

'N ONDERSOEK NA DIE OMVANG VAN ARBEIDSOMSET BY
WERKERS MET BO-GEMIDDELDE PRESTASIE IN 'N
VERVAARDIGINGSONDERNEMING

deur

P A GOUWS - BA, BA-HONS

Voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die
vereistes vir die graad

MAGISTER ARTIUM

aan die Potchefstroomse Universiteit vir

CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

DESEMBER 1980

STUDIELEIER: MNR. J.S. vd WALT
DEPARTEMENT BEDRYFSOSIOLOGIE

1.

OPGEDRA AAN GWEN

ERKENNINGS EN DANKBETUIGINGS

Die volgende persone word bedank vir hul bydrae en ondersteuning in hierdie studie:

- i. Mnr. J.S. vd. Walt, wat as studieleier opgetree het, vir sy leiding, voorstelle en geduld.
- ii. My vrou, Gwen, en my kinders vir hulle entoesiastiese meewerking.
- iii. Doyce, vir die voorlopige tikwerk.
- iv. Lena, vir die finale tikwerk.
- v. Blackie vir die statistiese korrelerings.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK

Bladsy

1	INLEIDING	1
1.	INLEIDING	1
2.	OMVANG VAN DIE PROBLEEM	3
3.	AFBAKENING VAN DIE STUDIETERREIN ...	6
4.	DIE DOEL VAN DIE STUDIE	7
5.	METODE VAN ONDERSOEK	7
6.	PROBLEME ERVAAR TYDENS NAVORSING	8
7.	BEGRIPSONTLEDING	9
8.	SAMEVATTING	10
2	'N TEORETIESE BESKOUING VAN ARBEID EN DIE TRADISIONELE FAKTORE WAT ARBEIDSMOBILITEIT EN -STABILITEIT BEVORDER, MET SPESIFIEKE VERWYSING NA BO-GEMIDDELDE PRESTEERDERS	11
1.	INLEIDING	11
2.	ARBEIDSOMSET	12
3.	FAKTORE WAT ARBEIDSOMSET EN ARBEIDSTABILITEIT BEÏNVLOED	14
4.	DIE BYDRAE VAN DIE BESTUUR TOT ARBEIDSTABILITEIT	20
5.	ARBEIDSTABILITEIT TEN OPSIGTE VAN WERKERS MET BO-GEMIDDELDE WERKPRESTASIE ...	26
6.	SAMEVATTING	26
3	PRESTASIEMETING EN DIE KATEGORISERING VAN WERKERS DAARVOLGENS	28
1.	INLEIDING	28
2.	VEREISTES VIR DOELTREFFENDE PRESTASIEMETING	30
3.	FAKTORE WAT DOELTREFFENDE PRESTASIEMETING BEÏNVLOED	31

HOOFSTUK		<i>Bladsy</i>
4.	VOOR- EN NADELE VAN PRESTASIEMETING	32
5.	BEOORDELINGSKRITERIA	35
6.	TOEPASSINGSMOONTLIKHEDE VAN PRESTASIEBEOORDELING	36
7.	TEGNIKE VAN BEOORDELING	39
8.	PRESTASIEBEOORDELINGSKALE	40
9.	DIE BEOORDELAARS	44
10.	DIE BO-GEMIDDELDE PRESTEERDERS	44
11.	SAMEVATTING	46
4	DIE ORGANISASIE WAAR DIE STUDIEPROJEK PLAASGEVIND HET	48
1.	INLEIDING	48
2.	DIE MANNEKRAGSAMESTELLING VAN DIE ORGANISASIE	53
3.	SAMEVATTING	54
5	'N ANALISE VAN DIE ARBEIDSOMSET WAT VOORGEKOM HET IN DIE ORGANISASIE WAAR DIE STUDIE GEDOEN IS MET BESONDERE KLEM OP DIE WERKERS MET BO-GEMIDDELDE PRESTASIE	55
1.	INLEIDING	55
2.	DIE KOSTE-IMPLIKASIE VAN ARBEIDSOMSET IN HIERDIE MAATSKAPPY	57
3.	PRESTASIEBEOORDELING : DIE TOEPASSING DAARVAN IN HIERDIE MAATSKAPPY	61
4.	KATEGORISERING VAN DIE TOTALE WERKERSKORPS IN DIE ORGANISASIE OP GROND VAN PRESTASIE ..	65
5.	KATEGORISERING VAN DIE DIENSVERLATINGS WAT IN HIERDIE ORGANISASIE PLAASGEVIND HET OP GROND VAN WERKERSPRESTASIE	69
6.	SAMEVATTING	81

HOOFSTUK

Bladsy

6	SAMEVATTING, EVALUERING EN AANBEVELINGS	83
1.	INLEIDING	83
2.	DIE BYDRAE VAN DIE BO-GEMIDDELDE PRESTEER= DERS TOT ARBEIDSOMSET MET INAGNEMING VAN SEKERE VERANDERLIKES	85
3.	SAMEVATTING	88
4.	AANBEVELINGS	88
5.	SLOT	93
	BIBLIOGRAFIE	94

HOOFSTUK 1

INLEIDING

1. INLEIDING

Die elemente van enige bedryfsorganisasie, hetsy groot of klein, funksioneer binne 'n daargestelde organisasiestruktuur. Die funksionering geskied in 'n mindere of meerdere mate volgens 'n goedgeoliede proses van op-, af- en sywaartse skakeling en interskakeling. 'n Basiese grondplan bepaal die reëls waarbinne hierdie prosesse voortgaan, die grense waarbinne elke onderdeel toegelaat word om te funksioneer en die breë plan waarvolgens die totale struktuur meewerk tot doelwitbereiking. Die bedryfsorganisasie werk altyd ter bereiking van die een of ander doelwit. Hierdie doelwit is normaalweg 'n winsdoelwit. Netsoos die bedryfsorganisasies strewe ander tipe organisasies ook doelwitte na, maar hierdie doelwitte is normaalweg nie winsdoelwitte nie. Welsynsorganisasies strewe na die verbetering van maatskaplike toestande; gemeenskapsinstellings soos munisipaliteite na die genoegsame voorsiening van openbare dienste en klubs na die bevrediging van hulle lede se betrokke behoeftes. Die bedryfsorganisasie, net soos enige ander organisasie, bestaan uit 'n struktuur van mense. Hierdie mense word georganiseer tot kollektiewe aksie deur 'n formele organisasiestruktuur wat poste, pligte en verantwoordelikhede omskryf en vaslê. *"Die ontwerp van 'n formele organisasiestruktuur het te doen met die keuse en rangskikking van verskillende afdelings in die organisasie om op 'n gekoördineerde wyse die beplande doelwitte van die onderneming te bereik"* (v. Daalen, 1979, p. 46). Die formele organisasie skep bevels- en rapporteringskanale, dit wil sê vertikale kommunikasiekanale, maar daarby ook horisontale kommunikasiekanale. Binne hierdie formele organisasiestrukture opereer ook nog informele organisasiestrukture. Die informele organisasie sluit tee-groepe, sportgroepe en vakuniegroepe in. Daarteenoor verteenwoordig formele organisasiestrukture die werkgroepe onder daargestelde toesighouding, dit wil sê groepe

wat ongeag hul persoonlike aangetrokkenheid saamgevoeg is in groepe.

Binne die organisasiestruktuur is daar mense wat lei en mense wat volg. Die mense wat lei is minder as dié wat volg. Daarby vind daar verskillende grade van leiding plaas. Sommige leiers ontvang geformuleerde opdragte wat slegs weer oorgedra moet word aan die vlak van uitvoering en daarna moet alleenlik kontrole oor die uitvoering daarvan geskied. Ander leiers word tot 'n groter mate toegelaat om deur middel van hul besluite 'n invloed uit te oefen op die doelwitplan. Die topleiding bepaal egter die oorhoofse beleid en organisasieplan. Wanneer hierdie topleiding 'n breë bedryfs- en organisasieplan en algemene beleid neergelê het, waardeur die organisasie sy doelwitte moet bereik, word die verantwoordelikhede vir verdere uitvoering daarvan gedelegeer na die volgende vlakke van leiding. Sodoende word die totale struktuur in beweging gebring waardeur 'n groter of kleiner aantal mense volgens 'n neergelegde plan, prosedure en beleid meewerk tot doelwitbereiking. Verliese aan mense uit hierdie struktuur vind deurentyd plaas, as gevolg van 'n verskeidenheid redes en faktore wat verderaan in hierdie studie bespreek sal word.

Die bydraes tot doelwitbereiking van die mense in die organisasiestruktuur verskil van persoon tot persoon. Sommiges lewer 'n groter bydrae as ander, daarom word hulle deur die organisasie meer waardevol geag as diegene wat 'n kleiner bydrae lewer. Selfs binne 'n betrokke poskategorie word groot differensiasie gevind ten opsigte van die mate waarin onderskeie posbkleërs aan die posvereistes voldoen. Dié mense wat 'n groter bydrae lewer en doeltreffender funksioneer ten opsigte van doelwitbereiking, sal noodwendig vir die organisasie van groter waarde wees. Die organisasie sal ook wou verhoed dat hiërdie funksionaris of hoër presteerders die diens van die organisasie verlaat. In alle gevalle sou die diensverlating van mense 'n organisasie se funksionering beïnvloed of slegs ontwrig, maar wanneer die organisasie se beste werkers die struktuur verlaat,

sal die ontwrigting soveel groter wees."

Die tendens wat diensverlatings in 'n moderne ontwikkelende staat aanneem, neem deesdae sulke groot afmetings aan dat organisasieleiding of -bestuur groot besorgdheid daaromtrent ontwikkel. Hierdie probleem geld wêreldwyd in al die groot nywerheidslande. Pettman (1975, p. 32) gee 'n aanduiding van die omvang van die probleem in 'n aantal vooraanstaande lande. Die syfers is slegs van toepassing op manlike werkers in die vervaardigingsbedryf en geld vir die jaar 1969. Die omsetpersentasies word vervolgens ook verwerk na jaarsyfers ter wille van die beter vergelykbaarheid met hierdie studie. In daardie jaar het Japan 'n arbeidsomsetsyfer van 22,8% vir die bedryf gehad. Brittanje 32,4%, Nieu Zeeland 43,2% en Australië 49,2%. Die vraag ontstaan nou of die beter presteerders in 'n mindere of meerdere mate geneig sou wees tot diensverlating en of daar enigsins 'n verskil sou wees tussen die diensverlatingstendense wat by hoër presteerders en die wat by ander werkers gevind word. Verder ontstaan die vraag of enige faktore, indien sō 'n tendens wel positief bestaan, stimulerend tot arbeidsomset meewerk.

2. OMVANG VAN DIE PROBLEEM

Indien daar in die jaar 1981 'n ekonomiese groeikoers van 5,0 persent gehandhaaf word, sal daar, volgens die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing se Instituut vir Mannekragnavorsing, 'n tekort wees aan mannekrag met 'n opleidingspeil hoër as St. 10 in alle bevolkingsgroepe in Suid-Afrika (1978, p. 58-64). Hierdie Raad beweer verder dat Suid-Afrika in 1987 ongeveer 7 miljoen opgeleide ingenieurs, wetenskaplikes en ambagspersoneel nodig sal hê, teenoor 5,3 miljoen in 1977. Die vraag na ingenieurs sal oor dieselfde periode met ongeveer 36 persent toeneem, die vraag na tegnisi met ongeveer 46 persent en die vraag na vakmanne met ongeveer 25 persent (Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing, 1980). In 1976 het die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing voorspel dat daar, met 'n groeikoers van 6,4 persent in die jaar 1980, 'n totale tekort van 255 000 werkers in Suid-Afrika sal wees. Hierdie syfer sluit buitelandse swart werkers uit. Daar sou volgens hierdie voorspelling 'n tekort van 80 704 blanke werkers wees en dit sou veral geld ten opsigte

van hoër opgeleide werkers (St. 10 en hoër). In die laer opleidingsvlakke sou daar wel 'n surplus bestaan, maar die groot tekort aan hoër opgeleide werkers verander die totale aanbod van blanke werkers na 'n tekort teenoor die vraag na blanke arbeid (1976, p. 3-12).

In die ekonomiese opbloeiperiode waarin Suid-Afrika nou (1979/1980) verkeer, word die vraag na geskoolde arbeid daaglik groter. 'n Opname deur Barclays Bank (1980) het aan die lig gebring dat daar gedurende Augustus 1980 min of meer 100 000 vakatures vir geskoolde werkers in Suid-Afrika beskikbaar was, waarin nie voorsien kan word nie. Daarby beweer die Financial Mail (1980) dat daar 'n tekort van 5 000 bestuurders en 2 200 professionele ingenieurs is, en dat Suid-Afrikaanse universiteite slegs in 35% van die professionele ingenieurs kan voorsien. Trevor Geach van Dorbyl (1980) beweer dat immigrasie nié die oplossing vir Suid-Afrika se arbeidsprobleem is nie, aangesien immigrante gewoonlik 'n onstabiele arbeidsneiging toon, maar dat die oplossing eerder lê in 'n meer effektiewe bestuur van hulpbronne.

Die antwoord vir hierdie nypende tekort aan geskoolde arbeid lê vir elke maatskappy in die behoud en ontwikkeling van sy bestaande mannekrag. Die hoër presteerders in 'n maatskappy, wat tot 'n groter mate bydra tot produktiwiteit en effektiwiteit, is in 'n ekonomiese bloeitydperk feitlik onmisbaar. Wanneer so 'n persoon diens sou verlaat, sal dit vir die maatskappy groot direkte en indirekte implikasies meebring, veral om die volgende redes:

- i. Die vraag na geskoolde arbeid, veral na diegene met 'n bewese reputasie, is baie hoër as die aanbod en werkers van dié kaliber kan kies en keur tussen vakante poste. Daarom, wanneer 'n hoë presteerder diens sou verlaat, moet daar in 'n hoogs kompeterende arbeidsmark gewerf word om die vakature te hervul en heel dikwels gebeur dit dat 'n diensverlater vervang word met 'n veel swakker persoon en soms selfs teen 'n hoër salaris.

- ii. Die opleiding- en ontwikkelingkoste waarvolgens werkers tot maksimum produktiwiteit en effektiwiteit ontwikkel word, is baie hoog. Die tarief betaalbaar aan praktiserende personeelkonsultante ten opsigte van bestuursopleiding beloop tans gemiddeld R90,00 per persoon per dag. Hierdie syfer is 'n gemiddelde, verkry uit die tariewe wat praktisyns op die Witwatersrand vra vir hul dienste. Interne opleidingsprogramme deur eie opleidingspersoneel vereis duur kundigheid. Daarbenewens is opleidingstyd verlore produksietyd.
- iii. Die tydperk wat die pos vakant is en die nuutaangestelde persoon onproduktief is, beteken direkte en indirekte produksieverlies.
- iv. Die werwing van nuwe personeel het 'n spesialiteitstaak geword en direkte uitgawes daaraan verbonde is besonder hoog. In hoofstuk 5 word hierdie koste-implikasie bespreek.

Arbeidsomset het lankal reeds problematiese afmetings aangeneem oor die hele Westerse wêreld. Die vrye markstelsel en ekonomiese opbloei voer dié probleem egter tot sy uiterste.

Die vrye markstelsel bied aan die werker die geleentheid om sy arbeid teen die beste prys te verkoop.

Ekonomiese opbloei verwyder in 'n groot mate die vrees vir werksonsekerheid en werkers voel hul meer vry om rond te beweeg in die arbeidsmark, omdat werk volop beskikbaar is. Werkers is in 'n bloeitydperk eerder bereid om 'n kans te waag om van werkgewer te verander, as wat die geval is in resessietoestande, wanneer 'n werker geneig is om eerder werksekuriteit te verkies.

Die probleem van arbeidsomset is sodoende, uit werkgewersoogpunt, 'n meer omvangryke een as wat algemeen aanvaar word.

Tabel 1 dui die arbeidsomset van verskillende organisasies, wat in verskillende gebiede geleë is, aan. Die verwysings is anoniem, aangesien weinig maatskappye bereid is om hulle arbeidsomsetsyfer te adverteer.

ARBEIDSOMSET IN VERSKILLENDEN GEBIEDE

MAATSKAPPY	GEBIED	ARBEIDSOMSET
A: (groot chemiese nywerheid)	Plattelandse nywerheidsentra	34,2%
B: (ingenieursbedryf)	Stedelike nywerheidsentra	26,7%
C: (ingenieursbedryf)	Plattelandse nywerheidsgebied	4,4%
D: (ingenieursbedryf)	Stedelike semi-nywerheidsgebied	16,0%
E: (vervaardigingsbedryf)	Stedelike nywerheidsgebied	28,0%
F: (vervaardigingsbedryf)	Stedelike semi-nywerheidsgebied	31,3%
G: (ligte vervaardigingsbedryf)	Stedelike nywerheidsgebied	17,8%
H: (diensorganisasie)	Plattelandse gebied	12,0%

Die arbeidsomset is bereken oor 'n periode van twaalf maande vir die 1979 kalenderjaar.

Die aangeduide arbeidsomsetsyfers laat onteenseglik die indruk dat arbeidsomset hoër is in nywerheidsentra, ongeag of dit stedelike- of plattelandse nywerheidsgebiede is. Volgens Knowles (1964, p. 19) was die arbeidsomsetsyfer in die vroeë sestigjare so hoog as 168% in sommige Amerikaanse nywerheid stede.

3. AFBAKENING VAN DIE STUDIETERREIN

Die kwessie van arbeidsomset, waarmee die meeste organisasies te doen het, is 'n probleem wat baie wyd en omvangryk is. 'n Ontleding van die totale probleem sou té omvattend wees vir die doeleindes van hierdie studie. Daarom is daar slegs gekonsentreer op die mate waartoe hoër presteeers bydra tot

dié probleem aan die hand van sekere tradisionele beïnvloedingsfaktore van arbeidsomset. Daar is gepoog om ook daardie tradisionele beïnvloedingsfaktore, wat tot 'n groter mate bygedra het tot die arbeidsomset in hierdie kategorie, te identifiseer.

4. DIE DOEL VAN DIE STUDIE

Die keuse aan hierdie spesifieke studie onderwerp het ontstaan uit 'n lang ervaring van die probleem van arbeidsomset. Die belangrikheid van die hoër presteerder vir die organisasie het die aandag getrek, veral met betrekking tot die groter invloed wat die verlies van so 'n werker vir die maatskappy meegebring het.

Die primêre doelstellings met hierdie studie is dus om:

- i. die mate te bepaal waartoe hoër presteerders in 'n organisasie bydra tot arbeidsomset, en om
- ii. faktore en eienskappe te identifiseer wat stimulerend tot arbeidsomset by hoë presteerders meewerk.

Die sekondêre doelstellings is om:

- i. organisasieleiding bewus te maak van 'n verskil tussen die bogemiddelde en gemiddelde werkers in organisasies, met betrekking tot arbeidsomset, en om
- ii. aanbeveling te maak, rakende moontlike maatreëls om arbeidsomset by bo-gemiddelde presteerders te beperk.

5. METODE VAN ONDERSOEK

Die ondersoek is gedoen by wyse van 'n ontleding van die diensrekords van 'n baie toepaslike organisasie oor 'n tydperk van twaalf maande. Dié organisasie het hom uitstekend geleen tot die studie om die volgende redes:

- i. Die personeelsamestelling het feitlik alle moontlike beroepskategorieë verteenwoordig. Daar was gemiddeld 1 252 werkers indiens gedurende die studieperiode.
- ii. Dit is 'n snelgroeiende hoë tegnologiese maatskappy met baie uitdagings en loopbaanmoontlikhede.
- iii. Dit is blootgestel aan 'n hoogskompeterende arbeidsmark.

Die diensrekords van die totale personeel, met betrekking tot daardie faktore wat as hoogsbydraend tot arbeidsomset by hoë presteerders geïdentifiseer is, is noukeurig ontleed en gekorrelleer met die ooreenkomstige gegewens van die diensverlaters, aan die hand van sekere teoretiese insette.

6. PROBLEME ERVAAR TYDENS NAVORSING

Die studie betrek hoofsaaklik die hoër prestasie werkers. Daar is sover vasgestel kon word, feitlik geen navorsing in dié verband gedoen, wat as steun vir die studie gebruik kan word nie.

Daar bestaan ook weinig gegewens aangaande 'n differensiasie in werkers op grond van hulle prestasie. Die arbeidsituasie wat in hierdie periode in Suid-Afrika gevind word, belemmer 'n baie korrekte weergawe van arbeidsomsettendense, aangesien ekonomiese opbloei in 'n land die potensiaal vir diensverlatings verhoog. *"Under nearly all conditions the most accurate single predictor of labour turnover is the state of the economy. When jobs are plentiful, opportunity is high and voluntary movement is high: when jobs are scarce, opportunity is low and voluntary movement is small"* (Pettman, 1975, p. 68). Daarbenewens het die organisasie wat by die studie betrokke was 'n geweldige groei (+ 40%) in personeel belewe. So 'n groei skep vorderingsgeleenthede vir interne personeel en demp die potensiaal vir arbeidsomset. Daar kan dus aanvaar word dat faktore wat as gevolg van die ekonomiese bloeitydperk en die maatskappygroei

'n invloed op arbeidsomset sou hê mekaar onderskeidelik min of meer sou uitkanselleer.

7. BEGRIPSONTLEDING

Ter wille van groter duidelikheid word sekere begrippe wat in hierdie werk gebruik word, vervolgens bespreek:

Die begrip arbeidsomset word vir die doeleindes van hierdie studie beskou as die diensverlating van werkers, waarvolgens 'n werker die dienskontrak wat hy met 'n werkgewende organisasie het, opsê, en dan van die betaalstaat van daardie organisasie verwyder word. Pettman sê dat *".... the terms leaving and seperating are used to imply the termination of an employment contract with a particular organization"* (1975, p. 3).

Pettman haal Forbes aan wat wil hê dat omset ook bevorderings en oorplasings moet insluit, maar stel dit duidelik dat hierdie aspekte volgens sy oordeel uitgesluit moet word (1975, p. 3). In hierdie studie word hierdie aksies ook nie as arbeidsomset beskou nie. Arbeidsomset word deurgaans uitgedruk as 'n persentasie per jaar. Bo-gemiddelde prestasie gee 'n aanduiding van die relatief gunstige posisie wat 'n werker teenoor ander werkers inneem ten opsigte van werkprestasie gemeet by wyse van enige geldige beoordelingskaal of -meganisme. In enige prestasie beoordelingsproses vind een of ander vorm van rangskikking van die beoordeelde plaas. 'n Gunstige posisie in terme van so 'n rangskikking kan met inagneming van sekere grense wat deur die beoordelaars gestel word, die werker se prestasie as bo-gemiddeld laat kwalifiseer: *"Ranking of individuals is an intuitively appealing way of expressing appraisals of their performance"* (Whisler & Harper, 1962, p. 202).

'n Vervaardigingsonderneming word in hierdie studie beskou as 'n onderneming wat te doen het met die lewering van 'n eindproduk deur middel van die samevoeging en verwerking van grondstowwe en halfverwerkte komponente. In hierdie proses word, afgesien van grondstowwe, ook die nodige arbeid en tegnologie toegevoeg tot die vervaardiging van 'n produk.

8. SAMEVATTING

Die erkende probleem van arbeidsomset waarmee bestuurders van bedryfsorganisasies te kampe het, word beklemtoon wanneer die verliese aan hoë prestasie arbeid ter sprake kom. Maatskappye belê deesdae baie om hul arbeidsmag te vestig en te ontwikkel tot maksimum produktiwiteit. Indien arbeidsomset nou onder diegene voorkom wat tot 'n groter mate verantwoordelik is vir organisasiewelvaart, ontwikkel besondere besorgdheid. Arbeidsomset het 'n direkte invloed op maatskappy welvaart, veral sover dit die omset van hoë presteerders aanbetref.

Die mate waartoe hoër presteerders of bo-gemiddelde werkers tot arbeidsomset bydra, word vervolgens ontleed aan die hand van faktore wat arbeidstabiliteit beïnvloed.

HOOFSTUK 2

'N TEORETIESE BESKOUING VAN ARBEID EN DIE TRADISIONELE FAKTORE
WAT ARBEIDSMOBILITEIT EN -STABILITEIT BEVORDER, MET SPESIFIEKE
VERWYSING NA BO-GEMIDDELDE PRESTEERDERS

1. INLEIDING

Die mens het sedert die sondeval in die Paradys moes leer om in die sweet van sy aanskyn sy brood te eet. Hierdie arbeid van die mens het deur die eeue ontwikkel tot uiterste verfyning en spesialisasie. Aanvanklik was die mens se arbeid gerig op selfonderhouding, maar algaande het die mens nuwe behoeftes ontwikkel namate sy tegnieke en metodes van arbeid verbeter het. Hierdie ontwikkeling het in die afgelope drie eeue momentum begin kry en wel in so 'n mate dat daar deesdae in vyf jaar groter ontwikkeling plaasvind as wat voorheen in vyf eeue plaasgevind het. Die mens is geneig om nuwe ontwikkelings en uitvindings as noodsaaklik te aanvaar en sy behoeftestruktuur daarna te skik. Tien jaar gelede was 'n skottelgoedwasser skaars bekend, en deesdae het die mens se behoeftestruktuur sodanige apparaat as 'n noodsaaklike behoefte gekategoriseer. Steeds werk die mens om in sy behoeftes te voorsien, ongeag in watter mate daardie behoeftes sedertdien aangepas het by verbeterde lewensomstandighede. Arbeid is deur die eeue, tot met die Industriële Rewolusie, hoofsaaklik op 'n geïsoleerde of onafhanklike basis deur die mens beoefen. Die ontsaglike ontwikkeling wat met hierdie omwenteling gepaard gegaan het — die uitvinding van masjiene, elektrisiteit en allerlei tegnieke wat massa-produksie moontlik gemaak het — het groepsarbeid noodsaaklik gemaak. Hierdie groepsarbeid moes op 'n georganiseerde basis beoefen word ter wille van goeie orde en maksimum effektiwiteit. Sodoende is werkers deur entrepreneurs in groepe betrek by die verrigting van arbeid. Hierdie groeppvorming het formele organisasievorming tot gevolg gehad en uiteindelik is die basis gelê vir organisasievorms soos hedendaags bekend, waarvan die burokratiese organisasievorms die bekendste is sover dit groot organisasies betref.

Algaande is meer en groter maatskappye 'gestig en alhoemeer werkers was nodig om die arbeid in hierdie organisasies te verrig. Die werkers was aanvanklik tevrede om hul arbeid teen enige loon te verkoop, aangesien die aanbod van arbeid die vraag daarna, totaal oorheers het. Gaandeweg het die vraag na arbeid egter sodanig toegeneem dat die vraag die aanbod begin oorskry het. Die werker was nou in 'n posisie om sy arbeid teen die mededingendste prys te verkoop en gevolglik moes maatskappye begin meeding om arbeid te bekom. Lone betaalbaar vir arbeid het verhoog asook byvoordele en deurlopende verbeteringe in die werksituasie self. Allerlei regte en voorregte, wat voorheen onbekend was aan die werkers, het hulle nou toegeval. Verder het hulle, op georganiseerde basis alhoemeer eise begin stel ter verbetering van hul eie posisie. Hierdie verbetering van die werker se posisie het aansienlike uitbreidings aan die organisasiestruktuur meegebring. Personeeldepartemente is 'n direkte uitvloeisel van die organisasie se verpligting teenoor sy werkers, sy behoefte om arbeid te beding en te behou en om beskikbare arbeid tot maksimum kapasiteit te ontwikkel.

Die organisasie vervul deesdae ook 'n rol in sy sosiale omgewing en word ook verplig om die welvaart van sodanige omgewing te verhoog. Sasolburg en Secunda is tipierend van dorpe waar die ekonomiese-, kultuur- en sosiale aktiwiteite van die dorp hoofsaaklik gesentreer is om die maatskappy — Sasol. Die organisasie is sodanig vervleg in hierdie dorpaktiwiteite — die skole-, sakeondernemings-, ontspanning-, kuns- en sportaktiwiteite dat dit nouliks sal kan voortgaan indien die fabriek sou ophou om te bestaan.

2. ARBEIDSOMSET

Arbeidsomset, arbeidmobiliteit en arbeidswisseling is hedendaagse en moderne begrippe wat ontwikkel het sedert die uitvinding van die stoomenjin. Wanneer die vroeë geskiedenis bestudeer word, word daar selde gevind dat migrasie plaasvind. Die mens was gebonde aan sy geboorteplek. Hy het gewoonlik op erfgrond sy bestaan gemaak en meesal uit die opbrengs van die grond of op 'n

plaaslike dorpie deur middel van 'n eenvoudige ambag. Die weiniges wat verder studeer, het gewoonlik die een of ander professionele beroep beoefen. In die vorige paragraaf is die organisasievorming wat plaasgevind het ná die Industriële Omwenteling, van naderby beskou. Hierdie maatskappye was gewoonlik gesentreer rondom die bronne waar die grondstowwe beskikbaar was. Die plaaslike arbeidsbronne was nie voldoende nie en werkers van ander gebiede is gelok deur hierdie skielike vooruitgang. Werkers het hulle gesinne saamgebring en in die nuwe gebiede kom vestig. Dit was die begin van arbeidsmigrasie. Die groot aantrekkingskrag vir werkers was meesal die feit dat geen basiese skoling nodig was vir die aanleer van die produksiewerk nie. Die werker het slegs 'n deeltaak aangeleer en dié moes hy by herhaling verrig. Die vraag na arbeid het gaandeweg groter geword. Arbeid is mettertyd op die vrye mark aangebied en 'n goeie werker met 'n goeie reputasie en toepaslike ondervinding sou noodwendig meer in aanvraag wees as die onervare werkers. Sodoende het werkers begin verwissel van werk ter wille van hoër lone, beter posisies (leierhande, voormanne en bestuurders) en beter werkomstighede.

Die werker het in 'n posisie gekom om sy arbeid te verkoop aan die hoogste bieder, of om te kies waar hy wou werk. Daarom het diensverlatings alhoemeer begin voorkom, totdat dit 'n algemene tendens by die meeste maatskappye begin word het dat daar deurentyd 'n verwisseling van werkers is. Hierdie arbeidswisseling het sodanige afretings begin aanneem dat die maatskappybestuur dit deesdae as problematies begin beskou.

Arbeidsbeweging of arbeidsmobiliteit vind plaas wanneer daar beweging van werkers van die platteland na die industriële sentra is en beweging van werkers van maatskappy na 'n ander is.

Arbeidsbeweging van een maatskappy na 'n ander, ook genoem arbeidswisseling, vind normaalweg plaas omdat 'n werker sy finansiële posisie daardeur wil verbeter, sy loopbaanposisie en sy fisiese werkomstandighede daardeur wil verbeter.

In Suid-Afrika het die grootste beweging van arbeid van die platteland na die stede gedurende die tydperk 1904 tot 1951 plaasgevind. In hierdie periode het die plattelandse bevolking met bykans die helfte verminder (Potgieter, 1954, p. 22). Die grootste bydraende faktor was die groot depressie van die dertigerjare en die groot droogte wat terselfdertyd geheers het. Potgieter (1954, p. 24) beweer dat die Afrikaner se getalle in die bogenoemde periode tweekeer vinniger vermeerder het as dié van die Engelsprekendes. Die beweging van Plattelands na die stede het grootliks afgeplat sedertdien, maar ekonomiese faktore wat 'groot boere' in 'n beter bedingingsposisie ten opsigte van produkpryse plaas laat 'kleinboere' steeds na die stede beweeg alhoewel in aansienlik kleiner getalle as in die depressiejare en kort daarna.

3. FAKTORE WAT ARBEIDSONSET EN ARBEIDSTABILITEIT BEÏNVLOED

'n Konstante, stabiele arbeidsmag is die droom van enige bedryfsleier. Arbeidsbeweging het egter sodanig toegeneem dat daar, veral in hoogsmedingende industriële sentra, gedurige wisseling van arbeid plaasvind. Werkers beweeg van een maatskappy na 'n ander in dieselfde gebied en verder ook van een nywerheidsgebied na 'n ander. Wanneer 'n nuwe nywerheidsgebied ontwikkel word, sal beweging van arbeid van dié bestaande gebiede na hierdie gebiede plaasvind. Die nywerheidsentra word ook deurentyd gevoed deur arbeidsbeweging van die platteland na die stede en deur die arbeidstoetreders wat skole en na-skoolse instellings verlaat. Arbeidswisseling is kenmerkend van die nywerheidsentra, maar dit beteken nie dat daar géén wisseling in die kleiner dorpe en stede plaasvind nie. In hierdie gebiede vind arbeidswisseling net teen 'n laer frekwensie plaas en is sodoende minder problematies. Teoretici en navorsers kon 'n veeltal faktore identifiseer wat arbeidstabiliteit beïnvloed en arbeidsonset bevorder. Dit blyk dat die belangrikste faktore wat arbeidsonset bevorder die volgende is:

i. FOUTIEWE BEROEPSKEUSES

Sommige werkers beland in 'n beroep sonder dat hulle daar moes gewees het. Dit kan die gevolg wees van onkunde aangaande die beroep self of omdat so 'n persoon deur omstandighede gedwing was om 'n sekere beroep te beoefen (De Villiers, 1968, p. 88).

ii. ONTEVREDENHEID MET VERGOEDING

Ontevredenheid met vergoeding is 'n algemene oorsaak vir diensverlating. In 'n groeiende ekonomie met baie werkgeleentheid, sal 'n werker altyd beding vir beter vergoeding (Bouwer, 1968, p. 47).

iii. SWAK TOESIGHOUER-WERKER VERHOUDINGS

Swak verhoudings tussen toesighouers en werkers kan aanleiding gee tot diensverlatings, omdat werkers frustrasie en konflik wil vermy (De Villiers, 1968, p. 93).

iv. ONBEKENDHEID MET DIE WERK

Wanneer 'n persoon 'n beroep betree wat vreemd is aan sy agtergrond, bestaan die risiko dat hy aanpassingsprobleme mag ondervind. De Villiers (1968, p. 107) het bevind dat werkers wat onbekend is met skofwerk, probleme ondervind om daarby aan te pas.

v. SWAK WERKTOESTANDE

In gevalle waar werkers in swak fisiese toestande moet werk, byvoorbeeld in abnormale hitte, koue, geraas, gas-toestande en swak lig sou dit 'n werker kan motiveer om diens te verlaat. Hierdie fisiese toestande beïnvloed veral 'n werker se besluit wanneer hy oorweeg om te bedank of in diens aan te bly (De Villiers 1968, p. 93 en Bouwer, 1968, p. 46).

vi. ORIËNTERING OF INDUKSIE VAN DIE NUWE WERKER

Wanneer 'n werker tot die maatskappy toetree, sal sy

aanvanklike oriëntasie baie bydra tot sy stabiliteit.

"When entering the factory, there is a mixture of positive and negative elements and the nature of induction should be to mobilize the more positive elements heading to a satisfying relationship" (Miller, 1976, p. 179).

vii. ONSEKERHEID OOR TOEKOMS

Alle werkers is begaan oor hulle persoonlike toekoms in 'n organisasie. Indien daar onsekerheid by 'n werker oor sy toekoms bestaan, sal hy oorweeg om die diens van daar= die maatskappy te verlaat (Bouwer, 1968, p. 46).

viii. ONGERIEF OM BY DIE WERK TE KOM

Ontoereikende openbare vervoergeriewe en hoë brandstofpryse laat werkers alhoemeer diens verlaat. Wanneer 'n werker ongerief moet verduur om by sy werk te kom, sal hy oorwe= ging skenk om nader aan sy woning te werk (Weyers, 1964, p. 49).

ix. WERKFRUSTRASIE

Enige werker het sekere doelwitte wat hy deur middel van die organisasie waar hy werk, wil bereik. Indien hy gedwarsboom word in sy pogings om hierdie doelwitte te bereik, ontwikkel frustrasie. *"When somebody is motivated towards a goal and something interferes with his progress towards it, he is said to be frustrated"* (Brown, 1954, p. 245).

x. WERKGROEP — DIE AARD DAARVAN

Die werker het 'n behoefte aan die teenwoordigheid van ander mense en om deel te wees van 'n groep. Aangesien maatskappye oor die algemeen groot en onpersoonlik is, vind die werker nie bevrediging vir sy behoefte om lid van 'n groep te wees in die formele werkgroep nie. Hier= die behoefte bevredig hy deur middel van die informele organisasiestruktuur. 'n Hegte informele werkgroep sal 'n besliste invloed uitoefen op arbeidstabiliteit.

xi. WERKINHOUD

Vercueil (1970, p. 11-12) beweer dat die inhoud van die taak waarin die werker betrokke is, die grootste enkele faktor is wat 'n invloed uitoefen op werktevredenheid. Sodra werktevredenheid verdwyn, sal 'n werker nie lank by so 'n maatskappy aanbly nie. Werkinhoud staan in verband met die werk of taak self. Werktevredenheid hou gevolglik verband met die mate waarin die werker die werkinhoud geniet, dit as 'n uitdaging beskou en kompensasië vir sy uitvoering van die taak ontvang, veral deur middel van erkenning en persoonlike vooruitgang. Werkontevredenheid word verder ook bevorder deur onvolledige werk, dit wil sê wanneer 'n werker 'n deeltaak verrig en nie die totale produk hanteer nie, repeterende werk, dit wil sê relatief eenvoudige take wat min uitdaging aan die werker bied en verveling veroorsaak.

xii. VORDERINGSGELEENTHEDE

Die geleentheid om vooruit te gaan in 'n organisasie is nie vir alle werkers van dieselfde belang nie. Sommige werkers heg egter besondere waarde aan gereelde vordering in 'n maatskappy, daar dit sy aansien en status verhoog. Die werkers wat so georiënteerd is, sal deur voldoende vordering genoegsame werktevredenheid ervaar. Indien daar deurlopende vorderings en vorderingsgeleentheid bestaan, sal daar 'n groter mate van werkstabiliteit heers. Hierdie behoefte word meesal onder die hoërvlak beroepe gevind.

xiii. WERKURE

Indien werkers nie die geleentheid kry om behoorlik te ontspan nie en die geleentheid vir gesins- en sosiale aktiwiteite beperk is, sal 'n werker gefrustreerd raak en sy gesin sal ook nie te vinde wees met so 'n toedrag van sake nie.

Spesialisasie en outomatisasie het tot gevolg dat 'n werker vir baie lang ure 'n eentonige en relatief eenvoudige taak moet verrig. Herhalende eentonigheid en reëlmaat werk verveling en frustrasie in die hand en bring mee dat die werker die taak nie vir lang ononderbroke periodes kan volhou nie. Vercueil (1970, p. 94) noem die werker 'n menslike masjien, wat 'n deeltaak herhalend moet verrig.

xiv. BEHUISING

Sekere eksterne faktore oefen 'n definitiewe invloed uit op arbeidstabiliteit. Weyers (1964, p. 49) beweer dat 'n werker eerder by 'n maatskappy sal aanbly, wanneer hy gratis of goedkoop maatskappybehuising ontvang, omdat hy nie maklik so 'n voordeel sou verbeur nie.

xv. WERKSTATUS

Elke mens het 'n behoefte aan aansien en erkenning van ander, ook buite die werkverband. 'n Persoon se beroep is die belangrikste bepaler van status in die hedendaagse samelewing. Sodoende sal 'n werker altyd probeer om sy werksposisie en sodoende sy status te verbeter. Wanneer hy geblokkeer word in hierdie strewe of wanneer sodanige geleenthede beperk word, sal hy heel moontlik oorweeg om elders hierdie behoefte aan hoër status te bevredig. Treiman (1977, p. 230) sê: *"stratification is inevitable wherever there is differentiation. There is an intrinsic connection between power, privileges and prestige"*. Krause (1971, p. 69-71) het die waarde van beroepstatus teenoor vergoeding ondersoek. Hy neem as 'n voorbeeld die advokaat wat 'n regterspos aanvaar ter wille van die hoër status daaraan verbonde, maar met 'n aansienlik laer inkomste. Sekere take, werk en beroepe geniet eenvoudig net meer aansien as andere, ongeag die vergoeding daarvan verbonde. Faktore soos 'n agt-tot-vyf-pos teenoor skofwerk en skoon werk teenoor vuil werk beïnvloed die status wat aan sekere poste gekoppel word. *"... the clean work in society gives one both more status and reward than the*

dirty ones" (Krause, 1971, p. 70). Sommige werkers heg nie so baie waarde aan status nie en verkies om 'n hoër inkomste te verdien ongeag die status aan hul werk verbonde. *"In general, however, the higher the functional importance of the occupation to the society and the higher the requirement for long term specialized education the greater the prestige"* (Krause, 1971, p. 70).

xvi. MOREEL

Wanneer die moreel onder werkers in 'n maatskappy laag is, sal die werkers swak gemotiveer wees ten opsigte van die maatskappydoelwitte en 'n groter moontlikheid vir diensverlatings onder werkers sal bestaan. Davis (1957, p. 385) lê groot klem op hoë moreel onder werkers om werkstabiliteit te bevorder. Hy sê: *"Improve employees moral in order to increase productivity and decrease labour turnover..."*. Viteles (1954, p. 286) ondersteun Davis se siening omtrent die invloed van moreel op werkstabiliteit. Hy omskryf moreel onder werkers as, *"the adequacy to which a group functions towards its unity and solidarity with respect to its purposes"*, en die gebrek aan moreel onder werkers as die gevolg van die feit dat die werker homself identifiseer *"with the organization as a result of management's point of view that workers are not an integral part of the organization but rather hired hands"*.

xvii. MOTIVERING

Motivering is seker een van die belangrikste faktore wat werkstabiliteit mag beïnvloed. Dit sluit aan by sommige van die faktore wat reeds bespreek is. Indien 'n werker gemotiveer is om te werk; om vir 'n spesifieke organisasie te werk; om te werk ter bereiking van sekere doelwitte; en om te werk ter wille van persoonlike vooruitgang en ontwikkeling, sal hy 'n positiewe bydrae tot die maatskappy lewer en 'n lojale ondersteuner van die maatskappy wees. So 'n werker sal gewoonlik ook 'n stabiele werker wees ten opsigte van daardie maatskappy waartoe hy sodanig gemotiveerd is.

4. DIE BYDRAE VAN DIE BESTUUR TOT ARBEIDSTABILITEIT

Enige organisasie wat die faktore wat arbeidsomset bevorder, probeer bepaal, sal noodwendig ook aksies probeer bepaal waardeur sodanige arbeidsomset beperk kan word of dan aksies waardeur arbeidstabiliteit bevorder kan word veral ter behoud van sy bo-gemiddelde presteerders. Die geskiedenis van die ontwikkeling van arbeid het ook bewys dat, veral die groter burokratiese maatskappye, alhoemeer bewus geword het van hulle werkers as mense. Hulle word daartoe gedwing deur die probleme wat stakings, afwesighede, maar ook diensverlatings meebring. Personeeldepartemente, welsynafdelings, hantering van vakbonde en werke komitees is funksies wat tot die organisasie toegevoeg is ter verbetering van die mensoriëntasie van die organisasie. Die werkers beding egter steeds vir beter voorregte en werkgewende organisasies gee steeds toe aan eise om sodoende die arbeidsmag tevrede en stabiel te hou. Verskeie algemene en gekonsentreerde aksies is geïdentifiseer waardeur arbeidstabiliteit bevorder kan word:

i. BEVORDERING VAN MOREEL

'n Werkgewer moet hoë prioriteit verleen aan alle faktore wat die moreel van die werkers kan bevorder. Wanneer werkers se moreel hoog is, sal hulle motivering gewoonlik ook hoog wees, en dit behoort enersyds die produktiwiteit te verhoog en andersyds die arbeidsomset te laat afneem.

ii. OPLEIDING EN ONTWIKKELING

Die werkgewer moet werkers tot maksimum effektiwiteit ontwikkel. Sodanige ontwikkeling geskied deur middel van formele en informele opleiding binne en buite die organisasie. Doeltreffende opleiding bring werkers op 'n hoër standaard met taakuitvoering en mensehantering (in geval van toesighouers); dit gee werkers meer selfvertroue en maak hulle meer produktief, dit wil sê

dit maak van hulle hoër presteerders. Bouwer (1968, p. 64) beskou ontoereikende opleiding van werkers as die ver= naamste rede vir diensverlating.

iii. INFORMELE GROEPVORMING

Werkgewers moet toelaat dat werkgroepe op informele basis gevorm word en sorg dra dat alle werkers by die een of ander groep ingeskakel word. Hierdie lidmaatskap van 'n informele groep bied aan die werker 'n gevoel dat hy 'behoort' en dat hy iets beteken, aangesien hy 'n rol te vervul het in sy groep, hoe passief ook al. Bestuur kan informele groepe voordelig gebruik vir doeltreffende kommunikasie, op en afwaarts, asook ter verbetering van werkers se lojaliteit teenoor die maatskappy. Informele groepe moet genoegsame erkenning van bestuur geniet, aangesien die mate van erkenning van bestuur die groep se aansien en status verhoog en sodoende groeplidmaatskap meer gesog maak.

iv. PERSOONLIKE BELANGSTELLING IN DIE WERKERS

Die werkers as individue moet bewus word van die persoonlike waarde wat hulle vir die maatskappy het, deur deurentyd persoonlike aandag, erkenning en belangstelling van die bestuur te ontvang. Hierdie belangstelling van die werkgever teenoor die werker moet ook nie nêr beperk wees tot die werker in sy werkverband nie, maar ook tot die werker in sy persoonlike en gesinsverband. Die werkgever bevorder hierdie erkenning van sy werker en belangstelling in hom deur openhartig met hom te wees, hom geleentheid vir opleiding te bied, sy welstand en dié van sy gesin te ag en om hom die geleentheid te bied om die bestuur te belas met sy persoonlike probleme.

Die bestuur moet die volgende faktore in ag neem wanneer die werker se welstand ter sprake is:

- Gesinstoestand van die werker: kennis van die werker se gesin werp soms lig op die werker in sy werkverband.
- Opvoedkundige kwalifikasies: die werker het somtyds 'n behoefte aan verdere formele opleiding om meer doeltreffend sy taakuitvoering te kan verrig.
- Ervaring: genoegsame kennis van die werker se werkservaring is nodig om daardeur te bepaal of die werker weer eens opleiding nodig het vir doeltreffender taakverrigting.
- Buitebelangstellings: wanneer dit bekend is waarmee 'n werker hom besig hou in sy vrye tyd, kan sy optrede soms beter verstaan word en kan sy vaardighede beter aangewend word.
- Ambisie: 'n werker se persoonlike ambisie sal aantoon in watter mate hy aan uitdagings en ontwikkeling blootgestel kan word.
- Ander inligting: 'n werker se kerkverband, lidmaatskap van verenigings en klubs, sport wat hy beoefen en selfs politieke oortuigings in sommige gevalle, kan van nut wees.

v. WERKTEVREDENHEID MOET BEVORDER WORD

'n Werkgewer behoort die determinante van werktevredenheid in gedagte te hou en dit sover moontlik te bevorder.

Die determinante van werktevredenheid is volgens Vercueil (1970, p. 11-12): taakinhoud, werktoestande, vergoeding, werkure, byvoordele, interpersoonlike verhoudings, toesighouer-werkerverhoudings, kommunikasie, werksekuriteit, werkerswelsyn, opleiding, erkenning, bevordering.

vi. UITSKAKELING VAN DIE RISIKO-FAKTORE

'n Hoë mate van risiko wat aan die werk verbonde is, maak

die werker onseker en sal arbeidsomset in die hand werk. Die risiko-faktor kom voor waar die taak wat verrig word, baie gevaarlik is, waar dit onderhewig is aan seisoen- en ander eksterne invloede en waar die maatskappy se voortbestaan riskant is. Indien die risiko-faktor doelbewus verminder word, sal daar groter vertroue in die werkgewer by die werkers ontwikkel.

vii. DOELTREFFENDE TOESIGHOUDING

'n Toesighouer moet oordeelkundig aangestel word, want 'n ondoeltreffende toesighouer kan onmeetbare skade aanrig sover dit die arbeidsmag van 'n organisasie betref. Toesighouers moet in besonder goed onderleg wees in: die hantering van konfliktsituasies; demokratiese maar regverdige dissiplinehandhawing; deelnemende besluitneming, dit wil sê waar werkers ook seggenskap het in die nie-beleids en minder omstrede sake; algemene menseverhoudingsvaardighede.

Cummings (1977, p. 112) beweer dat *"once management has decided to increase rank and file decisionmaking, it must legitimate the authority of sub-ordinates' new roles. Training supervisors in human relation skills provides the expertise needed to accomplish his task and to introduce his approach to workers"*.

viii. VERBETERING VAN DIE WERKTOESTANDE EN DIE ALGEMENE WERKOMGEWING

'n Aangename werkomgewing waarin die werker gemaklik en gelukkig voel, sal produktiwiteit en effektiwiteit bevorder. Die volgende faktore kan in ag geneem word by die verbetering van die werkomgewing: netheid; lig; ventilasie; geraas; temperatuur; veiligheid van toerusting; ruimte.

ix. ERKENNING

Die erkenning wat die bestuur aan werkers gee hang nou saam met die belangstelling wat die bestuur in die werker se persoon het. Positiewe erkenning is baie noodsaaklik, aangesien dit die werker motiveer en sy moreel en lojaliteit verbeter.

x. MOTIVERING

In aansluiting by die vorige paragraaf word motivering beskou as die belangrikste enkele faktor waardeur 'n werkgewer arbeidstabiliteit onder sy arbeidsmag kan bevorder. Alle werkers sal nie op dieselfde wyse gemotiveer word nie, en daar kan nie 'n standaardvoorskrif vir motivering toegepas word nie. *"Om werkers te motiveer is nie slegs 'n aanwending van spesifieke instrumente as stimulant vir verhoogde produksie nie. Dit is meer as 'n blote tegniek. Dit is 'n filosofie, 'n lewenswyse gefundeer op die begeertes en behoeftes van mense. Dit kan gesien word as die skep van 'n klimaat waarin elke individu homself vrywillig aanspoor om sy beste te lewer"* (Marais, 1975, p. 13). Verder noem Allen (1960, p. 173) dat *"A manager gets his results through people. No matter how perfect his planning, organization and control are; if people do not want to work if they can not attack their tasks with interest and enthusiasm, the manager will not accomplish too much"*.

Verskeie faktore is al as ideale motiveerders beskou. Aanvanklik is die werker 'gemotiveer' deur magsvertoon en deur gesag af te dwing, dit wil sê vrees as die motiveerder. Daarna is daar gepoog om deur vereenvoudiging van die taak die werker te motiveer, maar dit het weer verveling tot gevolg gehad. Allen (1960, p. 175) identifiseer egter 'n ander behoefte by die mens, naamlik 'n individuele behoefte of 'hunger' wat eie is aan die individu en nie 'n algemene behoefte is waardeur alle werkers

gemotiveer kan word nie. Dit is noodsaaklik dat hierdie 'hunger' bepaal word ten opsigte van elke individuele werker en dat die werker dan daarvolgens gemotiveer word. Hierdie individuele behoefte kan 'n behoefte aan erkenning of aandag of materiële vergoeding of werkuitdagings wees.

xii. WERKVERRYKING

"Job enrichment is a technique used by company managers to maximize in individual workers the internal motivation to work, which is the source of job satisfaction" (Heyel, 1973, p. 384).

Werkverryking is gebaseer op die beginsel dat mense nie gemotiveer word deur wat vir hulle gedoen word nie, dit wil sê by wyse van vergoeding, voorregte en werkomgewing nie, maar deur die werk self. Faktore soos vergoeding en omgewing kan nie buite rekening gelaat word nie, aangesien ontoereikendheid daarvan demotiverend sal wees. Hierdie faktore blyk egter ondoeltreffend te wees as positiewe motiveerder. Maher (1971, p. 217-225) gee sekere voorskrifte waarvolgens werkverryking moet geskied:

- wanneer die uitvoering van 'n taak 'verryk' word moet daar deurentyd kontrole uitgeoefen word oor die vordering en wanneer probleme opduik moet onmiddellike aanpassings gemaak word;
- werkverryking moet geïnisieer word deur middel van die informele groep en nie deur die uitreiking van formele opdragte nie;
- verryk die bestaande take en moet nie te veel nuwe take toevoeg nie;
- betrek soveel van die werkers as wat moontlik is;
- begin by laervlak poste;

- dwing deurlopende terugvoering van die werkers af om die vordering wat gemaak word te bepaal.

Werkverryking word deur Heyel (1973, p. 385) beskryf as *"the art of reshaping jobs"*.

5. ARBEIDSTABILITEIT TEN OPSIGTE VAN WERKERS MET BO-GEMIDDELDE WERKPRESTASIE

Daar is tot dusver in hierdie hoofstuk klem gelê op verskeie faktore wat arbeidstabiliteit en arbeidsomset bevorder en beïnvloed. Arbeidstabiliteit is noodsaaklik vir enige maatskappy en die noodsaaklikheid daarvan geld gewoonlik vir die totale arbeidsmag van 'n maatskappy. Enige maatskappy sal egter poog om veral die arbeidstabiliteit by sy hoër prestee-ders te bevorder, aangesien hierdie werkers 'n groter deel bydra tot die organisasiewelvaart. Die bestuur van 'n maatskappy sal sodoende die eliminerings van die kwellende faktore en bevordering van die stimulerende faktore, soos wat tot dusver in hierdie hoofstuk bespreek is, veral van toepassing maak op sy beter werkers, oftewel die werkers met bo-gemiddelde werkprestasie.

Bo-gemiddelde werkers word geïdentifiseer deur bo-gemiddelde werkuitsette. Die meting van bo-gemiddelde uitsette word deesdae geformaliseer gedoen deur middel van verskeie stelsels van prestasiemeting. Prestasiemeting word in die volgende hoofstuk van naderby beskou.

6. SAMEVATTING

Die groter benutting van mannekrag op 'n georganiseerde wyse het aanvanklik onopgeleide werkers van oral getrek. Mettertyd met stygende behoeftes van die mensdom is meer nywerhede gevestig en die arbeidsbronne kon nie meer mannekrag lewer teen 'n oorskot nie. Kompetisie tussen maatskappye het begin toeneem en dit het 'n behoefte aan groter vaardighede laat ontstaan,

dit wil sê opgeleide werkers. Opgeleide werkers is van ander nywerhede gelok teen 'n hoër loon en later ook deur aantrekliker byfaktore. Dit was die begin van grootskaalse arbeidsomset: werkers het van een maatskappy na 'n ander verwissel om hul eie posisie te verbeter. Arbeidswisseling het sodanige afmetings begin aanneem dat dit heel gou deur die bestuur as 'n probleem=area in die bedryf geïdentifiseer is. Sedertdien word alle moontlike pogings aangewend om arbeidsomset te beperk veral omset van die beter werkers, of hoër presteerders, wat noodwendig vir die organisasie van groter waarde is as die meer gemiddelde en selfs ondergemiddelde werkers. 'n Verlies aan die bydrae van 'n bo-gemiddelde werker sal 'n groter invloed uitoefen op die organisasie se sukses as wat die geval sou wees met 'n ander werker.

'n Goeie werker, of bo-gemiddelde presteerder, sal normaalweg gekenmerk word deur goeie of bo-gemiddelde werkresultate. Daar het egter mettertyd 'n behoefte ontwikkel om prestasie op 'n meer formele wyse te meet, om sodoende grade van prestasie te identifiseer. Vervolgens word prestasiemeting verder toegelig.

HOOFSTUK 3

PRESTASIEMETING EN DIE KATEGORISERING VAN
WERKERS DAARVOLGENS

1. INLEIDING

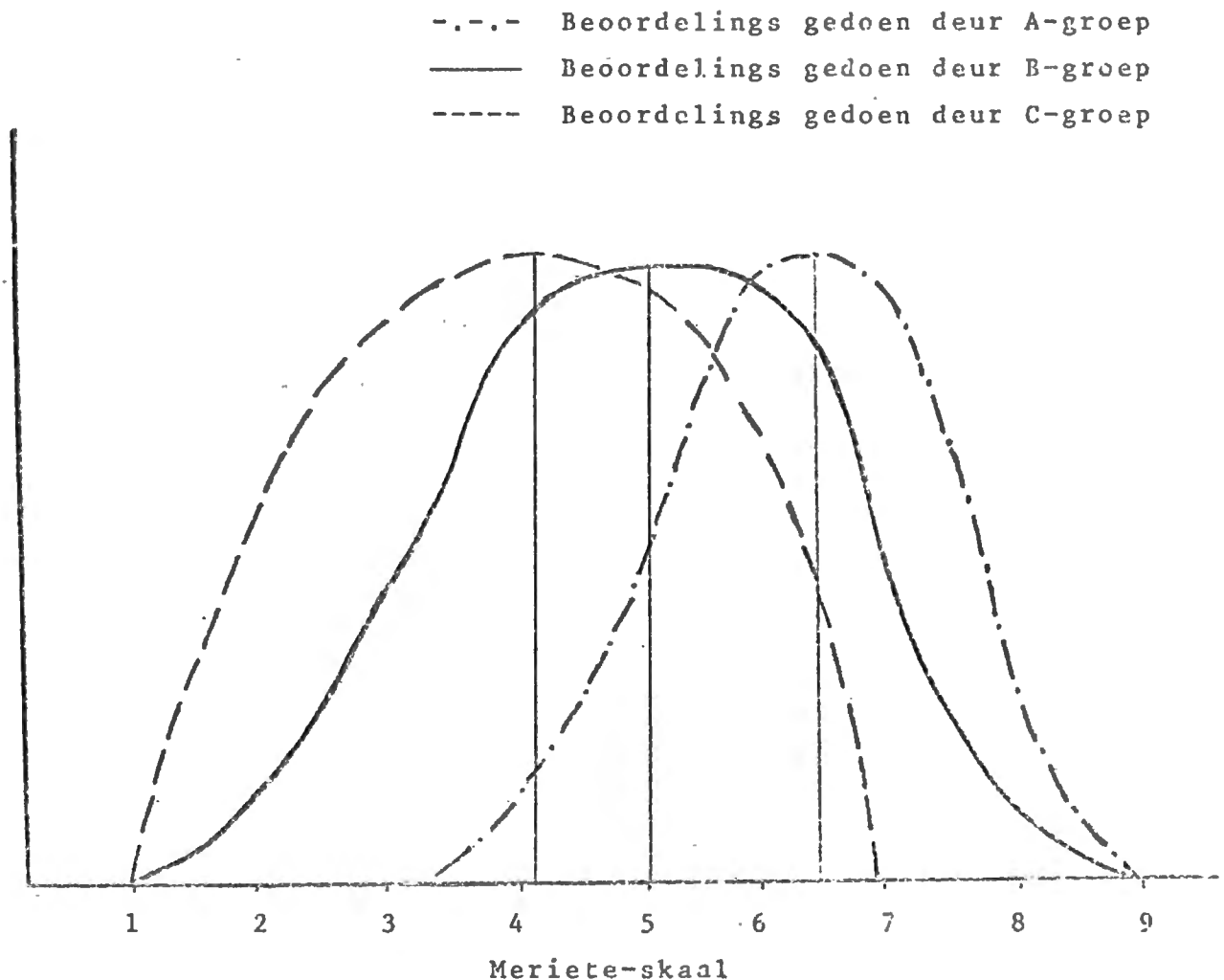
Prestasiemeting is 'n moderne instrument in die hande van bestuur waardeur werkers in 'n organisasie gekategoriseer kan word op grond van hulle individuele bydrae tot die organisasie. Hierdie meting is 'n beoordeling van die mate waarin die werker presteer binne sy posvereistes. Simpson (1978, p. 30) gebruik Tagliere se definisie van prestasiebeoordeling wat soos volg lees: *"an officially scheduled meeting between a leader and one of his followers to review the followers' position responsibilities and make adjustments if necessary, to reach agreement on how well the follower is fulfilling his overall responsibilities and achieving goals for a period of time just passed and to reach an agreement on how to improve performance"*. Die bydrae van sy pos self, of die belangrikheid daarvan in die organisasie, mag geen oorwegende faktor wees by beoordeling van die werker se prestasie nie. Vir die doeleindes van hierdie studie word 'n breë kategorisering van werkers, op grond van werkprestasie, gedoen. Daar sal uiteindelik slegs onderskei word tussen: ondergemiddelde werkers (werkers met ondergemiddelde werkprestasie); gemiddelde werkers (werkers met gemiddelde werkprestasie); bo-gemiddelde werkers (werkers met bo-gemiddelde werkprestasie).

Prestasiebeoordeling word baie wyd toegepas. *"A survey of 400 companies carried out indicated that about half had employee merit rating plans"* (Whisler & Harper, 1962, p. 4).

Die toepassing van prestasiemeting in verskillende organisasies sal ook nooit totaal gestandaardiseer wees nie, aangesien die subjektiwiteit by beoordeling nooit totaal geëlimineer kan word nie. Subjektiwiteit veroorsaak beoordeling volgens wisselende

standaarde deur verskillende beoordelaars. Nogtans word gevind dat die beoordelings van een groep beoordelaars gewoonlik 'n normale verspreiding aanneem, ongeag of die standaard van beoordeling hoog of laag was. Hierdie standaardverskil impliseer gewoonlik dat die verspreiding min of meer konstant bly wat vorm aanbetref, maar rondom verskillende punte op die beoordelingskaal versprei sal wees wanneer beoordelings deur verskillende beoordelaars gedoen word. Elke groep beoordelaars beskou die middelpunt van die beoordelingskaal nie noodwendig as die punt waarom die gemiddelde werkers binne die beoordelingsgroep versprei moet wees nie. Verder word beoordelingmaatstawwe ook verskillend gedefinieer. Figuur 2 illustreer die standaardverskille wat voorkom by verskillende beoordelaars. Die onderskeie verspreidings kan nogtans in al die gevalle as normaal beskou word.

FIGUUR 2



In figuur 2 word gebruik gemaak van 'n 9-punt beoordelingskaal ter wille van die voorbeeld. Die horisontale as op die grafiek verteenwoordig die beoordelingskaal en die vertikale as die verspreidings van die prestasiemetingspunte.

2.2. VEREISTES VIR DOELTREFFENDE PRESTASIE

"The inflationary trends that have hit the world in the last few years have brought the message that increased salaries must be balanced by higher production levels" (Lemmer, 1976, p. 6).

Hy stel vervolgens sekere vereistes vir doeltreffende prestasiemeting:

2.2.1

- i. Daar moet deeglik onderskeid gemaak word tussen die persoonlike eienskappe van die werker en sy werk=prestasië;

2.2.2

- ii. duidelike doelwitte en beoordelingstandaarde moet in oorleg met die betrokke werkers vasgestel word en wel voordat die periode, waarop beoordeling van toepassing sal wees, in aanvang neem;

2.2.3

- iii. gedurige tussentydse beoordeling moet tydens hierdie periode gedoen word om vordering te bepaal en om die werkers bewus te maak van onderprestering;

2.2.4

- iv. die werker moet voldoende werkskennis besit om sodoende in staat te wees om sy taak na behore te vervul;

2.2.5

- v. die werker moet 'n verantwoordelikeheidsgevoel aankweek wat doelgerigte medewerking tot prestasieverbetering sal verseker;

2.2.6

- vi. die uitdaging tot hoër prestasie moet die werker nie uitlok tot waaghalsigheid wat sy eie en ander se veiligheid in gevaar sal stel nie;

7.2.7

vii. die samewerking met ander werkers moet nie benadeel word nie;

7.2.8

viii. prestasiemeting moet ook bykomende faktore soos die vermoë en mate van beplanning, organisering en motivering van ander werkers, kan beoordeel.

Simpson (1978, p. 26-27) verwys na die belangrikheid van 'n sistematiese en rasionele wyse van beoordeling eerder as 'n arbitrêre en eensydige metode. Hy bespreek ook die bevindings van Meyer, Kay en French wat aandui dat tradisionele prestasiebeoordelingstelsels lei tot defensiewe en swak prestasie. Indien die werker deelname aan doelwitstelling kan kry sal dit hom motiveer tot beter prestasie.

Die werker moet vertroue in die beoordelaar hê. Sommige maatskappye laat werkers selfs toe om self 'n beoordelaar te kies (~~Whitaker & Harper, 1962, p. 328~~).

3. FAKTORE WAT DOELTREFFENDE PRESTASIEMETING BEÏNVLOED

Sekere faktore binne en buite die werkverband kan 'n invloed uitoefen op doeltreffende prestasiebeoordeling.

Lemmer (1976, p. 6) onderskei veral twee faktore naamlik: die kwaliteit en kwantiteit van die werker se poging om die gestelde doelwitte en standaarde te bereik, en ekonomiese omstandighede wat 'n invloed kan hê op die mate waartoe die werker in staat is tot doelbereiking.

Daar kan hoofsaaklik vyf faktore aangetoon word wat 'n negatiewe invloed op prestasiemeting uitoefen, naamlik subjektiwiteit, vrees, die kwaliteitskonsep, prioriteite en vergoeding.

7.3.1

3.1 SUBJEKTIWITEIT

"Superiors often overrate their staff, possibly because of wanting to play it safe" (Petasis, 1976, p. 4-5). Hierdie

neiging tot optimisme in die beoordeling veroorsaak dan dat 'n verspreiding rondom 'n hoër skaalmiddelpunt sal plaasvind soos bespreek in die inleidende paragraaf van hierdie hoofstuk.

2.3.2 3.2 VREES

Beoordelaars vind dit baie moeilik om 'n lae presteerder prontuit in te lig omtrent die standaard van sy werk. "Ap= praising, but especially counselling frightens everybody" en ook "from a lack of guts on the part of the supervisors to tell an individual he is not doing well" (Petasis, 1976, p. 4-5).

2.3.3 3.3 KWALITEITSKONSEP

Die definiëring en interpretering van die kwaliteitskonsep deur verskillende beoordelaars beïnvloed die eenvormigheid van die beoordelingstandaard.

2.3.4 3.4 PRIORITEITE

Die oorwegende meerderheid van bestuurders werk teen 'n hoë tempo en dikwels word prestasiemeting as 'n tydrowende aksie beskou wat 'n laer posisie op die prioriteitskaal bekleë.

2.3.5 3.5 VERGOEDING

Die koppeling van vergoeding en prestasiemeting lewer soms probleme. Die probleem kom voor wanneer 'n werker die top van sy vergoedingskaal bereik het, of 'n baie gunstige posisie teenoor die ander werkers op sy posvlak bekleë en hy noodwendig benadeel móët word in die salarisverhoging wat toegestaan word ten spyte van 'n goeie beoordelingspunt.

2.4 4. VOOR- EN NADELE VAN PRESTASIEMETING

2.4.1

4.1 VOORDELE

2.4.1.1

Prestasiemeting is 'n baie goeie motiveringsmiddel om werkers aan te moedig om meer produktief te wees (Mc Quis, 1976, p. 87).

2.4.1.2

ii. Die beoordeling maak identifisering van ontwikkelings= behoeftes moontlik, want met die beoordelingsbespreking wat tussen die beoordelaar en die ondergeskikte plaasvind, word daar ooreengekom op prestasie-areas waar verbetering nodig is.

2.4.1.3

iii. Dit verbeter vertikale kommunikasie binne die organisasie, aangesien die beoordelingsgesprek 'n 'oop' persoonlike gesprek is, en wedersydse vertroue by hoof en ondergeskikte teweegbring.

2.4.1.4

iv. Dit maak bestuur meer sensitief vir die werker se behoeftes.

2.4.1.5

v. Persone wat kwalifiseer vir bevordering word makliker geïdentifiseer en dit gee motivering vir, en dien as 'n hulpmiddel by bevorderings of verplasings van personeel.

2.4.1.6

vi. Daar is oorwegend weggedoen met die vaste skaalstelsel in die vergoedingstelsels van die nywerheid en die meeste ander instansies. Prestasiemeting is 'n maklike instrument tot salarisverhogingtoekenning.

2.4.1.7

vii. Salarisverhogings gekoppel aan prestasiemeting is baie aanvaarbaar onder werkers en is ook 'n baie regverdige metode.

2.4.1.8

viii. Die prestasiemotief kan gebruik word by die keurings= proses van nuwe werkers. Dit sal verseker dat beter werkers gewerf word wat ook voldoen aan die vereistes van die betrokke beoordelingstelsel (Coertze, 1974, p. 150).

2.4.1.9

- ix. Dit gee aan werkers en toesighouers 'n beter begrip van die bestuursdoelwitte (Whisler & Harper, 1962, p. 354).

2.4.1.10

- x. By wyse van prestasiebeoordeling kan latente vaardighede by werkers ontdek word. Petasis (1976, p. 4-5) beweer selfs dat *"without performance appraisal we miss out on a lot of talented people"*.

2.4.1.11

- xi. Prestasiemeting verseker dat die onmiddellike toesighouer 'n definitiewe bydrae lewer tot die werker se vooruitgang, aangesien hy noodwendig betrek moet word by beoordeling omdat hy die beste bekend is met die werker.

2.4.1.12

- xii. Dit kan ook arbeidsomset beïnvloed. Petasis sê: *"since we introduced a performance appraisal scheme our staff turnover has decrease by 70%"* (Petasis, 1976, p. 4-5). Bestuur is nou onder andere meer bewus van die werker se tekortkominge en behoeftes en kan daaraan aandag gee.

2.4.2

NADELE

2.4.2.1

- i. Prestasiebeoordeling kan onnodiglik verwagtings skep by werkers wanneer daar nie konsekwente periodieke salarisverhoging toegeken word nie. 'n Dalende wins= syfer kan die organisasie byvoorbeeld noodsaak om kleiner verhogings toe te ken as 'n vorige jaar of as wat die algemene verwagting was. In so 'n geval sou die prestasieverbetering van die werker, volgens sy oordeel, nie genoegsaam gekompenseer word nie.

2.4.2.2

- ii. Werkers is geneig om in die tydperk direk voor prestasiebeoordeling hul beste te lewer en daarna weer te verslap, omdat prestasiebeoordeling geen waarneembare waarde het as net deur middel van 'n salaris- of loonsverhoging nie.

2 4 2.3

- iii. Kritiek kan demotiverend inwerk op werkers "*Criticism had a negative effect on achievement of goals*" (Williams, 1972, p. 7).

2.5

5. BEOORDELINGSKRITERIA

Die basis waarop die beoordeling van prestasie sal plaasvind moet duidelik omskryf en gedefinieer wees, dit moet organisasie=
wyd konsekwent toegepas word en die werker wat beoordeel gaan
word, moet ten volle ingelig wees aangaande die kriteria waar=
volgens hy beoordeel gaan word. Verskeie faktore is ter sprake by die bepaling van kriteria vir prestasiebeoordeling. Hierdie faktore kan gebaseer wees op:

- i. 'n direk herleibare verhouding met produksielewering;
- ii. meer indirekte aspekte wat in verband staan met produksielewering soos die houding teenoor die werk, mate waarin die persoon spanwerk bevorder ens., of
- iii. 'n kombinasie van beide bogenoemde.

Dit is gewoonlik voordelig om soveel moontlik beoordelings=
faktore by die vasstelling van kriteria te betrek en om hierdie
faktore so uiteenlopend moontlik te kies. 'n Ideale samestelling word gevind in die organisasie waar die studie plaasgevind het, waar die volgende drie kategorieë van beoordeling ter sprake is:

- i. Kerntake waarvoor die werker verantwoordelik is en wat in samewerking met homself bepaal is;
- ii. tegniese kriteria wat vereis word vir doeltreffende uitvoering van die pligte of kerntake van die pos;
- iii. gedragskriteria wat relevant is tot doeltreffende bekleding van die pos.

Daar moet soveel as moontlik inligting versamel en verwerk word om die kriteria vir beoordeling vas te stel. Die volgende

aspekte moet aandag verdien in die vasstelling van 'n beoordelingskriteria:

- i. Die posbeskrywing van die pos waarin die werker funksioneer;
- ii. die posvereistes wat gestel word vir die bekleër;
- iii. 'n ontleding van die fisiese taak waarin die persoon betrokke is;
- iv. 'n ontleding van die mate waarin teoretiese kennis waaroor die werker beskik in die uitvoering van die taak toegepas word;
- v. 'n bepaling van watter persoon in die betrokke afdeling die meeste en watter persoon die minste sukses behaal in dié betrokke poskategorie;
- vi. 'n bepaling van die definitiewe kriteria met betrekking tot gedrag, kennis, houding, vaardigheid, kwaliteit en kwantiteit van werk, wat vereis word vir doeltreffende uitvoering van die taak.

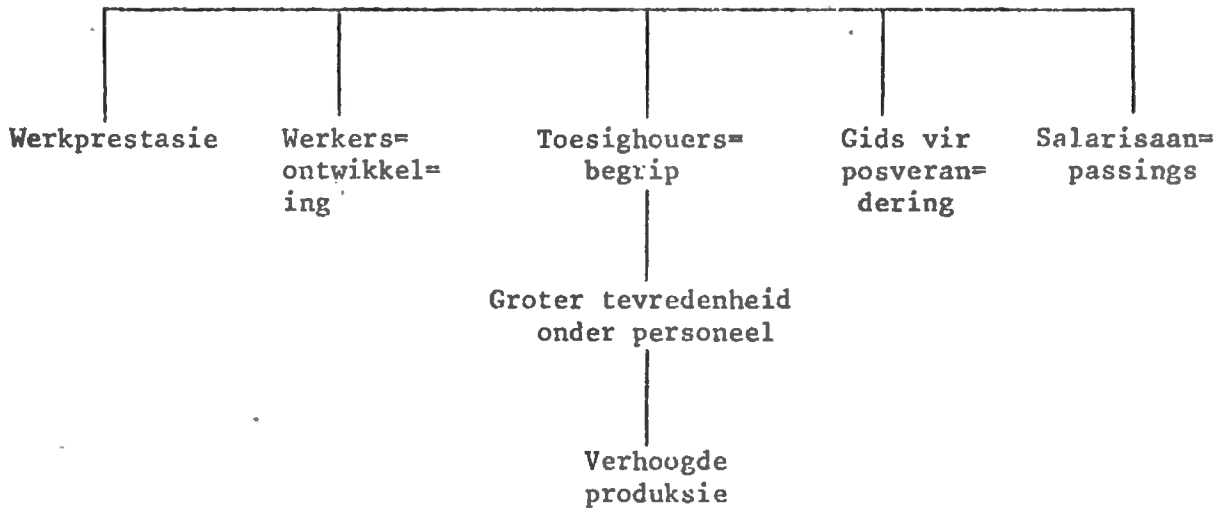
Die betrokke beoordelingskriteria moet baie duidelik gedefinieer wees en veral die persone verantwoordelik vir beoordeling moet eenstemmigheid hê aangaande die interpretasie van die onderskeie beoordelingskriteria. 'n Wanopvatting van 'n sekere kriterium kan 'n definitiewe invloed op beoordeling hê, soos wanneer 'n gedragskriterium 'aanpassing in werkgroep' deur een beoordelaar geïnterpreteer word as die mate waarin die werker in sy werkgroep aanpas en deur 'n ander beoordelaar as die mate waarin die werker aanpassing in die werkgroep teweegbring het.

6. TOEPASSINGSMOONTLIKHEDE VAN PRESTASIEBEOORDELING

Die toepassing van prestasiebeoordeling word nie net beperk tot salarisaanpassings nie. Die moontlikhede strek veel wyer as die tradisioneel aanvaarde doel waarvoor dit gebruik word, naamlik die verdeling van salarisverhogings volgens werkers se

bydraes tot die organisasiewelvaart. Die toepassingsmoontlikhede van prestasie-meting kan soos volg voorgestel word:

PRESTASIEBEOORDERING



6.1 WERKPRESTASIE

Die meting van werkprestasie is die primêre doelstelling wanneer prestasie-meting toegepas word. Hiervolgens word 'n werker se werklike werkuitset, sover dit die maatskappydoelwit aanbetref, gemeet.

6.2 WERKERSONTWIKKELING

Deur middel van die beoordeling word areas waarin die werker swakker prestêer blootgelê en sodoende kan ontwikkeling op hierdie gebiede gedoen word.

6.3 TOESIGHOUERSBEGRIP

By wyse van die vertroulike prestasiebespreking word 'n beter verstandhouding tussen toesighouer en ondergeskikte gevestig wat weer beter begrip by die toesighouer bring vir die

ondergeskikte se behoeftes en probleme.

6.4 GROTER WERKTEVREDENHEID

As gevolg van die groter mate van belangstelling in die werkers as individu wat met so 'n beoordeling gepaard gaan, ontwikkel die werker meer tevredenheid, want hy weet die bestuur is nou bewus van hom as mens met sy behoeftes, probleme en aspirasie.

6.5 VERHOOGDE PRODUKSIE

Die gevolge soos uiteengesit in paragraaf 6.4 bring gevolglik ook verhoogde produksie mee.

6.6 GIDS VIR POSVERANDERING

'n Behoeftes vir oorplasinge of bevordering van werkers word hieruit afgelei. Verder gee dit aan bestuur die geleentheid om vooruitbeplanninge en -skattings te doen. *"It can be more productive for the organization if information regarding business plans is translated carefully into people terms and if individual past performance, performance trends, talents and career interests are then considered in this framework"* (Kellogg, 1965, p. 148). Wanneer bestuur voor die keuse van verskeie kandidate vir 'n bevordering staan, bied prestasiemeting=rekords 'n ideale verwysingsbron ten opsigte van die werkers se vermoëns.

6.7 SALARISAANPASSINGS

Die toekenning van salarisverhogings anders as op 'n vaste skaal-basis, is besonder moeilik sover dit die aanvaarbaarheid daarvan by die werkers aanbetref. Prestasiemeting bied 'n handige meganisme by die toekenning van salarisverhogings. Die prestasiieresultaat word normaalweg tesame met 'n aantal ander faktore gebruik by die berekening van 'n aanpassing in salaris. *"The salary appraisal is based on information in five areas: the performance of the employee, a comparison of his pay with*

the salary treatment of other employees in the firm, his market value outside the company..." (Kellogg, 1965, p. 104).

7. TEGNIEKE VAN BEOORDELING

Alle persone wat betrokke is by prestasiebeoordeling — dit sal gewoonlik alle toesighoudende personeel insluit — moet 'n mate van formele opleiding in prestasiebeoordeling ontvang alvorens so 'n persoon die beoordeling aanpak. Dit sal meehelp om die beoordeling tussen die onderskeie beoordelaars te standardeer. Sekere basiese tegnieke kom handig te pas om die beoordelingsproses vlot te laat verloop. Daar behoort 'n formele program saamgestel te word waarvolgens beoordeling sal plaasvind. So 'n program behoort soos volg daaruit te sien:

- dit moet 'n agenda bevat wat duidelik die datum, tyd en plek van beoordeling aandui;
- die doel van die beoordeling moet betyds verduidelik word;
- die werker moet betyds ingelig word aangaande die kriteria waarvolgens beoordeling gedoen sal word;
- voldoende tyd moet ingeruim word vir terugvoeringsessies nadat beoordeling gedoen is;
- sodanige terugvoering moet geskied op 'n plek en tyd waar onderbrekings en steurings uitgeskakel kan word;
- 'n voorlopige ontwikkelings- en vorderingsprogram moet voorberei word vir bespreking met die werker;
- dra sorg dat die terugvoering omtrent die meting so spoedig moontlik volg op die beoordeling self, aangesien die motiveer- ring vir die toekenning van sekere prestasiepunte nog vars in die geheue is.

In die fisiese terugvoeringsessie behoort die volgende sake besondere aandag te geniet:

- stel die werker op sy gemak in die besprekingsituasie sodat hy spontaan kan respondeer en doeltreffende rapport moontlik gemaak kan word;
- laat die werker toe om deel te neem aan die bespreking;

- stel in samewerking met die werker 'n finale ontwikkelingsplan op vir die werker;
- sluit die terugvoorgesprek sodanig af dat die werker die sessie met 'n positiewe gesindheid verlaat en nie voel dat sy menswaardigheid gekrenk is nie.

18. PRESTASIEBEOORDELINGSKALE

Die gebruik van skale in prestasiebeoordeling word in hoofsaak gekoppel aan die behoefte wat daar noodwendig sal bestaan om gegewens of resultate van prestasiebeoordeling in 'n vergelykbare vorm verwerk te kry.

Daar word gebruik gemaak van 'n aantal prestasiebeoordelingskale waarvan die mees algemene gewoonlik een of ander numeriese waarde aan die beoordeling sal koppel wat die persoon wat beoordeel is dan in 'n rangorde ten opsigte van ander beoordeeltes sal plaas.

Enkele voorbeelde van die mees aanvaarbare en gewildste beoordelingskale word vervolgens bespreek:

i. 'N BASIESE (EENVOUDIGE) BEOORDELINGSKAAL

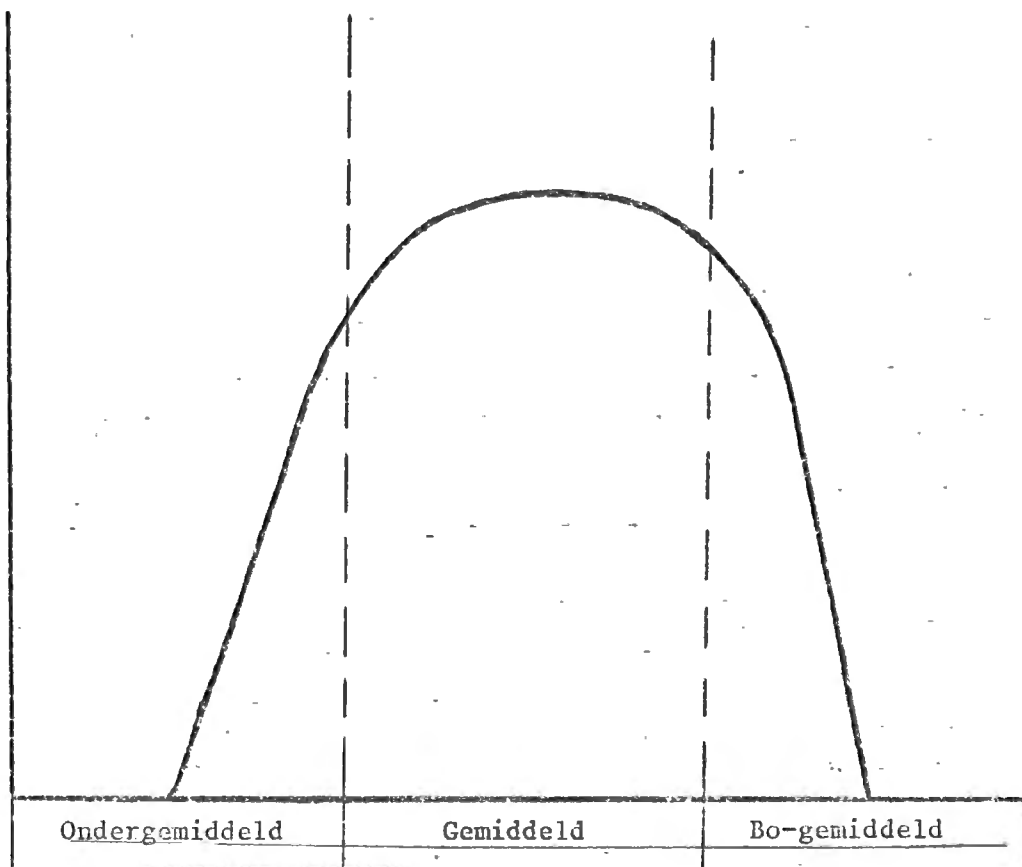
Onder-gemiddeld	Gemiddeld	Bo-gemiddeld
-----------------	-----------	--------------

Hierdie skaal word veral gebruik in groot organisasies waar al die beoordelaars nie deeglik opgelei is om beoordeling te behartig nie. Hiervolgens moet die beoordelaar dan slegs die werker kategoriseer as ondergemiddeld, gemiddeld en bo-gemiddeld volgens elke kriterium. Gewoonlik is die kriteria waarvolgens beoordeling gedoen word ook relatief ongekompliseerd en daar word nie 'n baie hoë premie op ontwikkeling van die werker geplaas nie. Hierdie skaal laat baie min ruimte vir beoordeling en die gevolg is dat werkers byna deurgaans deur beoordelaars as gemiddeld geklassifiseer

word aangesien "tussenin" beoordelings nie kan plaasvind nie. Beoordelaars neig om werkers nie maklik in die laagste kategorie op die beoordelingskaal te plaas nie en bestuur vereis gewoonlik sterk motivering van die beoordelaar se kant. Wanneer hy die werker in die hoogste kategorie wil plaas. Die gevolg is dan dat die beoordelaar maar 'n veilige middeweg volg en sodoende konfrontasie met of die werker of die bestuur vermy.

'n Grafiese voorstelling van die resultaat van 'n meting wat gedoen is volgens hierdie skaal sal gewoonlik soos volg daar uitsien:

FIGUUR 3



Die horisontale as verteenwoordig die beoordelingskaal en die vertikale as die aantal werkers per prestasiekategorie.

16.2

ii. DIE STANECE-SKAAL

Ondergemiddeld			Gemiddeld			Bo-gemiddeld		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Hierdie beoordelingskaal is baie nuttig aangesien dit baie ruimte laat vir beoordeling in elke kategorie van beoordeling, naamlik ondergemiddeld, gemiddeld en bo-gemiddeld. Die beoordelaar kan 'n werker dus beoordeel as "gemiddeld — bo-gemiddeld" of as bo-gemiddeld in die kategorie "ondergemiddeld". Hierdie beoordeling laat die beoordelaar dan toe om 'n noukeuriger beoordeling te maak, maar stel hom tog ook in staat om steeds breër kategorisering van werkers te doen op grond van hulle prestasie. In die organisasie waar die studie gedoen is, is hierdie skaal in gebruik en daar is gevind dat dit baie nuttig werk.

26.3

iii. DIE VYF-PUNTSKAAL

Wanneer 'n werker slegs beoordeel sou word as byvoorbeeld "baie goed", "goed", "gemiddeld", "ondergemiddeld" en "swak", word daar gewoonlik gebruik gemaak van die vyf-puntskaal.

Die beoordelings in enige van die bogenoemde skale geskied gewoonlik per beoordelingskriterium en nie net as 'n beoordeling van die persoon in totaal nie. Sodoende word die beoordelingskaal wat van toepassing is gebruik in die meting van die persoon teenoor elke faktor of kriterium en die totale beoordeling word dan verwerk om 'n totale

punt te verkry wat die werker se prestasiepunt aandui. Dieselfde waarde word nie noodwendig aan elke kriterium gekoppel nie. Sommige kriteria mag minder en ander meer van toepassing wees in die bydrae wat die persoon tot maatskappywelvaart maak. Daarom word die beoordelingspunt wat per kriterium toegeken word gewoonlik vermenigvuldig met 'n faktor wat verteenwoordigend is van die waarde van die kriterium. Die totale punt wat verkry word nadat al die beoordelingspunte bymekaargetel word, word gewoonlik ook aangebied as 'n punt op dieselfde skaal as waarop die res van die beoordelingsplaasgevind het. Gestel byvoorbeeld dat 'n werker op die volgende faktore beoordeel word en wel volgens 'n 9-puntskaal: (In hierdie voorbeeld dra die taakelemente 'n 60% gewig, die tegniese elemente 20% gewig en die gedragselemente ook 20% gewig).

Faktor 1: Taakelemente - dit wil sê die onderskeie take wat die werker verrig.

Faktor 2: Tegniese elemente - dit wil sê die algemene bekwaamheid en vaardigheid van die werker, die kwaliteit van sy werk ens.

Faktor 3: Gedragselemente - dit wil sê die mate van selfdisipline, die selfgemotiveerdheid, inisiatief, spanwerk ens.

Totaal

Beoordeling	Faktor= waarde	Verwerkte beoordeling
6,5 9	60%	3,9
7 9	20%	1,4
5,5 9	20%	1,1
-	100%	6,4

Die werker het dus 'n prestasiepunt van 6,4 op die 9-puntskaal.

9. DIE BEOORDELAARS

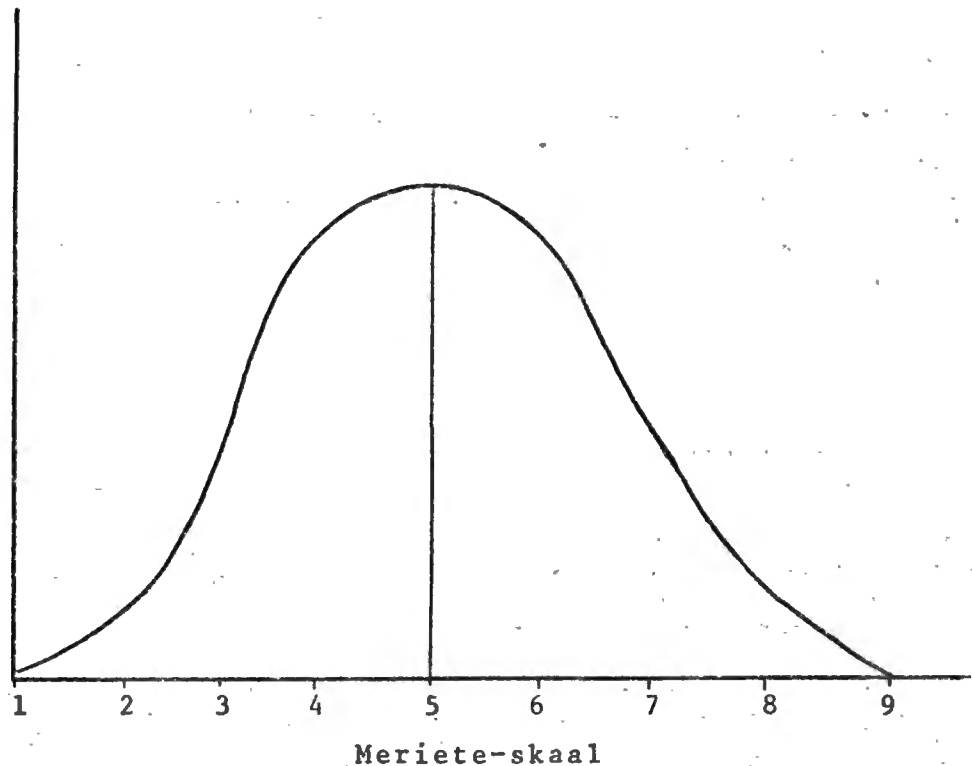
Prestasiebeoordeling moet gedoen word deur: 'n direkte toesig=houer, bestuurder of hoof van die werker, wat daaglik met hom saamwerk, goed met hom bekend is en deeglik bewus is van die persoon se kwaliteite, agtergrond, omstandighede ens.; die beoordeling behoort gekontroleer te word deur 'n meer senior persoon wat ook bekend is met die beoordeelde, alhoewel miskien in 'n minder mate; uiteindelik behoort die departementele- of afdelingsbestuurder die beoordeling finaal te sertifiseer; die Personeeldepartement moet alle beoordelings vergelyk en monitor om afwykings en standaardverskille te identifiseer.

Prestasiebeoordeling behoort net deur opgeleide beoordelaars gedoen te word, wat die posinhoud van die beoordeelde duidelik begryp en ook weet wat die aanvaarbare standarde vir bevredigende prestasie is (Simpson, 1978, p. 36).

10 DIE BO-GEMIDDELDE PRESTEERDERS

Wanneer die werkers in 'n organisasie gekategoriseer word op grond van hulle prestasie sal daar noodwendig groepe wees wat as ondergemiddeld, gemiddeld en bo-gemiddeld geklassifiseer word, hetsy op welke skaal- of kategoriseringsmetode die indeling gedoen word. Dit is dan hierdie breë klassifikasie wat gebruik word vir die doel van hierdie studie, met spesifieke verwysing na die bo-gemiddelde presteerder. In die organisasie word die stanegebeoordelingskaal gebruik, maar die skaalmetode is van sekondêre belang vir die doel van die ondersoek aangesien dit hoofsaaklik gaan om die bo-gemiddelde presteerder as "*werker*" en veral as diensverlater. In enige organisasie sal daar, wanneer die resultate van sy prestasiebeoordeling in oënskyn geneem word, 'n min of meer eweredige verspreiding van prestasieresultate gevind word. Figuur 4 dui 'n eweredige, of normale, verspreiding aan.

FIGUUR 4

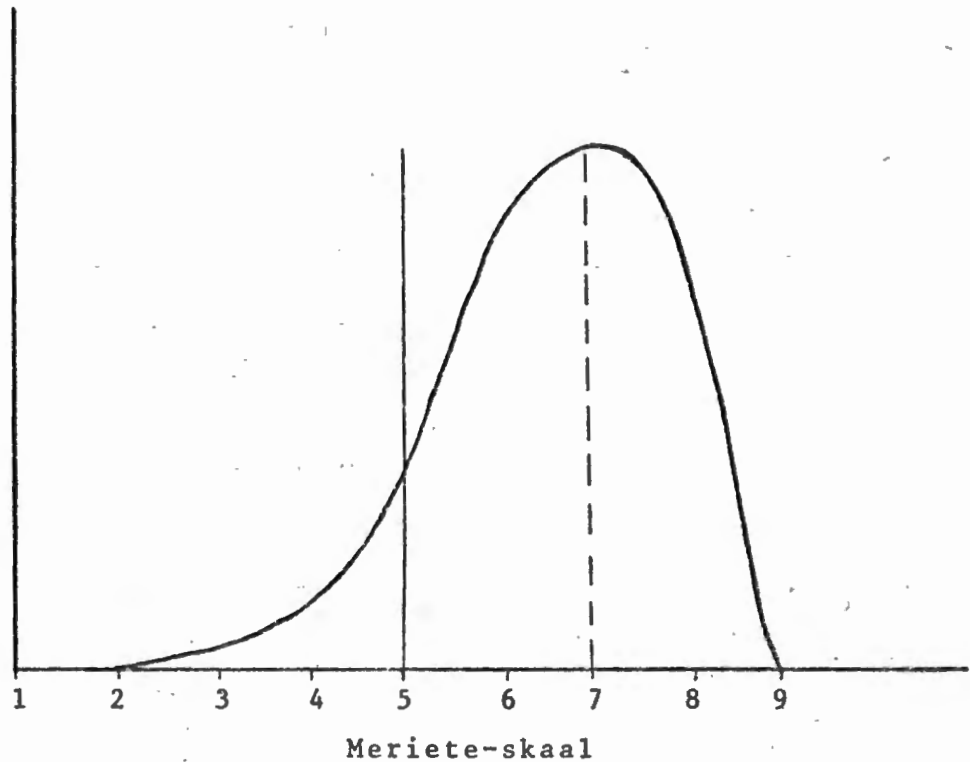


Enige organisasie sal poog om soveel moontlik bo-gemiddelde werkers in sy diens te hê. Dit sal moontlik bewerkstellig word deur: 'n Streng indiensnemingsbeleid waarvolgens slegs hoë-presteerders indiens geneem word, en of ontwikkeling van die eie werksmag tot hoër prestasie.

Normaalweg word ondergemiddelde presteerders ook nie geduld nie. Hulle sal: Ontslaan word of ontwikkel word tot beter werkers.

Daar sal nou afgelei kan word dat so 'n organisasie mettertyd geen ondergemiddelde werkers in diens sal hê nie en slegs 'n hoë aantal bogemiddelde werkers. Verder impliseer so 'n tendens dat die prestasieresultate van die werkers nou 'n oneweredige verspreiding sal aanneem. Figuur 5 gee 'n aanduiding van so 'n verspreiding.

FIGUUR 5



Hierdie neiging sou wel korrek wees indien daar geen aanpassing in die oorspronklike standaard, waarvolgens beoordeling gedoen word, plaasgevind het nie. Organisasies pas egter deurentyd sy standaard boontoe aan. Sodoende sal daar altyd 'n neiging tot normaalverspreiding rondom die skaalmiddelpunt in die prestasieresultate gevind word. Daar kan selfs gevind word dat werkers wat as bo-gemiddeld geklassifiseer word in 'n sekere beoordeling, in 'n volgende slegs as gemiddelde werkers geklassifiseer sal word indien hulle geensins enige ontwikkeling in die interim periode getoon het nie.

11. SAMEVATTING

Prestasiebeoordeling is 'n aktiwiteit wat deur organisasies gebruik word om hoër produktiwiteit onder sy werkers te verkry; om salarisaanpassings proporsioneel en volgens werkers se bydraes te versprei onder sy goeie en minder-goeie werkers en om

ontwikkelingsbehoefte by sy werkers te identifiseer. Williams (1972, p. 49) onderskei tussen *"at least three different forms of appraisal — current performance, potential and salary"*. Dit is 'n jonger toevoeging tot die personeelpraktyk en een wat steeds ontwikkel word. Verskeie beoordelingsmetodes word gebruik en baie kan bespiegel word oor die voor- en nadele van die onderskeie metodes.

Prestasiebeoordeling maak 'n breë identifisering en klassifikasie van werkersprestrasie moontlik, dit wil sê die klassifisering van werkers volgens prestasie. Vir die doeleindes van hierdie studie word werkers slegs geklassifiseer as werkers met 'n ondergemiddelde, gemiddelde en bo-gemiddelde werkprestasie. *"Top management itself must be clear about what it requires of performance appraisal and it must make its expectation clear by word and action"* (Williams, 1972, p. 149).

Maatskappye, in hulle toepassing van die prestasie-beoordelingstelsels, pas voortdurend hulle beoordelingstandaarde aan om 'n normale verspreiding van werkersprestasies te verkry. Hierdie aanpassings vind normaalweg opwaarts plaas, aangesien bestuur alle pogings aanwend om werkers se prestasie te ontwikkel en hierdie ontwikkeling van prestasie 'n verspreiding van prestasieresultate om 'n hoër beoordelingspunt tot gevolg het. So=doende sal 'n werker wat voortdurend minstens gemiddeld ontwikkel in sy prestasie, sy beoordelingsposisie min of meer behou. Indien hy egter vinniger of stadiger as die ander werkers ontwikkel sal hy onderskeidelik vorder of uitsak op die beoordelingsresultate.

Die organisasie waar hierdie studie gedoen is, pas die prestasiebeoordelingsbeginsel gekontroleerd en wetenskaplik toe. In die volgende hoofstuk word hierdie organisasie van naderby beskou.

HOOFSTUK 4

DIE ORGANISASIE WAAR DIE STUDIEPROJEK PLAASGEVIND HET

1. INLEIDING

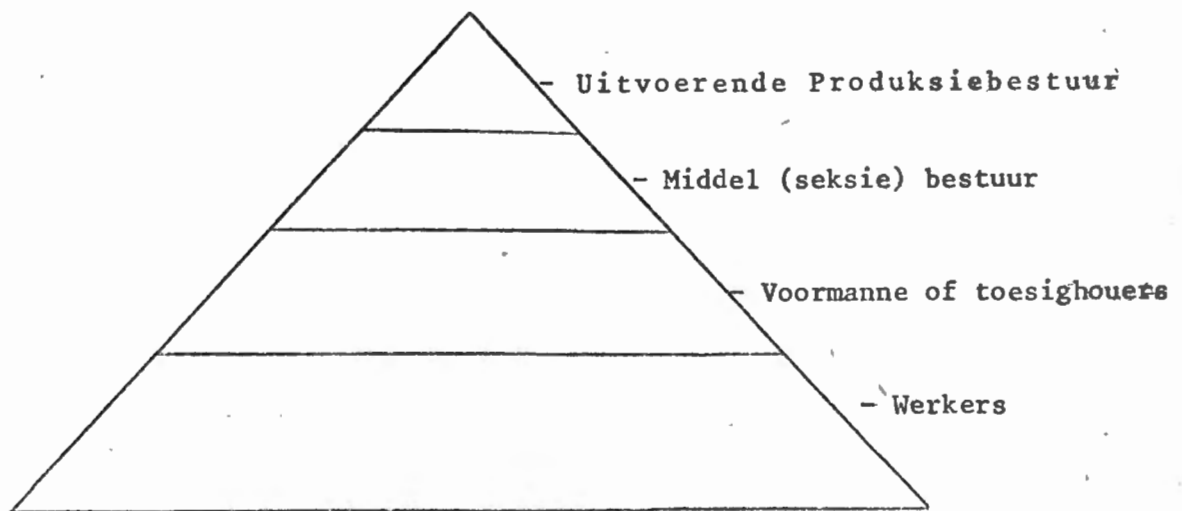
Die organisasie waar die ondersoek gedoen is, is tiperend van enige vervaardigingsorganisasie sover dit sy samestelling en struktuur aanbetref. 'n Vervaardigingsonderneming sal basies uit twee kategorieë van werkers bestaan, naamlik: produksie of direkte werkers; ondersteunende of indirekte werkers (byvoorbeeld die diensdepartemente).

Die produksiewerkers word beskou as 'direkte' werkers omdat die salarisse van hierdie werkers direk herlei kan word na die koste van die produk. Die diensdepartemente lewer 'n ondersteunende diens aan die produksiedepartement. Die uitgawe aan hierdie departemente, ook salarisse, kan nie direk herlei word na die produkprys nie, daarom word dit indirekte uitgawes genoem — sodoende ook indirekte werkers. Hierdie uitgawes word soms ook oorhoofse uitgawes genoem.

Die produksiedepartement word hoofsaaklik soos volg saamgestel:

Senior- of uitvoerende produksiebestuur
Middelbestuur (seksiebestuurders)
Voormanne of eerstevlakbestuur
Werkers

'n Hiërargiese voorstelling van so 'n struktuur sal soos volg daaruitsien:



Die diensdepartemente se samestelling kan basies dieselfde struktuur aanneem, maar dit kan ook aansienlik verskil, aangesien sommige van die diensdepartemente hoofsaaklik uit 'n groep spesialiste bestaan. So sal daar in 'n navorsingsafdeling miskien 'n groep- of afdelingshoof gevind word met 'n aantal spesialiste op dieselfde verantwoordingsvlak direk onder hom.

Wanneer die totale samestelling van so 'n vervaardigingsbedryf beskou word, sal die volgende poskategorieë moontlik geïdentifiseer kan word:

- Hoofbestuurder of Besturende direkteur
- Senior- of uitvoerende bestuurders (produksie en diensdepartemente)
- Middelbestuurders (albei kategorieë weer eens)
- Eerstevlak toesighouers (albei kategorieë)
- Werkers (produksiewerkers, klerke, ambagsmanne).

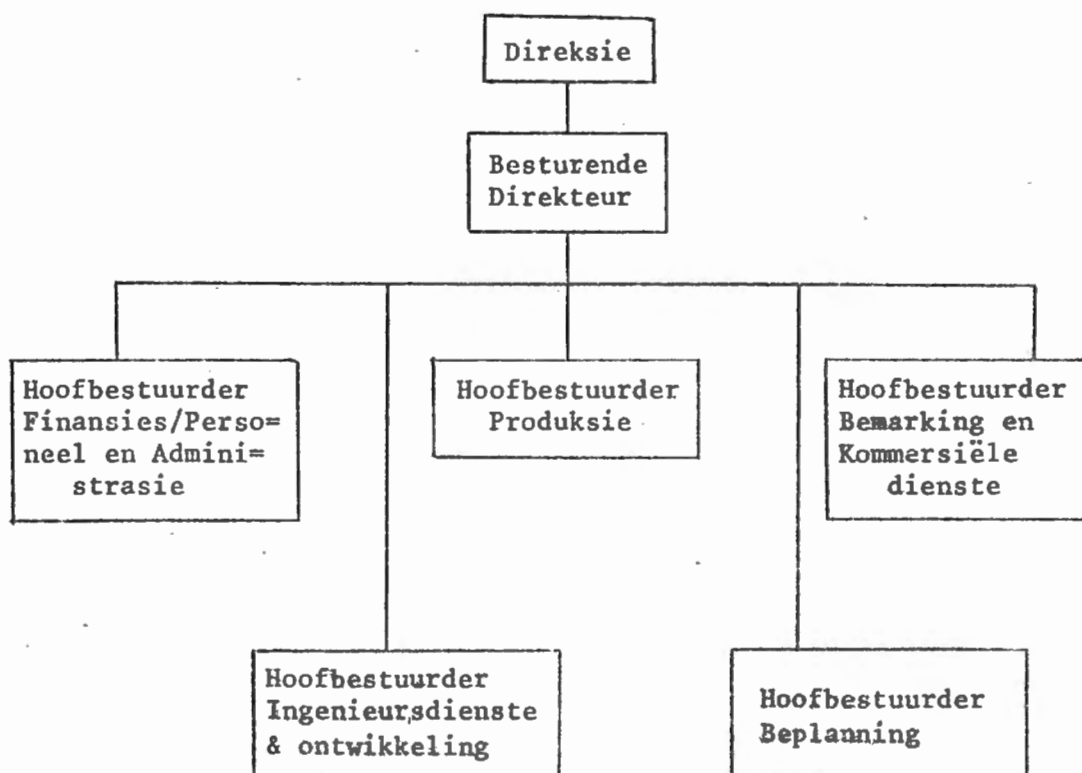
Die vloei van formele kommunikasie vind normaalweg vertikaal plaas binne die produksie-afdeling en die onderskeie diensdepartemente. Die vloei van formele kommunikasie tussen diensdepartemente onderling en tussen diensdepartemente en produksie-afdelings kan egter ook horisontaal wees.

Die omvang of grootte van 'n vervaardigingsonderneming het weinig invloed op die proporsionele samestelling van die onderneming. Alle sodanige ondernemings sal moontlik die volgende kategorieë van produksie- en ondersteunende funksies in sy samestelling bevat:

- Produksie-afdeling
- Beplanningsafdeling
- Finansiële-afdeling
- Koste-afdeling
- Personeelafdeling
- Administrasie-afdeling
- Instandhoudingsafdeling
- Navorsingsafdeling
- Inspeksie- of kwaliteitsversekeringsafdeling
- Bemerkingsafdeling
- Aankope-afdeling
- Magasyn

Figuur 6 toon 'n organigram van die topstruktuur van die studie-organisasie.

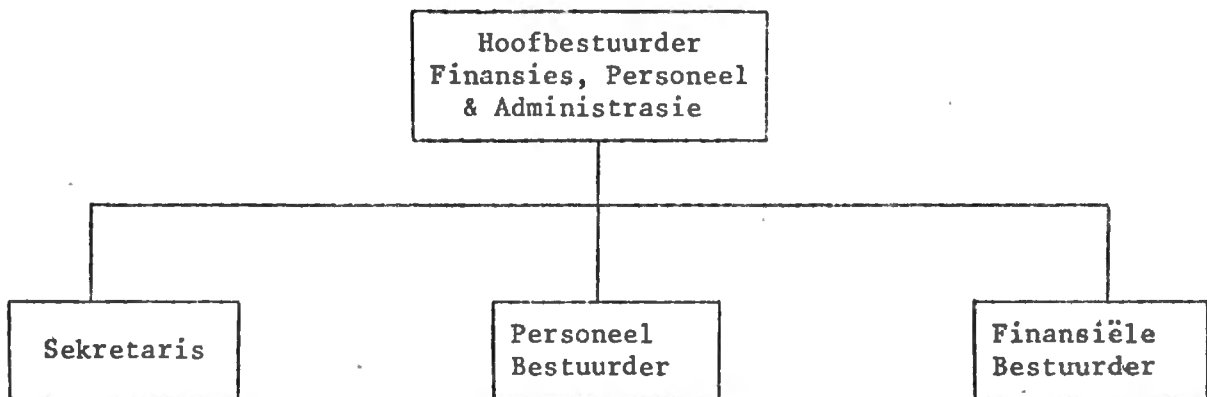
FIGUUR 6 STRUKTUUR VAN DIE TOPBESTUUR



Elkeen van die bogenoemde funksies of afdelings word weer onderverdeel in subafdelings, seksies en groepe. Die produksie-afdeling is byvoorbeeld saamgestel uit 'n vervaardigings- en samestelling seksie, en 'n vervaardigingseksie weer in 'n groep wat rumateriale verwerk en ander wat die produk verder verwerk.

Die diensfunksies, waarvoor die Hoofbestuurder, Finansies, Personeel en Administrasie verantwoordelik is, sal diagramaties vertoon soos in figuur 7.

FIGUUR 7 STRUKTUUR VAN 'N AFDELINGSBESTUUR



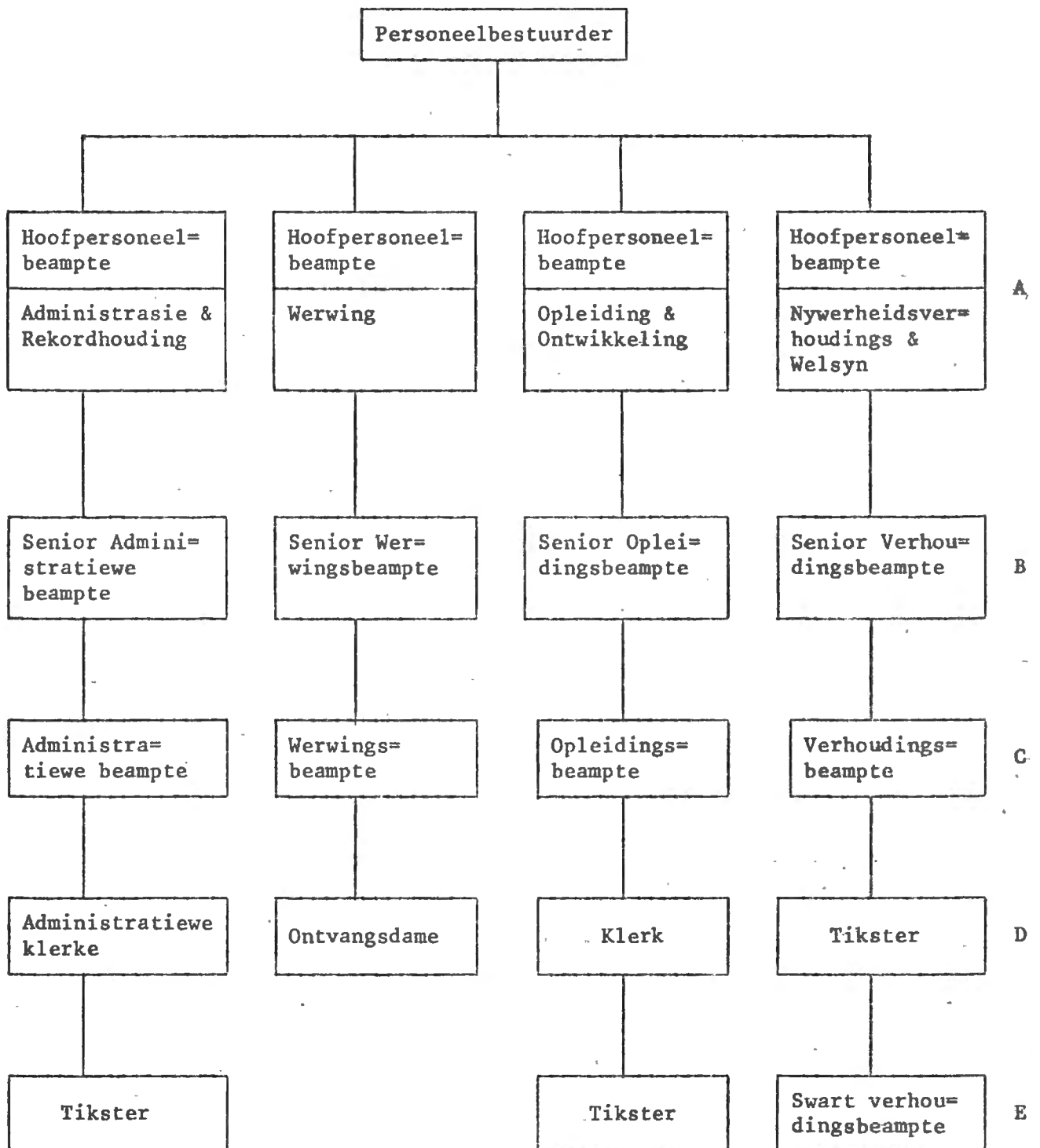
Die hoofbestuurder Finansies, Personeel en Administrasie is verantwoordelik vir alle sekretariële dienste, die personeelfunksie en die finansiële funksies.

Verder word die betrokke sub-afdelings soos in figuur 7 aangedui, weer onderverdeel in seksies.

In figuur 8 word 'n ontleding van die Personeelseksie gegee.

FIGUUR 8

STRUKTUUR VAN 'N VOLLEDIGE SEKSIE



Die vlak van lyngesag sal, veral in die diensdepartemente, gewoonlik nie tot op die voorlaaste vlak gevind word nie. Daar sal verskillende vlakke van werkers wees wat almal aan 'n groep= hoof rapporteer. Werkers op vlakke B, C, D en E rapporteer almal

net aan die beamptes op A-vlak en nie aan mekaar in groeiende rangorde nie. Hierdie rapporteringskanale word wel in lyn=afdelings toegepas.

Wanneer die funksionele samestelling van werkers binne 'n vervaardigingsorganisasie in oënskou geneem word, sal die volgende breë funksionele klassifikasie gemaak kan word:

- i. Bestuursfunksie: alle persone in beheerposte.
- ii. Spesialisfunksie: alle persone in hooggeskoolde poste te wete ingenieurs, wetenskaplikes en tegnisi in die produksie- en diensdepartemente.
- iii. Staffunksie: alle persone in diensdepartemente. Elkeen van hierdie funksies bestaan uit 'n eie hiërargiese struktuur met sy eie spesialiste, klerke en tiksters.
- iv. Vakmanne: dit is persone wat die een of ander ambag beoefen. Die vakmanne word doelbewus geskei van die ander spesialisteposte omdat die arbeidstenders van hierdie kategorie van werkers 'n eiesoortige vorm aanneem en dié werkers dan ook 'n eie karakter openbaar. Hierdie persone word gewoonlik in 'n instandhoudingsfunksie aangetref.
- v. Operateurs: alle persone wat direk by produkvervaardiging betrokke is, en wel op die vlak van uitvoering.

2. DIE MANNEKRAGSAMESTELLING VAN DIE ORGANISASIE

Sover is daar in hierdie hoofstuk aandag gegee aan die organisasiestruktuur en die samestelling van poste. Wanneer die funksionele personeelsamestelling van die organisasie in oënskou geneem word, sien dit soos volg daaruit:

Bestuurspersoneel	-	62
Spesialiste	-	81
Stafpersoneel	-	397
Vakmanne	-	237
Operateurs	-	475
Totaal		<u>1 252</u>

Die bogenoemde funksionele ontleding van die mannekrag samestelling van hierdie maatskappy is die enigste samestelling wat vir hierdie studie gebruik sal word.

Die maatskappy het besluit om sover moontlik te outomatiseer, daarom die kleiner proporsie operateurs teenoor ander organisasies wat tot 'n groter mate op hande-erbeid aangewese is. Die organisasie is ook sterk ontwikkelingsgeoriënteerd, daarom die ruim aantal spesialiste. Verder vereis die vele geoutomatiseerde toerusting 'n sterk instandhoudingspan, daarom die groot aantal vakmanne.

Hierdie maatskappy is geleë binne 'n industriële kompleks en dit is gemotiveer tot optimum vervaardiging om sodoende die hoogsmoontlike wins te behaal.

3. SAMEVATTING

Die organisasie onder oënskou, waar die studie plaasgevind het, is tiperend van 'n bedryfsorganisasie in die vervaardigingsektor. Die bevelskanale is hiërargies vertikaal en die kommunikasie geskied volgens 'n formele metode. Horisontaal is daar 'n differensiasie in funksionele afdelings. Hierdie organisasie is 'n tipiese lyn- en staforganisasie soos deur Van Daalen bespreek (v. Daalen, 1979, p. 48). Hiervolgens tree die stafdepartemente slegs in 'n adviserende hoedanigheid tot die lyndepartemente op.

HOOFSTUK 5

'N ANALISE VAN DIE ARBEIDSOMSET WAT VOORGEKOM HET IN DIE
ORGANISASIE WAAR DIE STUDIE GEDOEN IS MET BESONDERE KLEM
OP DIE WERKERS MET BO-GEMIDDELDE PRESTASIE

1. INLEIDING

Arbeidsomset was ook 'n probleem waarmee die bestuur van hierdie maatskappy te doen gehad het. Hulle was besorg daaroor, want *"labour turnover is usually a reflection of the quality of morale and employee satisfaction within an organization"* (Schlemmer & Weaver, 1974, p. 1). Arbeidsomset in die maatskappy onder bespreking het voorgekom by wyse van diensverlatings as gevolg van: bedankings; afdankings; afsterwe; aftredes; drostery.

In hierdie maatskappy is 'n persoon as uit diens beskou, wanneer sy naam van die maatskappy se betaalstaat verwyder is, en sy dienskontrak formeel beëindig is.

In hoofstuk 2 het die arbeidsomsetprobleem in die algemeen ruim dekking geniet, sodoende word die aandag in hierdie hoofstuk hoofsaaklik gevestig op die interne probleem wat 'n hoë arbeidsomset= syfer vir hierdie betrokke maatskappy meegebring het, asook die faktore wat bygedra het tot arbeidsmobiliteit. Hierdie maatskappy het die koste-implikasie as die belangrikste negatiewe gevolg van 'n hoë arbeidsomset= syfer geïdentifiseer, veral wanneer die hoër presteerders daarby betrokke is. Daarby is 'n aantal faktore geïdentifiseer wat arbeidsomset stimuleer.

Enige bedryfsorganisasie, veral in 'n kapitalistiese stelsel, is koste-georiënteerd, aangesien die winsmotief meesal primêr in die doelwitstelling van so 'n onderneming gevind sal word. In 'n mededingende kapitalistiese omgewing sal die kompetisie tussen maatskappye besonder sterk wees. Daarom sal die suksesvolle organisasie gewoonlik dié een wees wat sy produk teen die mededingendste prys kan verkoop en terselfdertyd 'n realistiese wins toon.

In hierdie stelsel waar pryse kostegeoriënteerd is en arbeid + 60% van die koste uitmaak, is dit dus belangrik dat 'n besparing op die uitgawe van mannekrag deurlopend nagestreef sal word.

Mannekragvervanging is baie duur omdat werwingskoste verbonde aan die verkryging van nuwe personeel buitengewone afmetings aanneem, ongeag welke werwingsmetode gevolg word; die interim periode wat verloop sedert die diensverlating plaasgevind het totdat die vervanging produktief opgelei is, direkte produksie=verlies en sodoende winsverlies meebring en opleidingskoste hoog is, hoofsaaklik te wyte aan die feit dat goedopgeleide instrukteurs gewoonlik hoogsbetaalde mense is en dat opleidings=toerusting wat gebruik word duur is en terselfdertyd nie enigsins bydra tot produksie wanneer dit vir opleiding gebruik word nie.

Wanneer 'n maatskappy soos hierdie besondere aandag, koste en tyd aan sy mannekrag bestee om hulle tot die hoogsmoontlike produktiwiteit te ontwikkel en buitengewone aksies loods om goedopgeleide en bekwame werkers uit die beskikbare arbeids=bronne te bekom, sal die arbeidsomsetprobleem nog 'n belangriker faktor wees. Die verlies van 'n uitstaande goeie werker sal vanselfsprekend 'n groter terugslag vir 'n maatskappy beteken as wanneer een van sy gemiddelde werkers diens sou verlaat. In die inleidende hoofstuk het die vraag ontstaan of daar enigsins 'n verskil in die diensverlatingstendense van bo-gemiddelde-, gemiddelde- en ondergemiddelde werkers sou bestaan. Die diensverlatingsrekords van hierdie organisasie is ontleed veral met betrekking tot die mate waarin die diensverlater tydens sy verblyf in die organisasie presteer het. Sekere faktore en eienskappe sou noodwendig gekoppel kan word aan so 'n tendens, daarom is sekere veranderlikes in ag geneem by die ontleding van hierdie data. Hierdie veranderlikes was die pos wat die persoon beklee het, ouderdom, akademiese kwalifikasie, geogra=fiese oorsprong van die werker en ook redes wat aangevoer was vir diensverlating.

Sodoende is daar deurgaans gepoog om die primêre differensiasie van diensverlaters op grond van prestasie te ontleed met betrekking tot die bogenoemde faktore en eienskappe, wat direk gekoppel kan word aan die diensverlater. Vir die doeleindes van hierdie studie sal die verband tussen diensverlatings by bo-gemiddelde presteerders en die bogenoemde faktore veral aandag geniet.

2. DIE KOSTE-IMPLIKASIE VAN ARBEIDSOMSET IN HIERDIE MAATSKAPPY

Die algemene arbeidsomsetprobleem is breedvoerig bespreek in hoofstuk 2, daarom kan daar voorts in hierdie paragraaf slegs aandag geskenk word aan die koste-implikasie van arbeidsomset in hierdie maatskappy. Met arbeidsomset kan sommige of al die volgende koste-implikasies voorkom: koste van vervanging, koste verbonde aan produksieverlies en opleidingskoste. Dit is soms moeilik om 'n kostebepaling te doen, veral in die geval van produksieverlies wat nie altyd direk meetbaar is nie. Daar kan nogtans sekere voorbeelde aangaande die koste-implikasie van arbeidsomset genoem word aan die hand van beskikbare gegewens van hierdie maatskappy waar 232 mense die organisasie se diens verlaat het oor 'n tydperk van een jaar:

i. VERVANGINGSKOSTE

Wanneer 'n vakature deur 'n diensverlating gelaat word sal een of ander metode van werwing gevolg word om die vakature so gou moontlik te hervul. Hierdie werwing kan geskied by wyse van advertensiewerwing deur middel van nuusblaaie; werwing deur werwingsagentskappe; persoonlike werwing by skole, universiteite en tegniese inrigtings; werwing uit toevallige- en reserwe bronne ensovoorts. Sekere bykomende uitgawes is ook ter sprake by die aanstelling van nuwe personeel, afgesien van die koste verbonde aan die werwing self, soos vervoer- en hervestigingskoste, koste verbonde aan mediese ondersoeke en reiskoste betaalbaar aan applikante. In die onderzoekorganisasie is daar 'n ontleding gedoen van die koste wat verbonde is aan die

aanstelling van nuwe personeel. Hierdie ontleding het gestrek oor 'n tydperk van tien maande en is per poskategorie uitgevoer. Die totale aanstellingskoste is bepaal, dit wil sê die koste verbonde aan die werwing sowel as dié verbonde aan die plasing van die nuwe werker. Die koste-ontleding het soos volg daaruitgesien: (in alle gevalle 'n gemiddelde syfer per persoon)

- Ingenieurs	:	R2 000,00
- Wetenskaplikes	:	R1 350,00
- Rekenmeesters	:	R1 260,00
- Personeelbeampies	:	R1 300,00
- Vakmanne	:	R 275,00
- Klerklike personeel	:	R 225,00
- Operateurs	:	R 150,00

ii. PRODUKSIEVERLIES

Die produksieverlies wat gepaard gaan met 'n diensverlating is baie moeilik bepaalbaar en daar kan moeilik 'n kostevergelyking getref word met betrekking tot diensverlating. Faktore soos die beskikbaarheid van 'n plaasvervanger, wat 'n tydsfaktor sal meebring, asook die mate van spesialisasie, wat die opleidingstyd sal bepaal, is van toepassing. Die betrokke pos se bydrae tot die produksieproses is 'n verdere oorwegende faktor, dit wil sê in watter mate kan die normale produksie voortgaan sonder die bydrae van die betrokke posbeker. Indien produksieverliese voorkom by die afwesigheid van die betrokke posbeker kan 'n direkte koste-implikasie ernstige afmetings aanneem.

iii. OPLEIDINGSKOSTE

Net soos die koste-implikasie van produksieverliese, is die opleidingskoste ook moeilik bepaalbaar. Daar kan formele opleiding betrokke wees wanneer 'n plaasvervanger aangestel is, maar ook informele opleiding

wat baie moeilik gedefinieer kan word in terme van 'n koste-implikasie. Die tyd wat interne persone bestee aan demonstrasie en verduideliking met opleiding van nuwe personeel, die masjientyd wat onproduktief ter wille van opleiding aangewend word en die tyd wat die plaasvervanger self gebruik aan die aanleer van die nuwe vaardighede is moeilik herleibaar na 'n kostesifer. Formele opleiding by wyse van kursusse, seminare en lesings is gewoonlik baie duur, veral wanneer van eksterne konsultante of organisasies se dienste gebruik gemaak word.

In die ondersoekorganisasie het 'n ontwerpingenieur die organisasie se diens verlaat. Daar het drie maande verloop voordat die pos weer gevul was. 'n Konserwatiewe berekening van die koste-effek wat hierdie diensverlating meegebring het, word vervolgens hieronder aangetoon:

(a) VERVANGINGSKOSTE

Advertensiekoste vir een plasing in "*Rapport*"

en "*Sunday Times*" (grootte van advertensie

20cm oor 3 kolomme teen $\pm$ R15 per kolom cm

in "*Sunday Times*" en $\pm$ R10 per kolom cm in

"*Rapport*" plus ontwerp-koste van R100 by 'n

agentskap	:	R1 600,00
-----------	---	-----------

Reiskoste betaal aan 4 applikante wat vir

onderhoude genooi was	:	R 180,00
-----------------------	---	----------

Meubelvervoerkoste aan suksesvolle applikant	:	R 350,00
--	---	----------

R2 130,00

(b) PRODUKSIEVERLIES

In die 3 maande periode van afwesigheid moes 3 ander ontwerpingenieurs wat gemiddeld elk 'n salaris van R1 250,00 per maand verdien, die betrokke taak verrig. Gestel die diensverlater was slegs 75% tydproduktief,

dan sou daar 6 uur addisionele tyd vir 'n normale werkdag van 8 ure deur die drie oorblywende ingenieurs gelewer moet word. Sodanige tyd sal normaalweg oortyd wees wat vergoed word teen $1 \frac{1}{3}X$ die normale uurtarief. Sodoende sal die uitgawe aan die 3 ander ingenieurs oor 'n tydperk van 3 maande (gestel daar is 66 werkdag in 3 maande) soos volg daar uitsien:

$$\frac{66 \text{ dae}}{1} \times \frac{3 \text{ persone}}{1} \times \frac{1 \frac{1}{3}}{1} \times \frac{6 \text{ ure}}{1} \times \frac{15000}{1} \times \frac{1}{250} \times \frac{1}{8} = \underline{\underline{R11\,880,00}}$$

(c) OPLEIDINGSKOSTE:

Wanneer die plaasvervanger diens aanvaar moet een van die bestaande ingenieurs 50% van sy produktiewe tyd afstaan aan indiensopleiding vir 'n tydperk van 3 maande, dit wil sê

$$50\% \times \frac{1\,250}{1} \times \frac{3}{1} = R1\,875,00$$

Die plaasvervanger sal vir die betrokke 3 maande indiensopleiding self onproduktief wees, sodoende kan sy salaris vir die 3 maande afgeskryf word = R3 750,00

Die geskatte onproduktiewe masjientyd bedra ongeveer = R3 000,00

R8 625,00

Die totale koste verbonde aan die vervanging van die betrokke werker sien soos volg daaruit:

Vervangingskoste	:	R 2 130,00
Produksieverlies	:	R11 880,00
Opleidingskoste	:	R 8 625,00
		<u>R22 635,00</u>

Daar moet opgelet word dat die koste-implikasie kan verskil van situasie tot situasie en van pos tot pos.

Bogenoemde is slegs 'n geïsoleerde geval wat as voorbeeld in hierdie verband gebruik word en kan nie noodwendig van toepassing gemaak word op alle diensverlatings in die betrokke organisasie nie, selfs nie eens op alle ingenieursdiensverlatings nie. Die verlies wat met die diensverlating van 'n produksie-ingenieur gepaard gaan, kan heel moontlik aansienlik verskil van dié in die geval van 'n ontwerpingenieur, soos in die bogenoemde voorbeeld genoem. Die koste-implikasie wat met diensverlatings gepaard gaan, is aangetoon om sodoende weer eens die besorgdheid wat bestuur omtrent arbeidsomset het, te beklemtoon.

3. PRESTASIEBEOORDELING : DIE TOEPASSING DAARVAN IN HIERDIE MAATSKAPPY

Prestasiebeoordeling is die meting van 'n werker se fisiese bydrae tot maatskappy welvaart. Die fisiese bydrae van 'n werker in hierdie maatskappy omvat sy werklike taakuitset, sy tegniese bekwaamheid, die kwaliteit en kwantiteit van sy werk en alle relevante gedragsaspekte. Prestasiebeoordeling is omvattend bespreek in hoofstuk 3, daarom kan daar hier slegs gemeld word op hoedanige wyse dié beoordeling in die organisasie onder bespreking plaasgevind het.

3.1 PERIODE WAAROM BEOORDELING STREK

Beoordeling word jaarliks gedoen, en neem in aanvang min of meer drie maande voor die jaarlikse algemene salarisaanpassings. Elke werker se prestasie oor die betrokke jaar word in oorweging geneem vir die beoordeling.

3.2 BEOORDELINGSKRITERIA

Beoordeling in hierdie organisasie vind plaas aan die hand van die volgende drie kriteria:

- a. Die werklike take wat aan die pos toegesê is. Hierdie take word op die beoordelingsvorm aangetoon in die vorm van kern-take, dit wil sê slegs dié take wat gereeld en deurlopend voorkom en waarvoor die werker die verantwoordelikheid aanvaar. Hierdie kategorie dra 60% by tot die totale beoordelingspunt.
- b. Die tegniese kriteria verbonde aan die pos, dit wil sê daar die kriteria wat verband hou met die vaardigheid waarmee die werker sy pos vervul. Hieronder word aspekte geklassifiseer soos: kwaliteit van werkuitvoering; kwantiteit werk waartoe in staat; mate waarin die werker aan die posvereistes voldoen.

Hierdie kategorie dra 20% by tot die totale beoordelingspunt.

- c. Die gedragskriteria wat van toepassing is by die uitvoering van die pos. Hieronder word aspekte soos die volgende geklassifiseer: selfstandigheid; kommunikasie; prestasie onder druk; selfmotivering; motivering van ander ingeval van 'n bestuurder of toesighouer; selfdisipline.

Hierdie kriteria dra ook 20% by tot die totale beoordelingspunt.

3.3 DIE BEOORDELINGSKAAL

In hoofstuk 3 is verskeie skale vir prestasiebeoordeling, wat oor die algemeen gebruik word, bespreek. Hierdie organisasie het sy prestasiebeoordeling gedoen volgens die nege-punt- of stanegeskaal, dit wil sê 'n beoordeelde het volgens die kriteria waarop hy beoordeel is 'n punt verdien op 'n skaal tussen 1 en 9.

3.4 DIE BEOORDELAARS

Normaalweg word 'n persoon in hierdie maatskappy se werkprestasie

beoordeel deur sy toesighouer of bestuurder aan wie hy direk verantwoordelik is. Hierdie persoon se beoordelings word nagesien deur die departementele bestuurder en dan ook deur 'n senior persoon van die Personeelafdeling. Die kriteria word, voordat beoordeling gedoen word, saamgestel deur die persoon wat beoordeel word én die persoon wat die beoordeling doen.

3.5 TEGNIEKE VAN BEOORDELING

Soos reeds in die vorige paragraaf genoem, word die kriteria waarvolgens beoordeling gedoen word, saamgestel deur die beoordeelde en beoordelaar tesame. Daarna doen die beoordelaar die beoordeling en regverdig elke punt wat hy toeken deur kritiese insidente wat daarmee verband hou aan te teken. Hierdie beoordeling word nou deur die departementele hoof en die Personeelafdeling nagesien. Daarna nooi die beoordelaar die werker vir 'n terugvoeronderhoud, waarin die werker se sterk- en swakpunte van prestasie bespreek word na aanleiding van sekere kritiese insidente. Uiteindelik stel die twee persone saam 'n ontwikkelingsprogram saam vir die werker waarvolgens hy sy swakker prestasie kan verbeter.

3.6 VOORBEELD VAN 'N TIPIESE PRESTASIEBEOORDELINGSVORM IN DIE ORGANISASIE WAAR DIE ONDERSOEK PLAASGEVIND HET (Sien bylae A)

Daar word ter wille van die voorbeeld 'n beoordeling wat op 'n indiensnemingsbeampte uitgevoer was, bespreek. Hierdie voorbeeld is slegs 'n kort opsomming en verskil van die werklike beoordelingsvorm wat die kleiner detail aanbetref.

Prestasiebeoordelingsvorm

Naam: Jan Frederik Viljoen
Pos : Indiensnemingsbeampte
Dienstyd: 2 jaar en 3 maande

Afdeling: Personeel

Kategorie A — Kerntake van posbekteër

Beoordelingsfaktore	Punt toegeken
Werwing van nuwe werkers	6,3
Keuring van nuwe werkers	5,5
Administrasie verbonde aan aanstelling van nuwe werkers	4,9
Uitdienstredingsonderhoude	5,1
Totaal vir kategorie A	<u>21,8</u>
Gemiddelde beoordelingspunt vir Kategorie A	<u> </u>
$21,8 \div 4$	<u>5,45</u>

Kategorie B — Tegniese kriteria

Beoordelingsfaktore	Punt toegeken
Mate waarin posbekteër aan posvereistes voldoen	5,5
Kwantiteit van werk gelewer	6,0
Kwaliteit van werk gelewer	5,1
Totaal vir kategorie B	<u>16,6</u>
Gemiddelde beoordelingspunt vir Kategorie B	<u> </u>
$16,6 \div 3$	<u>5,53</u>

Kategorie C — Gedragsekriteria

Beoordelingsfaktore	Punt toegeken
Kommunikasie	6,6
Prestasie onder druk	5,8
Oordeel	5,5
Organisasievermoë	5,0
Totaal vir kategorie C	<u>22,9</u>
Gemiddelde beoordelingspunt vir Kategorie C	<u> </u>
$22,9 \div 4$	<u>5,72</u>

Totale beoordelingspunt toegeken aan posbekteër:

A x 60%	5,45 x ,6	-	3,27
B x 20%	5,53 x ,2	-	1,10
C x 20%	5,72 x ,2	-	1,14
			5,51

Jan Viljoen het dus 'n totale jaarlikse meriete- of prestasiebeoordelingspunt van 5,51 ontvang.

4. KATEGORISERING VAN DIE TOTALE WERKERSKORPS IN DIE ORGANISASIE OP GROND VAN PRESTASIE

Daar is vir die doeleindes van hierdie studie, 'n ontleding gemaak van die diensverlatings wat in hierdie maatskappy plaasgevind het in die twaalfmaandeperiode wat gestrek het vanaf Oktober 1977 tot September 1978. In hierdie periode was daar gemiddeld 1 252 werkers in diens gewees. Tabel 1 dui die presiese aantal werkers, wat aan die einde van elke maande in diens was aan, asook die diensverlatings wat in daardie betrokke maand plaasgevind het met die meegaande arbeidsomsetpersentasie.

TABEL 1 PERSONEELSTERKTE VIR DIE PERIODE 1-10-77 — 30-9-78

Maand	Aantal werkers indiens	Aantal diensverlatings	Persentasie omset
Oktober 1977	1 076	16	17,84
November 1977	1 088	19	20,96
Desember 1977	1 120	22	23,57
Januarie 1978	1 160	13	13,45
Februarie 1978	1 172	15	15,36
Maart 1978	1 192	16	16,11
April 1978	1 212	18	17,82
Mei 1978	1 280	20	18,75
Junie 1978	1 376	19	16,57
Julie 1978	1 424	24	20,22
Augustus 1978	1 452	21	17,36
September 1978	1 464	29	23,78
	15 016	232	18,54

Die gemiddelde aantal werkers wat deurgaans in dié betrokke periode in diens van hierdie organisasie was:

$$\frac{15\ 016}{12} = 1\ 252$$

Daarby het 232 werkers die organisasie se diens verlaat in dié periode wat 'n arbeidsomsetsyfer van $\left(\frac{232}{1\ 252} \times \frac{100}{1}\right) = 18,54\%$ aandui.

Hierdie organisasie verkeer in 'n groeifase, daarom die konstante toename in mannekrag. So 'n neiging veroorsaak geweldige druk op 'n Personeelafdeling en spesifiek op die indiensnemingsfunksie.

Die resultate van die prestasiebeoordeling wat in Oktober 1978 gedoen is in hierdie organisasie, is gebruik vir die doeleindes van hierdie ontledings. Die resultate wat in tabel 2 uiteengesit word is dan ook afgelei uit hierdie beoordeling. Hierdie

maatskappy klassifiseer sy werkers in drie breë groepe, naamlik ondergemiddelde werkers, gemiddelde werkers en bo-gemiddelde werkers.

Die volgende afsnypunte op die toegepaste stanage-skaal is gebruik om werkers volgens hulle prestasiepunte in een van hierdie drie kategorieë te plaas:

1,0 tot 3,49	-	ondergemiddeld
3,50 tot 6,49	-	gemiddeld
6,50 tot 9,0	-	bo-gemiddeld

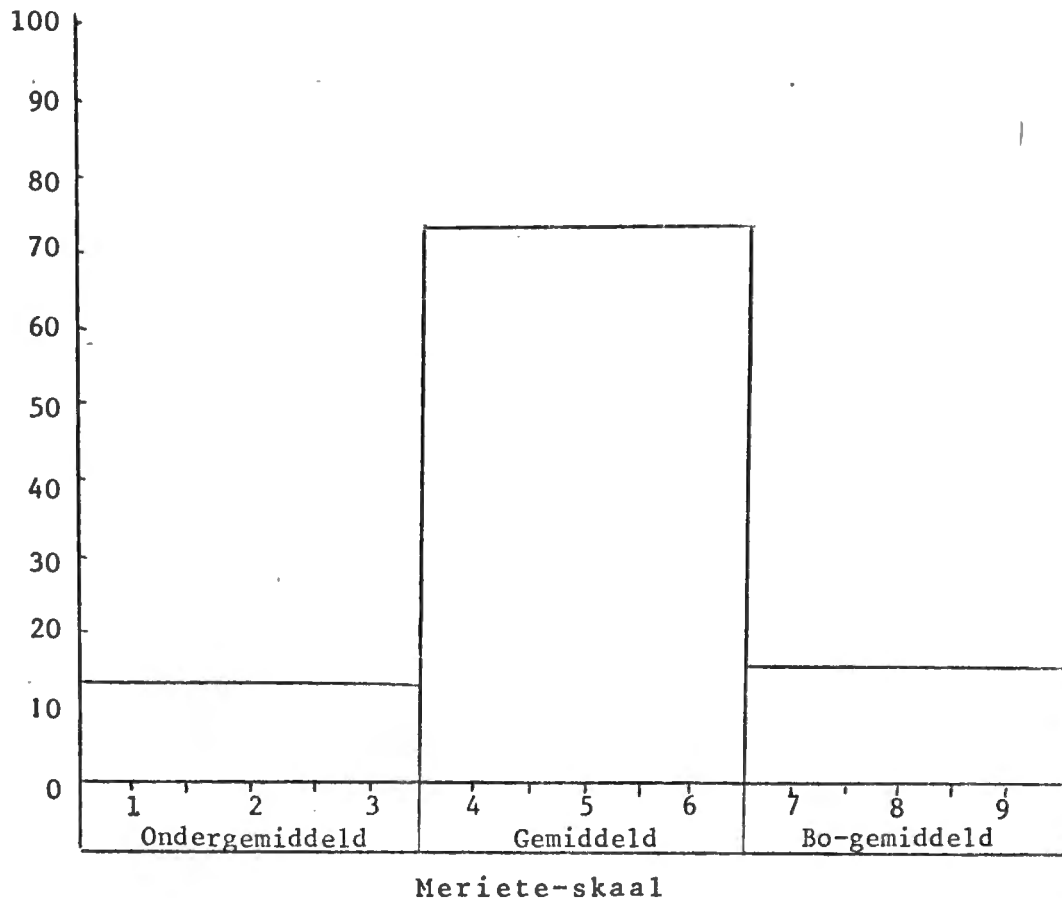
TABEL 2 - KLASSIFIKASIE VAN DIE WERKERS VOLGENS PRESTASIE-BEOORDELINGSRESULTATE

Beoordeling	Aantal werkers	Persentasie van die totaal
Bo-gemiddeld	196	15,65
Gemiddeld	888	70,93
Ondergemiddeld	168	13,42
Totaal	1 252	100,00

Dit blyk dat meer as 70% van die werkerskorps gemiddelde werkers is. In elkeen van hierdie klassifikasies kan 'n verdere verdeling van "bo" en "onder" gemaak word, byvoorbeeld bo-bogemiddeld, bo-gemiddeld en onder-bo-gemiddeld.

Figuur 9 dui die prestasieverspreidings van die werkers in hierdie organisasie aan.

FIGUUR 9 MERIETEVERSPREIDING VAN WERKERS IN DIE ORGANISASIE
WAAR DIE ONDERSOEK GEDOEN IS



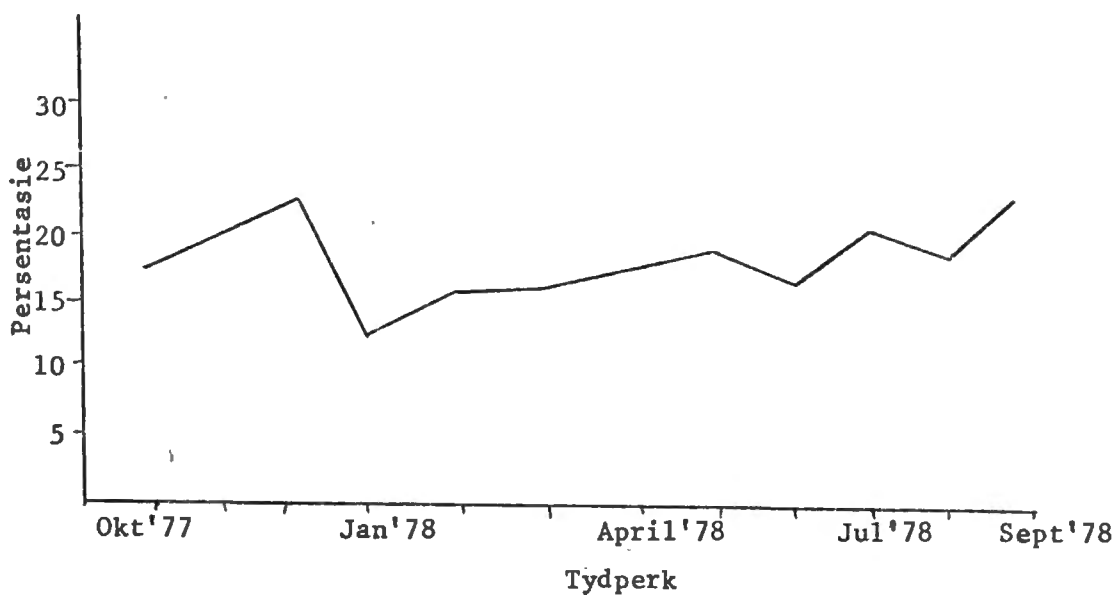
Die horisontale as verteenwoordig die skaalverdeling en die vertikale as die persentasie van die werkers per prestasiekategorie.

Hierdie verspreiding van prestasiepunte soos in figuur 9 aangetoon, kan as 'n normale verspreiding beskou word, aangesien die grootste aantal punte rondom die gemiddelde punt op die beoordelingskaal versprei lê, en daar min of meer gelyke groei en afplatting aan die begin van die skaal en die einde van die skaal voorkom.

5. KATEGORISERING VAN DIE DIENSVERLATINGS WAT IN HIERDIE ORGANISASIE PLAASGEVIND HET OP GROND VAN WERKERSPRESTASIE

Die diensverlatings wat oor die gegewe periode van twaalf maande, tussen Oktober 1977 en September 1978, voorgekom het, is in tabel 1 aangedui. Figuur 10 dui die arbeidsomset aan wat oor dié periode plaasgevind het by wyse van 'n grafiese voorstelling.

FIGUUR 10 ARBEIDSOMSET UITGEDRUK TOT WERKLIKE PERSONEELSTERKTE AANGEDUI VIR DIE TYDPERK 1-10-77 TOT 30-9-78



Die horisontale as dui die 12-maandeperiode aan en die vertikale as die persentasie-omset.

In die periode waaroor hierdie studie strek, te wete Oktober 1977 tot September 1978, het daar soos in tabel 1 aangedui is, 232 mense die diens van hierdie organisasie verlaat.

Tabel 3 toon die samestelling van die diensverlaters op grond van prestasie aan.

TABEL 3 KLASSIFIKASIE VAN DIE DIENSVERLATERS VOLGENS
PRESTASIE

Beoordeling	Aantal persone
Bo-gemiddeld	72
Gemiddeld	92
Ondergemiddeld	68
Totaal	232

Die gegewens in tabel 3, tesame met die gegewens in tabel 2 wat 'n totale samestelling van al die personeel gebaseer op prestasie aandui, toon dat 'n aansienlik groter gedeelte bo-gemiddelde werkers diens verlaat as wat die geval was met gemiddelde werkers. Die omvang van hierdie differensiasie tussen die diensverlatings van bo- en ondergemiddelde werkers enersyds en gemiddelde werkers andersyds, word aangetoon in tabel 4.

TABEL 4 DIE VERHOUDING TUSSEN BO-GEMIDDELDE, GEMIDDELDE
EN ONDERGEMIDDELDE DIENSVERLATERS

Beoordeling	Totaal van personeel	Persentasie van die totaal	Totaal van bedankings	Persentasie van die totale bedankings	Verhouding tussen bedankings
Bo-gemiddeld	196	15,65	72	5,75	1:3
Gemiddeld	888	70,93	92	7,35	1:10
Ondergemiddeld	168	13,42	68	5,43	1:3
Totaal	1 252	100,00	232	18,53	-

Dit blyk dus dat een uit elke drie bo- en ondergemiddelde werkers die diens van hierdie organisasie in die betrokke periode verlaat het, terwyl daar slegs een uit elke tien gemiddelde werkers diens

verlaat het. Die afleiding wat uit hierdie gegewens gemaak kan word, is dat die arbeidsomset onder bo- en ondergemiddelde werkers meer as drie keer hoër is, as wat die geval is by gemiddelde werkers.

In hoofstuk 4 is vyf poskategorieë in hierdie organisasie aangetoon te wete:

bestuurders: dit wil sê alle toesighoudende personeel;
 spesialiste: byvoorbeeld wetenskaplikes, statistici, nie-toesighoudende ingenieurs;
 stafpersoneel: alle klerklike en administratiewe personeel in diensdepartemente;
 vakmanne: alle instandhoudings- en produksievakmanne (gekwalfiseerd);
 operateurs: produksiewerkers.

Dit sal daarom ook wenslik wees om die mate van korrelasie wat daar tussen elk van hierdie poskategorieë en die totale syfer bestaan, te bepaal, sover dit die bo-gemiddelde, gemiddelde en ondergemiddelde diensverlaters betref.

Netso kan korrelasies ondersoek word met betrekking tot ouderdom, akademiese kwalifikasies, geografiese oorsprong van die diensverlaters, huwelikstaat en selfs die redes waarom diens verlaat word.

5.1 DIENSVERLATERS GEKATEGORISEER VOLGENS POSKATEGORIEË

In die organisasie waar die ondersoek plaasgevind het was daar oor die gegewe tydperk waarin die ondersoek gedoen is, 1 252 werkers in diens. Die samestelling van hierdie werkers volgens breë poskategorieë het soos volg daar uitgesien:

Bestuurs- en toesighoudende personeel	-	62
Spesialiste	-	81
Stafpersoneel	-	397
Vakmanne	-	237
Operateurs	-	475
Totaal	-	<u>1 252</u>

Tabel 5 dui die aantal bedankings wat in elk van hierdie poskategorieë plaasgevind het aan, asook welke diensverlaters bo-gemiddelde, gemiddelde n ondergemiddelde werkers was.

TABEL 5 DIENSVERLATERS GEKLASSIFISEER VOLGENS POSKATEGORIEË, MET INAGNEMING VAN PRESTASIE

Poskategorie	Ondergemiddelde werkers		Gemiddelde werkers		Bo-gemiddelde werkers		Totaal	
	Aan=tal	Persen=tasie ¹⁾	Aan=tal	Persen=tasie ¹⁾	Aan=tal	Persen=tasie ¹⁾	Aan=tal	Persen=tasie ¹⁾
Bestuur & toesighouers	0	0	0	0	1	,43	1	,43
Spesialiste	0	0	1	,43	3	1,29	4	1,75
Staf	8	3,44	28	12,04	16	6,88	52	22,42
Vakmanne	8	3,44	12	5,16	28	12,04	48	20,69
Operateurs	52	22,36	51	21,93	24	10,32	127	54,71
Totaal	68	29,24	92	39,56	72	30,96	232	100,00

1) Die persentasie aangedui is in alle gevalle 'n persentasie van die totale bedankingsyfer.

Uit tabel 5 kan afgelei word dat bo- en ondergemiddelde werkers in alle poskategorieë meer verteenwoordigend was onder diensverlaters as wat die geval met die gemiddelde werkers was, veral wanneer in ag geneem word dat die gemiddelde werkers meer as 70% van die totale werkerskorps verteenwoordig. In die geval van bestuurs- of toesighoudende personeel, spesialiste en vakmanne was die diensverlaters oorwegend bo-gemiddelde werkers. In eersgenoemde geval was daar net een bedanking en dit was 'n hoë presteerder. In die geval van die operateurspersoneel is die grootste bedankingsyfer gevind onder die ondergemiddelde werkers.

5.2 DIENSVERLATERS GEKATEGORISEER VOLGENS OUDERDOM

Die maatskappy waar die studie gedoen is, is 'n relatief jong maatskappy soos ook weerspieël in die relatief jeugdigheid van sy bestuur en werkers. Die volgende ouderdomskategorieë is gebruik in die klassifikasie van die werkers volgens ouderdomme:

onder 20 jaar	-	80 werkers	-	6,39%
20 jaar tot 29 jaar	-	671 werkers	-	53,59%
30 jaar tot 39 jaar	-	390 werkers	-	31,15%
40 jaar tot 49 jaar	-	86 werkers	-	6,87%
50 jaar en ouer	-	25 werkers	-	2,00%
Totaal	-	1 252 werkers	-	100,00%

Tabel 6 dui die diensverlaters aan gekategoriseer op grond van ouderdom en prestasie.

TABEL 6 KLASSIFIKASIE VAN DIE DIENSVERLATERS VOLGENS OUDERDOM

Beoordeling	Onder 20 jaar	20-29 jaar	30-39 jaar	40-49 jaar	Bo 50 jaar	Totaal
Bogemiddeld	4	44	20	4	-	72
Gemiddeld	4	43	40	5	-	92
Ondergemiddeld	8	36	16	8	-	68
Totaal	16	123	76	17	-	232

Wanneer die diensverlatings per ouderdomskategorie *sonder* inagneming van prestasie ontleed word, dan stem die klassifikasie oorwegend ooreen met die samestelling van die totale personeel volgens ouderdom. Slegs in die geval van die werkers ouer as 50 jaar word 'n merkbare verskil tussen personeelsamestelling en bedankings waargeneem, aangesien géén diensverlatings hier plaasgevind het nie. Indien prestasie egter wel inaggeneem word, volgens tabel 6 word die volgende afleidings per ouderdoms-groep gemaak:

Groep	20 jaar - oorwegend ondergemiddeld
Groep	20 - 29 jaar - oorwegend bo-gemiddeld
Groep	30 - 39 jaar - heelwat bo-gemiddelde werkers, wanneer die totale personeelsamestelling weer eens inaggeneem word.
Groep	40 - 49 jaar - oorwegend ondergemiddeldes
Groep	50 jaar - geen.

Uit die bogenoemde gegewens kan afgelei word, wanneer diensverlatings in hierdie organisasies gekategoriseer word volgens ouderdom en prestasie, dat in die ouderdomsgroep 20 tot 29 jaar die grootste aantal diensverlatings plaasgevind het onder die bo-gemiddelde presteerders. In die ouderdomsgroep 30 tot 39 jaar was hierdie tendens dieselfde, alhoewel met 'n laer frekwensie. Die jonger werkers, jonger as 20 jaar, en die ouer werkers, ouer as 40 jaar, wat diensverlaat het was weer meesal die ondergemiddelde werkers. Geeneen van die werkers wat in die laaste vyftien jaar van hulle diens verkeer het, in die periode waaroor die ondersoek gestrek, het diensverlaat nie. Die jonger, meer ambisieuse hoër presteerder blyk volgens die afleidings meer geneig tot diensverlating te wees. Dit kan moontlik toegeskryf word aan die groter behoefte aan vordering wat hierdie persone het. Hulle wil vinniger vorder as wat die maatskappy kan akkommodeer. Hulle het in hierdie stadium van hul lewe nie 'n groot pensioenkrediet opgebou wat hulle aan een organisasie bind nie.

5.3 DIENSVERLATINGS GEKATEGORISEER VOLGENS AKADEMIESE KWALIFIKASIES

Wanneer die akademiese kwalifikasies van die diensverlaters as 'n vorm vir klassifikasie geneem word, word die volgende resultaat gevind, soos in tabel 7 aangedui.

TABEL 7 AKADEMIESE KWALIFIKASIES VAN DIE DIENSVERLATERS

Beoordeling	Graad, diploma of sertifikaat											
	St.6	St.7	St.8	St.9	St.10	+1 jaar	+2 jaar	+3 jaar	+4 jaar	+5 jaar	6 jaar+	Totaal
Bo-gemiddeld	-	2	13	5	37	4	1	5	3	2	-	72
Gemiddeld	-	2	17	12	59	-	-	-	-	1	1	92
Ondergemiddeld	-	4	16	13	33	2	-	-	-	-	-	68
Totaal	0	8	46	30	129	6	1	5	3	3	1	232

Uit die gegewens in tabel 7 blyk dit dat die meeste diensverlatings in die kwalifikasiegroep St. 10 plaasgevind het. Met inagneming van prestasie kan afgelei word dat diensverlatings in die kwalifikasiegroep St. 7, 8 en 9 eerder uit die ondergemiddelde werkersgeledere kom en dat daar in die kwalifikasiegroep St. 10 en hoër 'n groter aantal diensverlatings uit die werkersgeledere met bo-gemiddelde prestasie voorgekom het. In sommige kwalifikasiekategorieë was selfs al die diensverlaters bo-gemiddelde presteerders. Hierdie tendens kan heel moontlik toegeskryf word aan die feit dat die vraag na hoër opgeleide werkers baie hoër is, as na minder opgeleide werkers. Dit is dus slegs 'n kwessie van 'n hoër vraag wat die potensiaal vir arbeidsomset verhoog.

5.4 DIENSVERLATINGS GEKATEGORISEER VOLGENS DIE WERKERS SE GEOGRAFIESE HERKOMS

Die geografiese herkoms van die werkers mag 'n invloed uitoefen op diensverlatings. Aangesien geografiese gebied moeilik omskryf kan word vir die doeleindes van hierdie studie, is daar grootliks gebruik gemaak van 'n verdeling van die werkers volgens die volgende gebiede van geografiese oorsprong:

- binne die geografiese gebied: dit is dieselfde geografiese gebied as dié waarin die maatskappy self geleë is;
- aangrensende geografiese gebied: dit is dié gebiede wat onmiddellik aan die vorige gebied grens;
- omliggende geografiese gebied: dit is dié gebiede wat nie aan die gebied waarin die maatskappy geleë is grens nie, maar tog binne dieselfde provinsie geleë is;
- buite provinsie gebiede: dit is die ander drie provinsies binne die RSA;
- buitelandse gebiede: alle gebiede buite die RSA.

Die werkers in hierdie organisasie kom uit al vyf die bogenoemde geografiese gebiede. Wanneer die herkoms van die totale aantal werkers in hierdie organisasie direk voordat hulle by hierdie organisasie aangesluit het, inaggeneem word, kan 'n klassifikasie gedoen word soos in tabel 8 aangetoon.

TABEL 8 KLASSIFIKASIE VAN DIE TOTALE PERSONEEL VOLGENS
GEOGRAFIESE OORSPRONG

Gebied	Aantal	Persentasie
Binne geografiese gebied	458	36,58
Aangrensende gebiede	300	23,97
Omliggende gebiede	237	18,93
Ander provinsies	198	15,81
Buitelands	59	4,71
Totaal	1 252	100,00

In ooreenstemming met die algemene verwagting was die meerderheid van hierdie maatskappy se werkers afkomstig uit die tuisgebied. Die samestelling van die personeel volgens geografiese oorsprong is omgekeerd eweredig aan die afstand wat die gebied van oorsprong verwyder is van die tuisgebied.

Tabel 9 dui die diensverlaters aan, gekategoriseer volgens geografiese gebied van herkoms en met inagneming van prestasie.

TABEL 9 DIENSVERLATERS GEKATEGORISEER VOLGENS GEOGRAFIESE
HERKOMS

Beoordeling	Binne gebied	Aangrensende gebiede	Omliggende gebiede	Buite provinsie	Buite-land	Totaal
Bo-gemiddeld	0	5	30	29	8	72
Gemiddeld	11	15	25	27	14	92
Ondergemiddeld	7	19	26	7	9	68
Totaal	18	39	81	63	31	232
Persentasie	7,76	16,81	34,91	27,16	13,36	100,00

In teenstelling met die personeelsamestelling van die organisasie, volgens geografiese gebied, is die samestelling van die diensverlaters volgens hierdie klassifikasie nie omgekeerd eweredig aan die afstand wat die gebied verwyderd is nie. Die grootste aantal diensverlatings het naamlik gekom uit dié groepe wat geklassifiseer was as uit omliggende gebiede en van ander provinsies afkomstig. Wanneer prestasie in aggeneem word by die indeling van hierdie diensverlaters, dan blyk die diensverlaters wat oorspronklik uit een van hierdie twee gebiede afkomstig was, oorwegend bo-gemiddelde presteerders te wees. In teenstelling met hierdie neiging het veel meer ondergemiddelde werkers, afkomstig uit die tuis- en aangrensende gebiede, diens verlaat. Hierdie tendens neem 'n onverwagse en interessante neiging aan. Dit kan moontlik toegeskryf word aan die feit dat die werkers in gebiede wat verder verwyderd is, reeds 'n geografiese verskuiwing gemaak het en dus nie so plek gebonde is as die ander nie.

5.5 DIE REDES WAT DIENSVERLATERS BY DIENSVERLATING AANGEVOER HET

Die ontleding van diensverlatings volgens prestasie, met inagneming van sekere beïnvloedende faktore, sou onvolledig wees

indien die redes waarom die diensverlatings plaasgevind het buite rekening gelaat word.

Verskeie redes waarom werkers die diens van hierdie organisasie verlaat het, het voorgekom. Hierdie redes kon egter tot 'n minimum van 20 redes verminder word. Tabel 10 toon aan om watter redes die bo-gemiddelde, gemiddelde en ondergemiddelde werkers uit die diens van hierdie organisasie getree het.

Aangesien hierdie studie ten doel het om die bo-gemiddelde werker as diensverlater in oënskou te neem, word slegs afleidings uit tabel 10 met betrekking tot bo-gemiddelde presteerders bespreek. In tabel 10 is daar volledigheidshalwe ook onderskei tussen poskategorieë. Algemeen beskou, het bo-gemiddelde presteerders hoofsaaklik diensverlaat om die volgende redes:

- bevordering of verbetering in posisie
- vergoeding
- gebrek aan uitdagings in die werk.

i. BEVORDERING OF VERBETERING VAN POSISIE

Genoegsame vordering na hoër poste is een van die basiese oorsake waarom bo-gemiddelde presteerders diens verlaat, volgens hierdie bevindings. Schlemmer & Weaver (1974, p. 10-16) dui ook hierdie faktor as 'n belangrike rede vir diensverlating aan. Hulle het 32 veranderlikes gebruik as faktore wat diensverlating kan stimuleer en die faktor "*failure of the company to recognise and develop individual potential*" (Schlemmer & Weaver, 1974, p. 11) word as tweede belangrikste rede aangedui. Dit is veral die bo-gemiddelde presteerders wat begaan is oor voorde= ringsgeleentheid. In Schlemmer en Weaver (1974, p. 17) se bespreking aangaande die reeds genoemde faktor word genoem dat hierdie verskynsel veral van toepassing was op "*men with a generally positive work orientation*".

TABEL 10 REDES VIR DIENSVERLATING MET INAGNEMING VAN PRESTASIE

T = Topbestuur, S = Spesialiste, St = Staf, V = Vakmanne en
O = Operateurs

Rede	Totaal	Bo- gemiddeld					Gemiddeld					Onder- gemiddeld				
		T	S	ST	V	O	T	S	ST	V	O	T	S	ST	V	O
1. Vergoeding + byvoor= dele	46	0	2	2	15	5			3	6	5			1		7
2. Werkinhoud	12					3					8					1
3. Aanpassing in werk	24										5					19
4. Bevorderings= geleentheid	24	1		8	1	2	1	5			1			5		
5. Toesighouding/bestuur	12									1	3				2	6
6. Werktoestande + werkure	8										5					3
7. Werkonsekerheid	0															
8. Gebrek aan uitdaging	6		1		2	2					1					
9. Interpersoonlike verhoudings	8				1					1	4				1	1
10. Belangstelling en erkenning	8			1	2	2					1			1		1
11. Dros	9									1	1				3	4
12. Afdankings	4														1	3
13. Huislike/gesinsom= standighede	28			2	2	2	14	1	5					1		1
14. Aftrede	0															
15. Ongeskiktheid	0															
16. Afsterwe	4				1	1					2					
17. Vervoerprobleme	14			2	3	1	1	1	4							2
18. Omgewingsaanpassings	10					2	1	1	3				1			2
19. Swangerskap	12			1		3	4		2							2
20. Ander	3				1	1			1							
		1	3	16	28	24	-	1	28	12	51	-	-	8	8	52
Totaal	232				72				92						68	

ii. VERGOEDING

Vergoeding word deesdae nie meer as 'n motiveerder tot beter prestasie aanvaar nie. Hierdie studie toon egter dat vergoeding 'n bydraende faktor tot arbeidsomset kan wees, veral by bo-gemiddelde presteerders. Pettman (1975, p. 55) dui ook die belangrike rol van vergoeding in die arbeidsomsetneigings aan: *"If pay is highly important, and if the amount of pay received is perceived as relatively high the successively higher amounts of pay will likely produce successively lower amounts of turnover"*.

iii. UITDAGINGS IN DIE WERK

Deurlopende uitdagings in die werk self is 'n vereiste wat hoë presteerders stel. Indien daar onvoldoende uitdagings in die werk bestaan sal dit die potensiaal vir diensverlating verhoog. Uitdagings in die werk hou verband met begrippe soos werkinhoud, werktevredenheid en veral werkverryking. *"Job enrichment seeks to improve both task efficiency and human satisfaction by building into people's jobs, quite specifically, greater scope for personal achievement and recognition, more challenging and responsible work, and more opportunity for individual advancement and growth"* (Paul & Robertson, 1970, p. 17).

Wanneer die verskillende poskategorieë inaggeneem word, word gevind dat bestuurspersoneel hoofsaaklik diens verlaat ter wille van bevordering, spesialiste ter wille van vergoeding en 'n gebrek aan uitdagings, stafpersoneel ter wille van bevordering, vakmanne vir 'n beter vergoeding en so ook operateurs.

6. SAMEVATTING

Die maatskappy waar die ondersoek gedoen is, het hom geleen tot

ontleding van arbeidsomset en veral ten opsigte van diensverlaters wat as bo-gemiddeld geklassifiseer kan word op grond van hul werkprestasie. Diensverlating het in hierdie maatskappy tydens die periode van ondersoek plaasgevind by wyse van bedanking, afdanking, afsterwe, aftrede en dros.

Net soos in enige ander maatskappy waar 'n hoë arbeidsomsetsyfer ter sprake is, is die bestuur van hierdie maatskappy ook besorg oor 'n hoë syfer, veral as gevolg van die hoë koste-implikasie wat dit meebring. Die diensverlatings wat voorgekom het in die betrokke periode waarin die navorsing plaasgevind het, is ontleed aan die hand van 'n breë klassifikasie ten opsigte van werksprestasie, naamlik as ondergemiddelde, gemiddelde en bo-gemiddelde werkers.

Dit blyk dat die diensverlatings wat by bo-gemiddelde presteerders voorgekom het meer as 30 persent van die totale aantal bo-gemiddelde presteerders was, teenoor slegs 10 persent van die gemiddelde presteerders wat diens verlaat het in hierdie periode.

In alle poskategorieë behalwe die operateurskategorie, was die diensverlatingstendens hoër by die bo-gemiddelde presteerders as by albei die ander prestasievlakke. Bo-gemiddelde presteerders in die ouderdomsgroep 20 tot 29 jaar het die grootste bydrae tot arbeidsomset gelewer.

Met inagneming van die akademiese opleidingsvlak van die werkers, was daar bevind dat werkers met 'n kwalifikasie St. 10 en hoër tot 'n groter mate geneig was tot diensverlating. Indien 'n werker uit 'n ander provinsie of omliggende gebied by die organisasie aangesluit het was sy bydrae tot die arbeidsomset van hierdie maatskappy groter as wat die geval was met die werkers uit die plaaslike of aangrensende gebiede. Daar word met alle diensverlaters in hierdie organisasie uitdienstredingsonderhoude gevoer en hieruit word afgelei dat die belangrikste redes wat deur bo-gemiddelde werkers aangevoer is as aanleidend tot diensverlating 'n gebrek aan voldoende bevordering, ontoereikende vergoeding en 'n gebrek aan uitdagings in die werk is.

HOOFSTUK 6

SAMEVATTING, EVALUERING EN AANBEVELINGS

1. INLEIDING

Die moderne bedryfsorganisasie het gegroei uit die ontwikkelinge wat gepaard gegaan het met die Industriële Rewolusie. Hierdie ontwikkelinge het meegebring dat produkte wat voorheen deur gespesialiseerde eenmanondernemings vervaardig is, nou op 'n massabasis deur groot ondernemings gelewer word. Hierdie massaproduksie het noodsaaklik geword, omdat daar 'n massa-vraag ontwikkel het.

Groot ondernemings, hetsy ge-outomatiseerd of nie, het groot getalle mense wat saamwerk, vereis. Hierdie groot aantal mense moet op 'n ordelike wyse saamwerk om 'n gemeenskaplike doelwit te bereik. Om te verseker dat daar ordelike en harmoniese samewerking bestaan, bestaan daar 'n formele organisasiestruktuur binne elke organisasie, wat take aan poste toesê, verantwoordelikhede uitspel, outoriteit toeken en aanspreeklikhede ontwikkel.

Wanneer 'n organisasie se werksmag in harmonie funksioneer sodat maksimum effektiwiteit en produktiwiteit bereik kan word, sal die oorhoofse doelwit, hetsy wins of iets anders, die maklikste bereik word. *"The manager of an organization gets his results through people. No matter how perfect his plans, organization and controls are, if people do not want to do the work required, if they cannot attack their tasks with interest and enthusiasm, the manager will not accomplish much"* (Allen, 1960, p. 173). Die ontwikkelinge wat plaasgevind het, het arbeid, wat voorheen maklik bekombaar was, sodanig uitgeput dat die vraag na geskoolde of opgeleide arbeid die aanbod tans oorskry.

Die geweldige vraag na geskoolde arbeid het maatskappye genoodsaak om arbeid te 'koop' sodat mededinging tussen maatskappye

ontwikkel het om die beskikbare opgeleide arbeid te bekom. Mededinging vind hoofsaaklik plaas by wyse van verhoogde vergoeding, die verbetering van werksomstandighede, byvoordele ensovoorts. Hierdie mededinging het tot gevolg gehad dat daar beweging van werkers van een maatskappy na 'n ander ontwikkel het. Arbeidswisseling of arbeidsomset het sodanig toegeneem dat die meeste maatskappye hedendaags met 'n byna epidemiese probleem in die verband te kampe het.

Indien werkers wegbeweeg uit die harmoniese organisasiestruktuur wat op volle kapasiteit produseer, sal daar noodwendig 'n versteuring ook in produktiwiteit en effektiwiteit voorkom, aangesien daar 'n periode verloop voordat 'n plaasvervanger in die betrokke vakature aangestel en behoorlik opgelei is. Arbeidsomset bring dus vir enige maatskappy indirekte koste-implikasies mee by wyse van 'n verlies aan effektiwiteit en produktiwiteit, wat weer die doelwitbereiking beïnvloed. Afgesien van indirekte koste, neem die direkte koste wat by vervanging van 'n werker ter sprake is, te wete advertensie-, keuringskoste ensovoorts geweldige afmetings aan.

Die probleem van arbeidsomset is ook eie aan dié maatskappy waar die ondersoek gedoen is.

'n Organisasie bestee soveel geld om die geskikste werkers te bekom en hulle te ontwikkel tot maksimum produktiwiteit en effektiwiteit, dat die verlies van veral dié werkers wat beter opgelei, beter gemotiveer of selfs net beter werkers is, vir die organisasie 'n groter terugslag is, as die verlies van die gemiddelde werkers. Maatskappye gebruik meesal die een of ander prestasie-beoordelingstelsel om onderskeid te maak tussen sy beter en swakker presteerders. Net so het die organisasie onder bespreking 'n prestasie-beoordelingskema waarvolgens sy werkers gekategoriseer word in orde van prestasie.

Die problematiek van hoë arbeidsomset bring mee dat maatskappye probeer om die faktore wat 'n invloed mag hê op arbeidsomset

en dan ook veral arbeidstabiliteit te bepaal. Daar sal dan gepoog word om negatiewe faktore, dit wil sê faktore wat arbeidsomset stimuleer, te elimineer of te beperk en om positiewe faktore, dit wil sê faktore wat arbeidstabiliteit stimuleer te beklemtoon en te bevorder. Negatiewe faktore sluit onder andere faktore in soos: foutiewe beroepkeuses, vergoedingsaspekte, toesighouers - werkersverhoudings, swak werktoestande, werkonsekerheid, werkfrustrasie, swak groepkohesie, werkinhoud, bevorderingsgeleenthede, lae moreel en swak motivering.

Positiewe faktore sluit faktore in soos hoë moreel, goeie motivering, erkenning aan die werkers, werktevredenheid, doeltreffende toesig, aangename werktoestande en werkverryking.

2. DIE BYDRAE VAN DIE BO-GEMIDDELDE PRESTEERDERS TOT ARBEIDSSOMSET MET INAGNEMING VAN SEKERE VERANDERLIKES

In die inleidende hoofstuk is gestel dat daar uit ervaring 'n waarneming gemaak is waarvolgens beter werkers of presteerders tot 'n groter mate arbeidsmobiel is as die werkers met 'n meer gemiddelde of selfs ondergemiddelde werkprestasie. By wyse van 'n teoretiese ontleding van arbeid, arbeidsomset en arbeidstabiliteit, soos in hoofstuk 2 bespreek, is sekere arbeidstendense bepaal, asook sekere eienskappe en faktore geïdentifiseer wat 'n positiewe of negatiewe bydra tot arbeidstabiliteit het. Die hipotese dat bo-gemiddelde werkers meer arbeidsmobiel is as ander is ondersoek. 'n Detailontleding van die betrokke maatskappy se diens- en diensverlatingsrekords is gemaak, asook van eienskappe en faktore wat identifiseerbaar was as onderskeidelik kenmerkend of bydraend tot arbeidsomset.

Die ideaal sou wees om alle moontlike eienskappe en faktore, as veranderlikes te gebruik by hierdie ontleding, maar so 'n aksie sou die studie te omvattend maak, daarom is slegs 'n paar eienskappe gebruik en 'n paar stimulerende faktore geïdentifiseer. Die eienskappe kan bepaal word deur 'n ontleding van die biografiese, opvoedkundige en werkstatistiek van die diensverlater en die stimulerende faktore tot arbeidsomset deur 'n ontleding van

die redes wat aangevoer is by diensverlating. Die biografiese, opvoedkundige en werkeienskappe wat as veranderlikes gebruik is, is die volgende:

- poskategorie waarin diensverlating plaasgevind het
- ouderdom
- akademiese kwalifikasies
- geografiese herkoms

Die faktore, stimulerend tot arbeidsomset, wat gevind is uit die redes vir diensverlating, is sonder inagneming van frekwensie, die volgende:

- vergoeding
- werkinhoud
- aanpassing in die werk
- bevordingsgeleenthede
- toesighouding/werkersverhoudings
- werktoestande
- werkinhoud
- interpersoonlike verhoudings
- erkenning en belangstelling
- huislike omstandighede
- omgewingsaanpassings
- vervoerfaktore.

Die studie is uitgevoer oor 'n periode van 12 maande waartydens hierdie maatskappy gemiddeld 1 252 werkers in diens gehad het. Tydens hierdie periode het 232 die diens van dié maatskappy verlaat. In hierdie maatskappy is 'n effektiewe prestasiebeoordelingstelsel in gebruik waarvolgens werkers gekategoriseer is op grond van prestasie.

Die studie het ten doel gehad om onder andere die bo-gemiddelde presteerder se bydrae tot arbeidsomset te bepaal.

Tydens die jaarlikse prestasiebeoordeling is 196 van die totale werkmag as bo-gemiddeld geklassifiseer, of te vel 15,65%.

Daarbenewens egter het 72 van die 232 diensverlaters gekwalifiseer as bo-gemiddelde presteerders, of te wel 31,03%. Die 72 bo-gemiddelde diensverlaters verteenwoordig 5,75% van die totale werkmag. Wanneer inaggeneem word dat al die bo-gemiddelde werkers tesame slegs 15,65% van die totale werkmag verteenwoordig, word afgelei dat min of meer een uit elke drie bo-gemiddelde werkers elke jaar diens verlaat. Wanneer dieselfde vergelyking gemaak word betreffende die gemiddelde werkers, word gevind dat slegs een uit elke tien gemiddelde werkers diens verlaat het, dit wil sê 7,35% gemiddelde diensverlaters uit die 70,93% gemiddelde werkers in die totale werkmag.

Met inagneming van die genoemde veranderlike eienskappe en faktore stimulerend tot arbeidstabiliteit is die volgende afleidings met betrekking tot bo-gemiddelde werkers gemaak:

- Eienskappe: poskategorie - bo-gemiddelde werkers in bestuurs-, spesialisite en vakmanposte het die grootste bydrae gelewer tot die hoë omsetsyfer by hierdie kategorie van presteerders,
- ouderdom - bo-gemiddelde werkers in die ouderdomsgroep 20 tot 29 jaar was tot 'n groter mate verteenwoordig en tot 'n mindere mate diegene in die groep 30 tot 39 jaar,
- akademiese kwalifikasies - bo-gemiddelde werkers met 'n St 10 kwalifikasie en hoër het tot 'n veel groter mate bygedra tot dié hoë omsetsyfer as wat die geval was met die bo-gemiddelde werkers met 'n kwalifikasie laer as St 10,
- geografiese herkoms - dié werkers uit gebiede verder verwyderd van die plaaslike en aangrensende gebiede het eerder diens verlaat, in besonder sover dit die bo-gemiddelde presteerders aanbetref.

Faktore stimulerend tot arbeidsomset:

Dit blyk dat, uit die aantal faktore wat as redes vir diensverlating aangevoer is, diensverlating by bo-gemiddelde presteerders veral geskied het as gevolg van: beperkte bevorderingsgeleenthede; vergoedingsfaktore; werkinhoud of gebrek aan uitdagings in die werk.

3. SAMEVATTING

Na aanleiding van 'n empiriese studie, gedoen by 'n organisasie wat verteenwoordigend is van maatskappye wat deel in die ekonomiese groei in Suid-Afrika en met die aanvulling van 'n aantal teoretiese verwysings, is 'n aantal afleidings gemaak, wat gelei het tot die resultaat wat vervolgens bespreek word.

Alle werkers in enige organisasie presteer nie tot dieselfde mate nie en die organisasiebestuur poog veral om 'n lae frekwensie van arbeidswisseling by sy hoër presteerders te stimuleer. Dit blyk egter uit die studie dat arbeidsomset aansienlik hoër is in dié kategorie.

Indien die bestuur van hierdie organisasie die hoë arbeidsbeweging by sy hoër presteerders wil minimaliseer behoort daar dus 'n aksieplan gevolg te word wat spesifieke aandag aan die bogenoemde eienskappe en faktore verleen.

4. AANBEVELINGS

Die tendens wat waargeneem word in die organisasie waar die ondersoek gedoen is, kan moontlik in baie ander maatskappye ook gevind word. Sodoende behoort 'n paar aanbevelings, aan die hand van hierdie projek, nuttig te wees vir enige bestuurs-span, waar 'n besorgdheid bestaan om arbeidsomset by hoër presteerders te minimaliseer.

Die bydrae van 'n hoogsvakkundige Personeelafdeling behoort essensieel te wees, aangesien die personeelkundiges 'n groter mate van sensitiwiteit het vir die faktore wat onderliggend is

tot hoë arbeidsomset. Watson (1977, p. 45) sê dat *"the aim of personnel management is to bring together and develop into an effective organization all the men and women who are employed, enabling each to make his or her own best contribution to its success, both as an individual and as a member of a working group"*. Enige effektiewe Personeelafdeling sal poog om sy organisasie te voorsien van die beste werkers, om die bestaande werkers tot maksimum effektiwiteit te ontwikkel en *"... to encourage the most appropriate climate of relation between management and workers"* (Watson, 1977, p. 48).

Die bestuur van 'n organisasie behoort sodoende, mêt die hulp van opgeleide personeelkundiges, aandag te skenk aan dié faktore wat 'n invloed op arbeidstabiliteit uitoefen, byvoorbeeld:

- voldoende bevorderings- en loopbaangeleenthede vir hoër presteerders,
- 'n kompeterende vergoedingstruktuur wat bo-gemiddelde werkers vergelykbaar vergoed,
- genoegsame uitdagings in die werk self, dit wil sê werkinhoud.

Die bogenoemde drie faktore kan gestimuleer of beperk word by wyse van die volgende aksies:

- 'n vrye en oop bevorderingsbeleid deur die hele organisasie, waarvolgens hoër presteerders tydig in aanmerking geneem word vir bevorderings. Bouwer (1968, p. 46) sê dat *"... die werker wil sien waarheen hy gaan"*. Bouwer (1968, p. 137) beweer verder dat *"... one of the most satisfying aspects can be the encouraging, the stimulation and the coaching we give to a person who wants to carve out a career for himself"*
- 'n mededingende vergoedingsbeleid, dit wil sê 'n vergoeding=struktuur wat tred hou met die algemene arbeidsmark. Dit kan bewerkstellig word by wyse van gereelde vergoeding- en markstudies.
- werkverryking *"Job enrichment does not mean to take a given task and enlarge it, or simplify it, or vary it, or set*

targets for its achievement. Nor does it mean to be nice to people, to improve the environment in which the task is done... Job enrichment ... rejects the inevitability of a win-loose conflict between task efficiency and human satisfaction and postulates instead an interplay between the two. Neither task boundaries, nor peoples' attitudes are accepted as a given constraint : both are held to be open to change in a related way. The link between them is found in the theory that job satisfaction and interest come primarily from the motivators, which in turn depend upon job content. Job enrichment seeks to improve both task efficiency and human satisfaction by building into peoples' jobs quite specifically, greater scope for personal achievement and recognition, more challenging and responsible work ..." (Paul, 1970, p. 16-17). Werkverryking, volgens die beskouing van Paul, hou dus hoofsaaklik verband met die mate waartoe die taakinhoud deurlopend bevrediging aan die werknemer verskaf. Indien die werker voldoende persoonlike bevrediging uit sy werk ontvang sal sy taakeffektiwiteit optimaal wees.

Afgesien van die bogenoemde faktore is sekere spesifieke eienskappe van bo-gemiddelde werkers geïdentifiseer wat bygedra het tot arbeidsomset. Dit is eienskappe gekoppel aan poskategorieë, ouderdom, akademiese kwalifikasies en geografiese herkoms. Hierdie eienskappe kan beswaarlik uitgeskakel word deur voorkomende optrede, aangesien 'n beperkte arbeidsmag enige maatskappy noodsaak om werkers uit alle ouderdomskategorieë en geografiese gebiede te akkommodeer. Daarbenewens kan poskategorieë en kwalifikasiespektrums weinig afwyking ondergaan, aangesien dit 'n basis vir enige organisasiestruktuur is. Die enigste optrede waardeur bestuur die groter potensiaal tot omset by hoër presterders in dié kategorieë kan verminder, is by wyse van meer aandag en groter sensitiwiteit vir dié werkers. Bestuur is nou minstens bewus van die feit dat persone in dié kategorieë 'n groter geneigdheid tot diensverlating het.

Aanvullend tot die eienskappe en faktore geïdentifiseer as grootliks bydraend tot die arbeidsomset by bo-gemiddelde werkers in die betrokke organisasie, behoort bestuur ook die volgende

faktore wat arbeidstabiliteit beïnvloed, nie buite rekening te laat nie:

- Hoë moreel by werkers. Moreel verwys na *"the adequacy to which a group functions and to its unity and solidarity with respect to its purposes"* (Viteles, 1954, p. 286).
- Maksimale ontwikkeling van werkers. *"Improve an employee's morale in order to increase productivity and decrease labour turnover"* (Davis, 1957, p. 385).
- Statusbehoefte van die mens. *"Stratification is inevitable wherever there is differentiation"* (Treiman, 1977, p. 230).
- Doeltreffende kommunikasie. Doeltreffende kommunikasie word bemoeilik deur die burokratiese strukture. *"Even within direct live organization, the executive may be seperated by several or more stages from those expected to carry out the activities ..."* (Faunce, 1967, p. 143).
- Toesighouers/werkersverhoudings. Gesonde verhoudings sal 'n gesonde werksklimaat skep.
- Deelname aan besluitneming. *"Once management has decided to improve rank and file decission making, it must legitimate the authority of subordinates' new roles"* (Cunnings, 1977, p. 112).
- Kultuurverskille by werkers. *"Ignorances of cultural differences is one of the chief causes of misunderstandings ..."* (Harris, 1979, p. 64).
- Bevordering van groeplidmaatskap. Lidmaatskap van 'n hegte informele groep verminder potensiaal vir diensverlating.
- Erkenning. Tydige en eerlike erkenning is noodsaaklik en werk motiverend.

- Doeltreffende motivering. *"Positive attitudes toward the job are conceptually equivalent to job satisfaction"* (Vroom, 1964, p. 99).
- Aangename fisiese werktoestande.

Schlemmer en Weaver (1974, p. 92-105) bespreek 'n aantal aanbevelings waarvolgens arbeidsomset verminder kan word.

i. ARBEIDSBETREKKINGE

Hulle beklemtoon veral die rol van die Werkekomitees in dié verband en die skakeling daarmee deur die bestuur.

ii. EENVORMIGE MAATSKAPPYBELEID

Alle aspekte van die maatskappybeleid moet eenvormig toegepas word op al die werknemers.

iii. BEVORDERINGS

Die maatskappy moet 'n gestandaardiseerde prosedure en kriteria vir bevordering hê.

iv. WERKNEMERS EVALUASIE

Prestasiebeoordeling moet objektief en gesistematiseerd toegepas word. *"There is also a need for frequent feedback to employees — at least every six months — in which an employee is given a written schedule which make specific suggestions as to what he needs to accomplish and in what areas he needs to improve"* (Schlemmer & Weaver, 1974, p. 101).

v. HANTERING VAN SWAK PRESTASIE

'n Negatiewe houding teenoor die werk vloei baie keer voort uit 'n ontoereikende hantering van bevorderings

en salarisaaanpassings. Sodoende skep bestuur dan self die potensiaal vir swak werkprestasie.

vi. OPVOLGOOPLEIDING

Deurlopende opleiding veral in die werksituasie is noodsaaklik, *"in order to make sure that the growth of skills and abilities among the more promising men proceeds with greatest facility"* (Schlemmer & Weaver, 1974, p. 102).

vii. TEGNIESE WERKPRESTASIE FRUSTRASIES

Swak en ondoeltreffende toerusting waarmee die werkers hul taak moet verrig veroorsaak frustrasie.

5. SLOT

Daar is in hoofstuk 1 met die bespreking van probleemareas in die studieprojek, genoem dat die huidige ekonomiese klimaat stimulerend tot arbeidsomset werk. Pettman sluit hierby aan wanneer hy noem dat die faktore en tendense wat verband hou met 'n hoë arbeidsomsetsyfer *"of course is less true in times of high unemployment"* (1975, p. 97).

Daar is aanvanklik beplan om deur middel van hierdie studie 'n hipotetiese stelling, naamlik dat bo-gemiddelde presteerders tot 'n groter mate geneig is tot arbeidsomset, te evalueer en om terselfdertyd daardie faktore wat arbeidstabiliteit versteur of bevorder te identifiseer. Daar is grootliks geslaag in hierdie doel en alhoewel geen buitengewone deurbraak gemaak is nie, kan daar dalk tog 'n nuttige wenk vir enige persoon, wat besorg is oor die hoë tendens van arbeidsomset, hierin opgesluit lê.

BIBLIOGRAFIE

- ALLEN, L.A. 1960. Professional Manager's Guide. New York, L A Assoc.
- ANON, 1979. A Review of Applied Management. *S A Industrial Week*, 16 Okt.
- ARGYRIS, C. 1957. Personality and Organization. New York,
- ATKINSON, J.W. 1964. An Introduction to Motivation. New York, Van Nostrand.
- BARCLAYS BANK SURVEY, 1980. Shortage of Skilled Workers. *The Star*, 9 Kol. 15 Aug.
- BARNES, W.J. 1979. Optimizing South Africa's Human Resources. *Quest Profile*, September.
- BEACH, D.S. 1975. Managing People at Work. McMillan.
- BEZUIDENHOUT, P.L. 1974. Informele Organisasie in die Formele Organisasiestruktuur. (Ongepubliseerde verhandeling - P.U. vir C.H.O.).
- BOUWER, B.D.J. 1968. A Psychological Investigation of the Extent and Implications of Labour Turnover Amongst European Employees in a Manufacturing Industry. (Ongepubliseerde verhandeling - Stellenbosch).
- BOYD, B.B. 1968. Management Minded Supervision. New York, McGraw Hill.
- BROBY, L. 1978. Motivation. *Peoples and Profits*, Maart.
- BROWN, J.A.C. 1954. The Social Psychology of Industry.

- COERTZE, C.J. 1974. 'n Evaluasie van die Verband tussen Prestasiemotief en Merietebeoordeling. (Ongepubliseerde verhandeling - U.P.)
- CUMMINGS, T.G. en MOLLOY, E.J. 1977: Improving Productivity and the Quality of Worklife. New York, Praeger.
- DAVIS, K. 1957. Human Relations in Business. New York, McGraw Hill.
- DE KLERK, W.J., DUVENHAGE, B. en VAN WYK, J.H. 1972. Roeping en Werklikheid. Potchefstroom, Herald.
- DE VILLIERS, J.I. 1968. 'n Ondersoek na sekere aspekte van Werkerswisseling. (Ongepubliseerde verhandeling - P.U. vir C.H.O.)
- FAUNCE, W.A. 1967. Readings in Industrial Sociology. Michigan, Prentice-Hall.
- GEACH, T. 1980. Manpower Shortage. *Star*, 7 Junie.
- GOLDRING, P. 1973. Multipurpose Man. London, Taplinger.
- GROENEWALD, J.P. 1969. Labour Turnover and Compliance Relations. (Ongepubliseerde verhandeling - Stellenbosch Universiteit).
- HERTZBERG, F. 1959. The Motivation to Work. New York, Wiley.
1966. Work and the Nature of Man. New York, T. Crowell.
- HEYEL, C. 1973. The Encyclopedia of Management. New York, Van Nostrand Reinhold.
- HILL, J.M.M. 1968: A Study of Labour Turnover. London.

JOUBERT, D.D. en STEYN, A.F. 1965. Groepsdynamika. Stellenbosch, Univ. uitgewers.

JURGENSON, C.E. 1948. What Job Applicants Look for in a Company.

KELLOGG, M.S. 1965. What to do about Performance Appraisal. New York, AMA Inc.

KRAUSE, E.A. 1971. The Sociology of Occupations. Boston, Little.

S LEMMER, M. 1976. How Much Should I Pay. Peoples and Profits,
April.

LENNERLOF, L. 1968. Supervisor, Situation, Individual Behaviour Effect. Stockholm.

MAHER, J.R. 1971. New Perspectives in Job Enrichment. New York, Van Nostrand.

MAIER, N.R.F. 1965. Psychology in Industry. Boston, H.M.

MARAIS, S.J. 1975. Organisasie en Werkstudie. Pretoria.

McCLELLAND, D.C. 1955. Studies in Motivation. New York, H.R. & W.

McFARLAND, D.E. 1967. Company Officers Assess the Personnel Function. New York, McMillan.

McGREGOR, D. 1964. Leadership and Motivation. New York, McGraw Hill.

1960. The Human Side of Enterprise. New York, McGraw Hill.

McQUAIG, J. 1967. How to Motivate Men. New York, Fredrick Inc.

- MILLER, S.S. 1976. An Analysis of Labour Turnover in Secondary Industry. (Ongepubliseerde verhandeling - U.P.E.)
- PAUL, W.J. en ROBERTSON, K.B. 1970. Job Enrichment and Employee Motivation. London, Cahners.
- PETASIS, A. 1976. How am I Doing? *Peoples and Profits*, Maart.
- PETTMAN, B.O. 1975. Labour Turnover and Retention. Surrey Eng., Gower Press.
- POTGIETER, L.J. 1954. Die Ekonomie van die Afrikaner en sy Aandeel in die Sakelewe. (Ongepubliseerde verhandeling - P.U. vir C.H.O.)
- RAAD VIR GEESTESWETENSKAPLIKE NAVORSING 1976. Die Vraag en Aanbod van Mannekrag in die RSA in 1980. Pretoria.
1978. Die Vraag na en Aanbod van Mannekrag in die RSA in 1981. Pretoria.
- RITZER, G. 1972. Man and His Work. New York, Appleton century crafts.
- SCHLEMMER, L. en WEAVER, D. 1974. A Study of Labour Turnover Among Whites in a Process Industry. Durban, Haliburton & Glover.
- SCHUTTE, P.C. 1972. Oorsake van Arbeidsmigrasie en die Gevolge hiervan vir die Volkshuishouding. (Ongepubliseerde verhandeling - P.U. vir C.H.O.)
- SYMONDS, P.M. 1946. The Dynamics of Human Adjustment. Connecticut, Greenwood Press Inc.
- TREIMAN, D.J. 1977. Occupational Prestige in Comparative Perspective. New York, Academic Press.

VERCUEIL, J.C. 1970. Verband tussen Persoonlike Eienskappe, Werktevredeheid en Personeelomset. (Ongepubliseerde verhandeling - U.P.)

VILJOEN, F.V. 1966. Immigrasie as 'n Faktor in die Ekonomiese Ontwikkeling van die RSA. (Ongepubliseerde verhandeling - U.P.)

VITELES, M. 1954. Motivation and Morale in Industry.

VROOM, V. 1964. Work and Motivation. New York, Wiley.

WATSON, T.J. 1977. The Personnel Managers. London, Routledge and Kegan.

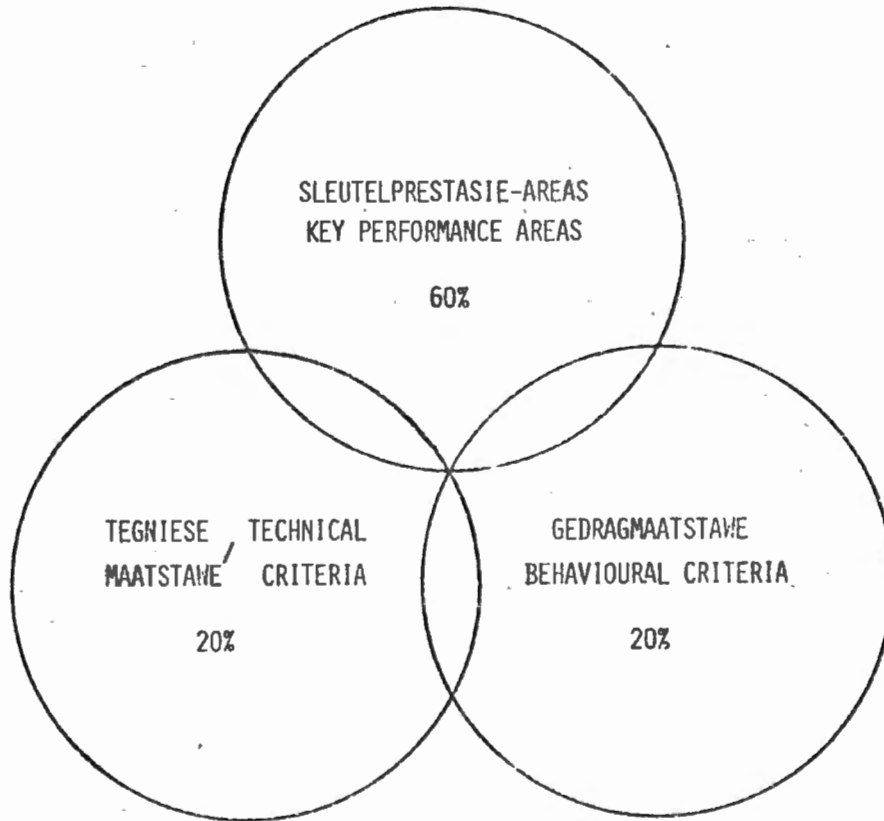
WEYERS, J.L. 1964. Arbeidsomset van Busbestuurders en Kondukteurs. (Ongepubliseerde verhandeling - U.P.)

WHISLER, T.L. en HARPER, S.F. 1962. Performance Appraisal. New York, H.R. & W.

WILLIAMS, M.R. 1972. Performance Appraisal in Management. London, Heinemann.

VERTROULIK
CONFIDENTIAL

XXX (EDMS) BEPERK



PRESTASIEBEOORDELING PERFORMANCE EVALUATION

AANLEG/PLANT _____

NAAM/NAME _____

DATUM/DATE _____

VERTROULIK
CONFIDENTIAL

ORDERING/APPRaisal

BEOORDELING VAN PRESTASIE MET RETREKKING TOT SLEUTELPRESTASIE-AREAS (SPA)
APPRAISAL OF PERFORMANCE IN RESPECT OF KEY PERFORMANCE AREAS (KPA)

[illegible]

Geweegde beoordeling
Weighted appraisal

EWEEGDE BEOORDELING VAN SPA¹'s

n. Relatiewe gewigswaarde by die beoordeling van SPA's word soos volg bepaal:

- Beoordeling : Die beoordeling word normaalweg gedoen en die punt word volgens die skaal toegeken
Gewigsbepaling : Daar moet voor die beoordeling 'n relatiewe gewig aan elk van die SPA's toegeke word. Die totaal moet gelyk wees aan 100.
Gewoogde waarde : Die gewoogde waarde vir elke SPA word bepaal deur die volgende formule:

PUNT TOEGEKEN x GEWIG
100

QUOTED APPRAISALS OF KPA'S

relative weight value, according to the appraisal of KPA's, is determined as follows:

- Weighted value : The weighted value of each KPA is according to the formula.

SCORE AWARDED x WEIGHT
100

OPSOMMING VAN ASPEKTE BESPREK MET PERSONEELLID
SUMMARY OF ASPECTS DISCUSSED WITH EMPLOYEE

4.1

Opsomming van die vernaamste positiewe faktore in die personeellid se prestasie
Summary of the principal positive factors in the employee's performance

4.2

Opsomming van die stremende faktore in die personeellid se prestasie
Summary of the inhibiting factors relative to the employee's performance

4.3

Opsomming van die vernaamste opleiding- en ontwikkelingsbehoefte van personeellid (Ontwikkelingsplan aangeheg)
Summary of the main training and development needs of employee (Development plan attached)

4.4

Ander kommentaar
Other comments

4.5

Opmerkings deur personeellid (indien enige)
Comments by employee (if any)

Handtekening van Beoordelaar (1) Signature of Appraising Official	Handtekening van Bestuurder (Afd/Aanleg of Dept) Signature of Manager (Div/Plant or Dept)	Handtekening van Werknemer Signature of Employee
Datum/Date	Datum/Date	Datum/Date
Handtekening van Beoordelaar (2) (Waar van toepassing) Signature of Appraising Official (Where applicable)		
Datum/Date		

DEVELOPMENT PLAN

Handtekening van Personeelid
Employee's Signature

Handtekening van Bestuurder
Manager's Signature

(In Duplikaat/In Duplicate)

[illegible]

ONTWIKKELINGSPLAN
DEVELOPMENT PLAN

Handtekening van Personeelslid
Employee's Signature

Handtekening van Bestuurder
Manager's Signature

(Afskrif vir Afdeling/Aanleg se gebruik / Copy for use by Division/Plant)

[illegible]