Meting van produktiwiteit in die openbare sektor

Johan van der Westhuizen

Departement Politieke Wetenskappe UNISA

ABSTRACT

Efficiency, effectiveness and productivity with regard to the rendering of public services are aspects which are frequently debated. Central to this debate are the questions of the different objectives of the public and private sectors, namely the promotion of the general welfare of the community as opposed to the maximising of profit, as well as the applicability of one set of criteria to promote efficiency and effectiveness in these sectors.

In this article an attempt is made to isolate certain criteria which can be used in practice to measure the productivity of government activities.

1. INLEIDING

Wat sou 'n verbetering van 43% produktiwiteit vir die Staatsdiens beteken? Vir die private sektor beteken die verbetering van produktiwiteit hoër wins en meer geld. Vanweë die afwesigheid van die winsmotief in die openbare sektor, blyk dit dat die kwantifisering van doeltreffende en effektiewe dienslewering egter nie 'n maklike taak is nie en dat ander maatstawwe hier geld. Wanneer is 'n polisiekonstabel se werkverrigting byvoorbeeld produktief?

Indien voornoemde verklarings in oënskou geneem word, kan die afleiding gemaak word, dat die winsmotief en die diensmotief onderskeidelik vir die private en openbare sektore as maatstaf geneem kan word om te bepaal of produktiwiteit in die proses verhoog is al dan nie. Daarom behoort doeltreffende en effektiewe dienslewering van openbare instellings, noodwendig aan die hand van die owerheid se allesomvattende opdrag gemeet te word. Hierdie roeping word in die aanhef tot die *Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika,* 1983 (Wet 110 van 1983), gevind: "om die geluk en die geestelike en die stoflike welvaart van almal te bevorder".

In hierdie artikel word *ten eerste* die betekenis van produktiwiteit ontleed en *ten tweede* word daar aandag gegee aan bepaalde produktiwiteitskriteria onderliggend aan die kwantifisering van owerheidshandelinge.

2. BETEKENIS VAN PRODUKTIWITEIT

David Meades (1988: 23) skryf in die tydskrif "Insig" dat "die ou perd van hoër produktiwiteit nou moeg gery is". Volgens Meades beteken hoër produktiwiteit vir te veel

Open Rubric

mense harder werk vir minder geld. Dit is egter so dat produktiwiteit seker een van die bekendste verskynsels is, maar ongelukkig kan die meeste persone gewoonlik sê *wat* gedoen moet word om produktiwiteit te bevorder, maar die probleem is hulle weet nie *hoe* om dit te doen nie (Alberts, 1987: 13). Dit illustreer die feit dat verskillende eksponente verskillende beskouings oor produktiwiteit het.

Na aanleiding van voornoemde verklarings, kan die afleiding gemaak word dat produktiwiteit 'n omvattende uitdrukking is as gevolg van die verskillende betekenisse en persepsies wat daaraan gekoppel word (Buys 1986: 2). Wanneer die vraagstuk van produktiwiteit van naderby ontleed word, sal besef word dat die opvattings oor doeltreffendheid en effektiwiteit ook ter sprake kom (Vermeulen, 1986: 8).

Ten einde algehele semantiese verwarring te voorkom, en meer duidelikheid te verkry, is dit van belang dat die verskynsels doeltreffendheid, effektiwiteit en produktiwiteit van naderby ontleed word. Die volgende betekenisse word vervolgens aan die verskynsel doeltreffendheid geheg:

(a) "Doeltreffendheid is die maatstaf van produktiwiteit — dit bepaal wat nodig is om 'n bepaalde opbrengs te verkry en is eerder 'n middel tot 'n doel" (Vermeulen, 1986: 9).
(b) "Doeltreffendheid in die openbare sektor beteken die grootste moontlike kwantitatiewe en kwalitatiewe bevrediging van noodsaaklike behoeftes met die beskikbare hulpbronne" (Cloete, 1980: 33).
(c) "Efficiency, however, has a cost benefit connotation" (Botes, January 1984: 4).

Effektiwiteit daarenteen word as volg beskryf:

(a) "Dienstigheid (effectiveness) van doelwitverwesenliking verwys na die relatiewe waarde vir die ontvangers daarvan en is moeilik kwantifiseerbaar omdat dit berus op die waardeoordele van die ontvangers van die dienste" (Hanekom, 1984: 15).
(b) "Dit is 'n bepaling van die mate waarin geslaag is om die doelwit te bereik" (Brynard, 1988: 5).
(c) "Daarteenoor word die woord effektief egter gebruik om die nuttigheidsgraad, gebruikswaarde en bruikbaarheid aan te toon" (Botes, Oktober 1984: 2).

Soos uit voornoemde enkele omskrywings afgelei kan word, bestaan daar uiteenlopende menings oor die betekenisse van doeltreffendheid en effektiwiteit. Die neiging bestaan dat sommige skrywers doeltreffendheid en effektiwiteit aan mekaar wil gelykstel, terwyl daar wel 'n verskil tussen die twee verskynsels bestaan. Voorgaande onderskeid word deur Botes beklemtoon, waar hy onderskeidelik klem op die koste-nut-betekenis en nuttigheidsgraad van doeltreffendheid en effektiwiteit plaas. In die praktyk kom dit daarop neer dat 'n projek doeltreffend voltooi kan word, maar terselfdertyd kan die projek nutteloos (oneffektief) vir die samelewing wees. Dit impliseer dat die klem op die eindresultaat (effektiwiteit) geplaas word, met ander woorde, hou die lewering van 'n bepaalde diens voordele vir die samelewing in.

Vervolgens kan gekonstateer word dat daar eintlik niks nuuts omtrent produktiwiteit is nie. Dit is eers gedurende 1800 dat die rol van die werker, en die invloed daarvan op produktiwiteit, geïdentifiseer is. Skrywers dateer tot so ver terug as 400 v.C., en het produktiwiteit eers gedurende 1967, met die stigting van die Nasionale Produktiwiteitsinstituut in Suid-Afrika momentum begin verkry (Humphrey en Halse, 1986: 2)

Soos reeds daaroor besin, bestaan daar oor die algemeen 'n wanbegrip oor die verskynsel produktiwiteit, en kan van hierdie wanbegrippe kortliks soos volg saamgevat word:

(a) "Produktiwiteit is noodwendig hoër wanneer die onderneming se totale omset toegeneem het."
(b) "Produktiwiteit is noodwendig hoër as 'n kostevermindering plaasvind."
(c) "Produktiwiteit is noodwendig hoër wanneer afwesigheid onder werknemers laer is."
(d) "Produktiwiteit is noodwendig hoër wanneer werknemers lojaal is en werksbevrediging geniet." (Marx, 1988: 10) in (Vermeulen, 1986: 8).

Alhoewel daar heelwat meningsverskil oor die betekenis van produktiwiteit bestaan, is daar ook heelwat eenstemmigheid. Produktiwiteit word vervolgens as volg omskryf:

(a) "Produktiwiteit is die verhouding tussen uitset en inset" (Buys, 1986: 5).
(b) "Hoër produktiwiteit, dit is die beter benutting van arbeid, kapitaal, grondstof en energie" (Slabber, 1988: 7).
(c) "'n Gunstige verhouding tussen die opbrengste en die insette" (Van Straaten, 1984: 208).

Om meer duidelikheid oor produktiwiteit te verkry, kan dit voorts aan die hand van 'n voorbeeld toegelig word.

Voorbeeld (Buys, 1986: 6)

Een van die dienste wat deur 'n poskantoor gelewer word, is die aflewering van briewe. Gestel dat 'n posbode 1 000 briewe gedurende 'n 8-uur dag aflewer, wat is sy produktiwiteit vir hierdie periode?

OPBRENGS = 1 000 briewe
INSET = 8 man-uur

$$\text{PRODUKTIWITEIT} = \text{OPBRENGS/INSET} = \frac{1\,000}{8} = 125 \text{ briewe per man-uur afgelewer.}$$

Uit voornoemde verklarings is dit duidelik dat produktiwiteit rondom die verhouding van gelewerde opbrengste teenoor insette wat verskaf word, sentreer. Voorts kan ook afgelei word, dat goedere geproduseer word en dienste gelewer word, deur van die hulpbronne arbeid, grondstowwe en kapitaal gebruik te maak. 'n Logiese uitvloeisel hiervan, is dat hoe meer doeltreffend die hulpbronne aangewend word, hoe groter is die moontlikheid vir effektiewe dienslewering aan die samelewing.

3. PRODUKTIWITEITSKRITERIA

Hattingh (1986: 62) verklaar dat geen maatstaf vir produktiwiteit in die openbare sektor absoluut kan wees nie. Dit is veral die kwessie van waardeoordele binne die samelewing waarna hier verwys word. Op sy beurt skryf Hanekom (1984: 15) dat effektiwiteit verwys na die relatiewe waarde vir die ontvangers van dienste, en dat dit moeilik kwantifiseerbaar is, omdat die ontvangers van dienste 'n bepaalde subjektiewe waarde-oordeel daaraan heg. Dyman (1976: 72) is voorts van mening dat owerheidsinstellings se doelwitte dikwels nie kwantifiseerbaar is nie, wat tot emosionele en subjektiewe beoordeling van die doeltreffendheid van owerheidsinstellings aanleiding gee. Uit voornoemde omskrywings kan dus afgelei word, dat abstrakte kriteria die meting van produktiwiteit in die openbare sektor, 'n ingewikkelde en omvattende taak maak.

3.1 Verskille tussen die openbare en private sektor

Aangesien die werksaamhede en doelwitte van die openbare en private sektor verskillend daaruit sien, is dit nodig dat hierdie verskille van naderby ontleed word, ten einde die maatstawwe vir produktiwiteit in die onderskeie sektore duidelik te bepaal. Vervolgens kan die bedrywighede van openbare instellings, wat dit kenmerkend van die bedrywighede van private instellings onderskei, soos volg opgesom word:

(a) Die dienste wat deur openbare instellings gelewer word, byvoorbeeld die inspeksie van vleis of vuilgoedverwydering, is meer dringend van aard as dienste wat deur die private instellings gelewer word.
(b) Die dienste wat deur owerheidsinstellings gelewer word, is hoofsaaklik van monopolistiese aard.
(c) Die dienste van owerheidsinstellings word ingevolge bepaalde wetsvoorskrifte gelewer.
(d) By die lewering van owerheidsdienste is markkragte afwesig.
(e) Daar moet in die openbaar verantwoording oor die lewering van owerheidsdienste gedoen word.
(f) Die omvang van owerheidsdienste is veel groter as dié van private instellings.
(g) Owerheidsdienste is in verskeidenheid van groter omvang as dié van private instellings (Cloete, 1977: 69–70).

Vervolgens skryf Cloete (1977: 70) dat daar 'n bepaalde verhouding tussen die owerheid en die bevolking bestaan wat owerheidsinstellings onderskeidend van private instellings maak, naamlik:

(a) Die bevolking moet owerheidsdienste sonder keuse aanvaar.
(b) Die owerheid kan gedragswyses op die bevolking afdwing.
(c) Voorkeur aan openbare instellings verleen word in dienslewering.
(d) Die lewe onmoontlik sal wees sonder openbare dienste.
(e) Die bevolking is onderworpe aan die gesag van die owerheid.
(f) 'n Netwerk van waardes in die samelewing voorkom wat die maatstaf van doeltreffendheid in die openbare sektor bemoeilik.
(g) Hoër eise word deur die bevolking aan die openbare instellings, as aan private instellings, gestel.

Omdat die aard, en verantwoordelikheid met betrekking tot dienslewering tussen die openbare en private sektor verskil, is dit nie moontlik om dieselfde maatstawwe vir doeltreffendheid en effektiwiteit vir die onderskeie sektore te gebruik nie. Soos reeds aangetoon, is dit in die besonder die doelwitte van die openbare en private instellings wat nagestreef word, wat die instellings verskillend maak. Roetinebedrywighede in beide sektore kan nog van dieselfde aard wees, maar daar is 'n groot verskil tussen die openbare sektor, wat die algemene welsyn van die bevolking wil bevorder, teenoor die private sektor wat op winsbejag ingestel is. Die doeltreffendheid van private instellings word met 'n ekonomiese maatstaf gemeet, terwyl maatstawwe vir openbare instellings veel ingewikkelder is. Die opbrengste van openbare instellings kan nie heeltemal in syfers gemeet word nie, en geskied dit volgens abstrakte waarde-oordele van die samelewing (Cloete, 1977: 71).

3.2 Kriteria waaraan owerheidshandelinge gemeet kan word

Uit voorgaande argumente is tot die slotsom gekom, dat die kwantifisering van owerheidshandelinge 'n ingewikkelde en bykans onmoontlike taak blyk te wees. Hierdeur

word besondere verantwoordelikheid op politieke ampsbeklеders en openbare amptenare se skouers geplaas, om in hul daaglikse werkverrigtinge, hul optrede sodanig te rig dat die bevordering van die algemene welsyn van die samelewing voortdurend vooropgestel behoort te word. Bepaalde kriteria behoort as riglyne te dien waarvolgens openbare optrede moet geskied, ten einde doeltreffende en effektiewe dienslewering aan die samelewing te verseker. Omdat die meting van produktiwiteit 'n ingewikkelde en omvattende taak behels, behoort die volgende aspekte in gedagte gehou te word, wanneer kwantifisering van owerheidshandelinge ter sprake kom:

(a) 'n Eenmalige meting van produktiwiteit is onvoldoende. Dit impliseer dat vergelykings met een of meer identiese tydperke getref behoort te word, om sodoende die meetsyfer meer betekenisvol te maak.
(b) Konsekwente meting is belangrik, wat beteken dat dieselfde maatstaf elke keer gebruik behoort te word.
(c) Geldende maatstawwe behoort telkens gebruik te word (Hattingh, 1986: 62).

Daar bestaan verskeie metodes of tegnieke wat aangewend kan word om te bepaal of 'n instelling produktief funksioneer al dan nie. Vir doeleindes van hierdie bespreking, en veral vanweë die feit dat die kwantifisering van owerheidshandelinge die gebruik van bepaalde tegnieke of metodes beperk, sal vervolgens kortliks na enkele kriteria verwys word.

3.2.1 Aard van die staatsbestel

Besondere waarde word in die Westerse demokrasie aan die verskynsel selfregering geheg. Daarom is dit belangrik dat regering en administrasie openlik sal geskied, wat daarop neerkom dat oor regering en administrasie (nasionale, provinsiale of munisipale vlak) in die openbaar verantwoording gedoen word. Die doeltreffendheid van owerheidsinstellings, wat in demokrasieë funksioneer, kan aan die hand van die volgende aspekte gemeet word, naamlik:

(a) In watter mate (hoe) amptelike optrede in die openbaar verantwoord word.
(b) In watter mate (hoe) amptelike optrede die vryheid van individue eerbiedig.
(c) In watter mate (hoe) politieke oppergesag (selfregering) deur amptelike optrede op die uitvoerende vlak eerbiedig word (Dyman, 1976: 74).

3.2.2 Nakoming van samelewingswaardes en -norme

Dyman (1976: 74) skryf dat elke samelewing 'n verskeidenheid van waardes en norme handhaaf wat eenvoudig nie van die regering en administrasie van die betrokke staat geskei kan word nie. Voornoemde waardes en norme verwys onder andere na deugde soos billikheid, redelikheid, religieuse leerstellings, ewewigtigheid, deeglikheid, onkreukbaarheid en eerlikheid, doeltreffendheid en regsreëls (Cloete, 1980: 28–33).

Die waardes en norme waarna in die publieke administrasie as rigsnoere verwys word, behoort dus vir alle openbare werknemers as rigtingwysers te dien, om sodoende te verseker dat hul optrede sodanig gerig word, dat die doelstellings van die instellings bereik word. Andrews (1985: 28–29) is die mening toegedaan, dat wanneer openbare werknemers hoë etiese norme en standaarde handhaaf, dit noodwendig tot effektiewe dienslewering behoort te lei. Dit beteken dat elke openbare amptenaar 'n verantwoordelikheid het wat op sy skouers rus, wat betref die handhawing van bepaalde samelewingswaardes en -norme, en dat versuim van die nakoming van bogenoemde waardes, noodwendig tot ondoeltreffende optrede behoort te lei.

3.2.3 Eerbiediging van administratiefregtelike reëls

Alle administratiewe handelinge moet aan bepaalde geldigheidsvereistes voldoen om daardeur te verseker dat owerheidsdoelwitte doeltreffend en effektief bereik word. Indien optredes daartoe lei dat hierdie vereistes nie nagekom word nie, kan dit as oneffektiewe en ondoeltreffende optrede gesien word, en die regsgeldigheid daarvan, kan ook deur die samelewing betwis word (Dyman, 1976: 74).

Ten einde aan die doeltreffendheids- en effektiwiteitsnorme van regsoewereiniteit te voldoen, behoort die volgende geldigheidsvereistes nagekom te word:

(a) Elke handeling van 'n openbare werknemer moet binne die perke van magtigende wet- en regulasiebepalings wees (dit wil sê *intra vires* in plaas van *ultra vires*).
(b) 'n Openbare werknemer mag slegs met wetlike bevoegdheid of skriftelike magtiging optree.
(c) Elke handeling of besluit van 'n openbare amptenaar moet gemotiveer (nie willekeurig nie) wees (dit wil sê *bona fide* in plaas van *mala fide*).
(d) Die *audi alteram partem* (luister na die teenparty) reël behoort te geld (Cloete 1980: 33).

Uit bogemelde argumente kan die afleiding gemaak word, dat openbare werknemers altyd behoort te verseker dat hulle nie hul bevoegdhede oorskry nie en kennis sal neem van die neergelegde regsreëls waarbinne hul optrede moet geskied, om sodoende doeltreffende en effektiewe dienslewering aan die samelewing te verseker.

3.2.4 Praktiese meetinstrumente by produktiwiteit

Botes (1984: 4) skryf, dat in die Suid-Afrikaanse konteks, eiesoortige kriteria vir die kwantifisering van owerheidshandelinge gesoek behoort te word, en word die volgende kriteria as riglyne in operasionele optrede voorgehou, naamlik:

(a) Om deur middel van persoonlike inspeksies te bepaal of elke rand wat spandeer word, effektief spandeer word. Dit beteken dat by wyse van inspeksies, verseker sal word dat werkverrigtinge deeglik en volgens gehalte geskied.
(b) Gebruikmaking van prestasie-ouditering wat impliseer dat prestasies teenoor gespandeerde fondse gemeet word, en indien daar 'n wanbalans bestaan, kan ondersoeke ingestel word om knelpunte te bepaal.
(c) Programbegrotingsanalise. Dit kom in die praktyk daarop neer, dat elke departementshoof of afdelingshoof, vir daardie gedeelte van die begroting verantwoordelik gehou word wat op hom van toepassing is. Sodoende kan prestasies met gespandeerde fondse vergelyk word en daaroor verslag gedoen word. Indien daar afwykings van die neergelegde standaard mag voorkom, behoort dit gemotiveer te word. In gevalle waar verkwisting aangemeld word, behoort stappe gedoen te word om die herhaling daarvan te voorkom.

Uit voorgaande argumente kan dus gekonstateer word, dat in die publieke administrasie bepaalde meetinstrumente deur openbare amptenare benut kan word, om daardeur doeltreffende en effektiewe werkverrigting te verseker. Voorts is dit belangrik, dat by die gebruik van voornoemde meetinstrumente, die klem deurentyd op die doeltreffendheid en effektiwiteit van dienslewering geplaas behoort te word. Dit beteken, dat indien daar wel 'n meting plaasvind, daar veral gelet sal word op watter meetbare voordele dit vir die samelewing mag inhou.

Vervolgens is dit belangrik, dat openbare werknemers voortdurend daarop ingestel sal

wees om die ses hoofbedrywighede van publieke administrasie (te wete beleidbepaling, organisering, finansiering, personeelvoorsiening en -benutting, prosedurebepaling en beheeruitoefening) aan kritiese ondersoek sal onderwerp, ten einde beter werkverrigting te bewerkstellig en daardeur produktiwiteit te verhoog. Dit impliseer dat diegene in die openbare sektor wat met voornoemde hoofbedrywighede gemoeid is, onder andere aan die volgende administratiewe handelinge aandag behoort te gee:

(a) Kennis van die jaarlikse begroting sal hê om sodoende wetgewers en politieke ampsbeklеders, deur middel van advies, te verseker dat binne wetlike voorskrifte opgetree is. Dit is belangrik om daarop te let, dat hoe beter die gehalte van die advies, hoe spoediger kan wetgewers daaroor besluite neem, wat impliseer dat die samelewing se behoeftes gouer bevredig kan word.
(b) Die formele organisatoriese reëlings, soos die struktuur van die instelling, werkverdeling en gesagstoewysing, op so 'n wyse met die informele organisatoriese reëlings (die mensfaktor) sal koördineer en harmonieer, dat dit noodwendig tot hoër produktiwiteit sal lei.
(c) Werkprosedures en -metodes aan kritiese evaluering te onderwerp om daardeur vaartbelynde prosedures en metodes te bewerkstellig. Daardeur kan verseker word dat werkverrigting op die doeltreffendste en effektiefste wyse geskied wat tot voordeel van die samelewing kan lei (Hanekom, 1984: 16–17).

Voornoemde verklarings kom daarop neer, dat hoe meer krities en ondersoekend openbare werknemers, wat met die hoofbedrywighede van publieke administrasie te make het, optree, hoe doeltreffender en effektiewer kan dienslewering aan die samelewing geskied. Dit impliseer dat 'n besondere verantwoordelikheid hierdeur op die skouers van openbare werknemers geplaas word, om sodoende die belange van die publiek deurentyd in hul daaglikse werksaamhede, voor op te stel.

4. SAMEVATTING

Alhoewel produktiwiteit so oud soos die mensdom self is, het dit eers in 'n heelwat later stadium in Suid-Afrika prominensie begin verkry. Menigte geskrifte oor produktiwiteit het al die lig gesien, maar tog bly produktiwiteit 'n vae konsep, veral as dit in konsepsuele verband beskryf word.

Verskeie skrywers heg verskillende betekenisse aan produktiwiteit, veral as die verskynsels doeltreffendheid en effektiwiteit met produktiwiteit in verband gebring word, dan word hierdie verskille al hoe meer. Alhoewel meningsverskil oor produktiwiteit bestaan, kom die mees algemene beskrywing van produktiwiteit daarop neer, dat dit die verhouding tussen gelewerde opbrengste teenoor insette wat verskaf word, verteenwoordig. Wat verder belangrik is, is dat produktiwiteit onlosmaaklik verbind is, en onderling uitruilbaar is, met die verskynsels doeltreffendheid en effektiwiteit. In hoofsaak kom dit daarop neer dat doeltreffendheid nie ten koste van effektiwiteit bevorder behoort te word nie, terwyl die omgekeerde net so belangrik is.

Abstrakte kriteria, die bevordering van die algemene welsyn van die samelewing en afwesigheid van die winsmotief (soos in die private sektor aangetref), maak die meting van produktiwiteit in die openbare sektor 'n ingewikkelde aangeleentheid. Alhoewel owerheidshandelinge nie altyd gekwantifiseer kan word nie, beteken dit nie dat owerheidshandelinge op 'n ondoeltreffende, oneffektiewe en onproduktiewe wyse hoef te geskied nie. Owerheidshandelinge kan nog steeds aan die hand van bepaalde kriteria gemeet word, om daardeur te verseker dat dienslewering aan die samelewing effektief en

doeltreffend sal geskied. Daar kan onder andere gebruik gemaak word van kriteria soos openbare verantwoordingdoening, die nakoming van bepaalde samelewingswaardes en -norme en die eerbiediging van administratiewe regsreëls, om daardeur te verseker dat politieke ampsbeklеders en openbare amptenare se werkverrigtinge binne 'n bepaalde raamwerk verloop. Op operasionele vlak is dit belangrik dat gebruik gemaak word van kriteria soos onder andere persoonlike inspeksies, ouditeursverslae, programbegrotingsanalises en die kritiese evaluering van die hoofbedrywighede van publieke administrasie, om daardeur te verseker dat effektiewe dienslewering sal geskied. Indien openbare werknemers nie voornoemde riglyne nakom nie, kan dit noodwendig tot oneffektiewe, ondoeltreffende en onproduktiewe dienslewering in die praktyk aanleiding gee.

BIBLIOGRAFIE

Boeke

Andrews, Y. *Die Personeelfunksie*, Pretoria, Haum, 1985.

Buys, J.L. *Produktiwiteit 'n sleutel tot welvaart*, Springs, Mundo Print, 1986.

Cloete, J.J.N. *Inleiding tot die Publieke Administrasie*, Pretoria: J.L. van Schaik (Edms.) Bpk., 1980.

Cloete, J.J.N. *Suid-Afrikaanse Publieke Administrasie*, Uitgesoekte Leesstukke, Pretoria, J.L. Van Schaik (Edms.) Bpk., 1977.

Hattingh, J.J. *Owerheidsverhoudinge — 'n Inleiding*, Pretoria: UNISA 1986.

Humphrey, J. & Halse, F. *Profit from productivity*, Johannesburg, Juta & Co. Ltd., 1986.

Van Straaten, F.P., *Administratiewe hulpmiddels vir die programmering van owerheidsbedrywighede*, Pretoria: Haum, 1984.

Tydskrifte

Alberts, H.W. Onnodige vorms druk produktiwiteit nog laer af, *Sake-Rapport*, 13 September 1988.

Botes, P.S. Effektiwiteit as einddoel, *O en M, Die Tydskrif vir Organisasie en Metode*, Volume 22, Nommer 3, Oktober 1984.

Botes, P.S. Efficiency, effectiveness and productivity: A conceptual analysis, *O and M, The Magazine for Organization and Methods*, Volume 22, Number 1, January 1984.

Brynard, D.J. Doeltreffendheid, effektiwiteit en produktiwiteit: Trilogie van verbeterde werkverrigting?, *Nexus*, Junie 1988.

Dyman, R.M. Doeltreffendheid in die owerheidsektor, *SAIPA, Tydskrif vir Publieke Administrasie*, Volume 11, Nommer 2, Junie 1976.

Hanekom, S.X. Produktiwiteit in die openbare sektor met besondere verwysing na finansiële, organisatoriese en prosedurereëlings, *O en M, Die Tydskrif vir Organisasie en Metode*, Volume 22, Nommer 3, Augustus 1984.

Marx, F.W. Produktiwiteit, *Universiteit van Pretoria*, Pretoria, 1981.

Meades, D. Bothakonomie kom nie oornag, *Insig*, Maart 1988.

Slabber, G. Lae produktiwiteit en 'n steeds swakker rand, *Sake-Rapport*, 14 Februarie 1988.

Vermeulen, W. Produktiwiteit begin by bestuur, *Die Staatsamptenaar*, Oktober 1986.

Wette

Suid-Afrika (Republiek), *Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika*, 1983, (Wet 110 van 1983).