

HOOFSTUK 1

PROBLEEMSTELLING EN DOEL VAN ONDERSOEK

1.1 INLEIDING

Ten spyte van verskille in die rol van 'n bestuurder en 'n lyntoesighouer in die bedryf, pas albei die een of ander vorm van leierskap toe wat volgens Miljus (1970) asook Johnson (1971) die mees kritiese faktor is vir die sukses van enige organisasie. Die leier is gevolglik die sleutelfiguur in enige bedryf. Die voorman of eerstelyn-toesighouer se posisie in die bedryf is uniek in dié sin dat hy as tussenganger tussen nie-toesighoudende werknemers en die hoër vlakke van bestuur dien. Hy moet dus bo en behalwe sy normale verantwoordelikhede as toesighouer, ook die doelwitte van bestuur aan diegene oor wie hy toesig hou, oordra, asook die behoeftes van sy ondergeskiktes doeltreffend aan bestuur oordra. Doeltreffende voormanskap het dus ten doel die daarstelling van interpersoonlike verhoudings wat werknemerbevrediging op alle bedryfvlakke asook die bereiking van die doelwitte van die organisasie sal aanmoedig.

Volgens Gellerman (1970) is daar niemand anders wat persone in die werksituasie so fyn en so gereeld kan waarneem as juis die voorman nie. Niemand anders as hy kan ook so direk bestuur se belangstelling - of gebrek daaraan - om werknemers behulpsaam te wees om hulle

doelwitte te bereik, oordra nie.

'n Voorman wat net toesien dat die beleid van 'n organisasie uitgevoer word, voldoen slegs aan 'n gedeelte van sy taak. Die belangrikste en desnoods ook die moeilikste deel van sy pligte is om 'n aanvaarbare atmosfeer te skep waarin sy ondergeskiktes hierdie beleid kan uitvoer asook om aan hulle die versekering te bied dat hy tot dieselfde mate aan hulle kant is as wat hy aan die kant van bestuur is. Dit is juis op hierdie gebied waar die voorman hom in 'n onbenydenswaardige posisie bevind, naamlik hoe om sy lojaliteit tussen sy ondergeskiktes en teenoor bestuur te verdeel sonder om òf die een òf die ander te bevoordeel. Die enigste oplossing is om albei in dieselfde mate te dien en dit verg besondere eienskappe van enige persoon om hieraan te voldoen.

Volgens Gellerman (1970) is die probleem nie daarin geleë om toesighouers te ontwikkel nie, maar wel hoe om hulle te identifiseer. As gevolg van die besondere rol wat die voorman in die bedryf vertolk, blyk dit dus noodsaaklik te wees om persone wat oor die nodige vermoëns beskik en aan die vereistes wat aan 'n voorman gestel word, voldoen, deur middel van wetenskaplike keuringsmetodes te identifiseer.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Die prosesse ten opsigte van die vervaardiging

van yster en staal kan kortliks soos volg opgesom word:
Die onverwerkte grondstowwe is ystererts en steenkool.
Die steenkool word in kooks verander in die kooksoonde:
kooks en ystererts word dan in die hoogoonde saam verhit
om yster te vorm. Die yster word dan in die staalsmeltery
tot staal verwerk en hierdie staalknuppels word dan in
die walserye verder verwerk tot spoorstawe, vensterprofiele,
heiningpale, rondstaal, versinkte draad, doringdraad,
ensovoorts.

Die produksieprosesse word gevolglik deur vier
afdelings gehanteer, te wete die kooksoonde, hoogoonde,
staalsmeltery en die walsafdeling. Ten einde hierdie
produksie-eenhede ofte wel aanlegte, in bedryf te hou is
daar dan ook instandhoudingsafdelings ten opsigte van
elk van die voorgenoemde afdelings.

Vir alle praktiese doeleindes kan die sentrum
van die organisasie waar die ondersoek gedoen is, as 'n
outonome organisasie beskou word. Aan die hoof daarvan
staan die hoofwerkebestuurder. Op die volgende vlak is
die bestuurders van die onderskeie afdelings. Elkeen
van hierdie bestuurders het onder hulle toesig 'n
superintendent, assistent-superintendent en onder hulle
'n aantal voormanne. Daar word drie skofte gewerk
(môre-, middag- en aandskof) en die skofwerkers roteer
op 'n weeklikse basis van een skof na die ander. Die
toesighouers bestaan uit dagskofvoormanne en skofvoormanne.
Die dagskofvoorman is slegs gedurende die dag teenwoordig,

dit wil sê, gedurende die laaste gedeelte van die môreskof en die vroeë gedeelte van die middagskof. Die bestuurders, superintendente en assistent-superintendente is, in die reël ook slegs gedurende die dag op diens. Dit beteken dat vir die duur van die nagskof en gedeeltes van die môre- en middagskofte, die skofvoorman die enigste toesighouer op diens is wat noodwendig meebring dat sy beheerfunksie besonder wyd is. Die mate van sy verantwoordelikhede moet dus beklemtoon word. Die voorman werk volgens instruksies wat deur die departementele bestuurder uitgereik word, maar die werklike vordering van die werk bly steeds sy funksie. Die produksieaanleg waarvoor hy verantwoordelik is, is vir vier-en-twintig uur, sewe dae per week, in bedryf en dit is uiters noodsaaklik dat hy enige tekens van moontlike probleme wat mag ontstaan, vroegtydig moet identifiseer ten einde sorg te dra dat die nodige instandhouding gedoen kan word om latere grootskaalse herstelwerk te verhoed. Vir die grootste gedeelte van die tyd is die skofvoorman dus in volle beheer van 'n produksieaanleg sonder 'n superintendent of 'n ander senior beampte om hom behulpsaam te wees of van raad te bedien as probleme opduik. Hoewel hy die verantwoordelikheid het, het hy dikwels nie die nodige gesag om selfstandig op te tree in krisistye nie; in baie gevalle as gevolg van die feit dat hy nie bekwaam genoeg is om selfstandig sekere besluite te kan neem nie.

Dit is vanselfsprekend dat die skofvoorman

heelwat interaksie met ander persone sal hê in die uitvoering van sy pligte - met ander voormanne, instandhoudingsingenieurs, ensovoorts, en dit is gevolglik besonder belangrik dat hy te alle tye gewillig en in staat sal wees om met al hierdie persone goed saam te werk.

In die verlede het bevordering na voorman hoofsaaklik geskied op grond van senioriteit. Nuwe werknemers het, in die geval van die produksieafdelings, hulself opgewerk uit die operateursgeledere tot voormanne. In die geval van instandhoudingsvoormanne het hulle eers 'n erkende vakleerlingskap in die een of ander ambagsgroep deurloop en mettertyd tot voormanposisies gevorder. 'n Groot persentasie huidige voormanne, veral aan die produksiekant, het gevolglik al baie jare diens gelewer by die organisasie waar die ondersoek uitgevoer is. Hulle is bevorder in 'n betreklik onbuigsame stelsel van senioriteit om sodoende voormansposte te beklee op grond van lengte van diens en nie noodwendig as gevolg van sekere bevoegdhede nie. Baie van hierdie aanstellings is gemaak ten tye van die begin van die fenomenale groei-tydperk in die staalvervaardigingsnywerheid. Aangesien voormanne met kennis van die staalbedryf nie van buite die onderneming beskikbaar was nie, moes daar noodgedwonge aanstellings gemaak word op grond van senioriteit wat meegebring het dat in sommige gevalle nie noodwendig die regte keuses gemaak is nie.

Volgens Mc Murray (1955) kan opleidingsprogramme

veel daartoe bydra om van goeie toesighouers besonder bekwame toesighouers te maak, maar die resultate van ondersoek wat in dié verband gedoen is oor die verbetering van swak toesighouers, was oor die algemeen baie teleurstellend. Die antwoord lê dus in die behoorlike keuring van sodanige toesighouers.

Die topbestuur van die ter sake organisasie se nuwe beleid ten opsigte van die aanstelling van voormanne, dit wil sê, deur middel van wetenskaplike keuringsmetodes, is die gevolg daarvan dat al hoe meer aandag aan die posisie van die voorman in die staalbedryf geskenk word. Daar word gepoog om toekomstige voormanne op 'n veel jeugdiger ouderdom in sodanige betrekkinge aan te stel en tegelykertyd 'n groter mate van tegniese kennis en 'n redelike standaard van algemene opvoedkundige peil te vereis. Hierdie nuwe benadering spruit voort uit die besef van die eise wat gestel word en die belangrikheid van die voorman se taak, asook die aanvaarding dat, meer as ooit tevore, die voormanpos as die eerste sport van die leer van bestuurswese beskou word. Die toename in die produksie van staal, gepaardgaande met die nypende mannekragtekort, het 'n veel groter las geplaas op die toesighouer as wat voorheen die geval was. Meer aandag as ooit tevore moet ook geskenk word aan doeltreffende instandhouding ten einde onnodiglike groot herstelkoste en die gevolglike produksieverliese te vermy.

1.3 DOEL VAN DIE ONDERSOEK

Gesien in die lig van die nypende mannekragtekort, gekoppel aan die snelgroeiende vooruitgang op die gebied van die staalvervaardigingsnywerheid in Suid-Afrika, het die identifisering van daardie individue wat meer doeltreffende eerstelyn-toesighouers sal verteenwoordig, een van die kritiese probleme van bestuur in hierdie besondere soort nywerheid geword.

Voormanposte wat vandag in die staalnywerheid gevul moet word, is veel meer ingewikkeld en stel hoër eise as soortgelyke poste in die verlede. In die meeste gevalle is kandidate in die verlede vir dié poste uit die operateursgeledere bevorder en het hulle oor weinig, indien enige, ondervinding van toesighouding beskik wat as leidraad kon dien vir keuringsdoeleindes.

As gevolg van die besondere rol wat die voorman vervul as die eerste vlak van bestuur, is die doel van die ondersoek dus om 'n keuringsprogram te ontwikkel met die oog op die identifisering van kandidate vir opleiding as voormanne.

1.4 SAMEVATTING

In die lig van die vooruitgang op tegnologiese gebied, gekoppel aan die ongekeende uitbreidings op die gebied van staalvervaardiging, het dit noodsaaklik geword dat persone wat in voormanposte geplaas word, benewens die tegniese bedrewehede wat vereis word, ook oor die

vermoë moet beskik om met die menslike element te werk.

Die voorman vervul 'n unieke rol as skakel tussen die bestuurshiërargie en diegene wat bestuur moet word. As gevolg van sy belangrike rol as toesighouer sowel as eerste vlak van bestuur, het dit noodsaaklik geword dat daar na wetenskaplike keuringstegnieke gekyk moet word en dat menslike potensiaal vir opleiding as voormanne op 'n vroeë tydstip by werknemers geïdentifiseer moet word.

Die doel van hierdie ondersoek was dus om daardie eienskappe wat as moontlike voorspellers van suksesvolle voormanskap kan dien, uit te ken. Hiervolgens kan 'n moontlike keuringsprogram saamgestel word waaraan toekomstige voormanne beoordeel en desnoods aangestel of afgekeur kan word.

HOOFSTUK 2

WETENSKAPLIKE KEURING : LITERATUURSTUDIE

2.1 DOELSTELLINGS VAN KEURING

Volgens Beach (1970) is die primêre doelstelling van wetenskaplike keuring die identifisering en eliminerings van applikante wat oënskynlik nie geskik is vir aanstelling in 'n spesifieke pos nie.

Pigors en Myers (1965) beskou wetenskaplike keuring as 'n metode vir die beheer en bekamping van personeelomsette terwyl Ghiselli en Brown (1955), asook Guion (1965) wetenskaplike keuring as 'n middel beskou waarmee die maksimale benutting van mannekrag bewerkstellig kan word.

Doppelt en Bennet (1953) is die mening toegedaan dat die opleiding van werknemers veel groter kostebesparings in die hand sal werk indien van wetenskaplike keuring gebruik gemaak word, al sou dit meebring dat die koste van die indiensnemingsproses daardeur verhoog word. Reeds op 'n vroeë tydskrif het Stromberg (1948) daarop gewys dat slegs die aankondiging dat 'n organisasie keuring op wetenskaplike grondslag toepas, applikante van 'n hoër gehalte getrek het.

Die waarde van wetenskaplike keuring is volgens Anstey (1966) daarin geleë dat daardie eienskappe van die individu wat leer vermoë bevorder en tot gevolg kan

hê dat 'n opleidingsprogram verkort kan word, blootgelê word.

Stone en Kendall (1957) meld dat wetenskaplike keuring veral van onskatbare waarde is vir die identifisering van potensiaal vir toesighoudende poste. Hulle huldig die standpunt dat dit 'n belangrike prerogatief van die bestuur van enige organisasie is dat hulle die reg het om persone vir hulle bestuurspan te kies. Eerstelyns-toesighouers vorm 'n deel van hierdie span en wetenskaplike keuring behels 'n objektiewe metode om die verskillende vlakke van potensiaal te bepaal.

Volgens Bahn (1970) bring wetenskaplike personeelkeuring mee dat opleidingskoste maksimaal benut kan word en doeltreffende oriëntasie bewerkstellig word. Dit verhoed ook die onaangename gevolg van aanstellings van persone wat nie in staat is om die werk suksesvol te verrig nie.

Personeelkeuring kan slegs doeltreffend geskied indien die aantal beskikbare applikante heelwat meer is as die aantal vakatures wat bestaan. Die omgekeerde toestand is soms van toepassing. In so 'n geval is daar dus heelwat meer vakatures as applikante. Waar 'n groot aantal kandidate deur middel van personeelkeuring noodwendig afgekeur word, kan dit kwalik geskied as die heersende arbeidstoestande 'n personeelklassifikasiesstelsel vereis. Persone word dan nie weggewys nie maar daar word op wetenskaplike grondslae bepaal watter persoon

in welke pos die grootste en voordeligste bydrae kan lewer. Met personeelkeuring word geskikte applikante vir bepaalde poste gesoek. Daarenteen word geskikte poste vir applikante met 'n personeelklassifikasiesistelsel opgespoor.

In die bedryf word klassifikasie veral aangewend om werknemers aan opleidingsprogramme ten opsigte van verskillende beroepsgroepe toe te wys, soos inderdaad later in die huidige ondersoek die geval is.

Volgens Overall en Klett (1972) kan klassifikasie deur middel van diskriminantontleding gedoen word. Volgens hierdie metode word bepaal tot watter mate 'n individu se tellings op 'n aantal toetse ooreenkom met dié van persone wat in 'n sekere beroepsgroep met welslae werksaam is en waarvan die groeplidmaatskap reeds bekend is. 'n Persoon word dan toegewys aan dié groep waarin hy die beste behoort te pas. Alhoewel 'n regressieontleding die voorspelling van die graad van sukses in elke rigting moontlik maak, beskou diskriminantontleding alle persone in een kategorie as van dieselfde status. Groeplidmaatskap is dus die enigste kriteriumbesonderheid wat deur hierdie metode benut word.

In die lig van voorgenoemde kan die doelstelling van wetenskaplike keuring dus beskou word as (a) die beste applikant te kies vir 'n bepaalde pos, dit wil sê deur keuring, (b) uit hierdie groep werknemers persone toe te wys aan poste waar hulle potensiaal tot die grootste

voordeel benut kan word, dit wil sê deur plasing en klassifikasie en (c) om uit die geledere van die bestaande werknemerkorps die mees geskikte persone te kies vir bevordering na hoër poste.

2.2 KEURINGSTEGNIEKE

Volgens Siegel (1971) maak bykans alle industriële organisasies van twee keuringstegniese gebruik, naamlik die aansoekvorm en die een of ander onderhoudsmetode. Vir sommige organisasies vorm hierdie twee tegnieke die uitsluitlike grondslag vir personeelkeuring en word ander tegnieke soos verwysingsbriewe en sielkundige toetse nie benut nie.

2.2.1 Die aansoekvorm

Die tipiese aansoekvorm bestaan uit items wat verband hou met die applikant se ouderdom, kwalifikasies, huwelikstaat, afhanklikes, vorige ondervinding en verwysings. Daar kan onderskei word tussen twee soorte aansoekvorms naamlik (a) die beswaarde aansoekvorm en (b) die biografiese vraelys.

(a) Die beswaarde aansoekvorm

Response op die individuele items van die aansoekvorm word sekere gewigte toegeken. Hierdie beswaring word verkry deur middel van die bepaling van die verwantskap tussen spesifieke response en die een of ander kriterium van werksukses. Hoe groter hierdie

verwantskap, hoe groter is die belading wat aan 'n sekere respons toegeken word.

(b) Die biografiese vraelys

Dit is 'n verfynde weergawe van die beswaarde aansoekvorm en kan omskryf word as 'n soort sielkundige inventaris vir die voorspelling van die verwantskap tussen faktore van die werknemer se vorige geskiedenis en sy vlak van werkprestasie. 'n Biografiese vraelys hoef nie noodwendig beswaar te wees nie.

2.2.2 Die onderhoud

Bingham en Moore, soos aangehaal deur Stone en Kendall (1957), omskryf die onderhoud as 'n gesprek met 'n doel. Volgens Siegel (1971) kan die onderhoud as 'n keuringstegniek geregverdig word indien persoonlike trekke, fisiese voorkoms en sosiale faktore wel kritiese posvereistes is. Selfs dan beperk die subjektiwiteit van die onderhoud die nut daarvan en kan die onderhoud gevolglik nooit oorweeg word as plaasvervanger vir sielkundige toetse wat spesifiek ontwerp is om faktore soos intelligensie en kennis van werk te meet nie.

Onderhoude kan gevoer word op 'n ongestruktureerde of gestruktureerde grondslag. Die volgorde van vrae, die omstandighede waaronder die vrae gestel word en die evaluering van antwoorde daarop, is nie gestandaardiseer in die ongestruktureerde onderhoud nie. Hierdie faktore

wissel van die een onderhoud tot 'n ander en een onderhoudvoerder tot 'n ander. Hierdie soort onderhoud is gevolglik uiters subjektief en neig om tot 'n groot mate onbetroubaar en ongeldig van aard te wees. Volgens Mayfield (1964) besluit onderhoudvoerders bowendien reeds vroeg in die loop van 'n ongestruktureerde onderhoud of hulle die applikant gaan aanstel of nie.

Die gestruktureerde onderhoud, daarenteen, is een wat so gekontroleer word dat die mate waarin die vooroordele van die onderhoudvoerder 'n rol speel, verminder word. Daar bestaan 'n spesifieke patroon van vrae wat aan alle applikante deur alle onderhoudvoerders gestel word. Daar word ook vooraf bepaal op watter faktore die onderhoudvoerder sy evaluering van die applikant sal baseer.

2.2.3 Sielkundige toetse

Sielkundige toetse word in die nywerheid nie slegs aangewend as 'n hulpmiddel ten opsigte van die keuring van nuwe werknemers nie, maar dit word ook dikwels benut om werknemers te keur vir plasing in die mees geskikte pos, vir bevordering en oorplasing binne die organisasie, om kandidate vir toewysing aan opleidingsprogramme te keur asook om as hulpmiddel te dien vir diagnose wanneer beraad gevoer word met probleemwerknemers.

Volgens Cronbach (1970) is 'n toets 'n sistematiese prosedure waarvolgens die gedrag van twee

of meer individue vergelyk word. Anastasi (1970) beskou 'n sielkundige toets as 'n objektiewe en gestandaardiseerde meting van 'n steekproef van gedrag terwyl Blum, aangehaal deur Beach (1970) 'n toets beskryf as 'n steekproef van 'n aspek van 'n individu se gedrag, prestasie of houding.

Siegel (1971) omskryf 'n sielkundige toets as 'n maatstaf wat eenvormig en sistematies toegepas word op alle persone wat oorweeg word. Toetse kan volgens hom op twee maniere benut word, naamlik as metode om toekomstige werkprestasie te voorspel of om as grondslag te dien vir die evaluering van die werknemer se huidige vlak van werkprestasie en die vermoëns, kennis en persoonlike trekke wat verband hou met sodanige prestasie.

Opsommend kan 'n sielkundige toets dus omskryf word as 'n sistematiese prosedure vir die steekproefneming van menslike gedrag. Die waarde van sielkundige toetse is volgens Ghiselli en Brown (1955) asook Guion (1965) daarin geleë dat dit daardie potensiaal blootlê wat as voorspellers van werksukses 'n rol mag speel.

2.2.3.1 Vereistes van sielkundige toetse

Sielkundige toetse moet aan die volgende vereistes voldoen om van praktiese waarde te wees:

(a) Objektiviteit

'n Toets wat vereis dat die nasiener sy eie oordeel moet gebruik vir die bepaling van die gehalte

van 'n respons, is subjektief van aard. 'n Toets wat onafhanklik van sodanige oordeel nagesien kan word, is objektief van aard. Toetse wat in die nywerheid gebruik word, is volgens Siegel (1971) meestal objektief van aard. Die tellings behaal op sodanige toetse is dus nie onderhewig aan faktore soos verandering in gemoedstoestand of die persoonlike menings van die nasiener nie.

(b) Standaardisasie

'n Toets moet bewys gelewer het insake die doeltreffendheid waarmee dit kan onderskei tussen die verskillende vlakke van vermoëns met uitsondering van gevalle waar 'n organisasie self 'n ondersoekstudie ten opsigte van 'n toets doen. Ten einde standarde te kan vergelyk moet daar norms vir 'n toets bestaan ten opsigte van applikante of werknemers van ander organisasies wat die toets toegepas het.

(c) Betroubaarheid

Om betroubaar te wees moet 'n toets tussen perke dieselfde resultate ten opsigte van dieselfde persoon by verskillende geleenthede lewer. Toetsbetroubaarheid word gewoonlik in terme van korrelasiekoëffisiënte uitgedruk. Daar kan onderskei word tussen verskillende indekse van betroubaarheid naamlik (i) koëffisiënt van ekwivalensie, dit wil sê deur korrelasie van tellings op ekwivalente vorms van dieselfde toets wat op verskillende geleenthede toegepas word; (ii) koëffisiënt van interne

konstantheid deur korrelasie van prestasie tussen tellings op die twee helftes van die toets of (iii) koëffisiënt van stabiliteit deur korrelasie tussen tellings van dieselfde toets op verskillende geleenthede verkry.

(d) Geldigheid

'n Toets is geldig as dit meet wat dit veronderstel is om te meet, of anders gestel, toetsgeldigheid is die verwantskap tussen toetstellings en 'n kriteriumtelling. Hierdie verwantskap word gewoonlik aangedui in terme van 'n korrelasiekoëffisiënt tussen tellings wat op die toetse behaal is en die kriterium wat die toets veronderstel is om te voorspel.

Daar kan onderskei word tussen die volgende vorms van geldigheid:

(i) Inhoudsgeldigheid

Dit verwys na die mate waarin 'n steekproef van gedrag, wat deur 'n toets gemeet word, verteenwoordigend is, met ander woorde tot watter mate dit ooreenstem met die totale populasie van aktiwiteite waaroor die meting gaan. (Guion, 1965) Inhoudsgeldigheid kan volgens Lawshe en Balma (1966) nie statisties bepaal word nie.

(ii) Konstruk- of teoretiese geldigheid

Volgens Anastasi (1970) is konstrukgeldigheid

die mate waarin 'n toets 'n teoretiese konstruk of trek meet. Konstruktorgeldigheid kan deur middel van faktorontleding vasgestel word.

(iii) Samevallende geldigheid

Dit verwys na die korrelasie tussen toets- en kriteriumtellings wat gelyktydig of kort na toepassing van die toets verkry word. Die verwantskap tussen die toets vorm dan 'n normatiewe maatstaf waaraan die toekomstige gedrag van voornemende werkers gemeet kan word. Om hierdie rede kan dit, volgens Thorndike (1954), as nuttige hulpmiddel dien by die samestelling van 'n eksperimentele keuringsprogram.

(iv) Voorspellingsgeldigheid

Dit is die mate waarin toetsvariëansie ooreenstem met, of verwant is aan, die variëansie van die daaropvolgende kriteriummetings. Dit berus dus op die veronderstelling dat daar 'n verwantskap bestaan tussen prestasie op 'n toets en 'n kriterium van toekomstige prestasie. Op grond van sodanige verwantskap word voorspellings van toekomstige werkgedrag dan gemaak.

(e) Diskriminasiewaarde

'n Toets moet in staat wees om 'n onderskeid te kan tref tussen daardie individu op wie dit toegepas word. Die mate van onderskeid kan minimaal of maksimaal wees. Indien dit minimaal is, is die gevolg van so 'n

toetsing betreklik homogene of gelyksoortige groepe.

Daarenteen, indien daar maksimale onderskeid tussen persone getref word, sal dit heterogene of ongelyksoortige groepe tot gevolg hê.

(f) Toepaslike moeilikheidswaarde

'n Toets moet nie te maklik of te moeilik wees vir diegene op wie dit toegepas sal word nie. Dit veroorsaak dat die groep wat getoets word òf te veel hoë òf te veel lae tellings sal behaal. Moeilikhedswaardes is nie by persoonlikheidstoetse, houdingskale ensovoorts ter sprake nie. By sodanige toetse geld veral diskriminasiewaardes.

(g) Ekonomiese oorwegings

Die koste van toetsmateriaal, asook die tydsfaktor om die toets te administreer, moet nie buitensporig wees in verhouding met die voordele wat die toepassing daarvan mag meebring nie.

2.2.3.2 Trekke wat sielkundige toetse meet

Volgens Siegel (1971) word sielkundige toetse van mekaar onderskei op grond van die persoonlike trekke wat hulle meet. Hierdie funksies word as intelligensie, aanleg, belangstelling en persoonlikheid geïdentifiseer. Hierdie onderskeie funksies kan egter nie ewe akkuraat gemeet word nie. Fisieke aspekte soos massa en lengte kan

absoluut akkuraat (betroubaar) gemeet word; belangstelling en persoonlikheid kan met die minste betroubaarheid gemeet word terwyl die meting van intelligensie-, aanleg- en kennistoetse tussen voorgenoemde twee uiterstes geleë is.

(a) Intelligensie

Vernon (1960, p. 40) omskryf die begrip intelligensie soos volg: "The term intelligence, as measured by tests such as the Binet Scale, the Wechsler-Bellevue or a group intelligence test, might be reserved to denote the more generalised thinking function."

Mc Murray (1955) omskryf die begrip intelligensie, soos gemeet deur toetse, as die vermoë om te leer, probleme op te los en te begryp.

Volgens Siegel (1971) word intelligensie beskou as 'n algemene soort verstandelike helderheid. Dit mag verband hou met die vermoë om vinnig te leer, die oplossing van probleme wat nog nie voorheen ondervind is nie, asook om inligting wat voorheen geleer is, te onthou.

Wechsler (1944) omskryf intelligensie as die aggremaat of globale kapasiteit van die individu om doelgerig op te tree, rasioneel te dink en sy omgewing doeltreffend te hanteer.

Van voorgenoemde kan afgelei word dat daar twee algemene beskouings van intelligensie bestaan, naamlik enersyds dié van 'n kognitiewe aard gekenmerk deur

definisies soos die vermoë om te leer, abstrak te dink en probleme op te los en andersyds daardie definisies wat betrekking het op die individu se aanpassingsprosesse teenoor sy totale omgewing.

Intelligensie van 'n individu kan gevolglik beskou word as sy algemene verstandelike helderheid asook sy vermoë om sy omgewing suksesvol te hanteer.

(b) Aanleg

Aanlegte is spesifieke vermoëns deur middel waarvan bepaalde kennis of vaardighede opgedoen word. Soos in die geval van intelligensie, meet aanlegtoetse vermoë, maar nie noodwendig kennis nie. So byvoorbeeld kan 'n persoon wat 'n hoë telling behaal op 'n meganiese insigtoets nie oor enige ondervinding beskik om vir 'n sekere pos te kwalifiseer nie, maar die telling wat hy behaal het, toon dat hy oor die nodige vermoë beskik om in hierdie rigting te studeer mits die nodige geleenthede aan hom gebied word.

Volgens Siegel (1971) kan die verwantskap tussen intelligensie en aanleg beskou word in dié sin dat intelligensie 'n soort algemene aanleg is. 'n Aantal ondersoeke het ten doel gehad om algemene intelligensie in komponentaanlegte in te deel en in 'n vroeë ondersoek van dié aard het Thurstone sewe primêre verstandelike aanlegte geïdentifiseer, naamlik Geheue, Syfer, Waarneming, Redeneer, Ruimtelik, Verbale en Woordvlotheid (Beach, 1970). Hierdie sewe primêre vermoëns kan egter nie as die

fundamentele aanlegte beskou word nie aangesien 'n groter verskeidenheid steeds in keuringsbatterye ingevoer word en al hoe meer spesifieke aanlegte deur middel van faktorontleding geïdentifiseer word.

(c) Belangstelling

Belangstelling is die produk van die wisselwerking tussen oorgeërfde- en omgewingsfaktore. Siegel (1971) beskou die meting van belangstelling meer geskik as 'n hulpmiddel vir beroepsvoorligting as vir die keuring van personeel. 'n Fundamentele beswaar teen die benutting van belangstellinginventarisse in die keuringsproses is dat die items van sodanige inventarisse neig om voor die hand liggend te wees. Die applikant kan dikwels bepaal watter respons sy belangstelling die beste sal voorstel vir die pos waarvoor hy oorweeg word. Hy gee dus die beste of mees aanvaarbare respons al sou dit nie 'n aanduiding wees van sy werklike belangstelling nie. Sommige belangstellingvraelyste word nietemin doelbewus herontwerp om hul vir personeelkeuringdoeleindes te kan aanwend.

(d) Persoonlikheid

Siegel (1971) beweer dat daar 'n algemene gevoel bestaan dat vir sekere poste, veral dié wat toesighouding vereis, persoonlike trekke van groter belang is as vaardigheid of kennis van werk. Dit spreek vanself dat aanpassing en algemene geestelike gesondheid 'n belangrike invloed sal hê op enige werknemer se doeltreffendheid.

Van die verskeie prosedures wat aangewend word om persoonlikheid te beoordeel, is die twee wat die meeste benut word papier-en-potlood vraelyste en projektiewe tegnieke.

Die resultate wat volgens Siegel (1971) verkry is deur die toepassing van persoonlikheidsvraelyste met die oog op personeelkeuring, was grootliks negatief. Die rede hiervoor is dat, soos in die geval van belangstellingvraelyste, dit vir die toetsling dikwels moontlik is om 'n „aanvaarbare“ respons te gee eerder as sy werklike respons wat miskien nie so aanvaarbaar sou wees nie.

Projektiewe tegnieke, daarenteen, konfronteer die toetsling met 'n betreklik ongestruktureerde of dubbelsinnige stel stimuli wat in die geval van die Rorschachtoets, soos inkkladde voorkom. Response op sodanige stimuli word veronderstel om projeksies te wees van die toetsling se denke, wense, begeertes en behoeftes. Hy weet nie watter response „wenslik“ is nie en kan dus nie met sy antwoorde flous nie.

Alhoewel volgens Beach (1970) persoonlikheid algemeen aanvaar word as die rede waarom werknemers onsuksesvol presteer in die werksituasie en nie soseer vermoë of vaardigheid nie, is daar egter ook ondersoekers soos Cronbach (1960), Guion en Gottier (1965) en Barrett (1963) wat, op grond van ondersoeke in dié verband, bedenkinge koester oor die waarde wat persoonlikheidsmeting as keuringsmetode inhou.

2.3 TAAKONTLEDING

Die doel van taakontleding by die ontwikkeling van 'n keuringsprogram is om inligting te verkry insake die psigiese sowel as die fisiese eienskappe wat nodig is vir die suksesvolle verrigting van 'n gegewe taak. Taakontleding behels dus die identifisering van spesifieke vermoëns, hetsy intellektueel, belangstelling, vaardighede ensovoorts asook persoonlikheidseienskappe wat nodig is om die taak suksesvol uit te voer asook hoe dit gedoen word, die omgewing waarin en toestande waaronder dit gedoen word.

2.3.1 Bronne van inligting met betrekking tot taakontleding

Volgens Siegel (1971) kan die volgende bronne vir die doeleindes van taakontleding aangewend word:

- (a) Verwysing na taakontledings van soortgelyke poste wat deur ander organisasies gedoen is;
- (b) Bestudering van vorige taakontledings wat tydens 'n vorige geleentheid by dieselfde organisasie gedoen is. Alhoewel modernisering en veranderings van toerusting intussen kon plaasgevind het, kan vorige taakontledings nogtans as nuttige bron dien;
- (c) Waarneming en deelnemende optrede. Dit is vanselfsprekend waardevol om werknemers in die werksituasie waar te neem. Die taakontleder moet egter in gedagte hou dat aspekte wat verband hou met die

- werk bestudeer moet word en nie die trekke van die individuele werknemer nie. Die taakontleder kan ook die werk self verrig om sodoende eerstehandse inligting te verkry oor hoe die taak uitgevoer word;
- (d) Vraelyste en onderhoude: In die proses van taakontleding kan met verskeie persone onderhoude gevoer word en kan sodanige persone ook versoek word om vraelyste te voltooi. Hierdie persone kan die werknemers self, hulle ondergeskiktes, onmiddellike toesighouers, ensovoorts, insluit. Die werknemer self is egter dikwels bewus van die kleiner besonderhede verbonde aan die uitvoering van 'n spesifieke taak wat miskien nie altyd onder die toesighouer of taakontleder se aandag mag kom nie. Die toesighouer, daarenteen, is egter in 'n beter posisie om, uit hoofde van sy verantwoordelikheid ten opsigte van 'n aantal werknemers, te onderskei tussen daardie aspekte wat verband hou met die werk en dié wat verband hou met die werknemer, en
- (e) Kritiese insidente: Hierdie tegniek, wat deur Flanagan (1954) ontwikkel is, maak voorsiening vir die optekening, deur toesighouers, van kritiese gedrag wat tot suksesvolle of onsuksesvolle werkverrigting aanleiding gegee het.

Die inligting wat deur middel van taakontleding versamel word kan onder die volgende hoofde ingedeel word:

- (i) Intellektuele vereistes
- (ii) Aanlegte en vaardigheidsvereistes
- (iii) Persoonlikheidsvereistes
- (iv) Fisieke vereistes.

Op grond van die onderskeie vereistes wat dan deur middel van taakontleding blootgelê is, kan sielkundige toetse toegepas word op kandidate om daardie vermoëns en trekke wat tussen suksesvolle en onsuksesvolle werknemers onderskei, te meet en die resultate kan dan gebruik word om 'n profiel te ontwikkel van daardie vermoëns en trekke wat verband hou met suksesvolle werkprestasie.

2.3.2 Taakontleding van die voormanpos in die staalbedryf

Taakontledings van verskeie voormanposte ten opsigte van produksie sowel as instandhouding is gedoen met die doel om te bepaal wat die kritiese vereistes van sodanige poste is.

Hierdie taakontledings is gedoen met behulp van 'n taakontledingsvorm wat deur die organisasie waar die ondersoek gedoen is, ontwikkel is. Hierdie vorm bestaan uit twee dele. Aan die voorkant word die hoof funksie, materiaal en toerusting asook werkmetodes beskryf terwyl die agterkant betrekking het op die vereistes wat aan die pos gestel word en wel aan die hand van die volgende:

(a) Verstandelike Inspanning

Hier word gelet op:

Besluitneming en waaksaamheid

Kontrole en beheer

Taalbegrip

Taalgebruik

Syfermatige verwerkings

Opvoedkundige vereistes

Ondervinding vereis

Kontak met mense

(b) Aanlegte en vaardighede

Dit behels die volgende:

Ruimtelike waarneming

Vormwaarneming

Dieptewaarneming

Twee-handkoördinasie

Oog-handkoördinasie

Oog-hand-voetkoördinasie

Reaksietyd

Spoedskatting

Visuele skerpte

Meganiese Insig.

(c) Verantwoordelikhede

Hieronder word op die volgende faktore gelet:

Tempo van produksie

Veiligheid
Kwaliteit van produk
Toerusting en materiaal

(d) Fisieke inspanning

Hier word gelet op aspekte soos:

Homogene / afwisselende handelinge

Tempo van werk

Liggaamlike inspanning

Gebruik van een hand

Gebruik van albei hande

Gebruik van een of albei hande

(e) Werksomstandighede

Hieronder val die volgende:

Onderdak - buitenshuis

Temperatuurveranderinge

Gevare

Geraas

Vuilheid, stof, dampe

Hoogte

Werkruimte

Ander

(f) Emosionaliteit

Hier word aangedui of daar enige faktore 'n rol speel wat van die bekleër 'n groot mate van emosionele stabiliteit vereis.

Uit die taakontleding blyk die volgende sielkundige vereistes, volgens die literatuur, belangrik te wees om suksesvolle voormenskap te identifiseer.

(a) Intelligensie

Aangesien die voorman 'n wye verskeidenheid van pligte het, is dit vanselfsprekend dat 'n sekere mate van verstandelike vermoë van hom vereis word om hom in staat te stel om homself vinniger en makliker by probleme wat in die werksituasie mag ontstaan, aan te pas.

Cottle en Downing (1960) wys daarop dat intelligensie, tesame met ander bewyse van verstandelike vermoëns, die grootste voorrang geniet by die voorspelling van opvoedkundige- en beroepsukses.

Kirchner (1963) beweer dat die meeste sielkundige ondersoeke in verband met bestuurs-, toesighouer-, en administratiewe sukses wat by verskeie organisasies uitgevoer is, bewys gelewer het dat die intelligente persoon 'n voorsprong bo ander het.

Lipsett en Gebhardt (1966) kom tot die gevolgtrekking dat voormanne oor effens meer intelligensie as die algemene bevolking beskik maar dat hulle meer fisiek as intellektueel georiënteerd is. Hulle sal dus eerder 'n voetbalwedstryd bywoon as om saans in die biblioteek deur te bring.

In 'n ondersoek deur Sank (1974), vind hy dat intelligensie die hoogste frekwensie getoon het van kenmerke

waaroor 'n leier moet beskik terwyl Csoka (1974) daarop wys dat, alhoewel die verwantskap tussen 'n leier se intelligensie en sy groep se werkprestasie in baie gevalle laag en wisselvallig was daar tog in ander ondersoeke tot die slotsom gekom is dat daar wel 'n betekenisvolle verband tussen intelligensie en leierskap bestaan.

Nunnally (1972) is die mening toegedaan dat 'n goeie intelligensietoets dikwels een van die beste voorspellers van werksukses is, alhoewel sodanige toetse neig om meer voorspellingswaarde te hê insake hoe goed die individu in taakopleiding sal doen eerder as hoe hy later in die werk sal presteer.

In 'n ondersoek deur Ghiselli, soos aangehaal deur Korman (1971), vind hy dat die belangrikheid van intellektuele vermoëns toeneem na gelang die vlak van die pos toeneem. Die verwantskap tussen verstandelike vermoë en werkprestasie in die geval van voormanne was 0,24.

Besluitneming, wat 'n belangrike funksie is van 'n voorman, word volgens Mandell (1964, p. 342) vergemaklik deur, soos hy dit stel: "Intelligence, certainly, plus the ability to size people up and keep one's head in an emergency."

Neel en Dunn (1960) wys daarop dat intelligensietoetse hoog korreleer met suksesvolle gedrag in toesighoueren bestuursontwikkelingsprogramme terwyl Ghiselli (1973) melding maak van 'n korrelasiekoëffisiënt van 0,31 ten opsigte van voormanne (N = 100 - 499) se prestasie op 'n

intelligensietoets en opleidingskriteria.

Volgens Tiffin en Mc Cormick (1965) speel intelligensietoetse oor die algemeen 'n groter rol by die keuring van toesighouers as enige ander soort toets. Hulle haal voorbeelde aan van ondersoek wat onteenseglik bewys gelewer het dat diegene wat laag op intelligensietoetse presteer het, net nie in staat was om die taak van toesighouer suksesvol te hanteer nie.

Lawshe (1949) rapporteer dat persone wat relatief hoë punte op 'n intelligensietoets behaal het, beter presteer in toesighouerposte.

Poe en Berg (1952) het 'n intelligensietoets toegepas op 33 produksietoetsighouers in 'n staalwerke wie se werkprestasie deur bestuur beoordeel is. Die 10 toesighouers wat die hoogste beoordeel is, het 'n gemiddelde telling van 26,7 op die toets behaal terwyl die 10 toesighouers wat die laagste beoordeel is, 'n gemiddelde telling van slegs 18,1 behaal het. Die verskil was hoogs betekenisvol. In 'n ander ondersoek het Dulsky en Krout (1950) 'n betekenisvolle korrelasie van 0,35 verkry tussen tellings op 'n intelligensietoets en beoordelings deur hoër vlak beamptes op 14 fabriekstoesighouers.

Volgens Bromer et al (1962) was een van die toetse wat in 'n validasieondersoek wat betrekking gehad het op 56 voormanne in 'n vervaardigingsfirma, 'n intelligensietoets. Hierdie toets het hoogs betekenisvol ($r = 0,31$)

gekorreleer met 'n kriterium van gepaarde vergelykingsbeoordelings van die voormanne deur hulle toesighouers.

Die resultate van hierdie en ander soortgelyke ondersoeke deur Sartain (1946), Meyer (1952), Carter (1952), Halsey (1955), Mc Carthy en Fitzpatrick (1956), Huttner en Stene (1958), Hicks en Stone (1962), Spitzer en Mc Namara (1964), Kirkpatrick (1967), Titus (1969) en Ghiselli (1973) dui konsekwent daarop dat een van die primêre vereistes van toesighouersukses verstandelike vermoë is.

Tiffin en Mc Cormick (1965) wys dan ook daarop dat daar ander persoonlike trekke is wat verband hou met toesighouerprestasie soos byvoorbeeld persoonlikheids-trekke, maar dat 'n toets van verstandelike vermoë altyd ingesluit behoort te word in 'n toetsbattery vir die keuring van toesighouers.

(b) Taalvermoë

In die uitvoering van sy pligte moet die voorman hom in beide spraak en geskrewe verslae behoorlik kan uitdruk en moet hy in staat wees om sinvolle afleidings te kan maak van geskrewe materiaal wat aan hom gerig is.

Korman (1971) wys daarop dat verbale vermoëns 'n rol speel in belangrike poste, terwyl Titus (1969) in 'n ondersoek van lyntoesighouers gevind het dat 'n toets van taalvermoë met verskeie kriteria van toesighouersukses 'n betekenisvolle verband getoon het.

(c) Meganiese Insig

Omdat die voorman met en tussen masjinerie werk asook deurentyd met produksieprosesse te doen het, word 'n redelike mate van vertroutheid met en begrip van algemene tegniese of meganiese beginsels van hom verwag.

Ondersoekers soos Meyer (1952), Poe en Berg (1952), Carter (1952), Bruce (1953), Mc Carthy en Fitzpatrick (1956), Kirkpatrick (1967) en Ghiselli (1973) het gevind dat daar 'n betekenisvolle verband bestaan tussen meganiese insig en sukses as voorman.

Volgens Lawshe en Balma (1966) asook Nunnally (1967) is toetse van meganiese insig dikwels meer geldig as wat van die korrelasiekoëffisiënte afgelei kan word en is dit wel moontlik dat werksukses deur middel van sodanige aanlegtoetse gemeet kan word.

(d) Rekenkundige vermoë

Die voorman is verantwoordelik vir produksieverslae en hy moet gevolglik in staat wees om eenvoudige probleme met betrekking tot optel, aftrek en vermenigvuldig te doen.

'n Korrelasiekoëffisiënt van 0,36 tussen 'n rekenetoets en opleidingskriteria van voormanne (N = 100 - 499) word deur Ghiselli (1973) gerapporteer, terwyl Badger (1966) meld dat ondersoeke by Amerikaanse firmas die ontstellende bevindings aan die lig gebring het dat voormanne laag presteer het op toetse wat onder

andere rekenkundige vermoë meet.

(e) Persoonlikheid

Aangesien die voorman 'n wye verskeidenheid van pligte het en hy vir 'n groot gedeelte van sy skof dikwels onder druk verkeer om produksie te laat vloei en terselfdertyd sy ondergeskiktes asook sy hoofde tevrede moet stel, kan dit aanvaar word dat persoonlikheidsfaktore 'n belangrike rol sal speel in die uitvoering van sy daaglikse pligte.

In ondersoeke deur Poe en Berg (1952), Mc Carthy en Fitzpatrick (1956), Hicks en Stone (1962) en Titus (1969) het dit dan ook geblyk dat sekere temperamentstrekke verband hou met sukses as bestuurder, voorman of toesighouer.

Penfield (1971) kom tot die gevolgtrekking dat doeltreffende toesighouersgedrag geïdentifiseer kan word en dat dit verband hou met die persoonlikheidstrekke van toesighouers.

Die belangrikheid van die meting van die persoonlikheid van persone wat vir bestuursposte oorweeg word, word beklemtoon deur Hueber (1963) wat daarop wys dat 'n groot persentasie (tot 92%) individue wat in sodanige poste onsuksesvol presteer, faal nie as gevolg van gebrek aan tegniese- of meganiese vaardighede nie, maar wel deur persoonlikheidskonflikte, -tekortkominge en -probleme.

Veral in 'n pos soos dié van voorman, is emosionele ryphheid dus van groot belang. Dit stel hom in staat om hom los te maak van sy eie emosies en maak dit vir hom moontlik om sy energie en vaardighede toe te spits op sy taak as toesighouer. Die mate waarin hy emosionele stabiliteit bereik het tydens sy toetrede tot 'n voormanspos waarvan hy min of geen vorige ondervinding opgedoen het nie, sal bepaal hoe doeltreffend hy sal wees in die aanwending van sy goeie vaardighede en hoedanighede en hoe minder geneig hy sal wees om toe te gee aan sy eie swakhede of druk van buite.

2.4 DIE TOESIGHOUER IN DIE BEDRYF

Volgens Megginson (1967) is toesighouding die proses waarvolgens aan persone verduidelik word wat om te doen en hoe om dit te doen. Die benamings voorman, toesighouer en eerstelyn-toesighouer word gebruik om diegene te beskryf wat hierdie funksie vervul. Volgens Yoder (1965) is die benamings toesighouer en voorman uitruilbaar, alhoewel die toesighouer meer dikwels met kantoorpligte geassosieer word terwyl die voorman met produksieprosesse in verband gehou word. Howell (1970) beskou 'n toesighouer as 'n persoon wat beheer uitoefen deur werklike toesighouding van werksaamhede. Busse (1969) huldig die standpunt dat 'n voorman enige persoon is met leierskapverantwoordelikhede wat hom in 'n posisie plaas om leiding te verskaf met betrekking tot die werksaamhede van ander en om verantwoordelike kontak te hê met die werknemerkorps aan die een kant en bestuur aan die ander

kant. Hy beskou die voorman se taak as drieledig, naamlik toesighouer, bestuurder en instrukteur.

Die mees algemene beskouing volgens Beach (1970) is om al diegene wat die aktiwiteite van ander persone koördineer en aan hulle voorskryf, as lede van bestuur te beskou, dit wil sê alle toesighouers vanaf 'n voorman tot die president van 'n organisasie.

2.5 DIE VOORMAN SE ORGANISATORIESE POSISIE IN DIE BEDRYF

In die bestuurshiërargie beklee die voorman 'n unieke posisie in dié opsig dat hy toesig hou oor nie-bestuurspersoneel terwyl ander lede van bestuur die werksaamhede van ander bestuurders voorskryf. Dit is uniek in dié sin dat die houdings en verwagtings van die produksiewerker of vakman heeltemal verskil van dié van die bestuurspersoneel. Die produksiewerkers doen byvoorbeeld meer afgebakende werk en hulle het minder opwaartse mobiliteit. Hulle beskik gewoonlik ook oor 'n laer vlak van skolastiese opvoeding. Die voorman bly die skakel tussen bestuur en die werkerskorps. Deur hom word die beleid en opdragte van bestuur oorgedra. Van hom word verwag om maksimale produksie teen die laagste koste te verkry, terwyl hy terselfdertyd sy ondergeskiktes tevrede moet stel. Alhoewel die voorman 'n deel vorm van bestuur en sy opdragte van hulle ontvang, hou hy toesig oor individue wat nie deel van sy groep uitmaak nie. Gewoonlik word hy bevorder uit die geledere van die produksiewerkers of vakmanne saam met wie hy

voorheen op gelyke voet verkeer het, maar teenoor wie hy nou in 'n gesagsposisie verkeer. Volgens Patton (1971) is die meeste voormanne vandag in hulle huidige poste omdat hulle op een of ander tydstip die beste produksiewerkers was. Hy wys voorts daarop dat die tyd aangebreek het dat bestuur moet beseef dat die verband tussen goeie produksielewering en leierskapvermoë bloot toevallig kan wees.

In die uitvoer van sy pligte word die voorman se handelinge en metodes as dié van bestuur geïnterpreteer. Sy ondergeskiktes het min of geen geleentheid om kontak te maak met bestuur en hierdie kontak geskied dus slegs deur middel van hulle voorman. Hulle indrukke en sienings van die organisasie staan dus in direkte verband met wat hulle van die voorman dink. Geen wonder dus dat Gellerman (1970) die stelling maak dat die realistiese voorman moet verwag dat daar nie van hom gehou sal word nie, hy beny sal word, oor hom gekla sal word en hy misverstaan sal word. Volgens Likert (1958) moet die toesighouer, as suksesvolle leier, sy gedrag aanpas by die verwagtings, waardes en interpersoonlike vaardighede van diegene met wie hy interaksie het.

Uit voorgenoemde moet dus afgelei word dat die voorman geskei is van bestuur en sy ondergeskiktes. Alhoewel hy vanuit 'n formele oogpunt as deel van bestuur beskou word, word hy in die praktyk met die produksiewerkers en vakmanne geïdentifiseer. Die voorman self verwag en daar word ook van hom verwag om hom soos 'n lid van bestuur te gedra, maar sy vermoëns en houdings

neig gewoonlik om dit teen te staan. Hy is dus afhanklik en onseker in sy verhouding met sy hoofde en tegelyk onseker in sy verhouding met sy ondergeskiktes. Porter (1962) het dan ook gevind dat daar 'n groter gebrek aan sekuriteit by voormanne is as by die ander vlakke van bestuur.

Vanweë die dubbele verantwoordelikheid wat hy teenoor sy hoofde en ondergeskiktes het, vorm hy volgens Argyris (1957) die skakel tussen twee wêrelde en beland hy dikwels in die dilemma dat hy nie weet hoe om sy lojaliteit te verdeel nie. Die enigste oplossing sou wees om beide kante te ondersteun, maar dit sou volgens Gellerman (1970) 'n uitstaande persoon verg. Geen wonder dus dat Roethlisberger, aangehaal deur Bonham (1971), die voorman beskou as die man in die middel wat nòg as werknemer nòg as deel van bestuur beskou kan word. Sarbin en Jones (1955) meld dat die voorman aan die verwagtings van sowel bestuur as ondergeskiktes moet voldoen indien hy doeltreffend in die uitvoering van sy pligte kan wees. Hierdie dubbele verantwoordelikheid veroorsaak dan volgens Kahn, aangehaal deur Bonham (1971), die spanning waaronder persone in voormanposte verkeer. Wrag, aangehaal deur Schappe (1972, p. 490), beskou die voorman nie as die man in die middel nie, maar as die "marginal man in industry", wat 'n vraag, 'n raaisel en 'n probleem is vanweë sy besondere komplekse posisie in die organisasie. Davies, aangehaal deur Schoderbek (1970, p. 682), beskryf die voorman soos volg:

"Unaccepted by management, ignored by the staff, and not one of the workers the foreman is truly the man who walks alone."

2.6 DIE FUNKSIES VAN DIE VOORMAN

Die ware voorman, aangesien hy 'n toesighouer is, verrig gewoonlik nie direkte produksiewerk nie.

Die enigste geleentheid waar 'n voorman direkte produksiewerk sou verrig, sal dié kere wees wanneer hy hulp moet verleen in noodgevalle of wanneer hy opleiding moet verskaf aan 'n werknemer deur die regte metode aan hom te demonstreer. In dié verband meld Harding (1969, p. 6) "The workman can direct only his own efforts, the supervisor directs the efforts of others."

'n Ondersoek deur Mandell en Duckworth (1955) wat gebaseer is op die waarneming van toesighouers terwyl hulle werk, het bewys gelever van die ingewikkeldheid van die toesighouer se taak. Die voorman in die hedendaagse nywerheid het 'n verskeidenheid van aktiwiteite en hy moet van die een tot die ander oorgaan. Die probleme waarmee hy te doen kry, het tegniese, organisatoriese, begrotings en menslike implikasies. Hy moet inligting verwerk en evalueer wat van ander bronne afkomstig is, met ander woorde wat nie altyd eerstehands opgedoen is nie. Sy tegniese en onpersoonlike aksies kan die houding van werknemers wat ondergeskik

aan hom is, beïnvloed, dit wil sê dit gaan nie altyd oor wat hy doen nie maar ook hoe hy dit doen. Hy moet beplan wie wat moet doen. 'n Belangrike element in hierdie opsig is sy menseverhoudings, aangesien hy met 'n wye spektrum van mense werk binne en buite die produksie-aanleg waarvoor hy verantwoordelik is. Hy moet sy ondergeskiktes aanmoedig, na hulle probleme luister, hulle werk koördineer, hulle verdedig, evalueer, oplei, ensovoorts. Mandell (1964) en Kirkpatrick (1967) huldig die standpunt dat voormanne die sleutel is tot die produktiwiteit en toekomstige sukses van enige organisasie, terwyl Lawshe en Nagle (1953) asook Inskeep (1970) daarop wys dat resultate wat in ondersoek verkry is, duidelike bewys gelewer het dat die gedrag van die eerstelyn-toesighouer 'n belangrike faktor is by die bepaling van die produktiwiteit en gedrag van 'n werkgroep. Volgens Pelz (1952) verwag ondergeskiktes dat hulle toesighouers in staat moet wees om invloed uit te oefen ten opsigte van hoër gesag waar probleme wat die werkers raak, ter sprake is. Indien hierdie invloed as beperk beskou word kan dit lei tot ongunstige reaksies van die werkers.

Die belangrikste funksie van die voorman is dan ook volgens Davis, aangehaal deur Roach (1971) en ook Mc Murray (1955), sy verantwoordelikheid vir die opleiding van sy ondergeskiktes. Daarom moet hy volgens Beach (1970), die grootste gedeelte van sy tyd aan die leierskapfunksie bestee.

Die hedendaagse voorman moet dus veel meer wees as slegs 'n deskundige op tegniese gebied. Hy moet meester wees op veelvuldige gebiede. Yoder (1959, p. 366) som dit soos volg op: "The typical foreman today has a many sided assignment. The foreman must be a technical expert. He must set and maintain standards of performance in terms of quantity, quality and the control of waste. He must be able to appraise the skill, competence and contribution of the men he directs. He must be able to make decisions and, at the same time, create an assurance of fairness and equity for each of the members of his team. He must help team members. He must stimulate and motivate them. He must plan, control and lead."

Van voorgenoemde kan die afleiding dus gemaak word dat die hedendaagse voorman 'n deskundige moet wees op twee gebiede, naamlik eerstens in sy hantering van masjinerie en grondstowwe en tweedens in sy leierskap en bestuur van mense.

2.7 SAMEVATTING

Die doel van wetenskaplike personeelkeuring het ten doel die identifisering uit 'n groep voornemende of huidige werknemers diegene wat oor die vereiste vermoëns beskik om 'n spesifieke taak suksesvol te kan behartig. Daar bestaan verskillende keuringstegnieke waaronder sielkundige toetse wat oor dié besondere voordeel beskik dat dit gegewens oor persone verskaf wat nie op ander wyses bekombaar is nie.

As eerste stap in die ontwikkeling van 'n keuringsprogram, het taakontleding ten doel die identifisering van kritiese sielkundige funksies wat die verskille in werkprestasie tussen suksesvolle en onsuksesvolle werknemers blootlê. Taakontleding van verskeie voormanposte by die organisasie waar die ondersoek gedoen is, het aan die lig gebring dat die volgende sielkundige vereistes, wat tot 'n groot mate deur 'n literatuurstudie bevestig is, nodig blyk te wees vir suksesvolle voormanskap:

Intelligensie
Taalvermoë
Meganiese Insig
Syferaanleg
Emosionele stabiliteit.

Op grond van sy unieke posisie as skakel tussen die werkerskorps enersyds en bestuur andersyds asook die snelle vooruitgang op tegnologiese gebied, word hoë eise aan die hedendaagse voorman in die bedryf gestel. Hy moet nie alleen 'n deskundige wees op die gebied van hantering van masjinerie en grondstowwe nie, maar ook meester in sy leierskap en bestuur van mense.