

**DIE MENSLIKE HULPBRONNEBEPLANNINGSPROSES: 'N MEGANISME
VIR DIE SKEP VAN VERBONDENHEID TER BEREIKING VAN
STRATEGIESE BESIGHEIDSDOELWITTE**

deur

WILLEM JAKOBUS FRANKEN

**Skripsie ingedien ter gedeeltelike nakoming
van die vereistes vir die graad**

MAGISTER BESIGHEIDSADMINISTRASIE

aan die

POTCHEFSTROOMSE BESIGHEIDSKOOL

van die

**POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT
VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS**

STUDIELEIER : PROF.L.D. COETSEE

Potchefstroom

2000

DANKBETUIGINGS

Die aanpak en afhandeling van hierdie studie is te danke aan die insette van verskeie persone wie se invloed, inspirasie, belangstelling en intellektuele stimulasie daartoe bygedra het, dat hierdie navorser die vestiging van verbondenheid van werknemers in 'n organisasie prakties kon uitleef. In die besonder wil ek my dank en waardering teenoor die volgende persone en instansies uitspreek:

- My studieleier, Prof. Leon Coetsee, vir die voorreg om hierdie navorsing onder sy leiding te kon voltooi.
- Dr. Pierre Calitz en Dirk Volschenk vir hulle ondersteuning, bydrae en bo alles, ook hul mentorskap oor die afgelope tyd.
- Die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO (Vaaldriehoekcampus) vir die hulp en leiding met die verwerking van die navorsingsinligting.
- My werkgewer, vir die geleentheid om die studie uit te voer.
- Dr. JC Huebsch, vir die professionele redigering van hierdie werk.
- Aan al my kollegas, vriende en familie vir hul bystand en ondersteuning.
- Aan my vrou, Elzeth en my kinders, Sean en Lisa, vir hul onbaatsugtige liefde, opoffering en bystand te alle tye.
- Aan my Skepper vir die gawes en genade wat Hy my geskenk het.

ABSTRACT**THE HUMAN RESOURCES PLANNING PROCESS: A MECHANISM FOR THE ESTABLISHMENT OF COMMITMENT TOWARDS ACHIEVING STRATEGIC BUSINESS OBJECTIVES**

Theories of organisational commitment are often held up as guidelines for effective management. The relationship between the various forms of commitment and the levels of effectiveness and competitiveness of organisations, has been conceptualized and has even become the subject of empirical research. However, major changes in micro- and macro-organisational environments and the availability of more recent commitment models and theories, in particular the Aligned Commitment Model, as well as a greater emphasis on participative management, call for a renewed evaluation of the relationship between commitment and organizational effectiveness.

The primary objective of this research is to determine the relationship between human resources planning and aligned commitment to organisational business objectives as a means of achieving organisational effectiveness.

The results of this study indicate, that integrated human resources planning is indeed related to the achievement of aligned commitment to business objectives.

INHOUDSOPGAWE

LYS VAN FIGURE	7
LYS VAN TABELLE	8
BYLAES.....	8
HOOFSTUK 1.....	9
INLEIDING, PROBLEEMSTELLING EN DOEL VAN DIE ONDERSOEK	9
1.1 INLEIDING.....	9
1.2 PROBLEEMSTELLING.....	10
1.2.1 ALGEMENE PROBLEEMSTELLING.....	10
1.2.2 SPESIFIEKE PROBLEEMSTELLING	11
1.3 DOELSTELLING.....	12
1.4 OMSKRYWING VAN KERNBEGRIPE.....	13
1.5 BEPERKINGE	13
1.6 VERDERE VERLOOP VAN NAVORSING.....	14
HOOFSTUK 2.....	15
AGTERGROND VAN DIE ONDERNEMING EN DIE MENSLIKE HULPBRONBEPLANNINGSPROSES	15
2.1 INLEIDING.....	15
2.2 HISTORIESE VERLOOP VAN DIE ONTWIKKELING TOT BESIGHEIDSSEENHEDE IN DIE ORGANISASIE.....	16
2.3 TOEKOMSTIGE BESIGHEIDSONTWIKKELING.....	17
2.4 PRAKTIESE MODEL VIR DIE MENSLIKE HULPBRONBEPLANNINGSPROSES	18
2.4.1 STRATEGIESE BESIGHEIDSDOELWITTE.....	21
2.4.2 VERMEERDERING VAN KAPASITEIT.....	21
2.4.3 VESTIGING VAN EIENAARSKAP	21
2.4.4 SAMEVATTING.....	22
2.5 BEGINSELS WAARVOLGENS MENSLIKE HULPBRONNE IN BESIGHEIDSBEPANNING GEÏNTEGREER WORD.....	22
2.6 SAMEVATTING	23
HOOFSTUK 3.....	24
LITERATUUROORSIG OOR SLEUTEL TEORETIESE KONSTRUKTE VAN MENSLIKE HULPBRONBEPLANNING	24

3.1 INLEIDING	24
3.2 MENSLIKE HULPBRONBEPLANNING	24
3.2.1 INLEIDING	24
3.2.2 DEFINISIES EN DIE NOODSAAKLIKE ELEMENTE VAN MENSLIKE HULPBRONBEPLANNING	25
3.2.3 DIE BELANGRIKHEID VAN MENSLIKE HULPBRONBEPLANNING	29
3.2.4 DIE MENSLIKE HULPBRONBEPLANNINGSPROSES	30
3.2.5 SAMEVATTING VAN DIE PROSES VAN MENSLIKE HULPBRONBEPLANNING	31
3.3 STRATEGIESE BESIGHEIDSDOELWITTE	33
3.3.1 INLEIDING	33
3.3.2 DIE STEL VAN DOELWITTE AS BESTUURSHULPMIDDELS	33
3.3.3 SAMEVATTING VAN STRATEGIESE BESIGHEIDSDOELWITTE	34
3.4 ORGANISASIEVERBONDENHEID	35
3.4.1 INLEIDING	35
3.4.2 DEFINIERING VAN DIE BEGRIP ORGANISASIEVERBONDENHEID	36
3.4.2.1 INLEIDING	36
3.4.2.2 DEFINISIES VAN VERBONDENHEID BINNE ORGANISATORIESE KONTEKS	36
3.4.3 MULTI-DIMENSIONELE MODELLE VAN VERBONDENHEID	38
3.4.3.1 MORELE VERBONDENHEID	39
3.4.3.2 BEREKENDE VERBONDENHEID	39
3.4.3.3 VYANDIGE VERBONDENHEID	39
3.4.4 GEVOLGE VAN ORGANISASIEVERBONDENHEID: DIE BELANGRIKHEID VAN ORGANISASIEVERBONDENHEID VIR ORGANISASIES	41
3.4.5 LEIERSKAP AS DETERMINANT VAN ORGANISASIEVERBONDENHEID	42
3.4.5.1 SAMEVATTING OOR LEIERSKAP AS DETERMINANT VAN ORGANISASIEVERBONDENHEID	43
3.4.6 DEELNAME AS VOORWAARDE VIR VERBONDENHEID	44
3.4.6.1 'n PROSESMODEL VAN BEMAGTIGING	45
3.4.7 WERKEIENSKAPPE MODEL	47
3.4.8 BESPREKING VAN WERKSEIENSKAPPE- EN PROSESMODELLE	49
3.4.9 DIE HOLISTIESE BENADERING TOT BELYNDE VERBONDENHEID	49
3.4.9.1 INLEIDING	49
3.4.9.2 'n OOPSTELSEL MODEL VAN MOTIVERENDE KLIMAAT	50
3.4.9.3 VLAkke VAN BELYNDE VERBONDENHEID	51
3.4.10 SAMEVATTING VAN DIE BESPREKING VAN ORGANISASIEVERBONDENHEID	56
3.5 SAMEVATTING VAN LITERAATURSTUDIE	57
HOOFSTUK 4	58
EMPIRIESE ONDERSOEK:	58
OMSKRYWING VAN DIE ONDERSOEK EN NAVORSINGSMETODIEK	58
4.1 INLEIDING	58
4.2 METODOLOGIE	58
4.2.1 DIE VRAELYS	59
4.2.2 DIE ONDERSOEKGROEP (TEIKENGROEP)	61
4.2.3 DATA INSAMELING	62
4.2.4 RESPONS	62
4.2.5 VERWERKING VAN DIE VRAELYSINLIGTING	63
4.3 SAMEVATTING	63

HOOFSTUK 5	64
RESULTATE, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS	64
5.1 INLEIDING	64
5.2 ONTLEDING VAN DIE RESULTATE	64
5.2.1 BIOGRAFIESE BESONDERHEDE VAN RESPONDENTE.....	64
5.2.2 RESPONDENTE SE PERSEPSIES VAN DIE ELEMENTE VAN BELYNDE VERBONDENHEID IN DIE ONDERNEMING ASOOK DIE INVLOED WAT DIE PROSES VAN MENSLIKE HULBRONBEPLANNING DAAROP HET.....	67
5.2.2.1 <i>STATISTIESE TEGNIEK</i>	68
5.2.2.2 <i>ANALISE EN INTERPRETASIE</i>	70
5.2.2.2.1 Gedeelte Doelstellings en Waardes	72
5.2.2.2.2 Kennis	74
5.2.2.2.3 Inligting.....	75
5.2.2.2.4 Bemagtiging	76
5.2.2.2.5 Erkenning en Beloning.....	77
5.2.2.2.6 Belynde Verbondenheid	79
5.2.2.2.7 Impak van menslike hulpbronbeplanning op verbondenheid	80
5.3 GEVOLGTREKKINGS	80
5.4 AANBEVELINGS	83
5.5 OPSOMMING VAN BEVINDINGE	83
HOOFSTUK 6	84
SAMEVATTING VAN STUDIE	84
6.1 INLEIDING	84
6.2 PROBLEEM- EN DOELSTELLINGS VAN DIE STUDIE	84
6.3 NAVORSINGSONTWERP	85
6.4 BELANGRIKSTE BEVINDINGE UIT DIE LITERATUUR	86
6.5 BELANGRIKSTE BEVINDINGE UIT EMPIRIESE STUDIE	87
6.6 BEPERKINGS	88
6.7 GESKATTE WAARDE EN BYDRAE VAN HIERDIE STUDIE	89
6.8 SLOT	89
BYLAES	90
BRONNELYS	112

LYS VAN FIGURE

FIGUUR 2.1 HISTORIESE VERLOOP VAN DIE ONTWIKKELING TOT BESIGHEIDSEENHEDE IN DIE ORGANISASIE	17
FIGUUR 2.2 'N RAAMWERK VIR MENSLIKE HULPBRONBEPLANNING	19
FIGUUR 2.3 PROSES VIR DIE INTEGRERING VAN MENSE IN DIE BESIGHEIDSTRATEGIE.....	19
FIGUUR 2.4 VERDERE ONTPLOOIING VAN DIE PROSES VAN MENSLIKE HULPBRONBEPLANNING	20
FIGUUR 3.1 VERBAND TUSSEN STRATEGIESE BESIGHEIDSBEPANNING EN MENSLIKE HULPBRONBEPLANNING	27
FIGUUR 3.2 DIE MENSLIKE HULBRONBEPLANNINGSPROSES	31
FIGUUR 3.3 PROSESMODEL VAN BEMAGTIGING.....	46
FIGUUR 3.4 WERKEIENSKAPPE MODEL VAN HACKMAN EN OLDHAM.....	48
FIGUUR 3.5 OOPSTELSEL MOTIVERENDE KLIMAAT MODEL.....	50
FIGUUR 3.6 VLAKKE VAN BELYNDE VERBONDENHEID	51
FIGUUR 3.7 BETROKKENHEIDSVERGELYKING	52
FIGUUR 3.8 BELYNDE VERBONDENHEIDSVERGELYKING	53
FIGUUR 5.1A GEDEELDE DOELSTELLINGS EN WAARDES	73
FIGUUR 5.1B GEDEELDE DOELSTELLINGS EN WAARDES	73
FIGUUR 5.2A KENNIS	74
FIGUUR 5.2B KENNIS	74
FIGUUR 5.3A INLIGTING	75
FIGUUR 5.3B INLIGTING.....	75
FIGUUR 5.4A BEMAGTIGING	76
FIGUUR 5.4B BEMAGTIGING.....	76
FIGUUR 5.5A ERKENNING EN BELONING	78
FIGUUR 5.5B ERKENNING EN BELONING	78
FIGUUR 5.6A BELYNDE VERBONDENHEID	79
FIGUUR 5.6B BELYNDE VERBONDENHEID.....	79

LYS VAN TABELLE

TABEL 3.1 BESKRYWING VAN DIE ELEMENTE VAN BELYNDE VERBONDENHEID	55
TABEL 5.1 OUDERDOMSVERSPREIDING VAN RESPONDENTE	65
TABEL 5.2 ‘N OPSOMMING VAN RESPONDENTE SE GESLAG, HUWELIKSTATUS, RAS EN HOOGSTE KWALIFIKASIES	66
TABEL 5.3 AANTAL DIENJARE WAT DIE RESPONDENTE BY DIE ONDERNEMING WERKSAAM IS	66
TABEL 5.4 PEARSEN – R EN VERKLARING VAN PERSENTASIE VAN VARIANSIE.....	70
TABEL 5.5 KORRELASIES TUSSEN WERKNEMERS SE PERSEPSIES VAN BELYNDE VERBONDENHEID TOT STRATEGIESE DOELWITTE(A) EN WATTER IMPAK MENSLIKE HULPBRONBEPLANNING(B) DAAROP HET	72
TABEL 5.6 GEDEELDE DOELSTELLINGS EN WAARDES VRAE 1- 3.....	73
TABEL 5.7 KENNIS VRAE 4 - 6.....	74
TABEL 5.8 INLIGTING VRAE 7 – 9.....	75
TABEL 5.9 BEMAGTIGING VRAE 10 - 12.....	76
TABEL 5.10 ERKENNING EN BELONING VRAE 13-15.....	78
TABEL 5.11 BELYNDE VERBONDENHEID	79

BYLAES

BYLAE A VRAELYS OOR BELYNDE VERBONDENHEID	90
BYLAE B STATISTIESE DATA.....	96
BYLAE C OORSIG VAN MENSLIKE HULPBRONBEPLANNING BY ‘N ONDERNEMING.....	97
BYLAE D DETAIL PROSES VIR IMPLEMENTERING VAN MENSLIKE HULPBRONBEPLANNING	101

HOOFSTUK 1

INLEIDING, PROBLEEMSTELLING EN DOEL VAN DIE ONDERSOEK

1.1 INLEIDING

Die wetenskap ekonomie kan gedefinieer word as die studie van die optimale gebruik van skaars hulpbronne of, in die woorde van Skinner en Ivancevich (1992:17), as-

“... the study of how a society (people) chooses to use scarce resources to produce goods and services to be distributed to people for consumption.”

Die voorsiening in die mens se diverse en soms onbeperkte behoeftes met beperkte hulpbronne, vereis die effektiewe besigheid van veral besigheidsorganisasies. Dit is dan veral op vloervlak waar besigheidsbestuurders voortdurend worstel met die uitdaging om skaars hulpbronne effektief te benut. Hierdie probleem is fundamenteel ten opsigte van menslike hulpbronne.

Alhoewel daar eenstemmigheid by teoretici bestaan t.o.v. daarvan dat die effektiewe bestuur van die menslike hulpbron vir enige onderneming van kritieke belang is, veral ten opsigte van die vlak van effektiwiteit en mededinging, is die werklike wyse waarvolgens hierdie belangrike hulpbron optimaal bestuur moet word, nog nie duidelik nie.

Die kontemporêre beklemtoning van die self-aktualiserende en deelnemende werknemer, waarby werk opsigself as 'n beloning moet dien, stel al hoe hoër eise aan bestuur. Dit gebeur dikwels dat die bestuur van 'n organisasie 'n oormaat energie aan die tegniese besigheid van 'n organisasie bestee. Die kort- termyn winsmotief word soms onnodig hoog op die prioriteitslys geplaas en dikwels as 'n allesoorheersende doelwit nagejaag. Bestuur vergeet soms dat die somtotaal van die werknemerkorps se bedrywighede die insette is wat die organisasie op die langer termyn in besigheid hou. Werknemers kan alleenlik verbondenheid teenoor 'n organisasie se langtermyn strategiese

besigheidsdoelwitte manifesteer indien hulle hulself as deel van die organisasie beskou.

'n Weg na die bereiking van hierdie verbondenheid, kan deur middel van deelname aan besluite wees. Hall (1981:85) stel dit egter baie duidelik, dat deelname die potensiaal vir verbondenheid vestig, maar dat dit nie verseker nie. Deelname is maar die eerste stap in die voorbereiding tot die bereiking van verbondenheid. Bestuur en werknemers moet oor spesifieke vaardighede beskik om sinvolle deelname te verseker. Die ontwikkeling van hierdie vaardighede behoort deel te vorm van menslike hulpbronbeplanning. Vir doeleindes van hierdie studie, word die ontwikkeling van vaardighede "... ontsluiting van menslike kapasiteit vir die bereiking van strategiese besigheidsdoelwitte", genoem.

1.2 PROBLEEMSTELLING

1.2.1 ALGEMENE PROBLEEMSTELLING

Verhoogde mededinging tussen organisasies, veranderinge in belanghouers se behoeftes en versnelde tegnologiese ontwikkeling, vereis verhoogde organisasieprestasie. Volgens Coetsee (1996:48), gee visie en doelstellings sin, betekenis, 'n doel en spesifieke rigting aan menslike aktiwiteit. Ten einde te kan oorleef, is dit noodsaaklik vir ondernemings om 'n toekomsfokus of visie te hê wat herlei moet word na strategiese besigheidsdoelwitte. Hierdie strategiese besigheidsdoelwitte sal egter sub-optimaal bereik, word indien alle hulpbronne nie planmatig aangewend word nie. Dit word ondersteun deur Heller (1984:286), wat die volgende mening hieroor huldig.

"One of the main stumbling blocks that stops people planning is the distrust of any attempts, with or without crystal balls, to tell the future. They are right to stumble, wrong not to plan. Anybody who tries to manage without taking an intelligent look ahead will succeed only by sheer luck".

Een van die belangrikste onderbenutte hulpbronne, is 'n organisasie se menslike hulpbron (Kanter 1997:7). Indien die menslike hulpbronne nie

verbonde is aan die organisasie se visie/doelwitte nie, sal hierdie doelwitte nie optimaal nagestreef word nie. Die vraag wat nou ontstaan, is hoe verbondenheid bewerkstellig kan word? Dit gebeur dikwels dat menslike hulpbronbeplanning in organisasies buite konteks van die visie gedoen word met die gevolg dat werknemers afsydig daarteenoor staan en dus nie die nodige verbondenheid daarvoor openbaar nie.

Verbondenheid speel 'n kardinale rol in ondernemingsukses en mense se toewyding tot hul werk. Dit is 'n rigtinggewer van aktiwiteite. Verbondenheid is ook die brandstof vir voortbestaan. Om nie verbondenheid in die werksituasie te bewerkstellig nie, kan veroorsaak dat werknemers hulself van die organisasie se strategiese besigheidsdoelwitte vervreem. Hierdie vervreemding word deur Blauner (1964:10) soos volg omskryf:

“Alienation exists when workers are unable to control their immediate work processes, to develop a sense of purpose and function which connects their jobs to the over-all organization of productivity, to belong to integrated industrial communities, and when they fail to become involved in the activity of work as a mode of personal self-expression.”

1.2.2 SPESIFIEKE PROBLEEMSTELLING

Dit is nie duidelik wat aanleiding gee tot die gebrek aan verbondenheid aan strategiese besigheidsdoelwitte binne die organisasie waarin die ondersoek gedoen word nie, alhoewel dit waarskynlik 'n gevolg is van 'n gebrek aan doelwitfokus, oftewel 'n belyning met die onderneming se visie. Hierdie vervaardigingsonderneming is in 'n fase van groot verandering met die implementering van nuwe tegnologie en meer vaartbelynde bestuursmetodes soos “Net-in-Tyd” (NIT). Werknemers se verbondenheid is van kardinale belang vir die sukses van “Net-in-Tyd” tegnieke, aldus Hopkins (1989:15), wat beklemtoon dat werknemers binne effektief geskakelde stelsels moet funksioneer “... at a level of cooperation never before required of them”. Spanwerk en verbondenheid is noodsaaklik in hierdie nuwe vervaardigingsmilieu. 'n Nuwe werksetiek is in wording wat wyer strek as bloot “... a fair day's work for a fair day's pay”. Hierdie etiek sluit in 'n atmosfeer van vertrouwe, 'n visie op die toekoms en samewerking wat verder

strek as die tradisionele vorm van taakverrigting. Dit behels die meer moderne siening van werk, wat verantwoordelikheid, aanpasbaarheid en volle deelname veronderstel.

Dit het gevolglik noodsaaklik geword om menslike hulpbronbeplanning as 'n integrale deel van die besigheidsproses, te bestuur, sodat werknemers dit verstaan en sodoende eienaarskap en verbondenheid daarvoor aanvaar, binne die konteks van die ondernemingsvisie en -strategie.

Teen die bogenoemde agtergrond, is die spesifieke probleem waarop hierdie studie fokus, om te evalueer of die proses van menslike hulpbronbeplanning wat by 'n chemiese vervaardigingsonderneming gevolg word, 'n bydrae maak tot die vestiging van werknemers se verbondenheid tot strategiese besigheidsdoelwitte.

1.3 DOELSTELLING

Menslike hulpbronbeplanning word waarskynlik nie deurgaans werklik effektief in organisasies gedoen nie. Met hierdie studie word daar gepoog om 'n beter begrip te bewerkstellig t.o.v. die proses van menslike hulpbronbeplanning en om die impak daarvan op belynde verbondenheid tot strategiese besigheidsdoelwitte te ondersoek. Die nuwe- doelstellings van die studie, is om:

- die konsepte “menslike hulpbronbeplanning” en “organisasieverbondenheid”, veral met betrekking tot die nuwe konseptualiserings van hierdie konsepte, te ondersoek en te beskryf;
- na implementering van 'n menslike hulpbronbeplanningsproses by 'n spesifieke besigheidseenheid binne 'n chemiese onderneming, te bepaal of die wyse waarop die menslike hulpbronbeplanningsproses gedoen word, reflekteer word in werknemers se verbondenheid tot strategiese besigheidsdoelwitte,
- en om aanbevelings te maak t.o.v. die vestiging van belynde verbondenheid tot strategiese besigheidsdoelwitte binne 'n chemiese vervaardigings-onderneming.

1.4 OMSKRYWING VAN KERNBEGRIPE

Vervolgens word kernbegrippe omskryf.

- **Belynde verbondenheid**

Verbondenheid word omskryf as die werknemer se identifikasie met en die betrokkenheid by die onderneming, asook sy/haar lojaliteit teenoor sy/haar span en 'n geloof in die doelstellings van die onderneming. Wanneer die doelstellings en waardes van die werknemers met die visie (doelstellings en waardes) van die onderneming ooreenkom en gedeel word (belyn is) en die ander elemente van die belynde verbondenheidsvergelyking, teenwoordig is, dan kan daar na verbondenheid verwys word as belynde verbondenheid.

- **Menslike hulpbronbeplanning**

Menslike hulpbronne as van die belangrikste hulpbronne binne 'n organisasie, moet planmatig aangewend word ter bereiking van strategiese doelwitte. Menslike hulpbronbeplanning binne die konteks van hierdie studie behels dus die ondersoek na die toekomstige menslike hulpbronbehoefte van die organisasie, 'n ondersoek na die huidige beskikbare menslike hulpbronne en die saamstel van 'n menslike hulpbronplan, ten einde die gaping tussen die huidige en die toekomstige, indien nodig, te oorbrug.

- **Strategiese besigheidsdoelwitte**

Daar word samevattend na doelwitte verwys as daardie doelwitte, die bereiking waarvan nagestreef word. Strategiese doelwitte is die langtermynaksies wat geïmplimenter moet word ten einde die visie en missie van 'n organisasie te realiseer en te bereik.

Hierdie begrippe sal in Hoofstuk 3 in detail bespreek word.

1.5 BEPERKINGE

Die studie vind plaas in een spesifieke besigheidseenheid van 'n chemiese vervaardigingsonderneming. Die resultate sal dus net vir daardie besigheidseenheid, en moontlik vir ander soortgelyke besigheidseenhede binne die betrokke onderneming, vergelykbaar wees.

1.6 VERDERE VERLOOP VAN NAVORSING

Die hoofstuk vooruitskouing omvat die volgende.

In Hoofstuk 2 word die agtergrond van die onderneming waarin hierdie studie gedoen word, en spesifiek die menslike hulpbronbeplanningsproses wat tans daar in gebruik is, bespreek.

Die geskiedkundige verloop van die ontwikkeling van die organisasie tot besigheidseenhede word bespreek, asook die ontwikkeling van die menslike hulpbronbeplanningsmodel wat hier gebruik word.

Hoofstuk 3 behels 'n literatuuroorsig oor die sleutel teoretiese konstrakte inherent aan menslike hulpbronbeplanning. In hierdie hoofstuk word die definisies, noodsaaklike elemente en vooruitgang van menslike hulpbronbeplanning kortliks bespreek. Hierna word oorsigtelik verwys na strategiese besigheidsdoelwitte as 'n bestuurstaak. Dan volg 'n oorsig van verskillende skrywers se sienings oor verbondenheid, asook modelle daarvan. Hierdie oorsig het ten doel om die nuwe konseptualisering van die begrip "verbondenheid" duidelik te maak en uit te lig.

In Hoofstuk 4 word die navorsingsmetodiek van die studie omskryf.

Die navorsingsontwerp, afbakening van die studieterrein, teikenpopulasie, metode van data-insameling en meetinstrumente van toepassing op die studie, word in hierdie hoofstuk bespreek.

In Hoofstuk 5 word die bevindings (resultate) van die empiriese navorsing bespreek en word die gevolgtrekkings wat volg uit hierdie resultate, gekonstateer.

Hoofstuk 6 omvat 'n samevatting van die studie.

HOOFSTUK 2

AGTERGROND VAN DIE ONDERNEMING EN DIE MENSLIKE HULPBRONBEPLANNINGSPROSES

2.1 INLEIDING

Die onderneming waarin die studie onderneem is, is 'n multi-miljoen Rand chemiese produkvervaardiger, gesetel in Sasolburg, met hoofkantoor in Johannesburg. Die onderneming het ongeveer vyf jaar voor die aanvang van die studie die strategiese besluit geneem om te ontbondel in verskillende besigheidseenhede, asook gesamentlike ondernemings, "joint ventures", en wel op grond van die verskillende produklyne. Die rede vir hierdie besluit, was hoofsaaklik om aan besigheidseenhede groter outonomie en aanpasbaarheid te verleen in die ontginning van die onderskeie unieke markte. Die resultaat hiervan, was dat hierdie besigheidseenhede in 'n groot mate net op kort-termyn groei en wins gefokus het. Die strategiese ontwikkeling van die menslike hulpbron op besigheidseenheidsvlak is grootliks agterweë gelaat. Die senior bestuurspan van die onderneming sien die ontwikkeling en behoud van die menslike hulpbron, as een van die belangrikste mededingende voordele van die onderneming op die langer termyn. Daar is dan reeds twee jaar voor die aanvang van die studie 'n intensiewe menslike hulpbronbeplanningsproses geloods ten einde hierdie probleem aan te spreek.

Hierdie menslike hulpbronbeplanningsproses geniet tans baie hoë prominensie in die onderneming. Een van die gestelde oogmerke van die proses, was dan juis om die integrasie van die totale mens in die onderneming te verseker, en dit te doen op 'n deelnemende basis, sodat verbondenheid van strategiese besigheidsdoelwitte behaal kan word. Senior bestuur het eienaarskap daarvoor aanvaar en saam met 'n groep personeelkundiges en eksterne konsultante tyd bestee aan die beplanning daarvan. Die proses word in Bylae C beskryf.

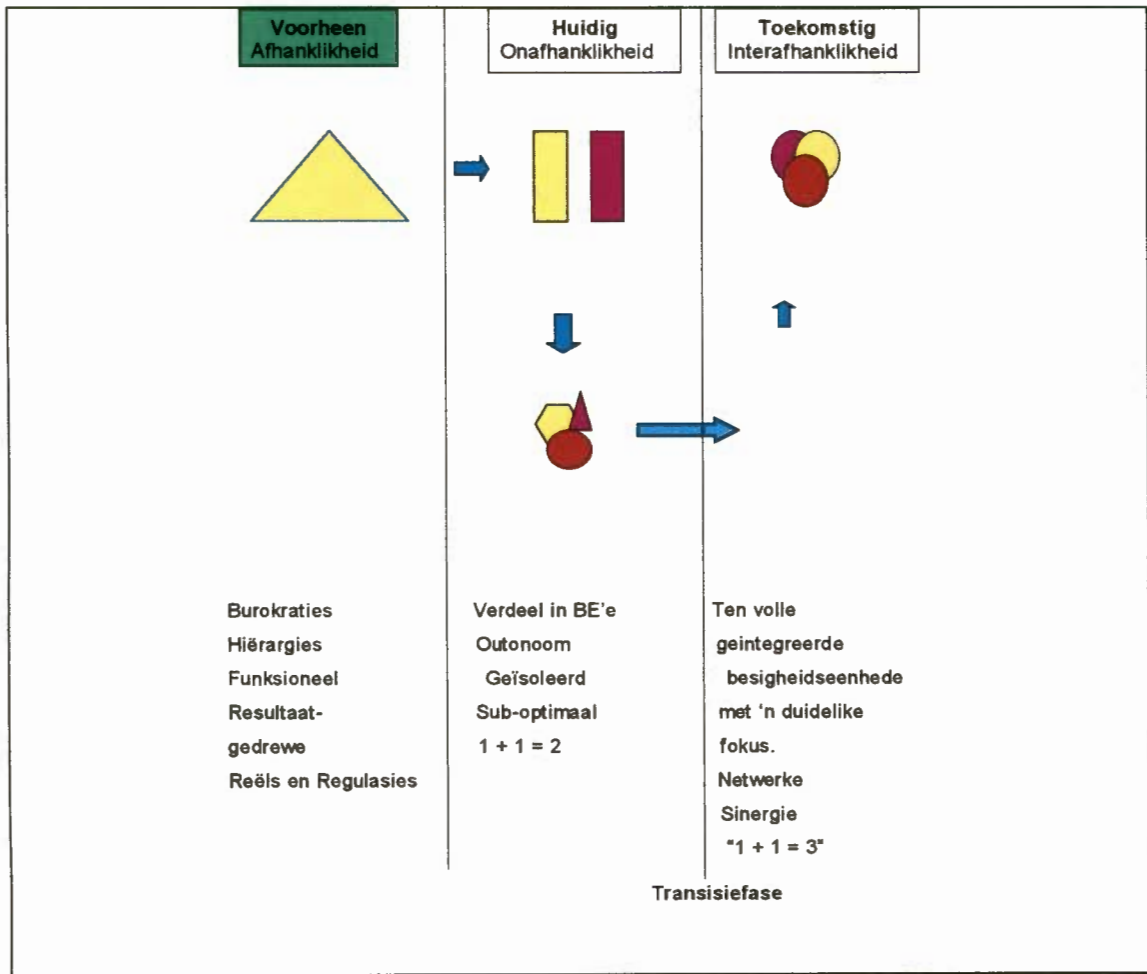
Die detailagtergrond vir die besigheidsontwikkeling van die onderneming, sal vervolgens kortliks bespreek word. Die model vir menslike hulpbronbeplanning wat by die onderneming ontwikkel is, word in figure 2.2

en 2.4 uiteengesit en sal ook kortliks bespreek word. Daar is dan ook deur die senior bestuurspan wat al die besigheidseenhede verteenwoordig, besluit om 'n proses te loods (vergelyk Figuur 2.3 en Bylae C) waar die besigheidstrategie geïntegreer word met menslike hulpbronbeplanning en wel volgens ooreengekome beginsels. Dit word in paragraaf 2.5 verduidelik.

2.2 HISTORIESE VERLOOP VAN DIE ONTWIKKELING TOT BESIGHEIDSSEENHEDE IN DIE ORGANISASIE

Die onderneming waarbinne die studie uitgevoer is, het die afgelope vyf jaar deur verskeie fases van ontwikkeling gegaan. Soos duidelik blyk uit fig 2.1 onder die opskrif "voorheen" was die onderneming aanvanklik streng hiërargies gestruktureer en in funksionele departemente verdeel. Doelwitte is deur topbestuur gestel, met beperkte insette van middelbestuur en toesighouers. Middelbestuurs en toesighouers was verantwoordelik slegs vir die uitvoering van hierdie doelwitte. Hierdie proses was gerig deur burokratiese reëls en regulasies. Besigheidsresultate (die winsmotief) was die alleroorheersende dryfveer. Volgens meningsopnames, was 'n sterk kontrole-georiënteerde omgewing 'n kenmerk van hierdie periode se bestuurstyl.

Die volgende fase van ontwikkeling (Vergelyk fig 2.1 onder die opskrif "huidig") verteenwoordig die verdeling van die verskillende produklyne in besigheidseenhede. Sterk klem is geplaas op outonomieit van besluitneming vir elke besigheidseenheid, wat veral gerig is op die spesifieke besigheid se behoeftes. Kenmerkend gedurende hierdie fase, is die werknemers se sterk identifikasie met die onderskeie bedryfsseenhede. Die besigheidseenhede het outonoom begin ontwikkel buite die korporatiewe (hoofkantoor) reëls en regulasies. Hierdie ontwikkeling na outonomieit is in 'n mate deur topbestuur ondersteun, wat dit ten doel gehad het om besluitneming af te wentel na die "bestuursvlak van hoogste impak" of na daardie spesifieke punt waar, die beheer oor die spesifieke aspek uitgeoefen word. Die voordeel hiervan, was dat die unieke besigheids- en mededingende omgewings waarin die besigheidseenhede fungeer, optimaal benut kan word.



FIGUUR 2.1 HISTORIESE VERLOOP VAN DIE ONTWIKKELING TOT BESIGHEIDSEENHEDE IN DIE ORGANISASIE

Die besigheidsresultate was beter as gedurende die vorige fase, maar die voortstuwings na outonomie het sekere sub-optimaliteite tot gevolg gehad. Sekere besigheidseenhede het hul eie strategiese besigheidsdoelwitte nagestreef, en wel tot nadeel van veral menslike hulpbronnontwikkeling en die onderneming in die geheel. 'n Verdere kompliserende faktor, is die globaliseringsstrategie van die onderneming, deur middel van samewerkingsooreenkomste met internasionale ondernemings. Die samevoeging van verskillende kulture het verskeie nadelige gevolge vir menslike hulpbronnontwikkeling gehad.

2.3 TOEKOMSTIGE BESIGHEIDSONTWIKKELING

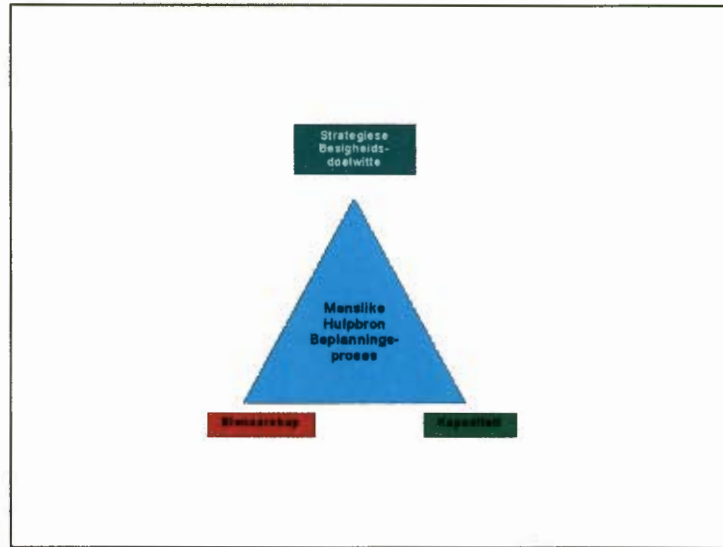
Die volgende fase (Vergelyk fig 2.1 onder die opskrif "toekoms"), waarna tans beweeg word, is ten volle geïntegreerde besigheidseenhede wat 'n

sinergistiese voordeel vir die totale onderneming inhou. Dit word as besigheidsdoelwit gestel, dat besluitneming nie net tot voordeel van die besigheidseenheid moet wees nie, maar ook tot die onderneming as geheel. Daar sal gepoog word om werknemers bewus te maak van die onderlinge inter-afhanklikheid van die besigheidseenhede gedurende hierdie fase. Dit sal groter buigsaamheid in die aanwending van menslike hulpbronne tot gevolg hê, aangesien werknemers tussen verskillende besigheidseenhede verplaas en/of bevorder kan word. Met dat daar 'n persoonlike voordeel vir werknemers kan wees, kan dit verwag word, dat hulle lojaliteit groter sal wees teenoor die groter onderneming as teenoor hulle eie besigheidseenheid.

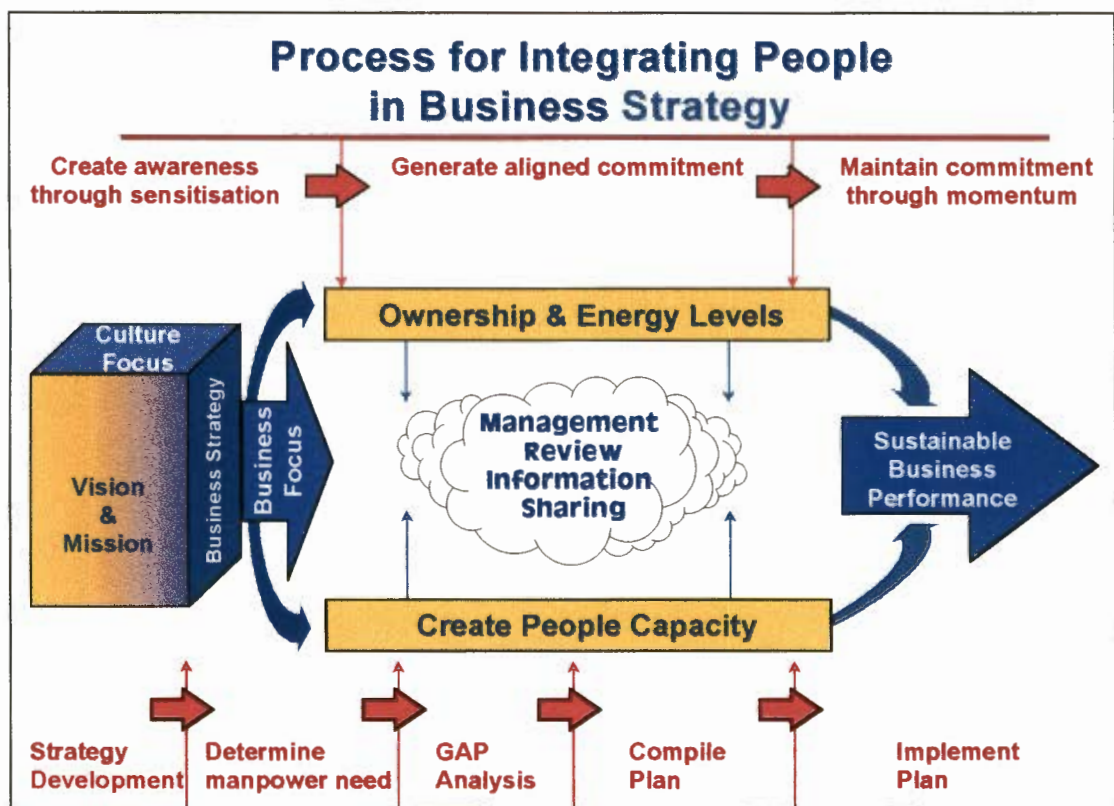
Die model vir menslike hulpbronbeplanning, wat deur die senior bestuurspan tydens 'n strategiese beraad ontwikkel is, word in figure 2.2 tot 2.4 uiteengesit en word vervolgens kortliks bespreek.

2.4 PRAKTIESE MODEL VIR DIE MENSLIKE HULPBRONBEPLANNINGSPROSES

Volgens die model wat deur die senior bestuurspan van die onderneming ontwikkel is, bestaan die menslike hulpbronbeplanningsproses uit drie elemente, naamlik: strategiese besigheidsdoelwitte, verhoging van menslike hulpbronnkapasiteit en die vestiging van eienaarskap. Hierdie elemente word in figuur 2.2 geïllustreer deur die drie punte van 'n driehoek. Die elemente word in meer detail in figuur 2.3 beskryf as: "ownership and energy levels" (eienaarskap en energievlakke), "create people capacity" (vermeerdering van menslike hulpbronnkapasiteit) en "business focus" (strategiese besigheidsdoelwitte) wat volgehoue besigheidsprestasie tot gevolg sal hê. Die proses en spesifieke aksies wat gevolg is, word in meer detail in figuur 2.4 verbeeld. Bylae D dui die spesifieke aktiwiteite aan wat in figuur 2.4 (blou blokkies) aangetoon word. Elkeen van hierdie elemente sal vervolgens in meer detail bespreek word. (Vergelyk figure 2.2 tot 2.4 en Bylae D vir aktiwiteite).

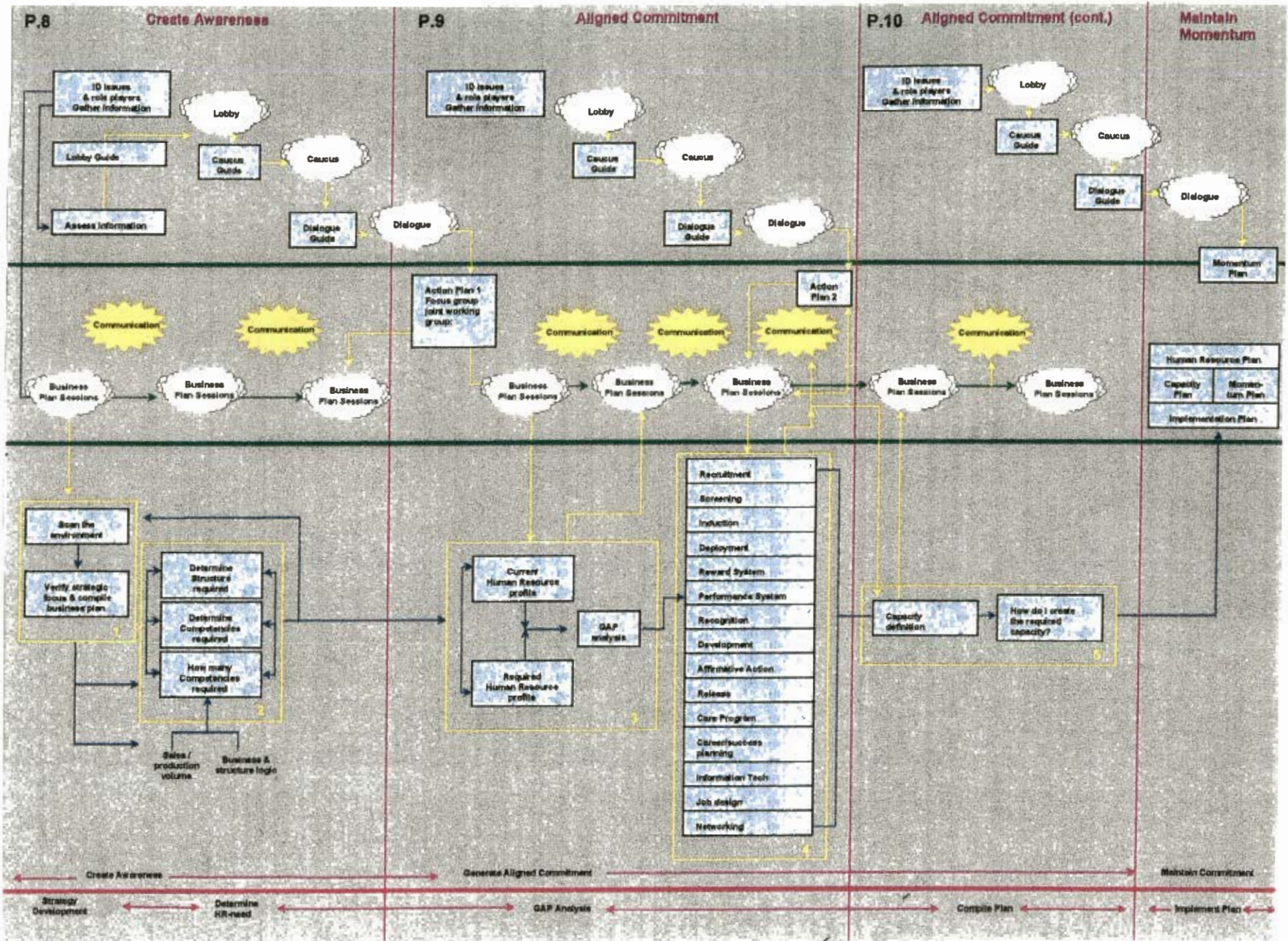


FIGUUR 2.2 ‘N RAAMWERK VIR MENSLIKE HULPBRONBEPLANNING



FIGUUR 2.3 PROSES VIR DIE INTEGRERING VAN MENSE IN DIE BESIGHEIDSTRATEGIE
 (Bron : Ontwikkel tydens strategiese beraad van die senior bestuurspan.)

FIGUR 2.4 VERDERE ONTPLOOIING VAN DIE PROSES VAN MENSLEKE HULPBRONBEPLANNING



2.4.1 STRATEGIESE BESIGHEIDSDOELWITTE

Die strategiese besigheidsdoelwitte vir elke besigheidseenheid sal ontwikkel word uit die besigheidseenheid se besigheidsplan, binne die konteks van die korporatiewe visie en kulturele drywers. (Vergelyk figuur 2.3).

2.4.2 VERMEERDERING VAN KAPASITEIT

Een van die voorvereistes soos aangetoon in die model (figure 2.2 tot 2.4), wat nodig is om hierdie doelwit van interafhanklikheid en uiteindelijke deurlopende besigheidsprestasie te bereik, is dat werknemers 'n hoë vlak van besluitnemingsbevoegdheid en eienaarskap moet hê. Om die rede is die bou van kapasiteit (bevoegdheid) en vestiging van eienaarskap die sleutelboustene van die model. Vanuit die strategiese besigheidsdoelwitte, moet 'n menslike hulpbronstrategie saamgestel word en daaruit word die toekomstige menslike hulpbronbehoefte bepaal, wat aan hierdie strategiese bedryfsdoelwitte beslag sal gee. Die gaping tussen die toekomstige menslike hulpbronbehoefte en die huidige stand van menslike hulpbronne, moet bepaal word en 'n aksieplan saamgestel word ten einde die gaping te oorbrug. (Vergelyk figuur 2.3)

2.4.3 VESTIGING VAN EIENAARSKAP

Die vestiging van eienaarskap vir die proses, moet geskied deurdat alle besluite op 'n deelnemende wyse geneem word, waar insette van werknemers in ag geneem word. Die proses wat gevolg word om deelname te verkry, is om eerstens alle rolspelers bewus te maak van die organisasie se visie, missie, kultuur en waardes wat gaan geld, asook die besigheidsstrategie. Tweedens word belynde verbondenheid verkry deur 'n deelnemende proses van sogenaamde: "lobby, caucus" en "dialogue". Alle werknemers sal tydens hierdie fase die geleentheid gebied word om te bou op aanbevelings wat in die plan gemaak word. Derdens word momentum van die proses verseker deur 'n momentumplan waarteen afwykings gemonitor kan word. (Vergelyk fig.2.4 en Bylae D vir proses).

2.4.4 SAMEVATTING

Die grootste verskil tussen hierdie model (figure 2.2 tot 2.4) en vorige modelle, is dat die proses op 'n prakties deelnemende wyse geïmplimenteer word, sodat daar belynde verbondenheid onder werknemers vir hierdie plan en die resultaat bestaan. Uiteindelik behoort dit te lei tot belynde verbondenheid t.o.v. strategiese besigheidsdoelwitte onder alle werknemers.

2.5 BEGINSELS WAARVOLGENS MENSLIKE HULPBRONNE IN BESIGHEIDSBEPANNING GEÏNTEGREER WORD

Die volgende beginsels (meer besonderhede is vervat in Bylae C), is tydens 'n strategiese beraad deur die onderneming se bestuurspan saamgestel waarvolgens menslike hulpbronne in besigheidsbeplanning geïntegreer word.:

- 'n Deursigtige visie, missie en besigheidsstrategie sal rigting gee aan die besigheid, met die mens-element ten volle geïntegreer.
- Transformasie na interafhanklikheid tussen besigheidseenhede moet fundamenteel wees. 'n Kwantumverbetering moet genereer word.
- Die korporatiewe kulturele "drywers" moet deurentyd in ag geneem word.
- Ontwikkeling van werknemers sal deur die behoefte van die besigheid gedikteer word en sal die gesamentlike verantwoordelikheid wees van die besigheid, die span en die individu.
- Die ontwikkeling van werknemers en loopbaangroei sal baseer word op die beginsel van vryheid van keuse, met gepaardgaande verantwoordelikheid en integriteit. Dit sal ook plaasvind oor die grense van besigheidseenhede heen.
- Voortdurende identifikasie, werwing en behoud van menslike potensiaal sal 'n kritieke besigheidsprioriteit wees.

- Verskille in diensvoorwaardes tussen besigheidseenhede sal gebaseer word op besigheids-eie behoeftes en sal gemeet word aan goedgekeurde generiese kriteria.

2.6 SAMEVATTING

Senior bestuur het tot die gevolgtrekking gekom, dat werknemers, wat uiteindelik verantwoordelik is vir die uitvoering van die korporatiewe strategiese doelwitte, nie noodwendig volle eienaarskap daarvoor aanvaar het nie. Bestuur is van mening dat dit kontra-produktief op die potensiële sinergistiese voordeel vir die groter onderneming kan inwerk. Met hierdie probleem as agtergrond, is d.m.v. die proses en beginsels hierbo bespreek, die grondslag gelê om hierdie probleem aan te spreek.

Vervolgens sal daar aandag gegee word aan verskillende skrywers se sieninge rondom menslike hulpbronbeplanning, strategiese besigheidsdoelwitte en organisasieverbondenheid, en wel by wyse van 'n literatuurstudie.

HOOFSTUK 3

LITERATUUROORSIG OOR SLEUTEL TEORETIESE KONSTRUKTE VAN MENSLIKE HULPBRONBEPLANNING

3.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk behels 'n literatuurstudie na sleutel teoretiese konstrukte wat vir die navorsing relevant is. Dit verskaf die teoretiese onderbou ten opsigte van die konstrukte wat nagevors word.

Omrede die studieterrein van menslike hulpbronbeplanning so omvangryk is, word slegs op die literatuur wat regstreeks op hierdie studie van toepassing is, gekonsentreer. Die bespreking word ingelei deur eerstens aandag te skenk aan die definiëring en tipering van menslike hulpbronbeplanning, gevolg deur 'n omskrywing van die belangrikheid daarvan as 'n element vir die bereiking van strategiese ondernemingsdoelwitte. Hierna word verskillende skrywers se sienings oor organisasieverbondenheid beskryf, wat dien as 'n raamwerk waarbinne menslike hulpbronbeplanning gedoen word met as spesifieke doelwit, die vestiging van verbondenheid tot strategiese besigheidsdoelwitte.

3.2 MENSLIKE HULPBRONBEPLANNING

3.2.1 INLEIDING

Dit word as vanselfsprekend aanvaar dat die totstandkoming en bestuur van 'n onderneming deeglike beplanning vereis. Die fundamentele beplanningsraamwerk waarop 'n onderneming steun, word die strategiese plan genoem en alle verdere beplanning vloei hieruit voort. Strategiese beplanning is gerig op die daarstelling van langtermyn strategiese besigheidsdoelwitte ten opsigte van die produktiewe aanwending van al die hulpbronne wat die onderneming tot sy beskikking het. Indien 'n onderneming effektief wil funksioneer, moet daar duidelike, goed omskrewe planne bestaan vir die aanwending van hierdie hulpbronne waarvan die menslike hulpbron sekerlik die grootste impak het, aldus Bews (1997:38).

Die suksesvolle voortbestaan van 'n onderneming berus onder meer op die mate waarin dit in staat is om die geskikste werknemers te bekom. Dit geld veral in Suid-Afrika, waar die arbeidsmark gekenmerk word deur 'n wanbalans. Dit behels 'n groot tekort aan geskoolde en professionele mense enersyds en 'n oorversadiging aan ongeskoolde en halfgeskoolde werkers andersyds. Om mededingend te word, moet Suid-Afrika hierdie wanbalans regstel, maar dit kan slegs oor die langtermyn geskied. Intussen moet ondernemings binne 'n uiters mededingende arbeidsmarkomgewing poog om werknemers te behou, ten einde self mededingend en suksesvol te wees en 'n mededingende voordeel bo ander ondernemings te kan bied. Dit vereis 'n effektiewe menslike hulpbronbeplanningsproses.

Vervolgens word aandag geskenk aan die betekenis wat verskillende skrywers aan die begrip menslike hulpbronbeplanning heg, asook wat die noodsaaklike elemente daarvan is.

3.2.2 DEFINISIES EN DIE NOODSAAKLIKE ELEMENTE VAN MENSLIKE HULPBRONBEPLANNING

Die tradisionele omskrywing van menslike hulpbronbeplanning veronderstel die proses waardeur daar verseker word dat die regte aantal werknemers, van die regte soort, op die regte plek en op die regte tyd vir die onderneming beskikbaar is.

Hierdie tradisionele siening is geskoei op die kwantifiseerbaarheid van menslike hulpbronbeplanningsaspekte, of die sogenaamde "harde mens" aspekte. Die meer moderne siening, volgens McKenna en Beach (1995:78), is dat die mens gesien word as 'n sleutelhulpbron en word die "harde mens" benadering gekomplimenteer deur die "sagte mens" benadering. Hierdie "sagte mens" benadering beteken dat meer aandag gegee word aan kwalitatiewe aspekte wat verband hou met byvoorbeeld die kreatiewe optrede, innoverende denke en aanpasbaarheid van werknemers.

Volgens McKenna en Beach (1995:79) behels die essensie van menslike hulpbronbeplanning drie fasette,

- Vraagvooruitskatting, wat afgelei word uit die onderneming se strategiese plan.
- Benutting van menslike hulpbronne op 'n kostedoeltreffende en doelmatige wyse.
- Aanbod van menslike hulpbronne deur die huidige hoeveelheid werknemers (interne aanbod) en die aanbod van potensiële werknemers ekstern van die onderneming (eksterne aanbod).

Daar is 'n dinamiese interaksie tussen bogenoemde drie fasette. Die proses word gefasiliteer deur gebeure binne die onderneming (interne omgewing) en gebeure ekstern tot die onderneming (eksterne omgewing). Beide omgewings veroorsaak skommeling in die arbeidsmag waar verandering alomteenwoordig is en wat deurlopend bestuur moet word.

Grundy (1997:507) volg 'n sisteembenadering ten opsigte van die waarde van die menslike hulpbron. Hy sien die menslike hulpbron as 'n "human advantage" in teenstelling met die tradisionele siening dat dit 'n bate is. Hy definieer "human advantage" soos volg.

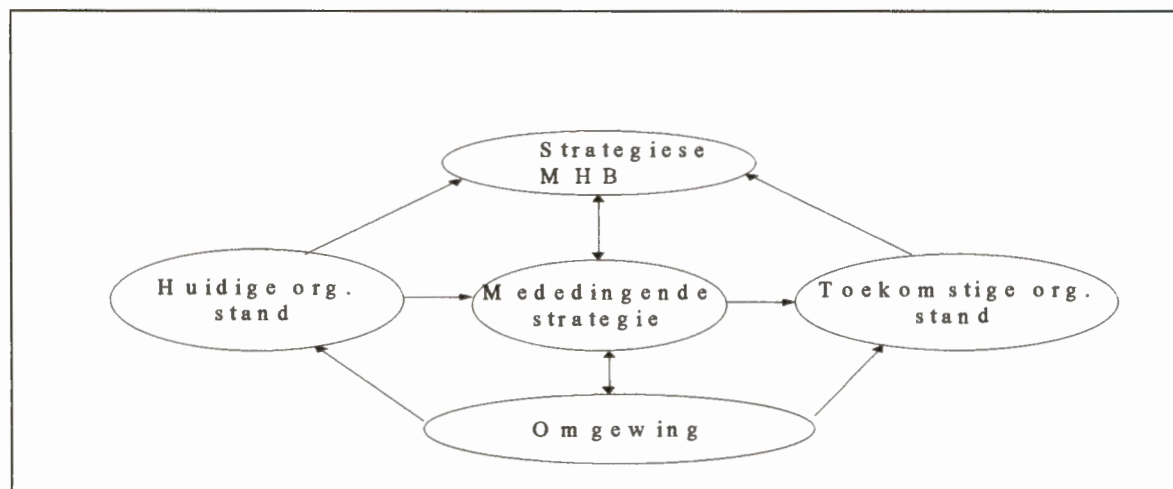
"We now define 'human advantage' as being the contribution which human resources makes towards adding value to customers, towards managing cost, through accelerating operational and management processes, and in challenging the status quo through innovation and change."

Grundy (1997:507) stel dit verder dat menslike hulpbronnebeplanning die volgende funksie het:

"...linking business strategy and organizational strategy to the current and emerging pool of management skills, thus identifying key shifts and gaps and areas for intervention."

In Figuur 3.1 word die verband en invloed tussen strategiese menslike hulpbronbeplanning en mededingende besigheidstrategie geïllustreer. Die

twee konstrunkte is weer nou verwant aan die huidige besigheidsomgewing, die huidige stand en die toekomstige stand van die onderneming.



FIGUUR 3.1 VERBAND TUSSEN STRATEGIESE BESIGHEIDSBEPLANNING EN MENSLIKE HULPBRONBEPLANNING
Oorgeneem uit Grundy (1997:508)

Uit bogenoemde figuur blyk dit duidelik dat menslike hulpbronbeplanning geïntegreerd moet wees met die onderneming se oorhoofse strategie. Eenvoudig gestel, behels menslike hulpbronbeplanning dan 'n reeks aktiwiteite wat in die onderste gedeelte van figure 2.3 en 2.4 in hoofstuk 2 geïllustreer word.

Kennis van die organisasie se strategiese plan op ander gebiede asook kennis van arbeidstendense en ander toepaslike makro- en mikro-invloede is onontbeerlik vir hierdie taak.

Dan Ward (1996:54), bestuurder; beplanning van Texaco Inc., gee 'n meer omvattende definisie van menslike hulpbronbeplanning.

“Effective workforce planning for specific enterprises involves determining which actions are needed to achieve business objectives, identifying the types and quantities of skills that are necessary to accomplish those actions, determining how those skills may vary from the skills that are currently available, and developing strategies for closing the gaps between today’s workforce and the workforce needed to accomplish the business objectives” (Ward 1996:54).

Hierdie definisie blyk van die beste omskrywings binne die moderne besigheidsomgewing te wees, behalwe vir die oorsien van een belangrike aspek, naamlik werkstevredenheid, wat soos volg deur Beach (1985:109) toegelig word.

Menslike hulpbronbeplanning is;-

“... a process for determining and assuring that the organization will have an adequate number of qualified persons available at the proper times, performing jobs which meet the needs of the enterprise and which provide satisfaction for the individuals involved.” (Beach 1985:109) (Beklemtoning deur die skrywer).

Indien die plan op so 'n wyse uitgevoer word, dat 'n wen/wen situasie geskep word vir die werknemers sowel as vir werkgewers, sal daar waarskynlik verbondenheid bestaan t.o.v. die plan en uiteindelik, vir die onderneming se doelwitte.

Uit voorafgaande omskrywings is dit duidelik dat menslike hulpbronbeplanning 'n onafgebroke proses is wat deurlopend aangepas moet word namate omstandighede binne en buite die onderneming verander. Hierbenewens vereis menslike hulpbronbeplanning 'n gedetailleerde ontleding van huidige en toekomstige omstandighede, om sodoende te verseker dat die onderneming oor die regte aantal werknemers met die regte vaardighede beskik om die werk te kan doen wanneer dit van hulle vereis word. Per slot van rekening moet 'n ewewig gevind word tussen die onderneming se behoefte aan produktiewe werknemers en die werknemers se behoefte aan persoonlike werk- en loopbaanbevrediging.

Indien bogenoemde definisies verder ondersoek word, word die volgende gemeenskaplikhede gevind.

- Menslike hulpbronbeplanning is 'n deurlopende proses
- Dit behels verskeie verwante aktiwiteite.
- Die plan moet verander en opgedateer word soos wat omgewingstoestande verander.

- Dit sluit in beplanning en ontwikkeling van menslike hulpbronprogramme, soos werwing, prestasiebeoordeling en opleiding, sodat werknemers se behoeftes in die organisasie bevredig kan word.
- Dit behels detail-ontledings van die huidige sowel as die verwagte toekomstige toestande, ten einde te verseker dat die organisasie die regte aantal vaardighede beskikbaar het op die tydstip wanneer dit benodig word.
- Veral Beach (1985:109) se definisie stipuleer dat die organisasie se behoefte aan produktiewe menslike hulpbronne en werknemers se loopbaanbehoefte gesamentlik bevredig moet word.

Bogenoemde omskrywings en eienskappe van menslike hulpbronbeplanning soos aangehaal deur Ward (1996:54), Grundy (1997:507) en Beach (1985:109), word in 'n groter mate gebruik as die basis van die menslike hulpbronbeplanningsmodel, soos wat reeds in Hoofstuk 2 bespreek is en in figuur 2.3 geïllustreer word.

3.2.3 DIE BELANGRIKHEID VAN MENSLIKE HULPBRONBEPLANNING

Skrywers voer 'n aantal redes aan hoekom menslike hulpbronnebeplanning noodsaaklik is vir enige onderneming en hoekom dit deurlopend moet geskied. Die volgende redes word genoem:

- McKenna en Beach (1995:79) konstateer, dat menslike hulpbronbeplanning noodsaaklik is om toekomstige personeelbehoefte te bepaal.
- Menslike hulpbronbeplanning stel die organisasie in staat om aan te pas by veranderings in markte, mededingers, tegnologie, produkte en wetgewing. Sulke veranderings genereer dikwels veranderings in taakinhoud, vaardigheidsvereistes en die aantal en soort werknemers benodig. Gerber et al., (1995:110) stel dit dat met die kennisontplofing en tegnologiese versnelling daar verwag word dat 'n werk in die laaste deel van hierdie dekade en in die nuwe millenium, elke drie jaar op 'n totaal ander wyse uitgevoer sal word.

- Bews (1997:37) stel dit dat menslike hulpbronbeplanning 'n belangrike komponent van strategiese beplanning is.
- Volgens Grundy (1997:507) voorsien menslike hulpbronbeplanning belangrike inligting vir die ontwerp en implementering van aktiwiteite soos werwing, keuring, opleiding, oorplasings, bevorderings en die ontslag van personeel.

Volgens die outeurs is menslike hulpbronbeplanning nie slegs 'n toevallige gebeurtenis nie; dit is 'n integrale deel van die bestuurder se dagtaak wat impakkeer op alle aspekte van die besigheidsomgewing. Veral Grundy (1997:507) se siening oor "human advantage" illustreer dat die behoorlike beplanning en benutting van die menslike hulpbron 'n mededingende voordeel vir ondernemings kan meebring. Bennet (1999:1) beskryf die menslike hulpbron as "intellektuele kapitaal" en definieer dit as die verskil tussen 'n onderneming se boekwaarde en die markwaarde. Sy dui die belangrikheid daarvan aan deur dit soos volg te stel:

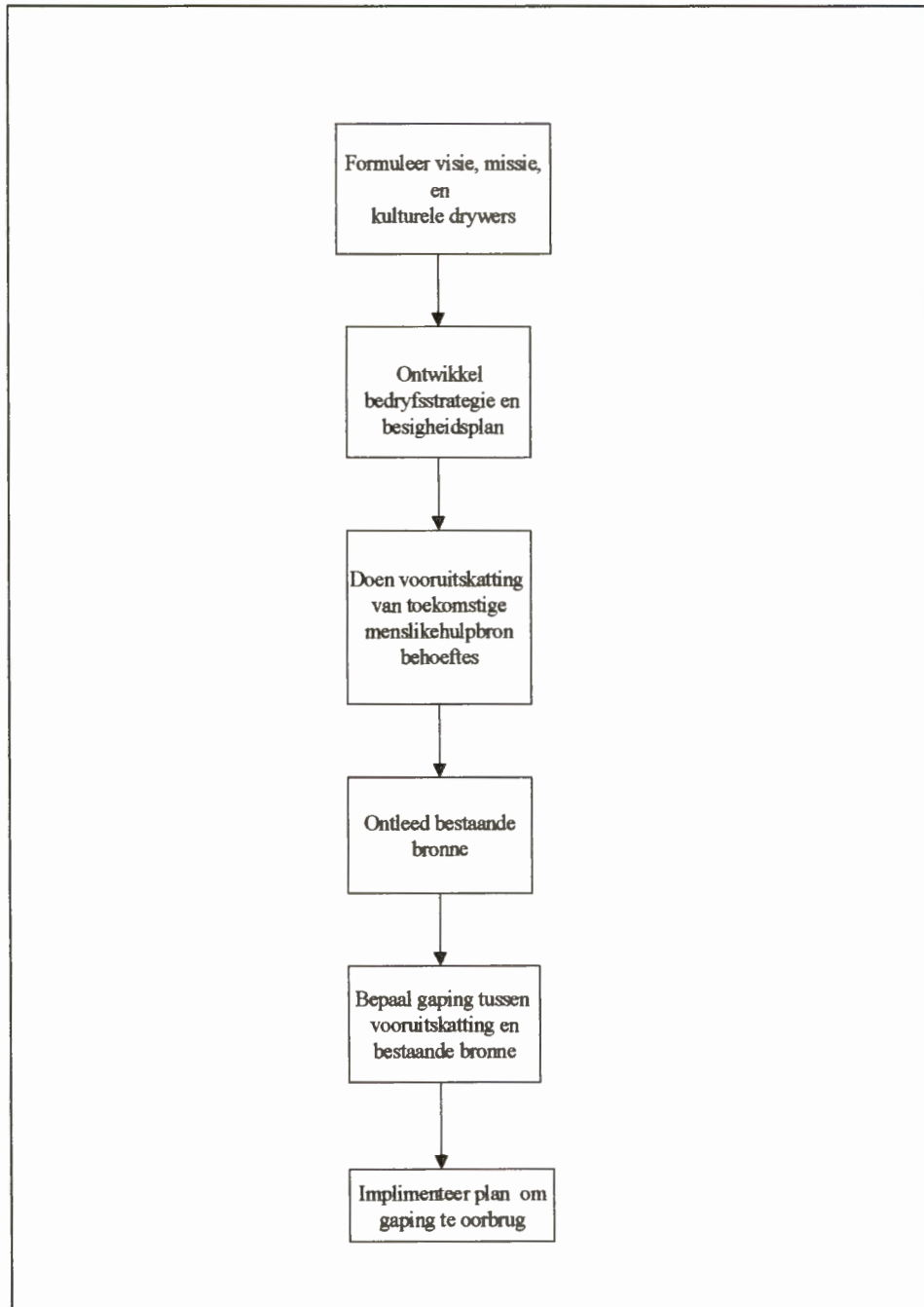
"... how well it is managed, is increasingly being regarded as the make-or-break factor for success".

3.2.4 DIE MENSLIKE HULPBRONBEPLANNINGSPROSES

Hoewel ondernemings baie kan verskil ten opsigte van die gesofistikeerdheid waarmee menslike hulpbronbeplanning uitgevoer word, is daar vyf algemene komponente in die proses, aldus Gerber et al., (1995:99):

- Die doelstellings en die strategiese plan van die onderneming
- Die huidige menslike hulpbronsituasie
- Planne vir implementering
- Menslike hulpbronoudit en –aanpassings.

Figuur 3.2 is aangepas uit Gerber et al., (1995:97) waar bogenoemde proses in meer detail aangedui word. Dit vorm ook die basis van die menslike hulpbronbeplanningsmodel soos dit in figuur 2.3 weergegee word.



FIGUUR 3.2 DIE MENSLIKE HULBRONBEPLANNINGSPROSES
Aangepas uit Gerber et al., (1995:97)

3.2.5 SAMEVATTING VAN DIE PROSES VAN MENSLIKE HULPBRONBEPLANNING

Bews (1997:38) se siening is, dat die effektiewe aanwending van die menslike hulpbron sekerlik die grootste positiewe impak op die moderne onderneming sal hê. Indien ondernemings nie menslike hulpbronbeplanning omvattend en met wins as basis doen nie, sal die mate van voordeel

aansienlik verminder. Die voordele van menslike hulpbronbeplanning behels 'n beter mengsel van menslike hulpbronne, wat lei tot groter operasionele effektiwiteit en bestuursprestasie, wat weer lei tot verbeterde winste. Verdere voordele is 'n groter vermoë om gebeure te antisipeer en daarop te reageer, verbeterde arbeidsverhoudinge en verhoogde kommunikasie tussen werknemers en bestuur.

Die samestelling van die werksmag het oor die afgelope paar jaar verander en meer klem word gelê op die indiensneming van hoër-vlak menslike hulpbronne (professionele en bestuursberoep). Gewoonlik is daar 'n skaarsheid aan werknemers met hierdie vaardighede en die tyd wat dit neem om so 'n persoon op te lei, duur gewoonlik lank. Eichinger & Ulrich (1996:32) beklemtoon hierdie skaarsheid aan werknemers in die nuwe millenium met die volgende woorde:-

“Attracting, developing, and retaining individuals with the skills, perspectives, and experiences sufficient to drive a global business becomes the talent battleground for the future.” (Eichinger & Ulrich 1996:32)

Die menslike hulpbronbeplanningsproses sluit in 'n metodiek om te verseker dat die korrekte mannekrag in 'n onderneming opgeneem word. Dit is belangrik om kennis te neem dat dit 'n denkproses is waaraan almal moet deelneem en nie net bloot 'n koppe-tel aksie nie. Dit moet, volgens Grundy (1997:507), 'n integrale deel wees van besigheidsbeplanning. Hall (1981:134) beklemtoon dit, dat werknemers die strategiese besigheidsdoelwitte van die organisasie verstaan en deelneem aan die beplanning daarvan ten einde hulle persoonlike doelwitte en aspirasies te kan vervul.

Binne voorafgaande konteks kom die psigologiese kontrak (vergelyk paragraaf 3.4.3) tot stand, deurdat die werknemer se persoonlike behoefte om 'n bydrae tot die organisasie te maak, bevredig word, en om sodoende verbondenheid tot strategiese besigheidsdoelwitte te verhoog.

3.3 STRATEGIESE BESIGHEIDSDOELWITTE

3.3.1 INLEIDING

Die strategiese visie en langtermyn besigheidsrigting kan bereik word deur doelwitte te stel. Du Plessis (1986:98) omskryf 'n doelwit kortweg as dit waarna gestreef word om te bereik. Hierdie doelwitte moet ondersteun word deur die stel van standaarde en mylpale waarteen prestasies gemeet kan word. Thompson en Strickland (1995:30) stel dit soos volg.

“Objectives represent a managerial commitment to producing specified results in a specified time frame. They spell out how much of what kind of performance by when. They direct attention and energy to what needs to be accomplished.”

Bogenoemde skrywers se sienings versterk die belangrikheid van doelwitte by die bereiking van die strategiese visie, maar die wyse hoe dit bepaal word en geïmplementeer word, dra groter gewig in hierdie studie. Die verdere implimentering van hierdie doelwitte, behels 'n proses van beplanning. Hall (1981:97) wys daarop, dat die beplanning van menslike hulpbronne as strategiese doelwit, alleenlik suksesvol sal wees indien alle werknemers daartoe verbonde is.

3.3.2 DIE STEL VAN DOELWITTE AS BESTUURSHULPMIDDELS

Volgens Thompson en Strickland (1995:30), moet 'n organisasie se strategiese langtermynrigting en 'n besigheidsmissie omskep word in meetbare teikens. Die meetbaarheid van hierdie teikens sal bestuurders verplig om vordering daarin te toon. Indien dit nie gëdoen word nie, sal die missie gesien word as bloot 'n sameflansing van mooi woorde en onrealistiese drome wat nie bereik kan word nie. Bogenoemde skrywers stel dit dan ook, dat daar in verskeie studies gevind is, dat in die ondernemings waarin bestuurders vir elke sleutelprestasie-area doelwitte formuleer en dan aggressief aksies loods om dit te bereik, hierdie ondernemings deurlopend beter presteer as ondernemings wat dit nie doen nie. Ten einde die waarde van doelwitte as bestuurshulpmiddels te laat realiseer, moet dit in kwantifiseerbare terme gestel word, met 'n doeldatum vir die bereiking

daarvan. Doelwitstelling is 'n oproep tot aksie: soos Bill Hewlett, medestigter van Hewlett-Packard (aangehaal deur House en Price, 1991:93) dit stel.

” You cannot manage what you cannot measure... And what gets measured gets done.”

Die stel van doelwitte vir bestuurders in meetbare terme binne 'n spesifieke tydsinterval, genereer die volgende.

- Dit verskaf doelgerigte strategiese besluitneming oor aksies wat bereik moet word.
- Dit verskaf 'n stel kriteria (“benchmarks”) waarteen die organisasie se prestasie gemeet kan word.

Wanneer strategiese beplanning gedoen word is dit noodsaaklik om as deel daarvan 'n behoorlike plan op te stel, wat aandui hoeveel en watter soort personeel op die medium en langtermyn in die onderneming benodig gaan word.

Aangesien menslike hulpbronbeplanning 'n strategiese doelwit is, moet daar aan al die vereistes soos hierbo genoem is, in terme van kwantifiseerbaarheid en doeldatums, voldoen word.

3.3.3 SAMEVATTING VAN STRATEGIESE BESIGHEIDSDOELWITTE

Volgens Le Grange (1990:6) is dit belangrik dat die eerste stap in menslike hulpbronbeplanning die bepaling van die missie van die organisasie moet wees, omdat die doelmatigheid van die organisasie daaraan gemeet sal word. Die missie of doel wat nagestreef word, moet eers geïdentifiseer word ten einde te verseker dat menslike hulpbronbeplanning doelgerig geskied. Navorsing deur Park gedoen (soos aangehaal deur Holbeche, 1998:77), dui daarop, dat indien sterk strategiese doelwitte ontbreek, werknemers merkbaar minder verbonde is tot die organisasie as wanneer doelwitte bekend is en algemeen ondersteun word. Doelwitte verskaf die korttermyn aksies ter bereiking van die organisasie se visie en missie en vorm deel van die menslike hulpbronbeplanningsmodel soos wat dit beskryf is in Figuur 2.3. Die funksie van doelwitte is om rigting te gee aan werknemers op 'n praktiese vlak waarop daar gefokus behoort te word, asook om meetbaarheid

ten opsigte van vordering te verseker. Verder vorm dit die basis van alle beplanningsaktiwiteite waarvan menslike hulpbronbeplanning deel is. Dit behels, volgens Grundy (1997:507), dat die ondernemingstrategie waaruit doelwitte saamgestel word, belyn moet word met die huidige en toekomstige menslike hulpbron vaardighede.

3.4 ORGANISASIEVERBONDENHEID

3.4.1 INLEIDING

Dit is vanselfsprekend dat, indien enige vorm van beplanning gedoen word, dit noodsaaklik is dat alle rolspelers verantwoordelik vir die uitvoering van die beplanning, dit sal ondersteun en daartoe verbonde sal wees. Dieselfde beginsel geld wanneer strategiese menslike hulpbronbeplanning gedoen word. Bews (1997:38) beklemtoon die belangrikheid van hierdie verbondenheid in die volgende stelling.

“Research has found that most strategic planning processes fail during the implementation stage. Plans formulated at one level are usually implemented at lower organisational levels with little, if any, input from these lower levels during the formulation phase.

Hardly surprising then that these well intended plans meet with resistance during the implementation stage. The need to involve workers in the planning and change process at an early stage has been well documented.” (Bews, 1997:38)

Bews (1997:38) haal ook vir Ball en Asbury se stelling aan: “... the most powerful technique for building people’s commitment is to involve them in the planning.”

Deelname is maar een van verskeie elemente wat in die volgende afdelings van hierdie hoofstuk bespreek word en hou verband met een van die hoekstene van die menslike hulpbronbeplanningsproses, nl. eienaarskap (vergelyk figuur 2.2). Vervolgens word verskillende skrywers se sieninge aangebied t.o.v. die gedragselemente van individue binne ondernemings, wat aanleiding gee tot verbondenheid aan ondernemingsdoelwitte.

3.4.2 DEFINIËRING VAN DIE BEGRIP ORGANISASIEVERBONDENHEID

3.4.2.1 INLEIDING

So vër terug soos 1981 waarsku Scholl (1981:589), dat die konstruk organisasieverbondenheid definiëringsprobleme oplewer. Die skrywer stel dit soos volg-

“ ... a comprehensive definition of commitment, and a model of the commitment process that incorporates divergent pionts of view do not exist.”

Mowday, Porter en Steers, soos deur Kanfer, Venter en Boshof (1993:63) aangehaal, ondersteun hierdie siening en sê die volgende oor hierdie dilemma:

“... little consensus exists with respect to the meaning of the term. As the area developed researchers from various disciplines ascribed their own meaning of the topic, thereby increasing the difficulty involved in understanding the construct”.

As die omskrywing van die konsep probleme oplewer, is dit logies dat die meting van organisasieverbondenheid selfs nog meer kontroversieel sal wees.

3.4.2.2 DEFINISIES VAN VERBONDENHEID BINNE ORGANISATORIESE KONTEKS

Enkele begripsomskrywings wat die definiëring van die konstruk verbondenheid illustreer, is die volgende.

- Larson, LaFasto in Yeatts & Hyten (1998:65), omskryf verbondenheid as ‘n gevoel van lojaliteit en toegewydheid van werknemers teenoor die organisasie waar die werknemer hom-/haarself met die organisasie identifiseer en hom/haar-self as deel van die organisasie sien.
- Reicheld (1996:16) definieer verbondenheid as die mate waartoe die onderneming aan werknemers ‘n gevoel van rigting, missie en geloofwaardigheid gee. Lojaliteit aan die onderneming se kliënte en

insette wat kontantvloei, groei en winste kan verseker, kan die gevolg wees van die werknemers se verbondenheid.

- O'Reilly en Chatman (1985:492) en Mullins (1996:719) sluit hierby aan deur die mate van verbondenheid as die vlakke of intensiteit van werknemers se identifikasie en betrokkenheid in 'n onderneming, te beskryf. Die identifikasie en betrokkenheid is die gevolge van die verbondenheidsproses en die staat van verbondenheid self, dus die samevoeging van gemeenskaplike belangstellings van werknemers in hul onderneming (Beck en Yeager, 1996:30). Die gevolge van verbondenheid is dus 'n gewilligheid by werknemers om meer te doen as wat nodig is, 'n besorgdheid oor die onderneming, deelname, aanvaarding en nakoming van die onderneming se doelstellings
- Martin en Nicholls, in Mullins (1996:719), voeg die volgende aspekte by die vorige definisies:
 - werknemer se effektiewe benutting van tyd,
 - aandag aan detail,
 - bykomende insette (ekstra poging),
 - die aanvaarding van verandering,
 - die samewerking met ander,
 - selfontwikkeling,
 - respektering van vertrouwe,
 - die trotswees op vermoëns,
 - die soeke na verbetering, en
 - die gee van lojale ondersteuning.

Die volgende is die belangrikste elemente wat in hierdie definisies van verbondenheid voorkom.

- Lojaliteit a.g.v identifikasie met die organisasie (individu voel hy behoort tot die organisasie).
- Verbondenheid word gesien as die mate waartoe die onderneming aan werknemers 'n gevoel van rigting, missie en geloofwaardigheid gee.
- Die mate van verbondenheid word gesien as die vlakke of intensiteit van werknemers se identifikasie en betrokkenheid (deelname) in en by 'n onderneming,

- Die aanvaarding van verandering, die samewerking met ander, selfontwikkeling, onderlinge vertroue, die trotswees op vermoëns en die soeke na verbetering, is deel van verbondenheid.
- Positiewe gevolge van verbondenheid, is veranderlikes soos lojaliteit werktevredenheid, verhoogde insette en taakuitvoering.

3.4.3 MULTI-DIMENSIONELE MODELLE VAN VERBONDENHEID

Penley en Gould (1988:44) verduidelik instrumentele verbondenheid soos volg.

“The instrumental view of organizational commitment appears to be one of exchange. An employee exchanges his or her contributions for the inducements provided by the organization. From this exchange a bond - instrumental form of commitment - develops with the organization.”

Hierdie siening word ook deur Schein (1988:99) gestaaf, wat van mening is, dat 'n organisasie afhanklik is van die prestasie van sy menslike hulpbronne en dat die werknemer weer op sy haar beurt afhanklik is van die organisasie om werk en loopbaangeleenthede te verskaf. Hierdie wedersydse ongeskrewe ooreenkoms staan, volgens Schein, bekend as die psigologiese kontrak.

Affektiewe of houdingsverbondenheid is, volgens Kanfer en Boshoff (1993:63), die meer algemene vorm van verbondenheid. Konseptueel kan affektiewe verbondenheid aan die hand van die volgende beskryf word.

- 'n Geloof in en aanvaarding van die organisasie se doelwitte en waardes.
- 'n Gewilligheid om 'n buitengewone poging tot die organisasie se voordeel te lewer.
- 'n Sterk behoefte om lidmaatskap van die organisasie in stand te hou.

Ten spyte van 'n gebrek aan konstruktieweheid en swak gedefinieerde dimensies (affektief en instrumenteel), is daar egter ontwikkeling ten opsigte van die konstruktiewe verbondenheid. Teoretici soos Penley en Gould (1988:44)

verskaf alreeds bewyse dat organisasieverbondenheid onafhanklik van ander gedragskonstrukte is. Daarmee gepaardgaande, tree 'n multidimensionele siening tot organisasieverbondenheid, wat beide affektiewe en instrumentele (gedrags) definisies saamvat, na vore (Kamfer en Boshoff, 1993:65)

Die mees prominente multidimensionele siening wat tans in die literatuur aangetref word, is gebaseer op Etzioni se model van organisasiebetrokkenheid (organizational involvement). Hiervolgens konseptualiseer verskeie skrywers 'n driedimensionele model van organisasieverbondenheid .

Penley en Gould, soos aangehaal deur Kamfer en Boshoff, (1993:65) onderskei die volgende dimensies in 'n drie-dimensionele model.

3.4.3.1 MORELE VERBONDENHEID

Morele verbondenheid verteenwoordig die affektiewe perspektief van organisasieverbondenheid. Morele verbondenheid behels die aanvaarding van en identifikasie met die organisasie se doelwitte. Volgens Kamfer en Boshoff (1993:64) is morele verbondenheid 'n **internalisering** van organisasienorme en **identifisering** met die organisasie.

3.4.3.2 BEREKENDE VERBONDENHEID

Berekende verbondenheid verteenwoordig die instrumentele beskouing tot organisasieverbondenheid. Dit is verbondenheid tot die organisasie wat gebaseer is op die beloning wat die werknemer in ruil vir sy bydraes ontvang. (Konseptueel is hierdie tipe verbondenheid dus gegrond op 'n uitruiltransaksie). Soos reeds voorheen genoem, kan hierdie tipe verbondenheid ook as die "psigologiese kontrak" getipeer word.

3.4.3.3 VYANDIGE VERBONDENHEID

Vyandige verbondenheid is ook 'n affektiewe tipe verbondenheid, soos morele verbondenheid. Vyandige vorms van verbondenheid dui op 'n individu

se belewenis van gebrekkige beheer. Die werker beleef gebrekkige beheer as gevolg van sy/haar onvermoë om die organisasie te beheer of te verander. Volgens Penley en Gould, soos aangehaal deur Kamfer en Boshoff (1993:64), is die belewenis van 'n individu in die geval van vyandige verbondenheid soos volg:

“... rewards and punishments may seem random rather than a direct result of quality and quantity of work. The employee’s perceived sense of randomness provides the sense of loss of control. Thus the negative affective attachment to the organization develops.”

Die individu beleef, in die geval van vyandige verbondenheid, ook 'n gebrek aan alternatiewe. Terwyl hy/sy enersyds nie in beheer van 'n situasie voel nie, is sy/haar gebrek aan optrede waarskynlik te wyte aan vrese soos ernstige finansiële verliese as hy/sy bedank, die gebrek aan alternatiewe loopbaangeleenthede of 'n vrees vir die ontwrigting wat geografiese verskuiwing mag meebring.

Uit bogenoemde kan die afleiding gemaak word, dat indien dit een van die strategiese doelwitte van die organisasie is om sy werknemers te behou en te verseker dat verbondenheid tot organisasiedoelwitte bewerkstellig word, is dit nodig om:-

- werknemers se behoefte aan affiliasie (deel te wees van organisasie), te bevredig (morele verbondenheid);
- die werknemer in beheer van sy/haar toekoms te laat voel (voel hy/sy kan 'n verskil maak) en vyandige verbondenheid teen te werk;
- billikheid te laat geskied ten opsigte van beloning vir bydraes gelewer (berekende verbondenheid); en
- doelwitte op so 'n wyse te kommunikeer, dat die werknemer dit sal aanvaar en daarmee sal identifiseer (morele verbondenheid).

3.4.4 GEVOLGE VAN ORGANISASIEVERBONDENHEID: DIE BELANGRIKHEID VAN ORGANISASIEVERBONDENHEID VIR ORGANISASIES

Verskeie skrywers beklemtoon die belang van organisasieverbondenheid in die literatuur. Enkele menings word hier aangehaal, ten einde die belangrikheid van die konstruk toe te lig.

Mowday et al., (1982:19), het lank gelede reeds 'n verklaring gebied vir die aandag wat die konstruk in die literatuur geniet, naamlik dat-

- I. teorieë onderliggend tot die konstruk akkurate voorspellers van gedrag is, byvoorbeeld t.o.v. personeelomset;
- II. die gedragsvorme wat met organisasieverbondenheid geassosieer word, as wenslik vir die organisasie se voortbestaan en oorlewing beskou word; en
- III. die konsep van organisasieverbondenheid ook algemene psigologiese prosesse van die werkende mens in perspektief stel.

Die belangrikheid van organisasieverbondenheid vir organisasies word nie net gekonseptualiseer nie, maar ook in empiriese navorsing uitgewys.

Terwyl voormelde studies merendeels op organisasie-relevante aspekte fokus, wys Romzek (1989:649) se navorsing daarop, dat 'n sielkundige verbondenheid tot en met 'n organisasie ook persoonlike voordele vir individue mag inhou, byvoorbeeld 'n sterk band met hul families, asook persoonlike loopbaangeluk.

Indien bestuurders hulle taak so volledig uitvoer, dat verbondenheid van alle werknemers tot gedeelde doelwitte bewerkstellig word, is dissiplinering in 'n

mindere mate nodig. Die gevolg hiervan, is dat die bestuurders nou grootliks kan fokus op waarde-toevoegende aktiwiteite en dus die mag aan werknemers toevertrou om dit te doen waarvoor hulle opgelei is. Dit sal in alle waarskynlikheid dan lei tot 'n meer tevrede en produktiewer werknemerkorps.

3.4.5 LEIERSKAP AS DETERMINANT VAN ORGANISASIEVERBONDENHEID

In 'n studie deur Angle en Perry (1983:138), is die effek van verskeie veranderlikes op organisasieverbondenheid deur middel van 'n meervoudige regressie-ontleding ondersoek. Bestuurders se hantering van hul werknemers, het telkens opgeduik as die veranderlike wat die sterkste positiewe korrelasie met organisasieverbondenheid toon.

Darden, Hamton en Howell (1989:80-105) bevind in hul navorsing, dat die aard van die bestuurder se leierskapstyl 'n direkte invloed op die organisasieverbondenheid van werkers uitoefen.

Coetsee (1996:48) stel vyf elemente voor van hoe bestuurders (hy verwys na bestuursleiers) hulle taak suksesvol kan uitvoer en sodoende organisasieverbondenheid kan verhoog.

- Suksesvolle leiers het visies (drome) en/of spesifieke **doelstellings** wat hulle wil verwesenlik. Hierdie drome (of visies) en doelstellings gee sin, betekenis, 'n doel en rigting aan menslike aktiwiteite. Volgens Senge (1996:727), ontstaan leierskap in veral lerende organisasies uit 'n fenomeen wat "kreatiewe spanning" genoem word. Kreatiewe spanning ontstaan wanneer die gaping tussen die "waar ons wil wees" en "waar ons tans is" waargeneem word. Sonder visie sal daar geen kreatiewe spanning wees nie; dit kan nie bloot net uit die besef van die huidige realiteite ontstaan nie.
- Suksesvolle leiers wek ander se energie op. Hulle is self verbonde aan hul visies en doelstellings. Hulle straal energie en vasberadenheid uit en is daarom in staat om ander te inspireer d.m.v. die gedeelde visie. Inspirasie alleen is egter nie genoeg nie. Volgens Senge (1992:728)

behels die verdere praktiese toepassing van die onderneming se visie die samestelling van beleide, strategieë en strukture wat hierdie visie sal “vertaal” in besigheidsbesluite.

- Suksesvolle leiers bemagtig hul mense – stel hulle instaat om hulle werk suksesvol te doen deur hulle kennis te laat verkry, hulle ingelig te hou deur deurlopende kommunikasie, hulle die geleentheid te gee tot deelname, hulle verantwoordelikheid te laat aanvaar, hulle **erkenning en beloning** te gee vir prestasie (verwys na berekende verbondenheid van Penley en Gould se drie-dimensionele model, paragraaf 3.4.3.2), en deur **werkswaardes** (Senge 1992:729 noem dit kernwaardes) te beklemtoon. (Vergelyk hier ook Hackman en Oldham se werkeienskappe model soos dit bespreek word in paragraaf 3.4.5.4
- Suksesvolle leiers geniet hul werk en skep ‘n omgewing waarbinne hul volgelinge ook werktevredenheid ervaar.
- Suksesvolle leiers is lewenslange **leerders** en hulle stimuleer deurlopend die groei en ontwikkeling van hulle spanlede.

Bogenoemde impliseer dat die leier nie net verantwoordelik is vir die organisasie se strategieë, beleide en strukture nie, maar dat daar ook ander elemente bestaan, bo en behalwe tradisionele bestuursbeginsels, waardeur daar d.m.v. leerprosesse voortdurend gepoog kan word om werknemers bevoeg en verbonde te kry tot ondernemingsdoelwitte. Hierdie leerprosesse vorm deel van die kapasiteitsbouaspek, soos beskryf in Hoofstuk 2, ten einde ‘n effektief funksionerende onderneming daar te stel.

3.4.5.1 SAMEVATTING OOR LEIERSKAP AS DETERMINANT VAN ORGANISASIEVERBONDENHEID

Dit blyk dus uit verskeie skrywers se sieninge, dat leiers wat veral sinvolheid van die taak, deurlopende leer, kreatiwiteit en innovering aanmoedig, asook ‘n ondersteunende werkomgewing deur hulle mentorskap skep, moontlik ‘n groot impak op werknemers se verbondenheid tot organisasiedoelwitte mag hê. Dit is ‘n benadering waar die werker bemagtig word, en waar ‘n omgewing geskep word wat ‘n bereidwilligheid by die werknemer laat ontstaan om sy/haar energie in ‘n bepaalde rigting te kanaliseer. Hierdie

bereidwilligheid ontstaan omdat hy/sy met die uitdagings, waardes, die visie en, die missie wat aan die rigting gekoppel is, kan assosieer. Leiers se primêre verantwoordelikheid is om die visie, missie en waardes passievol uit te dra, sodat energie sodoende by werknemers opgewek word, sodat hulle verbonde kan wees tot die organisasiedoelwitte.

3.4.6 DEELNAME AS VOORWAARDE VIR VERBONDENHEID

Verskeie navorsers toon dat daar 'n positiewe verband is tussen deelname, werktevredenheid, motivering en werkprestasie (Holander en Offerman, 1990:183). Deelname is 'n voorwaarde vir verbondenheid, maar dit verseker nie noodwendig verbondenheid nie (Hall, 1981:85). Dit is nodig om te weet hoe verbondenheid en deelname verwant is. Hall (1981:85) stel die onderskeid soos volg:

“... when we speak of participation, we are talking about activity which is augmented by feelings; when we speak of commitment, we are talking about feelings that are augmented by activities. Participation sets in motion a chain of psychological events. From the doing of participative tasks, people experience important feelings of personal worth and hope for the future. But these feelings must then be acted upon to be sustained and truly internalized. Action is central to maintaining the committed state”.

Uit bogenoemde is dit duidelik, dat deelname aan organisatoriese besluite 'n aantal psigologiese gebeure “sneller”. Hierdie “gesnellerde” gebeure sal egter net blywend wees indien bestuur werknemerdeelname daagliks uitleef. Dan sal daar waarskynlik verbondenheid tot die strategiese besigheidsdoelwitte wees. Ten einde die momentum van verbondenheid te behou, moet deurlopende aksie geneem word (verwys ook na belynde verbondenheid in die model, fig 2.3).

Dit is egter 'n vereenvoudiging van komplekse organisatoriese dinamika om slegs deelname, in isolasie van ander psigologiese gebeure, te bestudeer. Dit is nodig om die verwantskap van deelname met ander groepsprosesse te

evalueer, met spesifieke fokus op bemagtiging as een van die kernelemente van hierdie studie.

Deelname word deur Vogt, Murrell (1990:69) en Coetsee (1996:27) beskryf as een van die komponente van bemagtiging. Hackman en Oldham (soos aangehaal deur Kreitner en Kinicki, 1992:180) se werkeienskappe Model fokus ook onder andere op die ervaarde vlak van verantwoordelikheid, wat ook deel vorm van die proses van bemagtiging.

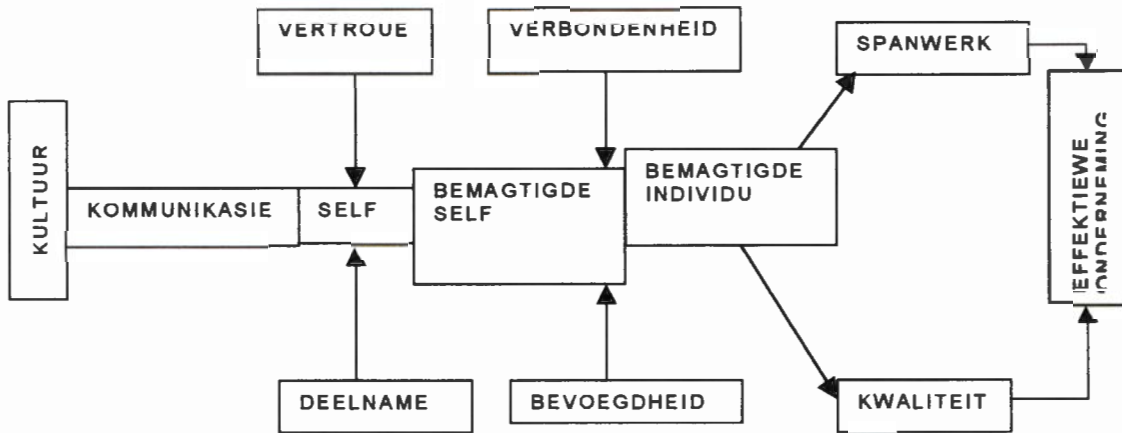
3.4.6.1 'n PROSESMODEL VAN BEMAGTIGING

Vogt en Murrell (1990:69) poog om alle groepsprosesse, inwerkend tot die vestiging van 'n effektiewe onderneming, binne een model te integreer. Hierdie skrywers verduidelik die verwantskap tussen kultuur, bemagtiging, vertroue, deelname, bevoegdheid, verbondenheid en 'n effektiewe onderneming aan die hand van hierdie prosesmodel. Die model word in figuur 3.3 uiteengesit. Volgens Vogt en Murrell (1990:69) is daar 'n komplekse verwantskap tussen 'n **bemagtigde individu**, of "self", en die **effektiwiteit** van 'n onderneming. 'n Sentrale komponent van die proses van bemagtiging is die mate waarin werknemers 'n **verbondenheid** tot en met die onderneming ervaar.

Die prosesmodel in Figuur 3.3 beklemtoon ook die belangrikheid daarvan dat die regte **kultuur** in die onderneming moet bestaan. Dit behels openlike aanmoediging en die ondersteuning van individuele bydraes, sowel as die beklemtoning van die interafhanklikheid van werknemers.

Holbeche (1998:134) fokus veral op **vertroue** tussen span en bestuurder as 'n sleutelement vir die mobilisering van individue, en 'n hoeksteen vir bemagtiging.

Coetsee (1996:27) stel dat bemagtiging bewerkstellig kan word deur die inspraak in en deelname aan besluite en vergroting van bevoegdhede en verantwoordelikhede van werknemers.



FIGUUR 3.3 PROSESMODEL VAN BEMAGTIGING

(Oorgeneem uit Vogt en Murrell (1990:69))

'n Belangrike aspek waarop egter gelet moet word, is dat net soos wat bestuur nie 'n werknemer werklik kan motiveer nie, maar wel 'n omgewing kan skep waarbinne werknemers hulself kan motiveer, kan bestuur ook nie sy werkmag bemagtig in die sin waarin die konsep in 'n populêre sin gebruik word nie (Block, 1991:xv). Bemagtiging in 'n onderneming begin by die visie en missie wat deur die bestuur gestel is en die wyse waarop hulle daaraan verbonde is en waarop hulle die waardes uitleef. Bemagtiging is ook een van die vyf elemente van belynde verbondenheid, soos wat daar later verduidelik sal word.

Die belangrikheid van 'n bemagtigde werkmag lê daarin, dat daar vandag voortdurend nuwe maniere gevind en beproef moet word om besigheid in 'n turbulente en onsekere omgewing te doen ten einde suksesvol te kan wees (Garfield, Morris en Haigh, soos aangehaal deur Rothero (1999:42)). Spanwerk, kundigheid en samewerking integreer werknemers se individuele vermoëns en pogings om 'n vennootskap tussen bestuur en die werknemers te vorm met die doel om toekomstige uitdagings te hanteer (Yeatts, Hipskind en Barnes, soos aangehaal deur Rothero (1999:42)). 'n Individuele werknemer in 'n onderneming word bemagtig deur middel van

kommunikasie, vertroue en deelname, wat tot verbondenheid lei. Verbondenheid impliseer op sigself dat 'n individu ook met ander spanlede verbind word om as 'n hegte eenheid die doelwitte van die onderneming na te streef.

Vogt en Murrell (1990:70) konstateer die volgende.

“In an empowered organization committed individuals contribute their expertise, often working together as teams to produce their best work on behalf of their own development and the integrity and growth of the system.”

Beperkings of hindernisse wat bestaan uit irrelevante take wat nie die doelwitte van die organisasie ondersteun nie word soms deur bestuur geskep; en wat werknemers nie toelaat om te voel dat dit wat hulle doen, belangrik is nie. Irrelevante take ondermyn werknemers se sin vir betekenis (die doelwitte wat nagestreef word) wat so kritiek is vir verbondenheid. Dit wek frustrasie en weerstand en smoor motivering.

Hackman en Oldham (soos aangehaal deur Kreitner en Kinicki, 1995:180) se **Werkeienskappe Model** (vergelyk model in fig 3.4) illustreer die bogenoemde doeltreffend.

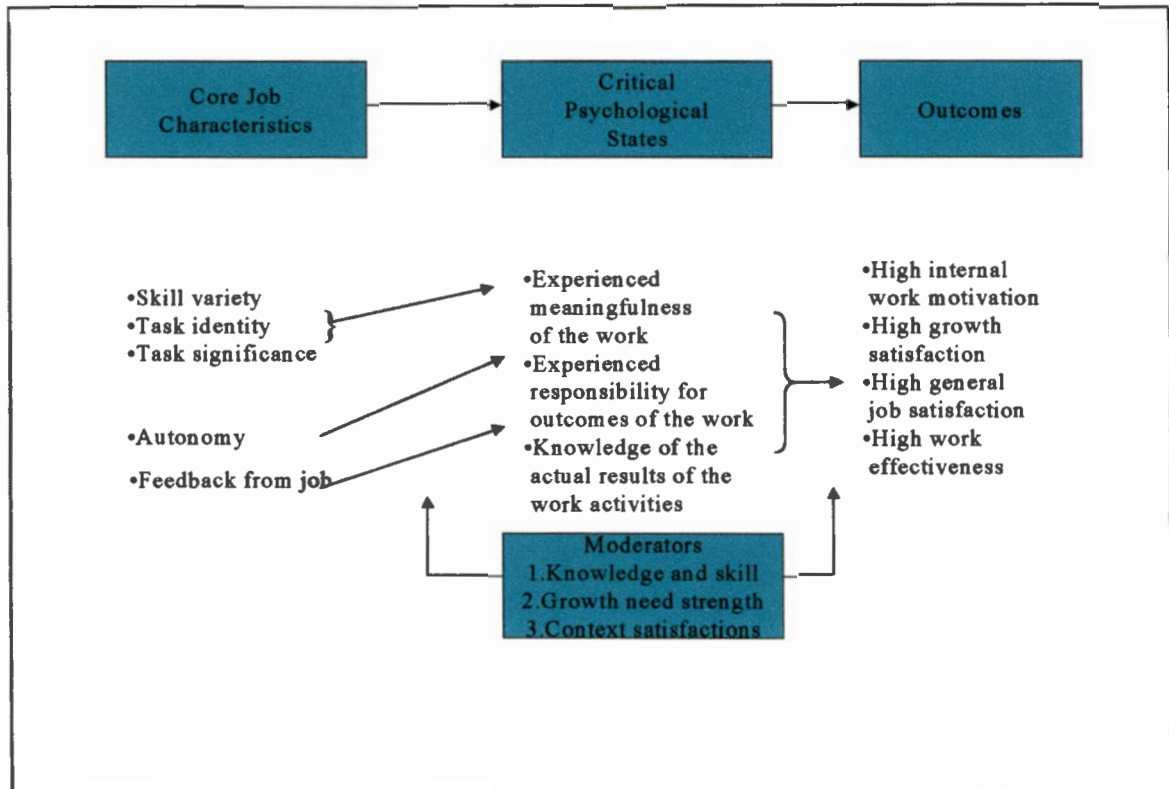
3.4.7 WERKEIENSKAPPE MODEL

Soos in Figuur 3.4 gesien kan word, is die kernbenadering van hierdie model, volgens Kreitner en Kinicki (1995:180), om hoë interne motivering te bewerkstellig deur poste te skep wat aan die volgende vyf kernposeienskappe voldoen.

- **Verskeidenheid van vaardighede**
- **Identifisering met taak**
- **Belangrikheid van taak**
- **Outonomieit in die uitvoering van die taak**
- **Terugvoer oor werksresultate**

Die drie hoofkomponente van hierdie model bestaan uit die volgende:-

- Kernposøienskappe
- Kritiese psigologiese toestande
- Kernposdimensies



FIGUUR 3.4 WERKEIENSKAPPE MODEL VAN HACKMAN EN OLDHAM
(Oorgeneem uit Kreitner en Kinicki (1992:180))

Kreitner en Kinicki (1992:180) beskryf drie kritieke psigologiese toestande soos volg.

- **Ervaarde sinvolheid van werk.** Die individu moet sy werk as belangrik ervaar, soos gemeet teenoor 'n sisteem van waardes wat hy/sy aanvaar.
- **Ervaarde verantwoordelikheid.** Die individu moet daarin glo dat hy/sy persoonlik aanspreeklik is vir die uitkoms van sy/haar insette.
- **Bewustheid van resultate.** Die individu moet op 'n gereelde basis terugvoer ontvang op die uitkomst van sy insette.

Hierdie psigologiese toestande genereer interne werkmotivering. Meer nog, dit verhoog werktevredenheid en vasberadenheid omrede dit selfversterkend is. Die resultaat is dus verhoogde verbondenheid tot die onderneming se strategiese besigheidsdoelwitte. Volgens Kreitner en Kinicki (1992:180) sal so 'n individu selfs in so 'n mate met die onderneming identifiseer dat hy/sy selfs ander beter posaanbiedings sal weier.

3.4.8 BESPREKING VAN WERKSEIENSKAPPE- EN PROSESMODELLE

Al die bespreekte benaderings ten opsigte van verbondenheid, is relevant, maar indien dit in isolasie bestudeer of toegepas word, slaag nie een model op sigself daarin om 'n bevredigende beskrywing van die verbondenheidskonsep weer te gee nie. Die prosesse om verbondenheid prakties in die besigheidsomgewing te bewerkstellig, asook die rol en funksie van verbondenheid word nie in die voorafgaande konseptualiserings of benaderings goed genoeg aangespreek nie. Die praktiese toepassing van bogenoemde behoort in 'n enkele model geïntegreer te word. Verder is daar tot dusver slegs na die konsep "verbondenheid" verwys. Die begrip "belynde verbondenheid" word deur Coetsee (1996:23-24) beskryf as verbondenheid gekoppel aan belyning, as 'n vierde vlak van verbondenheid, naamlik, kennisneem (vlak 1), ondersteuning (vlak 2), betrokkenheid (vlak 3) en belynde verbondenheid (vlak 4). Hierdie vlakke van verbondenheid word dan ook in die volgende paragrawe bespreek.

Vervolgens word organisasieverbondenheid as 'n deel van 'n groter holistiese raamwerk met behulp van 'n praktiese model bespreek.

3.4.9 DIE HOLISTIESE BENADERING TOT BELYNDE VERBONDENHEID

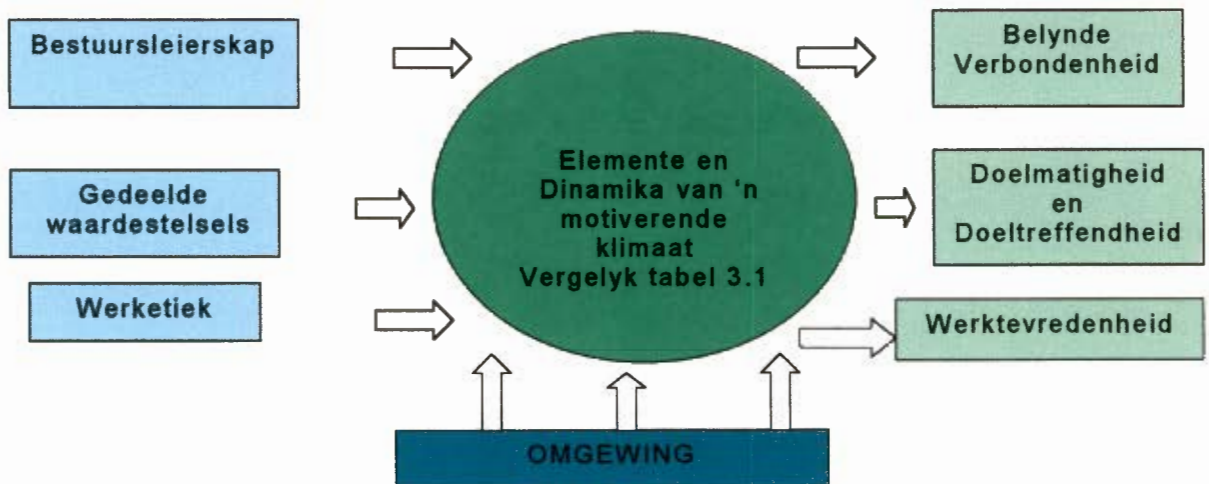
3.4.9.1 INLEIDING

In die voorafgaande benaderings is 'n beknopte oorsig gegee van verskillende sieninge van organisasieverbondenheid. Dit is egter nodig en gewens om die belangrikste elemente van verbondenheid in 'n eenheid of model te integreer, waar dit deel vorm van 'n groter stelsel: die mens binne sy besigheidsomgewing. Dit sou sinneloos wees om net na die elemente van verbondenheid te kyk, sonder om die omgewing waarin dit funksioneer, ook te ondersoek. Eers dan kan die voordele van organisasieverbondenheid doelmatig in die praktyk toegepas word. Coetsee (1996:20) het so 'n model binne die konteks van 'n motiverende klimaat gepostuleer, waarin die kern konsepte van verbondenheid vervat is. Dit word in Figuur 3.5 weergegee.

3.4.9.2 'n OOPSTELSEL MODEL VAN MOTIVERENDE KLIMAAT

Volgens Coetsee (1996:20), bestaan daar 'n motiverende klimaat in 'n onderneming as dit gekenmerk word deur sekere **uitsette**, nl. werknemers en bestuur wat **belyn** en **verbonde** is aan doelstellings, wat **presteer** (**doelmatig is**) en wat **werktevredenheid** ervaar, omdat daar sekere **insette** teenwoordig is, naamlik: **effektiewe bestuursleierskap**, 'n **gedeelde waardestelsel**, **gesonde werketiek**, en wanneer 'n geskikte **omgewing** binne die organisasie bestaan waarin hierdie **insette** effektief omgeskakel word tot bogenoemde **uitsette of gevolge** .

Die uitsette of resultate is dus die gevolg van 'n **transformasieproses**, waarin die wisselwerking tussen die elemente van 'n **motiverende klimaat** die **insette** omskep of **transformeer** tot **uitsette**.



FIGUUR 3.5 OOPSTELSEL MOTIVERENDE KLIMAAT MODEL

(Oorgeneem uit Coetsee 1996:21)

Coetsee (1996:41) gaan voort deur dit te stel dat doelstellings, waardes en werketiek nie op sigself belynde verbondenheid verklaar nie. Dit is slegs bewyse van die bestaan daarvan. Volgens hierdie outeur behels belynde verbondenheid vyf elemente (vergelyk Tabel 3.1 vir definisies) wat in 'n formule-vorm weergegee word. Hierdie formule is gebaseer op en is ook 'n verbreding van, Lawler (1992:56) se betrokkenheids ("involvement")-formule.

3.4.9.3 VLAKKE VAN BELYNDE VERBONDENHEID

Die begrip belynde verbondenheid word deur Coetsee (1996:23-24) beskryf as verbondenheid gekoppel aan belyning, as 'n vierde vlak van verbondenheid, naamlik, kennisneem (vlak 1), ondersteuning (vlak 2), betrokkenheid (vlak 3) en belynde verbondenheid (vlak 4).

Neutrale sone of apatie

Vlak 1: KENNIS NEEM (weet daarvan)

Vlak 2: ONDERSTEUNING (ten gunste van)

Vlak 3: BETROKKENHEID (neem deel aan)

Vlak 4: BELYNDE VERBONDENHEID (is deel van)

FIGUUR 3.6 VLAKKE VAN BELYNDE VERBONDENHEID

(Oorgeneem uit Coetsee.(1996:25) en bygewerk uit Coetsee (1999:7-11).

'*Kennis neem*' by werknemers, beteken hier byvoorbeeld wanneer 'n situasie voorkom waar werkspanlede inligting of 'n opdrag van die spanleier ontvang. Die spanlede *neem kennis* van die inligting of opdrag, maar hulle persepsies en houdinge teenoor die inligting is neutraal en hulle gedrag word gekenmerk deur passiewe gelatenheid (Coetsee, 1999:7). Hierdie kennisname beteken dus hoegenaamd nie dat die werkspan op die inligting sal reageer of die opdrag sal uitvoer nie.

Die swakste vorm van aanvaarding kom voor wanneer werknemers wat deur hierdie inligting of opdrag beïnvloed gaan word, byvoorbeeld die opdrag of voorstel, *ondersteun*. Ondersteuning dui slegs op 'n positiewe ingesteldheid en nie op daadwerklike optrede nie. Voorvereistes om ondersteuning van werknemers te verkry, is die toereikende verskaffing van inligting, kennis, en die skep van geleenthede waar werknemers vir hulle ondersteuning beloon, vergoed en erken word (Coetsee, 1999:8).

Die derde vlak van verbondenheid, naamlik betrokkenheid, is sterker as ondersteuning. Werknemers moet *betrokke* raak. Dit beteken om "deel te neem aan" of "om uit te voer". Dit is waarneembaar deur samewerking en deelnemende gedrag. Betrokkenheid, volgens Coetsee (1999:10), word verkry, mits al die elemente van betrokkenheid teenwoordig is; volgens die betrokkenheidsvergelyking, word betrokkenheid so omskryf:

BETROKKENHEID = Kennis x Inligting x Bemagtiging x Erkenning en Beloning

FIGUUR 3.7 BETROKKENHEIDSVERGELYKING
(Oorgeneem uit Coetsee, (1999:10))

'n Vyfde element is nodig om betrokkenheid na verbondenheid te verhoog. Dit gebeur wanneer waardes en doelstellings van die onderneming deur betrokke werknemers gedeel word. Hierdie waardes verteenwoordig die wyse van hoe "dinge" gedoen word in die onderneming, en met gedeelde waardes word bedoel dat almal in 'n bepaalde onderneming presies weet wat hierdie waardes is, dit begryp, aanvaar en daarvolgens optree. Dit rig dus die gedrag van werknemers in die onderneming (verwys ook na morele verbondenheid van Penley en Gould (1988:46) se drie-dimensionele model, paragraaf 3.4.2.1). Indien al vyf hierdie elemente teenwoordig is, kan daar verwag word dat hierdie werknemers verbonde sal wees. *Belynde verbondenheid* is die kragtigste vorm van aanvaarding (Coetsee, 1999:10).

Coetsee (1996:25) brei dus die begrip verbondenheid uit na belynde verbondenheid, deur die verskillende vlakke van verbondenheid te beskryf en belyning daaraan te koppel in terme van waardes en doelstellings (visies). 'n Visie is die vormingskrag wat die onderneming se doelwitte rig en belyn (vergelyk ook paragraaf 3.3.3). Wanneer werknemers hulle vereenselwig met 'n taak, opdrag of voorstel, eienaarskap daarvoor aanvaar, bemagtig is om besluite te neem, daarby betrokke is, die onderneming se doelstellings en waardes deel en toelaat dat die doelstellings en waardes hulle gedrag reël, kan daar gesê word dat werknemers *belynd verbonde is* aan die onderneming.

Belyning beteken dus dat spanlede in lyn is met mekaar, met die organisasie se oorkoepelende visie en ook met die werkspan. Dit beteken dan dat spanlede en werkspanne fokus op dieselfde doelstellings en waardes (visie) en daaraan verbonde is. Dessler (1993:20) stel dit dat werknemers identifiseer met en die doelwitte van die onderneming aanvaar en optree asof die onderneming aan hulle behoort...: daar bestaan 'n vermoë om individuele en ondernemingsdoelwitte te laat saamvloei. Werknemers verrig dus hul taak aan die hand van sekere waardes, norme en werketiek, wat almal elemente van belynde verbondenheid is.

Belynde verbondenheid word deur Coetsee (1996:26) en (1999:10) uitgedruk in 'n belynde verbondenheidsvergelyking, soos in Figuur 3.8 verduidelik.

BELYNDE VERBONDENHEID =	Betrokkenheid x Gedeelde Visie (doelstellings en waardes)
	<i>of</i>
BELYNDE VERBONDENHEID =	Kennis x Inligting x Bemagtiging x Erkenning en Beloning x Gedeelde Visies (doelstellings en waardes)

FIGUUR 3.8 BELYNDE VERBONDENHEIDSVERGELYKING

(Oorgeneem uit Coetsee (1996:26) en bygewerk uit Coetsee (1999:10))

Hierdie belynde verbondenheidsvergelyking bevat vermenigvuldigingstekens (X) tussen die elemente en nie plustekens (+) nie. Die belangrikheid hiervan lê daarin, dat wanneer een van hierdie elemente in die vergelyking ontbreek, die produk nul sal wees. Al die elemente van belynde verbondenheid moet dus teenwoordig wees om belynde verbondenheid te skep (Coetsee, 1996:26 en 1999:10).

Bogenoemde verduideliking verklaar dan hoekom baie inisiatiewe en soveel pogings van bestuurders en ondernemings onsuksesvol is. Coetsee (1996:26) verklaar dit soos volg "Jy kan byvoorbeeld alles in jou vermoë doen om jou spanlede sover te kry dat hulle 'n nuwe projek met oorgawe en doelgerigtheid aanpak ... maar jy laat na om die nodige belangstelling te toon, aansporing te gee en prestasie te erken. Die gevolg is dat verbondenheid of eienaarskap nul is omdat een element ontbreek".

Belynde verbondenheid strek dus verder as betrokkenheid (Figuur 3.7) of blote verbondenheid (Figuur 3.3). Belynde verbondenheid bestaan uit vyf elemente, naamlik kennis, inligting, bemagtiging, erkenning en beloning en gedeelde visie (doelstellings en waardes) wat in Figuur 3.8, in die belynde verbondenheidsvergelyking, weergegee word. (Verwys na tabel 3.1 vir definisies). Daar word dus 'n duidelike onderskeid getref tussen betrokkenheid en belynde verbondenheid.

Hierdie benadering kom ooreen met die twee-dimensionele model van verbondenheid soos beskryf word deur Kamfer, Venter & Boshof (1993:65) en van ondernemingsverbondenheid wat vir die doeleindes van hierdie studie in paragraaf 3.4.2.2 gedefinieer is. Affektiewe- of houdingsverbondenheid kan dus gesien word as die gewilligheid van werkspanlede om hul energie en lojaliteit te rig en te gebruik tot voordeel van die onderneming, in so 'n mate dat daar 'n sterk emosionele band gevorm word in die werkspan onderling, die onderneming en sy doelstellings en waardes (visie), en 'n weerspieëling is van belynde verbondenheid, of ondernemingsverbondenheid soos daar hierbo na verwys word.

Belynde verbondenheid speel 'n groot rol in die sukses van werkspanne. Dessler (1993:20) het ondersoek ingestel na tien van die beste ondernemings in die wêreld en het gevind dat daar belynde verbondenheid is waar praktyke soos wedersydse vertroue, gedeelde waardes en doelstellings, kommunikasie, besluitnemingsvryheid, bemagtiging, werkuitdaging en betekenisvolheid, belangstelling in die welvaart van werknemers, tevredenheid met die werkgroep en die taak, erkenning en beloning, kennis en inligting, teenwoordig is. Baie van hierdie praktyke is reeds vervat in die beskrywing van belynde verbondenheid hierbo.

TABEL3.1 BESKRYWING VAN DIE ELEMENTE VAN BELYNDE VERBONDENHEID

<p>KENNIS</p>	<p><u>Die opleidings- en ontwikkelingsfunksies in 'n onderneming</u></p> <p>Dit verwys na werknemers se kennis, ervaring, vermoëns en vaardighede en die metodes en tegnieke wat gebruik word om mense op te lei, te ontwikkel en hul groei te stimuleer. Dit verwys na die mate waartoe daar 'n lerende klimaat bestaan.</p>
<p>INLIGTING</p>	<p><u>Kommunikasie in 'n onderneming</u></p> <p>Dit verwys na inligtingsverspreiding (afwaarts, opwaarts en sywaarts), die belangrikheid van hierdie inligting, en hoe goed hierdie inligting versprei word en deur werknemers begryp word.</p>
<p>BEMAGTIGING</p>	<p><u>Die inspraak in en deelname aan besluite en vergroting van bevoegdhede en verantwoordelikhede van werknemers</u></p> <p>Bemagtiging verwys na die gee van geleentheid aan werknemers om te help met die identifisering van probleme, die definiëring daarvan en inspraak in besluite oor hoe werk gedoen en werkmetodes verbeter kan word asook die afwenteling van meer omvattende bevoegdhede en verantwoordelikhede.</p>
<p>ERKENNING EN BELONING</p>	<p><u>Die onderneming se erkenning-en vergoedingsfilosofie; beleid en stelsels en die manier waarop dit toegepas word</u></p> <p>Dit het te make met die gee van erkenning (bv. lof of finansiëel), die weerhouding daarvan, die gee van vergoeding (verhoging, bevordering) of die weerhouding daarvan en ook dissiplinêre optrede. Ander oorwegings, soos die koppeling van vergoeding aan prestasie en prestasie-meting, speel hier 'n belangrike rol.</p>
<p>GEDEELDE DOELSTELLINGS EN WAARDES</p>	<p><u>"Wat ons hier doen en hoe ons dinge hier doen"</u></p> <p>Gedeelde waardes en doelstellings verwys na hoe duidelik die doelstellings en waardes geformuleer is, hoe goed dit aan werknemers oorgedra is en die mate waartoe alle werknemers die doelstellings en waardes begryp en aanvaar (dit hul eie maak).</p>

(Oorgeneem uit Coetsee (1996:27))

In die empiriese deel van hierdie ondersoek word die elemente van belynde verbondenheid spesifiek gebruik om 'n vraelys saam te stel om te bepaal of die wyse waarop die menslike hulpbronbeplanningsproses gedoen word, reflekteer in werknemers se verbondenheid tot strategiese besigheidsdoelwitte.

3.4.10 SAMEVATTING VAN DIE BESPREKING VAN ORGANISASIEVERBONDENHEID

Verbondenheid kan deur sommiges ervaar word as slegs net 'n gevoel of strewe; dit het egter baie groter implikasies. Dit hou, soos wat die konsep in hierdie studie gebruik word, direk verband met die bereiking van strategiese besigheidsdoelwitte. Soos genoem, is verbondenheid 'n passie om 'n bydrae te maak tot die sukses van 'n onderneming (Onderstreep deur skrywer). Dit word ten uitvoer gebring deurdat die take waarvoor die werknemer verantwoordelikheid aanvaar, na die beste van sy vermoë uitgevoer word. Meer nog, dit is 'n passie om al bogenoemde op 'n spontane en self-geïnisieerde wyse uit te voer. Verbondenheid kan gesien word as die psigologiese energie wat die onderneming aandryf. Dit is 'n gedeelde kommoditeit wat impakkeer op alle werknemers en take binne 'n bepaalde organisasieklimaat.

Bestuur moet aangemoedig word om die mate van verbondenheid wat in 'n onderneming bestaan, te sien as 'n aanduider van die gesondheid van 'n onderneming; dit is die unieke menslike energie wat die dryfkrag is vir voortbestaan en kreatiwiteit. Wanneer die voorwaardes vir verbondenheid op hierdie wyse bestuur word, kan die bestuurder verwag dat werknemers baie energiek is en gereed is vir kreatiewe ondernemerskap.

Indien leiers en hulle ondergeskiktes nie verstaan waarheen die onderneming op pad is nie en wat van hulle verwag word nie, sal verbondenheid tot strategiese doelwitte as uitset nie realiseer nie. Hierdie beginsel geld nie net in die onderneming nie, maar ook in persoonlike lewens, die huisgesin, die gemeenskap en die land. Spanwerk en verbondenheid is noodsaaklik in hierdie omgewing. 'n Nuwe werksetiek wat verder gaan as "a fair day's work for a fair day's pay" is in wording. Hierdie etiek sluit in 'n atmosfeer van vertrouwe, 'n visie van die toekoms, samewerking wat verder strek as die tradisionele vorm van werk na verantwoordelikheid, aanpasbaarheid en volle deelname.

Die enigste model (waarvan die skrywer bewus is) wat hierdie vrae effektief vir toepassing in die praktyk, beantwoord, is die stelselmodel van Coetsee (1996:20) wat alle aspekte inwerkend op die vestiging van 'n motiverende klimaat insluit. Hierdie model en definisies van die elemente van belynde verbondenheid in Tabel 3.1 weergegee, dien as basis vir die empiriese navorsing wat volg.

3.5 SAMEVATTING VAN LITERATUURSTUDIE

Die hoofstuk het 'n oorsig van die onderwerpe menslike hulpbronbeplanning, strategiese doelwitte en organisasieverbondenheid gegee. Daardeur is gepoog is om begrip te bewerkstellig vir die proses van menslike hulpbronbeplanning en om die impak daarvan op belynde verbondenheid tot strategiese doelwitte te illustreer.

Faktore wat tydens die literatuurstudie na vore gekom het, kan soos volg saamgevat word.

Binne 'n onderneming is daar verskeie elemente wat 'n invloed het op suksesvolle menslike hulpbronbeplanning, naamlik die visie, missie, ondernemingstrategie, gedeelde doelstellings en waardes, kultuur, klimaat, eksterne omgewing, bestuursleierskap en deelname as element van bemagtiging. Eweneens is daar sommige van hierdie elemente wat net so 'n belangrike rol speel met die vestiging van verbondenheid tot ondernemingsdoelwitte, naamlik:- deelname, eienskappe van werk, bevoegdheid, leierskapstyl, bemagtiging, kennis, erkenning en beloning, gedeelde doelstellings en waardes. 'n Gebrek of afwesigheid van genoemde elemente, sal dus moontlike redes verskaf vir onvoldoende belynde verbondenheid aan strategiese doelwitte.

Hierdie elemente word in die empiriese gedeelte van hierdie ondersoek as grondslag vir 'n vraelys gebruik, om sodoende te bepaal of die proses van menslike hulpbronbeplanning, wat by 'n spesifieke besigheidseenheid binne 'n chemiese onderneming gevolg is, reflekteer in werknemers se belynde verbondenheid tot strategiese besigheidsdoelwitte.

HOOFSTUK 4

EMPIRIESE ONDERSOEK:

OMSKRYWING VAN DIE ONDERSOEK EN NAVORSINGSMETODIEK

4.1 INLEIDING

Die doel van hierdie hoofstuk is om die metode te beskryf waarvolgens 'n empiriese ondersoek na werknemers se persepsies van belynde verbondheid aan strategiese doelwitte in 'n chemiese onderneming uitgevoer gaan word. Hierdie formulering word gedoen na aanleiding van die teoretiese verkenning soos vervat in Hoofstuk 3. Die beskrywing word aan die hand van die volgende stappe gedoen: beskrywing van-

- die meetinstrument,
- die ondersoekgroep,
- data insamelingprosedure, en
- verkreë response.

Elemente wat 'n rol speel in die vestiging van verbondenheid, word in Hoofstuk 3 aan die hand van 'n aantal skrywers se sieninge omskryf. Hierdie elemente dien as basis vir die empiriese ondersoek en evaluering van 'n groep werknemers in 'n werklike situasie, ten einde so te bepaal of die wyse waarop die menslike hulpbronbeplanningsproses gedoen word, reflekteer in werknemers se verbondenheid tot strategiese besigheidsdoelwitte .

4.2 METODOLOGIE

Die empiriese studie verloop soos volg.

- 'n Proses van menslike hulpbronbeplanning word geïmplementeer in 'n logistieke besigheidseenheid van 'n petrochemiese besigheid, soos beskryf in Hoofstuk 2.
- Na aanleiding van die elemente wat in die literatuurstudie geïdentifiseer is, is die vraelys van Coetsee (1996:28) aangepas om die impak van die proses van menslike hulpbronbeplanning wat gevolg is op belynde verbondenheid van werknemers, te evalueer. Toestemming is van die menslike hulpbronbestuurder en die

besigheidsbestuurder van die betrokke petrochemiese besigheid verkry om die vraelyste uit te stuur.

- Die vraelyste is daarna saam met die nodige dekbriewe aan alle persone binne die besigheidseenheid vir voltooiing gestuur.
- Die data wat uit die voltooide vraelyste verkry is, is statisties verwerk. Die metodiek en verwerking van data word in Hoofstuk 5 bespreek en die resultate geïnterpreteer.

4.2.1 DIE VRAELYS

Met inagneming van die doelwitte van die studie, soos uiteengesit in Hoofstuk 1, asook van die resultate van die literatuurstudie, is besluit om 'n ongestandaardiseerde vraelys (Sien Bylae A) van Coetsee (1996:28) aan te pas om sodoende werknemers se persepsies ten opsigte van die elemente van belynde verbondenheid te meet. Die aanpassing is gemaak omrede daar nie 'n amptelike voortoets plaasgevind het om belynde verbondenheid te meet nie en was dit na die skrywer se mening die mees sinvolle metode om vergelykende voor- en na- data te verkry.

Coetsee (1996:28) se vraelys meet elkeen van die elemente van belynde verbondenheid deur middel van drie vrae. Die resultaat van die elemente vermenigvuldig met mekaar, resulteer in die mate van belynde verbondenheid wat teenwoordig is binne die besigheidseenheid (verwys na paragraaf 3.4.9.3). Daar is besluit om die vraelys aan te pas deur die persepsies van werknemers met 'n "b" vraag by elkeen van bogenoemde elemente te toets. Die "b" vraag toets die mate waarin werknemers die resultaat van "a" toeskryf aan die proses van menslike hulpbronbeplanning wat gevolg is. Die doel hiervan is om te bepaal of die wyse van menslike hulpbronbeplanning daartoe bygedrae het om werknemers se verbondenheid tot strategiese doelwitte van die onderneming te verhoog.

Elemente wat gemeet word, verteenwoordig in alle waarskynlikheid die beste beskrywing van belynde verbondenheid, soos bepaal in die literatuurstudie; die volgende geld dan.

- Hoe duidelik doelstellings en waardes geformuleer is, hoe goed dit aan werknemers oorgedra is en in watter mate alle werknemers dit begryp en aanvaar (vrae 1 tot 3).
- Die mate waartoe werknemers se kennis, ervaring en vaardighede ontwikkel word ten einde groei te stimuleer en of daar 'n lerende klimaat bestaan (vrae 4 tot 6).
- Die mate waartoe inligting goed versprei en deur werknemers begryp word (vrae 7 tot 9).
- Die mate waartoe werknemers bemagtig word (vrae 10 tot 12).
- Die mate waartoe erkenning en beloning toegepas word (vrae 13 tot 15).

Die vraelys bestaan uit drie dele, waarvan die eerste gedeelte die doel van die ondersoek en instruksies vir voltooiing bevat. Die tweede gedeelte is gemik op respondente se biografiese besonderhede. Die derde gedeelte sluit 15 vrae in wat werknemers se persepsies ten opsigte van die elemente van belynde verbondenheid evalueer.

'n Vyfpunt skaal – “ Gladnie, In 'n mindere mate, In 'n mate, In 'n groot mate, In 'n baie groot mate” is gebruik om elk van die 15 vrae in die vraelys te beantwoord. Die vraelys is in bylae A opgeneem.

Vrae om inligting te bekom oor die volgende biografiese besonderhede van respondente, is in die tweede gedeelte van die vraelys opgeneem ten einde die proefpersoongroep te beskryf.

- Ouderdomsgroep
- Geslag
- Kwalifikasie
- Ras
- Posbenaming
- Jare by huidige werkgever werksaam
- Jare in huidige pos werksaam
- Aantal ondergeskiktes
- Posvlak in onderneming

4.2.2 DIE ONDERSOEKGROEP (TEIKENGGROEP)

Volgens die doel van die ondersoek, is die teikengroep alle werknemers (65 werknemers saamgestel uit toesighouers en ondergeskiktes) binne 'n logistieke besigheidseenheid van 'n bepaalde petro-chemiese onderneming. Hierdie chemiese onderneming bestaan in die geheel uit tien besigheidseenhede wat hoë-waarde chemiese produkte lewer, asook besigheidseenhede wat utiliteite en dienste lewer vir die vervaardiging van hierdie produkte. Die besigheidseenheid se kernfokus is die verskaffing van 'n logistieke diens aan die ander genoemde besigheidseenhede.

Die ondersoek is gedoen gedurende 1998. Die resultate en bevindinge van hierdie studie, word weergegee vir hierdie besigheidseenheid in die geheel, wat dus 'n navorsingspopulasie verteenwoordig.

Daar is besluit om die vraelys aan die hele teikengroep beskikbaar te stel en wel om die volgende redes.

Die populasie van die besigheidseenheid waar die ondersoek gedoen word, is nie te groot nie en die werknemers is nie geografies wydversprei nie. Die navorser wil die mening van die totale spektrum van die werksmag (bestuur ingesluit) bekom. Aangesien met die literatuurstudie bevind is, dat deelname 'n belangrike komponent is van belynde verbondenheid, is dit vir die navorser belangrik om aan elke individu die geleentheid te bied om sy mening te gee. Die besluit om die vraelys aan alle werknemers en bestuur te voorsien, is verder ondersteun deurdat die ondersoek slegs by 'n enkele besigheidseenheid van die onderneming geloods is, en 'n groter bereikbare populasie hierdeur verseker is. Die redes waarom die ondersoek slegs by een besigheidseenheid gedoen word, is die volgende:

- Die navorser is by die besigheidseenheid werksaam en effektiewe toegang kon dus verkry word.
- Die verskillende besigheidseenhede van die onderneming is in verskillende fases van implementering van hierdie menslike hulpbronbeplanningsproses. Indien die studie by al die besigheidseenhede uitgevoer word, kan dit die resultate kompliseer of verwater.

- Aangesien die studie enger gefokus is, kan dit dus tot groter voordeel van die spesifieke besigheidseenheid gebruik word.
- Die sukses of mislukking van die proses, kan ook as 'n gevallestudie vir die ander besigheidseenhede gebruik word.

4.2.3 DATA INSAMELING

Die vraelyste is deur die navorser in samewerking met die toesighouers van die afdelings waar die studie onderneem is, aan die verskillende respondente gestuur. Elkeen van die vraelyste het 'n dekbrieff gehad wat aan die respondente die doel van die ondersoek verduidelik het. Die respondente is ook die versekering gegee dat die vraelysinligting anoniem hanteer sal word. Die respondente is versoek om elk 'n vraelys in eie tyd op sy/haar eie in te vul en persoonlik na die navorser terug te stuur.

Werknemers wat met verlof was, of om een of ander rede tydens hierdie periode van die werk afwesig was, en nie bereik kon word nie, is dus nie deel van die navorsingspopulasie nie.

4.2.4 RESPONS

'n Totaal van 65 vraelyste (totale sterkte van besigheidseenheid) is versprei, waarvan 5 , as gevolg van afwesigheid reeds tydens die verspreiding aan die navorser terugbesorg is.

Die persone wat nie beskikbaar was om die vraelyste te voltooi nie, verteenwoordig 7.1 persent van die totale getal persone wat werksaam is in die besigheidseenheid waar die studie onderneem word.

Die bereikbare populasie wat die vraelys voltooi het, het uiteindelik op 60 persone te staan gekom. 'n Totaal van 51 vraelyste is terugontvang. Twee van hierdie vraelyste was egter sodanig voltooi, dat dit nie gebruik kon word nie, en is slegs 49 bruikbare vraelyste in die ondersoek benut. Die bruikbare vraelyste wat terugbesorg is, verteenwoordig 'n responspersentasie van 85 persent van die totale populasie. Die responspersentasie blyk bevredigend te wees.

4.2.5 VERWERKING VAN DIE VRAELYSINLIGTING

Die vraelysinligting is deur die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO verwerk. Vir hierdie doel is die SAS-rekenaarpakket gebruik om vraelysdata te ontleed en berekeninge en verwerkings te doen (sien ook bylae B vir 'n uiteensetting van die vraelysstatistiek) Die verbande tussen "a" en "b" vrae se resultate van elkeen van die respondente is bepaal ten einde vas te stel of die proses van menslike hulpbronbeplanning wat gevolg is, gelei het tot 'n groter mate van perseptuele belynde verbondenheid van werknemers binne 'n besigheidseenheid van 'n petrochemiese besigheid. Die statistiese verwerking van hierdie resultate word in Hoofstuk 5 bespreek.

4.3 SAMEVATTING

Die navorsingsmetodiek word in hierdie hoofstuk beskryf. Daar word gepoog om deeglike oorweging te gee aan alle elemente wat tot die wetenskaplikheid van hierdie navorsing kan bydra.

Vervolgens word aandag geskenk aan die ontleding en bespreking van die belangrikste resultate van die empiriese ondersoek. Daar word gepoog om deeglike oorweging te gee aan alle elemente wat tot die wetenskaplikheid van hierdie navorsing mag bydra.

HOOFSTUK 5

RESULTATE, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1 INLEIDING

Die doel van hierdie hoofstuk is om die resultate van die empiriese ondersoek saam te vat. Die empiriese ondersoek behels om na die implementering van 'n menslike hulpbronbeplanningsproses, by 'n spesifieke besigheidseenheid binne 'n chemiese onderneming, te bepaal of die wyse waarop die menslike hulpbronbeplanningsproses gedoen word, reflekteer in werknemers se persepsies van verbondenheid tot strategiese besigheidsdoelwitte. Daarna word die belangrikste gevolgtrekkings weergegee en aanbevelings op grond van die bevindinge gemaak. Alles wat in die voorafgaande hoofstukke bespreek word, dien as 'n agtergrond waarteen die inhoud van hierdie ondersoek vertolk word. Inligting verkry uit die vraelyste deur die respondente voltooi, word in tabelle en grafiese voorstellings weergegee, ten einde die mate van belynde verbondenheid en die korrelasie daarvan met die proses van menslike hulpbronbeplanning, aan te dui.

5.2 ONTLEDING VAN DIE RESULTATE

Die grafiese voorstelling bied slegs verdere illustrasies van die resultate wat in die genoemde tabelvorm weergegee word. Die doel hiermee, is om die persentasie-uitkomst van die groeperings van vrae in die vorm van staafdiagramme grafies teenoor mekaar te stel. Die basislyn (x-as) van elke staafdiagram, word verkry uit die ooreenstemmende aspek se persentasie soos in die tabelvorm vervat.

5.2.1 BIOGRAFIESE BESONDERHEDE VAN RESPONDENTE

Die biografiese karakteristieke van respondente is deur die ontleding van Afdeling A van die vraelys vasgestel (vergelyk bylae A vir 'n voorbeeld van die vraelys), ten einde die proefpersoongroep te beskryf.

Die ouderdomsverspreiding is in tabel 5.1 uiteengesit.

TABEL 5.1 OUDERDOMSVERSPREIDING VAN RESPONDENTE

Ouderdoms-groep	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
24 jaar en jonger	4	8.2	4	8.2
25 – 35 jaar	16	32.7	20	40.8
36 – 45 jaar	18	36.7	38	77.6
46 – 55 jaar	10	20.4	48	98.0
56 jaar en ouer	1	2.0	49	100.0

Slegs 4 van die respondente is 24 jaar en jonger. Die meerderheid van die respondente val in die ouderdomsgroep 25 tot 35 jaar en 36 tot 45 jaar, wat persentasies van 32.7 persent en 36.7 persent onderskeidelik verteenwoordig. 'n Totaal van 69.4 persent van die respondente word in die ouderdomsgroep 25 tot 45 jaar aangetref.

Die respondente se geslag, huwelukstatus, ras en hoogste kwalifikasies word in tabel 5.2 uiteengesit.

'n Totaal van 49 respondente het hulle geslag aangedui. Die persentasie manlike respondente is 85,7, teenoor 14,3 vroulike respondente. Die oorgrote meerderheid respondente, naamlik 80 persent, wat hulle huwelikstatus aangedui het, is getroud. Die oorgrote meerderheid van respondente (64,6 persent) is blank. Die situasie kan moontlike nadelige gevolge vir die betrokke onderneming inhou en wel ten opsigte van die nuwe Wet op Regstellende Optrede, en 'n doelbewuste poging sal deur die onderneming aangewend moet word om regstellende optrede meer doelgerig te implementeer, sodat die onderneming se rassamesstelling 'n beter weerspieëling van die land se demografie kan toon.

TABEL 5.2 'N OPSOMMING VAN RESPONDENTE SE GESLAG, HUWELIKSTATUS, RAS EN HOOGSTE KWALIFIKASIES

Kategorie	Frekwensie(F)	Persentasie(%)
Geslag		
Manlik	42	85.7
Vroulik	7	14.3
Huwelikstatus		
Ongetroud	7	15.6
Getroud	36	80.0
Geskei	2	4.4
Ras		
Blank	31	64.6
Kleurling	2	4.2
Swart	15	31.3
Hoogste kwalifikasie		
ST 8 of laer	15	30.6
St 9	8	16.3
St 10	10	20.4
N1-N3	7	14.2
Diploma	3	6.1
Graad	2	4.1
Ander	7	14.2

Die aantal diensjare wat die respondente by die onderneming werksaam is word in tabel 5.3 weergegee.

TABEL 5.3 AANTAL DIENSJARE WAT DIE RESPONDENTE BY DIE ONDERNEMING WERKSAAM IS

Diensjare	Frekwensie (F)	Persentasie (%)	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
Minder as 1 jaar	1	2.1	1	2.1
1 – 2 jaar	3	6.3	4	8.3
3 – 4 jaar	1	2.1	5	19.4
5 – 10 jaar	15	31.3	20	41.7
11 – 15 jaar	5	10.4	25	52.1
16 – 20 jaar	10	20.8	35	72.9
meer as 20 jaar	13	27.1	48	100.0

Soos wat in tabel 5.3 gesien kan word, het meer as 90 persent van werknemers meer as 5 jaar diens. Dit bied 'n moontlike verklaring vir die hoë meting op die "kennis"-element van belynde verbondenheid, soos wat later aangedui sal word.

5.2.2 RESPONDENTE SE PERSEPSIES VAN DIE ELEMENTE VAN BELYNDE VERBONDENHEID IN DIE ONDERNEMING ASOOK DIE INVLOED WAT DIE PROSES VAN MENSLIKE HULBRONBEPLANNING DAAROP HET

Vervolgens word die bevindinge oor werknemers, in die besigheidseenheid, se belynde verbondenheid en hulle persepsies ten opsigte van die verband daarvan met menslike hulpbronbeplanning, uiteengesit.

Die vraelys om die vyf elemente van belynde verbondenheid te meet, soos reeds beskryf is in paragraaf 4.2.1, is nie gestandaardiseer nie en die norms is dus arbitrêr deur die skrywer vasgestel. In die rapportering van die resultate word breukgetalle afgerond tot heelgetalle. Stelling 11 is negatief gestel ten einde te poog om objektiwiteit van respondente te verseker. Die skaaltelling van stelling 11 word soos volg omgedraai by die nasien daarvan: 'n 1 word 5, 'n 2 word 4, 3 bly 3, 4 word 2 en 5 word 1. Om nou die waardes van elkeen van die elemente van belynde verbondenheid te verkry, is die volgende formule (soos verduidelik in paragraaf 3.4.9.3) gebruik.

Belynde verbondenheid =

$$\frac{\text{Gedeelde waardes } 1 + 2 + 3}{3} \times \text{Kennis } 4 + 5 + 6}{3} \times \text{Inligting } 7 + 8 + 9}{3} \times \text{Bemagtiging } 10 + 11 + 12}{3} \times \text{Erkenning/Beloning } 13 + 14 + 15}{3}$$

= ...

Die nommers 1 tot 15 in die formule hierbo, verteenwoordig die 15 vrae van die vraelys (vergelyk Bylae A). Ten einde verwerking en grafiese voorstelling van die vyf elemente se resultate te vergemaklik is besluit om dit om te

skakel na heelgetalle op 'n 5 punt skaal. Indien die som van elkeen van die bogenoemde vyf elemente bereken word kan die antwoord per element nie kleiner as 3 wees nie. Aangesien 'n telling van 1 en 2 dus nie moontlik is nie, is 'n 5 punt skaal gekies waarvolgens 'n telling van 3 en 4 op elkeen van die vyf elemente gelykgestel is aan 1 (Glad nie), 'n telling van 5 tot 7, op 'n element, gelykgestel is aan 2 (In 'n mindere mate), 'n telling van 8 tot 10 gelykgestel is aan 3 (In 'n mate), 'n telling van 11 tot 13 gelykgestel is aan 4 (In 'n groot mate) en 'n telling van 14 en 15 gelykgestel is aan 5 (In 'n baie groot mate). Hierdie berekenings word vir beide die a en b vrae gedoen. Vir evaluasie doeleindes word 3 tot 5 tellings as positief beskou.

Die totale belynde verbondenheid-telling van elke respondent, word as volg geïnterpreteer:

'n Telling van minder as 31 dui op "swak/min" belynde verbondenheid.

'n Telling van 31 tot 243 dui op "redelike" belynde verbondenheid.

'n Telling van 244 tot 1024 dui op 'n "sterk mate" van belynde verbondenheid.

'n Telling van 1025 of hoër dui op 'n "baie sterk" mate van belynde verbondenheid.

Vir evaluasiedoeleindes word totale tellings groter as 243 beskou as positiewe tellings. Die bogenoemde norms is arbitrêr – volgens Coetsee (mondelingse mededeling), omdat die vraelys nog nie gestandaardiseer is nie.

5.2.2.1 STATISTIESE TEGNIEK

Een van die mees algemene korrelasiekoëffisiënte wat in die gedragswetenskappe gebruik word, is die Pearson produkmoment-korrelasiekoëffisiënt(r). Hierdie statistiese tegniek is van die interval-ratio tipe en dus geskik vir hierdie navorsing (Ferguson, 1981:108).

Die Pearson produkmoment-korrelasiekoëffisiënt is op die veronderstelling gebaseer dat indien twee veranderlikes kovarieer (gesamentlik varieer) byvoorbeeld hoë waardes met hoë waardes en lae waardes met lae waardes - daar 'n korrelasie of verband tussen hulle voorkom (Kerlinger, 1986:63). Indien daar wel 'n verband voorkom, kan dit of 'n positiewe, of 'n negatiewe

verband wees. By in positiewe verband sal 'n afname in die meting van een veranderlike ook lei tot 'n afname in die ander. By 'n negatiewe verband lei 'n afname in die meting van een veranderlike tot 'n toename in die ander (Ferguson, 1981:110).

Die Pearson-r varieer tussen -1.00 en +1.00. 'n Perfekte negatiewe verband tussen twee veranderlikes word uitgedruk as $r = -1.00$ en 'n perfekte positiewe verband tussen twee veranderlikes as $r = +1.00$. Wanneer daar geen verband tussen veranderlikes voorkom nie word die Pearson-r uitgedruk as $r = 0$ (Kerlinger, 1986:63).

Hoe nader die absolute waarde van 'n korrelasiekoëffisiënt aan +1.00 of -1.00 is, hoe meer akkuraat is die voorspelling dat een veranderlike met 'n ander verband hou (Ferguson, 1981:122). Die korrelasiekoëffisiënt dui beide rigting en omvang van die verband tussen twee veranderlikes aan (Kerlinger, 1986:63).

'n Korrelasiekoëffisiënt is egter nie 'n proporsie nie. 'n Koëffisiënt van .60 sal byvoorbeeld nie dubbel die graad van verband verklaar vergeleke met 'n koëffisiënt van .30 nie. Wanneer die korrelasiekoëffisiënt gekwadreer word, kan die variansie wat een veranderlike met betrekking tot 'n ander uitoefen egter verklaar word. Hinkle, Wiersma en Jurs (1988:121) meen:

"... the square for r indicates the proportion of shared variance between the variables, irrespective of causality, that is, the proportion of the variance in one variable associated with the variance of the other".

Hierdie metode is 'n meer sinvolle wyse om die betekenis van 'n Pearson-r te verklaar aangesien dit die sterkte van die liniêre verband tussen twee veranderlikes beter uitdruk. Hierdie koëffisiënt word ook die koëffisiënt van determinansie genoem (Hinkle et al, 1988:121). Die r^2 kan dus wel as 'n eenvoudige proporsie gesien word en $r^2 \times 100$ as die persentasie variansie wat een veranderlike ten opsigte van 'n ander verklaar (Ferguson, 1981:129). Die persentasie variansie wat telkens verklaar word, word in tabel 5.5 teenoor die Pearson-r aangetoon.

TABEL 5.4 PEARSEN – r EN VERKLARING VAN PERSENTASIE VAN VARIANSIE

r	$r^2 \times 100$
.10	1
.20	4
.30	9
.40	16
.50	25
.60	36
.70	49
.80	64
.90	81
1.00	100

(Oorgeneem uit Fergusen (1981:129))

Dit dien ook gemeld te word dat gelyke verskille tussen korrelasiekoëffisiënte verskillende grade van variansie verklaar. Die verskil tussen $r = .20$ en $r = .30$ verklaar byvoorbeeld slegs 5% addisionele variansie, terwyl die verskil tussen $r = .80$ en $r = .90$ 17% - verskil in variansie verklaar.

'n Korrelasiekoëffisiënt mag dus interpretasieprobleme oplewer indien die koëffisiënt van determinansie (r^2) en die persentasie variansie wat verklaar word ($r^2 \times 100$) nie daarmee saam gebruik word om verbande sinvol te interpreteer nie. Die navorser het die Pearson-r en die koëffisiënt van determinansie (r^2) gebruik om verbande tussen pare veranderlikes te ondersoek.

5.2.2.2 ANALISE EN INTERPRETASIE

Ten einde die statistiese beduidendheid van 'n korrelasiekoëffisiënt in hierdie studie vas te stel, moet die vryheidsgrade in berekening gebring word. Volgens Arkin en Colton (1963:24 en 155) is $r = 0.159$ op die 5% - beduidendheidspeil en $r = 0.208$ op die 1% - beduidendheidspeil, statisties beduidend by 'n n van 150 tot 200. Die praktiese beduidendheid van 'n korrelasie word egter nie gespesifiseer nie, en moet met inagneming van die onderwerp wat bestudeer word, bepaal word. Cohen (1977:75-105) lê egter

algemene riglyne vir die interpretasie van die korrelasiekoëffisiënt neer. Volgens die skrywer, kan 'n korrelasiekoëffisiënt van +0.5 of -0.5 as prakties beduidend gesien word, aangesien dit 'n groot effek aandui. 'n Koëffisiënt van + of -0.30 dui 'n medium effek aan en 'n koëffisiënt van + of -0.20 dui op 'n geringe effek. Die navorser het gevolglik besluit om 'n Pearson-r van +0.50 of -0.50 of groter as prakties beduidend vir verbande in hierdie navorsing te aanvaar. 'n Pearson-r van 0.50 gee 'n koëffisiënt van determinasie (r^2) van 0.25, wat impliseer, dat die twee veranderlikes 25% van mekaar se variansie verklaar. Daar word aanvaar dat die konstruk belynde verbondenheid deur heelwat ander veranderlikes as net deur die proses van menslike hulpbronbeplanning bepaal word. Sodra meer as 25% van die variansie egter tussen bogenoemde twee veranderlikes verklaar word, kan dit as prakties beduidend gesien word.

Indien Pearson-r gebruik word om verbande tussen pare veranderlikes by belynde verbondenheid (vraag a) en menslike hulpbronbeplanning (vraag b) vas te stel, word die resultate soos vervat in tabel 5.5, verkry. Die volgende val op.

Ten opsigte van die elemente van belynde verbondenheid, is **waardes** die element wat die hoogste positiewe korrelasie toon ($r = +0.688$). Hierdie Pearson-r dui op 'n koëffisiënt van determinasie (r^2) van 0.47; waardes a (belynde verbondenheid) en waarde b (invloed van menslike hulpbronbeplanning) verklaar dus 47% van mekaar se variansie. Al die ander elemente, uitsluitend **erkenning en beloning**, korreleer op 'n praktiese beduidendheidspeil met menslike hulpbronbeplanning. ('n Variansie van tussen 35% en 36% word telkens tussen voorgenoemde veranderlikes en menslike hulpbronbeplanning verklaar.) Dit is opvallend dat al die elemente van belynde verbondenheid positief op 'n praktiese beduidendheidspeil met invloed van menslike hulpbronbeplanning korreleer, met die uitsondering van een element, naamlik **erkenning en beloning**, met 'n variansie van 1.7%.

TABEL 5.5 KORRELASIES TUSSEN WERKNEMERS SE PERSEPSIES VAN BELYNDE VERBONDENHEID TOT STRATEGIESE DOELWITTE(A) EN WATTER IMPAK MENSLIKE HULPBRONBEPLANNING(B) DAAROP HET

ELEMENTE VAN BELYNDE VERBONDENHEID	A KORRELEER MET B
Waardes	r=0.6880 p=0.0001 n=44
Kennis	r=0.60456 p=0.0001 n=43
Inligting	r=0.60255 p=0.0001 n=43
Bemagtiging	r=0.59328 p=0.0001 n=43
Erkenning & Beloning	r=0.13050 p=0.4042 n=43
Belynde Verbondenheid	r=0.64935 p=0.0001 n=43

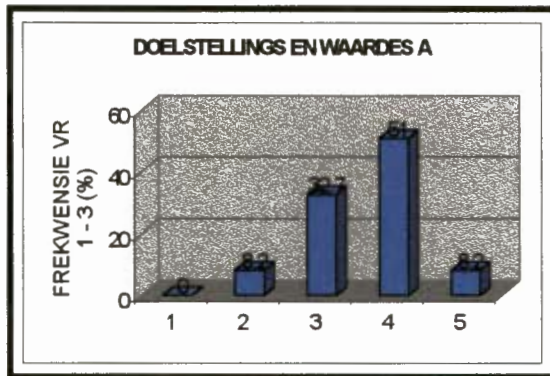
5.2.2.2.1 Gedeelde Doelstellings en Waardes

Die navorsingsresultate ten opsigte van **gedeelde doelstellings en waardes** word in tabel 5.6 en figure 5.1A en 5.1B weergegee.

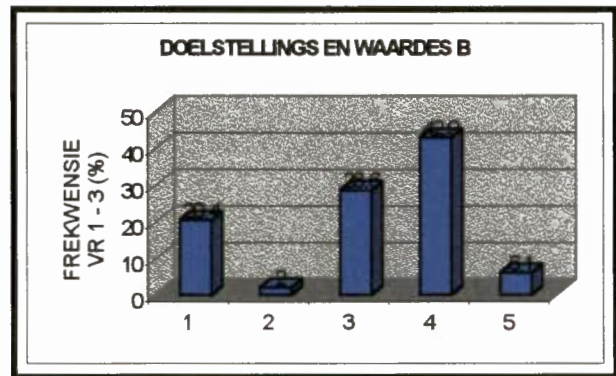
TABEL 5.6 GEDEELDE DOELSTELLINGS EN WAARDES VRAE 1- 3

GEDEELDE DOELSTELLINGS EN WAARDES	GLADNIE		IN MINDERE MATE		IN MATE		IN GROOT MATE		IN BAIE GROOT MATE		TOTAAL
	1		2		3		4		5	3 TOT 5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	%
VRAAG A	0	0	4	8	16	33	25	51	4	8	92
VRAAG B	10	20	1	2	14	29	21	42	3	6	78

f = frekwensie



FIGUUR 5.1A DOELSTELLINGS EN WAARDES



FIGUUR 5.1B DOELSTELLINGS EN WAARDES

Die gedeelde doelstellings en waardes word bereken deur die som van die tellings van vrae een tot drie, van die vraelys, soos weergegee in Bylae A. Die oorgrote meerderheid respondente (92%) het, met betrekking tot die "a"-vrae in die vraelys, aangedui dat, soos gemeet op 'n vyf-punt skaal, daar in "n mate"(3) tot "n baie groot mate"(5) waardes duidelik geformuleer is, dit deur bestuur beklemtoon word en dat erkenning gegee word aan werknemers vir prestasie gegrond op die uitleef van hierdie waardes (vergelyk tabel 5.6 en figuur 5.1A). In die geval van "b" - vrae is die oorgrote meerderheid van respondente (78%) van mening dat die proses van menslike hulpbronbeplanning wat gevolg is in "n mate" tot "n baie groot mate" bygedra het tot die hoë meting van die gedeelde doelstellings- en waardes-element (vergelyk tabel 5.6 en figuur 5.1B). Die korrelasie koëffisiënt tussen menslike hulpbron beplanning en waardes- en doelstellings-element kan as (meer as .5) prakties beduidend beskou word. Indien die Pearson-koëffisiënt van determinansie tussen die "a" en "b" vrae ontleed word (tabel 5.5) is dit duidelik dat dit 47% van mekaar se variansie verklaar.

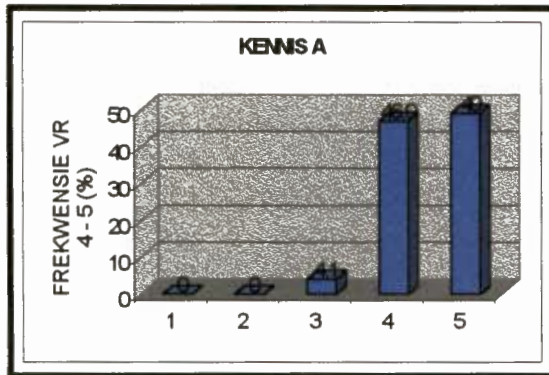
5.2.2.2.2 Kennis

Die navorsingsresultate ten opsigte van kennis word in tabel 5.7 en figure 5.2A en 5.2B weergegee.

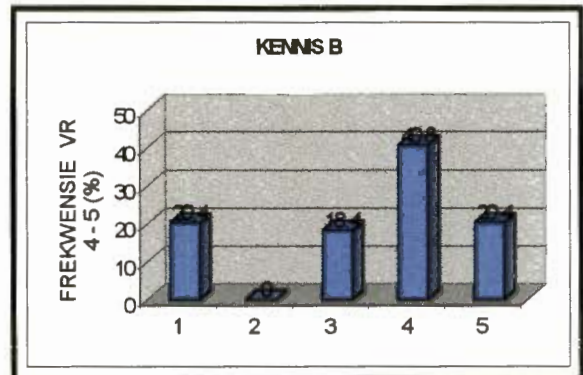
TABEL 5.7 KENNIS VRAE 4 - 6

KENNIS	GLADNIE		IN MINDERE MATE		IN MATE		IN GROOT MATE		IN BAIE GROOT MATE		TOTAAL
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
VRAAG A	0	0	0	0	2	4	23	47	24	49	100
VRAAG B	10	20	0	0	9	18	20	41	10	20	80

f = frekwensie



FIGUUR 5.2A KENNIS



FIGUUR 5.2B KENNIS

Die telling van respondente se ervare vlak van kennis word bereken deur die som van die tellings van vrae vier tot ses, van die vraelys soos weergegee in Bylae A. Al die respondente het, met betrekking tot die "a"-vrae in die vraelys, aangedui dat, soos gemeet op 'n vyf-punt skaal, daar in "n mate"(3) tot "n baie groot mate"(5) hulle voldoende kennis, vaardighede, en opleiding het ten einde hulle werk te doen (vergeelyk tabel 5.7 en figuur 5.2A). Hierdie resultaat is te verstane aangesien 69.4% van die respondente langer as 3 jaar in hulle huidige poste werksaam is en 89.6% langer as 5 jaar by die onderneming werksaam is. Dit is dus op die oog af volgens Coetsee (1996:27) se definisie van kennis in organisasies, dat daar moontlik 'n lerende kultuur bestaan in hierdie besigheidseenheid. In die geval van "b" – vrae, is die oorgrote meerderheid van respondente (80 persent) van mening dat die proses van menslike hulpbronbeplanning wat gevolg is in 'n mate tot 'n baie groot mate bygedra het tot die hoë vlak van kennis wat in die

onderneming bestaan (vergeelyk tabel 5.7 en figuur 5.2B). Die korrelasie koëffisiënt tussen menslike hulpbron beplanning en die kenniselement kan as (meer as .5) prakties beduidend beskou word. Indien die Pearson-r koëffisiënt van determinansie tussen die "a" en "b" vrae ontleed word (tabel 5.5) is dit duidelik dat dit 37% van mekaar se variansie verklaar.

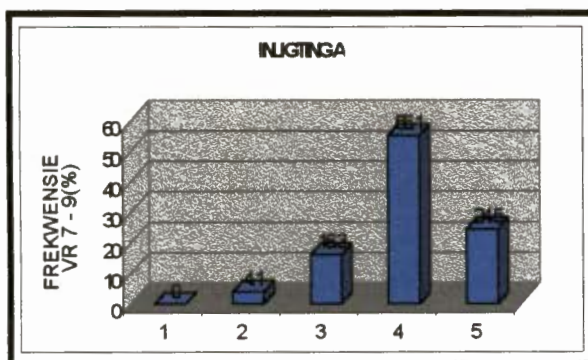
5.2.2.2.3 Inligting

Die navorsingsresultate ten opsigte van inligting word in tabel 5.8 en figure 5.3A en 5.3B weergegee.

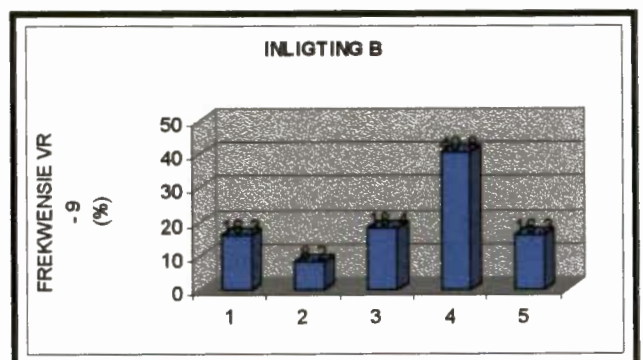
TABEL 5.8 INLIGTING VRAE 7 – 9

INLIGTING	GLADNIE		IN MINDERE MATE		IN MATE		IN GROOT MATE		IN BAIE GROOT MATE		TOTAAL
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
VRAAG A	0	0	2	4	8	16	27	55	12	25	96
VRAAG B	8	16	4	8	9	18	20	41	8	16	76

f = frekwensie



FIGUUR 5.3A INLIGTING



FIGUUR 5.3B INLIGTING

Die telling van respondente se ervaarde vlak van kommunikasie in die onderneming word bereken deur die som van die tellings van vrae sewe tot nege, van die vraelys soos weergegee in Bylae A. Die oorgrote meerderheid respondente (96%) het, met betrekking tot die "a"-vrae in die vraelys, aangedui dat, soos gemeet op 'n vyf-punt skaal, daar in "'n mate"(3) tot "'n baie groot mate"(5) werksdoelwitte duidelik omskryf is, dat almal weet wat gedoen moet word en dat almal 'n duidelike beeld van die besigheidseenheid se doelwitte het (vergeelyk tabel 5.8 en figuur 5.3A). In die geval van die "b" -

vrae is die oorgrote meerderheid van respondente (76%) van mening dat die proses van menslike hulpbronbeplanning wat gevolg is in “n mate” tot “n baie groot mate” bygedra het tot die hoë meting van die inligtingselement (vergeelyk tabel 5.8 en figuur 5.3B). Die korrelasie koëffisiënt tussen menslike hulpbron beplanning en die inligtingselement kan as (meer as .5) prakties beduidend beskou word. Indien die Pearson-r koëffisiënt van determinansie tussen die “a” en “b” vrae ontleed word (tabel 5.5) is dit duidelik dat dit 36% van mekaar se variansie verklaar.

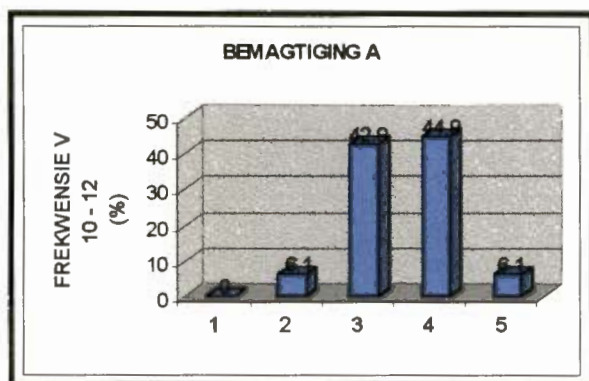
5.2.2.2.4 Bemagtiging

Die navorsingsresultate ten opsigte van bemagtiging word in tabel 5.9 en figure 5.4A en 5.4B weergegee.

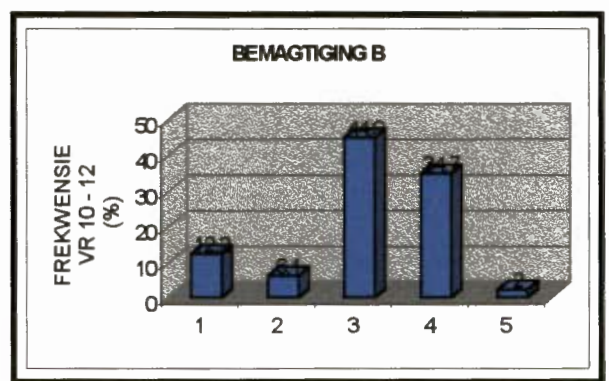
TABEL 5.9 BEMAGTIGING VRAE 10 - 12

BEMAGTIGING	GLADNIE		IN MINDERE MATE		IN MATE		IN GROOT MATE		IN BAIE GROOT MATE		TOTAAL
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
VRAAG A	0	0	3	6	21	43	22	45	3	6	94
VRAAG B	6	12	3	6	22	45	17	35	1	2	82

f = frekwensie



FIGUUR 5.4A BEMAGTIGING



FIGUUR 5.4B BEMAGTIGING

Die telling van respondente se ervaarde vlak van bemagtiging word bereken deur die som van die tellings van vrae tien tot twaalf, van die vraelys, soos weergegee in Bylae A. Die oorgrote meerderheid respondente (96%) het, met betrekking tot die “a”- vrae in die vraelys, aangedui dat, soos gemeet op ‘n vyf-punt skaal, “in ‘n mate” (3) “tot ‘n baie groot mate” (5) werknemers

vryheid van keuse het van hoe om hulle werk te doen, dinge vinnig gedoen kan word en dat hulle tevrede is met die mate waartoe hulle die geleentheid kry om aan besluite deel te neem (kyk tabel 5.9 en figuur 5.4A). Soos in Hoofstuk 3 gesien kan word, is deelname een van die die hoofelemente van bemagtiging, wat weer een van die elemente van belynde verbondenheid vorm.

Volgens Coetsee (1996:43) verwys bemagtiging na die inspraak in en deelname aan besluite en die vergroting van bevoegdhede en verantwoordelikhede van werknemers. Dit handel oor die die gee van geleenthede aan werknemers om te help met die identifisering van probleme, die definiëring daarvan en inspraak in besluite oor hoe werk gedoen en werkmetodes verbeter kan word. O'Reily (1996:376) beklemtoon die belangrikheid van deelname in die verband, deur vir werknemers keuses te gee. Keuses word dikwels met verbondenheid in verband gebring. Hy stel dit soos volg.

“When the choice is volitional, explicit, public, and irrevocable, the commitment is even more binding.”

In die geval van die “b” - vrae is die oorgrote meerderheid van respondente (82%), van mening dat die proses van menslike hulpbronbeplanning wat gevolg is, “in ‘n mate” tot “‘n baie groot mate” bygedra het tot die hoë meting van die bemagtigingselement (vergelyk tabel 5.9 en figuur 5.4B). Die korrelasie koëffisiënt tussen menslike hulpbron beplanning en die bemagtigingselement kan as (meer as .5) prakties beduidend beskou word. Indien die Pearson-r koëffisiënt van determinansie tussen die “a” en “b” vrae ontleed word (tabel 5.5) is dit duidelik dat dit 35% van mekaar se variansie verklaar.

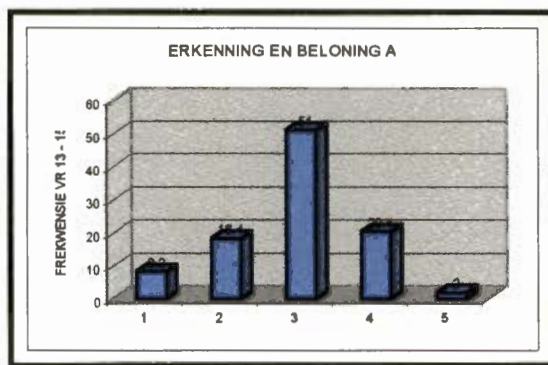
5.2.2.2.5 Erkenning en Beloning

Die navorsingsresultate ten opsigte van **erkenning en beloning** word in tabel 5.10 en figure 5.5A en 5.5B weergegee.

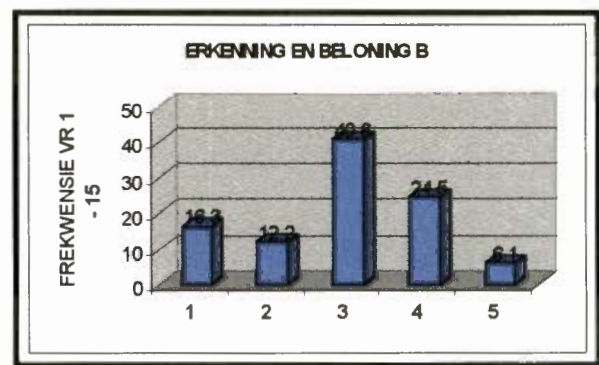
TABEL 5.10 ERKENNING EN BELONING VRAE 13-15

ERKENNING EN BELONING	GLADNIE		IN MINDERE MATE		IN MATE		IN GROOT MATE		IN BAIE GROOT MATE		TOTAAL	
	1		2		3		4		5			3 TOT 5
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
VRAAG A	4	8	9	18	25	51	10	20	1	2	73	
VRAAG B	8	16	6	12	20	41	12	25	3	6	71	

f = frekwensie



FIGUUR 5.5A ERKENNING EN BELONING



FIGUUR 5.5B ERKENNING EN BELONING

Die persentasietelling van respondente se ervaarde vlak van die mate van erkenning en beloning in die onderneming, word bereken deur die som van vraag dertien tot vyftien. 'n Totaal van 74% van respondente het, met betrekking tot die "a"- vrae in die vraelys, aangedui dat, soos gemeet op 'n vyf-punt skaal- dat "in 'n mate" (3) tot "n baie groot mate" (5) salarisse billik is, soos gemeet teenoor wat ander verdien en die werk wat gedoen word, en dat die besigheidseenheid se vergoedingstelsel gebaseer is op vermoëns en prestasie (vergelyk tabel 5.10 en figuur 5.5A). 'n Totaal van 26% is egter minder tevrede met erkenning en beloning. In hierdie verband haal Armstong (1996:48) vir Lawler aan met die volgende woorde.

"A finding that employees are dissatisfied with pay is, in effect, a non-finding. It is to be expected. The key thing that the organization needs to focus on is whether its employees are more dissatisfied with their pay than are employees in other organizations."

Indien Lawler se siening aanvaar word, behoort daar nie te veel ag geslaan te word op die laer telling ten opsigte van beloning (vergoeding) vir hierdie

besigheidseenheid nie. Ander besigheidseenhede in die onderneming se tellings moet egter ook vergelyk word en indien die betrokke besigheidseenheid laer is as die ander besigheidseenhede, sou dit die moeite loon om die faktore rondom erkenning en beloning te ondersoek, aangesien dit 'n belangrike element vir die vestiging van verbondenheid vorm.

Die korrelasie koëffisiënt tussen menslike hulpbron beplanning en die erkenning- en beloning-element kan nie as (minder as .5) prakties beduidend beskou word nie. Indien die Pearson-r koëffisiënt van determinansie tussen die "a" en "b" vrae ontleed word (tabel 5.5) is dit duidelik dat dit slegs 1.7% van mekaar se variansie verklaar

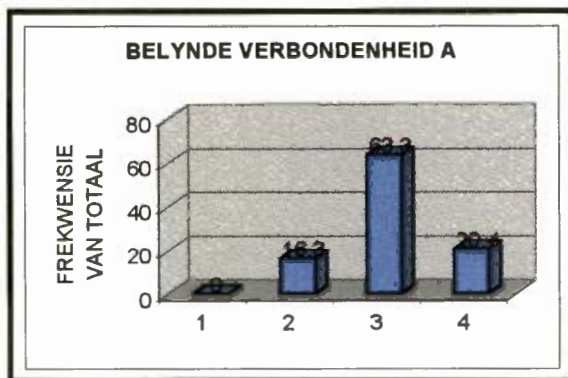
5.2.2.2.6 Belynde Verbondenheid

Die navorsingsresultate ten opsigte van **belynde verbondenheid** word in tabel 5.11 en figure 5.6A en 5.6B weergegee.

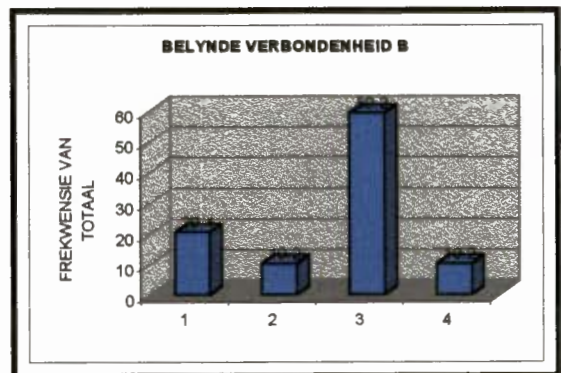
TABEL 5.11 BELYNDE VERBONDENHEID

BELYNDE VERBONDENHEID	SWAK		REDELIK		STERK		BAIE STERK		TOTAAL
	1		2		3		4		3 EN 4
	f	%	f	%	f	%	f	%	%
VRAAG A	0	0	8	16	31	63	10	20	84
VRAAG B	10	20	5	10	29	59	5	10	70

f = frekwensie



FIGUUR 5.6A BELYNDE VERBONDENHEID



FIGUUR 5.6B BELYNDE VERBONDENHEID

Die totale telling van respondente se ervaarde vlak van belynde verbondenheid in die onderneming, word bereken deur die som van elke element se vrae deur 3 te deel en daarna met mekaar te vermenigvuldig. Die resultaat dui daarop, dat daar by die oorgrote meerderheid respondente (84%), met betrekking tot die "a"- vrae in die vraelys, 'n "sterk" tot "baie sterk" mate van belynde verbondenheid teenwoordig is (vergelyk tabel 5.11 en figuur 5.6A).

5.2.2.2.7 Impak van menslike hulpbronbeplanning op verbondenheid

Die resultate soos geïllustreer in tabel 5.11 en figuur 5.6B, met betrekking tot die "b" vrae, dui daarop, dat die oorgrote meerderheid respondente (87%), van mening is dat die proses van menslike hulpbronbeplanning wat gevolg is, in "'n sterk" (3) tot "baie sterk" (4) mate bydrae tot die resultate van belynde verbondenheid. Ses respondente het egter nagelaat om hierdie vrae in te vul. Die korrelasie koëffisiënt (meer as .5) tussen menslike hulpbron beplanning en die belynde verbondenheid kan as prakties beduidend beskou word. Indien die Pearson-r koëffisiënt van determinansie tussen die "a" en "b" vrae ontleed word (tabel 5.5) is dit duidelik dat dit 42% van "a" en "b" se variansie verklaar.

5.3 GEVOLGTREKKINGS

Die gevolgtrekkings uit die empiriese ondersoek kan soos volg opgesom word.

As die elemente van belynde verbondenheid ontleed word, blyk dit dat werknemers in terme van kennis, ervaring, vermoëns en vaardighede, die persepsie het dat hulle bevoeg is om hulle take uit te voer (Indien aangeneem word dat kennis, ervaring, vermoëns en vaardighede kriteria vir bevoegdheid is). Dit dui daarop dat 'n lerende klimaat in die onderneming bestaan.

- Ten einde die mededingende uitdagings van die toekoms, veral ten opsigte van Suid-Afrika se betreding van wêreldmarkte, die hoof te bied, sal dit van werknemers verwag word om meer kennis te hê as wat nodig

is vir die uitvoering van sy onmiddellike taak. Die bedreiging in die besigheidseenheid is, dat werknemers onder 'n vals persepsie mag verkeer rakende hulle kundigheidsvlakke. Die resultate van respondente dui daarop, dat die proses van menslike hulpbronnebeplanning wat gevolg is, op 'n praktiese beduidende vlak korreleer met die huidige positiewe stand van die kenniselement.

- **Werknemers se siening ten opsigte van die effektiwiteit van inligtingverspreiding (afwaarts, opwaarts en sywaarts) en die begrip wat hulle daarvoor het, is positief.** Die resultate van respondente dui daarop, dat die proses van menslike hulpbronnebeplanning wat gevolg is, op 'n praktiese beduidende vlak korreleer met die huidige positiewe stand van die inligtingselement.

Soos in die prosesmodel (verwys figuur 2.2) gesien kan word, is voldoende kommunikasie die eerste stap in die vestiging van deelname en vertroue. Indien doelwitte nie bereik word nie, kan dit dikwels toegeskryf word aan gebrekkige kommunikasie.

- Volgens die respondente se terugvoer, is die meerderheid (96%) tevrede in die mate van hoe **bemagtiging** bestuur word. Hall (1981:85) waarsku, dat deelname 'n voorwaarde vir bemagtiging is, wat weer 'n voorwaarde vir verbondenheid is. Werknemers se verbondenheid en eienaarskap ten opsigte van die onderneming se doelwitte verhoog, namate hulle by hoër vlakke van deelname betrek word (Veldsman, 1992:7). Dus, indien deelname nie teenwoordig is nie, ontbreek een van die belangrikste boublokke van verbondenheid. (Vergelyk 3.4.4). Bemagtiging, indien nie behoorlik bestuur nie, kan oorgaan tot vyandige verbondenheid. (Vergelyk 3.4.2.3) Die resultate van respondente dui daarop, dat die proses van menslike hulpbronnebeplanning wat gevolg is, op 'n praktiese beduidende vlak korreleer met die huidige positiewe stand van die bemagtigingselement en was die proses van menslike hulpbronnebeplanning as sodanig suksesvol.
- **Wat erkenning en beloning betref, is 73% van die respondente tevrede met hoe dit hanteer word.** Erkenning en beloning korreleer egter nie op 'n statisties beduidende peil met die proses van menslike

hulpbronbeplanning nie. 'n Aname kan moontlik gemaak word dat die relatief lae telling van erkenning en beloning nie te wyte is aan die proses van menslike hulpbronbeplanning wat gevolg is nie of dat die proses nie erkenning en beloning suksesvol aangespreek het nie. Navorsers insiens is laasgenoemde die waarskynlikste.

- Daar is 'n groot mate van eenstemmigheid onder respondente (92%) dat **doelstellings en waardes**, (die affektiewe houding jeens organisasieverbondenheid, volgens Buchanan (1974:533)), duidelik geformuleer is, dat dit aan werknemers oorgedra is en dat hulle dit begryp en aanvaar. Die resultate van respondente dui daarop, dat die proses van menslike hulpbronnebeplanning wat gevolg is, op 'n praktiese beduidende vlak korreleer met die huidige positiewe stand van die doelstellings- en waardes-element en was die proses van menslike hulpbronbeplanning as sodanig suksesvol.
- 'n Totaal van 86% van respondente dui aan, dat die proses van menslike hulpbronbeplanning wat gevolg is, 'n bydrae gemaak het tot die vestiging van belynde verbondenheid. Met ander woorde, die aanname kan gemaak word, dat die werknemers meer verbonde is tot organisasiedoelwitte nadat die proses geïmplementeer is, as wat die geval voor die proses was en blyk dit dus suksesvol te wees. Die resultate van respondente dui daarop, dat die proses van menslike hulpbronnebeplanning wat gevolg is, op 'n praktiese beduidende vlak korreleer met die huidige positiewe stand van die belynde verbondenheid en was die proses van menslike hulpbronbeplanning as sodanig suksesvol.

Op grond van die praktiese beduidenheid van die verbande, word die gevolgtrekking gemaak, dat daar 'n verband tussen die menslike hulpbronbeplanningsproses en die huidige vlak van belynde verbondenheid tot die organisasie se strategiese besigheidsdoelwitte is en kan die proses wat gevolg is, as suksesvol geag word.

5.4 AANBEVELINGS

Op grond van die literatuurstudie en die bevindinge van die empiriese ondersoek, kan daar sekere aanbevelings met betrekking tot die vestiging van belynde verbondenheid tot strategiese doelwitte met behulp van menslike hulpbronbeplanning, binne 'n besigheidseenheid van 'n petrochemiese onderneming, gemaak word.

Die volgende is enkele aanbevelings.

- 'n Vollediger ondersoek na die menslike hulpbronvereistes waaraan daar voldoen moet word, is nodig, ten opsigte van die betreding tot wêreldmarkte en die wyse waarop dit aan werknemers oorgedra moet word. Dit is nodig om internasionale mededingendheid te verseker.
- Werknemers moet erkenning en beloning op die regte tydstip kry ten einde die momentum van die menslike hulpbronbeplanningsproses te behou. Indien die spesifieke element nagelaat word, is die waarskynlikheid groot dat werknemers belangstelling en verbondenheid tot die organisasie se doelwitte sal verloor.

5.5 OPSOMMING VAN BEVINDINGE

Wanneer die elemente van belynde verbondenheid met behulp van die belynde verbondenheidsvraelys beoordeel word, blyk die volgende.

- Indien die individuele resultate van die vroeë ondersoek word, dui dit daarop dat bestuur wel die waardes beklemtoon en die uitleef daarvan beloon.
- Daar is 'n hoë mate van belynde verbondenheid ten opsigte van kommunikasie in die onderneming.
- Die resultate dui daarop, dat daar by die oorgrote meerderheid respondente "n sterk" tot "baie sterk" mate van belynde verbondenheid teenwoordig is.
- Die proses van menslike hulpbronnebeplanning wat gevolg is, blyk wel 'n sterk positiewe impak te gehad het op belynde verbondenheid van werknemers.

Hoofstuk 6 word 'n kort oorsig van die studie in sy geheel voorsien.

HOOFSTUK 6 SAMEVATTING VAN STUDIE

6.1 INLEIDING

Die probleemstelling en inleiding tot hierdie navorsing, agtergrond van die onderneming, oorsig van relevante literatuur, navorsingsmetodologie, resultate en bevindings, word in die voorafgaande hoofstukke hanteer. Die oogmerk van hierdie hoofstuk, is om die navorsingstudie saam te vat, die belangrikste gevolgtrekkings weer te gee en aanbevelings op grond van die navorsingsbevindings te maak.

6.2 PROBLEEM- EN DOELSTELLINGS VAN DIE STUDIE

Die probleem wat in die navorsingstudie ondersoek word, is werknemers se ingesteldheid en die impak van die proses van menslike hulpbronbeplanning op verbondenheid aan strategiese doelwitte in 'n spesifieke besigheidseenheid van 'n petrochemiese besigheid. Faktore wat aanleiding tot die probleemstelling gegee het, is die volgende waarnemings deur die outeur.

- Algemeen kenmerkende faktore binne ondernemings.
 - Een van die mees onderbenutte hulpbronne, is die menslike hulpbron.
 - Menslike hulpbronbeplanning word, dikwels in ondernemings, buite konteks van die onderneming se visie en strategiese doelwitte gedoen.
 - Werknemers staan dikwels afsydig teenoor of is nie belyn teenoor ondernemings se strategiese doelwitte nie en openbaar ook nie die nodige verbondenheid daarvoor nie.

- Algemene kenmerkende faktore binne die spesifieke besigheidseenheid.
 - Daar is 'n algemene gebrek aan gefokusde strategiese doelwitte.
 - 'n Hoë mate van besigheidsfoute kom voor.
 - Lae effektiwiteit en produktiwiteit word gekonkretiseer

Hierdie kenmerke was aanwesig voor die proses van menslike hulpbronbeplanning.

Die navorsingstudie het ten doel om-

- Die konsepte "menslike hulpbronbeplanning" en "organisasieverbondenheid", veral met betrekking tot die nuwer konseptualiserings van hierdie konsepte, te ondersoek en te beskryf,
- na implementering van 'n menslike hulpbronbeplanningsproses, by 'n spesifieke besigheidseenheid binne 'n chemiese onderneming, te bepaal of die wyse waarop die menslike hulpbronbeplanningsproses gedoen word, reflekteer in werknemers se verbondenheid tot strategiese besigheidsdoelwitte verhoog, en om
- aanbevelings te maak oor die vestiging van belynde verbondenheid tot strategiese besigheidsdoelwitte in 'n chemiese vervaardigings-onderneming.

Bogenoemde doelstellings is met behulp van 'n metode en model wat ontwikkel is vir formele menslike hulpbronnebeplanning, aangespreek, waarna dit by 'n besigheidseenheid geïmplementeer is. Die effektiwiteit hiervan is getoets aan die hand van 'n belynde verbondenheidsvraelys.

6.3 NAVORSINGSONTWERP

Na aanleiding van die faktore wat in die literatuurstudie geïdentifiseer is, is 'n bestaande vraelys aangepas en aan alle werknemers wat by die spesifieke besigheidseenheid van 'n petrochemiese besigheid werkzaam is, gestuur vir voltooiing. Die doel van die vraelys was om vas te stel of die proses van menslike hulpbronbeplanning wat gevolg is, suksesvol was. Die responskoers was 85%, wat bevredigend blyk te wees.

Die inligting wat uit die voltooide vraelyste verkry is, is met behulp van 'n rekenaarprogram statisties verwerk.

Die resultate van die verwerkte vraelysdata word in Hoofstuk 5 weergegee, ten einde sinvolle gevolgtrekkings te kan maak oor werknemers se persepsies ten opsigte van belynde verbondenheid tot strategiese besigheidsdoelwitte en die verband daarmee met die proses van menslike hulpbronbeplanning.

6.4 BELANGRIKSTE BEVINDINGE UIT DIE LITERATUUR

Die belangrikste bevindinge uit die literatuur, kan soos volg saamgevat word.

- Daar is 'n wêreldwye tendens om menslike hulpbronbeplanning in so 'n mate te skakel met die besigheidstrategie, dat dit 'n mededingende voordeel vir die onderneming inhou, sodat dit die onderneming instaat stel om aan te pas by veranderings in markte, mededingers, tegnologieë, produkte en wetgewings.
- Hierdie skakeling vind plaas deurdat die gaping tussen toekomstige (soos afgelei uit besigheidstrategie) en huidige menslike hulpbronvaardighede geïdentifiseer word en pro-aktiewe intervensies geloods word om dit te oorbrug.
- Menslike hulpbronbeplanning is 'n progressiewe, onafgebroke proses wat nooit voltooi word nie.
- 'n Tekort aan vaardige werknemers om 'n wêreldklasonderneming te ondersteun, sal een van die fokuspunte van die nuwe millenium wees.
- Daar moet 'n ewewig gevind word aan die onderneming se behoefte aan produktiewe werknemers en die werknemers se behoefte aan persoonlike werk- en loopbaanbevrediging.
- Daar bestaan 'n sielkundige kontrak tussen die werkgewer en die werknemer, aangesien albei, in terme van behoeftebevrediging, van mekaar afhanklik is. Werknemers het derhalwe sekere toekomsverwagtinge rakende hulle aanwending in die praktyk, vergoeding en aansien. Die mate waarin daar in die praktyk aan hierdie verwagtinge voldoen word, het 'n invloed op hul werkstevredenheid en moontlik ook

hul werksuitsette. Verskillende skrywers lig ook die neiging uit dat werkers van 'n blinde lojaliteit teenoor strukture en organisasies wegbeweeg (Limerick en Cunnington, 1993:9-10; Deutschmann, 1990:23).

- Menslike hulpbronbeplanning vorm deel van 'n bestuurder se daaglikse bestuurstaak. Dit vorm 'n integrale deel van alle beplanningsaktiwiteite.
- Daar moet verbondenheid bestaan vir die menslike hulpbronplan deur alle rolspelers in die onderneming. Hierdie verbondenheid sal net bevestig word indien alle rolspelers deelname het in die ontwerp en implementering daarvan.
- Die gedragsvorme wat met organisasieverbondenheid geassosieer word, moet as wenslik vir die organisasie se voortbestaan en oorlewing beskou word met ander woorde die strategiese doelwitte.
- Die konsep van organisasieverbondenheid behoort ook algemene psigologiese prosesse van die werkende mens in perspektief te stel.
- Leierskapstyl is 'n noodsaaklike element van verbondenheid en moet aanvullend tot beproefde bestuurspraktyke wees.
- Deelname aan besluitneming deur alle werknemers, is 'n voorwaarde vir organisasieverbondenheid en is die basiese beginsel waarop die proses van menslike hulpbronbeplanning op geskoei is.
- Daar bestaan 'n komplekse verwantskap tussen 'n **bemagtigde individu**, of "self", en die **effektiwiteit** van 'n onderneming. 'n Sentrale komponent van die proses van bemagtiging is die mate waarin werknemers 'n **verbondenheid** tot die onderneming ervaar.
- Ten einde verbondenheid te bewerkstellig, is dit nodig dat werk aan vyf poseienskappe moet voldoen, nl. verskeidenheid vaardighede, identifisering met die taak, belangrikheid van die taak, outonomieit in die uitvoering van die taak en terugvoer oor werkresultate.
- Belynde verbondenheid kan verklaar word binne 'n oopstelsel motiverende klimaat model. Die klimaat wat binne die onderneming heers, werketiek, gedeelde waardestelsels, die omgewing en leierskap is belangrike determinante van belynde verbondenheid.

6.5 BELANGRIKSTE BEVINDINGE UIT EMPIRIESE STUDIE

Die belangrikste bevindinge uit die empiriese studie, kan soos volg saamgevat word.

- Respondente se respons meet hoë vlakke op al vyf elemente van belynde verbondenheid.
- Die resultate van respondente, toon korrelasies wat prakties beduidend blyk te wees tussen die menslike hulpbronbeplanningsproses en die huidige vlak van die elemente van belynde verbondenheid met die uitsondering van erkenning en beloning.
- Die resultate van respondente, toon korrelasies wat prakties beduidend blyk te wees tussen die menslike hulpbronbeplanningsproses en die huidige vlak van belynde verbondenheid.

Bogenoemde resultate dui daarop dat die wyse van implementering van 'n menslike hulpbronbeplanningsproses binne 'n spesifieke besigheidseenheid van 'n chemiese vervaardigingsonderneming, werknemers se verbondenheid tot strategiese besigheidsdoelwitte verhoog.

6.6 BEPERKINGS

Die volgende beperkinge is ten opsigte van hierdie ondersoek ervaar:

- Die grootste enkele beperking van die studie, is dat dit net binne 'n enkele besigheidseenheid van 'n groter onderneming gedoen is. Dit beteken dat die resultate van die studie nie noodwendig op die hele organisasie van toepassing gemaak kan word nie.
- 'n Verdere beperking is dat daar nie 'n voortoets gedoen is nie en dat daar dus op die geheue en/of persepsies van respondente staatgemaak moet word vir vergelyking van die resultate. Die objektiwiteit hiervan kan moontlik bevraagteken word.
- Verder sou die resultate moontlik meer akkuraat gewees het as daar gebruik gemaak was van kontrolegroepe.
- Nog 'n beperking is dat die vraelys nie gestandaardiseer is nie. Dit kan 'n weselike effek op die resultate hê en bemoeilik vergelyking met besighede buite die petro-chemiese bedryf.

6.7 GESKATTE WAARDE EN BYDRAE VAN HIERDIE STUDIE

Dit wil nie voorkom of daar al baie studies is wat die vestiging van verbondenheid vir strategiese doelwitte met behulp van die proses van menslike hulpbronbeplanning gedoen is nie.

Die grootste bydrae van hierdie studie lê dus daarin dat dit die nuutste teorie en filosofie rondom verbondenheid integreer en as vertekpunt gebruik vir die studie na belynde verbondenheid vir strategiese besigheidsdoelwitte van 'n petro-chemiese vervaardigingsonderneming deur middel van 'n proses van menslike hulpbronbeplanning.

6.8 SLOT

In die inleiding tot hierdie studie is daarop gewys dat daar tans, in die besigheidsomgewing 'n nuwe werksetiek in wording is. Elke onderneming in Suid-Afrika word deur toenemende veranderinge geraak en moet daarby aanpas ten einde die onderneming in die toekoms te kan laat oorleef. Werknemers se soeke na sinvolheid van werk, behoefte om te "behoort" en deelname aan besluite wat hulle werklewe beïnvloed, plaas vereis kreatiewe bestuursleierskap en oordeelkundige menslike hulpbronbeplanning as prioriteit. Die era van postmodernisme en neo-humanisme hou in dat werknemers hoogstens 'n alliansie met die onderneming vorm vir solank hul waardes versoenbaar is met die organisasie s'n en hul persoonlike behoeftes aan selfaktualisering in die organisasie bevredig word.

Die vestiging van belynde verbondenheid onder werknemers, is 'n belangrike intervensie tot beskikking van bestuurders om in 'n kompeterende omgewing te kan meeding. Dit sal egter net realiseer, indien daar 'n wedersydse vertroue tussen bestuur en werknemers bestaan en bestuur waarlik belangstelling toon in die welvaart en geluk van werknemers. Aanduidings uit in die studie dui daarop, dat indien menslike hulpbronbeplanning soos in die studie toegepas word, die resultate suksesvol blyk te wees. Verdere navorsing word egter aanbeveel om die resultate, van die studie, oor 'n wyer spektrum van ondernemings te toets.

Dit is voorts van kardinale belang, dat duidelike en begrypbare doelwitte in die onderneming bestaan en elke werknemer dit bewustelik ervaar, dat selfs die geringste werkpoging 'n betekenisvolle bydrae tot die onderneming veronderstel.

BYLAES

BYLAE A VRAELYS OOR BELYNDE VERBONDENHEID

VRAELYS OOR BELYNDE VERBONDENHEID

Aangeheg vind u 'n vraelys wat daarop gerig is om meer inligting oor verbondenheid tot strategiese besigheidsdoelwitte te bekom.

U deelname in hierdie projek is uiters belangrik en daarom vra ek u goedgunstige samewerking vir die voltooiing van hierdie vraelys. Die invul behoort nie baie van u tyd in beslag te neem nie, aangesien dit voltooi kan word deur slegs die toepaslike blokkies met 'n kruisie (X) te merk.

Hierdie vraelys is anoniem en u moet asseblief nie u naam meld nie. U moet daarom asseblief die vrymoedigheid neem om die vraelys eerlik te voltooi.

BIOGRAFIESE BESONDERHEDE VAN RESPONDENT

Antwoord die volgende vrae oor uself deur 'n kruisie (X) in die toepaslike blokkie te trek:

1 In watter ouderdomsgroep val u?

24 jaar en jonger		36 – 45 jaar		56 jaar en ouer	
25 – 35 jaar		46 – 55 jaar			

2 Geslag

Manlik		Vroulik	
Ongetroud		Getroud	
Weduwee		Wewenaar	

3

Huwelikstatus

Geskei		Ander	
--------	--	-------	--

4 Wat is u hoogste kwalifikasie?

St 8 of laer		N1		Honneursgraad	
St 9		N2		Meestersgraad	
St 10		N3		Doktorsgraad	

Diploma		Graad		Ander	
---------	--	-------	--	-------	--

5 Indien "ander" by vraag 4, spesifiseer asseblief

6 Ras	Blank		Asiër		Ander	
	Kleurling		Swart			

7 Indien "ander" by vraag 6, spesifiseer asseblief

-2-

8 Hoeveel jaar is u reeds by u huidige werkgewer werksaam?

Minder as 1 jaar		3 - 4 jaar		11 - 15 jaar		Langer as 20 jaar	
1 - 2 jaar		5 - 10 jaar		16 - 20 jaar			

9 Hoeveel jaar is u reeds in u huidige pos werksaam?

Minder as 1 jaar		3 - 4 jaar		11 - 15 jaar		Langer as 20 jaar	
1 - 2 jaar		5 - 10 jaar		16 - 20 jaar			

10 Wat is u huidige posbenaming?

Admin. Beampte (Ingesluit Asst., Sn., Eerste, Hoof)		Besigheidstegnikus (Ingesluit Leerling, Asst., Sn.)		Rekenmeester (Ingesluit Gr. 1, Gr. 2, Sn. Gr. 2)	
Besigheidsbestuurder		Vakman (Ingesluit Sn., Spesialis)		Sekuriteitsbeampte (Ingesluit Sn.)	
Afdelingsbestuurder (Ingesluit Sn.)		Tegnikus (Ingesluit Asst., Sn., Eerste Hoof)		Hoof (Ingesluit Asst. (Hoof Sekuriteit))	

Areabestuurder		Operateur		Vibrasie Analis	
Seksiebestuurder		Wetenskaplike (Ingesluit Gr. 1, Sn., Eerte, Hoof)		Inspekteur (Ingesluit Sn., Eerste, Hoof, Asst.)	
Voorman		Brandweerman (Ingesluit Sn.)		Tegnoloog (Ingesluit Sn., Eerste, Hoof)	
Opleidingsbeampte (Ingesluit Asst., Sn., Eerste, Hoof)		Klerk (Ingesluit Klerklike Asst., Gr. 2, Gr. 1, Sn., Eerste, Hoof)		Proseskontroleur (Ingesluit Gr. 2, Gr. 1, SPK)	
Veiligheidsbeampte (Ingesluit Gr. 1, Gr. 2, Asst., Sn., Eerste, Hoof, Supt.)		Ingenieur (Ingesluit Asst., Sn., Gr. 1, Eerte, Hoof)		Telefonis (Ingesluit Sn.)	
Instandhoudings-Operateur (Ingesluit Sn., Eerste)		Projekbeampte (Ingesluit Asst., Sn., Eerste)		Beplanner (Ingesluit Sn., Eerste, Hoof)	
				Tegniese Beampte (Ingesluit Sn.)	
				Ander	

11 Indien "ander" by vraag 10, spesifiseer

12 Het u in u huidige pos enige ondergeskiktes wat aan u rapporteer?

J		Nee	
a			

13 Indien u ja by vraag 13 aangedui het, dui die aantal ondergeskiktes aan wat direk aan u rapporteer

--

14 Dui aan in watter vlak van die onderneming u werksaam is.

Sn. Bestuur		Middelbestuur		Eerstevlak-Toesighouer		Werknemer	
-------------	--	---------------	--	------------------------	--	-----------	--

Beantwoord al die stellings deur telkens 'n kruisie in die toepaslike blokkie te trek. Lees elke stelling noukeurig en let veral op na die beskrywinge van skaalpunte.

Hier volg die aantal stellings oor jou organisasie en jou werk. Dui aan tot watter mate elke stelling waar is.

	Glad nie	In 'n mindere	In 'n mate	In 'n groot	In 'n baie groot mate
1a Hierdie organisasie het 'n spesifieke waardestelsel. (gedragsriglyne soos eerlikheid, gehalte, wins, ens)	1	2	3	4	5
1b Die organisasie se menslike hulpbronnebeplanningsproses dra tot bogenoemde by.	1	2	3	4	5
2a Senior mense in hierdie organisasie beklemtoon die belangrikheid van waardes (soos die hierbo genoem) voortdurend.	1	2	3	4	5
2b Die organisasie se menslike hulpbronnebeplanningsproses dra tot bogenoemde by.	1	2	3	4	5
3a In hierdie organisasie ontvang werknemers erkenning en/of vergoeding (lof, salarisverhogings, ens.) vir prestasie gegrond op die uitleef van waardes.	1	2	3	4	5
3b Die organisasie se menslike hulpbronnebeplanningsproses dra tot bogenoemde by.	1	2	3	4	5
4a Ek beskik oor voldoende kennis en ervaring om my werk goed te doen.	1	2	3	4	5
4b Die organisasie se menslike hulpbronnebeplanningsproses dra tot bogenoemde by.	1	2	3	4	5
5a Ek beskik oor die nodige vaardighede om om my werk te doen.	1	2	3	4	5
5b Die organisasie se menslike hulpbronne beplanningsproses dra tot bogenoemde by.	1	2	3	4	5
6a Ek beskik oor voldoende opleiding om my werk goed te doen.	1	2	3	4	5
6b Die organisasie se menslike hulpbronnebeplanningsproses dra tot bogenoemde	1	2	3	4	5

by.					
7a Meesal is die doelwitte van my werk duidelik omskryf.	1	2	3	4	5
7b Die organisasie se menslike hulpbronnebeplanningsproses dra tot bogenoemde by.	1	2	3	4	5
8a My toesighouer/bestuurder maak seker dat ons almal weet wat gedoen moet word.	1	2	3	4	5
8b Die organisasie se menslike hulpbronnebeplanningsproses dra tot bogenoemde by.	1	2	3	4	5
9a Werknemers het 'n duidelike beeld van hierdie organisasie se doelwitte.	1	2	3	4	5
9b Die organisasie se menslike hulpbronnebeplanningsproses dra tot bogenoemde by.	1	2	3	4	5
10a Ek het die vryheid om te besluit hoe ek my werk wil doen.	1	2	3	4	5
10b Die organisasie se menslike hulpbronnebeplanningsproses dra tot bogenoemde by.	1	2	3	4	5
11a Ek moet deur baie rompslomp gaan om dinge gedoen te kry.	1	2	3	4	5
11b Die organisasie se menslike hulpbronnebeplanningsproses dra tot bogenoemde by.	1	2	3	4	5
12a Ek is tevrede met die geleentheid wat ek het om aan besluite deel te neem.	1	2	3	4	5
12b Die organisasie se menslike hulpbronnebeplanningsproses dra tot bogenoemde by.	1	2	3	4	5
13a My salaris is billik as in aanmerking geneem word wat ander mense in die organisasie betaal word.	1	2	3	4	5
13b Die organisasie se menslike hulpbronnebeplanningsproses dra tot bogenoemde by.	1	2	3	4	5
14a Ek verdien die geld wat ek behoort te verdien vir die werk wat ek doen.	1	2	3	4	5
14b Die organisasie se menslike hulpbronnebeplanningsproses dra tot bogenoemde by.	1	2	3	4	5

15a	Die organisasie se vergoedingstelsel (salaris, bevordering, byvoordele) is gebaseer op 'n werknemer se waarde, vermoëns en prestasie, eerder as op geluk, wie jy ken en hoe goed mense gemanipuleer word.	1	2	3	4	5
15b	Die organisasie se menslike hulpbronnebeplanningsproses dra tot bogenoemde by.	1	2	3	4	5

BYLAE B STATISTIESE DATA

VERANDERLIKE	N	MEDIAAN	STANDAARD AFWYKING	MINIMUM	MAKSIMUM
B01A	49	3.938	0.747	2.000	5.000
B01B	43	3.581	1.074	1.000	5.000
B02A	49	3.591	0.955	1.000	5.000
B02B	44	3.659	0.963	1.000	5.000
B03A	49	2.979	1.145	1.000	5.000
B03B	43	3.116	1.073	1.000	5.000
B04A	49	4.428	0.577	3.000	5.000
B04B	43	3.860	0.965	1.000	5.000
B05A	49	4.489	0.616	3.000	5.000
B05B	41	3.878	1.004	1.000	5.000
B06A	49	4.346	0.693	3.000	5.000
B06B	43	3.883	1.051	1.000	5.000
B07A	49	3.918	0.837	2.000	5.000
B07B	42	3.476	1.152	1.000	5.000
B08A	49	4.204	0.790	2.000	5.000
B08B	43	3.883	0.931	1.000	5.000
B09A	49	3.816	0.971	1.000	5.000
B09B	43	3.697	1.035	1.000	5.000
B10A	49	3.938	0.966	1.000	5.000
B10B	43	3.651	1.088	1.000	5.000
B11A	49	3.163	1.086	1.000	5.000
B11B	43	3.162	0.974	1.000	5.000
B12A	49	3.632	1.112	1.000	5.000
B12B	43	3.581	1.074	1.000	5.000
B13A	49	2.857	0.957	1.000	5.000
B13B	43	3.162	1.089	1.000	5.000
B14A	49	2.795	1.117	1.000	5.000
B14B	43	3.000	1.069	1.000	5.000
B15A	49	2.979	1.145	1.000	5.000
B15B	43	3.186	1.074	1.000	5.000
B11AR	49	2.836	1.086	1.000	5.000
B11BR	43	2.837	0.974	1.000	5.000
WAARDES	49	3.503	0.694	1.666	4.666
KENNIS	49	4.421	0.539	3.333	5.000
INLIGTING	49	3.979	0.708	2.000	5.000
BEMAG	49	3.469	0.645	2.000	4.666
ERKENNING	49	2.877	0.878	1.000	4.666
VERBONDEN	49	692.398	414.048	33.333	1721.30

BYLAE C OORSIG VAN MENSLIKE HULPBRONBEPLANNING BY 'N ONDERNEMING

OVERVIEW OF THE HUMAN RESOURCE PLANNING PROCESS AT THE COMPANY

Background

We as Human Resource professionals understand the importance to have a process whereby Human Resources could be fully integrated in the business process. This should culminate in a Human Resource plan for which ownership exists.

With this as background we held a workshop with our business leaders. Together we created a process for Human Resource planning for which there is understanding and ownership. Herewith a short summary of decisions taken and the process which was developed.

Purpose Of The Workshop

The following objectives were set for the workshop:-

- ◆ To create a climate of interdependence between business units.
- ◆ To create mutual understanding and alignment between business leaders and Human Resource professionals.
- ◆ To create a framework for Human Resource Planning

The Purpose Of The Human Resource Process

The following definition was agreed upon for Human Resource Planning:-

It must enable sustainable business performance improvement taking into account, the individual, the team and the environment within which both perform in order to create competitive advantage (in line with the needs of the business).

Decisions taken in the Workshop

Before we finalised a broad guideline for the integration of Human Resources into business planning (refer to annexure A) the business leaders debated and agreed on a set of guiding criteria to identify business units (refer to annexure B) and the principles for Sasolburg site management (refer to annexure C). We would like to draw your attention to the fact that business leaders also realize their interdependency towards one another. This culminated in a agreement to work together on the following aspects regarding Human Resources.:-

- ◆ Any future structures adopted by the Company business units will promote the concept of job rotation for the individual.
- ◆ The decision making power within the Company business units will promote the principle of empowerment of employees by moving decision making to the point of contact with the work to be performed.

- ◆ The management of industrial relations must conform to an agreed set of values, legislation and procedures across all Company business units, constant with the corporate vision and strategy.
- ◆ Remuneration levels should be fixed at, within an agreed band across all Company business units, and incentive payments should be the prerogative of business units, constant with the corporate vision and strategy.

Human Resources Planning Process

The HR-process consists of three elements. Firstly , the **business objectives**, secondly - **building of capacity** and lastly, **creation of ownership** (refer to model, pages 6 – 10).

Business Objectives

The business objectives for the specific business unit is derived from its own business plan whilst taking into consideration the Sasol Corporate Vision including the Five Cultural Drivers as well as the SCI New Dawn.

Capacity Building

From the business objectives an HR-strategy is developed and the future HR-need is determined. The gap between the future HR-need and current situation is determined and an action plan formulated to bridge the gap.

Creation Of Ownership

The creation of ownership is seen as another form of communication/management philosophy where every decision shall be communicated in a participative style and feedback shall be taken into consideration. Every employee shall have the opportunity to “build” onto the recommendations made to issues addressed in the HR-plan.

Current Status

After the workshop a project team was established consisting of three HR-people and a Sastech engineer as project manager. The implementation of the HR-plan was broken down into project steps with a worst case scenario in mind (worst case = starting at the beginning of the process).

Then one day was spend with every business leader and his subsequent management team to discuss the importance of a HR-plan, agreed on the method of implementation and the project schedule approved.

Currently the businesses depending on their previous phase of development is busy implementing their HR-plans.

Conclusion

It will be fair to say that a new kind of optimism and understanding for HR needs exists within managers who has gone through the process and we foresee that this optimism will spill over to every employee at the Company.

However the success of the process depends on how effective the ownership program will be. “The proof of the pudding is in the eating”. Our managers is fully committed to “eat this pudding” with each and every one of their employees.

ANNEXURE A

GUIDING PRINCIPLES FOR THE INTEGRATION OF HUMAN RESOURCES INTO BUSINESS PLANNING

- A transparent vision, mission and business strategy shall direct business and the people element shall be fully integrated.
- Transformation to interdependence must be fundamental – a quantum leap must be achieved.
- The integration of people into the business strategy will consider the following cultural drivers:
 - Harnessing diversity
 - Empowering leadership
 - Intreprenurship
 - Learning organisation
 - Networking
- People development will be driven by the needs of the business and is the joint responsibility of the business, the team and the individual.
- People development and career enhancement shall be based on the freedom of choice, with responsibility and integrity, and shall take place within and across boundaries of business units.
- Continuous identification, attracting and retaining of human potential shall be a critical business priority.
- Differences in conditions of service between business units shall be justifiable on the principles of an approved system of evaluation.

ANNEXURE B

CRITERIA FOR IDENTIFYING AND OPERATING A BUSINESS UNIT

- A business unit can be any business that sells a product or service internally (within the Group of companies) or externally, at market related prices.
- A business unit manages its own functions and is defined by the following value chain:



- A business unit is accountable to a board and/or operations committee;
- A business unit controls its own vision and strategy, consistent with the corporate vision and strategy, and taking account of other interdependent businesses.
- A business unit is measured by long-terms sustainable profit and growth, and by adding value for its shareholders.
- A business unit may buy in services from anywhere, consistent with the corporate vision and strategy, and taking account of other interdependent businesses.
- A business unit is responsible for managing its relationships with other businesses where interdependency exists.
- A business unit is responsible for the efficiency of its capital and materials, and for its final products and/or services.
- A business unit is responsible for its own Human Resource Plan consistent with corporate vision and strategy and consistent with any agreed commonalties with other businesses.

ANNEXURE C

THE PRINCIPLES OF SASOLBURG SITE MANAGEMENT

- The Sasolburg site houses a number of businesses and services with varying degrees of interdependence.
- The Sasolburg site will be managed by a site management business unit providing facilities, and will act as a single, coordinating point for those facilities.
- The selection of suppliers will remain the prerogative of the businesses. In the case of business units this prerogative must be exercised consistent with the corporate vision and strategy, and taking account of other interdependent businesses.
- The heads of businesses or their delegates will be a full time member of a Sasolburg site forum, operating to a code of conduct.
- Each business will be responsible for the implementation of the code of conduct, and the site management business unit will be responsible for ensuring compliance on the Sasolburg site.
- These principles apply to businesses that have their center of operations on the Sasolburg site and to businesses that are represented on the site but have centers of operations elsewhere.
- The role of the site business unit is to operate independently in support of all businesses housed on the Sasolburg site.

BYLAE D DETAIL PROSES VIR IMPLEMENTERING VAN MENSLIKE HULPBRONBEPLANNING

Slide 1

Scan Environment

Consideration must be given to the following:

- ☞ Corporate strategy and vision
- ☞ Big five areas
- ☞ Legislation i.e. LRA, employment, Equity Act, SHE
- ☞ ISO 9000
- ☞ Education standards and NQF
- ☞ Demographic environment
- ☞ Culture and social environment
- ☞ Market trends / research
- ☞ Competitors
- ☞ Economy i.e. macro-economic / micro
- ☞ Benchmarking i.e. international trends
- ☞ Technology
- ☞ Information technology

Slide 2

Verify Strategy Focus and Compile Business Plan

Consideration must be given to the following:

- ☞ Vision, mission and core values
- ☞ Strategic objectives
- ☞ CSF's (Critical Success Factors)
- ☞ Business KPI's (Key Performance Indicators)
- ☞ Strategy for interdependence i.e.. upstream / downstream interfaces, site principles
- ☞ Business principles
- ☞ Long-term profit / growth forecast (incl.. financial)
- ☞ 3 - 5 year horizon with annual review
- ☞ Networking

Slide 3

Determine Structure Required

- ☞ Flat broad structures and circle organisations
- ☞ Team based structure
- ☞ Impact of empowerment
- ☞ Self interest vs. business interest
- ☞ Detail description of character of business
- ☞ Describe technology, products and value chains
- ☞ Who is the client / customer

Slide 4

Determine Competencies Required

- ☞ Skills, knowledge and attitudes
- ☞ All of which are relevant to the organisation:
its structure, function, culture and environment
- ☞ Qualification levels (entree levels for jobs)
- ☞ Job description / profiles
- ☞ Number of people for number of activities
- ☞ Derive information from structure

Slide 5

Current Manpower Profile

Do analysis of:

- ☞ Education level of people
- ☞ Experience of people
- ☞ Age, race, gender
- ☞ Skills present
- ☞ Attitude i.e. motivation, trust, commitment
- ☞ Aspirations of people
- ☞ Current vacancies, opportunities

Slide 6

Required Manpower Profile

Compile Profile Of :

Job and manpower specification

- ☞ Personality profiles
 - Management ability
 - Business skills
 - Specialists
 - Creative / innovative
- ☞ Budget
- ☞ Education level of people
- ☞ Experience of people
- ☞ Age, race, gender
- ☞ Skills present
- ☞ Attitude i.e. motivation, trust, commitment
- ☞ Aspirations of people
- ☞ Current vacancies, opportunities

Slide 7

How to address the gap ? Capacity Building

- ☞ Recruitment (Local and global) Selection / Placement
- ☞ Induction
- ☞ Training and development
- ☞ Remuneration
- ☞ Performance management
- ☞ Incentives
- ☞ IR relationships
- ☞ Career Planning / Success from planning
- ☞ Rewards and recognition
- ☞ Exit / release procedure / deployment
- ☞ Information technology
- ☞ Job design / promotion
- ☞ Networking
- ☞ Equity program
- ☞ Care program

Slide 8

Compile Plan

Capacity definition

- ☞ Prioritise the 3 - 5 most important tools that would have a short term high impact
 - Prioritise the rest of the items for the medium and long term
 - For each item provide a description of the actions required to breach the capacity gap and link deadlines to it

Slide 9

Compile Plan

How do I create the required capacity

- ☞ From the capacity definition, compile a short term and long term list of activities (Action Plan)
- ☞ Convert into a Project Plan with:
 - Project Terms of Reference
 - Gantt Chart
 - Budget
 - Project resource allocation
 - Critical Path identified
 - Implementation risks identified and strategised

Slide 10

Implementation

Manpower plan

- ☞ Capacity creation
- ☞ Momentum plan
- ☞ Implementation plan

Slide 11

Ownership: Sensitise and Awareness

1. Identification

- ☞ **Issues for communication and/or to be addressed**
 e.g. Business vision and strategy
 Feedback on HRP
 Needs / impact of HRP
- ☞ **Stakeholders**
 e.g. Decision makers
 Implementers
 Those who will be affected by decisions
 Those with influence to affect decisions
 positively or negatively

Slide 12

Ownership: Sensitise and Awareness

1. Identification *continues*

- ☞ **Process and mechanisms / structures**
 e.g. Communication channels
 Newsletters / notice boards
 Meetings / forums
 Process: interactive / one-way
- ☞ **Risk assessment**
 e.g. Sensitivity of issues
 Involvement / non-involvement
 Methods in process
 Capacity to deliver
 Expectations

Slide 13

Ownership: Sensitise and Awareness

1. Identification continues

Depending on risk assessment candidates for lobbying will be identified

- ☞ If low risk - no lobby phase
- ☞ If risk - lobby with stakeholders
 - i.e. MD (Business Manager)
 - Workers Forum
 - Aggressive / negative parties

Slide 14

Ownership: Sensitise and Awareness

2. Lobbying (Interpersonal Discussions)

- ☞ Prepare lobby guide (Map lobbying process)
 - Generate support for process (contracting)
 - Listen to concerns, needs, expectations
 - Assess organisational politics
 - Assess energy levels
 - Vocabulary: generate new or use existing
 - Build trust
 - Mirror frustrations
- ⇒ If need exist for leader to clarify issues with own group or constituency- go to caucus (i.e. political sensitivities, fear for exposure, resistance to change, clarification of own needs).
- ⇒ If no need for caucus - skip and go to dialogue.

Slide 15

Ownership: Sensitise and Awareness

3. Caucus (Homogenous group sessions)

- ☞ **Create caucus guide:**
 - Positioning of groups i.t.o. company profile (i.e. levels, sections)
 - Specific group needs, visions, expectations
 - Assess group energy levels (Er /Ep /Es)
 - Gain understanding and support for process
 - Prepare for dialogue
 - ⇒ Identify representatives for dialogue phase

Slide 16

Ownership: Sensitise and Awareness

3. Dialogue (Joint working group sessions)

- ☞ **Purpose:**
 - Share information between stakeholders
 - To enhance a climate of mutual trust and understanding of the organisation's vision, strategy, objectives etc.
 - To create better understanding between stakeholders of their own needs, problems and expectations.
 - To move from Er>Ep> Es (synergy)
 - To create a common vision or focus between stakeholders
 - To prepare the way for joint implementation
 - ⇒ To create joint action plans
 - ⇒ To create joint working groups or focus groups

Slide 17

Ownership: Sensitise and Awareness

3. Dialogue (Joint working group sessions)

☞ Techniques

- When different stakeholders are ready to meet one another organise a workshop or meeting .
- Design the agenda to promote Es (i.e. try not to start with problems -Er)
- Agree on mutual ground rules.
- Share relevant information, create the context for the discussion.
- Create joint vision, objectives and actions.
- Let stakeholder groupings share their own perceptions and solutions to issues.
- Protect every stakeholder's right to speak- no victimisation
- Agree on joint monitoring and mentoring of actions- it 'bonds' the various stakeholders and demonstrate the effect of synergy.
- Jointly agree on feedback mechanism to the group but also to the various constituencies (i.e. work teams, levels) -monitoring

Slide 18

Joint working group

☞ Purpose:

- To ensure continuous stakeholder representation and involvement.
- To ensure legitimacy
- To maximise synergy during implementation
- To facilitate change and implementation

Slide 19

Focus groups

☞ **Purpose:**

- To focus energy on a specific topic.
- To harness expertise to focus on a specific issue.
- To solve problems, do research, work out action plans.
- To implement jointly agreed actions.
- To give feedback to management and joint working group.

Slide 20

Information sharing

☞ **Purpose:**

- To enhance transparency and common understanding.
- To demonstrate and maintain commitment.
- To keep people informed about progress and future plans.

Information sharing

☞ Techniques:

- **'Warm' communication:**
 - ⇒ Personal, one on one interviews.
 - ⇒ Meetings, workshops.
 - ⇒ Industrial theatre
- **'Cold' communication:**
 - ⇒ Notice boards, posters.
 - ⇒ Management briefs, newsletters.

BRONNELYS

- ARMSTRONG, M 1996. *Employee reward: People and organizations*. London: Short run press, Exeter.
- ANGLE, H L & PERRY, J L 1983. Organizational commitment: Testing two theories. *Relations Industrielles*, 38:319-341.
- ARKIN, H & COLTON, R.R. 1963. *Tables for statisticians*. New York : Barnes & Noble Books – a division of Harper Row. Second edition.
- BLAUNER, R 1964. *Alienation and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- BEACH, D S 1985. *Personnel: The management of people at work*. New York: Macmillan Publishing Company. Fifth edition
- BECK, D W & YEAGER, N M 1996. How to prevent teams from failing. *Quality Progress*, 29(3):27-31.
- BENNET, J 1999. Human potential as an capital asset. *Sunday Times*, Section 3:1, April. 4.
- BEWS, N 1997. A need for strategic HR planning in modern organizations. *Management Today*:37-38, April.
- BLOCK, P 1991. *The empowered manager*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- BUCHANAN, B 1974. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4):533-546.
- COETSEE, L D 1996. *Die skepping van 'n motiverende klimaat: 'n Praktiese gids vir die Suid-Afrikaanse Bestuurder*. Potchefstroom: Nagraadse Skool vir Bestuurswese.
- COETSEE, L D 1999. From resistance to commitment. Pre-publication draft accepted for publication. *Public Administration Quarterly*.
- COHEN, J D 1977. *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. Londen : Academic Press Inc.
- DARTEN, W R, HAMPTON, R & HOWELL, R D 1989. Career versus organizational commitment : Antecedents and consequences of retail salespeoples' commitment. *Journal of Retailing*, 65:80-106.
- DESSLER, G 1993. *Winning commitment: how to build and keep a competitive workforce*. New York: Mcgraw-Hill.
- DEUTSCHMAN, A 1990. What 25-year olds want. *Fortune*: 28, August.

- DU PLESSIS, P G 1986. *Toegepaste bedryfseksonomie: 'n Inleidende oorsig*. Pretoria: Haum, Opvoedkundige uitgewery.
- EICHINGER, W & ULRICH, D 1995. Are you future agile? *Human Resource Planning*, 18(4):30-41.
- FERGUSON, G A 1981. *Statistical analysis in psychology and education*. Singapore : McGraw-Hill International Book Company. Fifth edition.
- GERBER, P D, NEL, P S & VAN DYK, P S 1995. *Menslikehulpbronbestuur*. Halfweghuis. Southern Boekuitgewers. Derde uitgawe.
- GRUNDY, A N 1997. Human resource management – a strategic approach. *Long Range Planning*, 30(4):507-517, Aug.
- HALL, J 1981. *The competence Process. Managing for Commitment and Creativity*. Texas: Second edition, Woodlands, Teleometrics Int'l.
- HELLER, R 1984. *The supermanagers*. New York: Truman Talley Books.
- HINKLE, D E, WIERSMA, W & JURIS, S G 1988. *Applied statistics for the behavioural science*. Boston: Houghton Mifflin Company. Second edition.
- HOLBECHE, L 1998. *Motivating people in lean organizations*. Oxford: Butterworth. Heinemann.
- HOLLANDER, E P & OFFERMAN, L R 1990. Relational features of organizational leadership and followership. (In Clark, M.B., eds. *Measures of leadership*. West orange, New Jersey: Leadership Library of America Inc. p.79-99).
- HOPKINS, S A 1989 An integrated model of management and employee influences on Just-in-Time implementation. *SAM Advanced Management Journal*, 54(2):15-20.
- HOUSE, C H & PRICE, R L 1991 The return map: Tracking product teams. *Harvard Business Review*, 60(1), Jan.-Feb.
- KAMFER, L, VENTER, DJ & BOSHOFF, A D 1993. Dimensions of employee commitment in a South African organization: An exploratory study. *South African journal of economic and management sciences*, 9:63-73.
- KERLINGER, F N 1986. *Foundations of behavioural research*. New York : CBS Publishing Japan Ltd. Third edition.
- KREITNER, R & KINICKI, A 1995. *Organizational behaviour*. Illinois :Irwin.
- LAWLER, E E 1992. *The ultimate advantage. Creating high involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- LE GRANGE, J E 1990. Mannekragbeplanning 2 :Hoe gaan ons te werk? *Nexus*:6-7, Mei.

- LIMERICK, D & CUNNINGTON, B 1993. *Managing the new organization, a blueprint for networks and strategic alliances*. San Fransisco: Jossey Bass Publishers.
- MOWDAY, R T, PORTER, L W & STEERS, R M 1982. *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Londen: Academic Press.
- MULLINS, L J 1996. *Management and organisational behaviour*. London: Pitman Publishing.
- MCKENNA, E & BEACH, N 1995. *The essence of human resource management*. Europe:Prentice Hall.
- O'REILLY, C 1996. Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. In: Steers, R.M., Porter, L.W & Bigley, G.A. *Motivation and Leadership at Work*. New York: Mcgraw-Hill.
- O'REILLY, C & CHATMAN, J 1986. "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior." *Journal of applied psychology* 71(3):492-499.
- PENLEY, L E & GOULD, S 1988. Etzoini's model of organizational involvement : A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 9(1):43-59.
- REICHELDT, F F 1996. The quest for loyalty. *Chemtech*. 26(12):14-18,Dec.
- ROTHERO, R M 1999. ' Selfgerigde werkspanne verbondenheid en werktevredenheid. Potchefstroom. PU vir CHO. (Skripsie vir MBA)
- ROMZEK, B S 1989. Personnel consequences of employee commitment. *Academy of Management Journal*, 32(3):649-651.
- SCHEIN, E H 1988. *Organizational psychology*. London: Prentice-Hall.
- SCHOLL, R W 1981. Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6:589-599, Oct.
- SENGE, P M, QUIN D & WHEATLEY, MJ 1996. *The purpose of business in the 21st century*. Cambridge. MA Pegasus.
- SKINNER, S J & IVANCEVICH, J M 1992. *Business for the 21 st century*. Homewood. ILRD. Irwin.
- THOMPSON, A A & STRICKLAND, A J 1995.*Strategic Management:Concepts and Cases*. Chicago: Irwin, Eighth edition.

VELDSMAN, T H 1992. Making employee involvement work within your organization. (Paper presented at seminar entitled Employee involvement in South Africa-managing the creative tension between visions and realities on 19 and 20 Feb. 1992. Johannesburg. Organised by Centre for Individual and Organizational Effectiveness, CTU:Maccauvlei.)

VOGT, J F & MURRELL, K L 1990. *Empowerment in organizations : how to spark exceptional performance*. California: Pfeiffer & Company.

WARD, D 1996. Workforce demand forecasting techniques. *Human resource Planning*, 19(1):54-55.

YEATTS, D E & HYTEN, C 1998. *High performing self managed work teams*. SAGE Publications.