

**DIE PRESTASIEBEOORDELING VAN DIE BLANKE
PRODUKSIETOESIGHOUERS IN 'N FERROLEGERING-
WERKE BINNE DIE VAALDRIEHOEKGEBIED**

CHARLES NAPIER SIMPSON B.Sc, B.Sc (Ing), H.B.A.

**Ter gedeeltelike vervulling van die vereistes
vir die graad M.B.A.**

**POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT
VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS**

OKTOBER 1978

**Onder leiding van Dr. S.W. Krugel
Departement Bedryfs- en Personeelsielkunde**

VOORWOORD

Die ferrolegeringbedryf het gedurende die afgelope paar jaar so fenomenaal ontwikkel, dat dit n heel nuwe dimensie gegee het aan die pos van die produksietoeshouer. Die toeshouer is die persoon wat alle produksie-aktiwiteite op die bedryfsfront moet beplan, beheer en koördineer en hy kan dit slegs suksesvol doen as hy van algemene bestuursbeginsels gebruik maak.

Die doel van hierdie studie is om n effektiewe prestasiebeoordelingssteeem vir die belangrike pos van produksietoeshouer te ontwikkel - n steeem wat aan die toeshouer voldoende terugvoering sal verskaf om te weet hoe hy vaar ten opsigte van die doelwitte wat vir hom daargestel is en wat sy toekomsmoontlikhede is. Vir bestuur moet die steeem inligting kan gee wat as basis kan dien vir toekomstige opleiding en ontwikkeling van die werknemer.

My dank gaan aan my vrou vir haar voortdurende aanmoediging gedurende die M.B.A.-studie en aan Dr. Krugel vir sy waardevolle advies met hierdie werk.

C.N. SIMPSON

I N H O U D

Voorwoord

- 1.0 Inleiding
- 2.0 Organisasiestruktuur
- 3.0 Volledige posbeskrywing van die produksietoesighouer
 - 3.1 Opsomming
 - 3.2 Primêre funksies
 - 3.3 Sekondêre funksies
 - 3.4 Faktorontleding
 - 3.5 Werksdrukte
 - 3.6 Numeriese werk
 - 3.7 Begripsvermoë
 - 3.8 Kontrole
 - 3.9 Waaksaamheid
 - 3.10 Foute
- 4.0 Taakbeskrywings (of opsomming van primêre funksies) van die toesighouer se ondergeskiktes
 - 4.1 Operateur
 - 4.2 Kraantoesighouer
 - 4.3 Groepleiers
- 5.0 Die verskillende benaderings tot prestasiebeoordeling
 - 5.1 Die identifisering van die huidige prestasiebeoordelingsstelsel vir toesighouers aan die hand van bogenoemde benaderings.

- 5.2 Formaat van die bestaande prestasiebeoordelingsstelsim.
- 6.0 Die identifisering van algemene tekortkominge in die bestaande stelsim aan die hand van bestaande literatuur
 - 6.1 Inleiding
 - 6.2 Die prestasiebeoordelingsonderhoud
 - 6.3 Outoritêre bestuur
 - 6.4 Formaat van die bestaande stelsim
 - 6.5 Sistematiese en rasionele optrede vs. arbitrêre en eensydige optrede
 - 6.6 Die bevindinge van Meyer, Kay en French ten opsigte van tradisionele prestasiebeoordelingsstelsim
 - 6.7 Verdere defekte wat algemeen voorkom
- 7.0 Definisie en beginsels van prestasiebeoordeling
 - 7.1 Definisie
 - 7.2 Beginsels
- 8.0 Faktore wat in aanmerking geneem moet word by die ontwikkeling van 'n prestasiebeoordelingsstelsim
 - 8.1 Inleiding
 - 8.2 Keuse van benaderings wat as basis moet dien by die ontwikkeling van 'n toepaslike stelsim vir blanke produksietoesighouers.
 - 8.3 Die keuse van relevante graderingsfaktore vir die pos van produksietoesighouer
 - 8.4 Vereistes waaraan die beoordelaar moet voldoen

- 9.0 Die voorgestelde prestasiebeoordelingsstelsel vir blanke produksietoetsers
- 9.1 Beskrywing
- 9.2 Doelwitte van die stelsel
- 9.3 Die keuse van faktore vir gradering
- 9.4 Die keuse van faktore wat deur middel van doelwitstelling beoordeel sal word
- 9.5 Die voorgestelde prestasiebeoordelingsvorm
- 9.6 Die keuse van die beoordelaar
- 9.7 Frekwensie van beoordelings

Summary

Bibliografie

1.0 INLEIDING

Met die industriële en tegnologiese groei van Suid-Afrika en veral ook van lande in die derde wêreld, het daar 'n steeds groeiende vraag na staalprodukte ontstaan. Om hierdie staal te vervaardig, moet steeds groter hoeveelhede ferrolegeringe geproduseer word.

'n Ferrolegering kan gedefinieer word as 'n kombinasie van yster en 'n spesiale element, in die geval van bo genoemde onderneming, MANGAAN. Die legering word geproduseer deur mangaanerts tesame met vloeï- en reduceermiddels tot hoë temperature te verhit in elektriese boog-oonde.

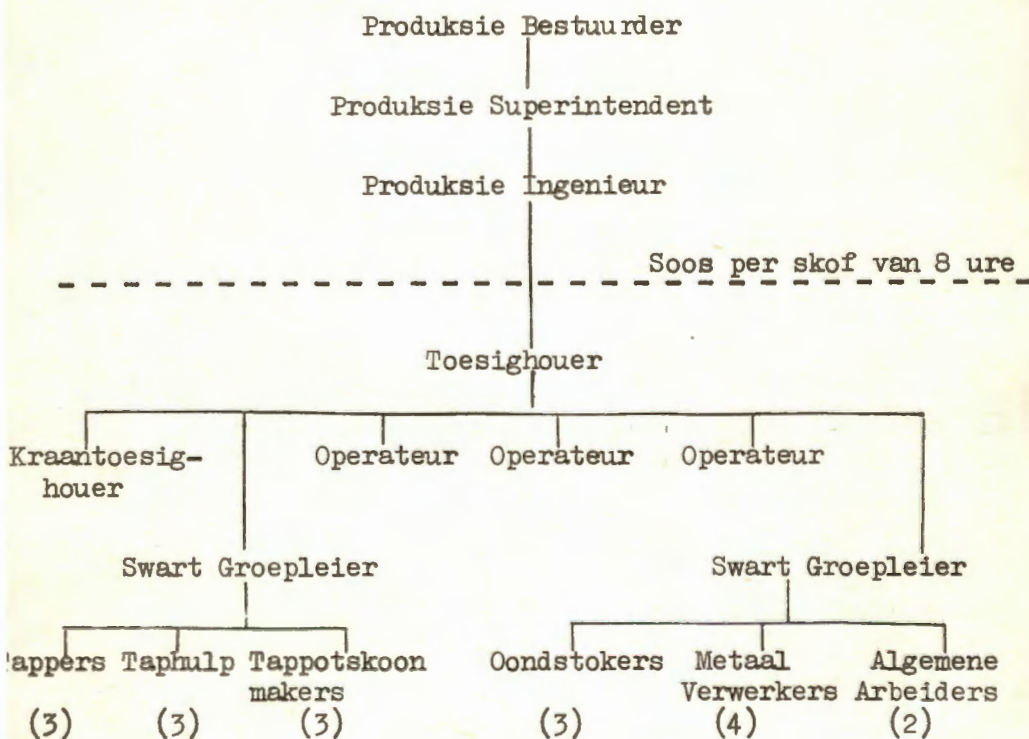
Die legering word in sy gesmelte toestand uit die oond getap, afgekoel en in stukke van verskillende grootte aan staalvervaardigers gelewer. Die byvoeging van ferromangaan lewer 'n harde staal wat bestand is teen afslyting. Dit stel ook sekere ongewenste elemente in die staal, soos suurstof en swawel, onskadelik en gee daardeur 'n staal wat makliker gerol en gevorm kan word.

Die onderneming het 4 aanlegte en 'n totaal van 12 elektriese boogoonde. Om die beheer in 'n aanleg te vergemaklik en te verbeter, word so 'n aanleg in seksies verdeel. Die aktiwiteite strek oor 24 uur onderverdeel in 3 skofte van 8 uur elk.

Vir die doel van hierdie studie sal 1 seksie van
n aanleg wat in 2 seksies subverdeel is, beskou
word, aangesien dit verteenwoordigend is vir die
hele aanleg.

2.0 ORGANISASIESTRUKTUUR

Die organisasiestruktuur van die aanleg onder bespreking, kan as volg voorgestel word om die posisie van die (blanke) produksie-toesighouer te illustreer:



3.0 VOLLEDIGE POSBESKRYWING VAN DIE PRODUKSIE-TOESIGHOUER

3.1 Opsomming

Hierdie pos behels :

3.1.1 Toesig oor, asook kontrole en beplanning van die verskillende produksie-aktiwiteite in 'n bepaalde seksie van 'n aanleg.

3.1.2 Opleiding, ontwikkeling en motivering van alle werknemers wat aan hom as EERSTEVIAK-toesighouer, verantwoordelik is.

3.2 Primêre funksies

3.2.1 Toesighouding, kontrole en beplanning

3.2.1.1 Grondstowwe

3.2.1.1.1 Waar toepaslik, moet die toesighouer sorg dra dat grondstowwe reg voorberei en ten volle benut word.

3.2.1.1.2 Kontroleer dat voldoende grondstowwe van die regte kwaliteit by elke produksieeenheid (elektriese boogoond) onder sy sorg, beskikbaar is vir gebruik.

3.2.1.2 Bedryf van produksie-eenheid

3.2.1.2.1 Toesig oor die werking van die produksie-eenhede en doeltreffende regstelling waar nodig.

3.2.1.2.2 Toesig oor die elektriese en meganiese toestand van die produksie-eenhede en die regstelling daarvan in samewerking met die betrokke instandhoudingstoesighouers.

3.2.1.3 Tapvloeraktiwiteite

Nota: Die tapvloer is die gedeelte in die aanleg waar die oonde getap word, waarvandaan sekere toerusting soos oorhoofse hyskrane en tappotte beheer word en waar die finale produkte verwerk word.

3.2.1.3.1 Skedulering van taptye van oonde met inagneming van oondwerking en beskikbaarheid van toerusting soos oorhoofse hyskrane, tappotte en tappanne waarin die metaal gegiet word vir afkoeling.

3.2.1.3.2 Kontrole oor die oop- en toemaak van oondtapgate met die oog daarop om tapgate in 'n goeie toestand te hou en om taptoerusting optimaal te benut.

3.2.1.3.3 Beplanning en organisering van alle aktiwiteite om die gladde vloei van produkte en afvalprodukte te verseker.

3.2.1.3.4 Toesig oor die elektriese en meganiese toestand van toerusting op die tapvloer byvoorbeeld oorhoofse hyskrane en tappotte en die herstel daarvan in samewerking met die betrokke instandhoudingstoeshouers.

3.2.1.4 Veiligheid en netheid

3.2.1.4.1 Dra sorg dat alle handelingne op 'n veilige wyse uitgevoer word en dat toerusting en produksie-eenhede nie onveilige situasies skep nie.

3.2.1.4.2 Is verantwoordelik om die seksie onder sy beheer netjies en skoon te hou met die oog op veiligheid.

3.2.2 Personeelhantering

3.2.2.1 Verantwoordelik vir die opleiding en ontwikkeling van alle werknemers onder sy beheer.

3.2.2.2 Plasing van arbeid (wit en swart) wat aan hom toegedeel word, in die poste waar hulle die beste gemotiveer kan word ten einde optimale produktiwiteit te bereik.

3.2.2.3 Beoordeling van die prestasies van werkers onder sy beheer.

3.2.2.4 Handhawing van dissipline deur, waar nodig, die toepassing van tugmaatreëls in oorleg met die produksie-ingenieur.

3.2.3 Administratiewe take

3.2.3.1 Verslaggewing op 'n daaglikse basis aan die produksie-ingenieur oor die verloop van aktiwiteite op die seksie gedurende sy skof.

3.2.3.2 Daaglikse skriftelike kennisgewing aan die instandhoudingsdepartement van alle meganiese en elektriese defekte op die seksie met die oog op beplande instandhouding.

3.2.3.3 Die boekhouding van gewone en oortydure gewerk deur die werkers onder sy beheer en die rapportering daarvan aan die lonekantoor.

3.3 Sekondêre funksies

3.3.1 Deur aktiewe belangstelling in en bestudering van die aktiwiteite in die hele aanleg, homself op hoogte te hou van alles wat aangaan, sodat hy 'n breë perspektief verkry van die hele aanleg en sy aktiwiteite ten einde oral bruikbaar te wees.

3.4 Faktorontleding

3.4.1 Besluitneming

Omdat die toesighouer vir 16 uur per dag die hoogste gesag in die aanleg verteenwoordig, dit is die periode waartydens die hoër gesag bestaande uit die produksiebestuurder, die produksiesuperintendent en die produksie-ingenieurs afwesig is, spreek dit vanself dat

besluite benodig word oor 'n wye terrein, wat wissel van tegniese-operasioneel tot personeel van aard. Besluite verg gesonde oordeel en gewoonlik vinnige aksie.

In die 16 uur per dag waartydens hoër gesag afwesig is, berus die diskresie ook uitsluitlik by hom of hy eksterne advies gaan inwin van die bestuurslede tuis, al dan nie.

3.4.1.1 In noodgevalle soos by gevaarsituasies, byvoorbeeld as 'n oond deurbrand, moet hy die eerste besluite neem waarop daar dadelik gehandel moet word in die voorkeurvorgorde: veiligheid van mense, beskerming van toerusting en bekamping van skade.

3.4.1.2 Die dringendheid van herstelwerk op 'n produksie-eenheid: kan dit vir 'n paar uur wag, sal die skade vergroot, skep dit onveilige situasie?

3.4.1.3 Is 'n verandering in bedryfsveranderlikes nodig in die lig van beskikbare gegewens, byvoorbeeld laboratoriumanalises van die finale produk en indien wel, watter verandering moet hy aan die grondstofmengsel aanbring?

3.5 Werksdrukte

In die uitvoering van sy take is die toesighouer absoluut tydgebonde aangesien die produksieproses tydgebonde is. Daarom is die werksdrukte wat 'n toesighouer ondervind afhanklik van die produksietempo en in geen omstan-

dighede mag die omgekeerde geld nie. Dit is dus te verwagte dat sy werksdrukte soms 'n gejaagdheid-tempo aanneem. Só byvoorbeeld kan hy in 'n situasie beland waar hy vir sekere periodes moet werk met 'n arbeidstekort van tot 15%, wit en swart personeel, weens siekte of afwesigheid of waar hy in die bedryf van sy seksie tot die helfte van sy noodsaaklike hulp-toerusting moet ontbeer soos byvoorbeeld een of meer van sy vyf oorhoofse hyskrane.

3.6 Numeriese werk

Behels basiese rekendundige bewerkings soos byvoorbeeld die berekening van sekere basiese elektriese parameters van 'n produksie-eenheid.

3.7 Begripsvermoë

Hierdie pos vereis gesonde begrip ten opsigte van produksie-aangeleenthede, instandhoudings en bestuursaspekte.

3.8 Kontrole

Alhoewel 'n redelike groot hoeveelheid werk onafhanklik verrig word, veral na-ure, met ander woorde sonder direkte kontrole, geld die toepassing van bestaande instruksies en daaglikse kontrolering daarvan deur hoër bestuur.

3.9 Waaksaamheid

h Gebrek aan waaksaamheid kan die volgende gevolge inhou:

3.9.1 Lewensverlies byvoorbeeld waar verkoelingswaterlekke in die produksie-eenhede nie opgemerk word nie en wat kan lei tot uiters gevaarlike ont-ploffings.

3.9.2 Produksieverlies byvoorbeeld by die wanaanwending van toerusting.

3.9.3 Afgraadproduksie byvoorbeeld wanneer h foutiewe grondstofmassameter nie opgemerk word nie.

3.10 Foute

Foute kan afmetings aanneem wat wissel van lewensverlies tot baie groot finansiële skade, byvoorbeeld om die warm metaal op h onveilige wyse te laat hanteer of wanneer foute by die grondstofmassameters afgraadproduksie tot gevolg het.

4.0 TAAKBESKRYWINGS (OF OPSOMMING VAN PRIMÊRE FUNKSIES) VAN DIE TOESIGHOUER SE ONDERGESKIKTES

4.1 Operateur

4.1.1 Die direkte bedryf van 1 elektriese boogood ten einde optimale aanwending van produksiemiddele te verseker.

4.1.2 Toesig oor swart werkers tydens die tapproses van die oond.

4.1.3 Die bedryf van die lugbesoedelingsbeheersisteen wat aan die oond gekoppel is.

4.1.4 Die beskerming van duur kapitaaltoerusting onder sy beheer.

4.1.5 Die afhandeling van 'n groot volume administratiewe werk onder andere die voltooiing van die oond-registers.

4.2 Kraantoesighouer

4.2.1 Die beplanning en koördinering van alle kraan-aktiwiteite.

4.2.2 Die opleiding en toetsing van kraandrywers.

4.2.3 Hy moet toesien dat die krane korrek gehanteer word ten einde skade aan kapitaaltoerusting te voorkom.

4.2.4 Die toesig oor kraanhakers om korrekte haak-, takel en algemene hanteringsprosedure te verseker ten einde veiligheid te bevorder en verspillings te bekamp.

4.3 Groepleiers

4.3.1 Optimale aanwending van die swart arbeiders onder sy beheer.

4.3.2 Toesig oor werkverrigting van swart arbeiders.

4.3.3 Hy moet toesien dat swart werkers veilig en korrek werk.

5.0 DIE VERSKILLENDEN BENADERINGS TOT PRESTASIEBE- BEOORDELING

Edwin B. Flippo (1971, p. 243) onderskei tussen drie moontlike benaderings tot prestasiebeoordeling naamlik:

- (a) 'n Onsistematiese, lukraakbenadering.
- (b) Die tradisionele en hoogs sistematiese beoordeling van 1. werknemer se hoedanighede 2. werknemer se bydrae of 3. beide.
- (c) Die gedragsbenadering met die klem op wedersydse en gesamentlike doelstellings.

In beide die tradisionele- en gedragsbenaderings, is die neiging om dit te probeer beoordeel wat die werknemer DOEN, eerder as dit wat die werknemer IS, met ander woorde sy waarde as persoon, soos in die onsistematiese sisteem. Laasgenoemde het gelei toe die beoordeling van sulke hoedanighede soos inisiatief, betroubaarheid, organisasievermoë, leierskap ensovoorts. Later het die klem verskuif na die beoordeling van die werknemer se prestasie.

Beide hierdie elemente, die kwaliteite van die werknemer en die feite van sy werksprestasie, kon in feitlik elke beoordelingsstelsel voor. In die tradisionele, sistematiese stelsel word inligting verkry wat grondliggend is vir besluitneming ten opsigte van bevorderings, salarisverhogings ensovoorts en tweedens dien dit om werknemerontwikkeling te stimuleer en rigting te gee.

Die belangrikste eienskap van die gedragbenadering is die wedersydse en gesamentlike daarstelling van doelwitte. Die klem val hier op bydraes van die ondergeskikte en nie op sy hoedanighede nie.

5.1 Die identifisering van die huidige prestasiebeoordelingsstelsel vir toesighouers aan die hand van bogenoemde benaderings

Die huidige stelsel van prestasiebeoordeling vir produksietoeseighouers bevat elemente van die onsistematiese, lukraakbenadering sowel as die tradisionele en sistematiese benadering. Vir alle praktiese doeleindes bevat dit geen elemente van die gedragbenadering nie.

5.2 Formaat van die bestaande prestasiebeoordelingsstelsel

5.2.1 Afdruk van die vorm

PRESTASIEBEOORDELING

Jaar

NAAM:	KONTROLENOMMER:
AMPSBENAMING:	
SEKSIE/DEPARTEMENT/AFDELING:	SENTRUM:

BETROUBAARHEID

Kan hy vertrou word om met sy werk voort te gaan? Is hy pligsgetrou en lojaal by die uitvoering van sy pligte?

Verlois tyd en verlei strengte toesig	Moet van tyd tot tyd aangespoor word	'n Betroubare bestendige en gewillige werker	Besonder bedrywig en pligsgetrou. Benut werksure ten volle	Buitengewoon lojaal en pligsgetrou
☐	☐	☐	☐	☐
OPMERKINGS				

ONDERNEMINGSGEES

In watter mate kom hy met oorspronklike en konstruktiewe idees vorendag? Hoe tree hy op in situasies waar hy self probleme moet oplos?

Lewer vindingryke en vernuftige oplossings ook ten opsigte van toekomstige probleme	Kom vorendag met met effektiewe oplossings vir ingewikkelde probleme	Maak gebruik van goeie uitvoerbare idees in oplossing van werksprobleme	Bring soms idees van minder belang voort	Nie in staat om in probleem-situasies op te tree nie
☐	☐	☐	☐	☐
OPMERKINGS				

TEMPO

Wat is sy werktempo?

Uiters stadige werker	Vind dit moeilik om by skedules te hou	Handhaaf 'n goeie en bestendige tempo	Werktempo hoog. Hanter dikwels bykomende werksladings	Handhaaf 'n uitermate hoë tempo
☐	☐	☐	☐	☐
OPMERKINGS				

KENNIS VAN WERK

toedanig is sy kennis van sy werk? In watter mate is hy afhanklik van leiding en bykomende inligting?

Intvang leiding ook ten opsigte van roetine-take	Redelike kennis. Ontvang egter leiding en bykomende inligting	Besik oor 'n goeie kennis. Het geen leiding nodig by normale take nie	Besik oor 'n breed en uitgebreide kennis	Besonder deeglike kennis van sy werk en alle aanverwante aangeleenthede
☐	☐	☐	☐	☐
OPMERKINGS				

HALTE VAN WERK

In watter mate is sy werk vry van foute? Oorweeg faktore soos akkuraatheid, deeglikheid, netheid, bruikbaarheid van eindproduk, ens.

Handhaaf konsekwent; besonder hoë standaard	Lewer baie goeie afgeronde werk	Handhaaf 'n goeie standaard	Soms onbevredigend	Deurgaans onbevredigend
☐	☐	☐	☐	☐
OPMERKINGS				

OORDEEL DEUR

MONITOR

TUN:

HANDTEKERING VAN WERKNEEMER

5.2.2 Prosedures by hierdie prestasiebeoordeling

Die beoordelaar, in hierdie geval die produksiebestuurder, en die personeelbestuurder bepaal eerstens die relatiewe belangrikheid van die vyf faktore met betrekking tot die pos van die produksietoesighouer, aangesien hierdie rangorde van belangrikheid vir elke pos in die maatskappy nie noodwendig dieselfde is nie. Vir die pos van toesighouer is die rangorde as volg vasgestel in orde van belangrikheid en is 'n gewig (5 tot 1) aan elke faktor toegeken. Sien tabel 5.2.2.1

Relatiewe Belangrikheid	Gewig
1. Kennis van werk	5
2. Gehalte van werk	4
3. Betroubaarheid	3
4. Tempo	2
5. Ondernemingsgees	1

Tabel 5.2.2.1

By elke faktor is vyf grade van prestasie en aan elke graad is 'n gewig toegeken en wel soos volg.

Beskou die faktor TEMPO:

TEMPO

Wat is sy werkstempo ?

☐

Uiters stadige werker.

☐

Vind dit moeilik om by skedules te hou

☐

Handhaaf 'n goeie en bestendige tempo.

☐

Werkstempo hoog. Hanteer dikwels bykomende werksladings.

☐

Handhaaf uitermate hoë tempo.

Aan die vyf blokkies word nou 'n waarde van 1 tot 5 toegeken, ooreenkomstig die moeilikheidsgraad. Indien die toesighouer dus 'n uitermate hoë tempo handhaaf, behaal hy 'n waarde van 5. In geheel kan die toesighouer se puntetoekenning voorgestel word soos in tabel 5.2.2.2

Faktor	Faktor Gewig (A)	Puntetoe- kenning (B)	Totale punte (A*B)	Moontlike Maksimum
1. Kennis van werk	5			25 (5*5)
2. Gehalte van werk	4			20 (4*5)
3. Betroubaarheid	3			15 (3*5)
4. Tempo	2			10 (2*5)
5. Ondernemingsgees	1			5 (1*5)
				75

Tabel 5.2.2.2.

Die maksimum punte wat 'n toesighouer dus kan behaal, is 75. Hierdie beoordeling of gradering word tans een keer per jaar gedoen en wel as volg:

Die produksiebestuurder, die produksiesuperintendent en die betrokke produksie-ingenieur vul elk 'n beoordelingsvorm in. Die produksiebestuurder vul 'n finale vorm in wat grootliks gebasseer is op sy eie menings van die toesighouer se prestasie.

Nadat hierdie finale vorm voltooi is, word die toesighouer uitgenooi na 'n beoordelingsvergadering en lig die produksiebestuurder hom in aangaande sy beoordeling. Dan kan hy sekere vrae stel en sy werkverrigting bespreek. Aan die einde van hierdie onderhoud word die vorm deur hom geteken as erkenning dat hy op hoogte is met die inhoud en nie noodwendig dat hy saamstem nie. Daar is geen sprake van gesamentlike doelstelling vir die werknemer tussen hom en hoër bestuur nie, en feitlik sonder uitsondering weet die toesighouer na die onderhoud nog nie of sy prestasie bevredigend was nie.

3.5

6.0 DIE IDENTIFISERING VAN ALGEMENE TEKORTKOMINGE IN DIE BESTAANDE SISTEEM AAN DIE HAND VAN BESTAANDE LITERATUUR

6.1 Inleiding

Baie is reeds geskryf oor die onderwerp prestasiebeoordeling en daar bestaan byna net soveel menings soos skrywers oor redes hoekom prestasiebeoordelingsisteme so dikwels ontoereikend is of selfs heeltemal misluk.

Aan die hand van hierdie literatuur gaan daar vervolgens gepoog word om die gebreke en tekortkominge in die bestaande sisteem te identifiseer.

Brittel (1970, p.20) omskryf die benaming toesighouer ("supervisor") as volg:

"A person in charge of, and coordinator of, the activities of a group of employees engaged in one type of operation. In the ranks of management, the supervisor's position is at, or just above, the entry level.

Supervisors determine work procedures, issue written and oral orders and instructions, assign duties to workers examine work for quality and neatness, maintain harmony among workers and adjust errors and complaints".

3.5.1 Telesing

Die produksietoesighouerspos in die betrokke werke wat ondersoek word, is n besondere een en asulks verdien dit besondere aandag. Hierdie toesighouers vorm die laagste skakel in die bestuursrangorde en dit is dié enkele pos wat in die verlede ten opsigte van duidelike doelwitstellings en prestasiebeoordelings die meeste verwaarloos is relatief tot die ander bestuursvlakke in die werke. Vir baie jare en selfs nog vandag kry die pos van toesighouer nie die nodige bestuurserkenning wat dit verdien nie en het dit in n groot mate afgewater geraak tot n pos waarvan die enigste funksie is om toe te sien dat n aantal werkers wel hulle werk doen. Geen uitdaging ten opsigte van bestuursvermoë word vir die toesighouer daargestel nie en daar is geen duidelike doelwitte gestel waarna hy kan streef nie.

Gevolgtrek is dit dan ook die werknemers wat na die jaarlikse prestasiebeoordeling die mees ontevrede en verontreg gevoel het oor die resultate. Die volgende is die mees uitstaande tekortkominge in die bestaande sisteem:

3.5.2

6.2 Die prestasiebeoordelingsonderhoud

Een van die grootste probleme in bestaande prestasiebeoordelingsisteme en belangrike rede hoekom bestuurders prestasiebeoordeling afwater of selfs vermy, is die prestasiebeoordelingsonderhoud. Bestuurders besef dat n ondergeskikte se prestasie beoordeel moet word, ten einde dit in die toekoms te verbeter, maar vir baie

bestuurders is die onderhoud n aangeleentheid wat hulle net in die verleentheid stel.

Margerison (1976, p.30-34) sien dit as volg: die bestuurder of beoordelaar word in die situasie gestel waar hy n ondergeskikte se prestasie moet beoordeel, maar baie selde word n behoorlike bespreking, gevoer oor die werker se werklike prestasie. Ná die onderhoud is die ondergeskikte in n situasie waar hy óf saamstem met die beoordeling of daarvan verskil. In eersgenoemde geval word daar nou nie veel gesê tot die volgende jaar se beoordeling nie, maar verskil hy, bevind hy homself in n ernstige penarie.

Nou kan hy as n moeilike kalant beskou word - hy waag dit om met sy hoof te verskil, terwyl hy weet laasgenoemde het feitlik volle beheer, oor sy, die werker, se toekoms. Hy is nou op dié stadium geregtig om met sy baas se onmiddellike hoof n onderhoud aan te vra en teoreties word hy selfs aangemoedig om dit te doen. Doen hy dit egter in die praktyk, word dit beskou as n bewys dat hy maar die moeilikheidmaker is wat almal nog altyd gedink het hy is.

Om al die onaangenaamheid wat dikwels gepaard gaan met die prestasiebeoordelingsonderhoud en soveel beoordelaars so sku maak daarvoor, te vermy, word daar dikwels van kort paaie gebruik gemaak om so gou moontlik daar uit te kom.

- (a) Die beoordelaar kan van n geslote sisteem gebruik maak waar hy n toesighouer beoordeel, maar nie die resultate met hom bespreek nie.
- (b) Hy kan die toesighouer beoordeel en nie die resultate met hom bespreek nie, maar slegs vir hom sê dat hy tevrede is met sy werk, anders sou hy hom in elk geval nie in die eerste plek aangestel het nie.
- (c) Hy kan die toesighouer se beoordeling met hom bespreek, maar vir die doel van die bespreking hoër resultate na hom terugvoer as wat hy werklik ontvang het.

Professor W.H. Holley jr. en sy medewerkers (1976, p.459) het n prestasiebeoordelingsstelsel ondersoek wat vir 15 jaar in n organisasie in gebruik was. Hulle het korrelasie getrek tussen eienskappe van die beoordeelde en eienskappe van die prestasiebeoordelingsituasie en daaruit vasgestel dat bestuurders wel in sommige gevalle tydens die beoordelingsonderhoud n rooskleuriger prentjie aan die beoordeelde geskets het as wat op die beoordelingsvorm aangeteken is. Dit is waarskynlik gedoen om te verhoed dat die beoordeelde n defensiewe of aggressiewe houding aanneem.

Soos in paragraaf 5.2.2. genoem, word tydens die onderhoud wat op die bestaande stelsel se beoordeling volg, kortliks met die toesighouer oor sy werkverrigting van die afgelope jaar gesels en as hy die vorm teken aan die einde van die onderhoud, impliseer dit nog nie dat

hy met die resultate saamstem nie, met ander woorde die beoordeelde weet nog nie duidelik waar hy staan nie.

3.5.3

6.3 Outoritêre bestuur

Een van die grootste swakhede van die meeste van die huidige benaderings tot prestasiebeoordeling is dat dit outoritêre bestuur as basis het. Dit is effektief in 'n sisteem waar die departementshoof die prestasiebeoordeling van sy ondergeskiktes beheer, ten spyte van die feit dat dit gewoonlik openlik en redelik demokraties geskied. Beide die bestuurder en sy ondergeskikte weet dat die beoordeling deur eersgenoemde beheer word en deel is van die sogenaamde motiveringsproses. Geen behoorlike inligting oor die toesighouer se werk kan met so 'n benadering verkry word nie en geen behoorlike bespreking van resultate tussen die bestuurder en die toesighouer is gevolglik moontlik nie.

Hierdie tipe van benadering is een van die grootste knelpunte in die werke onder bespreking. Die gevolg is dat die toesighouers hulleself nie meer bereid voel om openhartig aan prestasiebeoordeling mee te werk nie.

In die praktyk vind dit as volg plaas: van die produksiebestuurder word verwag om die prestasie-beoordelingsvorm te voltooi, maar hy is net nie in staat om 'n objektiewe waardering van die toesighouer se prestasie te maak nie omdat hy nie in so 'n noue kontaksituasie met die toesighouer in die werke verkeer nie. Dieselfde geld vir die produksiesuperintendent.

Hierdie twee senior bestuurslede maak nou waarderings gegrond op uitset en in hierdie proses soos Margerison (1976, p.31) dit stel "take a series of one-off photographs" van die toesighouer se bekwaamheid. Dit is natuurlik hoogs selektief omdat die kans baie groot is dat slegs die negatiewe aspekte na vore sal kom. Senior bestuur dink terug oor die afgelope jaar en hulle probeer onthou wat die toesighouers gedoen en nie gedoen het nie. Veral die dinge wat skeefgeloop het, kom helder terug en meestal het dit dan 'n beslissende uitwerking op die prestasiebeoordeling van die toesighouer.

Die produksie-ingenieur wat 'n baie groot persentasie van sy tyd in die werke spandeer en baie nou met die toesighouers saamwerk, se beoordeling dra baie min of geen gewig nie. Omdat die produksiebestuurder in elk geval ook al langer by die organisasie werk, eien hy homself die outoritêre reg toe om die man te penaliseer vir dinge wat moontlik lank terug gebeur het en die produksie-ingenieur se menings word totaal oordonder.

3.5.4

6.4 Formaat van die bestaande sisteem

Bestuur word konstant gekonfronteer met die probleem van verhoging van produktiwiteit en minimalisering van koste-uitgawes. Huse (1970, p. 138) stel dit so: "n Personeeldepartement kan bestuur voorsien met die instrumente om produktiwiteit te verhoog, maar personeeldepartemente het dikwels tegnieke en benaderings van ander organisasies "geleen" sonder om ondersoek in te stel of hierdie geleende instrumente aangepas is by die besondere eise. Volgens Huse is dit veral baie waar by prestasiebeoordeling en is hy van mening dat een van die vernaamste redes hiervoor is dat organisasies prestasiebeoordelingsisteme wil hê net om in die mode te wees. Met die sisteem onder bespreking is hierdie fout begaan. Dit is net so oorgeneem van n verwante organisasie en geïmplementeer sonder dat dit aangepas is by die besondere en verskillende omstandighede. Oberg (1968, p.367) het gevind dat een van die vernaamste redes vir die mislukking van prestasiebeoordelingsisteme is omdat maatskappye n irrasionele keuse uit die groot aantal beskikbare sisteme sonder om te besin oor watter tegniek die beste is vir die bepaalde behoefte.

Oberg (1968, p.368) noem n aantal van die bestaande sisteme en gaan dan as volg voort : "Elkeen van dié sisteme het sy eie kombinasie van sterk-

en swakpunte en nie een voldoen aan al die eienskappe en vereistes wat h gegewe situasie vereis nie. Die beste wat h organisasie kan doen, is om self h sisteem te ontwerp en later aan te pas, sodat dit aan die spesifieke vereistes voldoen.

3.5.5

6.5 Sistematiese en rasonale optrede vs. arbitrêre en eensydige optrede

Daniel (1972, p.40) verduidelik dat prestasiebeoordeling daarna moet streef om dit wat bestuurders of beoordelaars tradisioneel arbitrêr en eensydig gedoen het, op h sistematiese en rasonale wyse te doen. Dit beteken nie dat daar h sisteem bestaan wat h objektiewe en absolute maatstaf is van die waarde van h pos nie.

Hy is verder van mening dat daar in prestasiebeoordeling onderskei moet word tussen twee duidelike aspekte wat soms met mekaar verwar word. Eerstens is daar h stel analitiese instrumente wat die beoordeelaar in staat stel om redelik akkuraat h pos se inhoud te beskryf, insluitende die graad van vaardigheid, kennis benodig, kwalifikasies en geestelike vermoë wat die pos vereis, die graad van verantwoordelikheid en die fisiese inspanning verbonde aan die pos.

Tweedens moet daar 'n gewig of waarde aan die eien-skappe van die pos gekoppel word. Volgens Reese is daar baie bestuurders wat glo dat hulle in prestasie-beoordeling 'n instrument het waarmee hulle die graad van 'n pos arbitrêr kan bepaal en tesame daarmee ook die verskille in poste en dat enigiemand wat hierdie bevindings van hulle bevraagteken, dwaas optree. Ook hierdie praktyk is een wat duidelik toegepas word ten opsigte van die pos van die produksietoesighouer in die werke onder bespreking.

6.6 Die bevindinge van Meyer, Kay en French ten opsigte van tradisionele prestasiebeoordelingsisteme

Meyer, Kay en French jr. (1965, p.123-129) het uit studies wat by General Electric uitgevoer is, gevind dat tradisionele beoordelingsisteme gelei het tot defensiewe en swak prestasie wat verder versleg het met toenemende kritiek. Verder het hulle ook gevind dat:

- a. Erkenning van 'n persoon se prestasie weinig of geen effek gehad nie.
- b. Prestasie merkbaar verbeter het met die daarstelling van doelwitte.
- c. Deelname van die werknemer aan die daarstelling van doelwitte baie gunstige resultate tot gevolg gehad het.
- d. Opleiding van werknemers van dag-tot-dag moet geskied.
- e. Tradisionele sisteme baie ongereeld uitgevoer word,

naamlik een of hoogstens twee keer per jaar.

3.5.1

6.7 Verdere defekte wat algemeen voorkom

Een van die vernaamste defekte in die prestasiebeoordelingsproses is die tradisionele benadering waar alle beoordelaars tegelykertyd probeer om hulleself op te lei as sielkundiges en sosioloë wanneer hulle hulle ondergeskiktes moet beoordeel. In plaas daarvan om die ondergeskiktes te beoordeel op grond van konkrete resultate wat hulle behaal of dan nie kan behaal nie, word hulle dan in die tradisionele benadering beoordeel op grond van sulke irrelevante faktore soos hulle geestelike stabiliteit, gesondhuistoestand ensovoorts.

h Verdere baie vername defek is dat beoordelaars hulle ondergeskiktes beoordeel sonder dat hulle eers vasstel wat en hoe hulle beoordeel, dit wil sê hulle poog om te beoordeel sonder dat daar eers vooraf h standaard gestel is waarteen die beoordeling moet plaasvind.

Mc Conkey (1975, p.75) noem as voorbeeld hiervan een van die faktore wat mees algemeen op prestasiebeoordelingsvorms verskyn:

"Mate waarin beoordeelde kostebewus is". Hy gaan voort en stel dat daar geen moontlikheid is om h persoon teen hierdie faktore te beoordeel tensy sy onmiddellike hoof nie eers vooraf die volgende bepaal het nie: vir die spesifieke pos, die spesifieke

beoordelingsperiode en vir die bepaalde omstandighede was R x gespandeer n aanvaarbare standaard.

Vir die werke onder bespreking kan die volgende voorbeeld genoem word: in die uitvoering van die daaglikse aktiwiteite word sekere algemene verbruiksitems benodig wat uit die sentrale magasyn per rekwisisie aangevra word deur die toesighouer. Dit sluit in tapgereedskap, handgereedskap en veiligheidstoerusting. Die produksietoeshouer is verantwoordelik vir die ordelike aanwending daarvan.

Daar word egter geen aanvaarbare standaard ten opsigte van hierdie koste-items aan die toesighouer gegee nie. Aan die einde van n kosteperiode kan sekere verklarings van n toesighouer geëis word ten opsigte van ongunstige afwykings. In die meeste gevalle is die toesighouer egter nie in staat om bevredigend te antwoord nie, omdat hy nie n standaard gehad waarteen hy kon werk nie.

n Laaste defek in die beoordelingsproses wat melding verdien, is die neiging van so baie beoordelaars om vir die swakpunte in die sisteem te probeer kompenseer deur die gebruik van ingewikkelde vorms en hoogdrawende taal. Tesame met onnodige lang tyd wat aan die beoordelingsproses bestee word, dien al hierdie faktore uiteindelik net om beide beoordelaar en beoordeelde deurmekaar te maak en die wedersydse vloei van die nodige inligting te belemmer.

7.0 DEFINISIE EN BEGINSELS VAN PRESTASIEBEOORDELING

7.1 Definisie

Tagliere (1973, p.114) definieer prestasiebeoordeling as volg:

an officially scheduled meeting between a leader and one of his followers to

1. review the follower's position responsibilities and make adjustments if necessary;
2. reach agreement on how well the follower is fulfilling his overall responsibilities, carrying out specific assignments, and achieving goals for a period of time just past;
3. reach agreement on how to improve performance, particularly for those areas where the employee's efforts have been less than satisfactory, and set new goals for a coming period of time.

7.2 Beginsele

- a. Prestasiebeoordeling moet beplan word. Wat, wanneer, hoe en deur wie gaan beoordeel word, is aspekte wat vooraf bepaal moet word.
- b. Die prestasiebeoordeling moet relevant wees ten opsigte van die vooropgestelde doelwitte.
- c. Dit moet objektief wees.
- d. Prestasiebeoordeling moet geverifieer kan word. Die resultate moet bruikbaar wees.

- e. Prestasiebeoordeling is nie 'n eenmalige proses nie, maar 'n kontinue een.
- f. Prestasiebeoordeling moet kwantitatief wees.
- g. Prestasiebeoordeling moet uitvoerbaar wees.
- h. Dit moet koste-effektief wees, dit wil sê die resultate moet die tyd en geld wat daaraan gespan-
deer is, werd wees.

8.0 FAKTORE WAT IN AANMERKING GENEEM MOET WORD
BY DIE ONTWIKKELING VAN 'N PRESTASIEBEOOR-
DELINGSISTEEM

8.1 Inleiding

h Prestasiebeoordelingssteeem het twee gehore, die bestuur (wat die werke verteenwoordig) en die werknemers wie se prestasie beoordeel word. Vir die bestuur verskaf dit bestuursinligting en vir die werknemer dien dit as terugvoering. Die beste resultate sal slegs verkry word as h sistematiese beoordelingssteeem gebruik word wat vir die werknemer belangrike voordele inhou, naamlik:

- a. bevrediging van sy behoeftes om te weet.
- b. verskaffing van inligting wat sy toekoms kan beïnvloed.
- c. verskaffing van loopbaanontwikkeling.

Mense het h behoefte om te weet hoe goed hulle presteer het in vergelyking met dit wat van hulle verwag is. Hierdie behoefte word dikwels deur mense self bevredig, deurdat hulle waarneem hoe bestuur teen hulle optree, watter tipe opdragte hulle ontvang, hulle salarisverhogings ensovoorts. Dit word ook soms aangevul deur dag-tot-dagterugvoering wat hulle van bestuur kry. Die waardevolste inligting ten opsigte van h persoon se prestasie en sy toekoms moontlikhede word egter aan hom verskaf deur h sistematiese prestasiebeoordelingssteeem.

8.2 Keuse van benaderings wat as basis moet dien by die ontwikkeling van 'n toepaslike sisteem vir blanke produksietoetsighouers

Reese (1977, p.42) en Haynes (1978, p.15) is beide van mening dat 'n program waar twee benaderings gekombineer word, dikwels die beste resultate lewer by prestasiebeoordeling. Dit is die benadering wat vir die pos van blanke produksietoetsighouers gevolg sal word. Dit is die twee benaderings soos uiteengesit deur Flipppo (1971, p.243) naamlik:

- (a) Die tradisionele en hoogs sistematiese beoordeling van (1) werknemer se hoedanighede (2) werknemer se bydrae of (3) beide.
- (b) Die gedragsbenadering met die klem op wedersydse en gesamentlike doelstellings.

Die eerste benadering poog om die kwaliteite en hoedanighede wat nodig is vir effektiewe prestasie te bepaal en die werknemer word dan daarteen gegradeer - van daar die benaming "gradering". In die praktyk is tegniese en vorms ontwikkel wat poog om vooroordeel en ander faktore wat objektiwiteit kan benadeel, uit te skakel. Die eindresultaat is 'n puntetotaal wat deur die beoordeelde behaal word en waar 'n hoë puntetotaal 'n hoë prestasie aandui. Dit is die metode wat tans gebruik word, maar na my mening is die faktore

(kwaliteite en hoedanighede) waarteen die toesighouer gemeet word nie relevant vir die toesighouerspos nie.

Die tweede benadering wat deel sal uitmaak van die voorgestelde kombinasie, is die gedragsbenadering waarvan die essensiële eienskap die gesamentlike daarstelling van doelwitte is of soos Haynes dit stel, die beplanning van prestasie. Hierdie beplanning behoort in die werke onder bespreking gedoen te word deur die toesighouer en sy onmiddellike hoof, die produksie-ingenieur, met die veronderstelling dat die produksie-ingenieur hierdie beplanning vooraf met sy hoër bestuur gekoördineer het.

Volgens Flippo (1971, p.254) behoort hierdie gesamentlike daarstelling van doelwitte as volg te verloop: die toesighouer moet vooraf 'n lys van redelike doelwitte opstel vir die komende periode, in die onderhawige geval, twaalf maande. Die klem val dus op 'n bydrae van die ondergeskikte. Dan volg 'n vergadering tussen die toesighouer en die produksie-ingenieur waartydens die voorgestelde doelwitte bespreek word en 'n finale stel doelwitte opgestel word.

Aan die einde van die 1 jaar periode word die toesighouer se werklike resultate dan vergelyk met die voorgestelde doelwitte. In teenstelling met die graderingsmetode, is die eindresultaat hier 'n besluit dat die toesighouer bo verwagting gepresteer het, net daaraan voldoen het of nie in die doel geslaag het nie.

In die huidige sisteem word net van gradering van sekere van die toesighouers se kwaliteite gebruik gemaak, maar dit gee na my mening nie 'n realistiese prentjie van die ware toedrag van die toesighouer se prestasie nie. Die kombinasie van die twee benaderings behoort, ten spyte van sekere tekortkomings, die beste resultate in die praktyk te lewer. Hierdie kombinasie sal 'n program of sisteem lewer wat as beginpunt het die beplanning van die toesighouer se prestasie en wat eindig met 'n vergelyking tussen werklike resultate en vooropgestelde doelwitte. Verder sal dit ook insluit die gradering van 'n aantal relevante kwaliteite en hoedanighede van die posbekleër.

8.3 Die keuse van relevante graderingsfaktore vir die pos van produksietoeshouer

Gradering verskaf by uitstek goeie inligting vir sulke administratiewe besluite soos salarisverhogings, bevorderings en diensbeëindigings. Dit skiet egter tekort as 'n metode om aan 'n werknemer baie duidelikheid te gee oor hoe goed hy vaar in sy pos of waar hy staan met sy hoofde.

Die keuse van relevante faktore kan die verskil beteken tussen 'n suksesvolle prestasiebeoordelingsisteem en een wat gedoem is tot mislukking. Haynes (1978, p.16) maak die geldige opmerking dat 'n mens sekere van jou eienskappe nie kan verander nie en om van hierdie eienskappe in 'n prestasiebeoordelingsisteem in te sluit, veroorsaak net frustrasie by die beoordeelde.

By die keuse van 'n stel faktore is daar drie belangrike dinge wat in gedagte gehou moet word, naamlik:

1. Gradeerbaarheid

Daar moet te alle tye gebruik gemaak word van faktore wat gradeerbaar is, dit wil sê sulke faktore wat gekoppel kan word aan resultate en in 'n mindere mate aan gedrag. Persoonlikheidseienskappe daarenteen, is uiters moeilik gradeerbaar.

2. Relevansie

Irrelevante faktore word dikwels gekies omdat beoordelaars nie presies op hoogte is met die funksies van 'n bepaalde pos nie.

3. Aantal faktore

Die aantal faktore hang grootliks af van die doelwitte van 'n pos.

8.4 Vereistes waaraan die beoordelaar moet voldoen

Haynes stel die volgende vereistes vir 'n ideale beoordelaar:

(a) Hy moet voldoende geleentheid skep om die beoordeelde se werkverrigting dop te hou ten einde relevante inligting in te win.

(b) Hy moet die vereistes van die pos duidelik begryp en ook weet wat aanvaarbare standarde is vir bevredigende prestasie.

(c) Sy standpunte moet toepaslik wees vir die bepaalde beoordeling.

9.0 DIE VOORGESTELDE PRESTASIEBEOORDELINGSISTEEM VIR BLANKE PRODUKSIE TOESIGHOUERS

9.1 Beskrywing

Die mees geskikte sisteem behoort dié een te wees wat bestaan uit 'n kombinasie van die tradisionele en hoogs sistematiese gradering van 'n aantal relevante hoedanighede en kwaliteite van die toesighouer en die gedragbenadering waar daar gesamentlik doelwitte opgestel word vir die toesighouer. Aan die einde van die beoordelingsperiode moet sy werklike resultate dan vergelyk word met die voorgestelde doelwitte. By die gradering sal punte op 'n 9-puntskaal aan die posbeker toegeken word en by die doelwitprogram sal besluit word of die toesighouer bo verwagting gepresteer het, net daaraan voldoen het of nie in die doel geslaag het nie.

9.2 Doelwitte van die sisteem

Tydens die beoordeling van die toesighouer se prestasie deur sy onmiddellike hoof of hoofde, behoort daar sekere spesifieke doelwitte bereik te word.

9.2.1 Vir die beoordeelde:

Die toesighouer behoort na die beoordeling:

- (a) 'n Duidelike prentjie te hê van dié dinge wat hy veronderstel is om te bereik en indien moontlik behoort dit in kwantitatiewe terme aan hom gestel te word.

- (b) n Duidelike idee te hê hoe hy sy verantwoordelikhede in die voorafgaande periode nagekom het.
- (c) Duidelik te verstaan hoe sy hoofde dink hy gevaar het op die gebiede wat nie duidelik meetbaar is nie, maar waar doelwitte aan hom gestel is wat hy moes probeer bereik het.
- (d) n Idee te hê van hoe hy kan verbeter in daardie areas waar hy nie aan die verwagtings voldoen het nie.
- (e) Opmunt selfvertroue te hê, vertroue in sy hoofde en in die maatskappy en n positiewe houding te hê teenoor sy werk.
- (f) n Duidelike prentjie te hê van hoe sy werk en doelwitte inpas by dié van die maatskappy.

9.2.2 Vir die beoordelaar

Die beoordelaar behoort na die beoordeling:

- (a) Ondergeskiktes te hê wat presies weet wat hulle veronderstel is om te doen, hoe hulle dit moet doen en wat voldoende gemotiveer is om dit goed te doen.
- (b) Sy ondergeskiktes beter te ken, te weet wat hulle moontlikhede is, wat hulle swakpunte is, in watter areas hulle addisionele opleiding moet ontvang en watter tipe, indien nodig, spesiale aandag nodig is.
- (c) n Duidelike idee te hê van hoe hy sy ondergeskiktes se vordering gaan bepaal en hoe hy opleiding en ander spesiale aandag sal gee in dié areas waar dit nodig is.

9.3 Die keuse van faktore vir gradering

Vir die pos van toesighouer in n ferrolegeringwerke, word die volgende faktore as relevant en belangrik geag vir gradering. Hierdie gradering sal volgens die 9-puntskaal van Reese (1977, p.43) gedoen word en n hoë puntetotaal sal n hoë prestasie aandui.

9.3.1 Kennis van werk

Dit is een van die heel belangrikste faktore, indien nie dié belangrikste nie, in die toesighouerspos. Die toesighouer het alle geleentheid om sy kennis te verbeter deur middel van formele opleiding, dit is interne opleidingskursusse wat gereeld aangebied word deur die opleidingsdepartement, asook informele opleiding. Laasgenoemde kan wees deur gesprekvoering en informele intaakopleiding deur n lid van die bestuur.

9.3.2 Kwaliteit van werk

Die kwaliteit van die toesighouer se werk, administratief sowel as prakties, het n direkte invloed op die uitset en asulks behoort dit periodiek beoordeel te word.

9.3.3 Aanwending van verbruiksgoedere

Die produksietoeseighouer is direk verantwoordelik vir die aanwending van hierdie goedere op die bedryfsfront. Dit sluit in taptoerusting soos suurstofpype waarmee die oonde se tapgate oopgebrand word, handge-

reedskap en veiligheidsitems. Hierdie goedere vorm 'n deel van die produksiekoste en dus behoort die toesighouer na my mening hiervoor aanspreeklik gehou te word. Hy moet standaarde, waarop aangedui word wat as 'n redelike besteding vir 'n bepaalde kosteperiode beskou word, ontvang en daarop beoordeel word.

9.3.4 Aanwending van beskikbare swart arbeid

Elke toesighouer het 'n komplement waarop 'n toedeling van swart werkers, in die verskillende poste in die aanleg, verskyn. Aangesien daar gedurende die afgelope jaar verskerpte veldtogte was vir arbeidbesparing, het die toesighouer absoluut geen oorbodige mannekrag beskikbaar nie en word daar streng eise aan hom gestel om sy werk gedoen te kry met die beskikbare arbeid.

Swart werkers wat afwesig of met spesiale verlof is, word nie aangevul nie en daar verloop verder ook soms 'n aantal dae voordat werkers wie se dienste beëindig word, vervang word. Dit kan daartoe lei dat die toesighouer vir kort periodes met soveel as 15% minder arbeid moet klaarkom. Op die langtermyn moet die toesighouer feitlik skof na skof met 6 tot 8% minder werkers klaarkom weens afwesigheid en spesiale verlof.

Aangesien die werk in só 'n ferrolegeringwerke deurlopend op drie8-uurskifte gedoen word, word daar voortdurend van die toesighouer verwag om te verseker dat die werk nie agterraak en ophoop nie. Oneffektiewe aanwending van swart arbeid kan die uitset direk benadeel.

9.4 Die keuse van faktore wat deur middel van doelwitstelling beoordeel sal word

In die pos van toesighouer is die volgende faktore nie direk meetbaar nie en sal dit deur middel van die doelwitmetode beoordeel word. Die werklike resultate sal vergelyk word met die doelwitte wat vooraf gestel is en die eindresultaat sal 'n besluit wees dat die toesighouer bo verwagting gepresteer het, net daaraan voldoen het of nie in die doel geslaag het nie.

9.4.1 Menseverhoudings

Aangesien die toesighouer daaglik met 'n groot aantal persone, wit en swart, van verskillende departemente en in sy eie departement moet skakel vir die ordelike verloop van die produksie-aktiwiteite, is dit noodsaaklik dat hy goeie menseverhoudings handhaaf. Die toesighouer moet veral volgens Massie (1970, p.129 en 130) besef dat sy ondergeskiktes verskil wat betref temperament, emosionele stabiliteit, kuddengevoel en die vermoë om kritiek te aanvaar. Hy kan onder andere goeie menseverhoudings handhaaf deur sy ondergeskiktes ingelig te hou, hulle deelname te verkry en hulle te verteenwoordig by hoër bestuur.

9.4.2 Kommunikasie

Die toesighouer skakel daaglik met 'n groot aantal persone om inligting te verskaf en te verkry wat

noodsaaklik is vir die produksieproses. Hy kan byvoorbeeld analises vanaf die laboratorium bevraagteken deur sulke kommunikasie. Dit kan hom byvoorbeeld help om die grondstofmengsel dadelik te verander om sodoende nie afgraadprodukte te lewer nie. Gebrekkige of geen kommunikasie as gevolg van byvoorbeeld belangeloosheid of nalatigheid kan direk die produksieproses en die kwaliteit van die finale produk nadelig beïnvloed.

9.4.3 Motivering

Die toesighouer is van mense afhanklik om werk gedoen te kry. Motivering is die werk wat die toesighouer moet doen om sy mense te inspireer, aan te moedig en sover te kry om effektief op te tree. Hy kan dit doen deur sy mense belangrik te laat voel en erkentlikheid teenoor hulle te betoon vir goeie werk wat hulle gelewer het.

9.4.4 Inisiatief

Van die toesighouer word verwag om konstant op eie inisiatief te probeer om werkswyses te verander en kostebesparings te bewerkstellig. Hy is verantwoordelik daarvoor dat veilig gewerk word op sy skof en deur op eie inisiatief veranderings aan te bring aan toerusting en werkswyses kan hy baie bydra tot 'n uitstekende veiligheidsrekord in die werke as geheel.

9.5 Die voorgestelde prestatiebeoordelingsvorm

MAATSKAPPY

VERTROUWLIK

PRESTASIEBEOORDELING VAN PRODUKSIE TOESIGHOERS

KANDIDAAT SE NAAM :

KANDIDAAT SE KONTROLENOMMER:

DEPARTEMENT:

BEOORDELINGSPERIODE VANAF TOT

PUNTETOTAAL BEHAAL IN GRADERING:

PRESTASIE BEHAAL TEN OPSIGTE

VAN DOELWITTE GESTEL:

(Merk met X teenoor prestasie)

BO VERWAGTING	
NET AAN VERWAGTING VOLDOEN	
NIE AAN VERWAGTING VOLDOEN NIE	

A. GRADERING VAN FAKTORE

1. KENNIS VAN WERK

1.1 OORWEEG NET DIE VOLGENDE:

1.1.1 Prestasie behaal in formele teoretiese toetsing.

1.1.2 Prestasie behaal met toepassing van kennis in die praktyk.

	Moontlike punte	Werklike punte
9	Uitstaande	
8	Uitstekend goed	
7	Baie goed	
6	Goed	
5	Bogemiddeld	
4	Gemiddeld	
3	Ondergemiddeld	
2	Onbevredigend	
1	Totaal onbevredigend	

1.2 GEVOLGTREKKING

1.2.1 Is die posbeker tot beter in staat?

.....

1.2.2 Indien wel, identifiseer aspekte van sy prestasie waarop verbeter kan word.

.....

1.2.3 Watter tipe addisionele opleiding en aandag gaan aan die posbeker gegee word?

.....

1.2.4 Wie gaan hierdie opleiding verskaf?

.....

2. KWALITEIT VAN WERK

2.1 OORWEEG NET DIE VOLGENDE :

- 2.1.1 Is sy administratiewe werk noukeurig en volledig uitgevoer?
- 2.1.2 Is sy praktiese werk afgerond?
- 2.1.3 Was finale produk ooit onder standaard as gevolg van sy verkeerde optrede?
- 2.1.4 Handhaaf hy goeie huishouding?

Moontlike punte	Werklike punte
9 Uitstaande	
8 Uitstekend goed	
7 Baie goed	
6 Goed	
5 Bogemiddeld	
4 Gemiddeld	
3 Ondergemiddeld	
2 Onbevredigend	
1 Totaal onbevredigend	

2.2 GEVOLGTREKKING

- 2.2.1 Is die posbeker tot beter in staat?

.....

- 2.2.2 Indien wel, identifiseer aspekte van sy prestasie waarop verbeter kan word.

.....

.....

.....

.....

- 2.2.3 Watter tipe addisionele opleiding en aandag gaan aan die posbeker gegee word?

.....

.....

.....

.....

- 2.2.4 Wie gaan hierdie opleiding verskaf?

.....

.....

.....

3. AANWENDING VAN VERBRUIKSGOEDERE3.1 OORWEEG NET DIE VOLGENDE:

3.1.1 Het werklike koste bestee voldoen
aan standaardkoste?

3.1.2 Het hy met uitvoerbare idees gekom
om addisionele besparing te bewerk-
stellig?

	Moontlike punte	Werklike punte
9	Uitstaande	
8	Uitstekend goed	
7	Baie goed	
6	Goed	
5	Bogemiddeld	
4	Gemiddeld	
3	Ondergemiddeld	
2	Onbevredigend	
1	Totaal onbevredigend	

3.2 GEVOLGTREKKING:

3.2.1 Is die posbeker tot beter in staat?

.....

3.2.2 Indien wel, identifiseer aspekte van sy prestasie waarop verbeter kan
word.

.....
.....
.....
.....

3.2.3 Watter tipe addisionele opleiding en aandag gaan aan die posbeker
gegee word?

.....
.....
.....
.....

3.2.4 Wie gaan hierdie opleiding verskaf?

.....
.....
.....

4. AANWENDING VAN BESKIKBARE SWART ARBEID

4.1 OORWEEG NET DIE VOLGENDE :

4.1.1 Is werk deurgaans op datum
gehou?

4.1.2 Is kwaliteit en kwantiteit van
werk deurgaans gehandhaaf?

4.2 GEVOLGTREKKING

	Moontlike punte	Werklike punte
9	Uitstaande	
8	Uitstekend goed	
7	Bale goed	
6	Goed	
5	Bogemiddeld	
4	Gemiddeld	
3	Ondergemiddeld	
2	Onbevredigend	
1	Totaal onbevredigend	

4.2.1 Is die posbeker tot beter in staat?

.....

4.2.2 Indien wel, identifiseer aspekte van sy prestasie waarop verbeter kan word.

.....
.....
.....
.....

4.2.3 Watter tipe addisionele opleiding en aandag gaan aan die posbeker gegee word?

.....
.....
.....
.....

4.2.4 Wie gaan hierdie opleiding verskaf?

.....
.....
.....

B. BEOORDELING VAN DOELWITTE

5. MENSEVERHOUDINGS

5.1 PRESTASIE TEN OPSIGTE VAN DOELWITTE GESTEL

(Merk met n X)

BO VERWAGTING	
VOLDOEN AAN VERWAGTING	
ONDER VERWAGTING	

5.2 GEVOLGTREKKING:

5.2.1 Is die posbeker tot beter in staat?

.....

5.2.2 Indien wel, identifiseer aspekte van sy prestasie waarop verbeter kan word.

.....
.....
.....
.....

5.2.3 Watter tipe addisionele opleiding en aandag gaan aan die posbeker gegee word?

.....
.....
.....
.....

5.2.4 Wie gaan hierdie opleiding verskaf?

.....
.....
.....

6. KOMMUNIKASIE

6.1 PRESTASIE TEN OPSIGTE VAN DOELWITTE GESTEL

(Merk met 'n X)

BO VERWAGTING	
VOLDOEN AAN VERWAGTING	
ONDER VERWAGTING	

6.2 GEVOLGTREKKING

6.2.1 Is die posbeker tot beter in staat?

.....

6.2.2 Indien wel, identifiseer aspekte van sy prestasie waarop verbeter kan word.

.....
.....
.....
.....

6.2.3 Watter tipe addisionele opleiding en aandag gaan aan die posbeker gegee word?

.....
.....
.....
.....

6.2.4 Wie gaan hierdie opleiding verskaf?

.....
.....
.....

7. MOTIVERING

7.1 PRESTASIE TEN OPSIGTE VAN DOELWITTE GESTEL

(Merk met h X)

BO VERWAGTING	
VOLDOEN AAN VERWAGTING	
ONDER VERWAGTING	

7.2 GEVOLGTREKKING:

7.2.1 Is die posbeker tot beter in staat?

.....

7.2.2 Indien wel, identifiseer aspekte van sy prestasie waarop verbeter kan word.

.....
.....
.....
.....

7.2.3 Watter tipe addisionele opleiding en aandag gaan aan die posbeker gegee word?

.....
.....
.....
.....

7.2.4 Wie gaan hierdie opleiding verskaf?

.....
.....
.....

8. INISIATIEF

8.1 PRESTASIE TEN OPSIGTE VAN DOELWITTE GESTEL

(Merk met 'n X)

BO VERWAGTING	
VOLDOEN AAN VERWAGTING	
ONDER VERWAGTING	

8.2 GEVOLGTREKKING:

8.2.1 Is die posbeker tot beter in staat?

.....

8.2.2 Indien wel, identifiseer aspekte van sy prestasie waarop verbeter kan word.

.....
.....
.....
.....

8.2.3 Watter tipe addisionele opleiding en aandag gaan aan die posbeker gegee word?

.....
.....
.....
.....

8.2.4 Wie gaan hierdie opleiding verskaf?

.....
.....
.....

9.6 Die keuse van die beoordelaar

Die produksiebestuurder, die produksiesuperintendent en die produksie-ingenieur het elkeen in 'n mindere of meerdere mate kontak met die toesighouer op skof waardeur hulle sy prestasie uit verskillende oogpunte en in verskillende perspektiewe sien. Die produksie-ingenieur het egter die nouste kontak met die toesighouer en is ook sy onmiddellike hoof.

Op grond hiervan moet die produksie-ingenieur die primêre beoordeling van die toesighouer doen en die voorgestelde vorm voltooi. In 'n gesamentlike vergadering moet die produksie-ingenieur dan met die bestuurder en die superintendent konsensus oor die beoordeling verkry. Die uitgangspunt moet egter steeds wees dat die produksie-ingenieur in die beste posisie is om 'n objektiewe beoordeling te doen en sy mening behoort te alle tye die swaarste gewig te tel.

9.7 Frekwensie van beoordelings

Tans word die beoordeling een keer per jaar gedoen, maar aangesien die produksietoeshouer so 'n sleutelposisie in die organisasie beklee, behoort hierdie prestasiebeoordeling twee keer per jaar in diepte gedoen te word. Daarna moet nuwe doelwitte opgestel word en die nodige addisionele opleiding moet verskaf word in dié areas waar prestasie onbevredigend was.

SUMMARY

The most suitable performance appraisal system for white production supervisors in a ferro-alloy works would be one consisting of a combination between the traditional and highly systematic approach and the behavioral approach emphasizing mutual goal setting. In the traditional system, the employee will be rated against a set of factors relevant for the position of production supervisor. This will be done on a 9-point scale and where a high score will indicate a high performance.

With the behavioral approach, objectives will be established for the supervisor by himself and his immediate superior, the production engineer. The end result of this process is a decision that the employee either exceeded, met or did not meet the objectives.

Such an appraisal system would provide the supervisor with the information on how well he is doing and what this means for his future. For management this would provide the information necessary to stimulate and guide employee development.

BIBLIOGRAFIE

Brittell, L.R. 1970. What every supervisor should know (Third edition) Mc Graw - Hill.

5. Daniel, W.W. en Mc Intosh, N. 1972 The Right to Manage. MacDonald, London. (In Reese, K. 1977.

A new book at recruitment, selection, job evaluation and performance appraisal. Business South Africa, p.38-43, Sept.)

S Flipppo, E.B. 1971. Principles of personnel management (Third edition) Mc Graw - Hill.

Haynes, M.G. 1978. Developing an appraisal program. Personnel Journal, p.66, 67, 104, 107, Febr.

Huse, E.F. 1970. Performance appraisal - a new look. (In Schultz, Duane P. red. Psychology and Industry London, Macmillan. p.138).

Margerison, G. 1976. A constructive approach to appraisal. Personnel Management, p.30-34 Jul.

Massie, J.L. 1970. Die wese van bestuur. J.L. van Schaik Bpk., Pretoria.

Mc Conkey, D.D. 1975. Management by objectives for nonprofit organizations. Mc Graw - Hill.

Meyer, H.H., Kay, E. en French, R.P. jr. 1965. Split roles in performance appraisal. Harvard Business Review vol. 43, p.123-129

5 Oberg, W. 1968. Make performance appraisal relevant. (In Wexley, K.N. en Yukl, G.C. red. Organizational behavior and Industrial psychology. Readings with commentary Mc Graw - Hill, p.367-375)

Reese, K. 1977. A new look at recruitment,
selection, job evaluation and performance appraisal.
Business South Africa, p.38-43, Sept.

Tagliere, D.A. 1973. People, power and organization.
(A guide to using ORGANALYSIS for individual and
organization development). Amacom.