
Blanke eerstelyntoesighouers in 'n aantal vervaardigings- ondernemings

P.A. Gouws



RGN · HSRC

001.3072068 HSRC
MN 111

BIBLIOTEEK LIBRARY

RGN

RAAD VIR
GEESTESWETENSKAPLIKE
NAVORSING

HSRC

HUMAN
SCIENCES RESEARCH
COUNCIL



RGN · HSRC



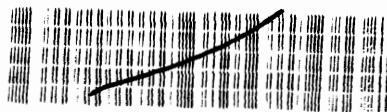
RGN-HSRC

SENTRUM VIR BIBLIOTEEK- EN
INLIGTINGSDIENSTE
CENTRE FOR LIBRARY AND
INFORMATION SERVICES

VERVALDATUM/DATE DUE

1986 -07- 1 0
1986 -07- 1 0
TERUG

000053070



2844363866



001.3072068 HSRC MM 111



* 0 7 5 3 0 7 *

Blanke eerstelyntoesighouers
in 'n aantal vervaardigings-
ondernemings

Navorsingsbevinding MN-111

Blanke eerstelyntoesighouers in 'n aantal vervaardigings- ondernemings

P.A. Gouws

RGN BIBLIOTEK HSRC LIBRARY		
1985 -03- 20		
STANDKODE 001.3072068 HSRC MN III	REGISTERNUMMER 066594	
BESTELNUMMER R10		

P.A. Gouws, B.A., D.Phil., Assistent Groepearbeidsbetrekkingsbestuurder, Gencor

Instituut vir Mannekragnavorsing

Uitvoerende Direkteur: S.S. Terblanche

ISBN 0 7969 0187 2

Prys: R6,00
 (AVB uitgesluit)

© Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing, 1984

Gedruk deur **RGN**

INHOUD		BLADSY
1	INLEIDING	1
2	DIE TOESIGHOUER IN DIE VERVAARDIGINGSBEDRYF	1
3	DIE ARBEIDSOMGEWING WAARIN DIE HEDENDAAGSE TOESIGHOUER FUNKSIONEER	3
3.1	Die problematiek van verhoudinge	3
3.2	Tegnologiese ontwikkeling	5
4	METODE VAN ONDERSOEK	6
4.1	Vraelyste	6
4.2	Deelnemende organisasies	7
4.3	Ondersoekgroepe	7
4.4	Ontleding van data	8
5	ENKELE BIOGRAFIESE EIENSKAPPE VAN DIE ONDERSOEGROEP	9
6	TOETREDE TOT DIE TOESIGHOUERSPOSISIE EN VERDERE OPLEIDING	14
6.1	Toetrede	14
6.2	Opleiding vir toesighouers	15
7	WERKSAKTIWITEITE VAN TOESIGHOUERS	21
7.1	Inleiding	21
7.2	Bestuursfunksies	21
7.3	Toesighouersaktiwiteite	25
8	VERHOUDING MET ONDERGESKIKTES	26
9	TOESIGHOUERS SE PERSEPSIE VAN ONDERGESKIKTES	33
9.1	Algemene indrukke	33
9.2	Aansporing om harder te werk	37
10	SAMEVATTING	44
	BRONNELYS	48

1 INLEIDING

Die posisie van eerstelyntoesighouers word normaalweg geassosieer met die onderste vlak van die bestuurshiërargie en dikwels word persone in dié posisie deur hul ondergeskiktes selfs met die besit van die onderneming geassosieer. Vanweë die regstreekse blootstelling aan en gereelde skakeling met sowel produksiewerkers in die laer range as met ondergeskiktes op verskillende bestuursvlakke, staan die hedendaagse eerstelyntoesighouer redelik sentraal ten opsigte van die daarstel en vestiging van arbeidsverhoudinge in die onderneming. Waar arbeidsverhoudinge aan die ander kant weer kritiek is ten opsigte van sowel ekonomiese ontwikkeling as sosiaal-maatskaplike stabiliteit in breër verband, kan verwag word dat daar meer as net terloopse belangstelling in die bydrae van die toesighouer in dié verband sal wees. Trouens, sedert die verskyning van die verslag van die Wiehahn-kommissie van ondersoek na arbeidswetgewing in die RSA is daar benewens die politieke belangstelling ook 'n skerp toename in navorsingsbetrokkenheid op dié gebied.

Die hoofdoel met die studie waarop hierdie verslag gebaseer is, is om meer te wete te kom van die eerstelyntoesighouer in terme van sy hedendaagse rol en funksie en veral ten opsigte van sy betrokkenheid by en deelname aan arbeidsverhoudinge.

2 DIE TOESIGHOUER IN DIE VERVAARDIGINGSBEDRYF

Sedert die ontstaan van die fabriekwese het die eerstevlaktoesighouer 'n sleutelrol in die proses van vervaardiging gespeel, hoofsaaklik vanweë sy direkte betrokkenheid by die vlak waarop uitvoering plaasvind en die feit dat hy 'n regstreekse aandeel gehad het in die aanwending in die produksieproses van produksiefaktore soos materiaal, toerusting en arbeid. In hierdie rol het hy voorheen relatiewe outonomie besit en is hy normaalweg slegs aanspreeklik gehou vir produksieresultate en nie vir aspekte soos gesonde arbeidsverhoudinge en gunstige werksomstandighede nie. Gesonde arbeidsverhoudinge in die onderneming was voorheen ook

nie besonder noodsaaklik geag nie, omdat die aanbod van arbeid groot was en die dienste van diegene wat nie goed genoeg gewerk het nie, of nie by bestaande reëls en regulasies wou inval nie, summier beëindig is.

Omstandighede in die vervaardigingsbedryf het egter met verloop van tyd sodanig verander dat beide die makro- en mikro-arbeidsomgewings waarin die toesighouer funksioneer, vandag totaal anders daar uitsien as wat die geval was tydens die ontstaan van die fabriekswese. Tegnologiese ontwikkelinge het die vervaardigingsprosesse dramaties verander, sodat die aanwending van materiaal, mannekrag en toerustingkapasiteit nie meer aan die besluitneming van die toesighouer alleen oorgelaat word nie. Bestuur het sedertdien ook professioneler geword en in die proses 'n humanistieser siening van werkers ontwikkel. Werkers word vandag nie meer net as produksiemiddele beskou nie, maar as mense met bepaalde behoeftes en gevoelens. As gevolg van tegnologiese ontwikkelinge, markmededinging en vele ander faktore wat die vervaardigingsonderneming dwing om die maksimum te produseer met die minimum inset, het verfyning van vervaardigingsprosesse en beter benutting van produksiemiddele genoodsaak. Dit het spesialiskundigheid in die onderneming noodsaaklik gemaak ten opsigte van die vervaardigingsproses en die bedryf van die totale onderneming as geheel. Funksies soos kwaliteitsbeheer, veiligheid, personeelbestuur en produksiebeplanning word deur spesialiste verrig. 'n Verdere faktor wat 'n betekenisvolle invloed op die toesighouer se werksomgewing het, is die betrokkenheid van vakunies. Vakunies sien toe dat werkers volgens ooreengekome maatreëls hanteer word, 'n spesifieke loon ontvang, 'n beperkte aantal ure werk, sekere regte geniet en volgens bepaalde prosedures behandel word. Die hoër eise wat ten opsigte van die bedryf van die onderneming gestel word, beperk individuele en willekeurige besluitneming en optrede. Organisasiebedrywighele word hedendaags grootliks gereël deur beleidsbepaling, prosedurevoorskrifte, gedragskodes en reëls. Die moderne vervaardigingsonderneming is dus aansienlik meer geformaliseerd as wat voorheen die geval was.

Die vraag wat hieruit ontstaan, is wat die effek van hierdie ontwikkeling op die posisie en funksie van hedendaagse eerstelyntoesighouers is ten opsigte van bestuursfunksies, die uitvoering van tegniese take

en die nodige kundigheid en opleidingspeil om die uitdagings van die kontemporêre arbeidsomgewing sinvol die hoof te bied.

3 DIE ARBEIDSOMGEWING WAARIN DIE HEDENDAAGSE TOESIGHOUER FUNKSIONEER

3.1 DIE PROBLEMATIEK VAN VERHOUDINGE

Die arbeidsituasie in die RSA word gekenmerk deur sekere unieke eienskappe wat dit duidelik onderskei van dié van die meeste Westerse lande. Die uniekheid daarvan staan regstreeks in verband met die besondere bevolkingsamestelling van die RSA wat beslag gekry het in die onmiskenbare wyse waarop die arbeidsmag op grond van rasse-differensiasie gestruktureer is.

Die uitgangspunt tot enkele jare gelede was dat hierdie differensiasie - minstens sover dit arbeidsvoorsiening betref - deur middel van wetgewing bestendig moes word. Vandag is dié uitgangspunt nie meer geldig nie en is die meeste van die eertydse rasse-gebaseerde arbeidswetgewing uitgefaseer ten gunste van 'n aansienlik meer gera-sionaliseerde bedeling. Dit het egter nie gebeur voordat daar reeds 'n bepaalde patroon van rasse-differensiasie ten opsigte van verskillende beroepsvlakke gevestig was nie. 'n Ontleding van die huidige arbeidsmagsamestelling toon duidelik hoe die verskillende bevolkingsgroepe in bepaalde beroepsvlakke gekonsentreer is.

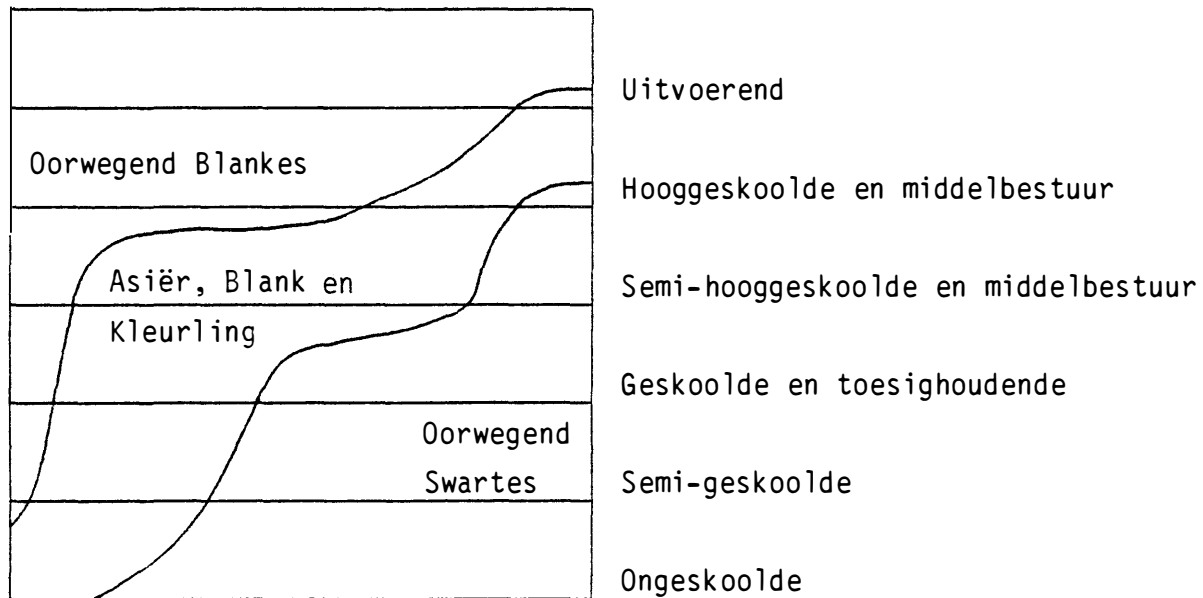
Figuur 3.1 toon byvoorbeeld dat die Blankes hulle grootliks in die bo- en middelvlakberoepskategorieë gevestig het, terwyl Indiërs en Kleurlinge in die middel en onderste vlakke en die Swartes oorwegend in die onderste vlakke gekonsentreer is.

Hierdie toedrag van sake gee daartoe aanleiding dat arbeidsverhoudinge in die RSA wat in elke geval ingebed is in die breë problematiek van tussengroep- of rasseverhoudinge, algemeen as 'n besonder sensitiewe aangeleentheid met heelwat konflikpotensiaal beskou word. Die afgelope 3 tot 4 jaar, veral na die verskyning van die Wiehahn-verslag, is gekenmerk deur heelwat hervorming en rasionalisering van arbeidswetgewing op 'n redelike groot skaal. Die gevolg is dat die huidige stelsel van

formele arbeidsverhoudinge en -strukture aansienlik verskil van die wat enkele jare gelede nog in swang was. Wat die effek van hierdie formele veranderinge op die informele vlak is, is egter nie bekend nie en dit is deels die bedoeling met hierdie studie om perspektief op dié aangeleentheid te kry.

FIGUUR 3.1

VERSPREIDING VAN BEVOLKINGSGROEPE VOLGENS BEROEPSVLAKKE



Die verhouding tussen toesighouers en werkers, synde die eerste vlak waarop interaksie normaalweg tussen bestuur en produksiewerkers plaasvind, vorm in die meeste gevalle die basis van arbeidsverhoudinge in die organisasie. Al die groter kollektiewe verhoudingstrukture soos vakbonde en werkerade wat deel uitmaak van die arbeidsverhoudingestelsel, funksioneer basies in terme van hierdie primêre verhouding. Die kern van die problematiek van arbeidsverhoudinge soos gemanifesteer in die toesighouer-werkerverhoudinge is dat dit in die meeste gevalle ook nog saamval met 'n Blanke - Nie-Blanke verhouding. Hierdie verhouding word gekenmerk deur 'n lang tradisie van wedersydse gevestigde idees, vooroordele, gesindhede en persepsies van die twee partye.

3.2 TEGNOLOGIESE ONTWIKKELING

Die onmiddellike werksomgewing van die hedendaagse eerstelyntoesighouer word in twee opsigte regstreeks deur tegnologiese ontwikkeling beïnvloed, naamlik deur modernisering van bestuursprosedures en tegnieke enersyds en deur outomatisering van produksieprosesse andersyds.

Wat die bestuursomgewing betref, vind die toesighouer in die hedendaagse onderneming dat sy optrede en besluite in 'n groot mate gereël word deur vooraf uitgewerkte en gedetailleerde produksieplanne en -prosesse. Hy het in 'n veel minder mate as voorheen regstreeks invloed op en beheer oor die aanwending van produksiefaktore in die organisasie. Hy bevind hom deel van 'n groter bestuursstelsel waarin daar van hom kundigheid vereis word wat nie voorheen as deel van sy toesighoudingsfunksie beskou is nie, byvoorbeeld die handhawing van gesonde verhoudinge, konflikhantering, kwaliteitsbeheer, prosessebeplanning en administrasie.

Afgesien van die komplekse bestuursomgewing, is daar ook nog die voortdurende proses van outomatisering en rasionalisering van produksieprosedures as uitvloeisel van tegnologiese ontwikkeling. Daar word voortdurend gesoek na nuwe tegnieke om die produksieprosesse meer ekonomies en verfynd te maak en die toesighouer moet nie alleen sorg dra dat sy kundigheid nie uit pas raak met hierdie ontwikkeling nie, maar hy moet toesien dat sy ondergeskiktes die nodige opleiding in dié verband kry.

Samevattend dus: Die eerstelyntoesighouer bevind hom in 'n werksomgewing wat ingrypend verskil van die van enkele jare gelede. Hy staan sentraal ten opsigte van een van die grootste uitdagings in die Suid-Afrikaanse werksomgewing, naamlik om die oorgang van 'n uitgediende rassegebaseerde werksverdeling na 'n nuwe gerasionaliseerde stelsel, gebaseer op die beginsel van gelyke geleenthede vir almal, sinvol te laat verloop en in die proses beslag te gee aan gesonde en konstruktiewe werksverhoudinge.

4 METODE VAN ONDERSOEK

4.1 VRAELYSTE

Die nodige inligting vir die ondersoek is deur middel van die verskillende posvraelyste ingesamel. Die vraelyste was onderskeidelik gerig aan:

- (i) Blanke eerstelyntoesighouers,
- (ii) personeelbestuurders en
- (iii) senior en uitvoerende direkteure.

Die vraelys aan die toesighouers kan beskou word as die kern waarom die ondersoek wentel en die grootste gedeelte van die verslag handel derhalwe om die response op hierdie vraelys. Die vraelys dek 'n wye spektrum van aangeleenthede waaronder biografiese besonderhede van respondente soos skoolkwalifikasies en opleidingspeil, asook toesighouers se siening van bestuursaangeleenthede, van ondergeskiktes en van die werksaktiwiteite van respondente.

Die vraelys aan personeelbestuurders daarenteen het hoofsaaklik ten doel gehad om ten opsigte van die onderskeie deelnemende organisasies inligting in te win oor bestaande bestuurspraktyke en -beleid ten opsigte van eerstelyntoesighouers.

Die derde vraelys wat aan senior en uitvoerende bestuurders van geselekteerde organisasies gerig was, was bedoel om topbestuur se mening in te win omtrent bepaalde tendense ten opsigte van die toesighouersposisie in die vervaardigingsbedryf. Net soos in die geval van die vraelys aan personeelbestuurders, het die vraelys aan topbestuur gedien as verwysingsraamwerk in terme waarvan die werksomgewing, die algemene posisie van toesighouers binne die onderskeie organisasies, hulle vaardigheidspeil, vlak van bevoegdheid en veral ook sommige van hulle response op die vraelys gekontroleer kon word.

4.2 DEELNEMENDE ORGANISASIES

Die studie is uitsluitlik gerig op Blanke toesighouers in die eerste lyn van toesig met betrekking tot die vervaardigingsbedryf. Gevolglik is slegs ondernemings binne die bepaalde sektor genader met die oog op moontlik deelname aan die ondersoek. Hoewel 145 verskillende maatskappye van regoor die land oorspronklik genader is, het slegs 84 uiteindelik deelgeneem. Die deelnemende organisasies is versprei oor al die groot nywerheidsentra van die land, maar die meeste is geleë in die PWV-, Port Elizabeth-, Durban- en Kaapstadareas. Enkele ondernemings uit die Bloemfontein- en Oos-Londenareas is egter ook ingesluit.

4.3 ONDERSOEK GROEPE

(a) Eerstelyntoesighouers

Vir die doel van die studie is eerstelyntoesighouers gedefinieer as die eerste vlak van Blanke toesig oor hoofsaaklik Swart ondergeskiktes, naamlik werkers op die produksievlak. Die bedoeling was om die totale spektrum van hierdie groep toesighouers verbonde aan die 84 deelnemende organisasies by die ondersoek te betrek. Die totale grootte van die groep (populasie) was egter nie vooraf bekend nie en om praktiese redes was dit nie moontlik om dit vooraf te bepaal nie. Derhalwe is nie van ewekansige steekproefnemingstegnieke gebruik gemaak nie, maar is 'n totaal van 1225 vraelyste aanvanklik onder die 84 deelnemende organisasies versprei. By elke organisasie is die verspreiding van die vraelyste onder toesighouers deur die betrokke personeelbestuurder of 'n ander geskikte persoon behartig. Daar is uiteindelik 513 bruikbare vraelyste van respondente terugontvang en vir die doel van dié ondersoek word hulle as die totale aantal Blanke eerstelyntoesighouers in die 84 deelnemende organisasies beskou. Daar kan dus nie daarop aanspraak gemaak word dat die 513 persone verteenwoordigend van die Blanke eerstelyntoesighouer in die vervaardigingsbedryf van die RSA is nie. Omdat al 513 toesighouers nie al die vrae beantwoord het nie, verskil die totale in die tabelle en ander ontledings ietwat.

(b) Personeelbestuurders

Uit die verskillende deelnemende organisasies is 'n totaal van 78 personeelbestuurders geïdentifiseer aan wie elk 'n vraelys gestuur is met die versoek om dit te beantwoord. Hiervan is 68 bruikbare vraelyste terugontvang, 'n responspersentasie van 87,2 %.

(c) Topbestuur

Aan die senior en uitvoerende bestuurders van elk van die geselekteerde organisasies is 65 vraelyste gestuur waarvan 44 terugontvang is. Die response op vraelyste wat deur personeelbestuurder en die topbestuur voltooi moes word, het deels gedien as kontrole op die response van eerstelyntoesighouers en deels as verwysingsraamwerk ten opsigte van die onderskeie organisasies se beleid oor aanstelling en opleiding van toesighouers, hul aanspreeklikheidsbasis in terme van toesig en arbeidsverhoudinge en ander aangeleenthede. Omdat die klem van die ondersoek nie op organisasies se beleid as sodanig geval het nie is die response op hierdie vraelyste nie gerekenariseer en aan uitgebreide statistiese analises onderwerp nie.

4.4 ONTLEDING VAN DATA

Die data is ontleed deur gebruikmaking van gewone statistiese beskrywende tegnieke soos frekwensietabelle en eenvoudige grafiese voorstellings. Waar toepaslik, is dit aangevul met die CHAID-prosedure wat in die ondersoek slegs eksploratief aangewend is. Laasgenoemde is een van die aantal sogenaamde AID (Automatic Interaction Detection)-prosedures waarvolgens interaksies tussen voorspellers in regversietipe data opgespoor kan word.¹⁾

¹⁾Vir verdere inligting oor die prosedure, raadpleeg: Du Toit, S.H.C. en Stumpf, R.H. Riglyne by die ontleding van omvangryke datastelle. Pretoria: RGN, 1982.

In die paragraaf word die ondersoekgroep kortliks beskryf in terme van die volgende biografiese veranderlikes: huistaal, ouderdomsverspreiding, onderwyspeil, ambagsopleiding en ervaring. In die ondersoekgroep van 513 was daar slegs 3 vroulike respondente met die gevolg dat die effek van die biografiese veranderlike, geslag, nie ondersoek kon word nie. Derhalwe is hierdie veranderlike ook nie gebruik as verdeler van die ondersoekgroep nie.

Die oorheersing van mans as eerstelyntoesighouers verbaas nie, omdat hierdie posisie in die eerste plek oorwegend tegniese werk behels en tradisioneel as mansberoep beskou is. Vanweë die feit dat toesighouding, soos vir die doel van hierdie ondersoek gedefinieer, hoofsaaklik ten opsigte van Swart manlike werkers geskied, is vroulike toesighouers by implikasie ook grootliks uit die ondersoekgroep uitgeskakel.

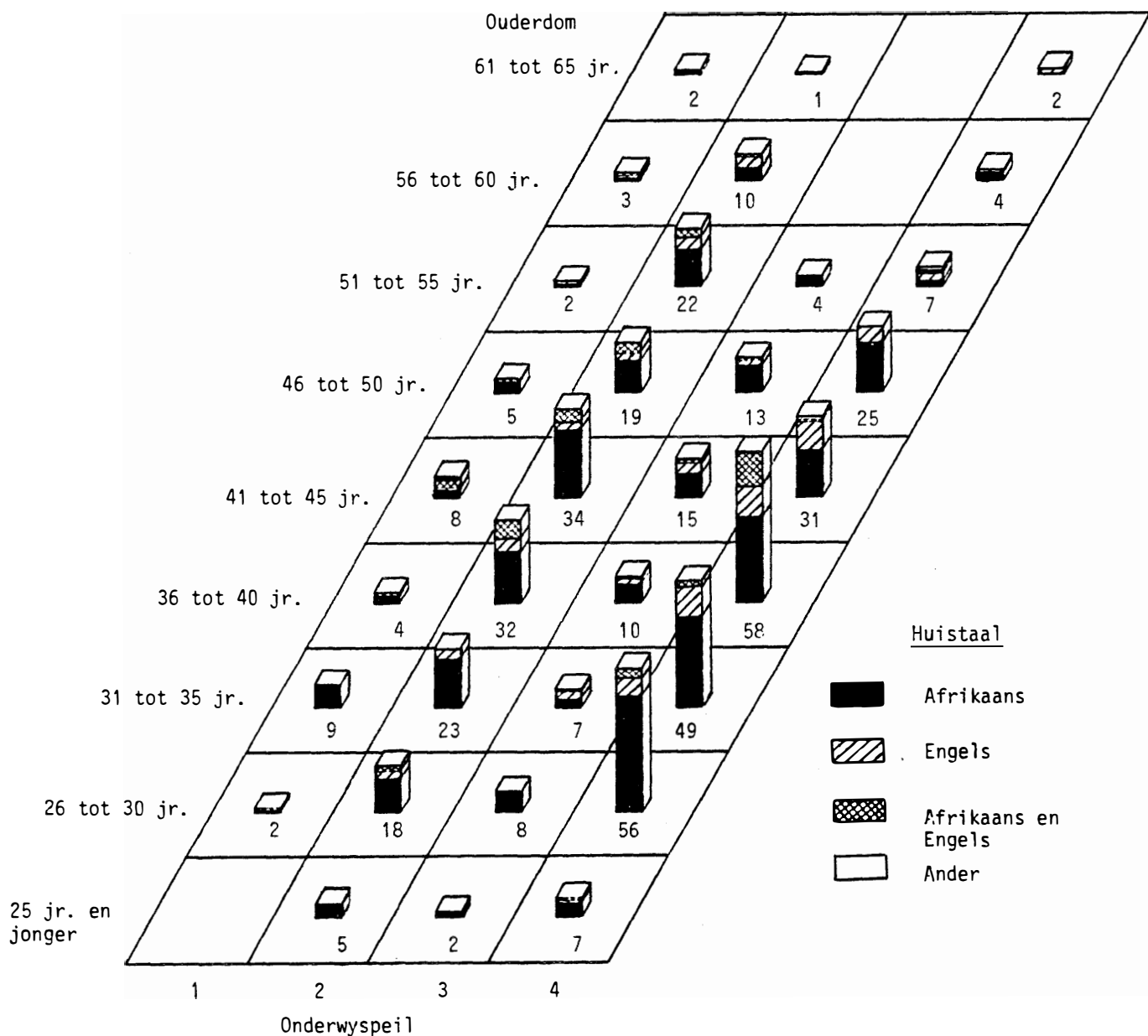
Figuur 5.1 toon die samestelling van die ondersoekgroep in terme van ouderdoms-, huistaal- en onderwyspeilverspreiding terwyl figuur 5.2 toon watter proporsie van die ondersoekgroep aangedui het dat hulle gekwalifiseerde ambagsmanne is volgens ouderdom. Figuur 5.3 is 'n voorstelling van die ondersoekgroep ten opsigte van ervaring, ouderdom en onderwyspeil.

Uit figuur 5.1 is dit eerstens duidelik dat die ondersoekgroep grootliks oorheers word deur Afrikaanssprekendes, 'n tendens wat met die loop van jare klaarblyklik nie verander het nie. Die verhouding tussen die taalgroepe bly basies konstant ten opsigte van die verskillende ouderdomskategorieë.

Wat die ouderdomsverspreiding betref, blyk uit al drie die figure dat daar 'n redelike skerp afname in die getal toesighouers is vanaf die ouderdomskategorieë 51 jaar en ouer. Dit is 'n tipiese verskynsel ten opsigte van die meeste beroepe en kan verklaar word in terme van normale groei in die nywerheid. Toesighouers wat uit die posisie uitbeweeg, word normaalweg deur jonger persone uit eie gelede vervang.

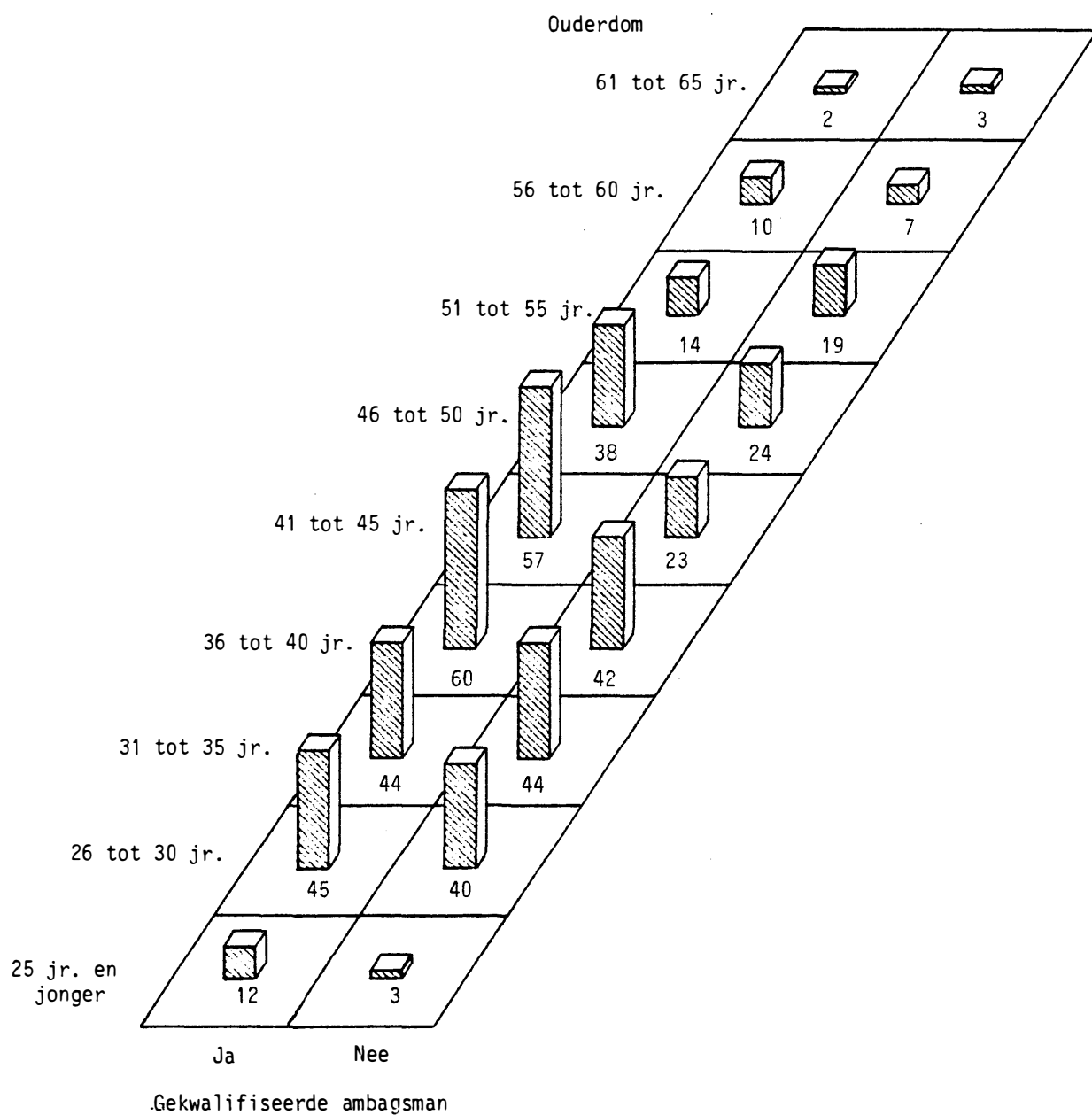
FIGUUR 5.1

ONDERWYSPEIL VOLGENS OUDERDOM EN HUISTAAL



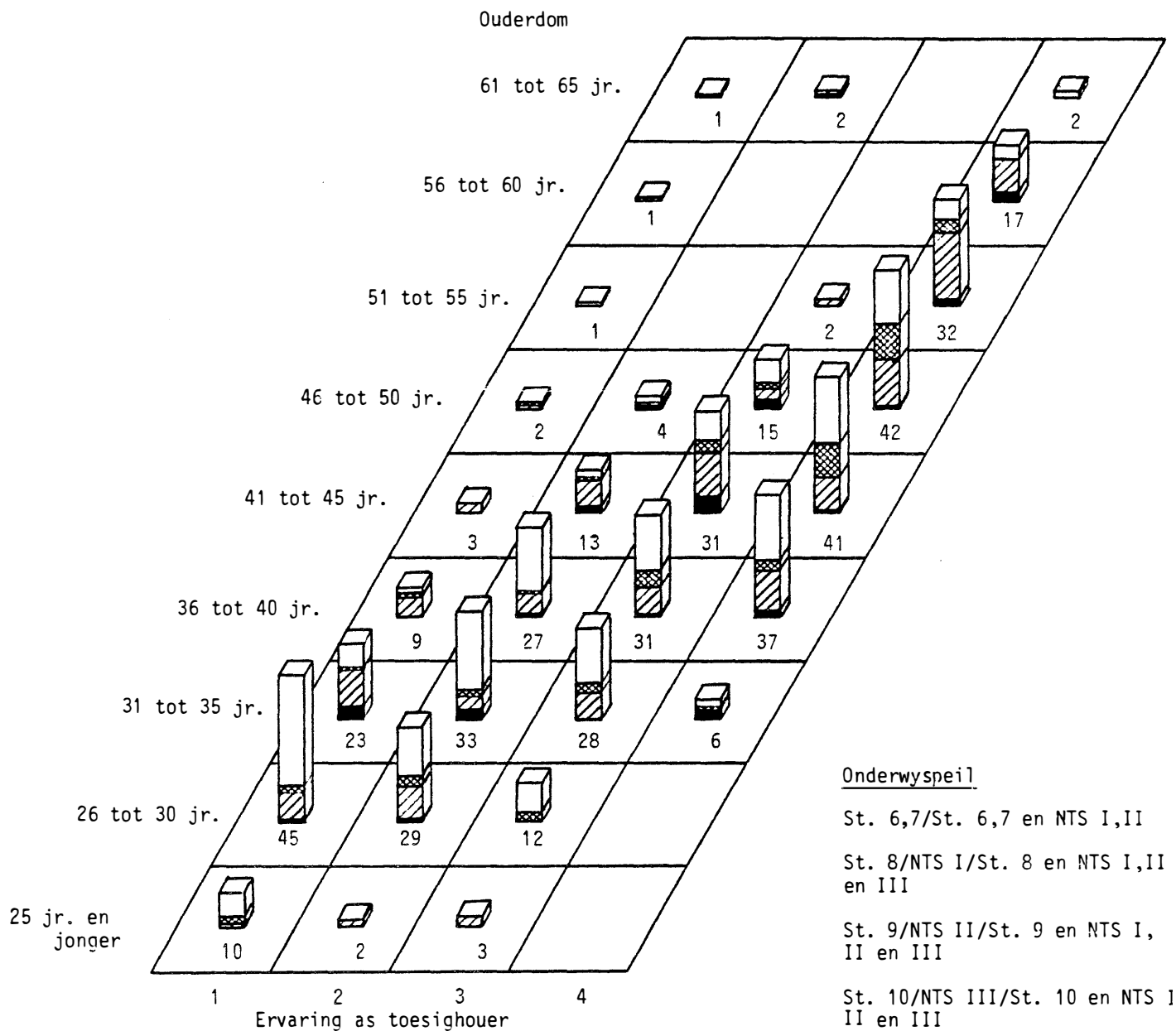
1=St. 6,7/St. 6,7 en NTS I,II
 2=St. 8/NTS I/St. 8 en NTS I, II en III
 3=St. 9/NTS II/St. 9 en NTS I, II en III
 4=St. 10/NTS III/St. 10 en NTS I, II en III

FIGUUR 5.2
GETAL GEKWALIFISEERDE AMBAGSMANNE VOLGENS OUDERDOM



FIGUUR 5.3

ERVARING AS TOESIGHOUER VOLGENS OUDERDOM EN ONDERWYSPEIL



Verder val dit uit sowel figuur 5.1 as 5.3 op dat die onderwyspeil van diegene uit die ondersoekgroep in die hoër ouderdomskategorieë oor die algemeen laer is as diegene in die jonger ouderdomskategorieë. Aangesien die opname nie oor 'n bepaalde tyd gedoen is nie, is dit nie moontlik om aan te dui of die waargenome tendens daarmee verband hou dat hoër gekwalifiseerdes in geredeliker mate uit die toesighouersposisie in ander (senior) poste bevorder word as laer gekwalifiseerdes nie. Die tendens sal waarskynlik ook verband hou met die algemene toename in die onderwyspeil van die bevolking. Laastens dien daar op gewys te word dat dit blykbaar as 'n uitsondering beskou kan word as 'n persoon op 25-jarige ouderdom of jonger in 'n toesighouersposisie aangestel of daartoe bevorder word. Die meeste toesighouers kom in die ouderdomskategorie tussen 26 en 50 jaar voor.

Figuur 5.1 toon verder aan dat die onderwyspeil van die ondersoekgroep in twee groepe gekonsentreerd is naamlik diegene wat oor st. 8 of gelykwaardige kwalifikasies beskik en diegene wat oor st. 10 of gelykwaardige kwalifikasies beskik. Respondente in die meeste ouderdomskategorieë tot en met 46-50 jaar, beskik wel oor st. 10 of gelykwaardige kwalifikasies.

Figuur 5.2 weerspieël dat die toesighouersposisie klaarblyklik 'n sterk tegniese inslag het, vandaar die feit dat die meerderheid van die respondente aangedui het dat hulle tegelyk ook gekwalifiseerde ambagsmanne is. Net soos in die geval van onderwyspeil is die getal gekwalifiseerde ambagsmanne ook dominant ten opsigte van elke ouderdomskategorie tot en met die ouderdomskategorie 46 - 50 jaar.

Wat die ervaring van die ondersoekgroep as toesighouers betref, val dit op dat daar klaarblyklik baie min respondente in die ouderdomsgroepe 41 jaar en ouer is wat nuut tot die toesighouersposisie toegetree het. Die meeste het klaarblyklik tot die toesighouersposisie toegetree toe hulle tussen 26 en 40 jaar maar merendeels tussen 26 en 35 jaar was. Dat die meeste respondente ten tye van die opname in elke geval reeds drie jaar of langer ervaring as toesighouers gehad het, impliseer dat die meerderheid se response minstens 'n redelike basis van ervaring toon.

6 TOETREDE TOT DIE TOESIGHOUERSPOSISIE EN VERDERE OPLEIDING

6.1 TOETREDE

Die dominante posisie van die hoër gekwalifiseerdes in byna al die ouderdomskategorieë, laat die vermoede ontstaan dat daar waarskynlik 'n positiewe verband kan wees tussen onderwyspeil en toetredingsvereistes tot die toesighouersposisie. Dit is egter nie bekend in welke gevalle dit wel as 'n vereiste gestel is nie. Soos verder aangetoon sal word, het die ondersoek bevestig dat tegniese vaardigheid wel 'n prominente kriterium vir toelating is.

Omdat die toesighouersposisie basies die eerste vlak in die bestuurshiërargie verteenwoordig en derhalwe as 'n bevorderingsposisie geïnterpreteer kan word, kan gevra word na moontlike alternatiewe kriteria - bo en behalwe skoolkwalifikasies - vir toelating tot dié besondere posisies.

Dit is bekend dat eerstelyntoesighouers normaalweg selde van buite die organisasie in dié hoedanigheid aangestel word, maar wel uit die werkgroep oor wie toesig gehou word. Die vermoede bestaan verder dat tegniese bekwaamheid normaalweg van deurslaggewende belang is wanneer 'n persoon oorweeg word vir aanstelling as eerstelyntoesighouer. Op 'n vraag aan die ondersoekgroep of hulle in die toesighouersposisie bevorder is op grond van hulle tegniese bekwaamheid het die oorweldigende meerderheid (92,8 %) bevestigend geantwoord, terwyl slegs 11 (2,2 %) van die respondente ontkennend geantwoord het. Dieselfde vraag is as kontrolevraag aan personeelbestuurders gestel en 'n dergelike responstendens is ontvang. Die meerderheid van hulle het egter uitdruklik gekwalifiseer dat hulle self nie ten gunste van dié praktyk was nie, maar sou verkies het dat alternatiewe kriteria toegepas word.

Aanvullend tot die vraag wat hierbo gestel is, is die respondente ook versoek om aan te dui welke van vier moontlike alternatiewe keuringsprosedures op hulle toegepas is voordat hulle as toesighouers aangestel is. Die prosedures was die volgende:

- (a) onderhoud met die personeelafdeling;
- (b) onderhoud met die onmiddellike hoof;
- (c) toepassing van psigometriese en ander toetse en
- (d) blootstelling aan toesighouding vir 'n proef tydperk.

Die alternatiewe was nie onderling uitsluitend nie met die gevolg dat meer as een prosedure ten opsigte van 'n bepaalde respondent van toepassing kon wees. Die response was soos volg:

	N	%
Onderhoud met personeelafdeling	237	46,2
Onderhoud met onmiddellike hoof	438	84,5
Toepassing van toetse	59	11,5
Proefaanstelling	248	48,3

Dit wil hieruit voorkom of die bevordering van persone in die toesighouersposisie grootliks 'n funksie van middelvlakbestuur, naamlik van die onmiddellike hoofde is. Dit lei ook min twyfel dat daar selde van psigometriese toetsing gebruik gemaak word. Proefaanstellings kom klaarblyklik vry algemeen voor, ofskeen dit nie bekend is welke kriteria uiteindelik by bevredigende voltooiing van proefaanstelling van toepassing is nie.

6.2 OPLEIDING VIR TOESIGHOUERS

Dit gebeur dikwels dat persone na senior posisies bevorder word sonder dat hulle eksplisiet daarvoor voorberei is of opleiding in dié verband ontvang het. Die groep toesighouers wat aan die ondersoek deelgeneem het, blyk nie veel van 'n uitsondering in dié verband te wees nie. Uit die totale respondentegetal van 513 het 241 (47,8 %) bevestig dat hulle wel een of ander toepaslike kursus in toesighouding ontvang het.

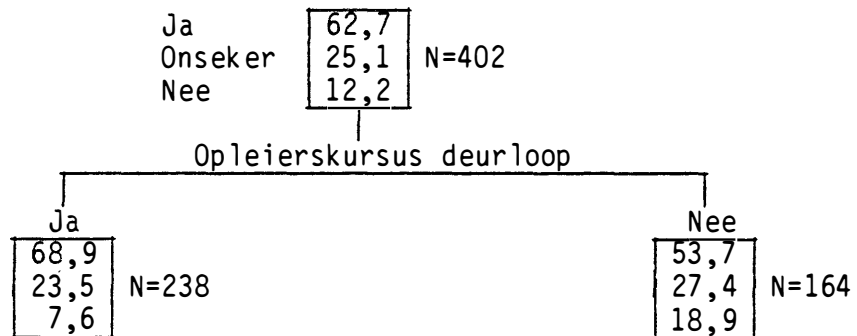
Figuur 6.1 illustreer ten opsigte van diegene wat wel opleiding ontvang het, watter soort kursusse dit was en hoe lank dit geduur het. Algemene bestuurs- of toesighouerskursusse blyk ongetwyfeld die gewildste te wees. Die meeste van die kursusse duur gemiddeld een week. Die feit dat toesighouers feitlik nooit spesiale tegniese kursusse bywoon nie,

is ietwat verbasend omdat 'n mens sou verwag dat dit die geleentheid sou bied om met die nuutste tegnologiese ontwikkeling tred te hou. Die feit dat baie van die respondente egter reeds oor ambagskwalifikasies beskik of ander tegniese opleiding ontvang het, verklaar in 'n mate die toedrag van sake.

Die merkwaardige omtrent toesighouersopleiding is dat op 'n vraag aan toesighouers of hulle meen dat hulle gereed is vir bevordering na meer senior posisies, dit juis die groep was wat wel 'n opleierskursus deurloop het, wat in 'n betekenisvol groter mate as dié wat nie so 'n kursus deurloop het nie, bevestigend geantwoord het.

DENDROGRAM 6.1

VRAAG: DINK U DAT U NOU GEREED IS VIR BEVORDERING?

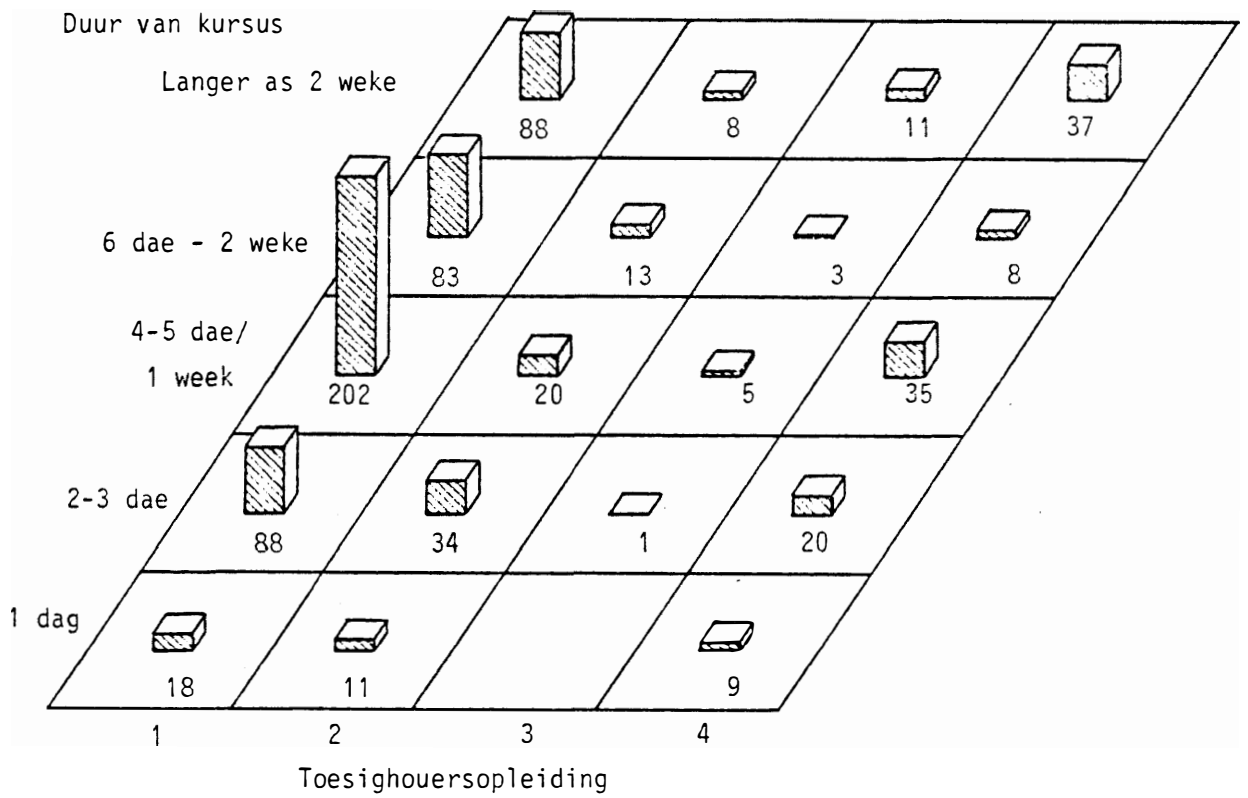


Dit lyk dus of die voltooiing van 'n kursus van dié aard wel 'n verwagting van bevordering skep. Of die kursus hulle wel bevoeg gemaak het vir bevordering na 'n meer senior pos, is 'n vraag wat nie uit hierdie ondersoek beantwoord kon word nie.

Geoordeel aan die relatief min spesiale opleiding wat die respondente met die oog op hul toesighoudingsfunksie ontvang het, kan die afleiding moontlik gemaak word dat die klem van hul toesigfunksie veel meer op tegniese leiding as op bestuursfunksies val. Desnieteenstaande oordeel die topbesture van die deelnemende organisasie dat die vaardigheidspeil van toesighouers oor 'n wye spektrum van toesighoudingsfunksies nie op standaard is nie en dat die opleiding wat voorsien word, nie voldoende is om die behoefte daaraan enigszins te bevredig nie.

FIGUUR 6.1

TOESIGHOUERSOPLEIDING VOLGENS DUUR VAN KURSUS



- 1=Algemene bestuurs- en toesighouerskursus
- 2=Arbeidsbetrekkinge
- 3=Spesiale tegniese kursus
- 4=Spesiale nie-tegniese kursus

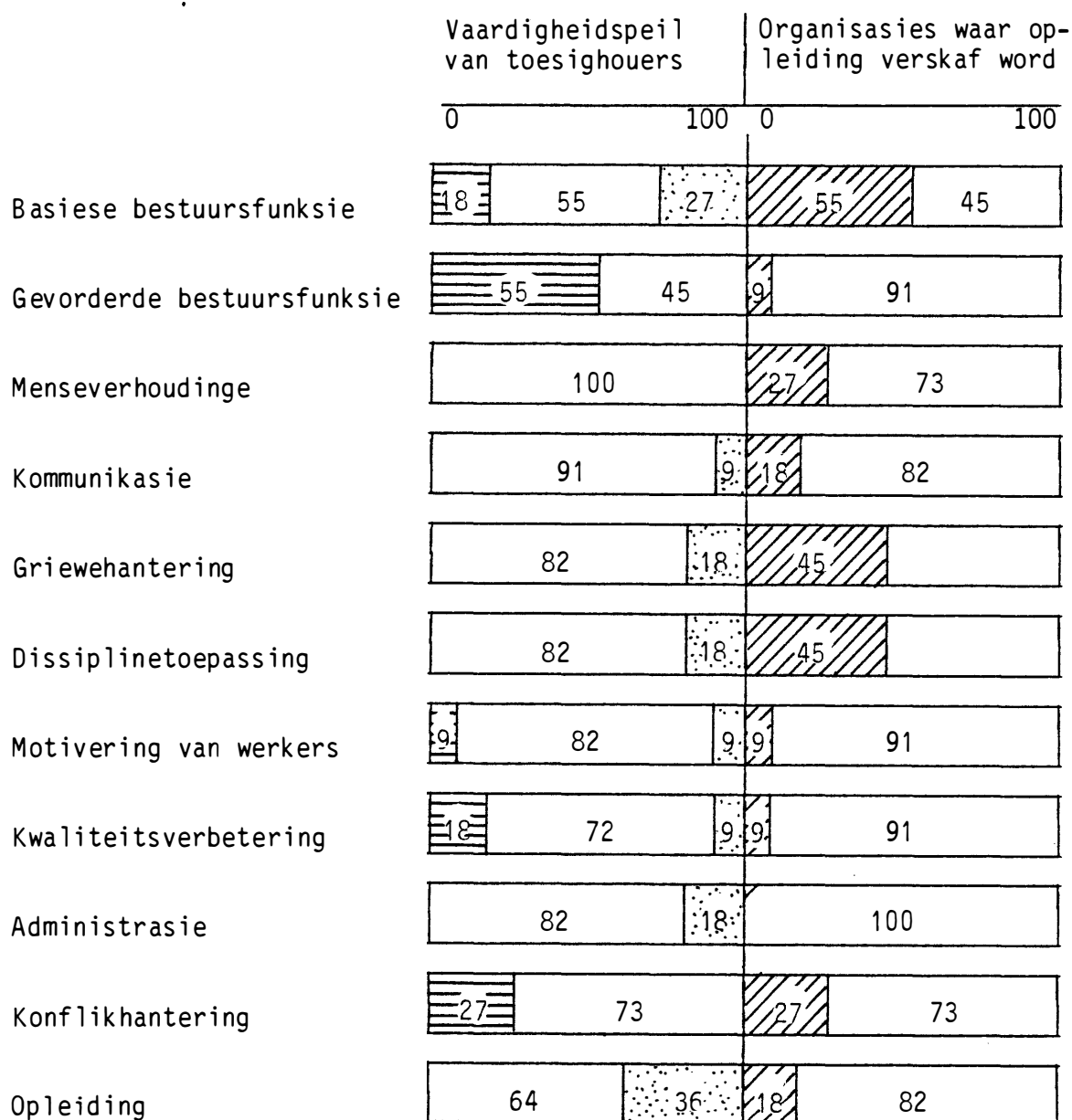
In figuur 6.2 word die vaardigheidspeil van toesighouers soos deur top-bestuur geëvalueer, gekontrasteer met die voorsiening van toepaslike opleiding soos ook deur hulle gestel. Hoewel daar aan die meeste van die vaardighede waarvoor toesighouers moet beskik, aandag gegee word deur verskeie organisasies wat aan die ondersoek deelgeneem het, blyk dit nie voldoende te wees nie. Daar is nie 'n enkele aspek waarop meer as 20 % van die bestuurders bereid was om hul toesighouers as bevredigend te evalueer nie. Interessant genoeg is dit veral opleiding in basiese bestuursvaardighede, griewehantering en dissiplinetoepassing wat die meeste aandag ontvang, terwyl aspekte soos kommunikasievaardighede, menseverhoudinge, konflikthantering en selfs opleiding van ondergeskiktes by aansienlik minder instansies aangebied word.


Benewens die vaardigheidspeil van toesighouers, is daar ook aan top-bestuur gevra ten opsigte van welke vaardighede toesighouers wel aan bestuursverwagtinge voldoen. Response op die vraag word in figuur 6.3 verstrekk. Dit val dadelik op dat hulle op tegniese en in effens mindere mate op administratiewe gebied redelik algemeen aan bestuursverwagtinge voldoen. Bestuur is min of meer in dieselfde mate tevrede met die kommunikasie tussen toesighouers en bestuur en die werkbeplanning deur toesighouers. Hierteenoor is bestuur oor die algemeen nie gelukkig met die kommunikasie tussen toesighouers en ondergeskiktes nie. Daar is in dieselfde mate ook bedenkinge by bestuur oor toesighouers se hantering van griewe en konflikte, die toepassing van dissipline en hulle motivering van en gesindheid jeens werkers.


Dit is opvallend dat nòg wat bestuursverwagting betref, nòg wat bestuur se evaluering van toesighouers se vaardigheidsvlak betref, daar klaarblyklik doelmatige opleiding verskaf word om leemtes aan te vul. Trouens volgens figuur 6.1 is die opleiding wat die meeste toesighouers ontvang het, op algemene bestuursfunksies gerig en nie op daardie fasette waarin die leemtes klaarblyklik die duidelikste waarneembaar is nie.


FIGUUR 6.2

BEOORDELING VAN TOESIGHOUERS DEUR TOPBESTUUR VS VOORSIENING VAN OPLEIDING (N = 44)



 = Swak

 = Redelik

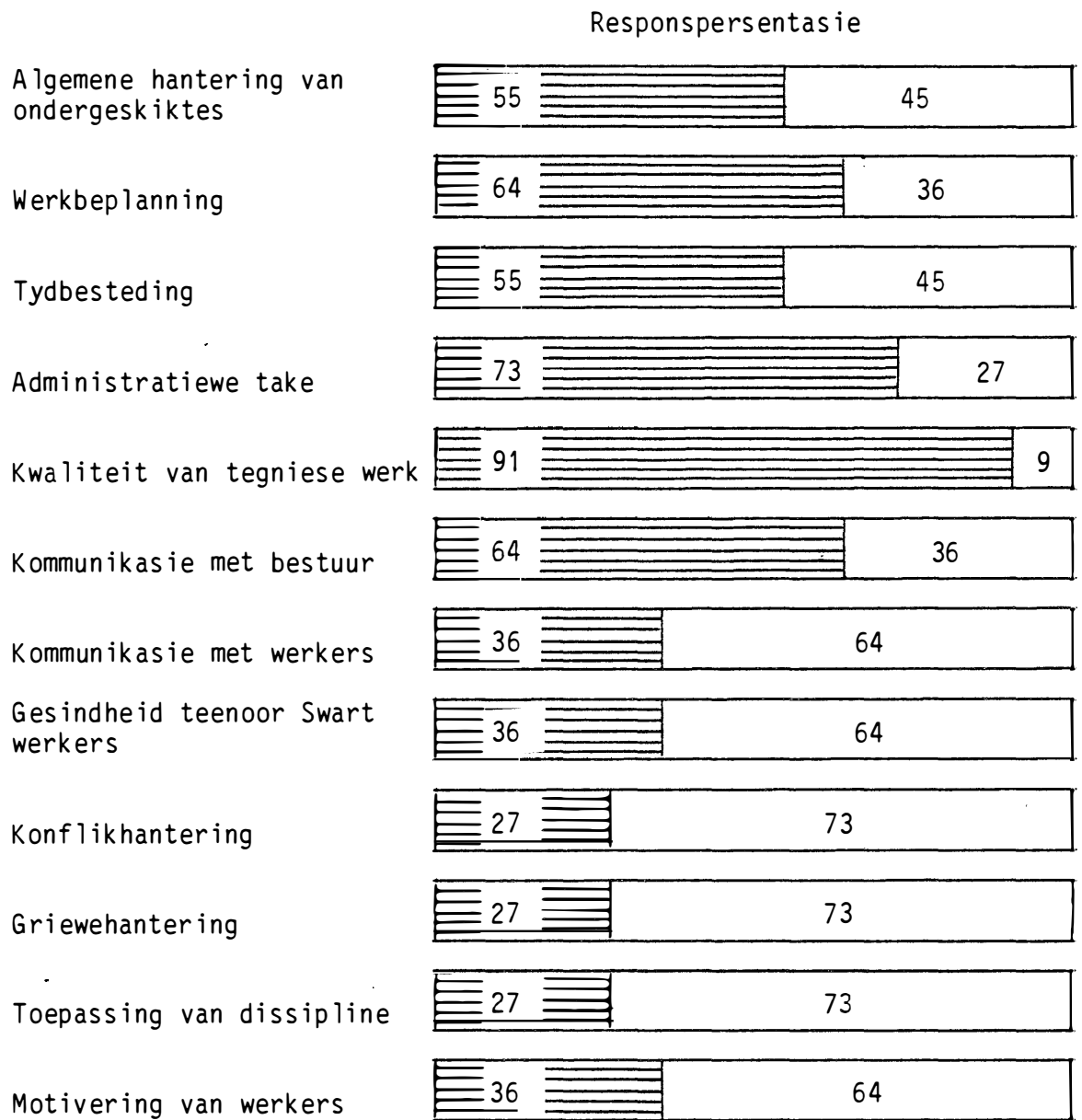
 = Goed

 = Persentasie organisasies waar opleiding verskaf word


 = Persentasie organisasies waar opleiding nie verskaf word nie

FIGUUR 6.3

VOLDOENING VAN TOESIGHOUERS AAN BESTUURSVERWAGTINGE (N = 44)



 = Voldoen aan verwagting van bestuur

 = Voldoen nie aan verwagting van bestuur

Omdat die hantering van griewe so 'n besonder belangrike aangeleentheid is en die toesighouer uit die aard van sy toesighoudingsfunksie 'n mate van betrokkenheid daarby nie kon ontsnap nie, is getrag om vas te stel of daar enige opleiding in dié verband aangebied word. Op 'n vraag aan die respondente of hulle wel een of ander opleiding in die hantering van griewe ontvang het, het die meerderheid (58 %) bevestigend en 42,2 % ontkennend geantwoord. Hoe indringend en omvangryk sodanige opleiding was kon nie uit die ondersoek bepaal word nie. Interessant is egter dat indien hierdie opleiding enige gunstige effek op toesighouers se gesindheid jeens ondergeskiktes gehad het, dit nie deur analises wat in hierdie ondersoek gedoen is, bevestig kon word nie. Die indruk bestaan dat die toesighouersopleiding eintlik geen of baie min effek het op daardie aspekte waar leemtes volgens bestuurs-evaluering inderdaad bestaan.

7 WERKSAKTIWITEITE VAN TOESIGHOUERS

7.1 INLEIDING

Dit kan verwag word dat die werksaktiwiteite van eerstelyntoesighouers verband sal hou met die relatiewe posisie wat hulle ten opsigte van hul organisasies se bestuurshiërargie beklee, sowel as met die basis van aanspreeklikheid wat hulle ten opsigte van hulle ondergeskiktes het. Wat laasgenoemde in die besonder betref, sal die getal ondergeskiktes per toesighouer waarskynlik ook met hulle werkaktiwiteite en -lading verband hou.

7.2 BESTUURSFUNKSIES

Die posisie van eerstelyntoesighouers ten opsigte van ander bestuurs- en werkersposisies word deur Jackson en Keaverney (1980 : 6) soos volg verduidelik.

Die toesighouer is teoreties 'n bestuurder, alhoewel hy as die "man in die middel" tussen bestuur en werkers beskou word. Hy is op die laagste vlak van die bestuurshiërargie en moet, as gevolg van sy direkte kontak met die vlak van uitvoering, toesien dat besluite wat deur bestuur hoër op in die hiërargie geneem word, uitgevoer word.

Wat die ondersoekgroep se bestuursomgewing en hulle funksies in dié verband betref is die volgende parameters van belang.

(a) Toesighouer - ondergeskikte verhouding

Alle ondernemings is nie ewe groot in terme van personeelsterkte nie, derhalwe mag die getal ondergeskiktes per toesighouer ook verskil. Die verskillende ratio's wat op die ondersoekgroep van toepassing is, word in tabel 7.1 aangedui.

TABEL 7.1
TOESIGHOUER - ONDERGESKIKTE RATIO

Getal ondergeskiktes per toesighouer	N	%	Kum. %
1-10	148	28,9	28,9
11-20	149	29,1	58,0
21-30	82	16,0	74,0
31-40	52	10,2	84,2
41-50	43	8,4	92,6
51 en meer	38	7,4	100,0

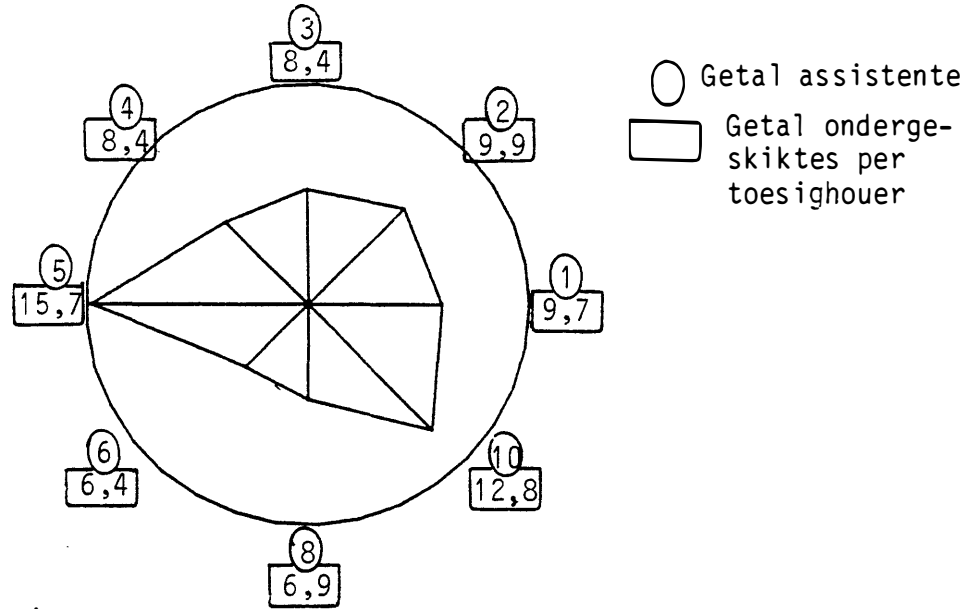
N = 512

Me = 17

Dit val op dat ongeveer 'n driekwart van die respondente oor 30 of minder ondergeskiktes toesig hou, terwyl daar 'n groepie is wat selfs meer as 51 ondergeskiktes het. Baie van diegene beskik oor die dienste van een of meer assistente. In totaal was daar 281 respondente wat te kenne gegee het dat hulle wel assistente het wat hulle help. Word daar vervolgens 'n berekening gemaak van hoedanig hierdie assistensie die verhouding ondergeskiktes per toesighouer (assistent) beïnvloed, blyk dit dat die verhouding min of meer konstant bly op 9 ondergeskiktes per toesighouer. Figuur 7.1 illustreer hierdie verhoudings duidelik.

FIGUUR 7.1

GEMIDDELDE GETAL ONDERGESKIKTES PER TOESIGHOUERSASSISTENT



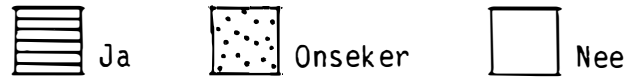
(b) Gesagsbasis

Aangesien toesighouers vir 'n groot deel van hulle werksbetrokkenheid regstreeks aan ondergeskiktes blootgestel is, kan redelikerwys aanvaar word dat hulle oor 'n sekere gesagsbasis moet beskik. Om 'n aanduiding van die aard en omvang van dié basis te kry, is enkele vrae in hierdie verband aan toesighouers gevra waarop hulle bevestigend of ontkennend kon antwoord of as derde alternatief kon respondeer dat hulle onseker is. Die vrae met die response wat daarop verstrekkend is, word in figuur 7.2 vermeld.

Dergelike vrae is vir kontroledoelindes ook aan personeelbestuurders gestel en met uitsondering van vraag 5 (magtiging om 'n dag verlof toe te staan) word toesighouers se response grootliks onderskryf. Enkele aspekte rakende toesighouerresponse dien vermeld te word. Eerstens beskik die meeste respondente klaarblyklik wel oor 'n bepaalde gesagsbasis, maar dit is van beperkte aard. So byvoorbeeld beskik die meerderheid oor die outonomie om ondergeskiktes onderling te verskuif en om een dag verlof aan hulle toe te staan. Voorts het die meerderheid bevestig dat hulle hoofde klaarblyklik nie geneig is om met hulle afdelings se werksaamhede in te meng nie. Dit is ook duidelik dat toesighouers 'n behoefte het aan meer inspraak by die aanstelling en bevordering van ondergeskiktes. Indien só 'n stelsel prakties sou wees, sou daar ook 'n groter verantwoordelikheid teenoor sy ondergeskiktes op die toesighouer rus.

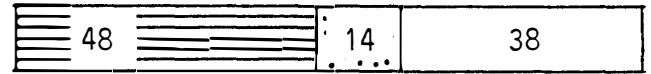
FIGUUR 7.2

HOUDING TEENOR ENKELE ASPEKTE VAN TOESIGHOUERSGESAG

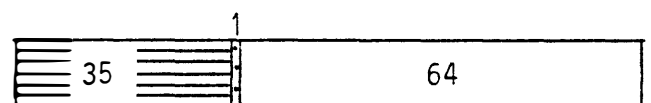


Responspersentasie

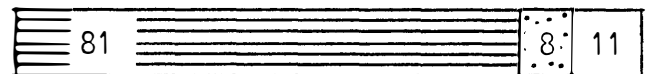
Dink u dat toesighouers in die verlede meer gesag gehad het as tans?



Vra u gewoonlik eers u hoof se goedkeuring voordat u twee ondergeskiktes omruil om mekaar se werk te doen?



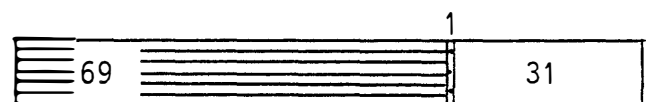
Sal u graag 'n groter bydrae wil maak met die aanstelling en bevordering van u ondergeskiktes?



Is u hoof geneig om in te meng in u afdeling se werksaamhede?



Mag u 'n dag se verlof aan 'n ondergeskikte toestaan sonder om u hoof te raadpleeg?

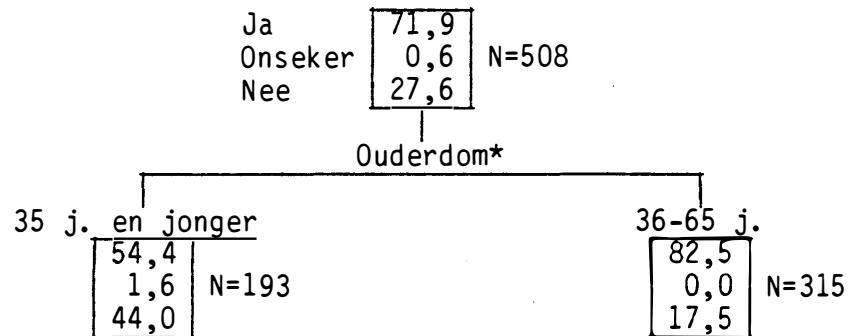


Ten einde te bepaal of daar enige strukturele verband is tussen die gesagsbasis van respondente en die volgende biografiese veranderlikes naamlik, ouderdom, taal, hoogste skoolkwalifikasie, ervaring as toesighouer, opleierskursusse deurloop al dan nie en ambagsmanstatus al dan nie is 'n CHAID-ontleding op die data uitgevoer.

Dit blyk dat daar slegs 'n verband is ten opsigte van die laaste item dit wil sê magtiging om 'n dag se verlof toe te staan en ouderdom. Hierdie verband word in dendrogram 7.1 geïllustreer.

DENDROGRAM 7.1

VRAAG: MAG U 'N DAG SE VERLOF AAN 'N ONDERGESKIKTE TOESTAAN SONDER OM U HOOF TE RAADPLEEG?



Die ouderdomsgroepe 35 jaar en jonger is in aansienlik minder mate gemagtig om 'n dag se verlof toe te staan as respondente in die hoër ouderdomsgroepe. Dit is 'n logiese verband, aangesien ouderdom en senioriteit in die organisasie waarskynlik 'n lineêre verband toon. Terwyl die ander vrae klaarblyklik geen betekenisvolle verband met die betrokke biografiese veranderlikes toon nie, bestaan die vermoede dat die gesagsbasis van toesighouers eerder geïnterpreteer moet word in terme van organisasiestrukture soos beleid en grootte van organisasie.

7.3 TOESIGHOUERSAKTIWITEITE

Daar bestaan in die algemeen geen omskrewe of gedefinieerde posbeskrywings vir toesighouers in vervaardigingsondernemings waarvolgens gewerk word nie. Met dié aanvang van die studie was die uitgebreide en diverse behoeftes van die ondernemings wat aan hierdie ondersoek deelgeneem het, nie bekend nie, gevolglik is respondente gevra om elkeen die tien toesighouerstake wat hulle die meeste doen, neer te skryf in 'n volgorde waarin die take die meeste tot die minste verrig word.

*In elke uitvoering van die CHAID-prosedure in hierdie ondersoek is van die volgende onafhanklike veranderlikes as voorspellers gebruik gemaak naamlik onderwyspeil, huistaal, ervaring as toesighouer, opleierskursus deurloop al dan nie, ambagsmanstatus al dan nie en ouderdom. Dit is in twee stappe van 3 veranderlikes elk (onderwyspeil, huistaal en ouderdom) en (ervaring, opleierskursus en ambagsmanstatus) afsonderlik ingevoer waarna die mees betekenisvolle van elke groep daarna in 'n verdere lopies ingevoer is. Slegs die eerste-orde voorspeller word vir die doel van hierdie ondersoek as van belang geag.

Die response word in tabel 7.2 aangedui. 'n Indeks, dit wil sê die "gemiddelde" volgorde aangetoon, is gebruik om die take in volgorde van meeste tot minste verrig, te rangskik. Respondente moes ook aandui van watter van die take hulle onderskeidelik die meeste en minste hou. Die response hierop word in tabel 7.3 verstrekk.

'n Ontleding van die gegewens in tabel 7.2 toon aan dat die kontro-
lering van ondergeskiktes se werk en hulpverlening aan hulle klaarblyk-
lik die algemeenste take van toesighouers is. Daarna volg opleiding
en die eie deelname aan werk van oorwegend tegniese aard. Administra-
tiewe werk het 'n lae profiel in die dagtaak van toesighouers. So ook
beplanningswerk wat waarskynlik op 'n hoër vlak as eerstelyn toesig
gedoen word. Die algemene indruk is dus dat die aktiwiteite waarmee
eerstelyntoesighouers die meeste besig is oorwegend van tegniese aard
is, terwyl bestuurs- en administratiewe funksies aan die ander kant van
hulle aktiwiteitspektrum lê. Daar is ook 'n besonder groot ooreenkoms
tussen die frekwensie van take verrig en die take waarvan die meeste
gehou word.

8 VERHOUDING MET ONDERGESKIKTES

Vanweë die byna voortdurende regstreekse kontak tussen eerstelyn-
toesighouers en ondergeskiktes kan verwag word dat daar 'n besondere
interaksie tussen die twee partye sal plaasvind. In die lig van die
feit dat al die respondente in die ondersoekgroep Blankes is en daar
met redelike sekerheid aanvaar kan word dat die meeste van die
ondergeskiktes uit die geleedere van die Nie-Blanke bevolkingsgroepe
(veral Swartes) afkomstig is, kan verwag word dat die interaksie tussen
toesighouers aan die een kant en ondergeskiktes aan die ander kant in
verskeie opsigte 'n manifestasie sou wees van die kwaliteit van
verhoudinge soos dit in breër sosiaal-maatskaplike en politieke verband
tussen die groepe beslag gekry het. Vir sover die aanname waar is,
volg dit logies dat arbeidsverhoudinge in die RSA in 'n groot mate 'n
funksie van tussengroepverhoudinge in breër verband reflekteer.

Omdat dit so 'n kritiese area in die totale problematiek van arbeids-
verhoudinge is, is daar in hierdie ondersoek voorsiening gemaak vir

TABEL 7.2

TOESIGHOUSAKTIWITEITE IN RANGORDE VAN VERRIGTING EN VOLGENS VOOR- EN AFKEUR

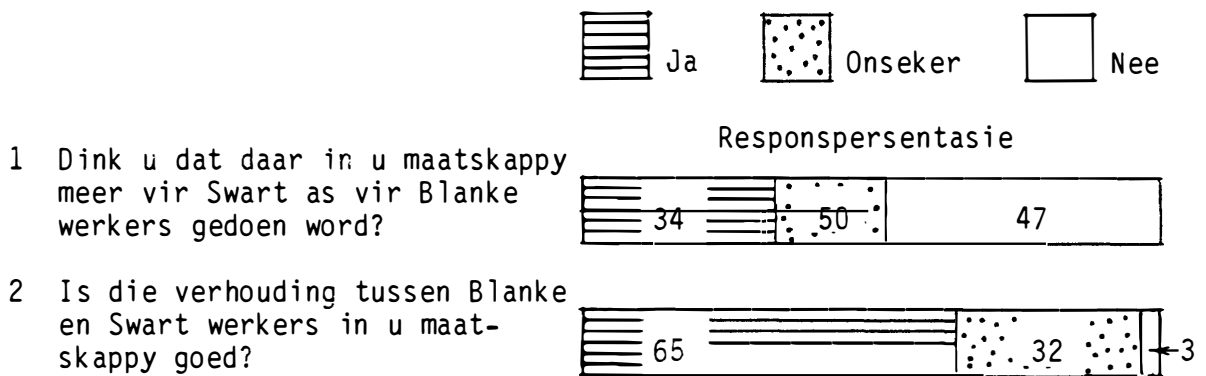
Aktiwiteite	Indeks	Rangorde waarin take verrig word: 1= meeste en 10= minste	Take aangedui as take waarvoor grootste voorkeur bestaan - respons in persentasie	Take aangedui as take waarvoor minste voorkeur bestaan - respons in persentasie
Kontroleer ondergeskiktes se werk	3,5	1	31,96	2,15
Verleen hulp aan ondergeskiktes	3,8	2	19,41	2,35
Lei ondergeskiktes op	4,8	3	15,49	4,31
Verrig tegniese werk (werk self)	4,8	4	7,65	5,69
Kontroleer vordering teen doelwitte	5,3	5	6,86	6,86
Hou fisies toesig	5,7	6	4,70	8,43
Skakel met oorgeskiktes	5,8	7	6,47	10,58
Gee verslag aan oorgeskiktes	5,9	8	3,33	13,73
Bepian afdeling se werk	7,4	9	1,57	16,27
Verrig administratiewe take/papier-werk	7,8	10	1,37	27,25

enkele vrae wat spesifiek gerig is op die verhouding tussen Blanke en Swart werkers in die besonder. Die response op enkele aanvullende vrae wat ook lig kan werp op die gehalte van arbeidsverhoudinge in werksverband is by die ondersoek na die verhoudinge-problematiek ook in ag geneem.

Die vrae gerig op Blanke - Swart verhoudinge ten opsigte van die werksituasie en toesighouers se response daarop word in figuur 8.1 gereflekteer.

FIGUUR 8.1

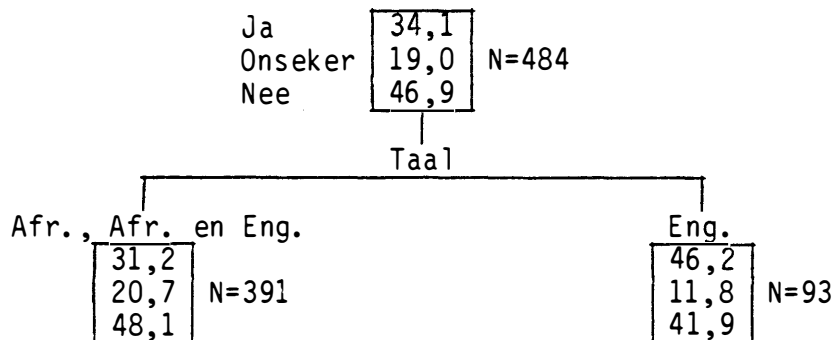
VERHOUDING TUSSEN SWART EN BLANKE WERKERS



Die response op beide vrae reflekteer 'n relatief gunstige beeld, aangesien die verhouding tussen die twee groepe deur die meeste as goed bestempel is en daar nie 'n oorweldigende bevestiging daarvoor was dat Swartes meer bevoordeel is as Blankes nie. Word die response op dié betrokke twee vrae met behulp van die CHAID-prosedure verder ontleed, tree die effek van ouderdom en taal duidelik na vore.

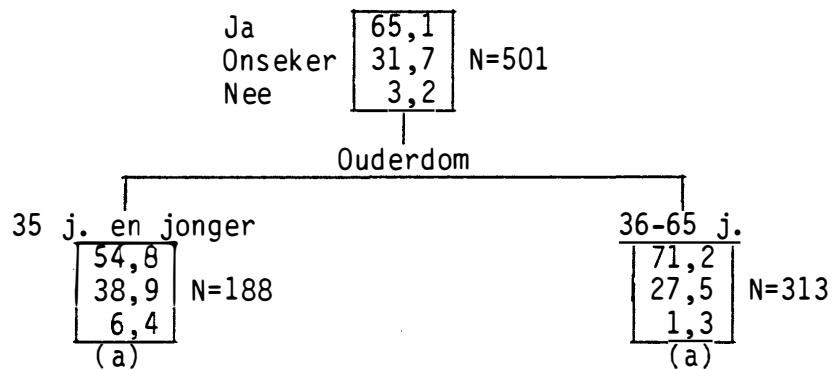
DENDROGRAM 8.1

VRAAG: DINK U DAT DAAR IN U MAATSKAPPY MEER VIR SWART WERKERS AS VIR BLANKE WERKERS GEDOEN WORD?



DENDROGRAM 8.2

VRAAG: IS DIE VERHOUDING TUSSEN DIE BLANKE EN SWART WERKERS IN U MAATSKAPPY GOED?

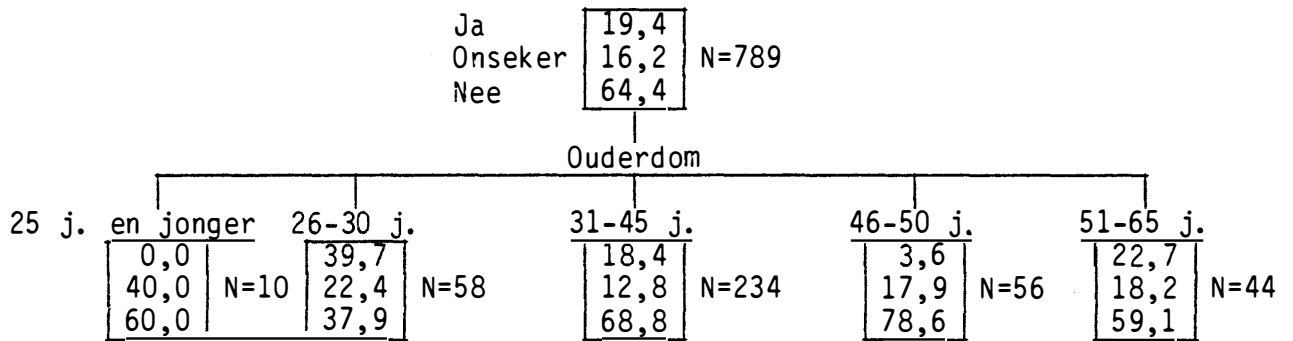


Dit blyk onder meer dat 'n groter proporsie van die Engelssprekende respondente onder die indruk verkeer dat hul organisasies meer vir Swart as vir Blanke werkers doen. Wat die vraag na die aard van die verhouding tussen Swart en Blanke werkers betref, het ouderdom wel 'n betekenisvolle rol gespeel maar huistaal nie. Die ouderdomsgroepe vanaf 41 jaar en ouer is ongetwyfeld meer positief omtrent die verhouding as die jonger persone, 'n verskynsel wat moontlik deels verklaarbaar is uit hoofde van die hoër ryplingsvlak van die groep respondente en deels uit hoofde van langer ervaring wat uiteraard baie nou met ouderdom saamhang.

Afgesien van hierdie twee vrae, was daar ook enkele ander vrae aan toesighouers gerig wat deels bedoel was om respondente se houding teenoor Swart werkers in die algemeen te peil en deels om hul gevoeligheid vir die moontlike behoeftes van Swart werkers te ondersoek. Die vrae en response daarop word in dendrogramme 8.3 tot 8.6 aangebied.

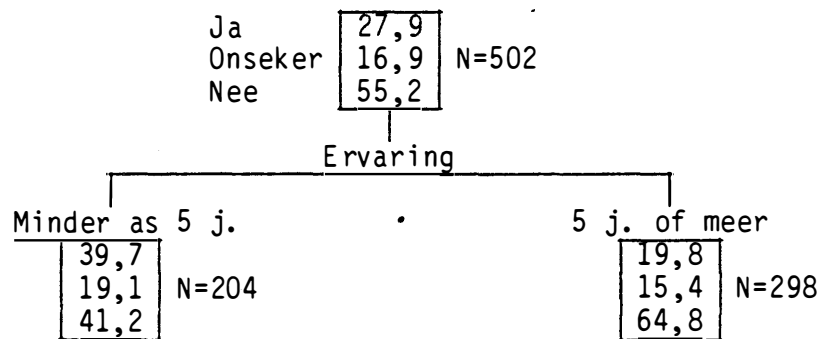
DENDROGRAM 8.3

VRAAG: SAL U LID WORD VAN 'N GEMENGDE VAKBOND?



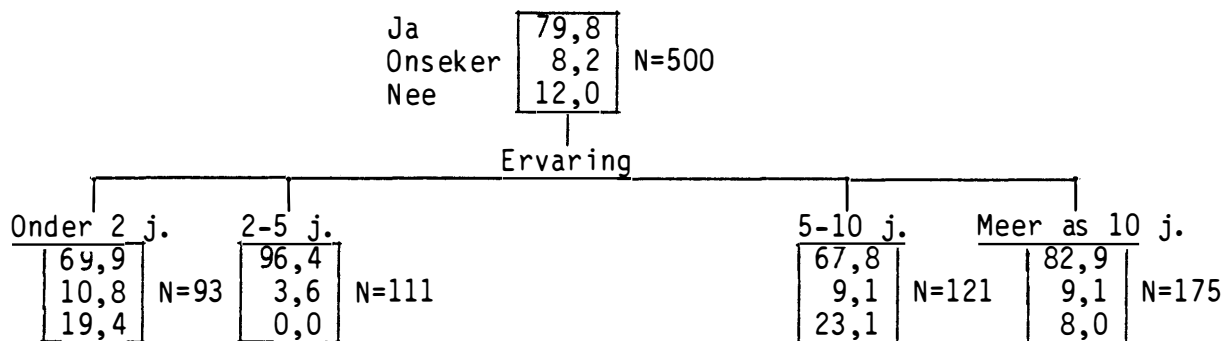
DENDROGRAM 8.4

VRAAG: SOU U VERKIES OM 'N UNIEVERTEENWOORDIGER IN U AFDELING TE HÊ?



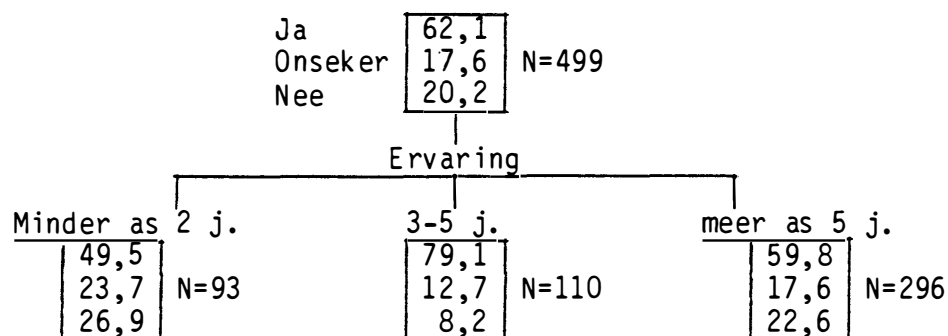
DENDROGRAM 8.5

VRAAG: BEHOORT SWART WERKERS DIESELFDE OPLEIDINGSGELEENTHEID AS BLANKE WERKERS TE KRY?



DENDROGRAM 8.6

VRAAG: BEHOORT SWART WERKERS MET DIESELFDE OPLEIDING DIESELFDE VOORREGTE AS BLANKE WERKERS TE KRY (VERGOEDING, BEVORDERING, ENS.)?



Die eerste twee vrae se regstreekse verwysing na vakbonde het na alle waarskynlikheid response ontlok waar die Swart werker geïnterpreteer is in terme van 'n bedingingsmag eerder as in terme van die persoon van die werker self. Die afwysing van gemengde vakbonde en van die onmiddellike aanwesigheid van vakbondvertegenwoordigers binne eie werkkring, dui beslis op 'n opponerende houding jeens dié tipe instelling.

Wat die vraag na lidmaatskap van gemengde vakbonde betref, is dit haas onmoontlik om bepaalde tendense te stel omdat die ouderdomsgroepe wat onderskei word soms baie klein is (dendrogram 8.3). Word die ouderdomsgroep tussen 28 jaar en 50 jaar egter alleen beskou, blyk dat 'n toename in die getal respondente wat afwysend teenoor lidmaatskap van gemengde vakbonde staan, gepaard gaan met 'n toename in ouderdom. Die inligting wat in hierdie ondersoek ingesamel is, is egter nie voldoende om hierdie waarneming sonder meer as 'n tendens te tipeer en as sodanig te verklaar nie. 'n Duidelike tendens kan egter wel aangedui word ten opsigte van response op die vraag of unievertegenwoordigers in eie werkkring aanvaarbaar sou wees al dan nie. Dit is duidelik dat die respondente met vyf jaar en langer ervaring veel meer daarteen gekant is as die res. Dat selfs die onseker groep kleiner word by die respondente wat langer ervaring het, impliseer dat hulle ervaring hulle tot besliste standpunte gelei het.

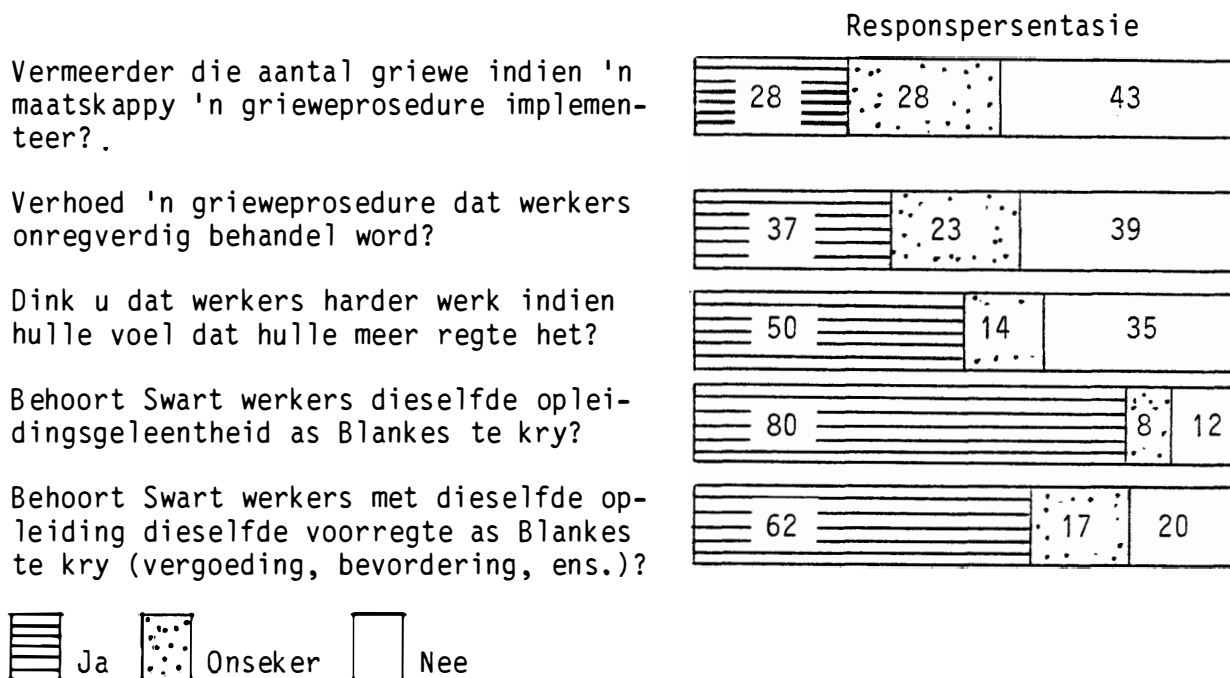
Die response op onderskeie vrae wat daarop gemik was om die sensitiwiteit van toesighouers vir Swart werkers se behoeftes, veral ten opsigte van opleiding en hantering van griewe te evalueer, word in figuur 8.2 aangebied.

Dit val op dat daar ten opsigte van die vrae oor griewe van werkers 'n relatief hoë onseker responspersentasie was wat natuurlik 'n aanduiding daarvan kan wees dat die respondente nie baie kennis van of ervaring in dié verband het nie, waarskynlik omdat hulle dit nie as deel van hul funksie ervaar het nie. 'n Mate van teenstrydigheid kom voor in die houding van respondente jeens opleidingsgeleenthede vir Swartes ener syds en die regte wat sodanige opleiding kan impliseer andersyds. Word 'n CHAID-ontleding van die response op die twee betrokke vrae gemaak, blyk ervaring in beide gevalle die grootste persentasie variansie te verklaar. Die response gee in beide gevalle egter geen aanduiding van

spesifieke tendense nie.

FIGUUR 8.2

HOUDING TEENOOR OPLEIDING VAN SWARTES EN GRIEWEHANTERING



Die merkwaardige met betrekking tot die ondergroep se gesindheid jeens ondergeskiktes is dat dit klaarblyklik minimaal indien enigsins betekenisvol beïnvloed is deur die feit dat hulle wel 'n toesighouers-kursus deurloop het al dan nie. In die CHAID-ontledings het hierdie veranderlike geen variansie betekenisvol verklaar nie.

9 TOESIGHOUERS SE PERSEPSIE VAN ONDERGESKIKTES

9.1 ALGEMENE INDRUKKE

Grondliggend aan die verhouding tussen Blanke toesighouers (soos in hierdie ondersoek gedefinieer) en Swart werkers in ondergeskikte posisies, is die persepsie wat die twee partye ten opsigte van mekaar het. Hierdie persepsie is uit die aard van die saak nie beperk tot aspekte wat regstreeks tot die werksituasie herleibaar is nie, maar kry grootliks beslag binne die veel groter konteks van die sosiaal-maatskaplike, politieke en ekonomiese ordening in die RSA.

Vir die doel van hierdie ondersoek is 'n tiental karaktertrekke geïdentifiseer wat afsonderlik en gesamentlik karakteristiek is ten opsigte van bepaalde stereotipes. Dit is bekend dat die verhouding tussen bevolkingsgroepe in die RSA beskou word as grootliks gebaseer op onderlinge stereotipering en die doel van hierdie oefening was om die aanwesigheid hiervan in arbeidsverband van nader te ondersoek. Die stereotipes of eienskappe wat in die oefening gebruik is, is naamlik beleefd, hardwerkend, intelligent, behendig, lojaal, eerlik, vinnig, verantwoordelik, doeltreffend en opleibaar. Dit is nie onderling uitsluitend nie en hierdie eienskappe kan nie in alle opsigte van mekaar geskei word nie.

Respondente is versoek om die mate waarin elk van die verskillende eienskappe tipies van Swart en Blanke werkers is afsonderlik op 'n vyfpunt skaal aan te dui. Die response (1 = positief en 5 = negatief) word grafies in die vorm van 'n reeks Chernoff-gesigte voorgestel soos in figuur 9.1. Laasgenoemde tegniek word dikwels gebruik om meerveranderlike datapunte grafies voor te stel.*

In die betrokke voorstelling word elk van die 10 veranderlikes soos volg met 'n bepaalde karaktertrek op die Chernoff-gesigte geassosieer.

(i) Beleefd = mondvorm: 'n Breë glimlag is positief, terwyl 'n mondvorm met afwaartse mondhoeke astraptheid aandui.

(ii) Hardwerkend = linker wenkbrou:

(iii) Verantwoordelik = regter wenkbrou:

Groot en breë wenkbroue dui hardwerkendheid en verantwoordelikheid aan, terwyl klein wenkbroue dui op luiheid en onverantwoordelikheid onderskeidelik.

(iv) Intelligent = linker oog:

(v) Opleibaar = regter oog:

Groot oë is positief ten opsigte van beide eienskappe, maar klein oë dui op dom en onopleibaar.

*Vir verdere inligting oor die prosedure, raadpleeg: Du Toit, S.H.C., Steyn, A.G.W. en Stumpf, R.H. Statistiese Grafika. Pretoria: RGN, 1984.

- (vi) Doeltreffend = regterkant van voorkop:
- (vii) Behendig = linkerkant van voorkop:
 'n Groot breë voorkop impliseer doeltreffende en behendige werkers maar namate die hoeke kleiner gesny is, dui dit op ondoeltreffendheid en lompheid.
- (viii) Lojaal = linkerkant van ken:
- (ix) Eerlik = regterkant van ken:
 'n Groot breë ken impliseer 'n lojale en eerlike werker terwyl 'n insnyding van die ken dui op dislojale en oneerlike werkers onderskeidelik.
- (x) Vinnig = neus: 'n Groot neus impliseer 'n vinnige werker maar 'n klein neus dui op 'n stadige werker.

Die grootte van elk van die karaktertrekke soos op die Chernoff-gesigte uitgebeeld, is gebaseer op die grootte van ekstreme waardes van die 10 eienskappe (afhanklike veranderlikes) soos gemeet oor al drie die groepe (onafhanklike veranderlikes nl. huistaal, onderwyspeil, ervaring) gesamentlik. Die tegniek maak onderlinge vergelyking moontlik.

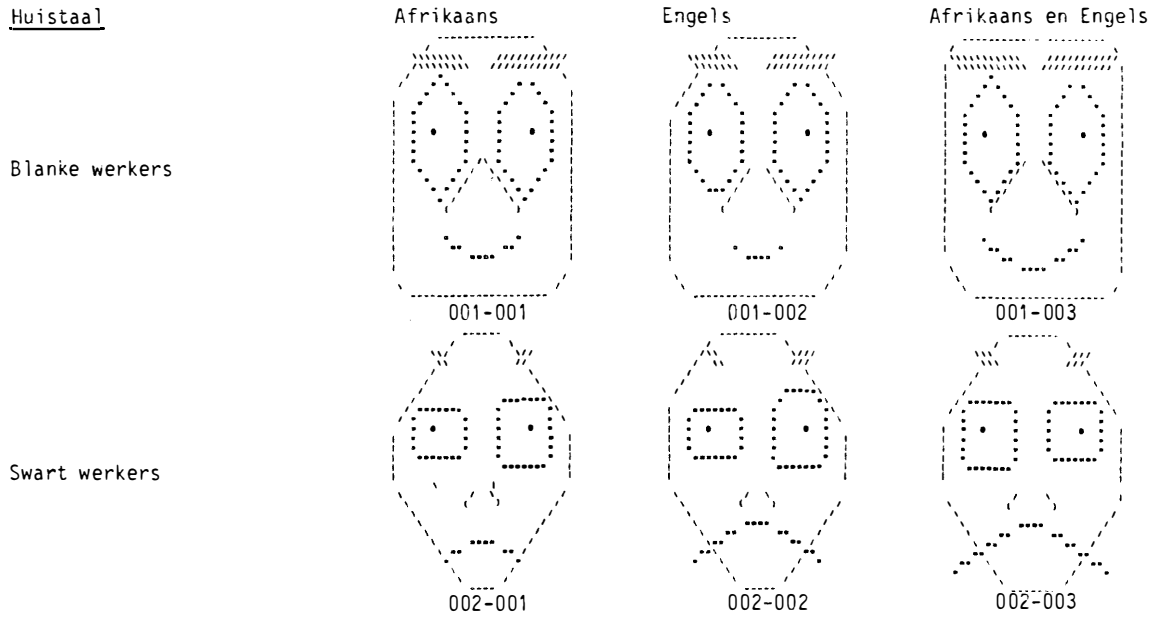
Vir die doel van hierdie oefening is die ondersoekgroep dus in verskillende subgroepe verdeel ten einde die effek van elke veranderlike afsonderlik te ondersoek. Die subgroepe is huistaal, onderwyspeil en ervaring as toesighouer. Aangesien daar net drie respondente was wat "ander tale" as huistaal aangegee het, is hulle vir die doel van dié oefening buite rekening gelaat. Die keuse van hierdie drie subgroepe as verdelers is voor-die-hand-liggend.

Word figuur 9.1 as geheel oor al drie die subgroepe heen beskou, val twee sake duidelik op. Eerstens is daar opvallende verskille tussen die profiele van die Swart en Blanke werkers wat konsekwent ten opsigte van huistaal, onderwyspeil en ervaring voorkom. Tweedens is daar relatief geen of min verskille tussen die subgroepe (huistaal, onderwyspeil en ervaring) se persepsie van Blanke werkers onderling aan die een kant en Swart werkers onderling aan die ander kant. 'n Sterk mate van konsekwentheid in die persepsie van werkers van dieselfde bevolkingsgroep onderling word dus grootliks gehandhaaf.

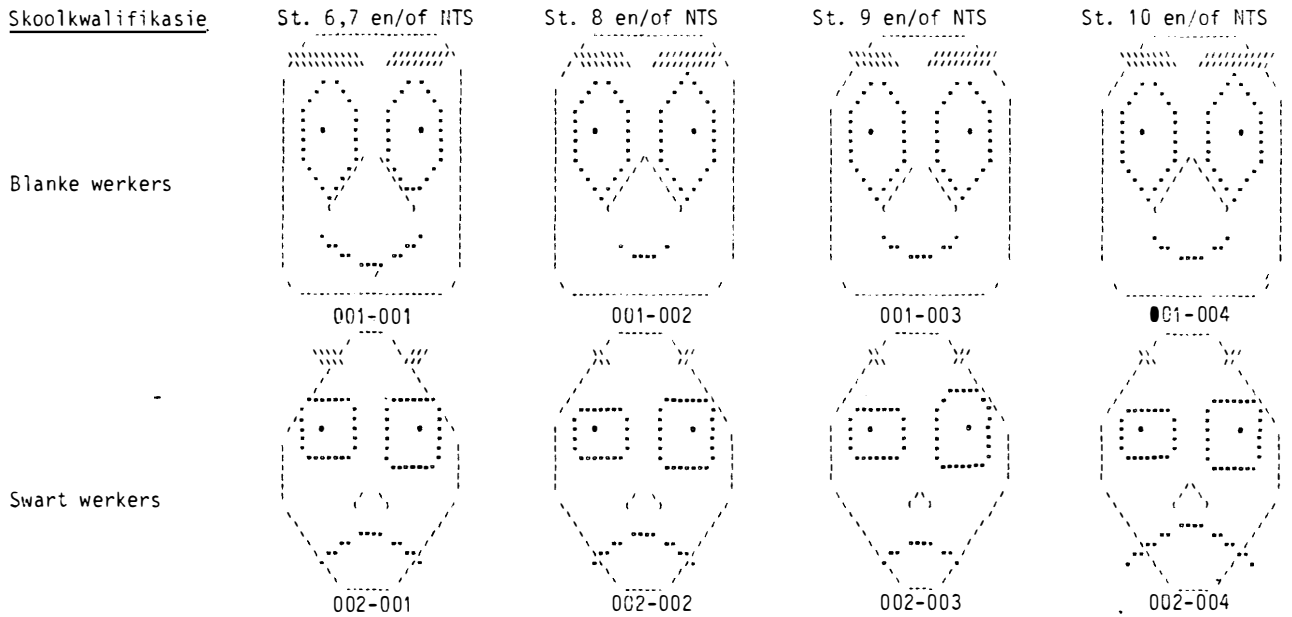
FIGUUR 9.1

TOESIGHOUERS SE BEOORDELING VAN BLANKE EN SWART WERKERS IN TERME VAN ENKELE ALGEMENE PERSOONSEIENSAPPE

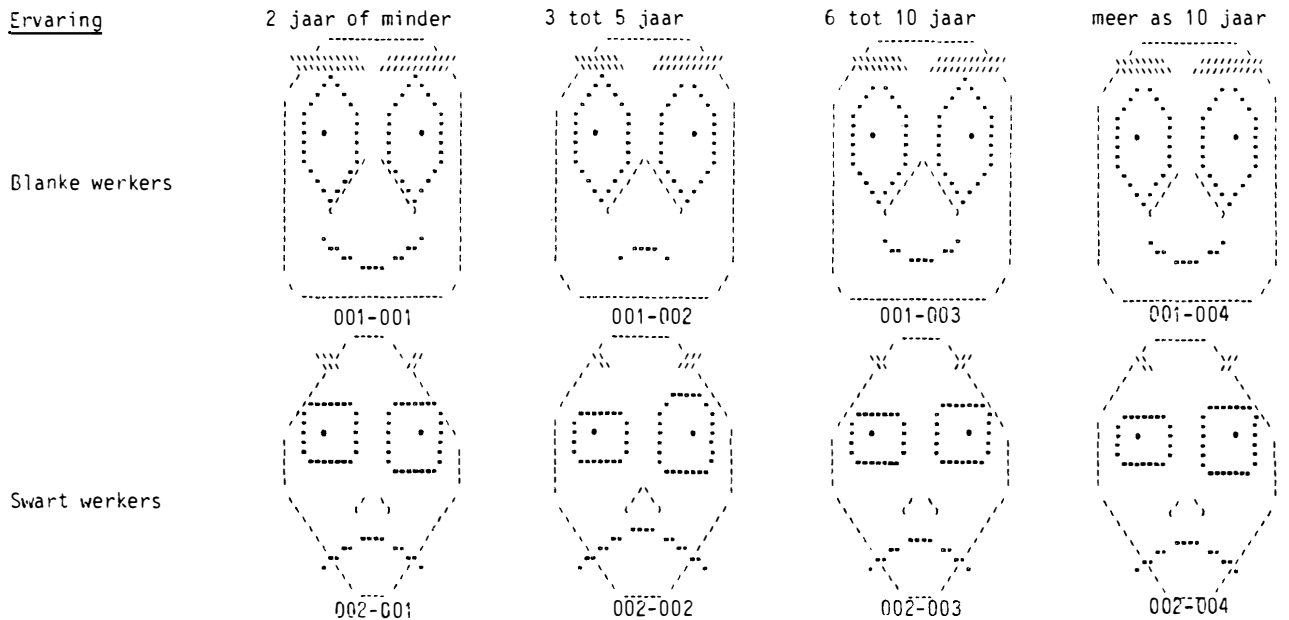
Huistaal



Skoolkwalifikasie



Ervaring



Wat die 10 eienskappe as sodanig betref, dien die volgende vermeld te word. Swart werkers word feitlik ten opsigte van al tien die eienskappe as die teenoorgestelde van Blanke werkers gesien en wel in 'n negatiewe sin. So word hulle byvoorbeeld klaarblyklik as astant, lui, onverantwoordelik, ondoeltreffend, dom en oneerlik bestempel teenoor Blanke werkers wat as beleefd, hardwerkend, doeltreffend, intelligent en eerlik bestempel word. Die drie subgroepe soos verdeel volgens huistaal, onderwyspeil en jare ervaring as toesighouer handhaaf min of meer dieselfde siening. Interessant is die feit dat hoewel Swart werkers globaal as dom gesien word, hulle tog as opleibaar beskou word, dog in 'n aansienlik minder mate as die Blanke werkers.

Dit dien geen doel om gedetailleerde interpretasies van die verskil in van persepsie van toesighouers ten opsigte van Blanke en Swart werkers te maak nie, aangesien die tendens redelik opsigtelik is en konsekwent gehandhaaf word.

Dat hierdie persepsies noodwendig subjektief van aard is en 'n breë basis van vooroordeel bevat is baie duidelik. Die essensie van die bevindinge van die ondersoek dui daarop dat die kern van die probleem nie soseer geleë is in die verskille tussen Blanke en Swart werkers soos Blanke toesighouers dit interpreteer nie, maar in die intensiteit van die verskille - 'n intensiteit wat haas onberekenbare konsekwensies het vir die daarstel van gesonde arbeidsverhoudinge in die besonder en tussengroepverhoudinge in die algemeen. Dit moet bygevoeg word dat die bevindinge van hierdie ondersoek hoogstens die ondersoekgroep se gesindheid jeens Swart werkers reflekteer, maar nie noodwendig geïnterpreteer kan word in terme van werklike optrede nie. Daar moet verder op gelet word dat die oordele van die respondente soos in hierdie ondersoek weergegee, grootliks ongekontroleerd is ten opsigte van kontekste soos semantiese verskille, werksomgewing en sosiale mobiliteit.

9.2 AANSPORING OM HARDER TE WERK

Een van die mees basiese funksies wat gemeenskaplik ten opsigte van alle toesighouersposisies is, is die aansporing wat van hulle moet uitgaan om ondergeskiktes harder te laat werk. In hierdie ondersoek is

respondente versoek om op 'n vyfpuntskaal aan te dui in welke mate elk van die volgende kan daartoe bydra dat ondergeskiktes harder sal werk: erkenning, straf, ondersteuning, streng toesig, meer geld en bevordering. Ofskoon hierdie maatreëls (optrede) nie regstreeks aansluiting vind by 'n bepaalde grondliggende motiveringsteorie nie, kan hulle nogtans beskou word as belangrike parameters in terme waarvan toesighouers se persepsie van ondergeskiktes in die breë ondersoek kan word.

Respondente is versoek om die verwagte effek van elk van die stel van ses gegewe veranderlikes ten opsigte van Swart en Blanke werkers afsonderlik te skaal. Die response word ook grafies in die vorm van 'n reeks Chernoff-gesigte voorgestel soos in figuur 9.2.

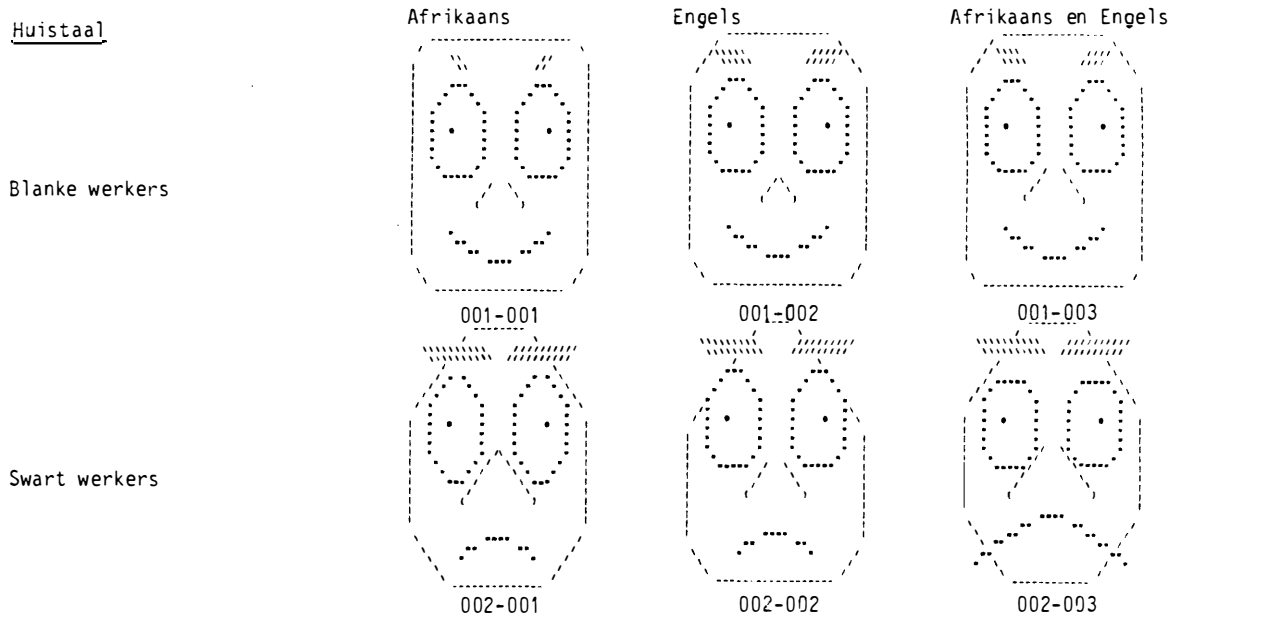
In hierdie besondere voorstelling word elk van die ses veranderlikes soos volg met 'n bepaalde karaktertrek op die gesigte geassosieer.

- (i) Erkenning = Mond: 'n Groot breë glimlag met mondhoeke na bo dui positiewe reaksie op erkenning aan, terwyl 'n klein mond of mond met afwaartse mondhoeke min of geen reaksie aandui.
- (ii) Straf = Neus: 'n Klein neus dui geen of min gunstige reaksie op straf aan, terwyl 'n groot neus impliseer dat 'n werker wel harder sal werk as straf toegepas word.
- (iii) Ondersteuning = ken: 'n Breë ken dui positiewe reaksie op ondersteuning aan, terwyl 'n ken met 'n klein basis geen of min reaksie impliseer.
- (iv) Streng toesig = wenkbroue: Groot en dik wenkbroue word geassosieer met 'n gunstige reaksie op streng toesig, terwyl klein wenkbroue min of geen reaksie aandui.
- (v) Meer geld = oë: Groot oë is aanduiding van positiewe reaksie op meer geld, maar kleiner oë gee te kenne dat meer geld nie veel sal bydra om 'n werker harder te laat werk nie.
- (vi) Bevordering = voorkop: 'n Groot breë voorkop dui positiewe reaksie op bevordering aan, terwyl 'n smal (spits) voorkop min of geen reaksie om harder te werk impliseer.

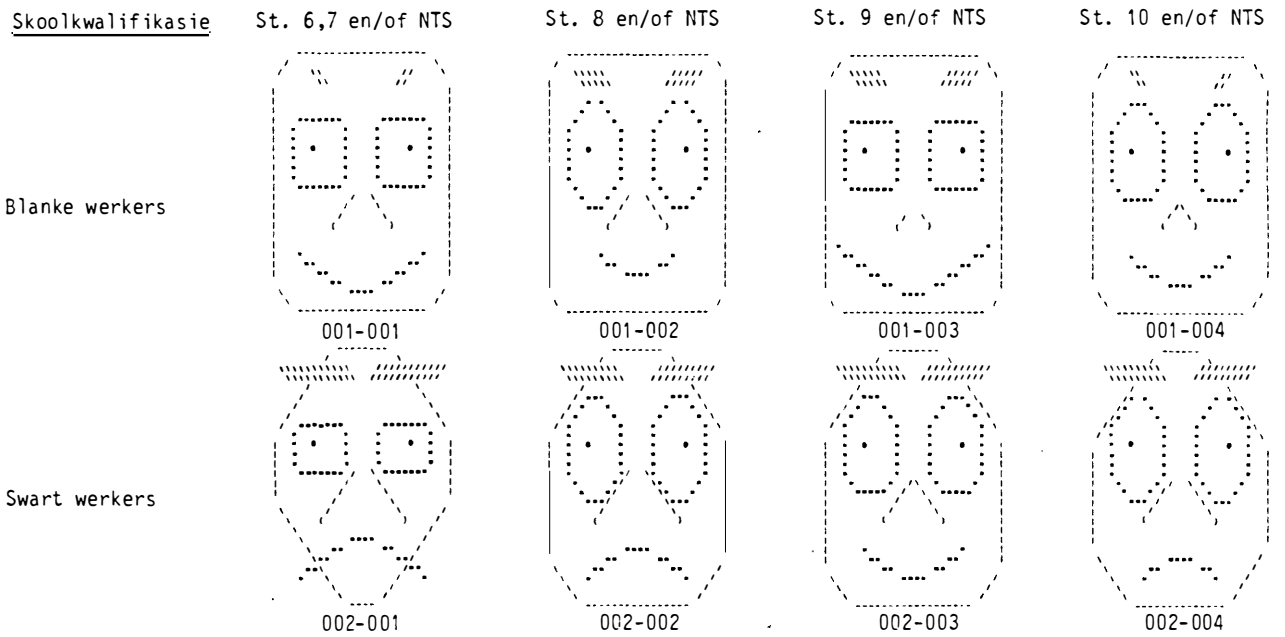
FIGUUR 9.2

TOESIGHOERS SE BEOORDELING VAN BLANKE EN SWART WERKERS IN TERME VAN FAKTORE WAT HULLE HARDER SAL LAAT WEPK

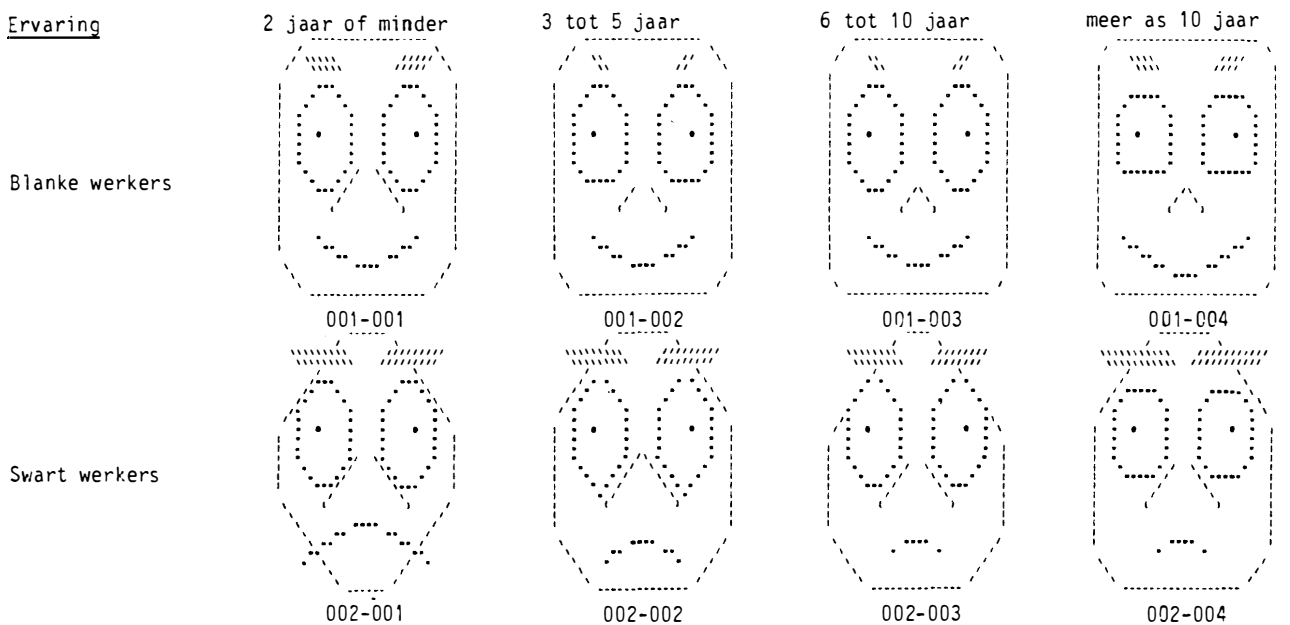
Huistaal



Skoolkwalifikasie



Ervaring



Die grootte van elk van die ses karaktertrekke op die Chernoff-gesigte is omgekeerd eweredig aan die grootte van die gemiddelde waardes daaraan toegeken (1 = positief/groot effek, 5 = min/geen effek). Die grootte van die gemiddelde waardes is, net soos in die geval van figuur 9.1, gebaseer op die grootte van die ekstreme waardes toegeken aan elk van die verskillende maatreëls/optredes (afhanklike veranderlikes) ten opsigte van al drie die subgroepe gesamentlik.

Word figuur 9.2 as geheel oor al drie die subgroepe en al die karaktertrekke op die gesigte heen beskou, tree presies dieselfde tendens na vore as by figuur 9.1, naamlik eerstens die opvallende verskille tussen die profiele van die Swart en Blanke werkers wat konsekwent ten opsigte van huistaal, onderwyspeil en ervaring voorkom en tweedens dat daar min verskil is tussen die drie subgroepe (huistaal, onderwyspeil en ervaring) se persepsie van Blanke werkers onderling aan die een kant en Swart werkers onderling aan die ander kant.

Wat die aansporingmaatreëls/optredes as sodanig betref, dien die volgende vermeld te word. Toesighouers meen dat Swart werkers deurgaans beter reageer op streng toesig en op straf as Blanke werkers vir wie dit klaarblyklik nie as effektiewe aansporing tot harder werk beskou word nie. Blanke werkers word egter beskou as meer gevoelig te wees om harder te werk as hulle erkenning kry vir hulle werk en ondersteun word. Verder dien meer geld vir Blanke werkers as 'n sterker aansporing tot harder werk as vir Swartes.

Word daar na die verskil in persepsie tussen die drie groepe afsonderlik gekyk, kom die volgende na vore: Afrikaanssprekende respondente blyk in 'n baie geringe mate optimistieser te wees as onder andere Engelssprekendes, dat Swart werkers tog wel deur bevordering aangespoor kan word om harder te werk en dat hulle ook gunstig sal reageer op erkenning. Hierteenoor het diegene wat hoogstens oor st. 7 beskik 'n opvallend negatiewe beeld van Swart werkers as dié met hoër onderwyspeile. Namate die onderwyspeil verhoog, verbeter veral die Swart werker se profiel ook geleidelik en kom 'n meer positiewe beeld na vore. Onderwyspeil het egter op twee bepaalde aspekte klaarblyklik nie veel effek nie, naamlik op die siening dat Swart werkers onder streng

toesig harder werk en dat hulle nie juis reageer om harder te werk op grond van bevordering nie. Ervaring het klaarblyklik min of meer dieselfde effek as onderwyspeil, dit wil sê langer ervaring neig om die beeld van die Swart werker in sekere opsigte meer in ooreenstemming met dié van Blanke werkers te bring met uitsondering van streng toesig, straf en erkenning wat 'n negatiewe konnotasie het ten opsigte van die Swart werker.

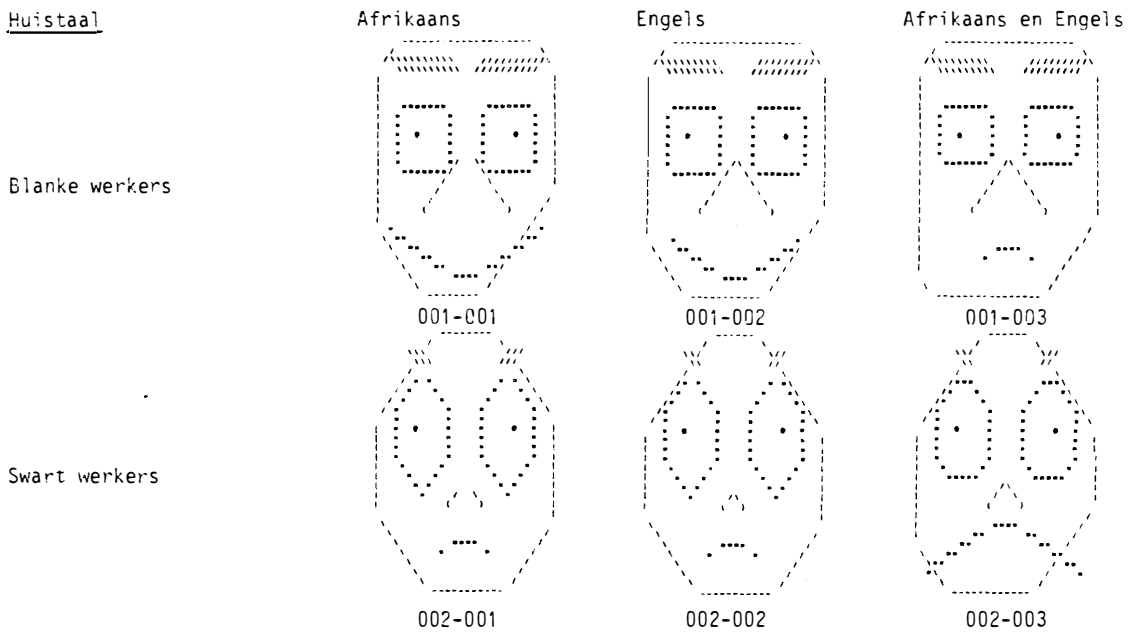
Aanvullend tot voorgenoemde vraag is respondente versoek om op dieselfde wyse en ten opsigte van byna soortgelyke eienskappe aan te dui in hoe 'n mate elk daarvan kan bydrae om werkers gelukkig te maak. In 'n beperkte sin verwys die eienskappe (veranderlikes) na higiëniese faktore soos deur Herzberg in sy motiveringsteorie aangetoon. Die sewe veranderlikes wat in die vraag aan respondente voorgehou is en waarvan die respondente eweneens in die vorm van 'n reeks Chernoff-gesigte (figuur 9.3) voorgestel word, is die volgende:

- (i) Erkenning = mond: 'n Groot breë glimlag dui aan dat erkenning 'n positiewe invloed op werkers se geluk het, terwyl 'n mond met afwaartse mondhoeke aandui dat dit geen of min effek het.
- (ii) Uitdagings wat werk bied = neus: 'n Groot neus reflekteer dat uitdagings tot gelukkige werkers lei en 'n klein neus dat uitdagings geen effek het nie.
- (iii) Werksomstandighede = linkerkant van ken:
- (iv) Voordele by die werk = regterkant van ken:
'n Groot en breë ken impliseer dat hoe gunstiger die werksomstandighede en beter die voordele is, hoe gelukkiger dit werkers maak en omgekeerd, dat hoe kleiner die twee kendele onderskeidelik is, hoe kleiner die effek op die geluk van werkers is.
- (v) Bevordering = voorkop: 'n Groot breë voorkop dui aan dat bevordering bydra tot werkers se geluk, maar 'n klein smal voorkop is bewys daarvan dat dit geen invloed op werkers se geluk het nie.
- (vi) Meer geld = oë: Groot oë is 'n aanduiding van positiewe reaksie of meer geld, maar klein oë dui geen of min effek aan.

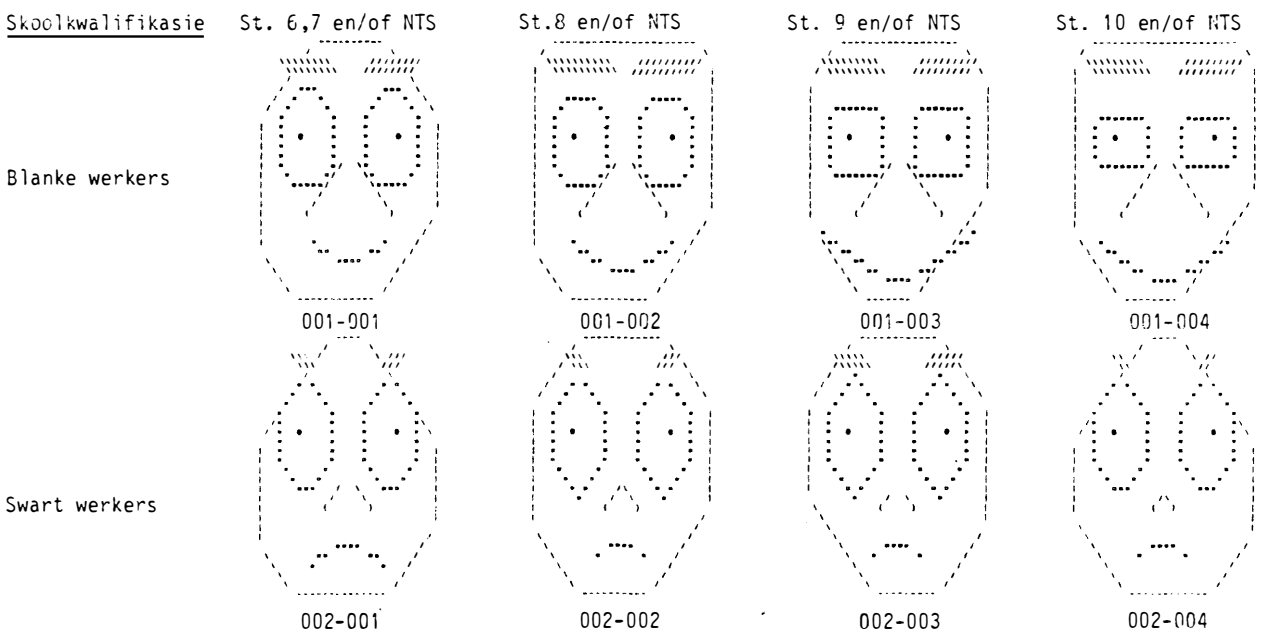
FIGUUR 9.3

TOESIGHOERS SE BEOORDELING VAN BLANKE EN SWART WERKERS IN TERME VAN FAKTORE WAT HULLE GELUKKIGER IN HUL WERK SAL MAAK

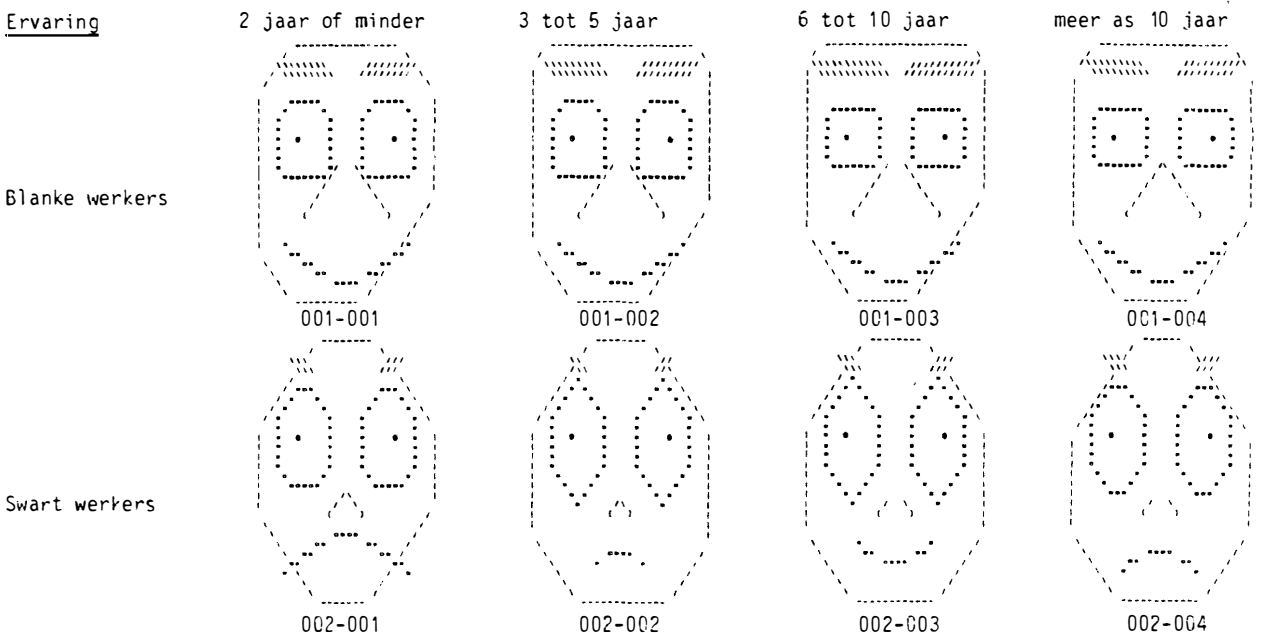
Huistaal



Skoolkwalifikasie



Ervaring



(vii) Status en gesag = wenkbroue: Hoe groter en breër die wenkbroue hoe meer effek het meer status en gesag op die geluk van werkers en omgekeerd, hoe kleiner die wenkbroue hoe minder is die effek van hierdie twee faktore op hul geluk.

Die eienskappe van figuur 9.3 is grootliks 'n herhaling van wat in figure 9.1 en 9.2 ter sake was. Met ander woorde Swart werkers het grootliks 'n radikaal ander profiel as Blanke werkers maar Blanke werkers net soos Swart werkers verskil nie onderling ooglopend veel van mekaar ten opsigte van die verskillende subgroepe (huistaal, ervaring en onderwyspeil) nie.

Enkele kenmerke wat uit figuur 9.3 blyk, is die volgende. Respondente gee te kenne dat Blanke werkers aansienlik gunstiger reageer op erkenning, uitdagings, bevordering asook status en gesag as Swart werkers. Hierteenoor beïnvloed werksomstandighede en voordele nie een van die twee groepe besonder sterk om hulle gelukkiger in die werk te maak nie. 'n Interessante waarneming ten opsigte van Blankes is dat die belangrikheid van meer geld klaarblyklik afneem as bydraer tot gelukkigheid in die werk namate onderwyspeil en ervaring toeneem. Dit is 'n bevestiging van 'n verandering in behoeftes wat dan klaarblyklik intree.

Die tipiese profiele van die Swart en Blanke werkers is feitlik teenpolig ten opsigte van meeste van die veranderlikes.

Wat die interpretasie van die groep eerstelyntoesighouers se persepsie van Blanke en Swart werkers as sodanig betref, is dit nodig om te wys op die interessante parallele daarvan met die bekende "Theory X"- en "Theory Y"-model van McGregor. Volgens die model gaan die "Theory-X" uit van die veronderstelling dat die gemiddelde persoon inherent 'n afkeer aan werk het en sal poog om dit te vermy. Dit ontbreek hom aan ambisie, hy haat werksverantwoordelikheid en is van nature selfgesentreerd en gekant teen verandering. Hierteenoor staan die "Theory-Y"-beskouing wat uitgaan van die veronderstelling dat die gemiddelde persoon nie van nature passief is en teen die behoeftes en doelwitte van die organisasie werk nie. Hy soek verantwoordelikheid in werksverband en probeer voortdurend om sy outonomie te vestig.

"Ultimately, then, the doctrine of rational-economic man classified human beings into two groups - the untrustworthy, money-motivated, calculative mass, and the trustworthy, more broadly motivated, moral elite who must organize and manage the mass. As we will see, the main problem with this theory is not that it fits no one, but rather that it overgeneralizes grossly and oversimplifies in painting man as either black or white."¹⁾

Die eerstelyntoesighouers wat in die ondersoek betrek is se persepsie van Swart en Blanke werkers gee ongetwyfeld blyke van hierdie dualisme - hulle het klaarblyklik 'n "Theory-X"-beskouing jeens Swart, maar 'n "Theory-Y"-beskouing jeens Blanke werkers. Die wyse waarop toesighouers meen dat hierdie twee groepe werkers bestuur sal wil word, word dus by implikasie deur die genoemde teorie aangedui.

10 SAMEVATTING

Daar kan vandag min twyfel bestaan dat arbeidsverhoudinge een van die grootste uitdagings is waarbinne die Suid-Afrikaanse arbeidsgemeenskap hom bevind - 'n verantwoordelikheid waarvan niemand wat daarby betrokke is, kan en mag ontsnap nie. Vir baie lank is die arbeidstoneel in die RSA gedomineer en gereglementeer deur faktore en kragte wat in die eerste plek polities-ideologies geïnspireer was, maar nie genoeg rekening gehou het met die ekonomiese werklikhede van die land nie. Arbeidswetgewing wat veral sterk op werkreservering afgestem was en daarmee saam 'n aansienlike konflikpotensiaal bevat het, het met die loop van etlike jare 'n bedeling tot stand gebring waar die Blanke gemeenskap se dominante posisie op polities-staatkundige terrein grootliks ook in die arbeidsbedryf gereflekteer is met inbegrip van al die stereotipes waardeur die verhouding tussen Blanke en Nie-Blanke groepe in die RSA gekenmerk word. Ten spyte van ingrypende hersiening van die meeste van hierdie maatreëls, sal baie van die praktyke wat op genoemde wyse gevestig is, nog lank bly voortbestaan. Een daarvan is dat

¹⁾Schein, E.H. Organizational Psychology. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1972.

Blankes hulle nog vir lank hoofsaaklik in oorgesikte posisies sal bevind veral ten opsigte van Swart werkers wat in ondergesikte posisies gekonsentreer is. Die Blanke eerstelyntoesighouer bevind hom juis in 'n posisie waaruit daar in die jare wat onmiddellik op die huidige volg 'n sterk opwaartse vloei van Swart werkers geïnisieer en bevorder sal moet word om in die toenemende vraag na veral tegniese geskoolde werkers te voorsien. Sy posisie is dus nie net krities ten opsigte van gesonde arbeidsverhoudinge nie, maar veral ook ten opsigte van die opheffing en bekwaammaking van Swart werkers in ondergesikte posisies tot hoër vlakke van tegniese werkverrigting, dit wil sê opleiding. Piron et al. (1983 : 16) stel sy posisie soos volg: "The supervisor is a man torn apart by opposing forces, the gravity of which is often overlooked".

As gevolg van dramatiese veranderinge wat in die makro- en mikro-arbeidsomgewings plaasgevind het, het die toesighouerposisie verander van dié van bestuurder na dié van koördineerder van produksie-aktiwiteite. In die vroeër jare was die produksieproses grootliks in die hande van die toesighouer (waar hy die produksiebronne feitlik na willekeur kon aanwend om produksie-uitsette te lewer), terwyl die hedendaagse toesighouer onderhewig is aan 'n magdom omgewingsdeterminante wat sy doen en late bepaal. Faktore wat die toesighouer se invloed in die organisasiebedrywighede beperk, is gedetailleerde produksieplanne en -prosesse waarvolgens die toesighouer sy taak moet verrig; spesialisfunksies wat vir hom voorskryf hoe hy sy werk moet doen; die vakunie wat die wyse waarop die werkers benut word voorskryf; bestuur wat meer gesistematiseer en mensgeoriënteerd optree; tegnologiese ontwikkelinge wat die proses van vervaardiging al hoe meer losmaak van die menslike faktor en markskaarste van opgeleide arbeid. Die vervaardigingsonderneming funksioneer deesdae in 'n groot mate los van individuele besluitneming en optrede.

Ten spyte van die feit dat die toesighouer maar net een komponent is in 'n komplekse organisasiestruktuur wat deur die geformaliseerdheid van dié struktuur gedwing word om in pas daarmee te bly, is hy nog steeds op die kontakvlak tussen bestuur en werkers. In die hedendaagse arbeidsverhoudingsesituasie, waar werkersregte baie meer prominent,

werkersorganisasies (soos vakunies) meer gesofistikeerd en invloedryk is en die verhouding tussen werkgewer en arbeid in 'n groot mate op nywerheidsvlak uitgewerk word, is die toesighouer se verhouding met die werksmag van veel groter belang as wat die geval met die eertydse toesighouer was. Ten spyte van al die veranderinge bly "The first-line supervisor's job is still the place where the rubber meets the road and it's time to check the tyres, according to the current views of the supervisors role" (Hurvey 1983 : 11).

Die belangrikheid en invloed van die toesighouer het van die produksie- na die verhoudingeterrein verskuif. Op die produksieterrein is sy invloed beperk tot dié van 'n koördineerder van bedrywigheede, maar op die terrein van arbeidsverhoudinge het hy 'n sleutelfiguur geword.

Die toesighouer het deesdae dus hoofsaaklik 'n tegniese eerder as 'n bestuursfunksie. Hy neem byvoorbeeld selde deel aan bestuursbesluitneming en oorgesikte bestuur verwag ook nie noemenswaardige deelname van sy kant af in hierdie verband nie. Oorgesikte bestuur assosieer tewens baie swak met die toesighouer en sien hom in werklikheid nie as deel van die bestuur nie.

'n Belangrike aspek wat in die ondersoek na vore gekom het, is die toesighouers se houding jeens ondergeskiktes. Dit blyk dat toesighouers se houding jeens ondergeskikte werkers wissel van baie positief tot baie negatief. Toesighouers handhaaf oënskynlik andersoortige houdings jeens ondergeskikte Blanke werkers as jeens anderskleurige werkers. So byvoorbeeld sien hulle Swart werkers in vergelyking met Blanke werkers as beduidend minder intelligent, doeltreffend, behendig en verantwoordelik. Daarby gee hulle te kenne dat Swart werkers op 'n ander wyse as Blanke werkers gemotiveer moet word. Hulle is van mening dat Blanke werkers hoofsaaklik tot harder werk aangespoor kan word deur die nodige erkenning en ondersteuning, terwyl Swart werkers alleenlik harder werk indien streng toesig gehandhaaf word.

Die feit dat Swart werkers by verre die grootste proporsie van die werkers op produksievlak in Suid-Afrika uitmaak ($\pm 70\%$), maak hierdie

verskil in ingesteldheid (persepsie, houding en gesindheid) teenoor Swart en Blanke werkers besonder aktueel. Dit verleen 'n bepaalde sensitiwiteit aan arbeidsverhoudinge, omdat daar onmiddellik na die sfeer van rasseverhoudinge beweeg word.

Verder blyk dat toesighouers oor die algemeen tegnies goed gekwalifiseerd is, maar betreffende die res van die toesighouersfunksie wat hulle moet vervul, nie aan die vereistes voldoen nie omdat hulle nie die nodige opleiding daarvoor ontvang het nie. Alhoewel meer as die helfte van die respondente wel die een of ander "bestuursprogram" deurloop het, het hulle daardeur meesal nog net met die basiese bestuursaktiwiteite kennis gemaak. Meer gevorderde opleiding waarin aspekte soos motivering en menseverhoudinge ter sprake kom, word in 'n veel geringer mate verskaf.

Smith (1977 : 1) merk op dat persone wat 'n onderneming bestuur beswaarlik sal toelaat dat 'n vragmotorbestuurder 'n vragmotor sonder die nodige opleiding bestuur, terwyl hulle dit wel toelaat dat toesighouers die sensitiefste taak, naamlik die bestuur van mense, verrig sonder dat hulle daarvoor toegerus is.

BRONNELYS

- 1 ADMISS, J.M. en SUTTON, T.C. The industrial supervisor. New York: Ronald Press, 1944.
- 2 BACKER, W. Motivating Black workers. Johannesburg: McGraw-Hill, 1973.
- 3 BENDIX, D.W.F. Black and white labour in one common South African industrial relations system. Pretoria: Unisa, 1979.
- 4 BENTON, P. Supervision and management. New York: McGraw Hill, 1972.
- 5 BETTS, P.W. Supervisory studies. London: McDonald and Evans, 1968.
- 6 BITTEL, L.R. en RAMSAY, J.E. New dimensions for supervisory training. Training and Development Journal 37(3): 12-20, Maart 1983.
- 7 BITTEL, L.R. What every supervisor should know. New York: McGraw Hill, 1959.
- 8 BROADWELL, M.M. The new supervisor. Massachusetts: Addison-Wesley, 1979.
- 9 BROADWELL, M.M. Supervisory training in the '80. Training and Development Journal 34(2) : 26-27 Februarie 1980.
- 10 BRYAN, L.A. The Japanese and American first-line supervisor. Training and Development Journal 126(1) : 66-68, Januarie 1982.
- 11 CHAPMAN, E.N. Supervisor's survival kit. A mid-management primer. Chicago: SRA, 1975.
- 12 CILLIERS, S.P. Future problems in industrial relations. Industrial Relations Journal of South Africa 1(1) : 18-19, April 1981.
- 13 COETZEE, J.J.L. Riglyne vir arbeidsbetrekkings. Mannekrag Tydskrif 1(8) : 21-25 Desember 1982.

- 14 COOPER, A.M. How to supervise people. New York: McGraw-Hill, 1958.
- 15 CROUSE, A. Supervisory interaction skills needed for effective human relations in South Africa. People and Profits 9(5) : 6-8, November 1981.
- 16 CRUMB, C.V. Performance-based line supervisor training. Training and Development Journal 35(a) : 44-47, September 1981.
- 17 CUNNINGHAM, L. 1981. The supervisor - kingpin in the cold. People and Profits 9(1) : 3, Julie 1981.
- 18 DEVERELL, C.S. Supervisory development. London: Bell, 1973.
- 19 DONOVAN, A.F. Management of supervisors. London: McMillan, 1971.
- 20 DRUCKER, P.F. The practice of management. London: William Heineman, 1955.
- 21 DUFTY, N.F. Changes in labour-management relations in the enterprise. Paris: OECD-publications, 1975.
- 22 DUNKERLEY, D. The Foreman: Aspects of task and structure. London: Routledge, 1975.
- 23 DU TOIT, S.H.C., STUMPF, R.H. Riglyne by die ontleding van omvangryke datastelle. Pretoria: RGN, 1982.
- 24 DU TOIT, S.H.C., STEYN, A.G.W., STUMPF, R.H. Statistiese Grafika. Pretoria: RGN, 1984.
- 25 FERREIRA, F.H. Verhoudingsproblematiek op die fabrieksvloer. (In PU vir CHO publikasie Mannekragbenutting, evolusie of rewolusie: referate gelewer by simposium gehou op 18 en 19 Junie 1981 te Vaalrivierkampus. Vanderbijlpark. p 10-12), 1981.
- 26 FIEDLER, F.E. en CHEMERS, M.M. Leadership and effective management. Glenview: Scott, 1969.

- 27 FLEMMING, D. Effective supervision in a factory. London: Contemprint, 1983.
- 28 GILLESPIE, J.J. Training in foremanship and management. London: Pitman, 1943.
- 29 GOLDSTEIN, A.P. Changing supervisory behaviour. New York: Pergamon, 1974.
- 30 GRABE, S. en SILBERER, P. Selection and training of foremen in Europe. Paris: ILO, 1956.
- 31 HARVEY, E.B. Industrial society: Structures, roles and relations. Illinois: Dorsey, 1975.
- 32 HEPNER, H.W. Perspective: Management and supervision. New Jersey: Prentice-Hall, 1961.
- 33 HERSEY, P. en BLANCHARD, K.H. Management of organizational behaviour: Utilizing human resources. (4th ed.) New Jersey: Prentice-Hall, 1982.
- 34 HERZBERG, F. Work and the nature of man. Cleveland: World Publishers, 1966.
- 35 HITCHEN, K.H. The manager's responsibility for the development of young employees. London: Yale, 1979.
- 36 HODGETTS, R.M. Modern human relations. Hinsdale, Dryden, 1980.
- 37 HURLEY, P.G. Supervising the supergrad. Training and Development Journal 37(3) : 54-57, Maart 1983.
- 38 HURLEY, P.G., red. Supervisory development. Training and Development Journal 37(3) : 11, Maart 1983.
- 39 JACKSON, D.A. Black advancement: The parameters of the problem. Mannekrag 1(2) : 13-19, Junie 1982.

- 40 JACKSON, J.H. en KEAVERNEY, T.J. Successful supervision. New Jersey: Prentice-Hall, 1980.
- 41 LEMMER, S.S. The emerging industrial relations scene in South Africa. South African Journal of Labour Relations 7(1) : 37-39, Maart 1983.
- 42 MARX, F.W. Effektiewe bestuur op onderleidingsvlak. Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Bedryfsleiding 14(3) : 113-119, 1983.
- 43 MASLOW, A.H. A theory of human motivation. New York, 1943.
- 44 MILLER, D.C. en FORM, W.H. Industrial sociology: The sociology of work organizations. (2de uitg.) New York: Harper, 1964.
- 45 MORTON, F.J.B. The new foremanship. London: Chapman & Hall, 1946.
- 46 NASSER, M.E. et al. Organizational behaviour: Readings for management. Johannesburg: McGraw-Hill, 1977.
- 47 NATIONAL INSTITUTE OF INDUSTRIAL PSYCHOLOGY. The foreman: A study of supervision in British industry. London: Staples, 1951.
- 48 NETHERO, S. Supervisory training; A blueprint for research and testing in program development. Training and Development Journal 37(3) : 21-25, Maart 1983.
- 49 NUTT, M.C. Meeting the challenge of supervision. New York: Exposition, 1972.
- 50 PAUL, G. A short course in skilled supervision. Chicago: Dartnell, 1970.
- 51 PETERS, D.A. The principles and practice of supervision. London: Pergamon, 1976.
- 52 PHIMISTER, I.R. African worker conciousness: Origins and aspects. South African Labour Bulletin 3(1) : 23-42, Julie 1976.

- 53 PIRON, J. South Africa - a dualistic system of industrial relations. People and Profits 9(1) : 5-6, 1981.
- 54 PIRON, J. Comparative systems of industrial relations. South African Journal of labour Relations 5(1), Desember 1981.
- 55 PIRON, J., HUMAN, L. en RAJAH, M. The men in the middle: Supervisors in South African organizations today. South African Journal of Labour Relations 7(2) : 4-19, Junie 1983.
- 56 POOLE, M. A power analysis of workplace labour relations. Industrial Relations Journal 7(3), Autumn 1976.
- 57 REBER, R.W. en TERRY, G.E. Behavioural insights for supervision. New Jersey: Prentice-Hall, 1975.
- 58 REES, R.T. en O'KARMA, J.G. Perception of supervisory leadership style in a formal organization. Group organization studies 5(1) : 65-69, Maart 1980.
- 59 REYNOLDS, L.G. Labor economics and labor relations. New Jersey: Prentice-Hall, 1978.
- 60 RITZER, G. Man and his work: Conflict and change. New York: Appleton, 1972.
- 61 ROETHLISBERGER, F.J. The foreman: Master and victim of double talk. Harvard Business Review 23(3) : 283, Spring 1945.
- 62 ROSHOLT, A.M. Industrial relations in the eighties: An employers' perspective. Industrial Relations Journal of South Africa 1(2) : 49-54, 2de kwartaal 1981.
- 63 ROSOW, J. ed. The worker and the job: Coping with change. New York: Prentice-Hall, 1974.
- 64 RUNCIMAN, W.G. Occupational class and the assessment of economic inequality in Britain. London: Cambridge univ. press, 1974.

- 65 SADIE, J.L. Labour in a free enterprise system. Industrial Relations Journal of South Africa 2(1) : 1-2, 1ste kwartaal 1982.
- 66 SANDBROOK, R. The development of an African working class: Studies in formation and action. London: Longman, 1975.
- 67 SARTAIN, A.Q. en BAKER, A.W. The supervisor and his job. New York: McGraw-Hill, 1965.
- 68 SCHARINGER, D.H. Avoidance of pitfalls in supervisory development. Training and Development Journal 35(10) : 93-96, Oktober 1981.
- 69 SCHEIN, E.H. Organizational Psychology. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1972.
- 70 SCHNEIDER, E.V. Industrial sociology: The social relations of industry and community: New York: McGraw-Hill, 1969.
- 71 SCHOEN, S.H. en DURAND, D.E. Supervision. The management of organizational resources. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- 72 SELEKMAN, B. et al. Problems in labour relations. New York: McGraw-Hill, 1964.
- 73 SHEA, G.F. Supervising new employees. Training and Development Journal 36(1) : 56, Januarie 1982.
- 74 SILBERBAUER, E.R. Understanding and motivating the Bantu worker. Johannesburg: Personnel Management Publications, 1968.
- 75 SIMPSON, C.N. Die prestasie-beoordeling van die Blanke produksietoesig-houer in 'n ferrolegeringwerke binne die Vaaldriehoekgebied. Verhandeling (MBA) - PU vir CHO, 1968.
- 76 SMIT, D.W.J. Ontwikkeling van bestuurders soos toegepas deur 'n groot Suid-Afrikaanse nywerheid. Verhandeling (MBA) - PU vir CHO, 1975.
- 77 SMITH, E.P. The manager as a leader. London: Donald, 1978.

- 78 SPRIEGEL, W.R., SCHULTZ, E. en SPRIEGEL, W.B. Elements of supervision. London: Wiley, 1942.
- 79 STEINMETZ, L.L. en TODD, H.R. First-line management: Approaching supervision effectively. Dallas: Business Publications, 1975.
- 80 STEPHENSON, G.M. en BOTHERTON, C.J. Industrial relations: A social psychological approach. New York: Wiley, 1979.
- 81 STRAUSS, G., MILES, R.E. en SNOW, C.C. Organizational behaviour: Research and issues. Madison: University of Wisconsin publications, 1974.
- 82 SUID-AFRIKA (Republiek). Nasionale Mannekragskommissie. Jaarverslag vir die tydperk 1 Januarie 1981 tot 31 Desember 1981. Pretoria: Staatsdrukker, 1982.
- 83 TAUBER, M.S. Supervisory skill development. Training and Development Journal 35(9), September 1981.
- 84 TERRY, G.R. Supervisory management. Illinois: Irwin, 1974.
- 85 THOMAS, W.H. Labour perspectives on South Africa. Cape Town: David Phillip Publications, 1974.
- 86 THURLEY, K. en WIRDENUIS, H. Supervision: A reappraisal. London: Heinemann, 1973.
- 87 TILEY, A.S. Bridging the communication gap between Black and white. Cape Town: Tafelberg, 1974.
- 88 VAN COLLER, S. The man in the hot seat. People and Profits 9(1) : 4-5, Julie 1981.
- 89 VAN PLETSEN, F. Die bepaling van die opleidingsbehoefte van Blanke toesighouers in die swaar ingenieursbedryf. Verhandeling (MBA) - PU vir CHO, 1982.

- 90 VAN VUUREN, D.J. et al. Change in South Africa. Pretoria: Butterworths, 1983.
- 91 WARNER, M. The sociology of the workplace. London: Allen, 1973.
- 92 WASMITH, W.J. en GREENHALGH, L. Effective supervision. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- 93 WEBB, R.C. Industrial relations in South Africa: Future problems or prospects. Industrial Relations Journal of South Africa 2(1) : 40, 1ste kwartaal 1982.
- 94 WEBSTER, D. A review of some popular anthropological approaches to the understanding of Black workers. South African Labour Bulletin 3(1) : 52-62, Julie 1976.
- 95 WHISSON, M.G. Employment codes and industrial relations. Industrial Relations Journal of South Africa 1(2) : 18-24, 2de kwartaal 1981.
- 96 WHITAKER, P. Selection interviewing. London: Contemprint, 1973.
- 97 WHITE, J.R.H. Successful supervision. London: McGraw-Hill, 1975.
- 98 WIEHAHN, N.E. Labour relations in the year 2000. Insight 1(1) : 1, Augustus 1981.
- 99 WIEHAHN, N.E. Makro- versus mikrofokus in arbeidsbetrekkinge. (In Proaktiewe voorkomingsmeganismes teen stakings: referate gelewer by SBL seminaar gehou op 9-10 Mei 1983 te WNNR, Pretoria).
- 100 WIEHAHN, N.E. Industrial relations - a changing scene. (In van Vuuren et al., The Change in South Africa. Pretoria: Butterworths, 1983).
- 101 WIRDENIUS, H. Supervisors at work. Stockholm: Swedish Council for Personnel Admin., 1958.
- 102 WOLFE, E.H. Supervisory development: The need for an integrated strategy. Training and Development Journal 37(3) : 28-31, Maart 1983.

103 WRAY, D. Marginal men in industry: The foremen. American Journal of Sociology 54(4) : 298-301, 1949.

RGN-PUBLIKASIELYS

'n Volledige lys van RGN-publikasies of 'n lys van publikasies van 'n besondere instituut van die RGN kan van die Publikasiebestuurder verkry word.

RCN BIBLIOTÈEK	HSRQ LIBRARY
-------------------	-----------------

RAAD VIR GEESTESWETENSKAPLIKE NAVORSING HUMAN SCIENCES RESEARCH COUNCIL

President
Adjunk-presidente
Vise-presidente
Hoofdirekteur: Administrasie
Skakelhoof

Dr. J.G. Garbers
Dr. P. Smit, Dr. J.D. Venter
Dr. H.C. Marais, Prof. D.J. Stoker
J.G.G. Gräbe
Dr. M.J. Bekker

President
Deputy Presidents
Vice-Presidents
Chief Director: Administration
Chief PRO

Funksies van die RGN

Die RGN onderneem, bevorder, ondersteun en koördineer navorsing op die gebied van die geesteswetenskappe, bepaal navorsingsprioriteite, versprei die resultate van geesteswetenskaplike navorsing, bevorder en evalueer die implementering van die resultate van navorsing, stimuleer die opleiding van navorsers, stel die volle spektrum van dissiplines in die geesteswetenskappe ten diens van die inwoners van die RSA en bevorder die wetenskap in die breë.

Institute

Instituut vir Geskiedenisnavorsing (IGN)
Instituut vir Kommunikasienavorsing (IKOMM)
Instituut vir Mannekragnavorsing (IMAN)
Instituut vir Navorsingsontwikkeling (INO)
Instituut vir Opvoedkundige Navorsing (ION)
Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing (NIPN)
Instituut vir Psigologiese en Edumetriese Navorsing (IPEN)
Instituut vir Sosiologiese en Demografiese Navorsing (ISODEM)
Instituut vir Statistiese Navorsing (ISN)
Instituut vir Taal- en Kunstenavorsing (INTAK)
Buro vir Ondersteunende Navorsingsdienste (BOND)
Administrasie

Hoofkantoor

Privaatsak X41, Pretoria 0001
Republiek van Suid-Afrika
Telegramme RAGEN
Tel. (012) 28-3944
Teleks 3-0893

NIPN

Posbus 32410, Braamfontein 2017
Republiek van Suid-Afrika
Telegramme NAVORSPERS
Tel. (011) 33-94451
Teleks 4-25459

Streekkantore

Wes-Kaap, Privaatsak 40, Parow 7500
Tel. (021) 92-1026
Natal, Posbus 508, Durban 4000
Tel. (031) 31-6926
NIPN Natal, Posbus 17001, Congella 4013
Tel. (031) 25-5531
NIPN Oos-Kaap, Posbus 1124, Port Elizabeth 6000
Tel. (041) 53-2131

Functions of the HSRC

The HSRC undertakes, promotes, supports and co-ordinates research in the field of the human sciences. It also determines research priorities, disseminates the findings of human sciences research, promotes and evaluates the implementation of research findings, stimulates the training of researchers, places the full spectrum of human sciences disciplines at the service of the inhabitants of the RSA and promotes science in general.

Institutes

Institute for Communication Research (ICOMM)
Institute for Educational Research (IER)
Institute for Historical Research (IHR)
Institute for Manpower Research (IMAN)
National Institute for Personnel Research (NIPR)
Institute for Psychological and Edumetric Research (IPER)
Institute for Research Development (IRD)
Institute for Research into Language and the Arts (IRLA)
Institute for Sociological and Demographic Research (ISODEM)
Institute for Statistical Research (ISR)
Bureau for Research Support Services (BRSS)
Administration

Head office

Private Bag X41, Pretoria 0001
Republic of South Africa
Telegrams RAGEN
Tel. (012) 28-3944
Telex 3-0893

NIPR

P.O. Box 32410 Braamfontein 2017
Republic of South Africa
Telegrams NAVORSPERS
Tel. (011) 33-94451
Telex 4-25459

Regional offices

Western Cape, Private Bag, 40, Parow 7500
Tel. (021) 92-1026
Natal, P.O. Box 508, Durban 4000
Tel. (031) 31-6926
NIPR Natal, P.O. Box 17001, Congella 4013
Tel. (031) 25-5531
NIPR Eastern Cape, P.O. Box 1124, Port Elizabeth 6000
Tel. (041) 53-2131

ISBN 0 7969 0187 2