

DIE ONTWIKKELING VAN PRODUKSIEWERKERS IN DIE KOUDWALS VAN 'n  
GEÏNTEGREERDE STAALVERVAARDIGINGSWERKE

deur

P.J.M. OLIVIER B.A., H.B.A.

Skripsie aangebied ter gedeeltelike voldoening aan die vereistes vir  
die graad

M A G I S T E R B E D R Y F S A D M I N I S T R A S I E

in die

FAKULTEIT EKONOMIESE WETENSKAPPE

aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

LEIER: DR. S.W. KRIGEL

NOVEMBER 1975

## VOORWOORD

Die ontwikkeling van produksiewerkers in die Koudwals van 'n geïntegreerde staalvervaardigingswerke is 'n ingewikkelde proses wat verskeie fasette behels. Dit strek vanaf die uitvoering van posontledings waarvan die resultate gebruik word vir die ontwikkeling van loopbaanstrukture, 'n totale opleidingsprogram en meetnorme en -standaarde tot by die aanbieding van die totale opleidingsprogram, die toetsing en beoordeling van produksiewerkers, die opstelling en ontleding van 'n volledige mannekragoudit, mannekragbeplanning en die implementering van ontwikkelingsplanne. Uit die aard van die saak is dit onmoontlik om in 'n skripsie van hierdie omvang alle fasette van ontwikkeling in detail te behandel, maar daar is eerder gepoog om 'n breë oorsig van die onderwerp as geheel te gee.

Graag betuig ek hiermee my dank aan die Personeelbestuurder van die onderneming waaraan ek verbonde is vir die toestemming aan my verleen vir die gebruik van die inligting oor die onderwerp wat in hierdie skripsie behandel is. My dank ook aan almal wat my van inligting voorsien het en gehelp het met die voorbereiding van hierdie skripsie.

\*\*\*\*  
\*\*\*\*  
\*\*\*\*

Opgedra aan Amanda

## HOOFSTUK 1

|                                                 |   |
|-------------------------------------------------|---|
| BEGRIPSOMSKRYWING .....                         | 1 |
| 1. Geïntegreerde Staalvervaardigingswerke ..... | 1 |
| 1.1 Metallurgiese Afdeling .....                | 1 |
| 1.1.1 Kooksoonde .....                          | 1 |
| 1.1.2 Hoogoonde .....                           | 2 |
| 1.1.3 Staalsmeltery .....                       | 2 |
| 1.2 Warmwals .....                              | 2 |
| 1.3 Koudwals .....                              | 3 |
| 2. Produksiewerker .....                        | 4 |

## HOOFSTUK 2

|                                                                 |   |
|-----------------------------------------------------------------|---|
| ONTWIKKELING .....                                              | 5 |
| 1. Omskrywing van Ontwikkeling .....                            | 5 |
| 2. Waarom Ontwikkeling Nodig Is .....                           | 6 |
| 2.1 Nuwer vorme van interne organisasie .....                   | 6 |
| 2.2 Organisasie hernuwing .....                                 | 7 |
| 2.3 Aard van die arbeidsmag .....                               | 8 |
| 2.4 Menslike potensiaal .....                                   | 8 |
| 2.5 Verhoogde organisatoriese stabiliteit en buigsaamheid ..... | 9 |
| 3. Samevatting .....                                            | 9 |

## HOOFSTUK 3

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| POSONTLEDING AS VERTREKPUNT VAN ONTWIKKELING .....  | 11 |
| 1. Omskrywing en Definiëring van Posontleding ..... | 11 |
| 1.1 Posbeskrywing .....                             | 12 |
| 1.2 Posspesifikasie .....                           | 13 |
| 2. Metodes van Posontleding .....                   | 14 |
| 2.1 Vraelyste .....                                 | 15 |
| 2.2 Onderhoude .....                                | 16 |
| 2.3 Waarneming .....                                | 17 |
| 3. Gebruike van Posontledings .....                 | 17 |

|     |                                     |    |
|-----|-------------------------------------|----|
| 4.  | Posontledings in die Koudwals ..... | 19 |
| 4.1 | Gebruike .....                      | 19 |
| 4.2 | Prosedure by posontledings .....    | 20 |
| 4.3 | Posontleder .....                   | 21 |
| 4.4 | Posbekteër/Toesighouer .....        | 23 |

#### HOOFSTUK 4

|                                                                                                           |                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----|
| ONTWIKKELING VAN PRODUKSIWERKERS IN DIE KOUDWALS VAN 'n GEÏNTE-<br>GREERDE STAALVERVAARDIGINGSWERKE ..... |                                                   | 25 |
| 1.                                                                                                        | Skematiese Voorstelling .....                     | 25 |
| 2.                                                                                                        | Ontleding van Skematiese Voorstelling .....       | 25 |
| 3.                                                                                                        | Verantwoordelikheid vir Ontwikkeling .....        | 29 |
| 4.                                                                                                        | Loopbaanstrukture .....                           | 30 |
| 5.                                                                                                        | Opleiding .....                                   | 32 |
| 5.1                                                                                                       | Bepaling van opleidingsbehoefte .....             | 32 |
| 5.1.1                                                                                                     | Onderhoude .....                                  | 33 |
| 5.1.2                                                                                                     | Waarneming .....                                  | 33 |
| 5.1.3                                                                                                     | Vraelyste .....                                   | 34 |
| 5.1.4                                                                                                     | Beoordelingsresultate .....                       | 34 |
| 5.2                                                                                                       | Totale opleidingsprogram .....                    | 34 |
| 5.2.1                                                                                                     | Teoretiese opleiding .....                        | 35 |
| 5.2.1.1                                                                                                   | Induksiehandleidings .....                        | 35 |
| 5.2.1.1.1                                                                                                 | Algemene induksiehandleidings .....               | 35 |
| 5.2.1.1.2                                                                                                 | Aanleginduksiehandleidings .....                  | 35 |
| 5.2.1.2                                                                                                   | Poshandleidings .....                             | 36 |
| 5.2.1.3                                                                                                   | Veiligheidshandleidings .....                     | 36 |
| 5.2.1.4                                                                                                   | Nabootserborde .....                              | 37 |
| 5.2.1.5                                                                                                   | Monsters .....                                    | 37 |
| 5.2.2                                                                                                     | Intaakopleiding .....                             | 37 |
| 5.2.3                                                                                                     | Formele onderrig .....                            | 37 |
| 5.3                                                                                                       | Aanbieding van die totale opleidingsprogram ..... | 38 |
| 5.4                                                                                                       | Toetsing .....                                    | 39 |
| 5.4.1                                                                                                     | Doel .....                                        | 39 |
| 5.4.2                                                                                                     | Metodes van toetsing .....                        | 39 |
| 5.4.2.1                                                                                                   | Opstelmetode .....                                | 40 |
| 5.4.2.2                                                                                                   | Antwoordvoltooiingsmetode .....                   | 41 |
| 5.4.2.3                                                                                                   | Afparingsmetode .....                             | 41 |
| 5.4.2.4                                                                                                   | Waar/Onwaar-metode .....                          | 41 |
| 5.4.2.5                                                                                                   | Meervoudige keuse metode .....                    | 42 |

|       |                                                      |    |
|-------|------------------------------------------------------|----|
| 5.4.3 | Samevatting .....                                    | 42 |
| 6.    | Meting van Produksiewerkers .....                    | 42 |
| 6.1   | Die beoordelingstelsel .....                         | 42 |
| 6.2   | Persoonlike oorsig .....                             | 43 |
| 6.3   | Beoordeling .....                                    | 44 |
| 6.3.1 | Totale waarde .....                                  | 44 |
| 6.3.2 | Algehele doeltreffendheid .....                      | 46 |
| 6.3.3 | Potensiaal vir bevordering .....                     | 46 |
| 7.    | Mannekragoudit .....                                 | 47 |
| 7.1   | Opstelling .....                                     | 47 |
| 7.2   | Ontleding .....                                      | 47 |
| 8.    | Mannekragbeplanning .....                            | 48 |
| 9.    | Loopbaan- en Ontwikkelingsbeplanningsonderhoud ..... | 50 |
| 9.1   | Doel .....                                           | 50 |
| 9.2   | Die onderhoud .....                                  | 50 |
| 9.3   | Rol van die mannekragbenuttingsbeampte .....         | 53 |
| 10.   | Implementering van die Ontwikkelingsplan .....       | 54 |
| 11.   | Opvolgingsonderhoud .....                            | 56 |

## HOOFSTUK 5

|                  |    |
|------------------|----|
| EVALUERING ..... | 57 |
|------------------|----|

## HOOFSTUK 1

### BEGRIPSOMSKRYWING

#### 1. GEÏNTEGREERDE STAALVERVAARDIGINGSWERKE

In die moderne staalnywerheidswese word daar verskillende soorte staalwerke aangetref. Sommiges is bloot smelters terwyl andere slegs yster of staal in een of ander semi-finale vorm verwerk. Daar is egter ook daardie staalwerke wat yster en staal uit die basiese grondstowwe vervaardig en dit daarna verwerk in semi-finale of finale produkte. Laasgenoemde tipe staalwerke staan bekend as geïntegreerde staalvervaardigingswerke.

Die Geïntegreerde staalvervaardigingswerke bestaan hoofsaaklik uit die volgende produksieafdelings:

##### 1.1 Metallurgiese Afdeling

Die Metallurgiese Afdeling is daardie afdeling waar nuwe staal uit die onderskeie grondstowwe gesmelt word asook skrotstaal gesmelt word vir hergebruik, en bestaan uit die volgende seksies:

###### 1.1.1 Kooksoonde

Hier word steenkool deur oonde uitgebak tot kooks

wat as byvoegsel gebruik word in die hoogoonde by die uitsmelt van staal uit die basiese grondstowwe.

#### 1.1.2 Hoogoonde

In die hoogoonde word staal uitgesmelt uit yster-erts en die ander basiese grondstowwe.

#### 1.1.3 Staalsmeltery

Die Staalsmeltery bestaan uit verskeie tipes oonde, naamlik:

1.1.3.1 Opeherdoonde

1.1.3.2 Rotoroonde

1.1.3.3 Tandemoonde

1.1.3.4 Elektriese boogoonde

1.1.3.5 Basiese suurstofoonde

Hierdie oonde word gebruik om skrotstaal te smelt vir vermenging met die staal verkry uit die hoogoonde.

### 1.2 Warmwals

Nadat die staal in die Metallurgiese Afdeling uitgesmelt en

in gietblokke gegiet is om te stol, word die blokke staal met massas van tussen 6 en 25 metrieke ton na die Warmwals gestuur. Hier word die blokke herverhit en daarna teen hoë temperature deur verskeie walse tot 'n dikte van ongeveer 2mm gewals en daarna opgetol.

### 1.3 Koudwals

Die Koudwals is die laaste afdeling waar die staal verwerk word voor versending en bestaan uit drie seksies, naamlik Walsing, Versinking en Vertinning. Aangesien die finale produksieprosesse hier plaasvind is dit 'n baie belangrike afdeling en streng vereistes ten opsigte van kwaliteit word gestel.

Die opgetolde rolle staal word uit die Warmwals na die Koudwals gestuur waar dit onverhit gewals tot verskillende diktes en daarna vertin of versink word. 'n Sekere persentasie word egter nie vertin of versink nie, maar slegs getemper vir gebruik deur die motorbedryf.

Dit blyk dus dat die Koudwals 'n baie groot afdeling is en dat die produksieprosesse redelik ingewikkeld is. Laasgenoemde stelling word geïllustreer deur die feit dat sewehonderd produksiewerkers en driehonderd ambagsmanne daarvoor verantwoordelik is dat die produksieprosesse vier-en-twintig uur per dag, sewe dae per week gladweg verloop.

## 2. PRODUKSIEWERKER

'n Werknemer wat in diens geneem word as handearbeider op een van die onderskeie produksieaanlegte staan as 'n produksiewerker bekend. 'n Produksiewerker hoef nie oor enige noemenswaardige kwalifikasies, ondervinding of vaardighede te beskik nie.

Normaalweg is 'n Standaard 6-sertifikaat, IK van minstens 90, ouderdom van minstens 16 jaar en goeie gesondheid die belangrikste vereistes wat gestel word om as produksiewerker in diens geneem te word.

Die Indiensnemingseksie is daarvoor verantwoordelik om te verseker dat 'n applikant vir die pos van produksiewerker wel aan bogenoemde vereistes voldoen alvorens aan hom 'n aanbod van werk gemaak word.

### ONTWIKKELING

#### 1. OMSKRYWING VAN ONTWIKKELING

Volgens Chruden en Sherman ( 4, p.10) is ontwikkeling die onderrig en opleiding van werknemers om te voldoen aan die vereistes van hulle poste en om op hoogte te bly met veranderinge in hierdie vereistes. Dit mag die ontwikkeling van vaardighede en kennis sowel as houdings en persoonlikheidstrekke insluit. Werknemersontwikkeling mag die gevolg wees van uitgebreide en noukeurig georganiseerde programme, of dit mag informeel geskied as die gevolg van probeer-en-trefleer.

Flippo ( 9, p.6) sê dat nadat personeel in diens geneem is hulle tot 'n sekere graad ontwikkel moet word. Dit is 'n baie belangrike aktiwiteit en sal in die toekoms nog steeds belangriker word. Hy definieer ontwikkeling dan soos volg: "Development has to do with the increase of skill, through training, that is necessary for proper job performance."

Nadler (15, p.88) beweer dat ontwikkeling te doen het met die voorbereiding van die werknemer sodat hy saam met die onderneming kan beweeg soos wat laasgenoemde ontwikkel, verander en groei.

Die resultaat kan wees 'n nuwe pos op hoër vlak of 'n uitbreiding van

die huidige aktiwiteite van die werknemer na nuwe velde wat nog nie geïdentifiseer is nie.

## 2. WAAROM ONTWIKKELING NODIG IS

’n Baie aanvaarbare siening is die van Nadler (15, p.89) wat die stelling maak dat werknemersontwikkeling daarop gemik is om ’n lewensvatbare en buigsame arbeidsmag aan die onderneming te voorsien soos wat laasgenoemde die toekoms inbeweeg. Dit blyk dus dat die begrip ontwikkeling wye betekenis het en van groot omvang is. Dieselfde is ook van toepassing op die doelstellings van werknemersontwikkeling, maar tog kan daar verskeie belangrike magte geïdentifiseer word wat die behoefte aan werknemersontwikkeling noodsaak en wat daarop dui dat dit noodsaaklik is vir ondernemings om relevante werknemersontwikkelingsprogramme daar te stel.

### 2.1 Nuwer vorme van interne organisasie

Nadler (15, p.90-92) omskryf dit soos volg:

Baie ondernemings maak vandag gebruik van taakmagte om organisatoriese doelwitte te bereik. ’n Taakmag word gevorm deur ’n groep werknemers binne ’n onderneming bymekaar te bring sonder inagneming van hulle organisatoriese posisie en vlak. Klem word gelê op die kennis wat hulle kan aanbied sodat die taakmag gestelde doelwitte kan bereik. Die lewe van so ’n taakmag is normaalweg van korte duur, maar gedurende die bestaan daarvan kan lidmaatskap wissel soos wat nuwe rigtings geïdentifiseer word en ander kennis benodig word.

'n Variasie van die taakmag is die projekgroep. 'n Projekgroep bring verskeie deskundiges en tegnieke uit verskillende afdelings van 'n onderneming bymekaar ten einde aandag te gee aan 'n spesifieke probleem. 'n Projekgroep is ook van 'n tydelike aard en sodra die probleem opgelos is, ontbind die groep en sal waarskynlik nooit weer in dieselfde vorm saamgevoeg word nie.

Hierdie veranderinge in organisatoriese verwantskappe vereis veelsydigheid van werknemers. Deur werknemersontwikkeling word werknemers blootgestel aan die minder tradisionele verwantskappe en die buigsaamheid ontwikkel wat die nuwer vorms van organisasie vereis.

## 2.2 Organisasiehernuwing

Nadler (15 , p.93) sê dat besigheidsleiers gedurende die afgelope dekade besef het dat indien 'n onderneming wil bly voortbestaan hy binne homself die meganismes vir voortdurende selfondersoek en hernuwing moet ontwikkel. Moderne ondernemings moet veranderinge kan antisipeer en daarom moet 'n organisasie binne homself die meganismes en mense ontwikkel wat sal let op veranderinge en die implikasie daarvan.

Die behoefte aan organisasiehernuwing vereis 'n werknemersontwikkelingsprogram. Soos die onderneming groei en ontwikkel, so moet ook sy werkers. Dit is te betwyfel of hernuwingsplanne suksesvol kan wees sonder werknemersontwikkelingsprogramme.

### 2.3 Aard van die arbeidsmag

Volgens Nadler ( 15, p.93-95) verskil werkers wat vandag deel word van die arbeidsmag in baie opsigte van daardie werkers wat reeds deel is van arbeidsmag. Nuwe werkers is meer gewoond aan snelle veranderinge en vooruitgang. Hulle wil graag hulle invloed laat geld en vinnig vooruitgang maak.

Werknemersontwikkelingsprogramme kan die behoefte aan invloed en vooruitgang bevredig. 'n Goeie werknemersontwikkelingsprogram moet die werknemer betrek en hom toelaat om die tipe ondervinding en aktiwiteite wat deel sal uitmaak van sy program te beïnvloed. Werknemersontwikkelingsprogramme kan die uitdagings bied waarna die jonger lede van die werksmag wat nie slegs in sekuriteit belangstel nie, soek.

Kenney en Donnelly ( 11, p.17) sluit by hierdie siening aan wanneer hulle sê dat werknemers minder gefrustreerd en geneig is om te bedank wanneer daar geleenthede vir verdere opleiding en ontwikkeling binne 'n onderneming bestaan.

### 2.4 Menslike potensiaal

Nadler ( 15, p.95-96) beklemtoon die feit dat menslike potensiaal vrygestel moet word baie sterk. Daar steek gewoonlik meer in mense as wat verwag word en hulle kan meer

effektief wees as wat hulle is.

Opleiding van werknemers is nodig om werk gedoen te kry.

Onderrig van werknemers is nodig om hulle vooruitgang te laat maak in die organisasie en om hulle voor te berei om hoër poste te vul. Werknemersontwikkeling is nodig indien die potensiaal van werknemers vrygestel wil word.

## 2.5 Verhoogde organisatoriese stabiliteit en buigsaamheid

Flippo ( 9, p.195) verduidelik dit soos volg:

Stabiliteit, daardie vermoë van 'n onderneming om sy effektiwiteit te behou ten spyte van die verlies van sleutelpersoneel, kan slegs verkry word deur die skepping van 'n reservoïr van opgeleide vervangings.

Buigsaamheid, die vermoë om aan te pas by korttermynvariasies in die volume werk, vereis personeel met veelvoudige vaardighede wat oorgeplaas kan word na poste waar die vereistes die hoogste is. Daar is geen groter organisatoriese bate as opgeleide en gemotiveerde personeel nie.

## 3. SAMEVATTING

Werknemersontwikkeling is in hoofsaak nodig om te verseker dat werknemers wel oor die kennis en vaardighede beskik wat hulle

poste van hulle vereis, asook om hulle te laat aanpas by veranderende omstandighede en om hulle voor te berei om hoër poste te vul. Ander doelwitte van werknemersontwikkeling is onder andere verhoogde produktiwiteit, verhoogde moreel, verminderde toesighouding, verminderde ongelukke en meer positiewe houdings.

Strauss en Sayles ( 20, p.449) vat dit soos volg kernagtig saam:

"Few organizations can take for granted that there will always be enough workers available to fill all the jobs that must be manned. Consequently, one of the most pressing responsibilities of management is to attract to the firm and develop within the organization enough people to handle present positions and to move into vacancies created by changes in the company's business, retirement rate, and other factors.

A stream of qualified personnel must be kept flowing into the organization and through the various promotional, training, and transfer channels designed to allocate scarce human resources. This is a continuing responsibility, for no organization is static: Employees are always leaving; and shortages are always developing at certain points, surpluses at others."

⁂ Geskikte werknemersontwikkelingsprogram moet dus opgestel word om eventueel ⁂ stabiele gemotiveerde en opgeleide werksmag met hoë moreel daar te stel wat ⁂ maksimum positiewe bydrae sal lewer ter bereiking van die doelwitte van groei en winsgewendheid van die onderneming.

### POSONTLEDING AS VERTREK PUNT VAN ONTWIKKELING

#### 1. OMSKRYWING EN DEFINIËRING VAN POSONTLEDING

Flippo ( 9, p.102) definieer posontleding soos volg: "Job analysis is the process of studying and collecting information relating to the operations and responsibilities of a specific job." Die onmiddellike produkte van hierdie analise is 'n posbeskrywing en 'n posspesifikasie.

Chruden en Sherman ( 4, p.92) huldig die volgende siening van posontleding: "Job analysis is the process of gathering, analyzing and recording pertinent information about jobs. This information is recorded in the job descriptions and specifications."

Beach ( 2, p.165) haal die volgende definisie van posontleding aan wat ontwikkel is deur die Verenigde State van Amerika se Departement van Arbeid: "Job Analysis is defined as the process of determining, by observation and study, and reporting pertinent information relating to the nature of a specific job. It is the determination of the tasks which comprise the job and of the skills, knowledges, abilities and responsibilities required of the worker for successful performance and which differentiate the job from all others."

Blum en Naylor ( 3, p.491) omskryf posontleding soos volg: "A job analysis is an accurate study of the various components of a job. It is concerned not only with an analysis of the duties and conditions of work but also with the individual qualifications of the worker."

Uit die bogenoemde beredenering deur kenners blyk dit dat 'n posontleding 'n akkurate studie van die verskillende aspekte van 'n pos is. Dit behels nie alleen 'n ontleding van die verskillende funksies en omstandighede van 'n pos nie, maar ook van die verskillende vereistes wat aan die posbeker gestel word. 'n Posontleding is dus eintlik tweeledig van aard, naamlik 'n posbeskrywing sowel as 'n posspesifikasie.

### 1.1 Posbeskrywing

Flippo ( 9, p.103) definieer posbeskrywing soos volg: "A job description is an organized, factual statement of the duties and responsibilities of a specific job. In brief, it should tell what is to be done, how it is done, and why. It is a standard of function, in that it defines the appropriate and authorized content of a job."

Thorndike ( 23, p.14) gee die volgende definisie van posbeskrywing: "A job description is primarily a description of what the worker does and the conditions under which he does it."

Ghiselli en Brown ( 10, p.18) sien posbeskrywing soos volg: "It is the process by means of which a description is developed of the manner in which a worker on the job actually performs the work, and under what actual circumstances and conditions the work is done."

'n Posbeskrywing is dus 'n omvattende en volledige omskrywing van die werkstaak, werksomstandighede en verantwoordelikhede verbonde aan die pos.

## 1.2 Posspesifikasie

Vir Flipppo ( 9, p.103) is posspesifikasie die volgende: "A job spesification is a statement of the minimum acceptable human qualities necessary to perform a job properly. In contrast to the job description, it is a standard of personnel and designates the qualities required for acceptable performance."

Beach ( 2, p.167) gee die volgende kernagtige definisie van posspesifikasie: "A job spesification is a statement of the human qualifications necessary to do the job."

'n Posspesifikasie is dus 'n omskrywing van die persoonlike hoedanighede of eienskappe waaroor 'n werker behoort te beskik om sy werkstaak suksesvol uit te voer. Die posspesifikasie word aan die hand van die posbeskrywing opgestel.

## 2. METODEDES VAN POSONTLEDINGS

Daar bestaan verskeie metodes waardeur posontledings uitgevoer kan word. Viteles ( 25, p.145) sê dat daar van verskeie metodes gebruik gemaak kan word, byvoorbeeld direkte waarneming van werkers, onderhoude met werkers en toesighouers, vraelyste, uitset- en omsetrekords en vele andere.

Flippo ( 9 , p.104) sluit by hom aan wanneer hy sê: "The process of analyzing a job after its design is essentially one of data collection. Various approaches can be utilized in studying a job, and the four currently most popular are:

1. Questionnaires.
2. Written narratives.
3. Observation.
4. Interviews.

Volgens Chruden en Sherman ( 4, p.94) is die belangrikste metodes die van onderhoude, vraelyste, waarneming en die bestudering van produksierekords.

Dit blyk dus dat daar verskeie metodes bestaan vir die uitvoering van posontledings en dat verskillende skrywers verskillende metodes meld. Enkele belangrike metodes wat baie gebruik word, tree egter herhaaldelik uit die literatuur te voorskyn.

## 2.1 Vraelyste

Van hierdie metode sê Tiffin en McCormick ( 24, p.60) dat vraelyste normaalweg deur die posbekteer voltooi word, maar dat dit ook voltooi kan word deur toesighouers of ander kenners wat op hoogte is met die betrokke poste.

Beach ( 2, p.173) beweer dat alhoewel vraelyste baie gewild is dit ernstige tekortkominge het. Hy sê dat posontleding gespesialiseerde kennis en opleiding vereis en dat die gemiddelde werker, alhoewel hy sy verskillende pligte die beste ken, nie opgelei is om die essensiële aspekte van sy werk te identifiseer nie en dikwels nie die inligting op betekenisvolle en duidelike wyse kan uitdruk nie. Enige vraelyste leen hom tot verskillende interpretasies. Om net op vraelyste te konsentreer vir posontleding, sal lei tot foute in die posontledingsprogram.

Viteles ( 25, p.149) sien die voordeel van vraelyste soos volg: "The chief contribution in this approach lies in the attempt to state in more explicit terms the actual behaviour and the psychological traits to be considered in the analysis of occupations, and to provide a method of rating them". Hy identifiseer egter ook ernstige gebreke in hierdie metode wanneer hy sê: "The chief weakness in this procedure is the method employed in obtaining information concerning the importance of specific traits. Replies given by workers on a questionnaire can hardly be accepted as an accurate state-

ment of the requirements of the job. Supplied by observers untrained in the method of exact observation, the answers can be assumed to have little validity in describing the qualifications involved in work."

## 2.2 Onderhoude

Met verwysing na hierdie metode sê Tiffin en McCormick ( 24, p.60):  
"In the interview method the analyst usually interviews one or more job incumbents, asking questions to solicit the type of information desired. In some cases the analyst might interview supervisors or experts, either instead of, or in addition to, job incumbents."

Flippo ( 9, p.105-106) sê dat onderhoudvoering een van die metodes is wat die meeste belofte inhou met betrekking tot volledigheid, akkuraatheid en beter benutting van tyd. Aangesien 'n posontleeder 'n stafposisie beklee en sy motiewe dikwels bevraagteken word deur beide voormanne en werkers, sal hy sy taak aansienlik vereenvoudig indien hy die volgende wenke nakom tydens onderhoudvoering:

- 2.2.1 Hy moet homself voorstel sodat die werker weet wie hy is en waarom hy daar is.
- 2.2.2 Hy moet werklik belangstel in die werker en die pos wat ontleed word.
- 2.2.3 Hy moenie aan die werker voorskryf hoe sy werk gedoen moet word nie.

2.2.4 Hy moet probeer om met die werkers en toesighouers in hul eie taal te praat.

2.2.5 Hy moenie die werk met die werker verwar nie.

2.2.6 Hy moet 'n volledige studie van die pos doen binne die raamwerk van die doelwitte van die program.

2.2.7 Hy moet ingesamelde posinligting verifieer.

### 2.3 Waarneming

Flippo ( 9, p.105) sê dat waarneming ook net soos onderhoud-voering een van die metodes is wat die meeste belofte inhou met betrekking tot volledigheid, akkuraatheid en beter benutting van tyd. Indien 'n spesifieke pos eenvoudig en herhalend is, mag waarneming die enigste tegniek wees wat benodig word. In die meeste gevalle bied onderhoude gekoppel met waarneming die beste benadering. Wat betref die metode van waarneming sê Tiffin en McCormick ( 24, p.60): "In this method, an analyst observes a job incumbent while the incumbent is performing his job. This method is, of course, more feasible for short-cycle jobs than for long-cycle jobs or those that vary considerably from time to time."

### 3. GEBRUIKE VAN POSONTLEDINGS

Vir Flippo ( 9, p.112-113) kan posontledings van groot nut wees

by die volgende:

- 3.1 Verkryging van personeel.
- 3.2 Ontwikkeling van opleidingsprogramme.
- 3.3 Posevaluering.
- 3.4 Meritering.
- 3.5 Bevorderings en oorplasings.
- 3.6 Organisasie-oudit.
- 3.7 Induksie.
- 3.8 Beroepsvoorligting.
- 3.9 Werksverhoudinge.
- 3.10 Herontwerp van poste.

Tiffin en McCormick ( 24, p.57-59) sê dat posontledings 'n verskeidenheid gebruike het:

- 3.1 Werwing, keuring en plasing van personeel.
- 3.2 Opleiding en ontwikkeling van personeel.
- 3.3 Meting van werkverrigting.
- 3.4 Loon- en salarisadministrasie.
- 3.5 Ontwerp van masjinerie en gereedskap.

- 3.6 Verbetering van werksmetodes, werkuitleg en die bepaling van tydstandaarde.
- 3.7 Posontwerp.
- 3.8 Administratiewe beheer.
- 3.9 Ontwikkeling van posklassifikasiesisteme.
- 3.10 Verskeie nie-industriële gebruike, soos byvoorbeeld beroepsvoorligting en die beplanning van onderwysleergange.

#### 4. POSONTLEDING IN DIE KOUDWALS

Die Amptelike posontledingsvorm word gebruik vir die uitvoering van posontledings in die Koudwals. Die posontledingsvorm lyk soos volg: (Sien Bylae 1)

##### 4.1 Gebruike

Posontledings word in hoofsaak uitgevoer met die oog op die ontwikkeling van verskeie van die hulpmiddele vir gebruik by werknemersontwikkeling:

- 4.1.1 Loopbaanstrukture.
- 4.1.2 Opleidingsprogramme.
- 4.1.3 Meetinstrumente en -standaarde.

Inligting oor alle poste moet beskikbaar wees voordat daar begin kan word met die ontwikkeling van bogenoemde hulpmiddele en dus ook met werknemersontwikkeling.

#### 4.2 Prosedure by posontledings

Die prosedure wat gevolg word by die ontleding van poste kom in hoofsaak daarop neer dat, met die vooraf toestemming van die werker se onmiddellike hoof, daar waar prakties moontlik 'n onderhoud deur die posontleder met die werker self gevoer word wat vrae insluit oor die aard en omvang van die take wat die werker verrig. Daarna moet die posontleder genoegsame persoonlike waarnemings doen oor die aard en omvang van die take wat die werker verrig, terwyl laasgenoemde uit in die werksituasie verrig. Na afloop hiervan word 'n skriftelike posbeskrywing gedoen en aan die werker se onmiddellike hoof voorgelê vir goedkeuring.

Die posontleder stel daarna die posspesifikasie aan die hand van die posbeskrywing op. Hierdie posspesifikasie dui dan op daardie vereistes waaraan 'n posbeker moet voldoen ten einde sy funksies suksesvol en doeltreffend te kan uitvoer. In gevalle waar dit prakties onmoontlik is om met die werker self te praat, word die inligting van die werker se toesighouer ingewin. Hierdie benadering het die voordeel dat tyd bespaar word omdat die toesighouer gewoonlik die verlangde inligting oor die poste kan verskaf

en die werkers dus nie uit produksie onttrek hoef te word nie. Minder individue word dan geraadpleeg en die posontledingsprogram hoef dan slegs aan 'n minimum aantal persone verduidelik te word. Dit moet egter beklemtoon word dat alhoewel die posontleder hier nie met die werker self praat nie, hy nogtans genoegsame persoonlike waarnemings moet doen oor die aard en omvang van die take wat die werker verrig, terwyl laasgenoemde dit in die werksituasie verrig.

Daar moet verder ook klem gelê word op die feit dat al die betrokkenes, dit wil sê die hoofde en werkers, deeglik ingelig word oor wat die posontledingsprogram behels en watter voordele dit vir elke individu en die organisasie kan inhou.

#### 4.3 Posontleder

Die eerste aspek wat hier vermeld word, is beplanning. 'n Posontleder moet 'n akkurate arbeidsindeling maak van die betrokke seksies en dan daarvolgens funksionele- en tydverbintenisse met die toesighouers nagaan. Dit word gedoen sodat die toesighouers die nodige reëlins kan tref om die posontledingsprogram by hulle normale werksaamhede in te skakel. Dit lei egter ook tot 'n ander baie belangrike aspek, naamlik dat alle hoofde en toesighouers vooraf voldoende ingelig moet word oor die doel van die posontledingsprogram en hoe dit hulle en hulle seksies sal raak. Hier-

die samewerking is van die uiterste belang, anders mag die posontledingsprogram skipbreuk ly.

Die posontleder moet 'n organisasiekaart van elke seksie bekom. Hy moet dan sorg dat al die poste wat op so 'n organisasiekaart verskyn, ontleed word. Waar posinhoude dieselfde is, word volstaan by een ontleding, mits die posontleder oortuig is dat die posinhoude nie verskil nie.

Hierna word die posontledings in die verskillende seksies gedoen. Die posontleder verkry eers 'n kort opsomming van die werker of die werker se toesighouer oor die funksies wat verrig word en daarna doen die posontleder persoonlike waarnemings van die werker terwyl laasgenoemde die funksies in die werksituasie verrig.

Hieruit word funksionele hoofde, elk met sy onderskeie take, bepaal en ook 'n beraamde tydsbesteding aan so 'n funksie, binne 'n bepaalde periode van byvoorbeeld 'n skof, 'n week, 'n maand of 'n jaar toegeken.

'n Belangrike stadium van die posontledings volg dan en het betrekking op die vasstelling van die vereistes wat aan die werker gestel word. Die klem val hier op die vereistes wat deur die pos gestel word en nie hoe die huidige posbekteër aan die vereistes voldoen nie.

’n Belangrike punt by die opstel van die posspesifikasie is die mate van objektiwiteit waarmee dit gedoen word. Om in hierdie rigting te beweeg, word gebruik gemaak van werklike voorbeelde in die werksituasie sodat enige ander persoon of ontleder op ’n later stadium kan bepaal welke vereistes aan die posbekteër gestel word. Samevattend kan gesê word dat ’n stelling wat in die omskrywing gemaak word, toegelig moet word met ’n voorbeeld in die werklike situasie.

#### 4.4 Posbekteër/Toesighouer

Die posbekteër of sy toesighouer moet die inligting oor die posbekteër se funksies verstrek. Die posontleder moet die werker sowel as sy toesighouer lei deur rigtinggewende vrae te stel ten einde die nodige inligting te verkry. Die posontleder moet byvoorbeeld sorg dat:

- 4.4.1 Die werker of die toesighouer op sy gemak is en heeltemal bewus is van wat alles in die program omvat word, naamlik doelstellings, metodes en gevolge.
- 4.4.2 Die toesighouer nie die waarde van die pos afmaak of verhoog nie.
- 4.4.3 Die toesighouer nie die werker beoordeel nie.
- 4.4.4 Volledige inligting oor al die take of gedeeltes daarvan ingewin word.

- 4.4.5 Hy nie woorde in die mond van die werker of die toesighouer lê nie.
- 4.4.6 Waar onduidelikhede mag voorkom of dit moeilik is om handeling te verduidelik, behoort die saak met 'n besoek aan die werksituasie opgeklaar te word.

Nadat 'n aantal poste beskrywe is, weet toesighouers gewoonlik ook al welke inligting verlang word en welke gegewens nie op die saak betrekking het nie. Dit is ook die aangewese strategie om met die meer eenvoudige poste te begin en dan deur te werk na die poste waarin meer ingewikkelde funksies verrig word. Die tyd wat in beslag geneem word deur die ontleding van poste wissel reglynig met die kompleksiteit van die pos. Dit neem byvoorbeeld veel langer om 'n seksiehoof se pos te ontleed as 'n produksiewerker s'n. Die samewerking wat deur die posbekteler of die toesighouers verleen word, speel ook hierin 'n belangrike rol.

### ONTWIKKELING VAN PRODUKSIEWERKERS IN DIE KOUDWALS VAN GEÏNTEGREERDE STAALVERVAARDIGINGSWERKE

#### 1. SKEMATIESE VOORSTELLING

Skematies kan die ontwikkeling van produksiewerkers in die Koudwals van 'n geïntegreerde staalvervaardigingswerke soos volg voorgestel word: (Sien Bylae 2)

#### 2. ONTLEDING VAN SKEMATIESE VOORSTELLING

Uit die skematiese voorstelling blyk dit, soos alreeds aangetoon, dat die uitvoering van posontledings met die daaruit voortvloeiende posbeskrywings en posspesifikasies die vertrekpunt van die ontwikkeling van produksiewerkers is aangesien dit gebruik word vir die ontwikkeling van verskeie van die hulpmiddele vir gebruik by werknemersontwikkeling. Hierdie hulpmiddele is die volgende:

2.1 Loopbaanstrukture (bevorderingslyne)

2.2 'n Totale opleidingsprogram

2.3 Meetinstrumente en -standaarde (beoordelingstelsel)

Loopbaanstrukture impliseer in werklikheid die daarstelling van duidelike en behoorlik gestruktureerde bevorderingslyne vir die onderskeie kategorieë produksiewerkers en is van die uiterste belang ten einde te verseker dat produksiewerkers doelgerig ontwikkel word, aangesien elke produksiewerker se individuele loopbaanbeplanning daarvolgens geskied. Flippo ( 9, p.228) sluit hierby aan wanneer hy sê dat indien die regte atmosfeer vir werknemersontwikkeling geskep wil word, moet werknemers weet dat geleentheid vir bevordering bestaan. Hy vervolg dan deur te sê dat posontledings die basiese inligting voorsien wat nodig is om die bevorderingslyne binne 'n organisasie te skep.

Na die ontwikkeling van die totale opleidingsprogram volg die aanbieding daarvan met die daaropvolgende toetsing van leerlinge ten einde die vlak van kennis en prestasie wat deur elkeen bereik is te bepaal. Die ontwikkeling en aanbieding van 'n behoorlike opleidingsprogram is uiters noodsaaklik aangesien dit verskeie voordele inhou. In hierdie verband sê Blum en Naylor ( 3, p.237) die volgende:

"Training is a process that developes and improves skills related to performance. Effective training programs can result in increased production, reduced labor turnover, and greater employee satisfaction. They should include all employees, from factory workers to executives, and apply not only to inexperienced workers but also to experienced workers new to the company. A training program should also include those who are promoted to higher level jobs and the periodic retraining of present employees by means of "refresher" courses".

Ook Strauss en Sayles ( 20, p.511) se siening van opleiding is hier van belang: "The efficiency of any organization depends directly of how well its members are trained. Newly hired employees almost always need some training before they can take up their work, while older employees require training both to keep them alert to the demands of their present job and to fit them for transfers and promotions.

Training also motivates employees to work harder. Employees who understand their jobs are likely to have higher morale. And the very fact that management is confident enough of their abilities to invest in training provides a sense of assurance that they are valued members of the organization. This is particularly important in dynamic companies undergoing changes in technology and methods. Such changes as automation are resisted when workers fear that they will not be competent to assume the new jobs that are being created."

Alle produksiewerkers sowel as hulle werksprestasie word periodiek aan die hand van die beoordelingstelsel gemeet. Die waarde van beoordeling blyk baie duidelik uit die volgende uiteensetting daarvan deur Strauss en Sayles ( 20, p.549-550). Hulle sê dat meritering 'n rasionele basis voorsien waarvolgens bepaal kan word watter werknemers bevorder moet word of salarisverhogings moet kry. Dit bied die geleentheid om alle werknemers op dieselfde basis te oorweeg. Dit verminder bevoordeling en verseker dat die beste werknemers bevorder word. Verder motiveer dit werkers om harder te werk en dit vergemaklik ook lang-

termynmannekragbeplanning. Oorplasings kan meer selektief gedoen word. Beoordelingsresultate kan ook dien as vertrekpunt vir opleiding en om individue te help om doelwitte te stel vir hulle eie ontwikkeling.

Flippo ( 9, p.243) vat die hele aangeleentheid met betrekking tot beoordeling soos volg kernagtig saam: "No firm has a choice as to whether or not it should appraise its personnel and their performance. Just as training must and does take place after hiring, it is inevitable that the performance of the hired personnel will be evaluated by someone at some time. The choice is one of method."

Op grond van die beoordelingsresultate sowel as verskeie ander faktore wat later bespreek sal word, word 'n volledige mannekragoudit opgestel en daarna ontleed. 'n Mannekragoudit impliseer die rangskikking van alle produksiewerkers binne 'n seksie in volgorde vanaf die beste tot die swakste.

'n Volledige interne mannekragbeplanning volg uit die ontledingsresultate van die mannekragoudit. 'n Mannekragbeplanning impliseer dat daar nou stappe gedoen word om te verseker dat daar in die toekoms genoegsame geskikte en bekwame produksiewerkers sal wees om alle poste te beman en dat hulle effektief benut sal word. Purkiss en Richardson ( 1, p.73) onderstreep bogenoemde wanneer hulle sê: "Manpower planning is essentially concerned with the effective use of human resources."

Hierna word 'n loopbaan- en ontwikkelingsbeplanningsonderhoud met elke kandidaat gevoer waartydens 'n ontwikkelingsplan vir elkeen opgestel word. Die implementering van elke kandidaat se ontwikkelingsplan wat aspekte insluit soos oorplasings, bevorderings, heropleiding, addisionele opleiding, posrotasie en vele ander, volg daarna.

Individuele opvolgingsonderhoude word periodiek met elke produksiewerker gevoer na implementering van sy ontwikkelingsplan ten einde sy vordering sowel as probleme in verband daarmee te bespreek en om oplossings daarvoor te probeer vind.

### 3. VERANTWOORDELIKHEID VIR ONTWIKKELING

Die ontwikkeling van produksiewerkers is die gesamentlike verantwoordelikheid van die seksie Mannekragbenutting wat deel vorm van die Personeelafdeling en die bestuur van die Koudwals. Bestuur se verantwoordelikheid is geleë in die skepping van geleenthede en die beskikbaarstelling van toerusting en apparaat ten einde doeltreffende ontwikkeling te fasiliteer. Die personeelbeamptes is in hoofsaak verantwoordelik vir die ontwikkeling, aanpassing en koördinerings van die totale ontwikkelingsprogram.

Die funksionariesse verbonde aan Mannekragbenutting is hoofsaaklik gegradeerdes in die Sosiale Wetenskappe alhoewel enkele oor tegniese kwalifikasies beskik en funksioneer as tegniese

opleidingsbeampes. Die gegradueerdes is verdeel in mannekragbenuttingsbeampes en bedryfsopleidingsbeampes.

Die mannekragbenuttingsbeampes hanteer in hoofsaak funksies soos oorplasings, bevorderings, beoordelings en die voer van onderhoude. Die bedryfsopleidingsbeampes bied in hoofsaak kursusse in veiligheid, taakinstruksie, programmering en skedulering en andere aan, terwyl die tegniese opleidingsbeampes gemoeid is met tegniese- en intaakopleiding in samewerking met senior lynpersoneel. Produksiewerkers het natuurlik ook 'n verantwoordelikheid ten opsigte van hulle eie ontwikkeling in die sin dat daar van hulle verwag word om die geleenthede wat hulle gebied word tot die beste van hulle vermoë te benut.

#### 4. LOOPBAANSTRUKTURE

Ten einde realistiese loopbaanstrukture of bevorderingslyne te kan ontwikkel word daar op grond van posinligting bepaal watter poste so nou verwant is dat 'n produksiewerker met die minimum addisionele opleiding van een pos na 'n ander bevorder kan word. Dit kom neer op 'n groepering van poste wat gemeenskaplike kennis, vaardighede en ondervinding vereis op gedifferensieerde vlakke om sodoende die bevorderingslyne te vorm. Die noodsaaklikheid vir die uitvoer van posontledings vir die verkryging van posinligting blyk duidelik hieruit.

Soos reeds gemeld, bestaan die Koudwals uit drie seksies en elkeen

beskik oor 'n aantal intreeposte (vlak 2) waarin die Indiënsnemingseksie suksesvolle aansoekers aanstel nadat bepaal is dat hulle aan die basiese vereistes vir indiënsneming voldoen. So 'n nuwe produksiewerker kan nou op grond van werksprestasie en ander norme tot by die pos van senior produksiewerker (vlak 7) vorder. Vir verdere bevordering na voormansposte (vlak 8) en produksiehoofde (vlak 10) word daar normaalweg hoër kwalifikasies vereis en ander vereistes gestel.

Die loopbaanstrukture maak ook voorsiening vir die oorplasing van produksiewerkers van een seksie na 'n ander wanneer dit blyk dat 'n produksiewerker beter vordering kan maak in 'n ander seksie as die een waarin hy in diens geneem is. Verskuiwings tussen seksies kan natuurlik ook met bevordering plaasvind waar die bevorderingslyne oor seksies sny.

'n Produksiewerker word dus nie sondermeer van die een pos na die volgende hoër pos bevorder of op gelyke vlak oorgeplaas nie. Dit geskied volgens spesifieke loopbaanstrukture en die gevolg is realistiese loopbaanbeplanning.

Hierdie behoorlik gestruktureerde loopbaanstrukture hou onder andere die volgende voordele in:

- 4.1 Dit verhoog moreel aangesien elke produksiewerker weet dat daar vir hom 'n beplande loopbaan is.

- 4.2 Dit dien as motiveerder vir verbeterde werksprestasie aangesien elke produksiewerker weet hoe en tot waar hy kan vorder.
- 4.3 Dit skakel sogenaamde "doodloopposte" uit of verminder dit tot die absolute minimum.
- 4.4 Dit lei tot hoër werkstevredenheid.
- 4.5 Dit verhoed dat daar 'n opeenhoping van bevorderbare produksiewerkers ontstaan as gevolg van 'n gebrek aan bevorderingsmoontlikhede.

## 5. OPLEIDING

Produksiewerkers word aan 'n intensief beplande opleidingsprogram onderwerp. Die opleiding wat aangebied word, is hoofsaaklik intaakopleiding, maar nuwe produksiewerkers ontvang ook deeglike induksieopleiding ten einde hulle vertrouwd te maak met die onderneming se beleid, reëls en regulasies asook die spesifieke aanlegte waarop hulle in die Koudwals gaan werk. Kursusse in taakinstruksie, werkverhoudinge, gesindheidsvorming, programmering en skedulering word ook aan senior operateurs aangebied.

### 5.1 Bepaling van opleidingsbehoefte

Die bepaling van realistiese opleidingsbehoefte en die

rangskikking daarvan in rangorde van belangrikheid is 'n taak wat nugtere oordeel vereis asook baie tyd in beslag neem. Verskeie metodes word aangewend om opleidingsbehoeftes te bepaal.

#### 5.1.1 Onderhoude

Onderhoude word gereeld met produksiewerkers gevoer ten einde van hierdie persone wat voortdurend in die praktiese werksituasie verkeer, te verneem waar hulle dink opleidingsbehoeftes bestaan. Onderhoude word natuurlik ook met voor- manne, tegnisi, ingenieurs en veiligheidsinstrukteurs met dieselfde doel voor oë gevoer.

Indien daar gedurende sulke onderhoude teenstrydighede gevind word, word groepbesprekings gereël om dit op te klaar.

#### 5.1.2 Waarneming

Opleidingsbeampies doen ook voortdurend persoonlike waarnemings op die aanlegte ten einde opleidingsbehoeftes te probeer bepaal. Indien nodig werk hulle self as produksiewerkers na kantoorure en oor naweke op die aanlegte. So- doende word gereeld opleidingsbehoeftes geïdentifiseer wat andersins onopgemerk sou gewees het.

### 5.1.3 Vraelyste

Vraelyste wat oor spesifieke aspekte en aangeleenthede handel en wat daarop gemik is om opleidingsbehoeftes te identifiseer word ook gereeld aan produksiewerkers en voormanne gegee om te voltooi.

### 5.1.4 Beoordelingsresultate

Die resultate verkry uit die beoordeling van produksiewerkers sowel as hulle werksprestasie dien ook as 'n belangrike bron van behoeftebepaling. Dit is veral van groot waarde by die bepaling van individuele opleidingsbehoeftes met die oog op die samestelling van elke produksiewerker se persoonlike ontwikkelingsplan.

## 5.2 Totale opleidingsprogram

Die metodes, tegnieke en media vir die oordrag van kennis en inligting word aan die hand van die geïdentifiseerde opleidingsbehoeftes geselekteer en ontwikkel.

Daar word hoofsaaklik van die volgende metodes, tegnieke en media gebruik gemaak:

5.2.1 Teoretiese opleiding met behulp van verskeie tipes handleidings, nabootserborde, monsters en skyfies.

5.2.2 Intaakopleiding in die praktiese werksituasie.

5.2.3 Formele onderrig aan eksterne tegniese kolleges.

5.2.1 Teoretiese opleiding

Alle nuwe produksiewerkers moet benewens intaakopleiding ook teoretiese opleiding vir hulle poste ontvang. Dieselfde geld vir huidige produksiewerkers wat na hoër poste bevorder word.

5.2.1.1 Induksiehandleidings

5.2.1.1.1 Algemene induksiehandleidings

Hierdie handleidings voorsien in hoofsaak inligting met betrekking tot die onderneming se beleid, reëls en regulasies aan nuwe produksiewerkers.

5.2.1.1.2 Aanleginduksiehandleidings

Dit voorsien inligting aan nuwe produksiewerkers wat hulle vertrou maak met die spesifieke aanlegte waarop hulle gaan werk, asook met die masjinerie, toerusting en materiaal waarmee hulle te doen gaan kry tydens die

uitvoering van hulle pligte. Dit skets ook aan nuwe produksiewerkers hoe hulle onderskeie aanlegte inskakel by die ander aanlegte van die Koudwals, asook die vloei van die onderskeie produksieprosesse deur die aanlegte.

#### 5.2.1.2 Poshandleidings

Vir elke pos bestaan daar 'n handleiding wat alle moontlike inligting omtrent die pos bevat. Die handleidings is op 'n vraag- en -antwoordgrondslag opgestel. Daar word ook baie van sketse gebruik gemaak. Hierdie metode maak dit vir die produksiewerker makliker om die pligte verbonde aan die pos te bestudeer.

#### 5.2.1.3 Veiligheidshandleidings

Veiligheidshandleidings bevat die onderskeie veiligheidsvoorskrifte wat op die verskillende aanlegte van toepassing is. In hierdie handleidings word ook van die vraag- en -antwoordgrondslag sowel as humoristiese tekeninge gebruik gemaak.

#### 5.2.1.4 Nabootserborde

Nabootserborde is getroue replikas van die kontrolepanele wat die produksiewerker op die aanlegte bedryf en neem die plek van nabootsers in.

#### 5.2.1.5 Monsters

Panele met monsters van staal wat defekte toon vorm ook deel van die teoretiese opleiding van produksiewerkers. Daar word by elke defek aangetoon presies wat hierdie defekte veroorsaak en wat die gevolge sal wees as sulke gebrekkige staal verwerk word.

#### 5.2.2 Intaakopleiding

Nadat die produksiewerkers hulle teoretiese opleiding suksesvol ondergaan het, ontvang hulle uitgebreide intaakopleiding. Intaakopleiding geskied in die praktiese werksituasie en word gesamentlik deur opleidingsbeampies en senior produksiewerkers aangebied.

#### 5.2.3 Formele onderig

Waar dit blyk dat sekere produksiewerkers oor goeie poten-

siaal beskik en hulle meriete dit regverdig, word hulle genomineer om voltyds sekere N- en T-kursusse aan tegniese kolleges te volg.

Behoorlike tydtafels en skedules bestaan vir alle tipes opleiding ten einde te verseker dat opleiding doelgerig plaasvind.

### 5.3 Aanbieding van die totale opleidingsprogram

Die opleiding word aangebied deur die opleidingsbeampes ooreenkomstig die metodes, tegnieke en media beliggaam in die opleidingsprogram. Daar word gepoog om sover as moontlik by die beplande tydtafels en skedules te bly, maar aanpassings word gemaak waar nodig ten einde aan te pas by die leertempo van individuele leerlinge. Opleidingstydperke mag dus varieer afhangende van leerlinge se vermoë om die verlangde standaard van opleiding te bereik.

Rekords word gehou van alle leerlinge se vordering vir verskeie doeleindes, soos byvoorbeeld die herrangskikking van die opleidingsprogram om aan te pas by leerlinge wat sekere dele moeiliker vind as andere en om terugvoering te voorsien met betrekking tot die effektiwiteit van die opleiding.

## 5.4 Toetsing

### 5.4.1 Doel

Die belangrikste doelstellings met toetsing is die volgende:

- 5.4.1.1 Die bepaling van die vlak van kennis en prestasie wat deur die betrokke produksiewerker bereik is op grond van die voorafgaande opleiding;
- 5.4.1.2 die bepaling van leergapings en daaruit voortvloeiend die aard en hoeveelheid addisionele interne en/of eksterne opleiding;
- 5.4.1.3 die prognostiese waarde wat aan die toetsresultate geheg kan word;
- 5.4.1.4 die identifisering van leemtes en gebreke in onderrigmetodes en -media;
- 5.4.1.5 die identifisering van die mate waarin die opleidingsdoelwitte bereik is.

### 5.4.2 Metodes van toetsing

Verskeie metodes word gebruik om die vlak van kennis en prestasie van leerlinge na opleiding te toets. Daar word gepoog om

sover as moontlik slegs van objektiewe metodes van toetsing gebruik te maak. 'n Metode is objektief wanneer 'n vraag wat daarvolgens gestel word slegs een korrekte antwoord het sodat die toetsling dieselfde telling sal behaal wanneer die vraag weer nagesien word deur dieselfde toetsbeampte of 'n ander toetsbeampte en wanneer die punt wat toegeken word nie afhang van die toetsbeampte se oordeel nie, maar van die toetsling se kennis.

#### 5.4.2.1 Opstelmetode

Die opstelmetode vereis dat die toetsling moet dink en skryf. Hy moet sekere feite wat deur die vraag vereis word identifiseer, orden en dan so neerskryf dat dit bewys lewer van sy insig en begrip oor die onderwerp en sy vermoë om logies te dink en te redeneer.

Vrae word so opgestel dat dit bewys lewer van die toetsling se bemeestering van noodsaaklike kennis ten opsigte van afgebakende velde of onderwerpe. Verskeie kort vrae oor 'n spesifieke onderwerp word gestel sodat die toetsling se kennis so wyd as moontlik getoets word en keusevrae word vermy ten einde te verhoed dat toetslinge slegs gedeeltelik voorberei vir toetse.

#### 5.4.2.2 Antwoordvoltooingsmetode

Hiervolgens word 'n vraag gestel waarop die toetsling 'n woord, frase, getal of simbool moet verskaf of 'n onvoltooide bewering of sinsnede moet voltooi. Daar bestaan slegs een korrekte antwoord wat die toetsling moet verskaf aangesien daar nie aan hom 'n aantal moontlikhede gegee word waaruit hy die korrekte een moet selekteer nie.

#### 5.4.2.3 Afparingsmetode

'n Toets volgens hierdie metode bestaan uit twee kolomme items wat volgens begeleidende voorskrifte met mekaar afgepaar moet word. Die inligting in die een kolom moet so gerangskik word dat dit by die inligting in die ander kolom pas.

#### 5.4.2.4 Waar/Onwaar-metode

Volgens hierdie metode word daar 'n stelling of bewering gemaak waarop die toetsling moet antwoord of dit waar of onwaar is. Hierdie metode leen hom baie goed daartoe dat 'n toetsling se kennis baie wyd getoets kan word, soos byvoorbeeld sy begrip van beginsels en sy vermoë om dit toe te pas.

#### 5.4.2.5 Meervoudige keuse metode

Hierdie metode word die meeste gebruik omdat dit die mees objektiewe resultate lewer. Hiervolgens word 'n vraag gestel of 'n onvoltooide bewering gemaak en die toetsling moet dan die regte antwoord kies uit verskeie moontlike antwoorde waarvan slegs een korrek is. Die verkeerde moontlikhede lyk op die oog af aanneemlik, maar is beslis verkeerd. Negatiewe vrae of beweringe word vermy omdat dit toetslinge maklik en onnodig verwar.

#### 5.4.3 Samevatting

Normaalweg word nie slegs van een van bogenoemde metodes gebruik gemaak nie, maar van 'n kombinasie daarvan. Dit lei daartoe dat nie bloot kennis getoets word nie, maar ook begrip en insig.

Vrae word ook gereeld hersien en verbeter ten einde die objektiwiteit daarvan steeds te verhoog.

### 6. METING VAN PRODUKSIEWERKERS

#### 6.1 Die beoordelingstelsel

Die stelsel kom in hoofsaak daarop neer dat alle produksiewer-

kers sowel as hulle werksprestasie deur die mannekragbenuttings-beamptes in samewerking met die produksiewerkers se onmiddellike toesighouers beoordeel word. Voordat hierdie beoordeling egter plaasvind, moet elke kandidaat selfevaluering toepas en die resultate daarvan aan sy onmiddellike toesighouer oorhandig. Dit word dan in berekening gebring by die beoordeling van elke kandidaat.

## 6.2 Persoonlike oorsig

'n Paar weke voordat die werklike beoordeling plaasvind, word 'n persoonlike oorsigvorm (Bylae 3) aan elke kandidaat oorhandig vir voltooiing tydens selfevaluering. Dit dien as voorbereiding vir die kandidaat se beoordeling en daaropvolgende ontwikkelingsbeplanning en hy moet daarin 'n aanduiding gee van sy beroepsvoorkeure en ontwikkelingsbehoefte.

Indien die kandidaat nie in sy huidige pos belangstel nie, moet hy redes of besonderhede verstrek asook ander rigtings buite sy huidige pos waarin hy belangstel noem in voorkeurvolgorde.

Die kandidaat moet ook enige aspekte van sy huidige pos noem waarin hy meer ondervinding, opleiding en/of ontwikkeling nodig het. Melding moet ook gemaak word van enige persoonlike of organisatoriese aspekte wat hom verhinder om doeltreffer in sy huidige pos te funksioneer.

Die kandidaat moet die vorm aan sy onmiddellike toesighouer oorhandig sodra hy dit voltooi het en hy word dan meegedeel wanneer sy loopbaan- en ontwikkelingsbeplanningsonderhoud sal plaasvind.

### 6.3 Beoordeling

Elke kandidaat sowel as sy werksprestasie word beoordeel in terme van verskeie aspekte wat logies gestruktureerd is, en daarna word die beoordeling aangeteken op 'n prestasiebeoordelingsvorm. (Sien Bylae 4)

#### 6.3.1 Totale waarde

Dit is 'n beoordeling van die kandidaat se bevredigendste eienskappe, sowel as eienskappe ten opsigte waarvan sy huidige prestasie kan verbeter of ontwikkel.

Alle moontlike eienskappe word in aanmerking geneem, maar die volgende dien as basiese riglyne:

##### 6.3.1.1 Bruikbaarheid van eindproduk.

##### 6.3.1.2 Benutting van tyd.

- 6.3.1.3 Betroubaarheid .
- 6.3.1.4 Lojaliteit .
- 6.3.1.5 Spanwerkbenadering .
- 6.3.1.6 Ondernemingsgees .
- 6.3.1.7 Kennis van werk .
- 6.3.1.8 Vorige ondervinding .
- 6.3.1.9 Begrip en oordeel .
- 6.3.1.10 Organisasievermoë .
- 6.3.1.11 Leierskap .
- 6.3.1.12 Persoonlike voorkoms .
- 6.3.1.13 Vriendelikheid .
- 6.3.1.14 Aanvaarbaarheid .
- 6.3.1.15 Integriteit .
- 6.3.1.16 Kommunikasie .
- 6.3.1.17 Veiligheidsbesef .
- 6.3.1.18 Volharding .

6.3.1.19 Tweetaligheid.

6.3.2 Algehele doeltreffendheid

Dit is 'n beoordeling van die mate waarin die kandidaat  
aan die verwagte standaard voldoen, naamlik:

6.3.2.1 Onder standaard.

6.3.2.2 Voldoen aan standaard.

6.3.2.3 Bo standaard.

6.3.3 Potensiaal vir bevordering

Dit is 'n beoordeling van die kandidaat se potensiaal vir  
bevordering, naamlik:

6.3.3.1 Tans gereed.

6.3.3.2 Het potensiaal.

6.3.3.3 Potensiaal beperk.

## 7. MANNEKRAGOUDIT

### 7.1 Opstelling

'n Volledige mannekragoudit word uitgevoer nadat alle kandidate se beoordelings afgehandel is. 'n Mannekragoudit impliseer die rangskikking van alle produksiewerkers binne 'n seksie in volgorde vanaf die beste tot die swakste op grond van die volgende faktore:

6.4.1.1 Resultate verkry uit die beoordelings.

6.4.1.2 Elke produksiewerker se selfevaluering.

6.4.1.3 Kwalifikasies.

6.4.1.5 Ouderdom.

6.4.1.6 Ondervinding.

Die voltooide mannekragoudit word op 'n sistematiese wyse op 'n mannekragouditvorm voorgestel (Sien Bylae 5).

### 7.2 Ontleding

Die ontleding van die mannekragoudit is 'n tydsame proses wat

nugtere oordeel en insig vereis. Dit is egter 'n baie belangrike deel van mannekragontwikkeling aangesien dit alle produksiewerkers se toekomstige loopbane beïnvloed. Foutiewe ontleding en voortvloeiende interpretasie mag sekere produksiewerkers se toekomstige vordering onberekenbare skade berokken en andere weer onregverdig bevoordeel.

Ontleding van die mannekragoudit kom in hoofsaak daarop neer dat daar bepaal word wat die potensiaal van elke huidige produksiewerker is teen die agtergrond van sy beoordeling, selfevaluering, kwalifikasies, ondervinding en ouderdom. Hulle word opgeweeg teen die spesifikasies van hulle huidige sowel as hoër poste ten einde te bepaal of daar genoegsame geskikte mense materiaal bestaan sodat alle poste huidig deur geskikte en bekwame produksiewerkers bekleed word en in die toekoms bekleed sal word. Die omgekeerde mag ook gevind word, naamlik dat daar te veel goeie potensiaal is vir die moontlikhede en uitdagings wat die betrokke seksies huidig bied en in die toekoms sal bied.

## 8. MANNEKRAGBEPLANNING

Mannekragbeplanning beteken hier 'n interne mannekragbeplanning vir die afdeling en nie 'n breë mannekragbeplanning vir die onderneming

as geheel nie, en impliseer dat daar nou stappe gedoen word om te verseker dat daar in die toekoms genoegsame geskikte en bekwame produksiewerkers sal wees om alle poste te beman.

Indien dit uit die ontleding van die mannekragoudit blyk dat daar te veel produksiewerkers met goeie potensiaal is as wat die moontlikhede en uitdagings wat 'n betrokke seksie bied regverdig, word daar beplan waarheen die oortollige goeie potensiaal bevorder of oorgeplaas gaan word. Daar word ook beplan waar produksiewerkers gevind gaan word wat oor die potensiaal beskik wat in ooreenstemming is met die moontlikhede en uitdagings wat die seksie bied. Indien die ontleding aantoon dat daar te min mensemateriaal met goeie potensiaal is, word daar ook beplan waar produksiewerkers wat wel oor genoegsame potensiaal beskik, gevind gaan word.

Behoorlike skedulering word natuurlik te alle tye met bogenoemde beplanning geïnkorporeer.

Dit blyk baie duidelik dat om so 'n omvattende mannekragbeplanning uit te voer baie tyd in beslag neem en heelwat inligting vereis. So moet daar oor posinligting van ander seksies beskik word ten einde te bepaal of oortollige potensiaal daarheen oorgeplaas of bevorder kan word asook of die nodige potensiaal daarvandaan verkry kan word. Nieu skakeling tussen seksies is hier dus van die uiterste belang. Verder word inligting met betrekking tot die aard en tye van werwingsveldtogte en die resultate daarvan ook benodig ten einde te bepaal of dit moontlik gaan wees om die benodigde poten-

siaal van buite die onderneming te verkry. Noue skakeling met die Werwingseksie is hier weer van groot belang.

## 9. LOOPBAAN- EN ONTWIKKELINGSBEPLANNINGSONDERHOUD

### 9.1 Doel

Die loopbaanbeplanningsonderhoud dien in hoofsaak 'n tweërlei doel:

- 9.1.1 prestasiebesprekings gegrond op die prestasiebeoordeling van die kandidaat sowel as sy eie selfevaluering;
- 9.1.2 loopbaan- en ontwikkelingsbeplanning aan die hand van loopbaanstrukture.

### 9.2 Die Onderhoud

Tydens die onderhoud word eerstens die kandidaat se selfevaluering met hom bespreek. Die doel hiermee is om die kandidaat die geleentheid te bied om uit te brei op sy selfevaluering en om enige moontlike onduidelikhede op te klaar.

Die kandidaat se finale merieteaanslag word daarna aan hom bekend

gemaak en hy word die geleentheid gegun om kommentaar daarop te lewer. Dit is baie belangrik dat daar in detail aan die kandidaat verduidelik word waarom hy 'n sekere merieteaanslag gekry het. Die kandidaat moet op grond van objektiewe feite oortuig word dat hy regverdig beoordeel is en dat hy dit so moet aanvaar.

Op grond van die mannekragbeplanning word een van die volgende mededelings aan die kandidaat gemaak:

- 9.2.1 hy word na 'n hoër pos in sy huidige seksie bevorder;
- 9.2.2 hy word na 'n hoër pos in 'n ander seksie bevorder;
- 9.2.3 hy word sonder bevordering oorgeplaas na 'n ander seksie;
- 9.2.4 hy bly in sy huidige pos in sy huidige seksie.

Volledige redes en besonderhede vir hierdie mededelings moet ook aan die kandidaat voorsien word. Hy word ook die geleentheid gegun om dit te bespreek en onder baie uitsonderlike omstandighede mag so 'n beslissing gewysig word.

Wat ookal die geval met die kandidaat is, word daar vir hom 'n ontwikkelingsplan uitgewerk wat agterop die prestasiebeoordelingsvorm aangebring word. Dit geskied langs die volgende riglyne:

- 9.2.1 Die kandidaat moet in samewerking met sy toesighouer en die mannekragbenuttingsbeampte aktief deelneem aan die beplanning van sy eie ontwikkeling. Hy moet self sy onderskeie ontwikkelingsbehoefte identifiseer en optrede voorstel ter verbetering daarvan.
- 9.2.2 Die kandidaat moet saamstem met die totale ontwikkelingsplan en vrywilliglik instem om te poog om die onderskeie doelwitte daarin vervat te bereik.
- 9.2.3 Die ontwikkelingsplan moet die vermoëns en vaardighede van die kandidaat in ag neem.
- 9.2.4 Daar moet duidelik gestipuleer word watter persone of instansies verantwoordelik sal wees vir die uitvoering van die onderskeie fases van die ontwikkelingsplan.
- 9.2.5 Tydverbintenisse moet aan die onderskeie fases van die ontwikkelingsplan gekoppel word.

Aan die einde van die onderhoud moet daar ook besluit word wanneer die kandidaat se volgende beoordeling sowel as opvolgingsonderhoude sal plaasvind.

### 9.3 Rol van die mannekragbenuttingsbeampte

Alhoewel die loopbaan- en ontwikkelingsbeplanningsonderhoud die gesamentlike verantwoordelikheid van die kandidaat se toesighouer en die mannekragbenuttingsbeampte is, vervul laasgenoemde so 'n belangrike rol ten opsigte daarvan dat dit pertinente melding vereis. In die vervulling van sy rol lewer hy 'n diens aan beide die toesighouer en die kandidaat en in hoofsaak kan sy bydrae soos volg gestel word:

- 9.3.1 hy staan die toesighouer by met die voorbereiding van die onderhoud en voorsien aan hom alle inligting en agtergrond wat nodig is vir die onderhoud;
- 9.3.2 hy voorsien inligting ten opsigte van die ondernemings se beleid, reëls en regulasies tydens die onderhoud;
- 9.3.3 hy voorsien inligting ten opsigte van alle interne en eksterne onderwys- en opleidingsfasiliteite binne die raamwerk van die kandidaat se individuele behoeftes;
- 9.3.4 hy voorsien, ten opsigte van die kandidaat, alle toepaslike agtergrondinligting wat nodig mag word by die opstelling van sy ontwikkelingsplan;

- 9.3.5. hy sorg dat die kandidaat se ontwikkelingsplan binne perke van sy verstandelike vermoëns en vaardighede opgestel word;
- 9.3.6 hy lei die onderhoud en sorg dat die doelwit daarmee, naamlik loopbaan- en ontwikkelingsbeplanning, wel bereik word;
- 9.3.7 hy teken die kandidaat se ontwikkelingsplan op die beoordelingsvorm aan;
- 9.3.8 hy noteer alle organisatoriese en/of ander struikelblokke wat die kandidaat se ontwikkeling volgens die ontwikkelingsplan mag strem vir latere aandag;
- 9.3.9 hy koördineer die implementering en ontplooiing van die kandidaat se ontwikkelingsplan.

## 10. IMPLEMENTERING VAN DIE ONTWIKKELINGSPLAN

in Groot verskeidenheid aktiwiteite word uitgevoer ter implementering en evaluering van die ontwikkelingsplan.

Die onderskeie werknemberewegings soos op besluit gedurende die mannekragbeplanning en soos gedurende loopbaan- en ontwikkelingsbeplanningsonderhoud aan elke individuele kandidaat meegedeel, vind vanselfsprekend eers plaas voordat daar met die werklike ontwikkeling begin word.

Sommige van die belangrikste aktiwiteite waarlangs opleiding en ontwikkeling geskied, is die volgende:

- 10.1 Posrotasie waar die kandidaat die geleentheid gegun word om ander poste op gelyke of hoër vlak te beman vir sekere tydperke om sodoende breër vakkennis en ondervinding op te doen.
- 10.2 Waarneming in hoër gegradeerde poste deur die kandidaat tydens die afwesigheid van die werklike bekleërs.
- 10.3 Opleiding ten opsigte van verskeie teoretiese en intaakfasette waar 'n kandidaat bevorder is na 'n hoër pos of oorgeplaas is na 'n ander pos.
- 10.4 Heropleiding waar nodig ten einde spesifieke tekortkominge te bowe te kom waar 'n kandidaat voortgaan om sy huidige pos te beklee.
- 10.5 Aanbieding van spesifieke kursusse ten einde sekere leemtes te vul, byvoorbeeld kursusse in menseverhoudinge, kommunikasie, ensovoorts.
- 10.6 Volg van tegniese kursusse aan tegniese kolleges.

10.7 Filmvertonings oor spesifieke onderwerpe van belang.

10.8 Groepbesprekings oor spesifieke onderwerpe van belang.

10.9 Opleiding ten opsigte van nuwe en/of addisionele opleidings-  
behoeftes.

## 11. OPVOLGINGSONDERHOUD

Opvolgingsonderhoude word met gereelde tussenposes na die loopbaan en ontwikkelingsbeplanningsonderhoud gehou ten einde die kandidaat se vordering te bespreek. Tydens hierdie onderhoude word daar bepaal of die ontplooiing van die kandidaat se ontwikkeling volgens plan verloop en of alle toegewysde verantwoordelikhede deur al die betrokke persone of instansies nagekom word.

Probleme wat ondervind word, word bespreek en daar word gepoog om oplossings daarvoor te vind. Enige verdere hulp wat benodig word, word aangebied ten einde te verseker dat die kandidaat se ontwikkelingsplan tot volle ontplooiing kom.

### EVALUERING

Ontwikkeling is nodig ten einde te verseker dat werknemers wel oor die kennis en vaardighede beskik wat hulle poste, waarin hulle selektief geplaas is, van hulle vereis, asook om hulle te laat aanpas by veranderende omstandighede en om hulle voor te berei om hoër poste te vul. Ontwikkeling is dus 'n langtermynproses met as hoofdoelwit om eventueel 'n stabiele, gemotiveerde en opgeleide arbeidsmag met 'n hoë moreel daar te stel wat 'n maksimum positiewe bydrae sal lewer ter bereiking van die doelwitte van groei en winsgewendheid van die onderneming as geheel. Dit is dus noodsaaklik dat die ontwikkelingsprogram doelgerig gestruktureerd moet wees ten einde die gestelde doelwitte te bereik.

Die ontwikkelingsprogram vir produksiewerke in die Koudwals is so gestruktureerd en word so geïmplementeer dat dit wel in 'n groot mate 'n doeltreffende bydrae lewer ter bereiking van die gestelde doelwitte. Noukeurige analise van die ontwikkelingsprogram ontbloom egter sekere leemtes en gebreke wat die doeltreffendheid van die program mag beïnvloed en stappe ter verbetering en aanpassing noodsaak. Daar kan op verskeie aspekte in hierdie verband gewys word.

Die voortdurende uitvoering van werkstudies en herwaardering van poste lei daartoe dat poste gereeld afgeskaf en nuwes geskep word. Die gevolg daarvan is dat loopbaanstrukture gereeld hersien en aangepas moet word om-

dat hulle versteur word. Die proses van hersiening en aanpassing neem egter baie tyd in beslag en dit gebeur dan soms dat produksiewerkers se ontwikkeling vertraag word omdat die versteurde strukture nog nie hersien en aangepas is nie en die produksiewerkers se bevorderings en oorplasings teruggehou moet word.

Aangesien die Koudwals so groot is en die werksaamhede daarvan van so 'n wye omvang is, is dit moeilik om alle opleidingsbehoefte te identifiseer en sommige kan dan ongeïdentifiseerd bly. Bogenoemde veroorsaak ook dat daar soms 'n lang tydsverloop is tussen die identifisering van sommige opleidingsbehoefte en toepaslike daaropvolgende optrede. Dit lei daartoe dat die produksiewerkers self sekere aksies neem in 'n poging om die probleem te probeer oplos. In die meeste gevalle faal hulle en vererger net die probleem. Hierdie is 'n verskynsel wat ernstige aandag verdien.

Teoretiese opleiding word net vir beperkte tydperke aangebied en daarna kom die intaakopleiding aan die beurt. Dit gebeur dan soms dat die stamiger leerder, selfs met aanpassing van die opleidingsprogramme, nie die teoretiese opleiding binne die vasgestelde tydperke kan bemeester nie. Hy word dan sonder behoorlike teoretiese opleiding aan intaakopleiding onderwerp met die gevolg dat hy nie die mas opkom nie.

Dieselfde probleem word ook met intaakopleiding ondervind. Laasgenoemde kan ook net vir bepaalde tydperke aangebied word en daarna word die produksiewerker in 'n pos geplaas. Indien hy nie die intaakopleiding behoorlik bemeester het nie, lei dit daartoe dat hy probleme ondervind met die uitvoering van sy pligte in die praktiese werksituasie en produksievertraginge en -onderbrekings is normaalweg die gevolg. Hierdie is 'n tipiese verskynsel by 'n groot onderneming en vereis daadwerklike optrede.

Die feit dat daar voortdurend nuwe produksiewerkers in diens geneem word, lei daartoe dat opleidingsprogramme opsetlik vertraag moet word ten einde die nuwelinge daarby in te skakel. Dit vertraag nie net die produksiewerkers wat reeds 'n sekere deel van die opleiding agter die rug het se verdere vordering nie, maar dit lei ook daartoe dat sommige gefrustreerd raak en hulle motivering verloor. Dit lei tot kontaminasie van die opleidingsprogramme se doelwitte.

Omdat daar van senior produksiewerkers gebruik gemaak word om te help met die intaakopleiding van nuwe produksiewerkers, lei dit noodwendig daartoe dat hulle sommige van hulle ongewenste gewoontes en werkswyses aan die nuwelinge oordra. Navorsing het aangedui dat hierdie 'n baie hardnekkige verskynsel is om uit te roei en alhoewel veel reeds gedoen word om dit uit te wis, kom dit nog steeds voor. Ten einde die sukses van die opleidingsprogramme te verseker, is dit dringend nodig om hierdie verskynsel behoorlik uit te wis.

Produksiewerkers wat genomineer word vir formele onderrig aan 'n tegniese kollege se nominasies geskied in hoofsaak volgens die probeer-en-trefmetode. Dit lei daartoe dat sommige produksiewerkers aanvanklik baie entoesiasties is oor die gedagte van formele onderrig, maar as gevolg van studieprobleme belangstelling begin verloor wanneer hulle eers met die kursusse begin het. Die gevolg is dat heelwat produksiewerkers kursusse òf nie voltooi nie, òf die eksamens druip.

Die hele gedagte van formele onderrig lei dus in 'n sekere mate skipbreuk. Dit kan ook as 'n ope vraag gestel word of dit werklik nodig is om op die skaal wat tans die geval is produksiewerkers te nomineer vir formele onderrig.

Die meting of beoordeling van produksiewerkers geskied in 'n groot mate op grond van abstrakte en subjektiewe norme, soos betroubaarheid, lojaliteit en vriendelikheid. Die gevaar hieraan verbonde is dat 'n produksiewerker 'n goeie beoordeling mag ontvang op grond van hierdie subjektiewe norme terwyl hy te kort skiet ten opsigte van die objektiewe en konkrete norme soos kennis van werk en werkverrigting. Die huidige beoordelingstelsel leen hom verder baie maklik daartoe dat alle produksiewerkers as bloot gemiddeld beoordeel kan word. Die oplossing hier sou wees om 'n doeltreffender beoordelingstelsel te ontwikkel wat posgebonde is en waarvan die norme vir beoordeling konkreet en duidelik omskryf is ten einde objektiewe beoordelings te verseker.

Die selfevaluering of persoonlike oorsig wat 'n baie belangrike deel van die huidige beoordelingstelsel uitmaak, word ook bevraagteken. Dit is 'n ope vraag of 'n produksiewerker wat oor geen opleiding in hierdie verband beskik dit werklik objektief en met die nodige insig kan doen. Studies van voltooide vorms het hierdie vermoede bevestig. Die oplossing hier sou wees 'n eenvoudiger vorm wat meer op die vlak van die produksiewerker opgestel is.

Die opstelling van die mannekragoudit geskied in 'n groot mate op grond van die resultate van die beoordeling van produksiewerkers. Soos reeds gemeld, geskied die beoordeling van produksiewerkers in 'n groot mate op grond van abstrakte norme, met die gevolg dat die mannekragoudit in 'n mate ook subjektief mag wees.

Die mannekragbeplanning neem nie menslike faktore en oorwegings in ag nie. Sekere produksiewerkers wil om verskeie redes nie bevorder of oorgeplaas word nie, maar dit geskied gereeld teen hulle wil. Die gevolg is dat hulle belangstelling verloor en selfs bedank.

Die kandidate se vordering na aanleiding van die mannekragbeplanning word slegs tydens sekere vasgestelde opvolgingsonderhoude bespreek. Soms duik daar egter dringende probleme op, maar omdat daar so baie produksiewerkers is, kan daar nie dadelik aan alle probleemgevalle aandag geskenk word nie.

Nieteenstaande bogenoemde kritiek beskik die onderneming in die geheel oor 'n wetenskaplike gestruktureerde en gefundeerde ontwikkelingsprogram wat goeie resultate lewer. Probleme en gebreke is nie onoorkomelik nie en met die nodige aanpassing kan die program nog beter resultate lewer en so- doende die gestelde doelwitte bereik.

# B R O N N E L Y S

1. Bartholomew, D.J. &.....  
Morris, B.R. ASPECTS OF MANPOWER PLANNING  
The English Universities Press Limited, London, 197
2. Beach, D.S. .... PERSONNEL: THE MANAGEMENT OF PEOPLE AT WORK  
The MacMillan Company, New York, 1965
3. Blum, M.L. &.....  
Naylor, J.C. INDUSTRIAL PSYCHOLOGY: ITS THEORETICAL AND  
SOCIAL FOUNDATIONS  
Harper & Row, New York, 1968
4. Chruden, H.J. &.....  
Sherman, A.W. PERSONNEL MANAGEMENT  
South-Western Publishing Company, Cincinnati, 1963
5. Dale, E. .... MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE  
McGraw - Hill Book Company, New York, 1969
6. Davies, I.K. .... THE ORGANIZATION OF TRAINING  
McGraw - Hill Book Company, London, 1973
7. De Villiers, W.J. .... BEGINSELS VAN GEDESENTRALISEERDE BESTUUR  
Federale Mynbou/General Mining-groep, Johannesburg,  
1971
8. Finley, R.E. .... THE PERSONNEL MAN AND HIS JOB  
American Management Association, Inc., New York,  
1962
9. Flipppo, E.B. .... PRINCIPLES OF PERSONNEL MANAGEMENT  
McGraw - Hill Kogakusha Limited, Tokio, 1971
10. Ghiselli, E.E. &.....  
Brown, C.W. PERSONNEL AND INDUSTRIAL PSYCHOLOGY  
McGraw - Hill Book Company, New York, 1955
11. Kenney, J.P.J. &.....  
Donnelly, E.L. MANPOWER TRAINING AND DEVELOPMENT  
Harrop, London, 1972
12. Knowles, A.S. &.....  
Thomson, R.D. INDUSTRIAL MANAGEMENT  
The MacMillan Company, New York, 1944
13. Knowles, W.H. .... PERSONNEL MANAGEMENT: A HUMAN RELATIONS APPROACH  
American Book Company, New York, 1955

14. Maier, N.R.F. .... PSYCHOLOGY IN INDUSTRY  
Harrop, London, 1965
15. Nadler, L. .... DEVELOPING HUMAN RESOURCES  
Gulf Publishing Company, Houston, 1970
16. Pigors, P. &..... MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES  
Myers, C.A. &  
Malm, F.T. McGraw - Hill Book Company, New York, 1964
17. Reynolds, O.W. &..... A TIME TO TRAIN  
Baker, J. Pergaman Press Limited, London, 1966
18. Schultz, D.P. .... PSYCHOLOGY IN INDUSTRY  
The MacMillan Company, London, 1970
19. Singleton, W.T. &..... MEASUREMENT OF MAN AT WORK: AN APPRAISAL OF  
Fox, J.G. &  
Whitfield, D.W. PHYSIOLOGICAL AND PSYCHOLOGICAL CRITERIA IN  
MAN-MACHINE SYSTEMS  
Taylor & Francis Limited, London, 1971
20. Strauss, G. &..... PERSONNEL: THE HUMAN PROBLEMS OF MANAGEMENT  
Sayles, L.R. Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, New  
Jersey, 1960
21. Sutermeister, R.A. ... PEOPLE AND PRODUCTIVITY  
McGraw - Hill Book Company, New York, 1969
22. Terry, G.R. .... PRINCIPLES OF MANAGEMENT  
Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1968
23. Thorndike, R.L. .... PERSONNEL SELECTION  
Wiley, New York, 1949
24. Tiffin, J. &..... INDUSTRIAL PSYCHOLOGY  
McCormick, E.J. George Allen and Unwin Limited, London, 1965
25. Viteles, M.S. .... INDUSTRIAL PSYCHOLOGY  
W.W. Norton and Company, Inc., New York, 1932
26. Woodcock, J.A.D. .... COST REDUCTION THROUGH OPERATOR TRAINING AND  
RETRAINING  
Kogan Page (Associates) Limited, London, 1972

| POSONTLEDINGSVORM     |  |             |  |           |        |
|-----------------------|--|-------------|--|-----------|--------|
| 1. POS-IDENTIFIKASIE  |  |             |  |           | DATUM: |
| Ampstittel            |  | Graadnommer |  | Gradering |        |
| Afdeling              |  | Seksie      |  | Aanleg    |        |
| 2. OPLEIDING          |  |             |  |           |        |
| 2.1 Aard              |  |             |  |           |        |
|                       |  |             |  |           |        |
| 2.2 Duur              |  |             |  |           |        |
|                       |  |             |  |           |        |
| 2.3 Aanbieders        |  |             |  |           |        |
|                       |  |             |  |           |        |
| 3. WERKSOMSTANDIGHEDE |  |             |  |           |        |
| 3.1 Fisies            |  |             |  |           |        |
| Temperatuur           |  |             |  |           |        |
| Ventilasie            |  |             |  |           |        |
| Beligting             |  |             |  |           |        |
| Geraas                |  |             |  |           |        |
| Vuilis                |  |             |  |           |        |
| Stof en Dampe         |  |             |  |           |        |
| Gevare                |  |             |  |           |        |
| 3.2 Psigologies       |  |             |  |           |        |
|                       |  |             |  |           |        |

## 4. HOOFFUNKSIE

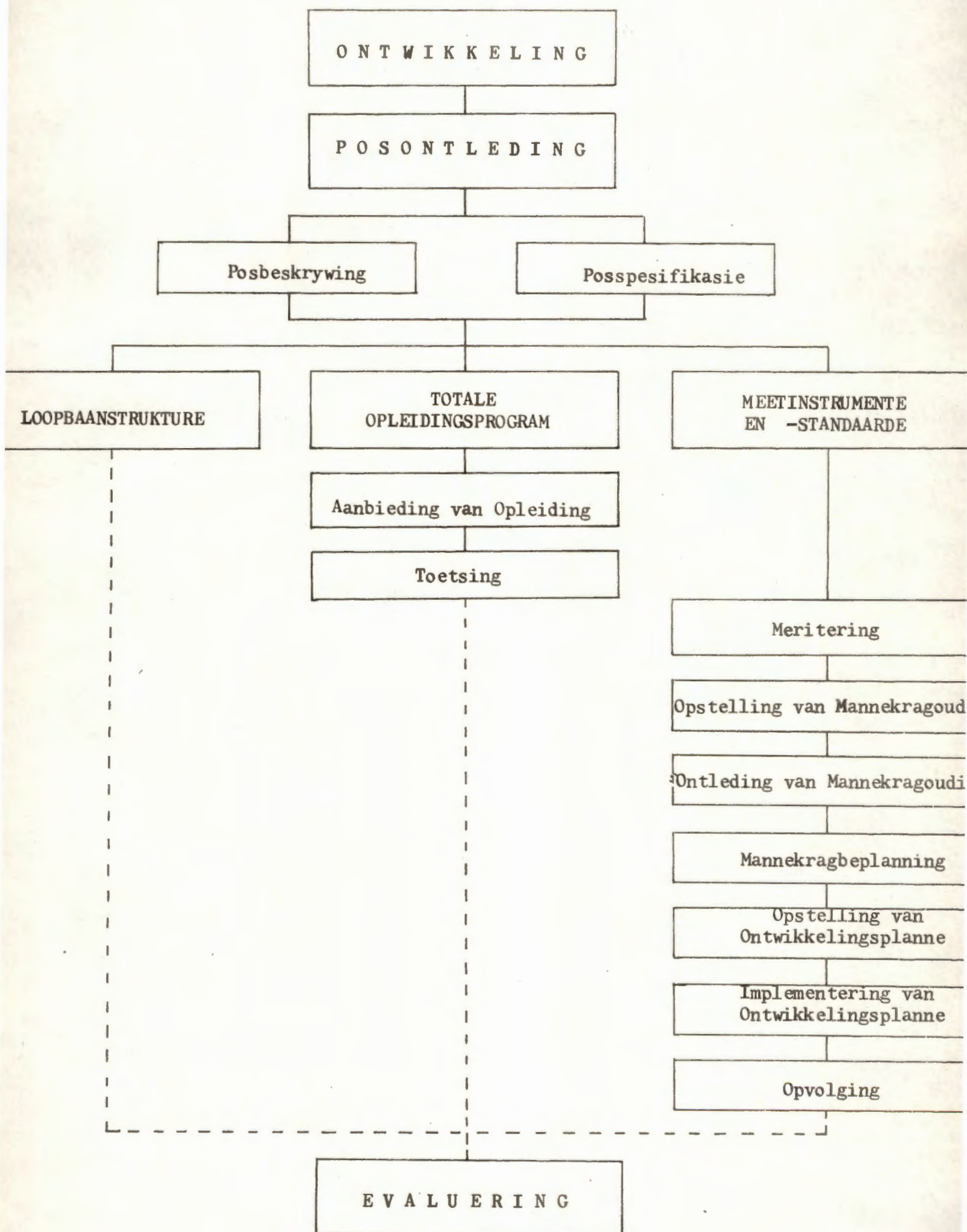
## 5. VEREISTE EN/OF WENSLIKE KWALIFIKASIES EN VORIGE ONDERVINDING

## 6. ONTOELAATBARE FISIESE EN SENSORIESE GEBREKE

## 7. POSBESKRYWING

8. MATERIAAL EN  
TOERUSTING

## 9. POSSPESIFIKASIE





S.7-B  
Rev. 5

EMPLOYEE DEVELOPMENT  
WERKNEMERONTWIKKELING

: PERSONAL REVIEW  
: PERSOONLIKE OORSIG

|                   |                        |                              |
|-------------------|------------------------|------------------------------|
| NAME/NAAM         | DESIGNATION/AMPSTITEL  | EMPLOYEE NO.<br>WERKNEMERNO. |
| DIVISION/AFDELING | DEPARTMENT/DEPARTEMENT | CENTRE/SENTRUM               |

In order to prepare yourself for your performance rating and subsequent development planning, you yourself must give an indication of your career preferences and development needs. Therefore please complete this questionnaire so that it may be available when your performance and development are discussed with you.

Ter voorbereiding van u prestatiebeoordeling en daaropvolgende ontwikkelingsbeplanning, is dit nodig dat u zelf een aanduiding gee van u beroepsvoorkeure en ontwikkelingsbehoefes. Voltooi dus asseblief hierdie vraeys sodat dit gereed is wanneer u werkverrigting en ontwikkeling met u bespreek word.

1. State any other fields of interest outside your present position in order of preference

Noem ander rigtings buite u huidige pos waarin u belangstel in voorkeur-  
volgorde

(a) \_\_\_\_\_

(b) \_\_\_\_\_

(c) \_\_\_\_\_

2. If you are not interested in your present position, state reasons or particulars

Indien u nie in u huidige pos belangstel nie, verstrek redes of besonderhede

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

3. Are there any aspects of your present position in respect of which you require more experience, training and/or development?

Is daar enige aspekte van u huidige pos waarin u meer ondervinding, opleiding en/of ontwikkeling nodig het?

4. State any aspects (personal, organisational, etc.) which prevent you from functioning more efficiently in your present position (Think in terms of overlapping of work, inadequate equipment, any additional work you feel you could handle, the extent to which you are allowed to act independently, flow of information, way in which decisions are obtained, personal shortcomings, etc.)

Meld enige aspekte (persoonlik, organisatories, ens.) wat u verhinder om doeltreffender in u huidige pos te funksioneer (Dink byvoorbeeld aan oorvleueling van werk, onvoldoende toerusting, bykomende werk wat u dink u kan hanteer, mate waarin u toegelaat word om selfstandig op te tree, vloei van inligting, wyse waarop beslissings verkry word, persoonlike tekortkomings, ens.)



S.7-A  
Rev. 6

EMPLOYEE DEVELOPMENT : PERFORMANCE RATING  
WERKNEMERONTWIKKELING : PRESTASIEBEOORDELING

STAFF : CONFIDENTIAL  
PERSONEEL : VERTROULIK

NAME  
NAAM

DESIGNATION  
AMPSTITEL

DIVISION/SECTION  
AFDELING/SEKSIE

DATE EMPLOYED

INDIENSNEMINGSDATUM

MAXIMUM SALARY

MAKSIMUM SALARIS

(THIS PORTION MUST BE COMPLETED BY THE SUPERVISOR)

(HIERDIE GEDEELTE MOET DEUR DIE TOESIGHOUER VOLTOOI WORD)

1. CONSIDERING THE EMPLOYEE'S TOTAL VALUE\* TO THE CORPORATION, WHAT ARE THE:  
MET INAGNEMING VAN DIE WERKNEMER SE TOTALE WAARDE\* VIR DIE KORPORASIE,  
WAT IS DIE:

(a) Most satisfactory qualities or aspects of work performance  
Bevredigendste eienskappe of aspekte

(b) Qualities or aspects in respect of which his present performance  
may be improved or developed  
Eienskappe of aspekte ten opsigte waarvan sy huidige prestasie  
kan verbeter of ontwikkel

\*(Think of usefulness of final products, utilisation of time, dependability, loyalty, teamwork approach, initiative, knowledge of work, previous experience, comprehension and judgement, organisational ability, leadership, personal appearance, friendliness, acceptability, integrity, communication, safety consciousness, persistence, bilingualism, etc.)

\*(Dink aan die bruikbaarheid van eindproduk, benutting van tyd, betroubaarheid, lojaliteit, spanwerkbenadering, ondernemingsgees, kennis van werk, vorige ondervinding, begrip en oordeel, organisasievermoë, leierskap, persoonlike voorkoms, vriendelikheid, aanvaarbaarheid, integriteit, kommunikasie, veiligheidsbesef, volharding, tweetaligheid, ens.)

MONITOR)  
WORD)

[illegible]

7. SIGNATURES  
HANDTEKENINGE

EMPLOYEE/WERKNEMER

PERSONNEL MONITOR/PERSONEELMONITOR

SUPERVISOR/

TOESIGHOUER (a)

(b)

DATE/DATUM

19

|                                           |   |   |                               |   |                   |   |                        |   |    |                                    |   |              |    |    |
|-------------------------------------------|---|---|-------------------------------|---|-------------------|---|------------------------|---|----|------------------------------------|---|--------------|----|----|
| TRANSACTION<br>TYPE<br>TRANSAKSIE<br>Tipe |   |   | EMPL.<br>NO.<br>WERKG.<br>NO. |   | CENTRE<br>SENTRUM |   | BATCH NO.<br>BONDELNO. |   |    | EMPLOYEE NUMBER<br>WERKNEMERNOMMER |   | <div>X</div> |    |    |
| 1                                         | 2 | 3 | 4                             | 5 | 6                 | 7 | 8                      | 9 | 10 | 11                                 | - |              | 17 | 18 |
| 9                                         | 5 | 3 | 0                             | 0 |                   |   |                        |   |    |                                    |   |              |    | 0  |

|                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| DATE OF BIRTH<br>GEBORTEDATUM |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

|                   |  |  |  |  |  |  |                                      |  |  |  |  |  |  |
|-------------------|--|--|--|--|--|--|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| CENTRE<br>SENTRUM |  |  |  |  |  |  | ORGANISATION CODE<br>ORGANISASIEKODE |  |  |  |  |  |  |
|-------------------|--|--|--|--|--|--|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|

|                                           |  |  |  |  |  |  |                                       |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|---------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| SENT BASIC SALARY<br>DIGE BASIESE SALARIS |  |  |  |  |  |  | PREVIOUS RATING<br>VORIGE BEOORDELING |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|---------------------------------------|--|--|--|--|--|--|

2. OVERALL PROFICIENCY  
ALGEHELE DOELTREFFENDHEID

Rate to what extent the employee comes up to the required standard  
Beoordeel hier die mate waarin die werknemer aan die verwagte standaard voldoen

19

| BELOW STANDARD<br>ONDER STANDAARD |   |   | MEETS STANDARD<br>VOLDOEN AAN STANDAARD |   |   | ABOVE STANDARD<br>BO STANDAARD |   |   |
|-----------------------------------|---|---|-----------------------------------------|---|---|--------------------------------|---|---|
| 1                                 | 2 | 3 | 4                                       | 5 | 6 | 7                              | 8 | 9 |

3. POTENTIAL FOR PROMOTION  
POTENSIAAL VIR BEVORDERING

20

| AT PRESENT PROMOTABLE<br>TANS GEREED | POSSESSES POTENTIAL<br>HET POTENSIAAL | LIMITED POTENTIAL<br>POTENSIAAL BEPERK |
|--------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|
| 1                                    | 2                                     | 3                                      |

4. DATE OF NEXT RATING  
DATUM VAN VOLGENDE BEOORDELING

Unless required by a change in the employee's working conditions or performance, when should he be rated again?  
Tensy 'n verandering in die werknemer se werksomstandighede of prestasie dit vereis, wanneer moet hy weer beoordeel word?

2124

|                |  |              |  |
|----------------|--|--------------|--|
| MONTH<br>MAAND |  | YEAR<br>JAAR |  |
|                |  |              |  |



M A N N E K R A G O U D I T

SEKSIE:

POS:

GRADERING:

DATUM:

R A N G O R D E

NAAM:

KONTROLE-  
NOMMER

ALGEHELE DOEL-  
TREFFENDHEID

KWALIFIKASIES

OUDERDOM

ONDERVINDING

POSISIE