigters en hoofvoormanne)
- 6.5 Eerstevlak toesighouding (skofbase en voormanne)
- 6.6 Tweede vlak toesighouding (myners en vakmanne)

6.1      Tabele en grafieke vir die totale groep respondentë

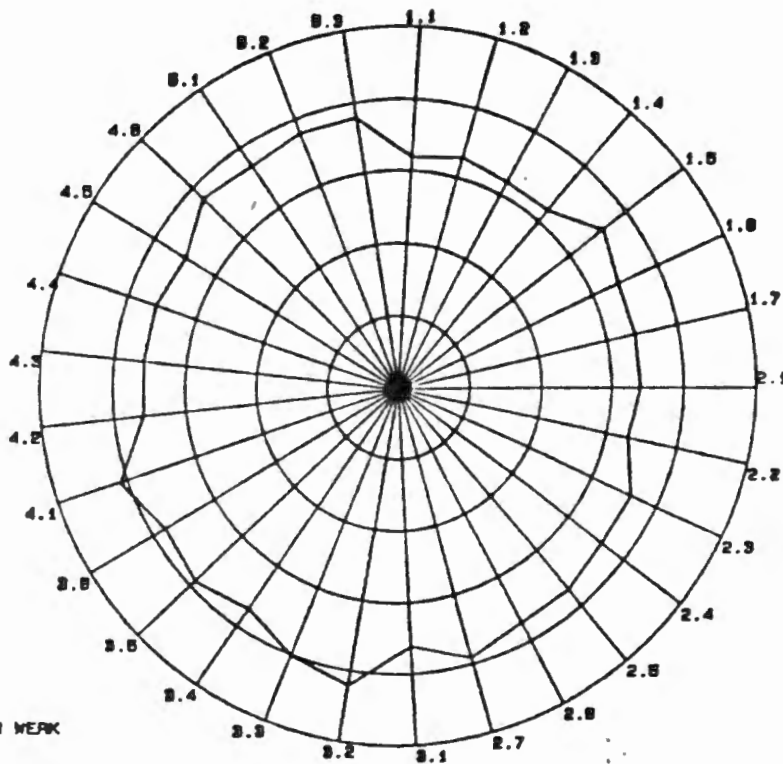
- 8.1 WERKSBEVREDIGING
- 8.2 TEVR. MET WERK GROEP
- 8.3 TEVR. MET TOESIGHOUER

4. TOESIGHOUD. LEIERSKAP

- 4.1 PRODUKSIE/ORIENTASIE
- 4.2 MENSBEHADERING
- 4.3 SPANDBOU
- 4.4 WERKBEVORDERING (IND.)
- 4.5 WERKBEVORDERING (GR.)
- 4.6 DOELTREFFENDHEID

3. TAAKEIENSKAPPE

- 3.1 WERKSINHOUD
- 3.2 WERKBETROKKEHEID
- 3.3 WERKTERUGVOER
- 3.4 VRYHEID/BESLUITNEMING IN WERK
- 3.5 VAARDIGHEIDSBENUTTING
- 3.6 WERKSBEVREDIGINGSEIENSKAPPE



- 1.1 BESLUITNEMINGS PRAKTYKE
- 1.2 KOMMUNIKASIEVLOEI
- 1.3 ALB. MOTIV. TOESTANDE
- 1.4 TEGNOL. AANPASBAARHEID
- 1.5 DOELGERIGTHEID
- 1.6 MENSLIKHEIDSIN
- 1.7 KOORDINERING

2. WERK GROEP PROSESSE

- 2.1 WERK GROEP ONDERSTEUNING
- 2.2 WERK GROEP DOELGERIGTHEID
- 2.3 WERK GROEP VAARDIGHEID
- 2.4 WERK GROEP SAMEHORIGHEID
- 2.5 TAAKBEGRIIP BY WERK GROEP
- 2.6 WERK GROEP DOELTREFFENDHEID
- 2.7 WERK GROEP MOTIVERING

LYN : AFDELING  
GEBROKE LYN : GROEP

SEPTEMBER 1983

TOTAAL GROEP

FAKTOR	GEMID	STAND AFW	STEEVDFOEF
1. ORG KLIMAAT	3.336	.624	214.000
1.1 BESLUITNEMING	3.245	.869	222.000
1.2 KOMMUNIKASIE	3.261	.834	226.000
1.3 MOTIVERING	3.231	.644	220.000
1.4 TEGN. AANPASP.	3.159	1.015	228.000
1.5 DOELGERIGTHEID	3.621	.726	226.000
1.6 MENSLIKHEIDSIN	3.405	.973	223.000
1.7 KOORDINERING	3.422	.863	226.000
2. WERK GROEP PROSESSE	3.676	.562	206.000
2.1 ONDERSTEUNING	3.436	.847	226.000
2.2 DOELGERIGTHEID	3.314	.952	226.000
2.3 VAARDIGHEDE	3.620	.915	225.000
2.4 SAMEHORIGHEID	3.578	.666	223.000
2.5 TAAKBEGRIIP	3.714	.829	227.000
2.6 DOELTREFFEND	3.689	.819	227.000
2.7 MOTIVERING	3.891	.611	220.000
3. TAAKEIENSKAPPE	3.875	.502	203.000
3.1 WERKSINHOUD	3.649	.605	222.000
3.2 BETROKKEHEID	4.154	.525	218.000
3.3 WERKTERUGVOER	3.974	.636	227.000
3.4 VRYHEID	3.692	.807	223.000
3.5 VAARDIGHEID	3.862	.561	223.000
3.6 BEVREDIGING	3.831	.795	221.000
4. LEIERSKAP	3.693	.704	218.000
4.1 PRODUKSIE	4.134	.781	228.000
4.2 MENSBEHADERING	3.594	.746	224.000
4.3 SPANDBOU	3.588	.771	226.000
4.4 BEVORDERING (I)	3.581	.944	227.000
4.5 BEVORDERING (G)	3.498	.922	225.000
4.6 DOELTREFFEND	3.783	.814	227.000
5. TEVREDENHEID	3.731	.446	213.000
5.1 BEVPEDIGING	3.705	.445	217.000
5.2 WERK GROEP	3.827	.635	223.000
5.3 TOESIGHOUER	3.767	1.047	227.000
6. GEMALTE V LEWE	3.478	.624	210.000
7. E TO P	3.731	.759	211.000
8. P TO O	3.535	.641	216.000
9. VVLEHS	4.168	.574	217.000

6.2      Tabelle en grafieke vir topbestuursgroep

- .1 WERKSBEVREDIGING
- .2 TEVR. MET WERKROEP
- .3 TEVR. MET TOESICHOER

- 1.1 BESLUITNEMINGS/PRAKTYK
- 1.2 KOMMUNIKASIEVLOED
- 1.3 ALB. MOTIV. TOESTANDE
- 1.4 TEGNOL. AANPASBAARHEID
- 1.5 DOELGERIGTHEID
- 1.6 MENSLIKHEIDSIN
- 1.7 KOORDINEERING

TOESICHOUD. LEIERSKAP

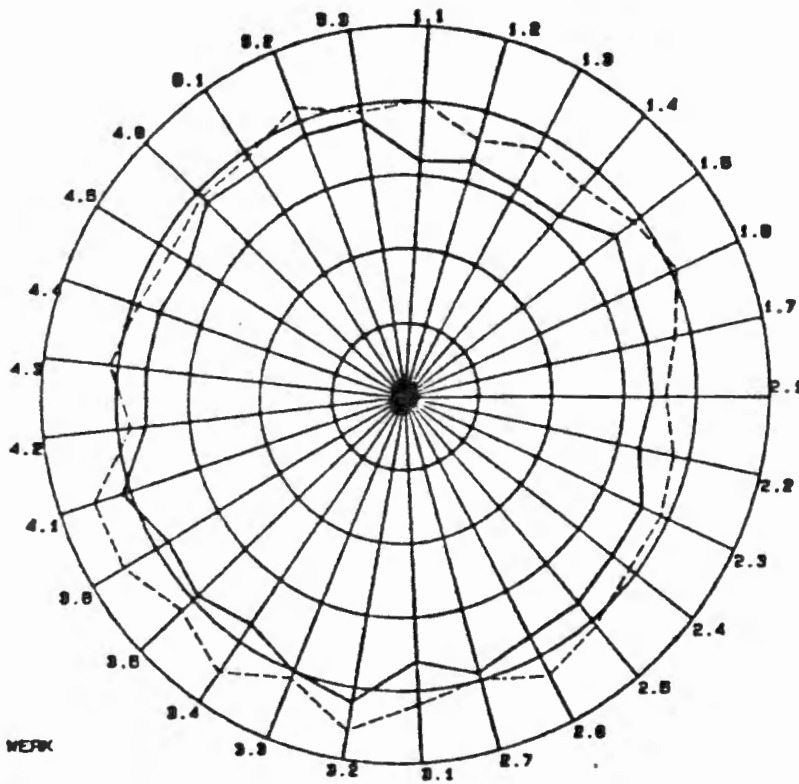
- .1 PRODUKSIE/ORIENTASIE
- .2 MENSBERADERING
- .3 SPANBOU
- .4 WERKBEVORDERING (IND.)
- .5 WERKBEVORDERING (GR.)
- .6 DOELTREFFENDHEID

2. WERKROEPPROSESSE

- 2.1 WERKROEPPONDERSTEUNING
- 2.2 WERKROEPPDOELGETRISTHEIT
- 2.3 WERKROEPPVAARDIGHEID
- 2.4 WERKROEPP SAHEMORTIGHEIT
- 2.5 TAAKBEGRIP BY WERKROE
- 2.6 WERKROEPPDOELTREFFENDHEID
- 2.7 WERKROEPPMOTIVERING

TAAKEIENSAPPE

- .1 WERKSINHOUD
- .2 WERKBETROKKEHEID
- .3 WERKTERUGVOER
- .4 VRYHEID/BESLUITNEMING IN WERK
- .5 VAARDIGHEIDSBENUTTING
- .6 WERKBEVREDIGINGSEIENSAPPE



LYN : AFDELING  
GEBROKE LYN : GROEP

SEPTEMBER 1983

AFDELING 1

FAKTOR	GEMID	STAND AFW	STEEFPROEF
1. OPC KLIMAAT	3.845	.247	8.000
1.1 BESLUITNEMING	4.000	.471	8.000
1.2 KOMMUNIKASIE	3.594	.394	8.000
1.3 MOTIVERING	3.833	.373	8.000
1.4 TEGN. AANPASB.	3.688	.609	8.000
1.5 DOELGERIGTHEID	3.875	.470	8.000
1.6 MENSLIKHEIDSIN	4.063	.348	8.000
1.7 KOORDINEERING	3.833	.527	8.000
2. WERKROEPPROSESSE	3.954	.379	8.000
2.1 ONDERSTEUNING	3.563	.527	8.000
2.2 DOELGERIGTHEID	3.750	.250	8.000
2.3 VAARDIGHEID	3.875	.740	8.000
2.4 SAHEMORTIGHEID	3.906	.612	8.000
2.5 TAAKBEGRIP	4.125	.545	8.000
2.6 DOELTREFFEND	4.250	.559	8.000
2.7 MOTIVERING	4.031	.458	8.000
3. TAAKEIENSAPPE	4.367	.269	8.000
3.1 WERKSINHOUD	4.161	.331	8.000
3.2 BETROKKEHEID	4.643	.335	8.000
3.3 WERKTERUGVOER	4.125	.551	8.000
3.4 VRYHEID	4.531	.263	8.000
3.5 VAARDIGHEID	4.229	.288	8.000
3.6 BEVREDIGING	4.500	.506	8.000
4. LEIERSKAP	3.975	.474	8.000
4.1 PRODUKSIE	4.500	.661	8.000
4.2 MENSBERADERING	3.833	.417	8.000
4.3 SPANBOU	4.063	.396	8.000
4.4 BEVORDERING(I)	3.938	.845	8.000
4.5 BEVORDERING(G)	3.933	.645	8.000
4.6 DOELTREFFEND	3.896	.665	8.000
5. TEVREDENHEID	3.944	.254	7.000
5.1 BEVREDIGING	3.868	.366	7.000
5.2 WERKROEP	4.156	.279	8.000
5.3 TOESICHOEP	3.875	.701	8.000
6. GEHALTE V LEVE	3.848	.506	8.000
7. E TO P	3.813	.663	8.000
8. P TO O	3.831	.373	8.000
9. WALENS	3.987	.452	8.000

6.3      Tabele en grafieke vir seniorbestuursgroep

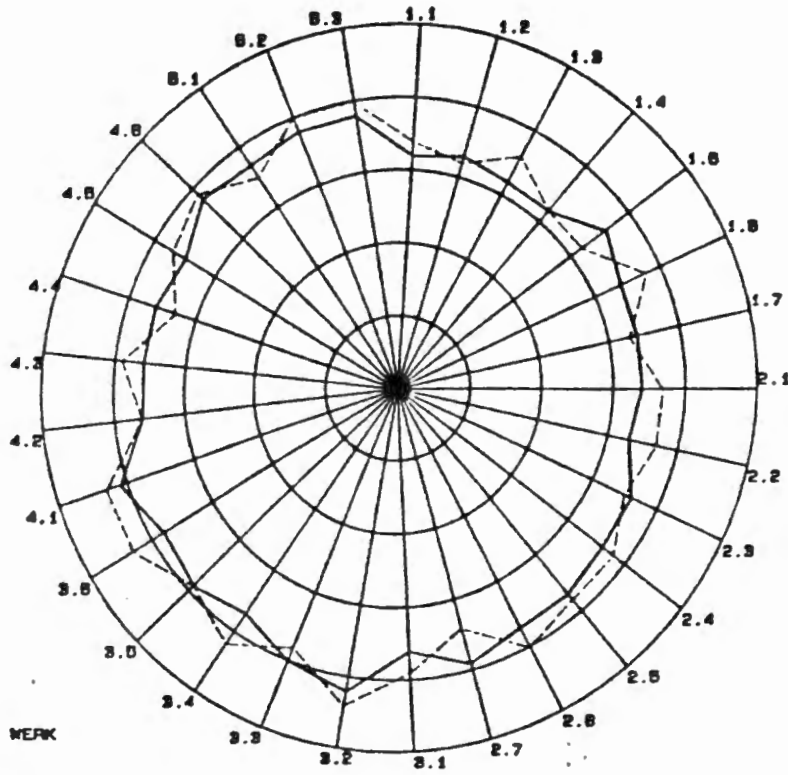
- B.1 WERKSBEVREDIGING
- B.2 TEVR. MET WERKGROEP
- B.3 TEVR. MET TOESIGHOUER

4. TOESIGHOUD. LEIERSKAP

- 4.1 PRODUKSIE/ORIENTASIE
- 4.2 MENSBERADERING
- 4.3 SPANBOU
- 4.4 WERKBEVORDERING (IND.)
- 4.5 WERKBEVORDERING (GR.)
- 4.6 DOELTREFFENDEID

3. TAAKEIENSKAPPE

- 3.1 WERKSINHOUD
- 3.2 WERKBETROKKEHEID
- 3.3 WERKTERUGVOER
- 3.4 VRYHEID/BESLUITNEMING IN WERK
- 3.5 VAARDIGHEIDSBENUITTING
- 3.6 WERKBEVREDIGINGSEIENSKAPPE



LYN : AFDELING  
GEBROKE LYN : GROEP

- 1.1 BESLUITNEMINGSPRAKTYK
- 1.2 KOMMUNIKASIEVLOEI
- 1.3 ALG. MOTIV. TOESTANDE
- 1.4 TEGNOL. AANPASDAARHEID
- 1.5 DOELGERIGTHEID
- 1.6 MENSLIKHEIDSIN
- 1.7 KOORDINERING

2. WERKGROEPPROSESSE

- 2.1 WERKGROEPONDERSTEUNING
- 2.2 WERKGROEPDOELGERIGTHEID
- 2.3 WERKGROEPVAARDIGHEID
- 2.4 WERKGROEP SAMHORIGHEID
- 2.5 TAAKBEGRIIP BY WERKGROEP
- 2.6 WERKGROEPDOELTREFFENDEID
- 2.7 WERKGROEPMOTIVERING

SEPTEMBER 1983

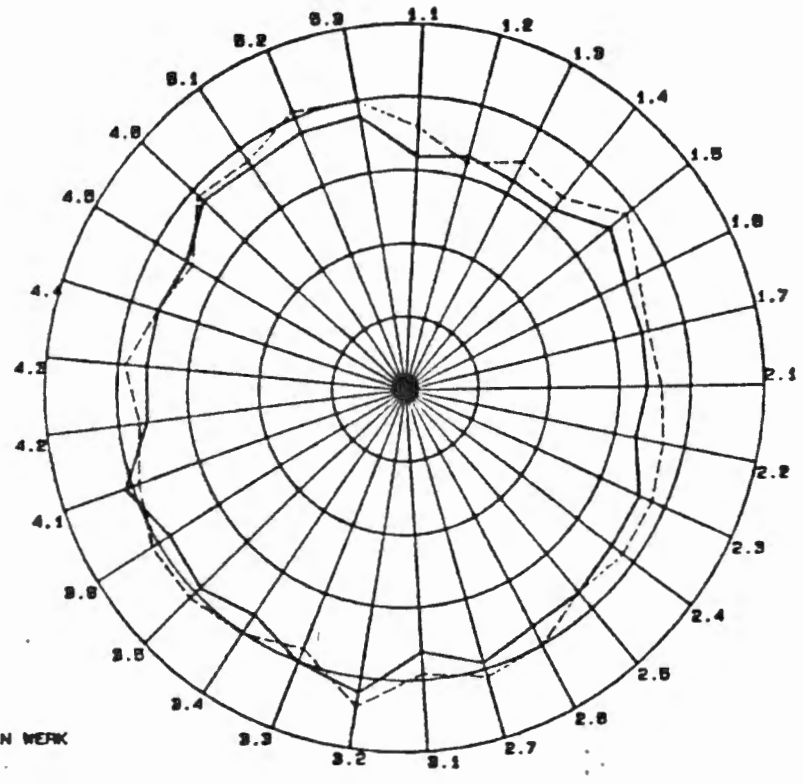
AFDELING 2

FAKTOR	GEMID	STAND AFW	STEFPPROFF
1. ORG KLIMAAT	3.427	.130	3.000
1.1 BESLUITNEMING	3.444	.157	3.000
1.2 KOMMUNIKASIE	3.167	.236	3.000
1.3 MOTIVERING	3.611	.208	3.000
1.4 TEGN. AANPASB.	3.167	.471	3.000
1.5 DOELGERIGTHEID	3.222	.416	3.000
1.6 MENSLIKHEIDSIN	3.750	.204	3.000
1.7 KOORDINERING	3.333	.471	3.000
2. WERKGROEPPROSESSE	3.630	.212	3.000
2.1 ONDERSTEUNING	3.667	.624	3.000
2.2 DOELGERIGTHEID	3.667	.236	3.000
2.3 VAARDIGHEDE	3.500	.408	3.000
2.4 SAMHORIGHEID	3.792	.295	3.000
2.5 TAAKBEGRIIP	3.833	.236	3.000
2.6 DOELTREFFEND	4.000	.408	3.000
2.7 MOTIVERING	3.375	.368	3.000
3. TAAKEIENSKAPPE	4.067	.288	3.000
3.1 WERKSINHOUD	3.857	.309	3.000
3.2 BETROKKEHEID	4.381	.294	3.000
3.3 WERKTERUGVOER	3.778	.567	3.000
3.4 VRYHEID	4.167	.236	3.000
3.5 VAARDIGHEID	3.889	.283	3.000
3.6 BEVPEDIGING	4.333	.272	3.000
4. LEIERSKAP	3.840	.182	3.000
4.1 PRODUKSIE	4.333	.236	3.000
4.2 MENSBERADERING	3.556	.079	3.000
4.3 SPANBOU	3.917	.236	3.000
4.4 BEVORDERING(I)	3.333	.942	3.000
4.5 BEVORDERING(G)	3.667	.272	3.000
4.6 DOELTREFFEND	3.944	.314	3.000
5. TEVRDENHEID	3.648	.288	3.000
5.1 BEVRDENIGING	3.513	.346	3.000
5.2 WERKGROEP	4.000	.204	3.000
5.3 TOESIGHOUEP	4.000	.000	3.000
6. GEHALTE V LEWE	3.923	.058	3.000
7. E TO P	3.074	.228	3.000
8. P TO O	3.400	.224	3.000
9. VALENS	3.702	.441	3.000

6.4      Tabele en grafieke vir die middelbestuursgroep

- 8. TEVREDENHEID
  - 8.1 WERKSBEVREDIGING
  - 8.2 TEVR. MET WERKGROEP
  - 8.3 TEVR. MET TOESICHOUER
- 4. TOESICHOUD. LEIERSKAP
  - 4.1 PRODUKSIE/ORIENTASIE
  - 4.2 MENSBEWADERING
  - 4.3 SPANBOU
  - 4.4 WERKBEVORDERING (IND.)
  - 4.5 WERKBEVORDERING (GR.)
  - 4.6 DOELTREFFENDEID
- 3. TAAKEIENSAPPE
  - 3.1 WERKSINHOU
  - 3.2 WERKBETROKKENHEID
  - 3.3 WERKTERUGVOER
  - 3.4 VRYHEID/BESLUITNEMING IN WERK
  - 3.5 VAARDIGHEIDSBENUTTING
  - 3.6 WERKBEVREDIGINGSEIENSAPPE

- 1.1 BESLUITNEMINGSAPRAKTYKE
- 1.2 KOMMUNIKASIEVLOEI
- 1.3 ALG. MOTIV. TOESTANDE
- 1.4 TECHN. AANPASBAARHEID
- 1.5 DOELGERIGTHEID
- 1.6 MENSLIKHEID SIN
- 1.7 KOORDINERING
- 2. WERKGROEPAPROSESSE
  - 2.1 WERKGROEPONDERSTEUING
  - 2.2 WERKGROEPDOELGERIGTHEID
  - 2.3 WERKGROEPVAARDIGHEID
  - 2.4 WERKGROEP SAMEHORIGHEID
  - 2.5 TAAKBEGRIIP BY WERKGROEP
  - 2.6 WERKGROEPDOELTREFFENDEID
  - 2.7 WERKGROEPMOTIVERING



LYN : AFDELING  
GEBROKE LYN : GROEP

SEPTEMBER 1983

AFDELING 3

FAKTOR	GEMID	STAND AFW	STEEKPROEF
1. ORG KLIMAAT	3,533	,537	12,000
1.1 BESLUITNEMING	3,611	,692	12,000
1.2 KOMMUNIKASIE	3,229	,641	12,000
1.3 MOTIVERING	3,514	,647	12,000
1.4 TECH. AANPASB.	3,375	,582	12,000
1.5 DOELGERIGTHEID	3,829	,533	12,000
1.6 MENSLIKHEID SIN	3,646	,625	12,000
1.7 KOORDINERING	3,500	,645	12,000
2. WERKGROEPAPROSES	3,907	,531	12,000
2.1 ONDERSTEUING	3,563	,759	12,000
2.2 DOELGERIGTHEID	3,667	,607	12,000
2.3 VAARDIGHEDE	3,833	,687	12,000
2.4 SAMEHORIGHEID	3,813	,636	12,000
2.5 TAAKBEGRIIP	3,667	,899	12,000
2.6 DOELTREFFEND	4,042	,431	12,000
2.7 MOTIVERING	4,135	,652	12,000
3. TAAKEIENSAPPE	4,052	,543	11,000
3.1 WERKSINHOU	3,881	,416	12,000
3.2 BETROKKENHEID	4,377	,511	11,000
3.3 WERKTERUGVOER	3,806	,700	12,000
3.4 VRYHEID	4,021	,753	12,000
3.5 VAARDIGHEID	4,083	,571	12,000
3.6 BEVPEDIGING	4,056	,901	12,000
4. LEIERSKAP	3,790	,604	12,000
4.1 PRODUKSIE	3,917	,702	12,000
4.2 MENSBEWADERING	3,727	,574	11,000
4.3 SPANBOU	3,875	,826	12,000
4.4 BEVORDERING(I)	3,625	,869	12,000
4.5 BEVORDERING(G)	3,444	,762	12,000
4.6 DOELTREFFEND	3,899	,682	12,000
5. TEVREDENHEID	3,866	,356	12,000
5.1 BEVPEDIGING	3,788	,410	12,000
5.2 WERKGROEP	4,093	,358	12,000
5.3 TOESICHOUER	4,000	,816	12,000
6. GEMALTE V LEWE	4,042	,425	12,000
7. E TO P	3,907	,848	12,000
8. P TO O	3,892	,542	12,000
9. WALENS	4,096	,523	12,000

6.5      Tabele en grafieke vir die eerstevlak toesighouding

- 0.1 WERKBEVREDIGING
- 0.2 TEVR. MET WERKGROEP
- 0.3 TEVR. MET TOESICHOUER

- 1.1 BESLUITNEMINGSPRAKTYKE
- 1.2 KOMMUNIKASIEVLOEI
- 1.3 ALS. MOTIV. TOESTANDE
- 1.4 TEGNOL. AANPASBAARHEID
- 1.5 DOELGERIGTHEID
- 1.6 MENSLIKHEIDSIN
- 1.7 KOORDINERING

4. TOESICHOUD. LEIERSKAP

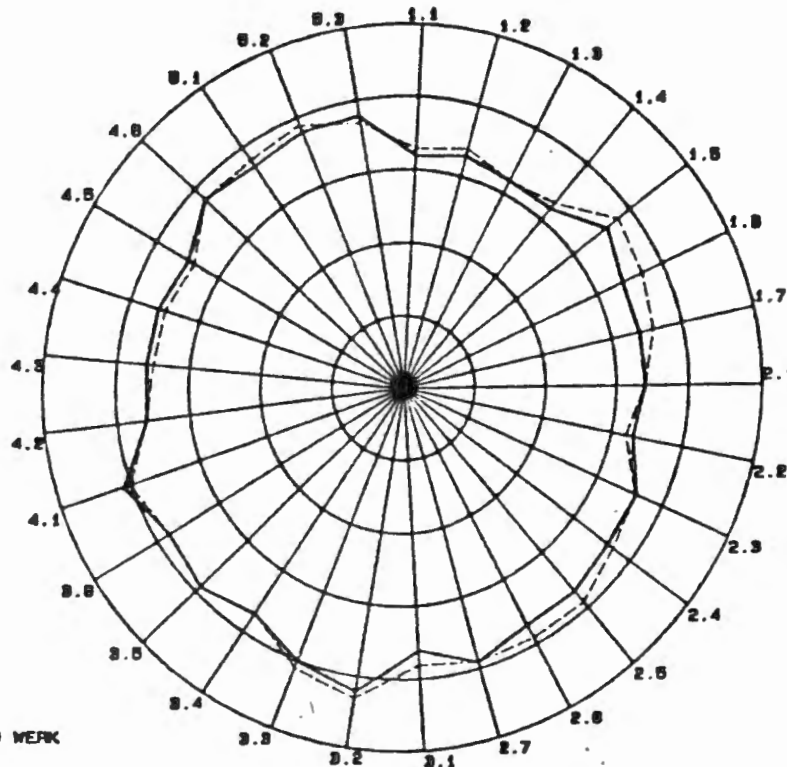
- 4.1 PRODUKSIE/ORIENTASIE
- 4.2 MENSBEADERING
- 4.3 SPANBOU
- 4.4 WERKBEVORDERING (IND.)
- 4.5 WERKBEVORDERING (GR.)
- 4.6 DOELTREFFENDHEID

2. WERKGROEP/PROSESSE

- 2.1 WERKGROEPONDERSTEUNING
- 2.2 WERKGROEPDOELGERIGTHEID
- 2.3 WERKGROEPVAARDIGHEID
- 2.4 WERKGROEP SAMEHORIGHEID
- 2.5 TAAKBEGRIP BY WERKGROEP
- 2.6 WERKGROEPDOELTREFFENDHEID
- 2.7 WERKGROEPMOTIVERING

3. TAAKEIENSKAPPE

- 3.1 WERKBINHOUD
- 3.2 WERKBETROKKEHEID
- 3.3 WERKTERUGVOER
- 3.4 VRYHEID/BESLUITNEMING IN WERK
- 3.5 VAARDIGHEIDSBENUTTING
- 3.6 WERKBEVREDIGINGSEIENSKAPPE



LYN : AFDELING  
GEBROKE LYN : GROEP

SEPTEMBER 1983

AFDELING 4

FAKTOR	GENID	STAND AFW	STEEKPROEF
1. ORG KLIMAAT	3.422	.631	34.000
1.1 BESLUITNEMING	3.306	.776	37.000
1.2 KOMMUNIKASIE	3.410	.817	36.000
1.3 MOTIVERING	3.158	.689	38.000
1.4 TEGN. AANPASB.	3.289	1.086	38.000
1.5 DOELGERIGTHEID	3.811	.773	37.000
1.6 MENSLIKHEIDSIN	3.696	.914	37.000
1.7 KOORDINERING	3.622	.835	37.000
2. WERKGROEP/PROSES	3.775	.404	35.000
2.1 ONDERSTEUNING	3.446	.769	37.000
2.2 DOELGERIGTHEID	3.216	.859	37.000
2.3 VAARDIGHEDE	3.618	.702	38.000
2.4 SAMEHORIGHEID	3.716	.540	37.000
2.5 TAAKBEGRIP	3.908	.834	38.000
2.6 DOELTREFFEND	3.865	.664	37.000
2.7 MOTIVERING	3.946	.500	37.000
3. TAAKEIENSKAPPE	3.974	.484	35.000
3.1 WERKBINHOUD	3.772	.640	37.000
3.2 BETROKKEHEID	4.297	.470	38.000
3.3 WERKTERUGVOER	4.132	.475	38.000
3.4 VRYHEID	3.671	.864	38.000
3.5 VAARDIGHEID	3.940	.481	36.000
3.6 BEVREDIGING	3.793	.915	37.000
4. LEIERSKAP	3.656	.657	36.000
4.1 PRODUKSIE	4.026	.778	38.000
4.2 MENSBEADERING	3.605	.726	38.000
4.3 SPANBOU	3.513	.730	39.000
4.4 BEVORDERING(I)	3.513	.935	38.000
4.5 BEVORDERING(G)	3.432	.929	37.000
4.6 DOELTREFFEND	3.788	.758	37.000
5. TEVREDENHEID	3.813	.381	38.000
5.1 BEVREDIGING	3.793	.365	38.000
5.2 WERKGROEP	3.908	.632	38.000
5.3 TOESICHOUER	3.658	.954	38.000
6. GEMALTE V LEWE	3.515	.529	34.000
7. E TO P	3.598	.697	34.000
8. P TO O	3.603	.452	36.000
9. VALENS	4.268	.478	38.000

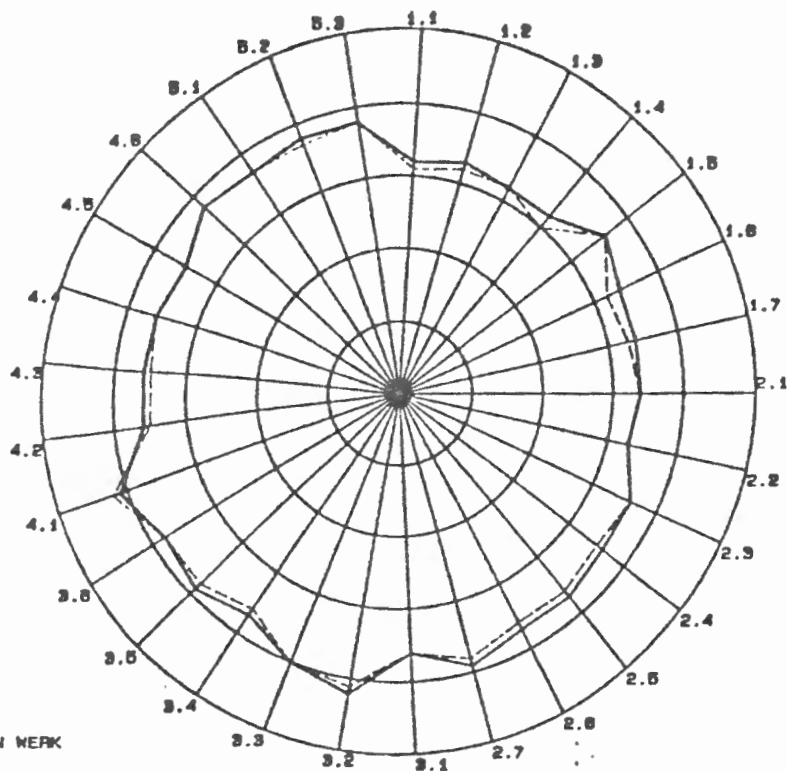
6.6      Tabele en grafieke vir die tweedevlak toesighouding

- 1.1 BESLUITNEMINGSPRAKTYKE
- 1.2 KOMMUNIKASIEVLOEI
- 1.3 ALG. MOTIV. TOESTANDE
- 1.4 TEGNOL. AANPASBAARHEID
- 1.5 DOELGERIGTHED
- 1.6 MENSLIKHEIDSGIN
- 1.7 KOORDINERING

## 2. WERKGROETPROSESSE

- 2.1 WERKGROEPONDERSTEUNING
- 2.2 WERKGROEPDOELGERIGTHED
- 2.3 WERKGROEPVAARDIGHEID
- 2.4 WERKGROEP SAHEMORIGHEID
- 2.5 TAAKBEGRIIP BY WERKGROEP
- 2.6 WERKGROEPDOELTREFFENDE
- 2.7 WERKGROEPMOTIVERING

SEPTEMBER 1983



LYN : AFDELING

GEBROKE LYN : GROEP

## AFDELING 5

FAKTOR	GEMID	STAND AFW	STEEKPPOEF
1. ORG KLIMAAT	3.242	.710	138.000
1.1 BESLUITNEMING	3.133	.910	143.000
1.2 KOMMUNIKASIE	3.191	.870	143.000
1.3 MOTIVERING	3.163	.616	142.000
1.4 TEGN. AANPASB.	3.014	1.049	142.000
1.5 DOELGERIGTHEID	3.553	.739	147.000
1.6 MENSLIKHEIDSGIN	3.236	1.021	144.000
1.7 KOORDINERING	3.317	.892	147.000
2. WERKGROEPPROSESSE	3.596	.592	129.000
2.1 ONDERSTEUNING	3.401	.874	147.000
2.2 DOELGERIGTHEID	3.279	1.004	147.000
2.3 VAARDIGHEDE	3.555	.967	145.000
2.4 SAHEMORIGHEID	3.494	.669	144.000
2.5 TAAKBEGRIIP	3.609	.891	147.000
2.6 DOELTREFFEND	3.571	.872	148.000
2.7 MOTIVERING	3.847	.639	141.000
3. TAAKEIENSKAPPE	3.800	.510	129.000
3.1 WERKSINHOUD	3.574	.622	144.000
3.2 BETROKKEENHEID	4.066	.538	139.000
3.3 WERKTERUGVOER	3.964	.675	147.000
3.4 VRYHEID	3.604	.804	144.000
3.5 VAARDIGHEID	3.792	.573	145.000
3.6 BEVPEDIGING	3.772	.768	143.000
4. LEIERSKAP	3.662	.694	142.000
4.1 PRODUKSIE	4.176	.733	149.000
4.2 MENSBEAADERING	3.531	.756	146.000
4.3 SPANROU	3.531	.753	144.000
4.4 BEVORDERING(I)	3.568	.924	149.000
4.5 BEVORDERING(G)	3.486	.909	146.000
4.6 DOELTREFFEND	3.770	.794	148.000
5. TEVPEDENHEID	3.679	.476	139.000
5.1 BEVPEDIGING	3.663	.465	142.000
5.2 WERKGROEP	3.736	.676	144.000
5.3 TOESIGHOUER	3.782	1.060	147.000
6. GEMILTE V LEWE	3.391	.633	136.000
7. E TO P	3.735	.777	135.000
8. P TO O	3.486	.711	139.000
9. VULHIS	4.158	.610	139.000

## 8.7 BYLAAG 7

### PROBLEME GEÏDENTIFISEER EN OPLOSSINGS VOORGESTEL TYDENS WERKGROEPAKTIVITEITE

Hierdie bylaag bevat die probleme geïdentifiseer en oplossings voorgestel deur die topbestuurspan van Sigma Steenkoolmyn tydens hulle werkgroepaktiwiteite.

Dit dien bloot as 'n voorbeeld van die wyse waarop werkgroepe te werk gegaan het om hul funksionering as werkgroep te verbeter asook by te dra tot die verbetering van Sigma as 'n organisasie.

Probleemareas wat buite die gesagsveld van individuele werkgroepe geval het is na die volgende vlak van werkgroepe deurgegee waar dit opgelos en die oplossing op soortgelyke wyse gekommunikeer is.

PROBLEME GEÏDENTIFISEER	OPLOSSINGS VOORGESTEL	AANSPREEKLIKHEID EN KEERDATUM
1 KOMMUNIKASIEVLOEI	1.1.1 Skeduleer maandelikse vergaderings tussen departementshoofde. Skedule elke 2de Vrydagmiddag	
1.1 Onvoldoende kommunikasie (verbaal en nie-verbaal tussen spanlede)	1.1.2 Afspraakstelsel moet eerbiedig word en afspraak nie afgestel word nie	
1.2 Te min geleentheid vir kommunikasie tussen spanlede en Mynbestuurder	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Indien uitgestel, moet die uitsteller onmiddellik 'n alternatiewe datum reël</li> <li>* Gee struktuur aan die vergaderings deur 'n sakelys voor te berei van dinge wat bespreek moet word</li> <li>* Spanlede moet gedissiplineerd optree ten opsigte van ongeskeduleerde besprekings, deur te poog om die besprekingspunt oor te hou tot die formele afspraak</li> <li>* Ongeskeduleerde besprekings met die Mynbestuurder mag nie tussen 08h00 en 10h00 plaasvind nie</li> </ul>	Sekretaresse van die Mynbestuurder
1.1.3 Onnodige onderbrekings tydens individuele en groeps gesprekke tussen spanlede en Mynbestuurder	1.1.3 Beperk onderbrekings sover moontlik	Sekretaresse van die Mynbestuurder
1.1.4 Gebrekkige skakeling tussen die Hoof, Opleiding en departementshoofde	1.1.4 Soos in 1.1.1	Hoof, Opleiding
1.1.5 Geskeduleerde vergadering tussen spanlede en Mynbestuurder word dikwels op kort kennisgewing afgelas	1.1.5 Sien 1.1.2 se eerste twee oplossings  'n Offisiële vergaderingrooster moet vir die nuwe jaar opgestel word	Sekretaresse van die Mynbestuurder
1.1.6 Onvoldoende tyd vir samesprekings	1.1.6 'n Informele gespreksessie tussen alle lede moet minstens een maal per maand plaasvind (Soos in 1.1.1)	

PROBLEME GEÏDENTIFISEER	OPLOSSINGS VOORGESTEL	AANSPREEKLIKHEID EN KEERDATUM
2 ALGEMENE MOTIVERINGSTOESTANDE	Vrydagmiddag is verkieslik en gestruktureerde onderwerpe word bespreek	Sekretaresse van die Mynbestuurder
3 TEGNIESE AANPASBAARHEID		
4 WERKGROEPONDERSTEUNING		
4.1 Spanlede (kliënte) verskaf nie genoegsame insette by die formulering van Opleidingsbeleid en bepaling van Opleidingsbehoefte nie.  Opleidingsbeleidformulering : nie genoeg insette van lynhoofde en bestuur.	4.1 Twee maandelikse vergadering wat handel oor opleidingsresultate en formulering van opleidingsbeleid en standarde.	Hoof, Opleiding en departementshoofde
4.2 Te min intervensie in dienslewering en opleiding van alledaagse dinge	Wanneer toerusting aankope gedoen word sal betrokkenheid van opleiding en Beveiliging verkry word. 'n Memorandum in die verband sal versprei word.  4.2 Potensiaalbeoordeling moet gedoen word. Alle personeel.  - Opleidingsdepartement moet verseker dat alle lynhoofde ingelig word van beskikbare kursusse	Departemenshoofde Projekte Mynbestuurder  Hoof, Personeelontwikkeling  Hoof, Opleiding
4.3 Opleiding en verliesbeheer : inligting wat beskikbaar is word nie korrek gebruik nie	4.3 Inligting ten opsigte van opleidingsbehoefte in kwartaalverslag.  Verandering in die strukture van verliesbeheerkomitees. Word soos volg verander :  - Loodskamitee (Dept/hooftede) - Koördinerende komitees (Bogronde en Ondergrond) - Sentrale komitees - Afdelingskamitees	Departemenshoofde
4.4 Verliesbeheer inligting : nie doeltreffend en herhalende foutte word nie uitgewys nie.	4.4 Insidentverslae en beoordelingsverslae ontwikkel en implementeer.	Hoof, Verliesbeheer

PROBLEME GEÏDENTIFISEER	OPLOSSINGS VOORGESTEL	AANSPREEKLIKHEID EN KEER-DATUM
4.5 Geen insette van bestuurspan oor langtermyn strategie	4.5 Soos in 4.1	Hoof, Bestuursontwikkeling
4.6 Spanlede benut nie die kennis en vaardighede van individuele lede nie	4.6 Spanbou-aksie om beter vertrouensverhouding te skep	Departementshoofde
4.7 Kennis en vaardighede van eksterne diensdepartemente word nie voldoende benut nie	4.7 Skakel met diensdepartemente - Departementshoofde moet aandring op voltooide werk	Departementshoofde

8.8 BYLAAG 8

WERKGROEPBEHEERNOTULE

Voorbeeld van 'n werkgroep notule wat gebruik word vir terugvoer- en beheerdoeleindes.



WEEKLIKSE/MAANDELIKSE ARBEIDSBETREKINGE VERSLAG: VAN \_\_\_\_\_ TOT \_\_\_\_\_

AFDELING: \_\_\_\_\_

VERANTWOORDELIKE PERSOON: \_\_\_\_\_

VOORSTEL

AFDELING	OMVANG					AARD VAN HUIDIGE GEDRAGSVERANDERING	PERSONEELGROEP	AKSIE/OPTREDE
	Huidig		Kumulatief					
<b>1. GEDRAGSVERANDERINGE</b> Enige ooglopende gedrags- of houdingsverandering by 'n werknemer of groep werknemers								
<b>2. GRIEWE</b> Enige grief of ongelukkigheid van 'n werknemer of groep werknemers wat by die toesighouer of elders aanhangig gemaak is.								
<b>3. VERHOUDINGSVERSTEURINGS</b> Enige versteuring van die verhouding tussen werknemers onderling of tussen bestuur en werknemers								
<b>4. AFWESIGHEID</b> Ongemagtigde afwesigheid van werknemers.	OMVANG					AARD VAN HUIDIGE AFWESIGHEID	PERSONEELGROEP	AKSIE/OPTREDE
	Ma	Vry	And-er	To-taal	Kumu-lat.			
<b>5. DISSIPLINÊRE AKSIES</b> Alle dissiplinêre aksies, geskrewe en ongeskrewe insluitende appêlle	OMVANG					AARD VAN HUIDIGE DISSIPLINÊRE AKSIES	PERSONEELGROEP	AKSIE/AANVAARDING
	Huidig		Kumulatief					

WEEKLIKSE/MAANDELIKSE ARBEIDSBETREKINGE

8.9 BYLAAG 9

WERKGROEPPROBLEME DEURGEVOER NA BESTUUR

PROBLEME VANAF WERKGROEPE AAN BESTUUR DEURGEGEE WAT BUIITE HULLE AKSIETERREINE GELÊ HET, MAAR WAT REGGESTEL MOET WORD TEN EINDE VAN SIGMA 'N MEER UITMUNTENDE ORGANISASIE TE MAAK

TIPE PROBLEME	WERKGROEPE SE VOORSTELLE
<p>1 DIENSVOORWAARDES</p> <p>1.1 Huishuurskema vergelyk swak met kamer van Mynwese</p> <p>1.2 Pensioenvoordele is ontoereikend</p> <p>1.3 Water en Elektrisiteit word nie gesubsidier nie</p> <p>1.4 Mediese voordele veral ten opsigte van uitsonderlike hoë mediese koste (bv. groot operasies), en voorskrifte is swak</p>	<p>Werknemers is oor die algemeen bereid om hulle bydraes te verhoog indien Sigma ook bydraes verhoog</p> <p>Behoort tot 'n bedrag van R80,00 per maand gesubsidier te word</p>
<p>2 BONUSSE/TOELAES</p> <p>2.1 Aflostoelae van R1,00 per dag vir agerende skofbase is niksseggend</p> <p>2.2 Produksiebonus vir produksieskofbase is ontoereikend</p> <p>2.3 Swart algemene werkers is uitgesluit by aansporingsbonusse</p> <p>2.4 Myntoelaag verskil</p> <p>2.5 Salaris personeel woon baie vergaderings buite normale skoftye by sonder enige bykomende vergoeding</p>	<p>Die gevoel bestaan dat bonusse (toelaes) 'n indringende ondersoek ondergaan</p> <p>Behoort dieselfde te wees</p> <p>Krediteer tyd teen verlof</p>
<p>3 KOMMUNIKASIE/BEPLANNING</p> <p>3.1 Administrasie ondervind probleme omdat bestuur hulle op die laaste nipper verwitting van besoekers wat klere benodig</p> <p>3.2 Kennis van vergaderings geskied op kort kennis</p> <p>3.3 Bestuurders op verskillende vlakke stel verskillende oogmerke/standaarde</p>	

TIPE PROBLEME	WERKGROEPE SE VOORSTELLE
<p>3.4 Kort kennis wanneer groot werk gedoen moet word, bv. skuif van seksie</p> <p>3.5 Maandelikse beplanning word ongedaan gemaak deur onbeplande ad hoc werk</p> <p>3.6 Sigma en Sasol moet sinchroniseer ten opsigte van langer termyn steenkoolbehoefte</p> <p>3.7 Belangrike kennisgewings verskyn soms glad nie of laat op kennisgewingborde</p> <p>3.8 Kennis oor werk op vakansiedae geskied op kort kennis</p>	
<p>4 OPLEIDING</p>	
<p>4.1 EM-opleiding geskied stadig</p>	
<p>4.2 Passers ondervind probleme om elektriese EM-opleiding baas te raak</p>	
<p>4.3 Geen keuse ten opsigte van EM-opleiding - almal moet deurloop</p>	
<p>4.4 Induksie-opleiding is onvoldoende</p>	
<p>4.5 Masjienoperateurs bedryf masjiene op so 'n wyse dat abnormale hoë instandhouding vereis word (Opleiding/houding van swartes?)</p>	
<p>4.6 In-taak-opleiding onvoldoende as gevolg van tekort aan vaklui</p>	
<p>4.7 Opleiding op nuwe toerusting is onvoldoende</p>	
<p>4.8 Kursusnominasievorms word laat of glad nie teruggestuur nie</p>	<p>Stel keerdatums wat eerbiedig moet word</p>
<p>5 ARBEID/MANNEKRAG</p>	
<p>5.1 Keuringstandaarde is skynbaar laag</p>	
<p>5.2 Instandhoudingswerk in algemene afdeling word afgeskeep as gevolg van arbeidstekorte</p>	<p>Een spesifieke ambagsman vir die Noorde se agterarea en masjieninstandhouding</p>
<p>5.3 Hostel voorsien arbeid te stadig</p>	
<p>5.4 Organisasie-skommeling lei tot onsekerheid</p>	

TIPE PROBLEME	WERKGROEPE SE VOORSTELLE
6 ONDERGRONDSE PAAIE/VERVOER	
6.1 Vervoer van personeel ondergrond is swak	
6.2 Vervoer van toerusting is kritiek	
6.3 Paaie swak en stowerig	
7 TOERUSTING	
7.1 Mynboutoerusting dikwels verouderd	
7.2 Vervoerbandverleggings kan nie na behore gedoen word nie as gevolg van 'n tekort aan nodige toerusting	
7.3 Instandhouding van telefone ontoereikend - telefoonlys verouderd	Meer as een opgeleide instandhoudingswerker nodig
8 VOORRADE	
8.1 Voorraad in ondergrondse stoor onvoldoende	Meer voorraad is nodig. Mobiele stoor vir wiele en kables
9 ALGEMEEN	
9.1 Voedselvoorsiening is swak wanneer oortyd gewerk word	
9.2 Dissiplinêre kode is omslagtig	
9.3 Daar word nie eenvormig opgetree by die verf van toerusting volgens NOSA nie	
9.4 Bognondse werkwinkel word vergeet wanneer prestasie-gesellighede aangebied word	
9.5 Fasiliteite (kleedkamers en kantore) swak veral by 7#	
9.6 Geen eenvormige toepassing van donasie-lyste	Goedkeuring deur Afdelingshoof en bekragtiging deur bestuurder

**BRONNELYS**

Hierdie bronnelys is gebruik in die opstel van die skripsie: "Organisasievernouing deur die stimulering van werkgroep-aktiwiteite op 'n groot steenkoolmyn"

- 9.1 Cloete, C.J., 1981 : **Die ontwikkeling van sleutel prestasieareas in 'n groot Steenkoolmyn** (MBL skripsie - Unisa).
- 9.2 Crosby, P.B., 1979 : **Quality is free.** McGraw-Hill, New York.
- 9.3 Fiedler, F.E. & Chemers, M.M., 1974 : **Leadership and Effective Management.** Scott, Foreman and Company, Glenview, Illinois.
- 9.4 Guetzkow, H. & Simon, H.A., 1955 : **The impact on certain communication nets upon organization and performance in task orientated groups.** (Artikel in Management Science Vol 1).
- 9.5 Herzberg, Frederick, 1959 : **The motivation to work.** Willy, New York.
- 9.6 Kahn, Robert L., 1974 : **In Search of the Hawthorne effect.** (In Man and Work in Society. Van Nostrand Reinhold Company, New York).
- 9.7 Kruger, P. du P., 1975 : **'n Raamwerk vir die verhoging van die produktiwiteit van mannekrag op 'n Steenkoolmyn** (MBL skripsie - Unisa).
- 9.8 Lawrence, Paul A., 1974 : **Individual differences in the world of work** (In Man and Work in Society. Van Nostrand Reinhold Company, New York).

- 9.9 Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W., 1967 : **Organization and Environment - Managing Differentiation and Integration.** Harvard University Press, Boston.
- 9.10 Likert, R., 1961 : **New patterns in Management.** McGraw Hill, New York.
- 9.11 Lorsch, Jay W., 1977 : **Organisation Design - A situational perspective.** (In Organizational Dynamics, AMACOM).
- 9.12 Marrow, A.J., 1974 : **Management by participation.** (In Man and Work in Society. Van Nostrand Reinhold Company, New York).
- 9.13 Marrow, A.J., Bowers, D.J. & Seahorse, S.E., 1967 : **Management by participation.** Harper & Row, New York.
- 9.14 Maslow, A.H., 1974 : **A Theory of Human Motivation.** - Psychological Review Vol. 50.
- 9.15 Meintjies, Johannes, 1975 : **Sasol 1950 - 1975.** Tafelberg Uitgewers.
- 9.16 National Productivity Institute, 1983 & 1985:- **'n Organisatoriese Diagnose (ODS) vir Sigma Steenkoolmyn.**
- 9.17 Schutte, Grant F., 1981 : **Integrated Management Systems.** Butterworths, Pretoria.
- 9.18 Stoner, J.A.F., 1982 : **Management.** Prentice Hall International Inc, Englewood Cliffs, N.J.
- 9.19 Taylor, D.W. & Faust, W.L., 1952 : **Efficiency in problem solving as a function of size of group.** (Artikel in Journal exp Psychology Vol. 44).
- 9.20 Toffler, Alvin, 1970 : **Future Shock.** The Bodley Head, London.

- 9.21 Townsend, Robert, 1970 : **Up the organisation.**  
Coronet Books. Hodder and Stoughton, Sevenoaks,  
Kent.
- 9.22 Turner, A. & Lawrence, P., 1965 : **Industrial Jobs and  
the Worker.** Harvard Business School.
- 9.23 Vroom, V.H. & Yetton, P.W. 1973 : **A normative model  
of Leadership styles.** (Readings in Managerial Psy-  
chology edited by Leavitt, H.J. and Pondy, L. Uni-  
versity of Chicago Press).
- 9.24 Waterman, R.H. & Peters, T.J., 1982 : **In Search of  
Excellence - Lessons from America's Best Run Compa-  
nies,** Harper & Row Publishers, New York.
- 9.25 Western Electric Company, 1974 - **The Hawthorne stu-  
dies 1924/1974 : A Synopsis.**

HOOFSTUK 10

ENGLISH ABSTRACT

ORGANIZATION REVITALIZATION THROUGH THE STIMULATION OF WORK-GROUP ACTIVITIES ON A LARGE COLLIERY (Sigma Colliery, a mine in the Sasol Coal Division, Sasol Operations (Pty) Ltd).

This dissertation deals with organization revitalization through the stimulation of workgroup activities on Sigma Colliery. The researcher points out that the worker on the factory floor or at the coal face has a need to contribute to the economical success of the company which employs him, but that he is unaware of the procedures for achieving this.

The researcher proceeds by referring to previous research already done in search of the Hawthorne Effect at Western Electric Company in 1924. Reference is made to Maslow's hierarchy of needs, the hygiene and motivating factors of Herzberg, the work of Marrow concerning participative management, Vrooms's research concerning leadership and motivation as well as the work of Lawrence and Lorsch on organization design. Based on this theory the following hypothesis is made : To establish a change in organization culture on Sigma Colliery through workgroup activities. The employees will participate in decisions and planning directly related to their work and work environment. This will contribute to rendering the organization more productive and improve its excellent performance. Supervisors and team-leaders will have to adapt their leadership styles to ensure the successful implementation of the culture change.

Before it was possible to test this hypothesis through research it was necessary to identify the strategic profile of Sigma Colliery. The mission and purpose objective of Sigma Colliery was re-affirmed and the short term vulnerability and pro-active potential of the Sigma organization was formulated. In this manner the strengths, weaknesses, opportunities and threats in the functioning of the Sigma or-

ganization was identified. This awareness had to be generated by top management beforehand to ensure the credibility of the Organizational Diagnosis that had to follow as well as top management's commitment to successfully deal with the identified threats. This commitment will ensure the economical survival of Sigma Colliery in a rapidly changing environment.

To develop strategies to overcome the abovementioned problems in the organization and to improve organization effectiveness it was agreed with the National Productivity Institute to conduct an Organizational Diagnosis (ODS) at Sigma Colliery during July 1983. Based on information gathered through an Organizational Diagnostic Questionnaire, workgroups were formed to give employees the opportunity to participate in decisions and planning involving their work and work environment. Subsequently the stimulation of workgroup activities based on the information from this questionnaire is discussed. The compilation of the workgroups as well as the workgroup processes on the different hierarchical levels in the organization are explained.

The workgroup discussions and the communication system as well as the control over the workgroup activities are also illustrated. The researcher explains the way problems were referred and solved. The continued stimulation of workgroup activities for loss control, operational and management planning as well as the implementation of the strategic plan are discussed. This is a mechanism to develop the process initiated with the data from the questionnaire into a continuous process thereby ensuring organization revitalization and a change in culture.

During June 1985 the Organizational Diagnostic Questionnaire was completed by the Sigma employees for the second time. The purpose was to determine whether the change in organization culture and the organization revitalization through the stimulation of workgroup activities were successful. This

information on the different hierarchical levels in the organization is compared with similar information gathered in 1983. Changes in the different factors measured are identified by a T-test with a 10 % degree of confidence. It follows from this T-test that on top-, senior- and middle management level improvements have been recorded in organizational climate, supervision and workgroup processes. On these three hierarchical levels the culture change is experienced positively which resulted in improved productivity and excellent performance.

The results of the T-test on first level supervision (foremen and shiftbosses) however, indicates that most of the factors are being experienced neutrally while they definitely experience problems with the organizational climate. The changes since 1983 are experienced negatively, although this is the only hierarchical level that reacts in this manner. Workgroup activities having participative management as an objective did not conform to this groups' expectations. Furthermore, middle management was not successful in involving their subordinates (first level supervision) in the decision making and planning process. The problems experienced during research i.e. higher than normal personnel turnover, increased workload due to the establishment of newly designed infrastructure, the changes to the disciplinary- and grievance codes of practice resulted in unfavourable perception and experience at this level.

The second level supervision (miners and artisans) is of the opinion that mine management has definitely improved with reference to technological adaptability. Most of the other areas however, are experienced negatively. Participative management still has to become a reality for both first and second level supervision.

The conclusion is that a successful change in organization culture was established in top-, senior- and middle management level. Up to this hierarchical level participation in relevant decisions was established; supervisors and management had exposure to the needs of subordinates while they

were also successful with the implementation of various leadership styles. Furthermore, the conclusion is that workgroup activities on first and second level supervision have not yet had the opportunity to produce substantial results. Coaching of subordinates by middle management and the utilization of trained facilitators are inadequate. Notwithstanding this it is concluded that the research has conformed to the requirements of the hypothesis and if the recommendations are implemented it will contribute to rendering Sigma an excellent company.

These recommendations are that Sigma must proceed with workgroup activities which must be supported by briefing groups. The Organizational Diagnosis must be extended to include all black employees. A model for participative management based on workgroup activities and the quality improvement process has been developed. A further recommendation is that the quality improvement process of Crosby, P.B (Quality is free, 1979), which has been accepted by the Sasol Group of companies, must be utilized as a maintenance system for the organization revitalization that has successfully been stimulated by workgroup activities.

Sigma Colliery will continue to perform as an excellent company if workgroup activities are proceeded with. These activities must include the lowest organisational level. In conjunction the model for participative management must be utilised and the quality improvement process used to maintain the organisation revitalization.